



Państwowa Medyczna
Wyższa Szkoła Zawodowa w Opolu

Promocja zdrowia psychicznego

Materiały warsztatowe do zajęć fakultatywnych
w wyższych szkołach medycznych



Donata Kurpas, Marta Kaczmarek-Dylewska

WYDAWNICTWO
Continuo



Państwowa Medyczna
Wyższa Szkoła Zawodowa w Opolu

Donata Kurpas, Marta Kaczmarek-Dylewska

Promocja zdrowia psychicznego

Materiały warsztatowe do zajęć fakultatywnych
w wyższych szkołach medycznych

*Książkę dedykujemy
Założycielowi i Pierwszemu Rektorowi
Państwowej Medycznej Wyższej Szkoły Zawodowej w Opolu
Prof. dr. hab. n. med. Andrzejowi Steciwko*

WYDAWNICTWO
Continuo
Wrocław 2012

Recenzenci:

Prof. dr hab. Jerzy Leszek
Prof. dr hab. Stanisław Rogala

© Copyright by Państwowa Medyczna Wyższa Szkoła Zawodowa, Opole 2012

ISBN 978-83-62182-32-9

Projekt okładki: Wojciech Kuźma
Redaktor Wydawnictwa: Jan Kuźma
Redakcja techniczna i łamanie: Anna Derbin

WYDAWNICTWO
Continuo

ul. Lelewela 4, pok. 325, 53-505 Wrocław
tel./fax: (71) 791-20-30
e-mail: wydawnictwo@continuo.pl
www.continuo.pl

Druk: Totem, Inowrocław

Spis treści

Słowo wstępne 5

Rozdział 1. Emocje 7

1.1. Rodzaje emocji i ich rozpoznawanie 7

Rozdział 2. Podstawy komunikacji interpersonalnej 13

2.1. Komunikacja werbalna 13

2.1.1. Prowadzenie rozmowy 13

2.1.2. Wzorce reprezentacji sensorycznej 18

2.2. Komunikacja niewerbalna 21

2.2.1. Komunikaty niewerbalne 23

2.2.2. Kulturowe uwarunkowanie komunikacji niewerbalnej 26

2.2.3. Sfery w komunikacji niewerbalnej 27

2.2.4. Zakłócenia komunikacji 29

2.3 Reguły skutecznego komunikowania się 30

2.3.1. Aktywne słuchanie 30

2.3.2. Reguły wpływu społecznego 33

2.3.3. Podsumowanie 39

2.4 Trudni rozmówcy 40

2.4.1. Komunikowanie się z trudnymi rozmówcami 40

2.5. Komunikowanie się w sytuacjach konfliktu 44

2.5.1. Przyczyny powstawania konfliktów 45

2.5.2. Czynniki wzmacniające konflikty 49

2.5.3. Rodzaje konfliktów 49

2.5.4. Fazy konfliktu 53

2.5.5. Sposoby rozwiązywania konfliktów 53

2.5.6. Czynniki mające wpływ na przebieg rozwiązywania konfliktów 58

2.5.7. Konsekwencje konfliktów 59

2.5.8. Podsumowanie 60

Rozdział 3. Asertywny styl komunikacji 62

3.1. Pochwała w asertywnej komunikacji 68

3.2. Krytyka w asertywnej komunikacji 69

3.3. Wyrażanie pozytywnych uczuć w asertywnej komunikacji 70

3.4. Wyrażanie złości w asertywnej komunikacji 70

3.5. Odmowa w asertywnej komunikacji 74

3.6. Prośby i oczekiwania w asertywnej komunikacji 76

- 3.7. Wyrażanie opinii i przekonań w asertywnej komunikacji 76
- 3.8. Przyjmowanie opinii w asertywnej komunikacji 78

Rozdział 4. Podstawy negocjacji 79

- 4.1. Przed rozpoczęciem negocjacji 79
- 4.2. Cele negocjacyjne, możliwe ustępstwa i BATNA 80
- 4.3. Harwardzki Model Negocjacji 81
- 4.4. Inne techniki negocjacyjne 82
- 4.5. Przełamywanie impasu i barier negocjacyjnych 84
- 4.6. Manipulacja w negocjacjach 86
- 4.7. Emocje w negocjacjach 88
- 4.8. Inne fenomeny negocjacji 89
- 4.9. Umiejętności skutecznego negocjatora 90
- 4.10. Zespół negocjacyjny 91

Rozdział 5. Zarządzanie stresem 93

- 5.1. Źródła stresu 93
- 5.2. Poziom stresu 96
- 5.3. Stres a nasze ciało 97
- 5.4. Techniki radzenia sobie ze stresem 99
- 5.5. Ćwiczenia antystresowe 100
- 5.6. Techniki relaksacyjne i wizualizacyjne 102

Rozdział 6. Zarządzanie czasem i zasobami 105

- 6.1. Podstawowe pojęcia 105
- 6.2. Generacje zarządzania czasem 107
- 6.3. Zachowanie typu A 110
- 6.4. Piramida potrzeb Masłowa 112
- 6.5. Zasada Pareto 112
- 6.6. Analiza ABC 113
- 6.7. Planowanie proaktywne i reaktywne 113
- 6.8. Wyznaczanie celów 114
- 6.9. Zasady i reguły planowania 115
- 6.10. Planowanie w różnych perspektywach czasowych 116
- 6.11. Skuteczne delegowanie 120
- 6.12. Błędy w planowaniu 122

Nota o Autorkach 124

Słowo wstępne

Promocja zdrowia psychicznego... utrzymanie w dobrostanie takiego funkcjonowania psychicznego, aby sprawiało satysfakcję nie tylko nam samym, ale pozwalało na budowanie twórczych, opartych na wymianie relacji z otaczającymi nas najbliższymi oraz sprawną i efektywną komunikację w sytuacjach zawodowych.

Jak rozpoznawać emocje? Z czego wynikają? Na czym polega komunikacja werbalna i niewerbalna? Co oznacza aktywne słuchanie? Jakie są reguły skutecznego komunikowania się? Jakie czynniki stymulują, a jakie blokują skuteczną komunikację? Jak komunikować się w ramach zespołu terapeutycznego? Jakie są zasady negocjacji? Czym jest asertywność? Jak wyrażać emocje w sposób asertywny? Od czego zależy poziom stresu, jaki przeżywamy? Jakie są techniki radzenia sobie ze stresem? Jak zarządzać czasem? ...pokażemy to na kolejnych stronach niniejszej książki.

Założeniem Autorów było nie tyle szkolić – ale pokazać różne możliwości, nie tyle poradzić – ale pomóc doświadczyć, nie tyle dostarczyć gotowych reguł – ale pomóc w zastanowieniu się nad własnym światem emocji i doświadczeń związanych z komunikacją oraz źródłami napięć...

Dziękujemy Czytelnikom za sięgnięcie po niniejszą książkę. To pierwszy krok na drodze ku Promocji Zdrowia Psychicznego...

Donata Kurpas i Marta Kaczmarek-Dylewska

Rozdział 1.

Emocje

Termin emocja wywodzi się z języka łacińskiego (*e* – na zewnątrz, *movere* – poruszyć) i sugeruje skłonność do działania zawierającą się w każdej emocji. Według definicji słownikowej – emocje to każde poruszenie czy zakłócenie umysłu, uczucia, namiętności; każdy stan wzburzenia albo podniecenia psychicznego. Na potrzeby tej książki przyjmujemy, że termin emocja odnosi się do uczucia i związanych z nim myśli, stanów psychicznych i biologicznych oraz zakresu skłonności do działania jednostki. Zatem, czy wiemy już, co czujemy?



Wypełnij tabelkę. Zastanów się, co jesteś w stanie wyczytać ze swoich sfer świadomości, koncentrując się na tym momencie, który trwa. Na pomyślenie o każdej kategorii poświęć około 1 minuty. Co zaskoczyło Cię w wypełnianiu tej tabelki? Czego nowego dowiedziałeś się o sobie w trakcie tego ćwiczenia? Które odczucia były najprzyjemniejsze, a które zdecydowanie takie nie były?

Widzę:	Myślę:	Czuję w ciele:
Słyszę:	Wyobrażam sobie:	Odczuwam w sobie (emocje):

1.1. Rodzaje emocji i ich rozpoznawanie

Emocje wykształciły się jako moduł adaptacyjny w celu rozwiązywania elementarnych zadań życiowych, które badacze opisują jako „uniwersalne elementy ludzkiego doświadczenia”, tj. sukcesy, porażki czy przeżywane frustracje. Każda z emocji popycha człowieka do wygenerowania sposobu najlepszego rozwiązania dla potwarzających się sytuacji istotnych z uwagi na ludzkie potrzeby.

Emocje pojawiają się w nas jako odpowiedź na:

- myśli i wyobrażenia,
- zachowania,
- sytuacje i zdarzenia wokół.

Uczucia ułatwiają poznanie i rozumienie, jaki jest stosunek do rzeczywistości, tym samym ułatwiają kontakt ze światem i kierują zachowaniem jednostki.

Zdaniem Today i Cosmides, emocje odnoszą się do powtarzających się sytuacji wymagających od człowieka przystosowania, a każda z tych sytuacji była odtwarzana wcześniej wiele razy (w historii całego gatunku np. walka, konieczność ucieczki, zagrożenie). Zdaniem Ekmana, ocena bieżących zdarzeń i reagowanie na nie uwzględnia przeszłość przodków gatunku, wykazując specyficzność emocji od innych zjawisk psychicznych, czyli w mechanizmie emocji nie można uwzględnić jedynie tego, co wrodzone, gdyż taka definicja wydaje się zbyt uboga. Należy ją rozszerzyć o uwzględnienie wpływu społecznego uczenia się, czyli doświadczeń wcześniejszych pokoleń, np. matka nauczyła dziecko, że należy bać się obcych.

Najogólniej emocje charakteryzują następujące cechy:

- pojawiają się szybko,
- są efektem automatycznej i nieświadomej oceny sytuacji,
- towarzyszą im mimowolne zmiany fizjologiczne,
- przeżywane przez osobę jako zewnętrzne wobec niej, bez możliwości wpływu na nie.

Każdy z badaczy zjawiska emocji rozwijał definicję zjawiska o kolejne elementy składowe.

Według Reykowskiego, proces emocjonalny to specyficzna reakcja organizmu na zmiany wewnętrznego i zewnętrznego środowiska, na które składają się trzy podstawowe komponenty:

- pobudzenie emocjonalne, które prowadzi do zmian mobilizacyjnych w organizmie, np. zaburzenie emocjonalne manifestujące się zmianami innych czynności psychicznych;
- uświadomienie znaczenia tych zmian dla podmiotu – ustalenie, czy jest to zjawisko pozytywne czy negatywne;
- specyficzne i jakościowe cechy zdarzenia mającego znaczenie dla człowieka, czyli treść emocji.

Emocje, podobnie jak wiele innych procesów poznawczych, mają indywidualne właściwości, które je opisują. Zgodnie z badaniami Ekmana, wyróżnić tu można:

- automatyczną ocenę sytuacji,
- niezmiennosc w zdarzeniach poprzedzających pojawienie się emocji,
- występowanie u innych naczelnych,
- szybkie wzbudzenie,
- krótkotrwałość,
- powstawanie mimowolne,
- zróżnicowanie wzorców reagowania fizjologicznego.

Badania Ekmana wykazały, że jedynie cztery emocje są uniwersalne, tzn. rozpoznawane przez różne nacje niezależnie od ich historii czy doświadczeń (badania sprawdzały umiejętność odczytania tych emocji, nawet u kultur bardzo pierwotnych). Do emocji tych należą:

- smutek,
- strach,
- złość,
- zadowolenie.



Odszukaj w pamięci sytuacje, które wzbudziły w Tobie złość albo strach. Jaki wyraz twarzy obserwowałeś wtedy u osoby, która wywołała u Ciebie te emocje? Nie potrafisz sobie przypomnieć? Nic nie szkodzi! Od dzisiaj baczniej przyglądaj się ludziom i próbuj odnotowywać w świadomości chwilę, gdy zaczynasz dokonywać oceny, czyli obdarzać drugą stronę emocjami.

Warto pamiętać, że odczuwanie emocji to jedno, natomiast umiejętność ich ekspresji to inny problem. Niezwykle często odczuwając emocje, komunikujemy to światu z pomocą komunikacji niewerbalnej (siłą i tonem głosu, mimiką twarzy, postawą ciała itd.). Niektóre gesty i mimika twarzy są niejako „zarezerwowane” dla określonych emocji i już samo wykorzystywanie danego wyrazu twarzy uruchamia całą gamę procesów fizjologicznych towarzyszących emocjom.

Istnienie emocji ułatwia ludziom radzenie sobie w trudnych dla nich sytuacjach w sposób szybki, a dzięki temu bezpieczniejszy niż długotrwała analiza sytuacji.

Odwołując się do podstawowych cech emocji, tj. czasu trwania, natężenia i ich trwałości, wyróżniono:

- **nastroje** – stany emocjonalne o nieznacznym natężeniu, ale długim okresie trwania,
- **wzruszenia** – charakteryzują się szybkim, nagłym początkiem i krótkim czasem trwania,
- **afekty** – stany fizjologiczne z nagłym początkiem, istotnym poziomem natężenia, wyraźnymi objawami wegetatywnymi, krótkim czasem trwania oraz znużeniem po ustąpieniu afektu.

Różnice siły motywacyjnej wyraża cecha zwana **głębokością emocji**. Emocje głębokie skłaniają do długotrwałego działania w określonym kierunku. Typowym ich przykładem są emocje związane z ideami nadwartościowymi, czyli przekonaniami, które jednostka uważa za szczególnie ważne i jest z nimi związana emocjonalnie.

Podział ewolucyjny zakłada, że istnieją emocje związane z popędami, tożsame z tymi, które występują u zwierząt, oraz uczucia wyższe, charakterystyczne wyłącznie dla ludzi, gdyż wiążą się z rozwojem potrzeb psychicznych i społecznych, tj. moralne, patriotyczne, estetyczne, miłość i przyjaźń.

Mazurkiewicz widział emocje jako pochodne zjawisk fizjologicznych. Dzielił je na niższe, zawiadamiane przez drugi neuron współczulny, zlokalizowany we wzgórzu, oraz wyższe, z podłożem fizjologicznym w korze mózgowej.

Warto pamiętać, że nie ma uczuć ani dobrych ani złych. Wszystkie są potrzebne, gdyż służą ocenie rzeczywistości. Uczucia „dobre” przekazują informację, że owa rzeczywistość jest dobra dla jednostki, i odwrotnie w przypadku „złych”, np.:

- **złości** – dzieje się coś, co jest dla mnie trudne i przeszkadza mi. Narusza to moje normy, wartości i granice. Sytuacja krzywdzi mnie, nie służy zaspokojeniu moich potrzeb,
- **żalu** – utrata czegoś ważnego, czegoś co mnie ominęło.



Dzienniczek emocji:

Jak często przeżywasz uczucia wyróżnione w poniższej tabelce? Jeśli pojawia się ono w Twoim życiu, postaw + w odpowiedniej rubryce. Jaki rodzaj uczuć przeżywasz najczęściej? Z jakimi sytuacjami są one związane? Dodatkowo w kolumnie uwagi, zaznacz, jak często uzewnętrzniasz te uczucia. Jaki rodzaj uczuć uwidaczniasz najczęściej? Jakich nie pokazujesz wcale? Jakie trudności widzisz u siebie z uzewnętrznianiem uczuć?

Uczucia	Nigdy	Bardzo rzadko	Rzadko	Czasem	Często	Bardzo często	Ciągle	Uwagi
Gniew, złość								
Niepokój, lęk								
Wstyd								
Poczucie winy								
Tęsknota								
Żal, krzywda								
Smutek								
Ciepło do kogoś, sympatia								
Pożądanie								
Miłość, czułość								
Radość, entuzjazm								
Uraza								
Zazdrość								



Kiedy tematyka emocji wydaje się być Ci bliższa, proponujemy „ściągnąć” z emocji:

Uzucia:

Wstyd:

- uczucie upokorzenia,
- poczucie niższości,
- zakłopotanie,
- zmieszanie,
- zażenowanie.

Gniew:

- złość,
- furia,
- frustracja,
- bunt,
- rozdrażnienie,
- wściekłość,
- uraza,
- nienawiść,
- wrogość,
- niechęć,
- pogarda,
- zazdrość.

Strach:

- panika,
- nieśmiałość,
- obawa,
- lęk,
- bojaźliwość,
- zazdrość,
- nieufność,
- zawiść,
- ostrożność,
- powściągliwość,
- niepokój,
- przerażenie,
- strach.

Smutek:

- zranienie,
- ból,
- depresja,
- przygnębienie,
- żal,
- poczucie porażki,
- poczucie pokonania,
- rozczarowanie,
- poczucie odrzucenia,
- samotność,
- poczucie bezradności,
- tęsknota.

Radość:

- wesołość,
- ufność,
- spokój,
- ciepło,
- lekkość,
- miłość,
- sympatia,
- pogoda ducha,
- nadzieja,
- serdeczność,
- życzliwość,
- czułość.

Piśmiennictwo

1. Bilikiewicz A. *Psychiatria dla studentów medycyny*. PZWL, Warszawa 1998.
2. Ekman P., Davidson R.J. (red). *Natura emocji*. GWP, Gdańsk 1999.
3. Goleman D. *Inteligencja społeczna*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007.
4. Kisiel M. *Zajęcia psychoedukacyjne dla współzależnych*. IPZ PTP, Warszawa 2001.
5. Korzeniowski L., Pużyński S. *Encyklopedyczny słownik psychiatrii*. PZWL, Warszawa 1986.
6. Mazurkiewicz J. *Wstęp do psychofizjologii normalnej. I. Ewolucja aktywności korowo-psychicznej*. PZWL, Warszawa 1950.
7. Mazurkiewicz J. *Zarys fizjologicznej teorii uczuć, II*. PZWL, Warszawa 1986.
8. Reykowski J. *Eksperymentalna psychologia emocji*. KiW, Warszawa 1974.

Rozdział 2.

Podstawy komunikacji interpersonalnej

2.1. Komunikacja werbalna

2.1.1. Prowadzenie rozmowy

Komunikacja jest niemożliwa bez odpowiedniego zadawania pytań. Będą one służyły:

- uzyskiwaniu informacji,
- przejmowaniu inicjatywy,
- nadawaniu kierunku rozmowie,
- budowaniu relacji,
- podtrzymywaniu rozmowy,
- eliminowaniu napięcia,
- unikaniu nieporozumień i niejasności,
- prowokowaniu do refleksji.

Rodzaje pytań

Pytania otwarte

Zaczynają się od: *Kto...?, Gdzie...?, Kiedy...?, Dlaczego...?, Jak...?, W jaki sposób...?, Po co...?*

Dotyczą określenia opinii, poglądów i preferencji. Dają możliwość udzielenia dowolnej odpowiedzi. Pozwalają rozmowie toczyć się w dowolnym kierunku. Służą pozyskiwaniu informacji. Nie sugerują odpowiedzi, w związku z tym nie można na nie odpowiedzieć „tak” albo „nie”, skłaniają do bardziej rozbudowanych wypowiedzi.

Pomagają w nawiązaniu kontaktu i pokazaniu zainteresowania rozmówcą. Często rozmowa zaczyna się od pytań otwartych, dzięki czemu możemy dowiedzieć się czegoś o rozmówcy.

Przykłady:

- *Co lubisz robić po pracy?*
- *Jak spędziliście urlop?*
- *Co o tym sądzisz?*
- *Dlaczego tego nie powiesz?*
- *Co już robiłeś, aby to zmienić?*
- *Jakie masz propozycje?*

Pytania zamknięte

Zwykle zaczynają się od: *Czy...?, Który...?, Jaki...?* Na pytania zamknięte można udzielić krótkiej odpowiedzi, np. „tak”, „nie”, „nie wiem”, lub bardzo konkret-

nej związanej z zadaniem pytaniem. Odpowiedzi na takie pytania zawierają jedynie informacje, o którą pytano. Celem zadawania pytań zamkniętych jest uzyskanie potwierdzenia, zaprzeczenia lub dokonania wyboru. Pytania zamknięte z założenia ograniczają liczbę możliwych odpowiedzi. Służą kierowaniu rozmowy na wybrany temat. Pozwalają przejmować inicjatywę w rozmowie. Ukierunkowują ją.

Pytania zamknięte należy zadawać z umiarem, zwłaszcza na początku rozmowy. Ich nadmiar może wprowadzić do rozmowy nieprzyjazną atmosferę, stworzyć napięcia. Utrudniają wymianę poglądów. Pytaniami zamkniętymi możemy sprawić, że rozmówca poczuje się zdominowany. W efekcie rozmowa może wzbudzić nieprzyjemne emocje, będzie jednostronna i zakończy się, zanim poznamy rozmówcę.

Pytania zamknięte sprawdzają się jednak doskonale, gdy zmierzamy w rozmowie do podjęcia decyzji, dokonania wyboru, podsumowujemy ustalenia, pytamy o jednoznaczную deklarację rozmówcy. Jest to również dobry pomysł na taktowne przerwanie zbyt długiej wypowiedzi rozmówcy i przejęcie inicjatywy w rozmowie, aby dokonać wspólnych ustaleń, wyeliminować niejasności, uzyskać potwierdzenie.

Przykłady:

- *Czy zgadzasz się na to?*
- *Wolisz pójść w prawo, czy w lewo?*
- *Którą godzinę proponujesz?*
- *Czy możesz to potwierdzić?*
- *Czy możemy uznać ten temat za wyjaśniony?*
- *Czy to klarowne?*

Pytania sugerujące

Często rozpoczynają się od: *Zgodzisz się z tym, że...?*, *Czy też tak sądzisz?*, *To chyba oczywiste dla wszystkich?*

Mogą mieć charakter zarówno otwarty, jak i zamknięty. Ich kierunek jest jasno określony. Celem tych pytań jest kontrola rozmowy oraz skierowanie uwagi rozmówcy zgodnie z zamiarami osoby zadającej pytanie. Pytania sugerujące nasuwają rozmówcy odpowiedź. Warto je stosować, ale z dużą ostrożnością. Zbyt bezpośrednie pytania sugerujące lub zbyt duża ich liczba mogą sprawić, że rozmówca poczuje się zbyt kontrolowany. Pytania sugerujące, gdy są zgodne z tokiem myślenia i poglądami drugiej osoby, mogą pomóc w podjęciu ostatecznej decyzji i potwierdzają trafność wyboru. Dzięki pytaniom sugerującym pokazujemy nowe możliwości, nie brane pod uwagę przez rozmówcę.

Przykłady:

- *Czy również tak uważasz?*
- *Naprawdę tak sądzisz?*
- *Gdybyś miał taką możliwość, tak samo byś zrobił?*
- *Jak się czujesz po całym dniu ciężkiej, mało interesującej pracy?*
- *Oczywiście zgadzasz się ze mną w tej kwestii. Nieprawdaż?*



Zastanów się nad ostatnią, „trudną” rozmową, którą miałeś. Spróbuj wypisać kilka pytań otwartych, zamkniętych i sugerujących, które mogłyby ułatwić jej prowadzenie.

Efektywne zadawanie pytań

1. Zadawaj jedno pytanie po drugim. Łączenie pytań i zadawanie kilku w jednym dezorientuje rozmówcę, rozprasza jego uwagę i sprawia, że jego odpowiedzi stają się uogólnione, niedokładne i skupione tylko na jednym pytaniu. Po zadaniu każdego pytania warto zostawić czas na udzielenie odpowiedzi.
2. Zadając pytania, stosuj komunikację niewerbalną tak, aby była zgodna z przekazem werbalnym.
3. W rozmowie zadawaj pytania zamknięte, otwarte i sugerujące – w zależności od etapu rozmowy i tego, co chcesz za pomocą pytań uzyskać.
4. Koncentruj się w równym stopniu na zadawaniu właściwych pytań i na uważnym słuchaniu odpowiedzi. Modeluj kolejne pytania zależnie od potrzeb rozmówcy.
5. Formułuj pytania w atmosferze pozytywnej, unikając określeń oceniających, wzbudzających nieprzyjemne dla rozmówcy emocje.
6. Zadając pytania, unikaj niejasnych, długich sformułowań. Pytania powinny być krótkie, jasne, neutralne.

Wątpliwości w rozmowie

Umiejętnie zadając pytania i prowadząc rozmowę, możemy poznać potrzeby naszych rozmówców i utwierdzić ich w słuszności podjętej decyzji, ale co zrobić, gdy w dialogu pojawiają się wątpliwości? To moment, w którym powinniśmy znaleźć przestrzeń na uzyskanie większej liczby informacji. Wątpliwości pojawiają się zwłaszcza przy konieczności podjęcia decyzji, gdy nasz rozmówca nie widzi korzyści, nasza argumentacja nie przekonuje rozmówców, lub chcą oni wynegocjować lepsze warunki. Ale wątpliwości będą zgłaszane również wtedy, gdy nasi rozmówcy chcą uzyskać więcej informacji lub otrzymać potwierdzenie dla decyzji.

Techniki radzenia sobie z wątpliwościami rozmówcy

- **Umowa** – zaoferuj dodatkowe korzyści lub ustępstwa, dodaj coś, co zrekompensuje zgłaszane przez rozmówcę zarzuty wobec decyzji.
- **Unik** – skieruj tok rozmowy na korzyści.
- **Zamiana minusów na plusy** – wskazywana przez rozmówcę wada może być przedstawiona jako zaleta.

- **Coś za coś** – rozmówca wybiera „plusy przeważające nad minusami”, pokazujemy w rozmowie, że nie ma idealnej decyzji.
- **Porównanie** – pokazujemy wybór rozmówcy na tle innych, z założenia gorszych decyzji.
- **Korzyści–zalety** – wskazujemy, że decyzja doprowadzi do zaspokojenia potrzeb rozmówcy.
- **Pętla** – podkreślamy to, na czym zależy rozmówcy i pokazujemy, że konsekwencją decyzji będzie spełnienie potrzeb, chociaż całkowite spełnienie wymagań rozmówcy wiąże się z pewnymi niedogodnościami.



Przypomnij sobie ostatnią sytuację, podczas której musiałeś przekonać swojego rozmówcę do podjęcia decyzji. Które z powyższych technik zastosowałeś? Które mógłbyś zastosować?

Argumentacja

Zwiększa siłę przekazywanej informacji. Jest jednym z etapów przy podejmowaniu decyzji.

Reguły

1. **Od ogółu do szczegółu**: zachowaj porządek wypowiedzi od spraw ogólnych do najbardziej szczegółowych – rozmówca łatwiej nadaży za tokiem przekazu.
2. **Podkreśl ważne kwestie**: kiedy mówisz o sprawach szczególnie ważnych – uprzedź o tym rozmówcę.
3. **Obrazuj to, co mówisz**: używaj obrazowych porównań tak, aby rozmówca mógł wyobrazić sobie to, co chcesz przekazać. Przykłady i nawiązywanie do wydarzeń prawdziwych wzmocnią argumenty.
4. **Najpierw argumenty – potem teza**: rozpocznij od przedstawienia argumentów – potem przedstaw tezę, której będziesz bronić. Rozmówca wysłucha argumentów zamiast zastanawiać się nad swoimi argumentami.
5. **Utrzymuj kontakt z rozmówcą**: parafrazuj wypowiedzi rozmówcy i zadawaj pytania klaryfikujące (powtórz wypowiedź rozmówcy używając innych określeń i poproś o potwierdzenie, czy dobrze zrozumiałeś to, co powiedział, zapytaj także, jak zrozumiał Twoją wypowiedź).
6. **Nawiązuj do odniesień rozmówcy**: nawiązuj w rozmowie do doświadczeń rozmówców – staraj się mówić o tym, co znają i z czym się identyfikują.
7. **Przedstawiaj konkrety**: przytaczaj fakty, liczby i inne obiektywne informacje.
8. **Stosuj argumenty racjonalne i emocjonalne**: argumenty wówczas będą nie tylko rzeczowe i logiczne, ale też bardziej ludzkie, stąd rozmówca będzie chciał się z nimi utożsamiać.

9. **Stosuj argumenty za i przeciw**, np. *Wydarzenia pokazują, że jest to prawda, z drugiej strony nie można nie zauważyć, że...* Pokazując bezstronność zwiększasz swoją wiarygodność.
10. **Wykorzystuj prepozycje**: *Sami Państwo doskonale wiecie, że..., Wiadomo, że..., Oczywiście jest, że..., Nie można kwestionować..., Zgodzicie się Państwo z taką opinią...*
11. **Mów rzeczowo**: unikaj niejasnych i skomplikowanych zdań, manieryzmów, takich jak: *...znaczy, by, tego, no więc*.
12. **Mów o korzyściach**: skup się w rozmowie na tym, co jest ważne dla rozmówcy, pokaż, że Twoja propozycja pomoże mu w zaspokojeniu jego oczekiwań i potrzeb.



Przypomnij sobie ostatnią rozmowę, podczas której musiałeś przekonać swojego rozmówcę do podjęcia decyzji. Które z powyższych reguł zastosowałeś? Które mógłbyś zastosować?

Słowa osłabiające i wzmacniające argumentację



Przypomnij sobie ostatnią rozmowę, podczas której usłyszałeś „ale”, „spróbuj”, „nie”, „bo” – jakie emocje pojawiły się wówczas u Ciebie? Jaki wpływ na przebieg rozmowy miały te słowa i podjęte przez Ciebie lub Twojego rozmówcę decyzje?

„Ale”

Ma Pan rację, ale jedna sprawa mnie niepokoi. Lepiej powiedzieć: Ma Pan rację. Porozmawiajmy jeszcze o tej sprawie.

„Spróbuj”

Niech Pan spróbuje postawić się w mojej sytuacji. Lepiej powiedzieć: Proszę postawić się w mojej sytuacji.

„Nie”

Proszę już o tym nie myśleć. Lepiej powiedzieć: Proszę pomyśleć o innym rozwiązaniu.

„Bo”, „Ponieważ”, „Dlatego, że”

Proszę się zgodzić. Proszę to zrobić. Lepiej powiedzieć: Proszę się zgodzić, bo... Proszę to zrobić, ponieważ...



Przypomnij sobie, kiedy Twoje argumenty najszybciej były przyjmowane przez rozmówcę? Które z tych argumentów były akceptowane, a które odrzucane przez rozmówcę?

Język korzyści nie tylko zwiększa siłę argumentacji, ale też sprawia, że rozmówcy uważniej nas słuchają i są pozytywnie do nas nastawieni. Korzyści pokazują, w jakim stopniu będą spełnione oczekiwania i potrzeby rozmówcy.

Piśmiennictwo

1. Dobek-Ostrowska B. *Podstawy komunikowania społecznego*. Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.
2. Domachowski W. *Psychologia społeczna komunikacji niewerbalnej*. Edytor, Toruń 1993.
3. Głodowski W. *Komunikowanie interpersonalne*. Hansa Communication, Warszawa 2001.
4. Golka M. (red.). *Barrierey w komunikowaniu*. Człowiek i Społeczeństwo. T. XVIII. Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2000.
5. Grzesiuk L. (red.). *Psychoterapia. Szkoły, zjawiska, techniki i specyficzne problemy*. PWN, Warszawa, 2000.
6. Harvard Business Review: *Efektywna komunikacja*. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
7. Łęcki K., Szóstak A. *Komunikacja interpersonalna w pracy socjalnej*. Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1999.
8. Nęcki Z. *Komunikacja międzyludzka*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
9. Szewczuk W. (red.). *Encyklopedia psychologii*. Fundacja „Innowacja”, 1998.

2.1.2. Wzorce reprezentacji sensorycznej

Dany wzorzec sensoryczny wskazuje, jakie bodźce zewnętrzne skupiają naszą uwagę, w jaki sposób kształtujemy naszą wypowiedź werbalną, jakie bodźce szczególnie silnie na nas działają.

Ustalenie wzorca reprezentacji sensorycznej u naszego rozmówcy ułatwi dostosowanie stylu komunikacji tak, aby stała się klarowniejsza i efektywniejsza. Pozwoli to na uzyskanie większej liczby informacji, uniknięcie nieporozumień w relacjach, nawiązanie i podtrzymanie dobrych relacji z innymi.

Wzrokowiec

Odbiera świat głównie za pomocą wzroku. Patrzy i widzi, co się dzieje. To najsilniej do niego przemawia. Wzrokowiec myśli obrazami, wyobrażenia przychodzą mu najłatwiej.

Typowe zwroty:

- *Widzi Pan?*
- *Potrzebny mi zarys sytuacji.*

- *Wyobraź sobie...*
- *Jasna sprawa!*
- *Mam pełny obraz tego zdarzenia.*
- *Widzę, że Ci na tym zależy.*
- *Czarno to widzę.*
- *Wygląda to nie najgorzej.*
- *Nie widzę, jak to może nam pomóc.*
- *Spójrz na to z innej strony.*



Podaj inne zwroty typowe dla wzrokowca.

Sluchowiec

Sluchowiec odbiera świat głównie przez słuch. Cechuje go duża łatwość zapamiętywania dźwięków. Bódcze dźwiękowe najsilniej docierają i przemawiają do sluchowca. Musi usłyszeć, żeby zapamiętać.

Typowe zwroty:

- *Chętnie posłucham, co Pan ma do powiedzenia.*
- *To do mnie nie przemawia.*
- *Nie brzmi to zachęcająco.*
- *Nic mi to nie mówi.*
- *Byli głusi na nasze uwagi.*
- *Postuchaj mnie!*
- *Czy mnie słuch nie myli?*
- *Kto to słyszał?*
- *Postaraj się wyciszyć.*



Podaj inne zwroty typowe dla sluchowca.

Kinestetyk

Odbiera świat przez to, co czuje. Emocje i wrażenia docierają do niego najsilniej i przemawiają.

Typowe zwroty:

- *Nie czuję tego!*

- *Dotknęliśmy sedna sprawy.*
- *Oblał mnie zimny pot.*
- *To były silne emocje.*
- *Czuję, że się oplaci.*
- *Zrobiło mi się gorąco.*
- *Trzeba pchać się do przodu.*
- *Dostaliśmy niezły wycisk.*
- *To była dotkliwa porażka.*
- *Ostro grasz!*



Podaj inne zwroty typowe dla kinestetyka.



Ćwiczenie w trójkach (10 minut): dwie osoby prowadzą swobodną rozmowę na dowolny temat, trzecia wypisuje sformułowania wskazujące na wyżej wymienione wzorce reprezentacji sensorycznej. **Czy wzorce były zgodne? Czy utrudniały komunikację? Jeśli tak – to kiedy? Czy ułatwiały komunikację? Jeśli tak – to kiedy?**

Aby skutecznie dobrać język argumentacji do systemu reprezentacji sensorycznej i dominującego kanału komunikacji naszego rozmówcy, warto:

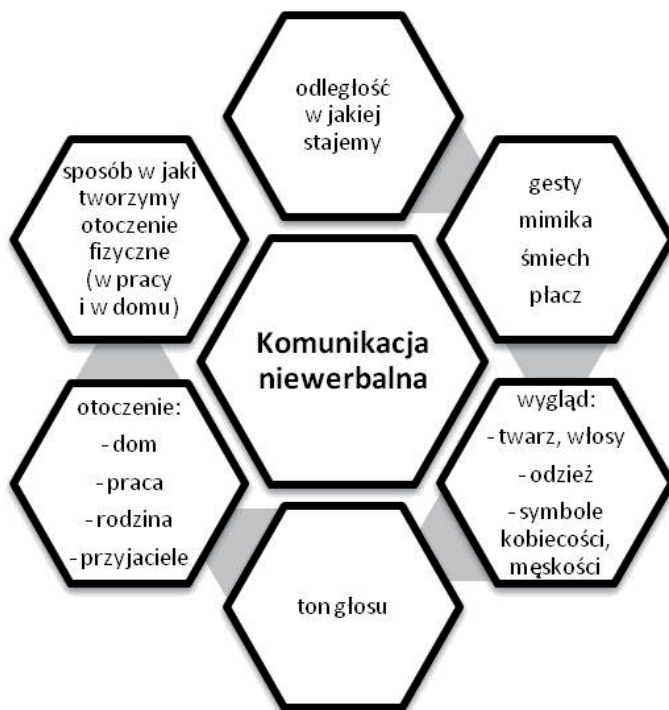
- zwracać uwagę na charakterystyczne zwroty,
- dostosowywać nasz styl i sposób komunikacji do stylu rozmówcy,
- być przygotowanym do spotkania: mieć w zanadru historie dla słuchaczy, wydrukowane dane i zestawienia, które można pokazać wzrokowcom, oprzeć się na emocjach, gdy mamy spotkanie z kinestetykiem,
- swobodnie używać zwrotów typowych dla wszystkich stylów komunikacji i w odpowiednim momencie stosować je zależnie od wzorca sensorycznego rozmówcy.

Piśmiennictwo

1. Głodowski W. *Komunikowanie interpersonalne*. Hansa Communication, Warszawa 2001.
2. Golka M. (red.). *Bariery w komunikowaniu. Człowiek i Społeczeństwo*. T. XVIII. Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2000.
3. Harvard Business Review: *Efektywna komunikacja*. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
4. Łęcki K., Szóstak A. *Komunikacja interpersonalna w pracy socjalnej*. Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1999.
5. Nęcki Z. *Komunikacja międzyludzka*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.

2.2. Komunikacja niewerbalna

Dotyczy wszystkich zachowań, postaw i obiektów innych niż słowa, które komunikują informacje i posiadają wspólne społeczne znaczenie. Nie zawiera jednak gestów, które symbolizują słowa (np. język migowy) czy słów pisanych lub przekazywanych elektronicznie.



Składowe komunikacji niewerbalnej

Funkcje komunikacji niewerbalnej:

- komunikowanie postaw i emocji (uzgadnianie postaw interpersonalnych),
- wspomaganie komunikacji językowej,
- zastępowanie mowy (gdy utrudniony jest kontakt werbalny).

Komunikaty niewerbalne to:

- mimika (wyraz twarzy);
- pantomimika (gesty):
 - emblematy, czyli symbole i swoiste skróty komunikacyjne pozwalające na szybsze odczytanie przekazywanego komunikatu, np. gest *victory*,
 - ilustratory – niewerbalne dopełnienie wiadomości, np. mówiąc, że coś jest duże, robimy okrąg rękoma,

- regulatory – służą organizowaniu przekazu, np. spowolnienie głosu,
- manipulatory – czynności poprawiające komfort, np. gest poprawiania okularów w sytuacji zakłopotania,
- wskaźniki uczuć – pokazują aktualny stan emocjonalny, np. brak uśmiechu;
- zachowania przestrzenne (proksemika);
- czynniki paralingwistyczne (ton głosu, tempo mowy, intonacja, przerwy, chrząknięcia, eeee, mmmm..., itd.);
- powierzchowność (rodzaj ubrania, zegarki, kolczyki, makijaż, komórka, sygnety, buty itp.);
- objawy fizjologiczne (zapach, rumieńce, łzawienie oczu);
- budowa ciała, np. szerokie plecy, mała głowa, silne nogi, biodra wypięte do przodu itp.;
- postawa ciała;
- oczy (ruchy oczu, odruch źreniczny i wielkość źrenic, częstość mrugania, kierunek patrzenia, kontakt wzrokowy, wielkość oczu itp.).

W procesie komunikacji interpersonalnej tylko 7% informacji przekazują słowa, 38% – brzmienie głosu i aż 55% – zachowania niewerbalne. Kanał werbalny służy przekazywaniu informacji, a niewerbalny – ustalaniu relacji międzyludzkich. Komunikaty niewerbalne odgrywają bardzo istotną rolę w tworzeniu pierwszego wrażenia. 99% opinii o rozmówcy powstaje u innych w ciągu pierwszych 90 sekund kontaktu z nim. Warto jednak pamiętać, że komunikacja uzależniona jest od kontekstu czy sytuacji, w której się odbywa, np. komunikacja werbalna jest istotniejsza przy rozmowie telefonicznej niż przy spotkaniu twarzą w twarz, gdzie ważniejsze sygnały będą pochodzić z mowy ciała (symboliki gestów, mimiki twarzy itd.). W procesie porozumiewania się sygnały niewerbalne wywierają pięciokrotnie większy wpływ niż używane słowa. W przypadku niezgodności obu rodzajów komunikatów te o charakterze werbalnym uznawane są za nieprawdziwe.



Uczestnicy w parach przeprowadzają rozmowy przy następujących utrudnieniach:

- *mają zamknięte oczy,*
- *nie wolno im wykonywać najmniejszych ruchów,*
- *zachowują kamienny wyraz twarzy,*
- *siedzą odwróceniem do siebie plecami.*

Temat rozmowy: moja rodzina, moje zainteresowania, miejsce, w którym mieszkam.

Czy trudno było porozumiewać się w takich warunkach? Czy zachowania niewerbalne utrudniają czy ułatwiają komunikację? Dlaczego?

Komunikaty niewerbalne ze względu na ich ewolucyjne pochodzenie można podzielić na wrodzone (część dziedzictwa biologicznego) i wyuczone (część dziedzictwa kulturowego).

Wrodzone komunikaty niewerbalne obserwujemy u dzieci niepełnosprawnych, niewidomych, głuchoniemych i głucho-niewidomych. Dzieci te tak samo jak ich dobrze słyszający i widzący rówieśnicy uśmiechają się, płaczą, tupią nogami, zaciśkają pięści i marszczą czoło. Badania prowadzone w różnych kulturach wykazują, że sygnały pozawerbalne wyrażające radość, złość, smutek, zainteresowanie, zaskoczenie, strach, wstręt, pogardę i wstyd są podobne wśród ludzi należących nawet do bardzo odmiennych kultur.

Innym źródłem komunikatów niewerbalnych jest proces uczenia się, rozpoczynający się w chwili narodzin. Komunikaty te są jedynym sposobem porozumienia matki i dziecka w okresie, gdy nie potrafi ono jeszcze mówić.



Podzielcie się na dwie grupy. W grupach ustalcie komunikat, który reprezentant grupy przekaże drugiemu zespołowi posiłkując się jedynie komunikacją niewerbalną (przysłowie, tytuł filmu, książki itd.). Udało się? Co pomogło Wam w odgadnięciu hasła? Jak czuł się reprezentant grupy? Co sprawiło jemu największą trudność, a co było wyzwaniem dla członków całej grupy?

2.2.1 Komunikaty niewerbalne

Sygnały wzrokowe

Są to:

- czas spoglądania na innych,
- kierunek spojrzenia,
- zmiany wielkości źrenic,
- zmiany koloru tęczówki,
- wskaźnik mrugania,
- zakres otwarcia oczu.

Sygnały wzrokowe zależą od: różnicy statusu rozmówców, ich pochodzenia kulturowego, cech osobowości, chęci uzyskania przewagi przez jednego z nich, a także fizycznej odległości między nimi oraz otoczenia, w którym się znajdują.

Najwyższą wartość ma obserwacja reakcji źrenic oczu, gdyż praktycznie nie poddają się świadomej kontroli, np. rozszerzanie się źrenic może być dowodem ogólnego pobudzenia psychicznego, a ich zwężanie – wyrazem obniżonego nastroju. Podobnie podczas oglądania obiektów wyjątkowo atrakcyjnych źrenice rozszerzają się. Zwężają się podczas patrzenia na obiekty nie budzące zainteresowania. To znakomite w swej rzetelności źródło informacji bywa niekiedy celowo ukrywane.

Kolor tęczówki oka ciemniej przy uczuciach nieprzyjemnych, rozjaśnia się – przy pozytywnych.

Z kolei przymknięte oczy to dowód znudzenia, braku zainteresowania, a jeżeli towarzyszy temu odchylenie głowy do tyłu – jest to wyrazem poczucia wyższości danej osoby. Oczy szeroko otwarte i zmarszczone czoło są wyrazem strachu i przerażenia.



Podaj kilka podstawowych elementów mimiki twarzy, gesty, charakterystyczny układ ciała, które będą współwystępowały przy emocjach omówionych w rozdziale 1.

Otwartość i uczciwość

Otwartość, szczerłość i uczciwość okazuje postawa z wyeksponowanymi, otwartymi dłońmi. Gest ten podnosi wiarygodność wypowiedzianych komunikatów werbalnych, a także symbolizuje brak chęci ataku rozmówcy. Obie dłonie przyłożone do klatki piersiowej były dowodem otwartości i uczciwości już w starożytności, a jedna z dłoni uniesiona do góry nabrała symbolicznego charakteru (np. w czasie składania uroczystej przysięgi).

Sympatia

Najczęstszym symbolem sympatii jest szczerły uśmiech (usta ściągnięte do góry na kształt szerokiego „U”, policzki podnoszą się tworząc pod oczami „kurze łapki”), innym – dotyk, który najskuteczniej łamie bariery między ludźmi, sprawia, że kontakty są bardziej emocjonalne, a atmosfera pełna bliskości, serdeczności i intymności. Jednak dotyk stanowi również doskonały gest manipulacji – sugeruje nam „bliskość” z daną osobą, a jest to sytuacja, w której trudniej odmawiamy.

Pewność siebie

Świadczy o niej gest ułożenia dłoni w kopułkę powstałą ze złączonych opuszków palców obu rąk. To również symbol poufałości, dumy, wywyższanie się, zarozumiałości, egoizmu.

Postawy dominujące i agresywne wiążą się często z eksponowaniem kciuków (zwykle wystają one z kieszeni).

Pewność siebie i wyższość cechuje tzw. postawę autorytarną: wyprostowana, dumna sylwetka, podniesiona głowa, odsłonięta szyja, często jedna dłoń obejmuje drugą z tyłu za plecami. Skrajną odmianą „postawy autorytarnej” jest chodzenie z wysoko podniesionym podbródkiem i jednocześnie energiczne poruszanie rękami.

Ocena

Charakterystyczne gesty to głowa przechylona w bok, dłoń lub zaciśnięta pięść spoczywająca na policzku, często ze wskazującym palcem uniesionym do góry. Na

znak akceptacji kiwamy głową i czasami oblizujemy wargi. Przy ocenie negatywnej potrząsamy głową (nawet podczas werbalnego zapewniania o zgodzaniu się) i opuszczamy głowę. Gdy rozmówca ma trudności, wątpliwości, jest pełen dezaprobaty – dotyka nosa, lekko go drapie, chwyta płatek ucha, czasami pociera oczy. Najczęściej wykonywane ruchy podczas zaprzeczania to skierowanie ciała w bok, odchylenie do tyłu, odwracanie twarzy, skrzyżowanie rąk i nóg.

Okłamywanie

Komunikaty niewerbalne występujące w chwilach okłamywania mogą również oznaczać przesadę, obawę, zwątpienie i niepewność. Pojedynczy komunikat typowy dla kłamstwa nie jest dowodem oszustwa, podobnie jak brak takich oznak nie może być uznany za świadectwo prawdy.

Oszukujący często odwracają wzrok, robią błędy językowe, wypowiadają komunikaty wyższym tonem, żywiej gestykują. Wypowiadanie kłamstwa zwykle łączy się z określoną mimiką: asymetrycznym ściąganiem twarzy (usta są skrzywione, fałdy na czole rozdzielone nierównomiernie). Mówiąc, widząc i słysząc nieprawdę staramy się symbolicznie zakryć dłońmi swoje usta, oczy lub uszy.

Uśmiech

Najbardziej przyciągający i skuteczny sposób uśmiechania to „uśmiechanie się oczami”. Zaspokaja on potrzeby: akceptacji, aprobaty, podziwu, doceniania, ważności i pozyskiwania uwagi.

Obrona

Postawę defensywną cechują skrzyżowane na klatce piersiowej przedramiona, które mocno obejmują tułów, zaciskając się na nim, skrzyżowane nogi, trzymanie się krzesła lub fotela, trzymanie przed sobą torebki, walizki. Gestem pochodnym jest manipulowanie przy bransoletkach, zegarkach, splatanie lub zacieranie rąk.

Nieufność

Symbolizują ją mocno splecione dłonie. Stopień nieufności i podejrzliwości określa się na podstawie wysokości trzymania rąk – im wyżej, tym nasilenie cechy większe. Dodatkowo o nieufności świadczą zaciśnięte dłonie, palec włożony do ust, drapanie poniżej ucha, dotykanie oparcia krzesła lub fotela przed skorzystaniem z niego, czyszczenie okularów, zdziwiony wyraz twarzy, gryzienie warg, przemieszczanie się z miejsca na miejsce.

Gniew i agresja

Typowymi komunikatami niewerbalnymi są: mocno zaciśnięte usta, mówienie przez zaciśnięte zęby, sztywne kości policzkowe, zaciśnięte pięści, wymachiwanie

palcem wskazującym w kierunku rozmówcy (symbol grożenia), skrzyżowane ręce, sposób witania się (bardzo mocny uścisk lub tzw. sztywna ręka, najczęściej skierowana palcami w dół), odchylone ciało, skrzyżowane nogi i ramiona. Samokontrolę symbolizuje ściskanie nadgarstka jednej ręki przez drugą.

Znudzenie

Symbolizują je: błędzenie oczyma po suficie i ścianach, pusty wzrok, podparcie głowy na rękach, rysowanie w notatniku, machinalne kreślenie znaków, liter, znużona sylwetka skierowana do wyjścia, spoglądanie na zegarek, spoglądanie na drzwi, uderzanie palcami w stół, poprawianie ubrania.

2.2.2. Kulturowe uwarunkowanie komunikacji niewerbalnej



Mając kontakt z cudzoziemcem, zaobserwujcie, jak inaczej niż Wy zachowuje się w danych sytuacjach. W jaki sposób się z Wami komunikuje? Jak wyraża wyżej omówione reakcje na otoczenie?

Europejczyk patrzy przed siebie, podczas gdy Arab ma spojrzenie nieobecne. W kulturze zachodniej, gdy mężczyzna patrzy dłużej na innego – towarzyszy temu wrażenie niepewności. Afrykańczycy oraz Chińczycy respektują inne prawa o intensywności i czasie trwania spojrzenia – stąd przedstawiciele innych kultur nie zawsze czują się dobrze w ich towarzystwie. Włoch na przykład odczuje, że Niemiec unika patrzenia mu w oczy, ponieważ nie odpowiada spojrzeniem na spojrzenie. Dwaj Meksykanie utrzymują ze sobą intensywniejszy kontakt niż dwóch Niemców, ale mniejszy niż dwóch Arabów.

Kobiety są lepszymi od mężczyzn nadawcami i odbiorcami komunikatów niewerbalnych. Oceniane są także jako bardziej wewnętrznie zgodne, bezpośrednie i ekspresyjne w porozumiewaniu się. Kobiety wykazują przewagę, zwłaszcza przy odczytywaniu negatywnych komunikatów mężczyzn. Różnica w dokładności interpretacji komunikatów pozytywnych nie jest tak znacząca. Kobiety pozostające w stałych związkach trafniej interpretują sygnały przekazywane im przez obcych mężczyzn, niż niewerbalne komunikaty partnerów. Dokładność nadawania i umiejętność interpretacji komunikatów niewerbalnych ma wpływ na zadowolenie z małżeństwa.

W sytuacjach towarzyskich mężczyźni i kobiety wysyłają niewerbalne komunikaty informujące o wzajemnym zainteresowaniu erotycznym. Typową jest wówczas sylwetka wyprostowana z wciągniętym brzuchem. Jeżeli przedstawiciele obu płci są sobą zainteresowani, mogą zwrócić się w swoim kierunku lub wyciągnąć stopę, patrzeć trochę dłużej niż zwykle. Intymne spojrzenie obejmuje nie tylko trójkąt oczu – usta, ale oczy – klatka piersiowa. Komunikaty typowe dla płci męskiej obejmują tzw. porządkowanie sylwetki (np. poprawianie krawata, marynarki lub mankietów,

przyglądanie włosów), a także na wsuwanie kciuków za pasek spodni. Kobięce komunikaty to: odrzucanie głowy (gest odrzucania włosów), spoglądanie zza ramienia, spojrzenie skierowane w bok z lekko spuszczoneymi powiekami, rozchylone usta, wyeksponowanie wewnętrznej strony nadgarstków, bawienie się włosami.

2.2.3. Sfery w komunikacji niewerbalnej



Dajcie sobie 10 minut na spokojne wykonanie tego eksperymentu. Wykorzystajcie całą powierzchnię pomieszczenia, w którym się znajdujecie. Poruszając się swobodnie po sali, stając w różnych odległościach od innych uczestników ćwiczenia, podchodząc wzajemnie do innych uczestników sprawdźcie, w jakiej odległości od różnych osób czujecie się komfortowo lub niekomfortowo. Jak czujesz się, gdy ktoś podchodzi do Ciebie i staje zbyt blisko? Co decyduje o tym, że czujesz się komfortowo lub niekomfortowo? Zapytaj innych uczestników ćwiczenia, co sprawiło, że w danej odległości od Ciebie czuli się komfortowo lub dyskomfortowo.

Podobnie jak zwierzęta ustalają swoje terytoria w zależności od populacji, w której dany osobnik dorastał, tak i my ustalamy bliskość, jaka jest dla nas bezpieczna w zależności od sytuacji, w której się znajdziemy. Nasze poczucie przestrzeni nie kończy się wraz z ograniczeniem naszej skóry, rozciąga się dalej, poza naszą osobę, tworząc kręgi, do których dopuszczamy innych. Na ich rozmiar będzie miał wpływ status społeczny, a także płeć i wiek, przez co ustalenie zunifikowanych rozmiarów poszczególnych stref nie jest do końca możliwe.

Wyróżnia się jednak pięć sfer (inaczej: dystansów), które otaczają ciało człowieka:

- **strefa intymna** (do 0,5 m) – mają tu wstęp jedynie osoby, które są nam bardzo bliskie, te, które bardzo lubimy i czujemy się z nimi bezpiecznie,
- **strefa osobista** (do 1,2 m) – mają tu dostęp osoby, które dobrze znamy i z którymi czujemy się bezpiecznie,
- **strefa społeczna** (do 3,5 m) – w tej odległości kontaktujemy się z osobami obcymi i tymi, które znamy, ale nie lubimy specjalnie i traktujemy jako obce,
- **strefa publiczna** (do 7,5 m i więcej) – ten dystans jest zarezerwowany dla osób podczas spotkań publicznych (np. wiece, demonstracje),
- **strefa VIP** – pozostajemy w bardzo dużej odległości z wyjątkową, ale ważną osobą, np. prezydent, papież.

Naruszenie dystansu intymnego jest najtrudniej przyjmowane przez rozmówcę. Osoba taka może poczuć się zagrożona i ze względu na narastający lęk nie będzie w stanie pozostawać w relacji z rozmówcą. Nieprzyjemne odczucia towarzyszące naruszeniu naszej strefy intymnej najłatwiej jest zniwelować przez odwrócenie twarzy, zawieszanie wzroku w przestrzeni, skupianie się na czymś innym, odwrócenie się bo-

kiem lub tyłem do rozmówcy. Chcąc zwiększyć odległość z rozmówcą, możemy nieznacznie odchylić się do tyłu lub w bok (zachowując otwartą przestrzeń przed twarzą), czasem wyciągając nogi przed siebie. Próby zmniejszenia dystansu polegają natomiast na nieznacznym zbliżeniu się do rozmówcy, wychylaniu się w jego kierunku.

Gdy rozmówcy stoją lub siedzą na wprost, zwrócenie się do siebie twarzami lub mają możliwość łatwego zwrócenia się twarzą w kierunku partnera, dodatkowo sylwetki tych osób nie mają cech napięcia (nie są oni usztywnieni, nie kręcą się nadmiernie), ich całe przedramiona i dłonie są otwarte – świadczy to o tym, że relacja jest „zamknięta”, tzn. trudno byłoby trzeciej osobie włączyć się do rozmowy.



Usiądźcie w trójkach. Ćwiczenie powinno być wykonywane w całkowitym milczeniu. Dwie osoby pozostają w relacji zamkniętej, trzecia jest obserwatorem. Jedna z osób pozostających w relacji przez 5 minut przypomina sobie jedno z ważniejszych dla niej przeżyć w ostatnim okresie. Druga osoba pozostająca w relacji – przybiera podobny układ ciała i mimikę, wykonuje podobne gesty, stara się zapamiętać wszystkie wrażenia, które u niej się pojawiają. Trzecia osoba zapisuje wrażenia, które powstają u niej podczas 5 minut obserwacji relacji zamkniętej. Co zaobserwowała osoba „odwzorowująca”? Co zapisał obserwator? Jakie treści emocjonalne zawierało przeżycie pierwszej z osób? Pamiętaj – skup się na emocjach i komunikatach niewerbalnych, treść werbalna w tym ćwiczeniu nie ma znaczenia, nie musi być ujawniona! Ćwiczenie można powtórzyć trzykrotnie – tak, aby każdy z uczestników miał szansę doświadczenia każdej z ról.

Ludzie pozostający ze sobą w dobrym kontakcie spontanicznie i nieświadomie przyjmują podobną pozycję ciała, a także wykonują podobne ruchy, jak w lustrzanym odbiciu. Często mówią do siebie głosem o podobnej sile, tempie i melodii. Możemy te zachowania świadomie zastosować, jeżeli zależy nam na dobrym współodczuwaniu stanu przeżywanego przez rozmówcę i chcemy być odbierani jako osoby rozumiejące i zyczliwe.



Warto pamiętać!

- Nawet wtedy, gdy mamy zamiar wyrazić przyjazne uczucia wobec mało znanego rozmówcy – podchodzimy do niego blisko, poklepujemy go po ramieniu, obejmujemy, zwykle zareaguje on na takie gesty niechętnie. Najczęstszą reakcją w naszej strefie kulturowej będzie uprzejme zachowanie z próbą zwiększenia dystansu.
- Jednym z nieświadomie stosowanych komunikatów niewerbalnych oznaczających dookreślenie własnego terytorium i do-

puszczalnego dystansu jest rozkładanie własnych przedmiotów na stolikach, biurkach, zwłaszcza wtedy, gdy są one wspólnie używane.

- Optymalnymi warunkami do prowadzenia udanej rozmowy jest ustawienie rozmówców pod kątem 45° względem siebie. Pozwala to na nawiązanie naturalnego kontaktu, w którym obie strony znajdują się w podobnej pozycji. Uzyskują swobodę w relacji, gdzie każda ze stron może decydować o kontakcie wzrokowym i przenoszeniu uwagi poza rozmówcę.

2.2.4. Zakłócenia komunikacji



Ćwiczenie: zabawa w „gluchy telefon”. Uczestnicy dzielą się na dwie grupy. Każda z grup siada w rzędzie. Pierwsza osoba z grupy zapisuje na kartce tekst, który potem przekazuje szeptem uczestnikowi siedzącemu obok, ta z kolei przekazuje osobie kolejnej i tak dalej do końca rzędu. Ostatnie osoby powtarzają głośno to, co usłyszały. Wersje końcowe porównuje się z oryginałem zapisanym wcześniej na kartce. Czy komunikat był ten sam? Jeśli nie – to na czym polegała różnica? Jakie były przyczyny „zakłócenia”? Dlaczego wersja końcowa w jednej z grup była bliższa wersji oryginalnej?

Najczęstsze przyczyny zaburzeń w komunikowaniu się to:

- brak przygotowania do rozmowy,
- brak jasności komunikatu,
- okoliczności,
- niedokładny odbiór/wybiórczość,
- subiektywizm,
- brak zaufania/szacunku.

Wysyłanie niespójnych komunikatów werbalnych i niewerbalnych przez rozmówcę może wywołać dezorientację, utrudniać osiągnięcie porozumienia. Również niespójność może dotyczyć komunikatów przekazywanych przez dwa różne kanały niewerbalne. Niespójność taką dostrzegamy wtedy, kiedy ktoś mówi podniesionym, gniewnym tonem i jednocześnie uśmiecha się. To, co słyszymy – jest elementem agresji, widzimy z kolei – symbol sympatii. Warto pamiętać, że wyrażanie przez jednego z rozmówców komunikatów niosących sprzeczne treści doprowadza do tego, że drugi z nich zaczyna wysyłać niespójne przekazy.



Prawdziwa ekspresja mimiczna nie pozostaje na twarzy dłużej niż kilka sekund. Większość wyrazów trwających dłużej to ekspresje kontrolowane. Wyjątkiem są oczywiście stany głębokiej depresji czy patologicznej euforii. Również czas pojawienia się ekspresji w odniesieniu do mowy pomaga ustalić, czy mamy do czynienia z emocją spontaniczną czy ściśle kontrolowaną. Jeśli ktoś mówi, że jest zły i wyraz złości pojawi się u niego dopiero po wypowiedzi, z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że jest to złość symulowana. Ekspresje spontaniczne pojawiają się tuż przed informacją werbalną dotyczącą danej emocji lub w trakcie jej wypowiedzania.

Piśmiennictwo

1. Borg J. *Język ciała. Siedem lekcji komunikacji niewerbalnej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2011.
2. Głodowski W. *Komunikowanie interpersonalne*. Hansa Communication, Warszawa 2001.
3. Golka M. (red.). *Bariery w komunikowaniu. Człowiek i Społeczeństwo*. T. XVIII. Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2000.
4. Grzesiuk L. (red.). *Psychoterapia. Szkoły, zjawiska, techniki i specyficzne problemy*. PWN, Warszawa 2000.
5. Harvard Business Review: *Efektywna komunikacja*. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
6. Łęcki K., Szóstak A. *Komunikacja interpersonalna w pracy socjalnej*. Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1999.
7. Volpe KW. *Kreatywne rozwiązywanie konfliktów*. Wydawnictwo Jedność, Kielce 2003.

2.3. Reguły skutecznego komunikowania się

2.3.1. Aktywne słuchanie

Podczas wymiany komunikatów informacje przekazujemy za pomocą odpowiednich słów, intonacji głosu, mimiki, gestykulacji, ale także przez pryzmat swojego punktu widzenia, nawyków, emocji, doświadczenia. Odbiorca naszego komunikatu z kolei interpretuje przekaz, który otrzymuje wykorzystując doświadczenia, własny punkt widzenia, nawyki i emocje.

Komunikaty typu „Ty” i typu „Ja”

Trudności w komunikacji mogą wystąpić wtedy, gdy rozmówcy stosują komunikaty typu „Ty”, zamiast komunikatów typu „Ja”.

Komunikat typu „Ty” dotyczy drugiej osoby. To informacja o drugiej osobie, a nie o tym, jak zachowanie tej osoby wpływa na nas. Komunikat „Ty” wyraża ocenę zachowania drugiej osoby. Zamiast mówić o konkretnym zachowaniu, które druga osoba jest w stanie zmienić, oceniamy ją jako osobę, generalizujemy, np. *Jesteś niepunktualny* – to ocena osoby. *Spóźniłeś się 20 min.* – to informacja dotycząca konkretnego zachowania.

W komunikatach „Ty” często pojawiają się uogólnienia (*Ty to zawsze..., Ty to nigdy...*), przypomnianie przeszłości (*Zupełnie tak samo, jak wtedy...*), innych zarzutów (*A tak w ogóle to wcale nie można na Tobie polegać, po tym, jak nie dotrzymałeś słowa w tej sprawie i nie zwróciłeś na czas tamtej książki...*).

Komunikat „Ty” może być odbierany jako oskarżenie, atak i krytyka. Skłania do obrony i ataku.

Komunikat „Ja” polega na przekazaniu informacji o tym, jak odbieramy słowa i zachowanie drugiej osoby. Zawiera opis naszej reakcji i odczuć oraz opis konkretnego zachowania drugiej osoby, które jest przyczyną naszej reakcji. Komunikat „Ja” zawiera też opis konsekwencji, do jakich prowadzi zachowanie drugiej osoby.



Przypomnij sobie ostatni konflikt, zwłaszcza z kimś bliskim. Które z powyższych komunikatów dominowały? Wypisz kilka komunikatów „Ty” – przeformułuj je na komunikaty „Ja”.

Wybierając komunikaty „Ja”:

- Wysłuchaj rozmówcy do końca, dając mu do zrozumienia, że przyjmujesz do wiadomości to, co mówi.
- Przyjmij zarzuty rozmówcy ze spokojem – nie musisz się z nimi zgadzać.
- Powstrzymaj się od oceny i krytyki rozmówcy.
- Mów o swoich emocjach, zamiast o zachowaniu rozmówcy.
- Powiedz rozmówcy, jakie emocje wywołało w Tobie jego zachowanie, a nie oceniał go. Nie mów, że jest nieodpowiedzialny. Zamiast tego powiedz, że złości Cię, gdy się spóźnia.
- Powiedz, co konkretnie Ci przeszkadza w jego zachowaniu i powstrzymaj się od stwierdzeń: *Ty zawsze..., Ty jak zwykle...*
- Wyjaśnij, do czego może prowadzić zachowanie rozmówcy.
- Mów tylko na jeden temat – ten, który jest bezpośrednią przyczyną Twoich emocji. Nie przytaczaj wydarzeń z przeszłości.
- Pozwól rozmówcy odpowiadać na Twoje uwagi.
- Staraj się rozładować emocje.
- Równoważ negatywne emocje pozytywnymi.
- Spróbuj, jeśli to możliwe, mówić wolniej i ciszej.
- Znajdź wspólny cel lub wspólną płaszczyznę porozumienia.

Parafraza

Dobrym sposobem na upewnienie się, co do intencji rozmówcy jest parafraza. Polega na powiedzeniu własnymi słowami tego, co według nas przekazał rozmówca.

Parafrazując wypowiedzi rozmówcy, należy zwracać uwagę na to, aby nie powtarzać słowo w słowo tego, co powiedział nasz rozmówca. Nie sugerujemy również rozmówcy, że powiedział coś, czego w rzeczywistości nie powiedział.

Aby parafraza brzmiała naturalnie, warto nadać jej formę pytania, np.:

- *Czy dobrze zrozumiałem...*
- *Czy chcesz mi powiedzieć, że...*
- *Nie jestem pewien, czy dobrze rozumiem. Czy chcesz przez to powiedzieć, że?*
- *Z tego, co mówisz, rozumiem...*

Parafraza skłania do uważnego słuchania i koncentrowania się na tym, co mówi nasz rozmówca. Parafrazując wypowiedzi, okazujemy zainteresowanie, uwagę i szacunek.



Ćwiczenie w parach (10 minut + 10 minut). Rozmowa na dowolny temat – jeden rozmówca przekazuje informację na dowolny temat, drugi parafrazuje wypowiedź. Po 10 minutach następuje zamiana ról. Jakie emocje pojawiły się podczas ćwiczenia? Które parafrazy były najtrafniejsze? Dlaczego?

Piśmiennictwo

1. Dobek-Ostrowska B. *Podstawy komunikowania społecznego*. Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.
2. Domachowski W. *Psychologia społeczna komunikacji niewerbalnej*. Edytor, Toruń 1993.
3. Głodowski W. *Komunikowanie interpersonalne*. Hansa Communication, Warszawa 2001.
4. Golka M. (red.). *Bariery w komunikowaniu. Człowiek i Społeczeństwo*. T. XVIII. Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2000.
5. Grzesiuk L. (red.). *Psychoterapia. Szkoły, zjawiska, techniki i specyficzne problemy*. PWN, Warszawa 2000.
6. Harvard Business Review: *Efektywna komunikacja*. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
7. Łęcki K., Szóstak A. *Komunikacja interpersonalna w pracy socjalnej*. Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1999.
8. Nęcki Z. *Komunikacja międzyludzka*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
9. Szewczuk W. (red.). *Encyklopedia psychologii*. Fundacja „Innowacja”, Wrocław 1998.

2.3.2. Reguły wpływu społecznego

Pozostając w relacji z innymi ludźmi, musimy podejmować wiele decyzji, stąd bierze się ich odruchowy charakter. Konsekwencją tego jest niejednokrotnie stereotypowe myślenie. Z jednej strony to niezbędne do swobodnego budowania relacji i pozostawania w dynamicznej interakcji z otoczeniem, ale warto zdawać sobie sprawę z konsekwencji niebezpieczeństw: uleganie wpływowi społecznemu może pociągać za sobą zachowania, które są sprzeczne z naszymi celami.

Reguła wzajemności

Łatwiej jest poprosić kogoś o przysługę, pomoc czy przekonać, aby zrobił coś dla nas, jeżeli wcześniej wyświadczyło mu się przysługę. Reguła wzajemności wymaga, by rewanżować się za to, co od kogoś otrzymujemy. Ktoś, komu wyświadczyliśmy przysługę, czuje się zobowiązany do wyświadczenia nam przysługi w przyszłości. Typowym wykorzystaniem tej zasady w praktyce jest danie czegoś, zanim poprosi się o przysługę. Odmianą wykorzystania reguły wzajemności jest zaoferowanie ustępstwa, by w zamian uzyskać inne ustępstwo. Reguła wzajemności jest jedną z najbardziej rozpowszechnionych. Wzbudza w nas „poczucie obligacji”. Jest to specyficzny stan pobudzenia, który jest dla nas nieprzyjemny, dlatego jak najszybciej staramy się oddać otrzymane przysługi. Ponadto jesteśmy w stanie zrobić dużo więcej niż wynikałoby to z prostej wymiany, byle tylko uwolnić się od tego poczucia. Istotne jest przy tym, że poczucie obligacji wzbudza w nas także nieproszone przysługi. Reguła ta jest bardzo mocno wpajana w procesie wychowania i wysoce przestrzegana w życiu przez ludzi. Na regule wzajemności opierają się następujące techniki manipulacyjne:

- **Taktyka „z dobroczyńcy – żebrak”** – polega na następującym schemacie działania:

- 1) wyrządź człowiekowi przysługę,
- 2) odczekaj chwilę,
- 3) poproś o przysługę.

Poprzedzenie prośby nawet małą i nieproszoną przysługą zwiększa około pięciokrotnie jej skuteczność.

- **Taktyka „drzwiami w twarz”** – funkcjonuje natomiast w ramach następującej sekwencji:

- 1) duża prośba,
- 2) wycofanie,
- 3) mała prośba.

Przy czym proszącemu chodzi w zasadzie o uzyskanie zgody na tę małą prośbę, duża wysuwana jest tylko w celu zwiększenia szansy sukcesu. Wysuwanie próśb w takiej sekwencji zwiększa skuteczność działania około dwunastokrotnie. Aby jednak uzyskać taką skuteczność, spełnione muszą być określone warunki: obie prośby

muszą być przedstawione przez tę samą osobę oraz między pierwszą a drugą prośbą nie może upłynąć zbyt wiele czasu. Ponadto druga prośba nie może być nierealistycznie wielka. Źródłem siły tej taktyki oprócz reguły wzajemności (ja ustępuję – ty powinieneś zrewanżować się ustępstwem) jest reguła kontrastu (patrz s. 37).

Obrona: trafne odróżnienie rzeczywistych przysług od manipulacji, jakimi inni chcą nas poddać. Jeżeli czyjaś przysługa zostanie przez nas zdefiniowana jako próba manipulacji, fakt, że nam ją wyświadczono przestaje nas obligować do odwzajemnienia się.

Reguła niedostępności

Łatwiej skłonić innych do podjęcia decyzji, pokazując, że to, co oferujemy, nie jest ogólnie dostępne. Według tej zasady, ludzie bardziej cenią możliwości, które są mniej osiągalne. Typowe zastosowanie reguły niedostępności polega na zasugerowaniu, że oferta jest ograniczona w czasie, a liczba oferowanych produktów jest ograniczona, oraz że nie każdy może skorzystać z podobnej oferty (oferta elitarnych klubów, uczelni, osiedli, hoteli). Reguła ta opiera się na założeniu, że rzeczy trudniejsze do zdobycia są zwykle cenniejsze, brak osiągalności danej rzeczy świadczy o jej wyjątkowości. Wiąże się to z teorią oporu psychologicznego Jacka Brehma, według której wolność jest dla człowieka jedną z najważniejszych potrzeb. Kiedy ogranicza się wolność wyboru stawiając zakazy i nakazy, pojawiają się negatywne emocje, a następnie uruchomione zostaje zachowanie dążące od odzyskania tej swobody. Przejawia się to wzrostem atrakcyjności postępowania zakazanego i przekorą. Czynnikiem nasilającym skuteczność reguły niedostępności jest fakt, że niedostępność pojawiła się niedawno. Jeżeli coś zawsze było trudno dostępne, to niejako przyzwyczajamy się do tego i nasz opór jest stosunkowo niewielki. Gorzej znosimy fakt, że coś tracimy.

Techniki „ograniczonej czasowej dostępności” lub „ograniczonej ilości” często stosowane są w handlu – wszelkiego rodzaju promocje trwające przez określony czas niezwykle podnoszą atrakcyjność oferowanego towaru, nawet jeśli tak naprawdę go nie potrzebujemy. Również rywalizacja i możliwość utraty szansy na kupienie danej rzeczy podczas aukcji i licytacji podwyższa w znacznym stopniu ceny.

Obrona: powinna polegać na wykorzystaniu fali przyływu własnych emocji, jakimi reagujemy na niedostępność. Fala ta powinna stać się dla nas sygnałem, że należy poczekać i odpowiedzieć na pytanie: *W jakim celu chcemy nabyć owo trudno dostępne dobro?*

Reguła autorytetu

Polega na odwołaniu się do wiedzy, postaw, zdania osoby uznanej za autorytet. Działa również wtedy, kiedy autorytet wypowiada się w ramach zagadnienia, w którym nie jest ekspertem. Większość z nas podporządkowuje się autorytetom. Im bar-

dziej przy tym autorytet jest uznany, to w tym większym stopniu wpływa na innych. Cały proces wychowania i przystosowania do życia w społeczeństwie nastawiony jest na wpojenie posłuszeństwa wobec rozmaitych autorytetów: nauczycieli, lekarzy, prawników i urzędników państwowych. Wpływają na nas nie tylko rzeczywiste autorytety, ale także zewnętrzne atrybuty wysokiej pozycji społecznej, takie jak:

- tytuły naukowe i stanowiska (do tego stopnia, że osobom stojącym wyżej w hierarchii społecznej przypisuje się z reguły wyższy wzrost);
- ubranie (wystarczy wygląd zewnętrzny kojarzony z autorytetem);
- samochody (inaczej traktujemy na drodze kierowców w drogich limuzynach niż w starych, tanich samochodach).

Przykładem, jak szkodliwe może być bezrefleksyjne poddanie się technice autorytetu w sytuacji zawodowej, jest eksperyment Hoflinga i wsp. z 1966 r. Dzwonili oni do pielęgniarek i przedstawiali się jako lekarze. Następnie zlecali podanie pacjentom leku, który nie jest wykorzystywany w standardowym leczeniu, co więcej w dawce dwukrotnie wyższej od dopuszczalnej. Większość pielęgniarek podchodziła do szafki z lekami, aby wykonać polecenie, ponieważ twierdziły, że to one muszą się mylić, a nie lekarz.

Obrona: jest trudna z uwagi na to, że z reguły nie zdajemy sobie sprawy z faktu, jak silnie ulegamy tej regule. Dlatego podstawowym zadaniem jest uświadamianie sobie istnienia samego mechanizmu i wyczulenie na fałszywe oznaki autorytetu. Drugim krokiem jest ograniczenie oddziaływania autorytetu do zakresu jego rzeczywistej wiedzy, przez postawienie sobie pytania: *Jak dalece można mu zaufać i jakie są jego rzeczywiste intencje?*

Reguła konsekwencji i zaangażowania

Chcemy być konsekwentni w tym co robimy, w co wierzymy, w zakresie naszych celów. Reguła konsekwencji i zaangażowania polega na skłonieniu kogoś do przyjęcia danego zobowiązania. Osoba ta jest skłonna zgodzić się spełnić kolejne prośby, spójne z pierwszym zobowiązaniem. Typowym zastosowaniem reguły zaangażowania i konsekwencji jest stopniowe wysuwanie coraz większych prośb. W systemie wartości większości z nas konsekwencja jest uważana za cechę pozytywną, zaś niekonsekwencja – jednoznacznie negatywną. Czynnikiem indukującym jest tu zaangażowanie nawet w jedną drobną początkową decyzję.

W ramach reguły tej obserwuje się następujące techniki:

- **Taktyka „stopy w drzwiach”** polega na stosowaniu sekwencji prośb, od najmniejszej, do coraz większych. Pierwsza prośba może być niewielka – ale to wystarczy, aby rozpocząć drogę do coraz większego zaangażowania. Bardzo niebezpieczny jest fakt, że nawet pozornie nieszkodliwe ustępstwo polegające na przykład na podpisaniu się pod jakimś poglądem, czy wygłoszeniu go publicznie, może spowodować zmianę sposobu widzenia własnej osoby, zmianę poglądów czy postępowania.

- **Taktyka „puszczenia niskiej piłki”** polega na przeprowadzeniu trzech kroków:
 - 1) podanie informacji–obietnicy: atrakcyjnej i powodującej zainteresowanie, ale fałszywej,
 - 2) po podjęciu decyzji przez manipulowanego, ale przed jej sfinalizowaniem ma miejsce przyzwyczajanie się do tej decyzji, podanie jej do wiadomości najbliższemu,
 - 3) atrakcyjna obietnica zostaje wycofana, ale dana osoba pozostaje przy swojej decyzji, która bez pierwotnej informacji mogłaby być inna.
 Jest to niestety bardzo skuteczna taktyka, stosowana często przez handlowców.

Obrona: na etapie wycofania atrakcyjnej informacji należałoby sobie zadać pytanie: „*Czy podjąłabym/podjąłbym taką samą decyzję wiedząc to samo, co wiem teraz?*”. Należy dążyć do rozróżnienia przemyślanego, celowego działania od ślepej, bezrefleksyjnej konsekwencji.

Reguła społecznego dowodu słuszności

Opiera się na przekonaniu, że większość nie może się mylić. Wykorzystanie jej polega na odwołaniu się do opinii większości – im bardziej „większość” jest do nas podobna, im liczniejsza, im bardziej znana – tym reguła społecznego dowodu słuszności będzie działać silniej. Indukuje ją zwłaszcza sytuacja, gdy nie jesteśmy czegoś pewni – wówczas zachowanie innych staje się dla nas punktem odniesienia. Lęk przed odrzuceniem przez grupę oraz pragnienie bycia akceptowanym przez członków grupy, leżące u podstaw reguły społecznego dowodu słuszności, są głównym motywem konformizmu normatywnego i informacyjnego. Polegają one na skłonności do podporządkowywania się niepisanim normom obowiązującym w danej grupie w obawie przed byciem wykluczonym z niej. Zasada społecznego dowodu słuszności często bywa stosowana w reklamach handlowych i społecznych – skłania do uległości dostarczając dowodów, że inni podobni już ulegli.

Obrona: polega na zwiększeniu wrażliwości na sfałszowane dowody postępowania innych oraz na uświadomieniu sobie, że postępowanie podobnych do nas ludzi nie może stanowić jedynej podstawy naszych własnych decyzji.

Reguła ta jest konstruktywna w sytuacjach nowych, jednak to właśnie z nią wiąże się groźne zjawisko zwane „znieczulicą społeczną” polegające na nieudzielaniu pomocy. Duża liczba świadków powoduje rozmycie odpowiedzialności: *Jeśli inni tak postąpili, oznacza to, że tak należało i dlatego to właśnie ja miałbym zareagować.*

Obrona: najlepszym sposobem na uzyskanie pomocy jest zwrócenie się do konkretnej osoby i uczynienie jej tym samym odpowiedzialną.

Reguła lubienia i sympatii

Naszą sympatię zyskują osoby, które są do nas podobne. Jeśli ktoś ma zainteresowania podobne do naszych, podobne elementy ubioru, śmieje się z naszych żartów

– lubimy go bardziej, uważamy, że jest bardziej sympatyczny, lepszy w wykonywaniu danej czynności, bardziej kompetentny. Co więcej, lubimy tych, którzy nas lubią, darzą nas uznaniem. Stąd bierze się siła komplementów – sprawiają one, że bardziej lubimy innych, a przez to jesteśmy bardziej skłonni do ustępstw na ich rzecz. Lubimy także osoby, które znamy z dobrej strony – im więcej mamy pozytywnych doświadczeń związanych z daną osobą, tym większy ma ona na nas wpływ.

Wskaźnikami nasilającymi sympatię zwykle będą:

- atrakcyjność fizyczna („zjawisko aureoli”: ludziom ładnym przypisujemy pozytywne cechy),
- podobieństwo (pod każdym względem),
- prawienie komplementów (nawet nieszczerze),
- kontakt i współpraca (dotychczasowa udana współpraca),
- zasada skojarzenia (emocje pozytywne i negatywne przenoszą się w sposób automatyczny z jednej osoby na drugą na zasadzie skojarzenia – osoby obojętne nabierają znaczenia pozytywnego lub negatywnego w zależności od tego, z czym je kojarzymy; „technika obiadu” – ludzie bardziej lubią osoby czy obiekty spotykane podczas jedzenia – jest to czynność z reguły kojarzona pozytywnie).

Obrona: przyglądanie się uczuciom sympatii (zwłaszcza gdy obserwujemy jej nagły przypływ), zawieszenie kontaktu i próba rozdzielenia odczuć wobec danej osoby od odczuć wobec danej propozycji – decyzja powinna być podjęta tylko na podstawie tych ostatnich.

Reguła kontrastu

Jeżeli kolejna z pokazywanych rzeczy różni się od pierwszej, to widzimy ją jako bardziej kontrastującą, niż w sytuacji, gdy postrzegalibyśmy ją, nie widząc tej pierwszej. Inaczej mówiąc, nasze spostrzeganie przedmiotów, ludzi i zjawisk zależy od porównania z innymi. Wykorzystują to często sprzedawcy zaczynając prezentację od rzeczy najdroższych, przez co kolejne, tańsze – wydają się być jeszcze tańsze niż gdybyśmy dokonywali oceny nie widząc wcześniej tych najdroższych.

Obrona: realne przyjrzenie się „wartości” obiektu, na którym nam zależy, z podjęciem próby rozdzielenia „kontrastującej pary”.

Wyróżniamy następujące **techniki** opierające się na powyższych regułach wpływu społecznego:

- 1) **posługiwanie się imieniem**: fakt, że ktoś po jednokrotnym z nami spotkaniu pamięta nasze imię i używa go, zwracając się do nas z jakąś prośbą, zwiększa szansę na to, że prośbę tę spełnimy;
- 2) **incydentalne podobieństwo**: prośba jest spełniana częściej w sytuacji, gdy prosząca i proszona osoba mają podobne cechy;
- 3) **uświadomienie hipokryzji** (zaindukowanej): uświadomienie rozbieżności między tym, co uważane jest za istotne i właściwe (i za czym publicznie

dana osoba opowiada się), a rzeczywistym zachowaniem wywołuje zagrożenie dla poczucia własnej wartości – motywuje to do zachowań zgodnych z wcześniejszą publiczną deklaracją, bo pozwala na postrzeganie siebie jako zachowującego się spójnie i konsekwentnie;

- 4) **świadek interakcji**: pewnego rodzaju próśby spełniane będą przez ludzi chętniej wtedy, gdy świadkiem ich sformułowania będzie inna osoba – najlepiej ktoś bliski i ważny;
- 5) **decyzja na „tak”**: wprowadzenie w strukturę sytuacji decyzji specyficznego elementu dynamizującego ją może sprawić, że ludzie będą bardziej podatni na wpływy; może to być:
 - **bezpośredniość kontaktu** – to sprawia, że trudniej jest odmówić komuś, kto prosi o pomoc (łatwiej jest odmówić pisemnie); szczególnie skuteczny jest kontakt wzrokowy,
 - **moc dotyku** – ludzie są bardziej skłonni do spełniania próśb formułowanych przez nieznanymi, gdy towarzyszy im lekkie dotknięcie ręki czy ramienia,
 - **pobudzenie fizjologiczne i wpływ społeczny** – już sama obecność innych ludzi sprawia, że jesteśmy bardziej podatni na wpływy, zwiększa ją także atrakcyjność fizyczna i pozycja społeczna osób proszących,
 - **rola pozytywnego i negatywnego nastroju** – ludzie chętniej spełniają próśby wtedy, kiedy są w dobrym nastroju; często bowiem utrzymaniu i poprawie nastroju może służyć spełnianie próśb innych ludzi,
 - **lęk i uległość** – przeżywanie lęku wiąże się ze skłonnością do ulegania poleceniom czy prósbom; lęk zbyt silny sprawia z kolei, że pojawiają się reakcje obronne,
 - **poczucie winy i wstydu** – wpływa na dużą skłonność do spełniania próśb innych ludzi,
 - **zakłopotanie** – wywołuje tendencję do unikania innych, sprzyja też uległości wobec próśb, sugestii,
 - **huśtawka emocji** – gdy ktoś ją przeżywa, rośnie u niego uległość wobec próśb, nakazów i sugestii;
- 6) **słowa**:
 - **Proszę** – w większości przypadków znacząco zwiększa szansę, że próśby będą spełniane, często grzeczna prośba jest skuteczniejsza niż nakaz,
 - **Liczy się każdy grosz** – przy prósbach o wsparcie warto podkreślać, że każda oferowana pomoc, nawet najmniejsza, jest bardzo cenna – często odmawiamy im, uzasadniając tę decyzję tym, że nie jesteśmy wystarczająco zamożni,
 - **pałupka uniknięcia konfrontacji** – prośba, aby w wypadku odmowy udzielenia pomocy uzasadnić tę odmowę zwiększa szansę na uzyskanie pomocy (chęć uniknięcia konfrontacji),
 - **17 centów** – nietypowy charakter próśby zwiększa szansę na jej spełnienie,

- **Jak się dzisiaj czujesz** – ludzie pytani o samopoczucie skłonni są potem częściej spełniać kierowane do nich prośby.



Wobec powyższego w kampaniach społecznych, w tym w projektach dotyczących promocji zdrowia i profilaktyki chorób, najbardziej skuteczne będzie: odwoływanie się do emocji, w tym poczucia winy i wstydu oraz postawienie odbiorcy w danej sytuacji.

2.3.3. Podsumowanie

Mechanizmów wpływu społecznego nie można rozpatrywać tylko przez pryzmat negatywnych zjawisk, są one bowiem ważnym czynnikiem prawidłowego funkcjonowania psychicznego i biologicznego przetrwania.

Nasze zdolności poznawcze są ograniczone i czasami musimy zrezygnować z dogłębnej analizy ze względu na limitowany czas przeznaczony na podjęcie decyzji. Dlatego tak często i w tak automatyczny sposób decyzjami naszymi kierują czynniki związane z regułami: wzajemności, konsekwencji, społecznego dowodu słuszności, lubienia, autorytetu i niedostępności. Każda z nich dostarcza wartościowych wskazówek, jaką decyzję warto podjąć. Tych reguł używamy, gdy nie mamy możliwości, aby w danej sytuacji przeprowadzać szczegółową analizę sytuacji. Kiedy spieszymy się – jesteśmy niepewni, pod wpływem stresu – obojętni, zmęczeni lub zajęci czymś innym, mamy skłonność obejmować swą uwagę mniejszy zakres istotnych w danej sytuacji informacji. Podejmując decyzję w takich warunkach często zdajemy się na uproszczoną metodę, opartą na informacji pojedynczej, ale najważniejszej.

Stosując którąś z reguł i technik wpływu społecznego, zwracając uwagę na jedną informację, możemy być nakłaniani lub nakłonić kogoś do wykonania jakiegoś zadania czy podjęcia decyzji.



Przypomnij sobie ostatnią rozmowę, podczas której czuleś kontrolę swojego rozmówcy. Które z powyższych reguł zastosował? Jak zareagowałeś? Jak mógłbyś zareagować? Jak chciałbyś zmienić swoje zachowanie?

Piśmiennictwo

1. Aronson E. *Człowiek – istota społeczna*. PWN, Warszawa 2002.
2. Cialdini RB. *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
3. Doliński D. *Psychologia wpływu społecznego*. Towarzystwo Przyjaciół Ossolineum, Wrocław 2000.

4. Hock RR. *40 prac badawczych, które zmieniły oblicze psychologii*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
5. Meyers DG. *Psychologia społeczna*. Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003.
6. Witkowski T. *Psychomanipulacje: jak je rozpoznawać i jak sobie z nimi radzić*. Moderator, Wrocław 2000.

2.4. Trudni rozmówcy



Zastanów się, jak zareagujesz, gdy ktoś:

- nie czeka na to, co zrobisz i jako pierwszy wychodzi z inicjatywą,
- zaskoczy Cię, wyjdzie poza swoją rolę, zrobi coś niekonwencjonalnego, oryginalnego,
- zachowuje poczucie humoru, nie obraża się, żartuje z siebie, zachowuje uśmiech,
- nie bierze zachowania rozmówcy do siebie,
- koncentruje się na pozytywnych cechach rozmówcy i szuka podobieństw, a nie różnic,
- okazuje rozmówcy akceptację przez uprzejmość, otwartość, zainteresowanie, szacunek.

Powyższe zachowania przełamują negatywne postawy!

2.4.1. Komunikowanie się z trudnymi rozmówcami

Pierwszy krok to rozpoznanie, jaką przyjmują postawę. Odpowiednie zachowanie pozwala przełamać niechęć, wówczas dialog staje się konstruktywny. Kolejny etap to możliwość uzyskania porozumienia.



Przypomnij sobie swoje doświadczenia związane z trudnymi rozmówcami? Jakie emocje dominowały? Jak postąpiłbyś dziś?

Postawa wyniosła

Przyjmuje ją osoba wyniosła, która patrzy na wszystkich z góry. Wie wszystko lepiej, lekceważy innych. Jest jednostronna, mówi tylko o sobie i swoich sprawach, nie zwraca uwagi na reakcję rozmówcy.

Prezentuje postawę „Ja wiem najlepiej”. Swoich rozmówców traktuje z wyższością. Często poucza i udziela rad, kiedy rozmówca nie prosi o nie. Często osoby takie lubią się popisywać swoją wiedzą, mówią długo i zawile, dobierają wyszukane, trudne słowa.

Jak rozmawiać z rozmówcą wyniosłym:

- Trzymaj się faktów, bądź rzeczowy.
- Powiedz komplement.
- Pytaj o argumenty i uzasadnienie.
- Spróbuj sięgnąć po swoje zasoby.



Czy Twoje doświadczenie podpowiada Ci inne sposoby?

Postawa sceptyka

Osoba nastawiona sceptycznie podważa wypowiedzi rozmówcy. Poddaje w wątpliwość wszystko, co słyszy, często nie podając przy tym własnych argumentów. Wyraża opinie sprzeczne z tym, co słyszy. Osoby takie często zakładają, że z góry wszystko wiedzą i niczego nowego nie usłyszą.

Postawa taka prowadzi do pochopnego wyciągania wniosków i osądzania innych. Ludzie sceptyczni są bardzo krytyczni wobec siebie i jeszcze bardziej wobec innych. Skłonni są do krytykowania, mają tendencję do upraszczania, popadania w stereotypy i kierowania się uprzedzeniami.

Jak rozmawiać z rozmówcą sceptycznym:

- Nie zaprzeczaj i nie przyznawaj racji.
- Pytaj o uzasadnienie.
- Powiedz, że punkt widzenia tej osoby jest jednym z wielu możliwych.
- Odwołuj się do obiektywnych uzasadnień, faktów, liczb, autorytetów.



Czy Twoje doświadczenie podpowiada Ci inne sposoby?

Postawa dominująca

Osoba, która przyjmuje postawę dominującą, narzuca strukturę rozmowy i uniemożliwia prowadzenie dialogu. Zabiera głos pierwsza na każdy temat i stara się mieć zawsze ostatnie słowo. Przytłacza innych, koncentruje na sobie uwagę, nie daje innym dojść do głosu. Dominacja może się przejawiać zarówno w zachowaniu błazeń-

skim, jak i chłodnym, oficjalnym. Zwykle są to osoby uparte. Prezentują tylko jeden punkt widzenia i nie chcą go zmienić. Nie liczą się z głosami innych.

Jak rozmawiać z rozmówcą dominującym:

- Jeśli w rozmowie biorą udział inni rozmówcy, zwracaj się bezpośrednio do nich.
- Odwołuj się do obiektywnych uwarunkowań, np. określając czas spotkania.
- Sprowadzaj rozmowę do meritum.



Czy Twoje doświadczenie podpowiada Ci inne sposoby?

Postawa konfrontacyjna

Osoba prezentująca postawę konfrontacyjną traktuje rozmowę jak pojedynek. Chce wygrać i broni swojego zdania do końca. Walczy z każdym, kto prezentuje inny punkt widzenia. Atakuje swoich przeciwników.

Jak rozmawiać z rozmówcą nastawionym na konfrontację:

- Nie podejmuj wyzwania.
- Nie podważaj tego, co mówi rozmówca – nie musisz się z tym zgadzać.
- Zamiast formułowania stwierdzeń, zadawaj pytania.
- Stosuj presupozycje: *Zgodzi się Pan, że..., Jak Pan wie...*
- Szukaj elementów wspólnych i podobieństw.



Czy Twoje doświadczenie podpowiada Ci inne sposoby?

Postawa wycofana

Przyjmowana jest przez osobę, która nie zabiera głosu i biernie uczestniczy w spotkaniu. Często przyjmuje postawę zamkniętą lub wyraża znudzenie. Nie mówi, co myśli, zgadza się ze wszystkimi, czeka na innych. Często takie osoby boją się, że nie mają nic ciekawego do powiedzenia, boją się, że znudzą innych, źle wypadną lub nie chcą podjąć wysiłku koniecznego do prowadzenia rozmowy. Wycofanie się jest sposobem na to, żeby nie konfrontować się z problemem. Ponieważ osoby takie nie biorą aktywnego udziału w rozmowie, pograżają się we własnych myślach i bezwiednie okazują znudzenie.

Jak rozmawiać z rozmówcą wycofanym:

- Zadawaj pytania i proś o opinie i rozwinięcie wypowiedzi.

- Przybliź się lub pochyl w stronę rozmówcy.
- Jeśli w rozmowie uczestniczy więcej osób, zwracaj się bezpośrednio do osoby wycofanej.



Czy Twoje doświadczenie podpowiada Ci inne sposoby?



Zastanów się, jak się czujesz w kontakcie z rozmówcą, gdy:

- Jest on zbyt gadatliwy, zbacza z tematu.
- Dominuje, jest arogancki, podkreśla własną ważność, mówi tylko o sobie i swoich sprawach.
- Przerywa innym.
- Jest zbyt mało pewny siebie, nieśmiały, sprawia wrażenie, jakby nie był przekonany do tego, o czym się mówi.
- Nie zwraca uwagi na reakcje innych.
- Mówi cichym, jednostajnym, monotonnym głosem.
- Traktuje uwagi i pytania ze strony rozmówców, jak ataki na swoją osobę.
- Traktuje rozmówców z góry, z wyższością, nieproszony udziela rad, poucza.
- Występuje u niego rozbieżność lub sprzeczność między mową ciała i treścią przekazu.
- Wyraża się w sposób zawyły, niejasny, wieloznaczny, nieprecyzyjny, używa skrótów i terminów nieznanymi rozmówcy.
- Okazuje niewerbalne sygnały zniecierpliwienia, nudy czy rozkojarzenia.

Każdy z tych rozmówców wymaga indywidualnego podejścia. Przy kierowaniu się poniższymi zasadami może okazać się to łatwiejsze:

- Zachowaj spokój i pewność siebie, okazuj pozytywne nastawienie do rozmówcy za pomocą sygnałów niewerbalnych (mimiki, postawy, gestów, sylwetki, pozycji ciała, modulacji głosu (patrz podrozdz. na temat komunikacji niewerbalnej). Okazuj życzliwość i akceptację.
- Okazuj zainteresowanie, patrz na rozmówcę, niezależnie od tego, czy on patrzy na Ciebie czy nie.
- Okazuj w rozmowie entuzjazm, zaangażowanie i zainteresowanie rozmówcą.
- Nie traktuj negatywnych uwag i sygnałów jako kierowanych tylko do Ciebie, zachowuj się tak, jakbyś nie dostrzegał prowokacji, agresji, ironii i sarkazmu. Pozostań opanowany, konsekwentny, rzeczowy i pozytywny.

- Unikaj konfrontacji z negatywnie nastawionym rozmówcą. Nie próbuj postawić go w trudnej sytuacji, nie podważaj jego kompetencji, ani nie wykazuj jego złych intencji. Nie ośmieszaj go, nie poniżaj. Unikaj gestów, mimiki i postaw, które rozmówca może uważać za przejaw lekceważenia (patrz podrozdz. na temat komunikacji niewerbalnej). Zachowuj się taktownie. Wysłuchaj, nie przerywaj. Nie krytykuj i nie próbuj zmienić rozmówcy.
- Skoncentruj się na podobieństwach. Co was łączy? Nawet jeżeli tym, co jest dla was wspólnym, jest to, że w niczym się nie zgadzacie... może to być początkiem dalszej komunikacji.
- Postaraj się poczuć i zrozumieć, z czego wynikają emocje Twojego rozmówcy. Odzwierciedlaj pozytywne i neutralne sygnały. Spójrz na sytuację z perspektywy swojego rozmówcy.

Piśmiennictwo

1. Bing-You R., Wiltshire W., Skolfield J. Leadership development for program directors. *J Grad Med Educ* 2010 Dec.; 2(4): 502–504.
2. Bohm F., Laurell S. *Rozwiązywanie konfliktów*. Wydawnictwo BL Info Polska Sp. z o.o. Gdańsk 2005.
3. Edelmann RJ. *Konflikty w pracy*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
4. Kratochvil S. *Terapia małżeńska*. Wydawnictwo Via Medica, Gdańsk 2006.
5. Nelson HW. Dysfunctional health service conflict: causes and accelerants. *Health Care Manag* (Frederick) 2012 Apr.–Jun.; 31(2): 178–191.
6. Ogunyemi D., Tangchitnob E., Mahler Y., Chung C., Alexander C., Korwin D. Conflict styles in a cohort of graduate medical education administrators, residents, and board-certified physicians. *J Grad Med Educ* 2011 Jun.; 3(2): 176–181.
7. Słaboń A. *Konflikt społeczny i negocjacje*. Wydawca: Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 1995.
8. Sportsman S., Hamilton P. Conflict management styles in the health professions. *J Prof Nurs* 2007 May–Jun.; 23(3): 157–166.

2.5. Komunikowanie się w sytuacjach konfliktu

Podstawę relacji buduje komunikacja interpersonalna. To od niej zależy, czy relacja będzie napięta i stresująca, a konflikty będą miały miejsce przy każdej próbie ustalenia wspólnej decyzji, czy też proces ten będzie konstruktywny i wzmacniająco relację.

Konflikty występują jednak we wszystkich obszarach ludzkiej aktywności zarówno w relacjach między jednostkami, grupami społecznymi, organizacjami, klasami, jak i państwami i narodami. Są one wszechobecne, nieuniknione i nierozzerwalnie wpisane w strukturę codziennej komunikacji.

Zwykle określenie konflikt kojarzone jest negatywnie. Specjaliści od zarządzania wskazują czasem jednak na celowość ich prowokowania. Sytuacja sporna, indukująca emocje, pobudza bowiem do twórczego myślenia i niszczy utarte schematy, prowokuje do szukania nowych rozwiązań, zwiększa więc elastyczność poznawczą. Jednak tylko wówczas, gdy cały proces konfliktu jest konstruktywnie prowadzony.



Przypomnij sobie ostatnie konflikty, zwłaszcza z kimś dla Ciebie ważnym. Co było przyczyną? Czy konfliktu można było uniknąć? Jakie korzyści, a jakie straty przyniósł ten konflikt?

2.5.1. Przyczyny powstawania konfliktów

Problemy w komunikowaniu się

Komunikowanie się to sztuka przekazywania treści drugiej osobie. Trudnością jest to, że wystawieni jesteśmy na wiele różnych sygnałów, co powoduje obniżenie percepcji ich odbierania i przetwarzania. Podstawowym źródłem nieplanowanych konfliktów jest niewłaściwa komunikacja wewnątrz organizacji – brak spreycyzowanych kanałów przepływu. W sytuacji pracy, w konsekwencji z jednej strony – braku umiejętności komunikacyjnych i interpersonalnych przełożonego, a z drugiej – nieumiejętności aktywnego słuchania i wyciągania wniosków przez podwładnego, dochodzi do zaburzenia zrozumiałego przepływu informacji co do oczekiwań i informacji zwrotnej dotyczącej możliwości ich realizacji.

Zakłócenia na linii

W trakcie konfliktów zwykle dostrzegamy jedynie negatywne aspekty kolejnych zdarzeń. Podświadomie dążąc do kłótni, rejestrujemy ze zwiększonym nasileniem sygnały, które są potencjalnym początkiem powstania konfliktu. Pamiętajmy – jednocześnie potrafimy analizować od pięciu do dziewięciu wiadomości o różnej treści – stąd uogólniamy, a porównując informacje, które do nas docierają, z tym, co już wiemy – wybiórczo wypełniamy nimi puste miejsca w pamięci. Przyjmujemy tylko te sygnały, które wydają się nam najistotniejsze.

Filtry w komunikacji

Podświadomie stosujemy filtry dopuszczające pewne informacje, a inne blokujące. Gdybyśmy w większym zakresie wykorzystywali pamięć krótkotrwałą – przyjmowalibyśmy więcej informacji naraz, unikając niedomówień i niezgodnych z prawdą interpretacji, które są główną przyczyną konfliktów i mogą nasilać już istniejący konflikt.

Pierwszy z filtrów komunikacji to kodowanie – ma miejsce wtedy, kiedy chcemy naszą myśl zamienić w przekaz. Werbalna strona przekazu może być przyczyną konfliktu, gdy np. nadawca jest przekonany, że dany wyraz brzmi neutralnie, podczas gdy dla odbiorcy ma on konkretne zabarwienie. Co więcej, niektóre informacje trudniej jest wyrazić niż inne. Zdecydowanie trudniej jest przekazywać np. uczucia niż poglądy.

Drugim filtrem będącym przyczyną zaburzeń komunikacji jest sam odbiorca. W trakcie selekcji docierających do nas informacji pewne fakty ignorujemy. Akceptowanie lub ignorowanie informacji zależne jest od naszych oczekiwań i towarzyszących im emocji. To co dla nas najważniejsze i wiąże się z najsilniejszymi emocjami – będzie w pierwszej kolejności zapamiętywane.

Rola filtrów w konfliktach

Przed rozpoczęciem konfliktu nasze zmysły podświadomie wystrzają się, postrzegamy otoczenie i samego „przeciwnika” w konflikcie w zabarwieniu jednoznacznym – odrzucamy wszelkie informacje, które mogłyby stworzyć w naszych oczach jego bardziej pozytywny obraz. Przyjmujemy tylko te, które wzmacniają negatywny obraz. Nie przyjmujemy, że dana osoba może mieć pozytywne zamiary, dążyć do kompromisu lub po prostu starać się zażegnać konflikt.

Relacje interpersonalne

Praca z założenia jest sytuacją konfliktogenną. Zwłaszcza, jeśli dotyczy częstych kontaktów z innymi osobami oraz stawiania im granic rozumianych, jako nakazy i zakazy. Pozycja szefa z założenia wiąże się z potencjalnym występowaniem konfliktów. Jego celem jest kierowanie i przydzielanie obowiązków, co może narazić na wrogość innych. Badania wskazują, że spośród wielu cech osobowości idealnego szefa tą najistotniejszą, niezależnie od struktury kierowanej organizacji, jest właśnie umiejętność rozwiązywania powstających konfliktów. Oczywiście dobry szef potrafi tak umiejętnie pokierować zespołem, że prawdopodobieństwo konfliktów jest nieduże. Nie zmienia to faktu, że wcześniej czy później będzie musiał podjąć nieakceptowaną przez wszystkich decyzję, która wywoła frustrację i niezadowolenie u podwładnych. W takim momencie nietrudno uniknąć konfliktu. Umiejętność radzenia sobie z konfliktami decyduje wówczas o tym, czy dana osoba sprawdza się w zarządzaniu ludźmi.

Zależność od drugiej osoby

Podstawą występowania konfliktów w pracy jest zależność od drugiej osoby. Im jest ona większa, tym większą dawką emocji naładowany jest konflikt. Jeśli jeden pracownik zbiera wszystkie pochwały za wykonaną pracę, mimo że inni też mieli w niej swój udział – z założenia będzie to początkiem konfliktu.

Frustracja

Pierwszym krokiem do pojawienia się konfliktu jest frustracja. Występuje ona wtedy, gdy obiektywnie nie możemy zrobić czegoś, na co mielibyśmy ochotę. Im bliższe relacje – tym większa frustracja, większy ładunek emocjonalny i bliżej konfliktu. Do kolegów z pracy, z którymi łączy nas najwięcej, mamy z reguły największe żale. Równocześnie – większość bliskich relacji rodzic–dorastające dziecko ma przecież charakter burzliwy.

Naładowanie emocjami

Sama frustracja i zależność od innych nie muszą prowadzić do konfliktów. Aby do nich doszło, musi mieć miejsce napięcie emocjonalne. Nie jesteśmy wówczas w stanie racjonalnie myśleć, w tym odnieść się obiektywnie do argumentów drugiej osoby. Uniemożliwiają to narastające emocje. W sytuacji konfliktu nasze reakcje przypominają atawistyczną sytuację walki – robimy wszystko, aby zwiększyć szansę na „zwycięstwo”. Wzrost tętna, uderzenie ciepła, wzrost ciśnienia krwi, rozszerzenie źrenic itp. – przygotowują nas do efektywnego ataku. Za ciałem podąża umysł, a ponieważ większości z nas ciężko przychodzi egoistyczne i bezwzględne zachowanie, szczególnie w stosunku do osób, na których nam zależy, stąd „przeciwnika” w konflikcie postrzegamy jako skrajnie negatywnego.

Zaszeregowywanie ludzi

W trakcie kontaktów interpersonalnych przy wartościowaniu partnera podczas rozmowy posługujemy się kategoriami i szeregowaniem. Oceniamy go przez pryzmat podobieństw i różnic z innymi ludźmi. Jeśli nie wiemy nic o drugiej osobie, porównujemy ją z tymi, które znamy. Jeśli osoba ta pod jakimś względem kogoś nam przypomina, automatycznie przyjmujemy, że pod innymi względami też jest podobna do znanej już nam osoby. Mamy równocześnie skłonność do dostrzegania tylko tych faktów, które utwierdzają nas w przekonaniu, że mieliśmy rację. Podświadomie dajemy do zrozumienia, że danej osoby nie akceptujemy, nie dostrzegamy jej pozytywnych cech – to psychologiczna obrona stosowana przez nas podświadomie – udowadniamy sobie, że nie popełniliśmy błędu we wcześniejszym osądzie.

Osoby konfliktowe

Niektóre osoby będą budowały atmosferę konfliktogenną. Cechuje je brak empatii. Przywiązują mało uwagi do odczuć innych, nie zwracają uwagi na ich potrzeby i pragnienia. Osoby konfliktowe nie są elastyczne. Często usłyszymy od nich: *Mówię to, co myślę, już taki jestem!* Jest to równoznaczne z komunikatem: *Chcę, abyś dopasował się do mnie. Mam prawo wskazywać na błędy, które dostrzegam,*

bez względu na to, co o tym sądzisz. Nie zamierzam się wcale zmieniać, niezależnie od tego, czy ci się to podoba, czy nie! Osoby konfliktowe szybko podejmują decyzję oceniającą i konsekwentnie trzymają się tej strategii, niezależnie od rozwoju sytuacji. Mają one słabe umiejętności komunikowania się z otoczeniem. Nie potrafią w sposób jasny formułować swoich myśli. Jednocześnie nie przyjmują informacji zwrotnej.

Konflikt interesów

W obrębie jednego środowiska pracy może dojść do sprzecznych interesów wynikających z ról pełnionych przez pracowników, np. oczekiwanie przyjmowania większej liczby pacjentów może rodzić konflikt między lekarzem, który musi spełnić wymogi jakości, a zarządzającym daną placówką opieki zdrowotnej.

Wysoki poziom stresu

Stres jest jednym z elementów w tzw. mechanizmie *fight or flight* („walka albo lot”), który jest atawizmem. Polega na osiągnięciu w krótkim okresie zwiększonej efektywności działania, co ma znaczenie np. w sytuacjach zagrożenia życia (zwiększa szansę na przetrwanie). W momencie wzmożonego stresu większość z nas staje się szorstka i nerwowa – stąd w miejscach pracy o wysokim natężeniu stresu dochodzi często do sporów i kłótni.

Niejasności

Pojawiające się niejasności stanowią zagrożenie głównie dla szefów, u których rodzi się pokusa pozostawienia w swoich wypowiedziach marginesu niepewności i niedopowiedzenia. Dotyczy to zwłaszcza obowiązku przekazania pracownikom złych wiadomości. Dobrym przykładem jest tu zwalnianie pracowników, co leży na samym szczycie przykrych obowiązków. Niektórzy próbują załagodzić tę sytuację, zastępując słowo zwolnienie jakimś bardziej łagodnym określeniem, lub też uciekają się do konsultanta jako „parawanu ochronnego”. Takie zachowanie świadczy o słabości szefów i bywa często początkiem konfliktów.

Niewyraźny podział kompetencji

Gdy podział odpowiedzialności jest niejasny, pracownicy zaczynają obwiniać siebie nawzajem za niedopatżenia. Nierzadko jest to konsekwencją rywalizacji między pracownikami o status i podział kompetencji, co uniemożliwia harmonijną współpracę. Niejasno określony podział ról rodzi niepewność i frustrację – stąd już tylko krok do powstania konfliktogennej atmosfery.

Kultura firmy

Ogólne postawy i wartości oraz reguły, które występują w danym środowisku pracy, tworzą kulturę firmy. Ma ona decydujące znaczenie, jeśli chodzi o liczbę konfliktów oraz sposób ich rozwiązywania. Jeśli pracownicy na wyższych stanowiskach są mniej przystępni i chętni do pomocy niż reszta pracowników (wynika to często z konkurencji w obrębie tych stanowisk), nasila to prawdopodobieństwo pojawienia się w firmie konfliktów.

2.5.2. Czynniki wzmacniające konflikty

Tendencja do eskalacji już powstałych konfliktów jest wynikiem trzech, wzajemnie powiązanych procesów:

- 1) współzawodnictwa, które pojawia się przy próbie wygrania konfliktu i prowadzi do: zubożenia komunikacji, chęci narzucenia swoich preferencji i stanowisk oraz wrogich postaw;
- 2) błędnej percepcji połączonej z uprzedzeniami;
- 3) procesów zaangażowania wynikających z nacisku na poznawczą i społeczną spójność.

2.5.3. Rodzaje konfliktów

Konflikty można podzielić na intrapersonalne i interpersonalne. **Konflikty intrapersonalne** przeżywają wszyscy, gdy ich przekonania i wartości są sprzeczne lub gdy nadmiar informacji utrudnia im podjęcie decyzji. **Konflikty interpersonalne** zawsze dotyczą dwóch różnych osób lub grup o różnych celach. Powstają z powodu różnic w wartościach cenionych przez obie strony. Mogą dotyczyć podziału zasobów między pracowników, sprawowania kontroli i władzy nad innymi oraz sposobu koordynacji działań.

Poniżej przedstawiono potencjalne przyczyny konfliktów interpersonalnych wraz z możliwymi, konstruktywnymi ich rozwiązaniami.

Konflikty ukryte

Przyczyna: Należą do najczęstszych. Postrzegamy świat zupełnie subiektywnie. Daną sytuację oceniamy z punktu widzenia naszych celów i doświadczeń. Stąd ta sama sytuacja może być zupełnie inaczej odbierana przez dwie różne osoby – jako szansa lub jako zagrożenie. Każda zmiana niesie ze sobą niepewność, a co jest z tym związane – jest źródłem lęku. Gdy w sytuacji zawodowej czeka nas jakakolwiek zmiana – boimy się tego, co nieznanne, ponieważ może oznaczać to potencjalne pogorszenie sytuacji zawodowej. Kolejnym etapem jest rozpaczliwe poszukiwanie sposobów zredukowania lęku. Niespełnionym nadziejom towarzyszą negatywne

emocje. Po frustracji kolejnym etapem jest poszukiwanie winnych, których mogliśmy obarczyć odpowiedzialnością. Łatwo domyśleć się, że kolejną jest walka z nimi. Ukryte konflikty są konsekwencją problemów w zarządzaniu zespołem. Nieemożność poradzenia sobie z podwładnymi może być symptomem kryzysu, o którym nikt nie ośmiela się głośno mówić.

Rozwiązanie: Klarowna komunikacja określająca przyczyny konfliktu – aby uniknąć konfliktów wynikających z niepewności dotyczącej zachodzących zmian, należy położyć nacisk na informowanie, dyskusje i próby wspólnego dookreślenia sytuacji. Strony rozumieją wówczas swoje obawy i nadzieje. Ponadto dostają czas na adaptację do nowej sytuacji. ***Im dłużej konflikty pozostają ukryte, tym wywołują większe emocje negatywne.*** Z kolei im więcej negatywnych emocji i agresji, tym trudniejsza będzie konstruktywna dyskusja i tym większe prawdopodobieństwo, że konflikt przyjmie niszczący personalny charakter.

Konflikty jawne

Przyczyna: Ukrywanie konfliktów to „emocjonalna bomba”, która może wybuchnąć w sposób zupełnie niekontrolowany i w dodatku w najmniej oczekiwanych przez wszystkich okolicznościach. Kolejnym etapem będzie wówczas eskalacja żądań niemożliwych do spełnienia. Po przekroczeniu granicy wzajemnej niechęci przystąpienie do negocjacji traktowane będzie jako utrata honoru. Skonfliktowane strony mogą oczekiwać na pojawienie się mediatora, który rozstrzygnie spór, ale w gruncie rzeczy będą w stanie zaakceptować tylko rozwiązanie korzystne dla nich. Ma to miejsce zwłaszcza wtedy, gdy konflikt dotyczy naprawdę spraw ważnych, długo pozostaje ukryty, zaś komunikacja jest zablokowana. Możliwa jest też sytuacja, kiedy ludzie mogą po prostu zrezygnować ze swoich celów i „podać się” bez walki. Jest to niezwykle niebezpieczne! Zrezygnowani i przegrani tracą motywację i poczucie sensu pracy oraz jakiegokolwiek działania.

Rozwiązanie: Wprowadzenie obiektywnego mediatora, konstruktywna dyskusja dotycząca oczekiwań i realnych celów obu stron.

Konflikt strukturalny w miejscu pracy

Przyczyna: Potencjalnym źródłem konfliktów są takie decyzje, które np. związane są z restrukturyzacją firmy lub zmianą sposobu zarządzania przedsiębiorstwem. Konflikt może wówczas wynikać: z ograniczonych zasobów, o które zabiegają strony (np. dwóch kandydatów starających się o awans, ograniczenia budżetowe wymagające zmiany dotychczasowych projektów), ze struktury organizacji (np. komplikacja rozliczeń, zmiany prawne), z ról, które ludzie pełnią, z ograniczeń czasowych, w ramach których problem musi być rozwiązany (np. zbyt duża liczba zadań, jakie muszą być wykonane w krótkim czasie), zbyt małej przestrzeni, w której pracują ludzie, zbyt dużej odległości lub innych technicznych problemów związanych z porozumiewaniem się osób, które muszą koordynować swoje działania.

Rozwiązanie: Zrozumiałe i wczesne informowanie o zachodzących zmianach. Czas na adaptację do nowych decyzji – wyjaśnienie, dlaczego zmiany muszą mieć miejsce.

Konflikt interesów

Przyczyna: Ze względu na wzajemną zależność jedna ze stron chce zaspokoić swoje interesy kosztem drugiej. Ten typ konfliktu może dotyczyć zarówno interesów merytorycznych (np. związanych z takimi dobrami, jak: pieniądze, czas, podział pracy) i proceduralnych (np. sposobu rozwiązywania konfliktu i prowadzenia rozmów, udziału w podejmowaniu decyzji, poczucia sprawiedliwości, uczciwości), jak i interesów psychologicznych (np. poczucia własnej wartości, godności, szacunku, zaufania). Każdy typ interesów wiąże się ze specyficznym rodzajem satysfakcji: merytorycznej, proceduralnej lub psychologicznej. Satysfakcja ogólna jest natomiast wypadkową tych trzech i ma przełożenie na aspekt zawodowy. Brak którejś ze składowych niszczy satysfakcję ogólną.

Premie, podwyżki i awanse niejednokrotnie wykorzystuje się, aby stworzyć atmosferę rywalizacji. Taki konflikt może wpłynąć na lepsze rezultaty, osiągnięte przez pracowników!

Rozwiązanie: Jeśli rywalizacja zaczyna powodować spadek wyników, warto ponownie określić terytorium każdego z pracowników. Satysfakcja pracownika zależy od zaspokojenia wszystkich trzech wymienionych rodzajów interesów: merytorycznych, proceduralnych i psychologicznych. Należy o tym stale pamiętać, jeżeli chcemy poszukiwać takiego porozumienia, które satysfakcjonowałoby wszystkie strony.

Konflikty motywacyjne

- **Konflikt funkcjonalny**

Przyczyna: Istotą konfliktu funkcjonalnego jest rozwiązanie problemu, jest to więc konflikt konstruktywny. Dzięki tego typu nieporozumieniom relacja interpersonalna rozwija się, pozwalając na pokonanie trudności. Ludzie uświadamiają sobie potrzeby drugiej strony i zachowują szacunek dla niej.

Rozwiązanie: Unikaj oceniania oraz rozwiązań siłowych – wybieraj rozwiązania partnerskie. Rozwiązanie takiego konfliktu prowadzi do wzrostu zaufania. W rozwiązaniu rezygnuje się z nieprzejednanego trwania niezłomnie przy raz ustalonym stanowisku, zakłada się kompromis obu stron. Istotą jest założenie, że obie strony sporu będą musiały zrezygnować z części wysuwanych żądań.

- **Konflikt dysfunkcyjny**

Przyczyna: To konflikt niszczący – jego celem jest bezwzględna obrona racji i dominacja. Dążenia własne postrzegane są jako dobre i szlachetne, z kolei dążenia

drugiej strony – jako negatywne. Konflikt ten nie rozwiązuje problemu, ale powoduje jego nasilenie. Typowa jest tu eskalacja konfliktu – włączane są do niego nowe wątki, poboczne, niezwiązane z główną przyczyną. W konfliktach dysfunkcyjnych nikt nie odnosi korzyści. Wzajemne relacje stają się napięte i pełne urazów, prezentowane są silne negatywne emocje oraz stereotypowe spostrzeganie oponentów. Konsekwencją są zachowania odwetowe.

Rozwiązanie: Zmień konflikt dysfunkcyjny w funkcjonalny! Oddziel emocje od konstruktywnych komunikatów, skup się na celu i wspólnym mianowniku oczekiwań.

Konflikty osobowościowe

Przyczyna: Wynikają ze świadomości zagrożenia realizacji celów. Uruchamia to mechanizmy psychologiczne pod postacią silnych negatywnych emocji i uczuć, takich jak: rozczarowanie, złość, niepokój, zdenerwowanie i zawiść. Konsekwencją jest pozytywne postrzeganie siebie i negatywne innych. Nadmierne zaangażowanie wielu ludzi w sytuacje konfliktowe, nieuzasadniona czynnikami obiektywnymi eskalacja konfliktów, usztywnienie postaw i powszechna niechęć do kompromisu mogą być tego najlepszym dowodem. Kiedy mówimy o osobowościowych uwarunkowaniach lub źródłach konfliktów społecznych, mamy na myśli ten zespół czynników, które tkwią w ewidentnych wadach psychicznych, predyspozycjach psychicznych i cechach charakterologicznych, ukształtowanych w przyszłości, a więc w okresie przedkonfliktowym, postawach i nabytych doświadczeniach.

Rozwiązanie: Dla osób, które nie współpracują ze sobą bezpośrednio: 1) unikanie konfliktów z przekonaniem, że różne punkty widzenia są rzeczą oczywistą, nie powinny więc prowadzić automatycznie do konfrontacji i 2) uprzejmość. Jeśli kontakt jest częsty: unikanie dyskusji na drażliwe tematy.



Pamiętaj! Nie możesz zgadzać się z każdym! Różnimy się stylem postrzegania, charakterem i wartościami, w które wierzymy.

Konflikt ideowy

Przyczyna: Konflikt ideowy jest konsekwencją odmiennych systemów wartości. Takich konfliktów nie unikniemy w relacjach. Konflikt ten w istotny sposób może przyczynić się do antagonizowania ludzi i zablokować jakąkolwiek współpracę. Konflikty powstają nie tylko wokół wartości egzystencjalnych, ale też wokół wartości dnia codziennego (np. źródłem konfliktów wokół wartości może stać się opowiadanie w pracy żartów, które mogą być odbierane jako nieodpowiednie).

Rozwiązanie: Wartości są nienegocjowalne. Kierownictwo i sami pracownicy powinni więc poszukiwać takiego sposobu komunikacji, który w najmniejszym stopniu dotyka wartości którejsz ze stron.

Konflikty pokoleniowe

Przyczyny: Młodzi pracownicy wchodzą w konflikt ze starszymi, którzy nie zmieniają metod wypracowanych przez lata.

Rozwiązanie: Przy założeniu, że obie strony są skłonne rozpocząć dialog – szkolenia dla starszych pracowników w zakresie nowych technologii, przekonywanie młodszych, że mogą skorzystać z doświadczenia starszych kolegów. Wymagana jest przy tym cierpliwość, tolerancja i otwartość.



Najlepszą metodą wyjścia z każdej kryzysowej sytuacji jest osiągnięcie właściwego poziomu komunikacji – rozmowa!

2.5.4. Fazy konfliktu

Pierwszy etap konfliktu interpersonalnego jest zwykle niewidoczny dla osób postronnych: dwie osoby mają odmienne zdanie w danej sprawie, ale ich opinie nie zostały jeszcze wypowiedziane, np. szef zleca podwładnemu zbyt wiele zadań, ale ten jeszcze nie zaprotestował przeciw nadmiernym obciążeniom. W następnym etapie konfliktu strony dostrzegają różnice w celach, do których dążą i jeśli wówczas nie wypowiedzą swojego zdania głośno i otwarcie – konflikt przechodzi na poziom emocjonalny. Podwładni czują agresję, a przede wszystkim niechęć do pracy i swojego szefa. Z kolei przełożeni są wówczas sfrustrowani i zmęczeni zarządzaniem zespołem, którego członkowie nie są podatni na żadne dotychczas stosowane techniki motywacji. Gdy konflikt pozostaje przez dłuższy czas nierozwiązany, dochodzi do demonstracji siły obu stron. Często agresywne zachowania biorą górę nad rozsądkiem, a rozstanie się z firmą lub z podwładnym rozważane jest jako jedyne rozwiązanie.

2.5.5. Sposoby rozwiązywania konfliktów

W konstruktywnej strategii rozwiązywania konfliktów wyróżnilibyśmy jednak następujące etapy:

- **przecucia i napięcia:** stwierdzamy, że coś jest niezgodne z naszymi celami;
- **wzajemna wrogość:** czujemy narastającą wrogość, słyszymy i komunikujemy negatywne zarzuty;

- **kulminacja:** to faza bardzo burzliwa, ale na ogół krótka, często przeważają tu emocje, głównie nienawiść, w tej fazie strony nie słuchają argumentów – nie warto ich wysuwać;
- **wyciszenie:** strony mogą podjąć komunikację, w tej fazie można oddzielić emocje od faktów, tu można mówić o porozumieniu i rozważeniu zakończenia konfliktu;
- **porozumienie:** konfrontacja stanowisk umożliwia konstruktywne rozwiązanie konfliktu.

Wobec powyższego zrozumiąły jest fakt, dlaczego niektóre, zbyt wcześnie podejmowane próby rozwiązania konfliktu, nie mają pozytywnego zakończenia. Zachowaniach typu bezmyślna „akcja–reakcja” w fazie „kulminacji”, bez uwzględnienia konsekwencji, jakie będzie miało takie zachowanie, jest podstawowym błędem indukowanym przez sytuację trudną emocjonalnie dla obu stron konfliktu.



Najtrudniej jest czekać! Współpraca i dowartościowanie drugiej strony konfliktu ułatwia pozytywną zmianę w relacji – wówczas możemy wspólnie skoncentrować się na rozwiązywaniu konfliktu!



SPÓR KONSTRUKTYWNY według S. Kratochvila to taki, który prowadzi do pozytywnego rozwiązania, tzn. cel zostaje osiągnięty, a partnerzy pozostają w bliskiej relacji.

Zasady konstruktywnego rozwiązywania konfliktu:

1. Ustalenie miejsca i czasu rozmowy – miejsce powinno być bezpieczne i bez osób trzecich, postronnych – nie należy odkładać rozmowy w czasie, ale też nie należy rozmawiać w fazie najsilniejszych emocji.
2. Porozumienie – rozmowy nie powinny być prowadzone w pośpiechu, chorobie czy też podczas rozwiązywania innych ważniejszych dla jednej ze stron sytuacji życiowych.
3. Zrozumiałe dookreślenie celu – należy pamiętać, że rozwiązywanie konfliktu nie polega na wyładowaniu emocji, lecz na osiągnięciu celu.
4. Zasada fair play, tzn. uczciwe prowadzenie sporu – nie powinno się: używać argumentów niezwiązanych ze sprawą, przypominać spraw już dawno załatwionych, ale też spornych, szantażować, atakować rzeczy i osób, które dla stron mają wysoką wartość, stosować uogólnień (*Ty zawsze...*). **Pamiętaj o tym, że atak zawsze wyzwala atak!**

Zaletą konstruktywnego rozwiązywania sporu jest elastyczność i znalezienie nowych sposobów kompromisowych rozwiązań konfliktu.



Pamiętaj o zasadzie: maksimum zysków i minimum kosztów!

Konsekwencją struktury osobowości i wyuczonych przez kolejne doświadczenia zachowań są przyjmowane strategie rozwiązywania konfliktów – przy ich konstruktywnym wpływie na funkcjonowanie warto je wzmacniać, przy negatywnym – korygować. Najczęstsze z nich to:

Arbitraż – to odwoływanie się do autorytetów, prawodawstwa, do zwierzchnika. Rozwiązanie problemu może być tylko pozorne – strona „przegrywająca” może sądzić, że źle została podjęta decyzja.

Deprecjonowanie – to pomniejszanie wartości przeciwnika, np. w czasie wojny deprecjonowanie wroga pozwalało z nim walczyć.

Ignorowanie – to pomijanie problemu. Jesteśmy przekonani, że brak decyzji jest lepszy niż jej podjęcie. Jest to ignorowanie problemu drugiej osoby. Ta technika często jest stosowana w polityce, urzędach itp.

Kompromis – to zwykle częściowe usatysfakcjonowanie. Każdy coś zyskuje, ale też traci. Kompromis warto wziąć pod uwagę wtedy, gdy interesy są mniej ważne, niż dobre wzajemne relacje lub niezbędne jest szybkie rozwiązanie problemu. Dochodzi do niego wtedy, kiedy strony pozostające w konflikcie są jednakowo silne i nie znajdując sprzymierzeńców, postanawiają porozumieć się.

Lekceważenie – to strategia, która może się okazać konstruktywną przy konfliktowym charakterze jednej ze stron. Gdy sytuacja jest patowa (nie wychowamy drugiej strony, bo być może przez wywoływanie konfliktów obniża ona napięcie emocjonalne) – nie warto rozwiązywać takiego konfliktu. Jeżeli ją zlekceważymy – druga strona konfliktu poszuka sobie innego „przeciwnika”.

Łagodzenie – to strategia przyjmowana przez osoby nastawione na utrzymywanie dobrych relacji z innymi. Rezygnują one wtedy z własnych celów z obawy przed osamotnieniem lub utratą dobrych stosunków. Takie postępowanie jest konstruktywne, kiedy druga strona ma nad nami zdecydowaną przewagę.

Odwlekanie – to odraczanie działania, oczekiwanie na wydarzenia, które spowodują, że konflikt sam się rozwiąże. Taka strategia może okazać się konstruktywną, gdy emocje w konflikcie są bardzo nasilone, a wspólne cele mało ważne dla obu stron, w innej sytuacji – odwlekanie powoduje jedynie narastanie konfliktu, w tym eskalację emocji.

Pokojowe współistnienie – to strategia angażująca obie strony, przyjmują one, że konflikt nie istnieje. Pokojowe współistnienie wynika raczej z obowiązku niż z chęci współdziałania.

Reorientacja – polega na wskazaniu kozła ofiarnego, aby odwrócić uwagę od istoty problemu. Ta strategia (podobnie jak odwlekanie) może okazać się konstruktywną, gdy emocje są bardzo nasilone, a wspólne cele mało ważne dla obu stron,

w innej sytuacji – powoduje nasilenie konfliktu bez zrozumiałego dookreślenia, co jest jego przyczyną.

Rywalizacja – to sposób postrzegania konfliktu jako gry lub konkurencji. Wygrana oznacza sukces, przegrana – porażkę, słabość, utratę prestiżu. Gdy konieczne jest szybkie podjęcie decyzji lub trzeba ochronić się przed ludźmi niekompetentnymi w danej dziedzinie – ta strategia jest jedną z najbardziej konstruktywnych.

Rywalizacja może stanowić inspirację dla dalszego rozwoju, motywuje do lepszych wyników w pracy, pokazuje, kto naprawdę jest lepszy – może wiązać się z zyskiem dla obu stron!



Pamiętaj – zamiast wchodzić we współzawodnictwo w ramach rywalizacji... oblaskaw komplementami!

Separacja – to usunięcie strony konfliktu. Jako sposób doraźny może być konstruktywna.

Uległość – to najczęściej stosowana metoda rozwiązywania konfliktów, polegająca na wykorzystaniu przez silniejszego swojej pozycji. Jednak strona „poddająca się” – w konsekwencji niezaspokojenia swoich potrzeb – przy kolejnej okazji ponownie wywoła konflikt. Ta strategia polega na postępowaniu zgodnym z interesem strony przeciwnej. Jest konstruktywną dla osób, które nastawione są przede wszystkim na podtrzymanie dobrych relacji z innymi, nawet kosztem rezygnacji ze swoich potrzeb i celów. Przyczyny konfliktów postrzegane są tu jako przejaw egoizmu. Jest to jednak obrona psychologiczna – łatwiej przy takim przekonaniu pogodzić się z konsekwencjami tej strategii.

Uległość może się okazać konstruktywną w relacji szef–podwładny. Jeśli przełożony domaga się wykonania czegoś, co według Ciebie jest absurdem – nie daj się ponieść emocjom, nie wybuchaj gniewem, nie zapominaj, że masz do czynienia z przełożonym i że to on podejmuje decyzje. Przedstaw swoje racje spokojnie, nie ironizuj. W takiej atmosferze przełożony zwróci uwagę na argumenty. Wyjaśnij, dlaczego twój pomysł wydaje ci się lepszy. Używaj przy tym dyplomatycznych sformułowań: *Wydaje mi się, A może by tak...* Jeśli jednak nie uda ci się przekonać przełożonego i zorientujesz się, że traci on cierpliwość – nie forsuj za wszelką cenę swoich racji, podporządkuj się. To dowód, że można na ciebie liczyć, nawet jeśli masz odmienne zdanie.

Unikanie – polega na niezajmowaniu się konfliktem lub zaprzeczaniu, że konflikt istnieje. Konflikt przebiega wówczas w sposób ukryty i żadna ze stron nie ma szans na zaspokojenie swoich potrzeb. Strategię tę wybierają często przełożeni, którzy preferują autokratyczny styl kierowania lub czują się zagrożeni. To styl typowy także dla osób, dla których samo napięcie emocjonalne i frustracja spowodowana konfliktem jest na tyle dyskomfortowa, że wolą wycofać się z konfliktu, niż podjąć

próby jego konstruktywnego rozwiązania. W sytuacji równowagi sił obu stron – unikanie będzie miało formę przekonywania o braku konfliktu. Przy przewadze jednej ze stron może dojść do zdeprecjonowania strony sporu lub jego przedmiotu, ale też narzucania własnego zdania. Unikanie okaże się jednak konstruktywne wtedy, gdy cel konfliktu nie jest ważny, nie ma żadnych szans na osiągnięcie sukcesu, potrzebny jest czas na poznanie problemu lub mamy do czynienia z osobą konfliktogenną.

Walka – ma miejsce wtedy, kiedy obie strony przejawiają nieprzejednane postawy. Zwykle strategię tę cechuje niska efektywność – prowadzi ona bowiem do redukcji konfliktu, a nie jego rozwiązania.



Pamiętaj! Gdy zagrożone są relacje ze współpracownikami i opinia u szefa – nie miej skrupułów, broń swoich racji, ale nie rób tego po cichu! Za każdym razem, gdy dowiesz się o intrygach, zadaj publicznie danej osobie pytanie, w jakim celu to robi. W ostateczności idź z interwencją do szefa.

Współpraca – ta strategia wynika z założenia, że zawsze można znaleźć rozwiązanie, które usatysfakcjonuje obie strony konfliktu. Jest to jedna z najbardziej konstruktywnych strategii. Szczególnie użyteczna jest wtedy, gdy obie strony mają podobne cele, a przyczyną konfliktu jest błędna komunikacja lub jej brak.



Niezależnie od wybieranej strategii rozwiązywania konfliktu – pamiętaj o METODZIE BEZ PORAŹEK w 6 krokach:

- 1. Rozpoznaj konflikt i nazwij go** – jest to faza pierwsza i decydująca, należy dokładnie określić konflikt, który trzeba wspólnie rozwiązać. Uczucia i niezaspokojone pragnienia powinny być wyrażane. Strony wypowiadają się w pierwszej osobie („Ja”). Pamiętajmy o okazywaniu szacunku drugiej stronie. Komunikat powinien być jasny: *Chciałbym, abyśmy razem podjęli poszukiwanie takiego rozwiązania, dzięki któremu wszystkie potrzeby zostaną zaspokojone i w którym nie będzie pokonanych.*
- 2. Poszukaj potencjalnego rozwiązania** – kluczem do tego etapu jest poszukiwanie maksymalnie dużej liczby potencjalnych rozwiązań. Należy zaproponować, aby poszukiwania rozwiązania toczyły się wspólnie. Nie należy oceniać żadnego pomysłu, wyrokować, wyrażać lekceważenia. Nie okazujemy na tym etapie, że któraś z propozycji jest nie do przyjęcia. Tak długo przyjmujemy różne propozycje, jak długo są komunikowane.
- 3. Krytycznie oceń propozycje rozwiązań** – na tym etapie oceniamy zgłoszone propozycje i dokładnie dookreślamy, co odczuwamy np.: *Tego nie mógł-*

bym zaakceptować – jest sprzeczne z moimi najważniejszymi celami. To zaspokoi moje potrzeby.

4. **Zdecyduj się na najlepsze rozwiązanie** – na tym etapie rozważanie dalszych propozycji prowadzimy w odniesieniu do odczuć obu stron – sprawdzamy to pytaniem *Czy zgadzacie się z danym rozwiązaniem?* Jeśli rozwiązanie składa się z kilku etapów – warto je zapisać, aby nie zostały zapomniane. Należy się upewnić, czy zostało dobrze zrozumiane oraz jakie działania i komu zostały przydzielone.
5. **Zrealizuj powzięte decyzje** – gdy już rozwiązanie zostało przyjęte, należy dokładnie rozpracować szczegóły oraz ustalić kto, co, kiedy wykona, jak również od kiedy rozpoczynamy działanie.
6. **Oceń krytycznie z perspektywy czasu** – nie wszystkie rozwiązania okazują się konstruktywnymi z perspektywy czasu. Warto wówczas wrócić do kroku 4. po upływie pewnego czasu i zdobyciu nowych doświadczeń.

Powyższa metoda wymaga współdziałania wszystkich zaangażowanych w rozwiązanie problemu. Warunkiem jej powodzenia jest dobra komunikacja interpersonalna z aktywnym słuchaniem oraz komunikowaniem o własnych potrzebach i przeżyciach. Podczas pierwszych „kroków” mogą wystąpić silne emocje zarówno po jednej, jak i drugiej stronie. Aktywne słuchanie sprzyja wyrażaniu emocji i obniżaniu napięcia. Wypowiedzi „Ja” dookreślają istnienie potrzeb, życzeń i uczuć po obu stronach konfliktu. Metoda ta nie wymaga wielu wzmocnień, bo gdy obie strony zgodzą się na wspólnie wypracowane rozwiązanie, na ogół wykonują to, co postanowiono.

2.5.6. Czynniki mające wpływ na przebieg rozwiązywania konfliktów

Nawet najbardziej konstruktywna strategia rozwiązywania konfliktów powinna uwzględniać czynniki modelujące:

- **istniejące procesy współpracy i rywalizacji** – należy spodziewać się utrwalania już istniejących procesów na zasadzie dodatnich sprzężeń zwrotnych;
- **wcześniejsze relacje** – im silniejsza wcześniejsza współpraca, tym większa szansa na rozwiązanie konfliktu według zasad współpracy;
- **charakterystykę stron** – osobowość, ideologia wpływają na procesy współpracy i rywalizacji, konflikt intrapersonalny może wpływać na interpersonalny;
- **udział strony trzeciej** – jej postawy, siła i zasoby, a także rozwiązanie, do którego zachęca strona trzecia o wysokim prestiżu;
- **ocenę szans stron na osiągnięcie sukcesu:**
 - osoby postrzegające siebie jako silne wybiorą nieuregulowany proces rywalizacji,
 - osoby postrzegające siebie jako mające prawną wyższość wybiorą konfrontacyjne strategie regulowane przez instytucje,

- osoby zaangażowane z drugą stroną we wcześniejszą pozytywną relację wybiorą proces współpracy,
- osoby wykluczone ze współpracy mogą wybrać proces rywalizacji jako jedyny satysfakcjonujący;
- **naturę konfliktu** – znaczenie ma moment pojawienia się i głębokość konfliktu oraz jego wpływ na cele stron.



Kamienie milowe komunikacji w sytuacjach konfliktu

1. Panowanie nad emocjami

W sytuacji zagrożenia zaczynamy się odruchowo bronić. Mając do czynienia z prowokacją, zniewagą, fizyczną lub werbalną agresją, mamy ochotę odpowiedzieć w ten sam sposób. To zaognia istniejący konflikt.
Wskazówka: Trzymaj się faktów i panuj nad emocjami.

2. Taktowna obrona

Komunikacja powinna odbywać się na neutralnym terenie, dogodnym dla obu stron. Pamiętaj o własnych opiniach, ale zaakceptuj też, że inni mają prawo do swojego zdania.

Wskazówka: Podejdź do sprawy konstruktywnie, jasno przedstaw własne stanowisko, okazuj szacunek rozmówcy.

3. Mediacja – na nią nigdy nie jest za późno

Gdy negocjacje i komunikacja stają się niemożliwe – skorzystaj z pomocy osoby trzeciej. Mediator z założenia nie zajmuje żadnego stanowiska, spojrz na zdarzenia z nowej perspektywy.

Wskazówka: Mediator nie może być związany z żadną ze stron, wówczas strony zadadzą sobie właściwe pytania, rozwiną w sobie poczucie odpowiedzialności i znajdą rozwiązanie konfliktu.

2.5.7. Konsekwencje konfliktów

Warto pamiętać, że wprawdzie konflikty mają negatywne konsekwencje, takie jak: stres, poczucie zagrożenia (dezaprobatą społeczną), nasilone emocje, agresja, wycofanie z relacji, pogorszenie relacji i komunikacji, jednak istnieją również ich pozytywne konsekwencje: wzrost energii działania, motywacji, zaufania, poczucia sprawiedliwości, dochodzi do krystalizacji celu, wzrostu elastyczności relacji przez wiedzę o istnieniu znacznego potencjału różnych rozwiązań, podniesienia samooceny, satysfakcji z pracy.

2.5.8. Podsumowanie

Najsukuteczniejszą metodą rozwiązywania konfliktów jest usprawnienie kanałów komunikacji. Informowanie o kierunkach działania, misji i strategii, jak również konieczności zmian wpływa na zdrową atmosferę w relacjach, tym samym zmniejsza podatność na konflikty. Szczególnie w relacjach między przełożonym a podwładnym należy odrzucić różnice osobowości i stale doskonalić umiejętności zrozumiałego przekazywania informacji.



Jak unikać destrukcyjnych konfliktów:

1. Stawiaj cele grupowe nad indywidualnymi.
2. Ustalaj zrozumiałe procedury i reguły działania.
3. Usprawniaj kanały informacyjne w relacjach.
4. Opracuj procedury rozwiązywania konfliktów.



Jak stymulować twórcze konflikty:

1. Wspieraj pozytywną rywalizację między grupami.
2. Wprowadzaj do zespołu nowych członków prezentujących nowe wartości.
3. Wspólnie zmieniaj struktury, procedury i reguły działania.
4. Zachęcaj do prezentowania swoich poglądów i pomysłów.

Piśmiennictwo

1. Bing-You R., Wiltshire W., Skolfield J. Leadership development for program directors. *J Grad Med Educ* 2010 Dec.; 2(4): 502–504.
2. Bohm F., Laurell S. *Rozwiązywanie konfliktów*. Wydawnictwo BL Info Polska Sp. z o.o. Gdańsk 2005.
3. Edelmann R.J. *Konflikty w pracy*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
4. Hendel T., Fish M., Berger O. Nurse/physician conflict management mode choices: implications for improved collaborative practice. *Nurs Adm Q* 2007 Jul.–Sep.; 31(3): 244–253.
5. Koźmińska-Sikora E. Jak rozwiązywać konflikty w pracy. URL: <http://kobieta.interia.pl/porady/news-jak-rozwiazywac-konflikty-w-pracy,nId,422800> Dostęp: 20.07.2012.
6. Kratochvil S. *Terapia małżeńska*. Wydawnictwo Via Medica, Gdańsk 2006.
7. Nelson HW. Dysfunctional health service conflict: causes and accelerants. *Health Care Manag* (Frederick) 2012 Apr.–Jun.; 31(2): 178–191.
8. Ogunyemi D., Tangchitnob E., Mahler Y., Chung C., Alexander C., Korwin D. Conflict styles in a cohort of graduate medical education administrators, residents, and board-certified physicians. *J Grad Med Educ* 2011 Jun.; 3(2): 176–181.

9. Serwis HR Prestige. URL: <http://www.mediacje.lex.pl/czytaj/-/artykul/konflikty-w-pracy-rodzaje-i-sposoby-funkcjonowania-w-konflikcie-cz-4> Dostęp: 20.07.2012.
10. Słaboń A. *Konflikt społeczny i negocjacje*. Wydawca: Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 1995.
11. Sportsman S., Hamilton P. Conflict management styles in the health professions. *J Prof Nurs* 2007 May–Jun.; 23(3): 157–166.

Rozdział 3.

Asertywny styl komunikacji

Jeśli będziesz miał wątpliwości, czy postąpiłeś asertywnie, zadaj sobie pytanie, czy to działanie choć trochę podniosło twoje poczucie godności.

Jeżeli tak, to było asertywne. Jeśli nie – było nieasertywne.

Herbert Fensterheim, 2006



Z czym kojarzy Ci się asertywność? Jakie zachowania uważasz za nieasertywne, a jakie za asertywne?

Asertywność to postawa, która w relacjach z innymi kieruje się zasadą partnerstwa i wzajemnego szacunku. Gdy jesteśmy asertywni, lubimy siebie i innych oraz traktujemy ich z godnością.

Choć asertywność niekoniecznie łączy się z efektywnością rozumianą jako osiągnięcie założonych celów, to jednak stosując ją możemy wywierać wpływ na zachowanie innych, bez uciekania się do agresji, manipulacji czy ulegania czyjejś presji.

Zachowania nieasertywne

Zachowania uległe

Zaliczane są tu następujące zachowania: empatia, szacunek do innych i łagodność, ale i rezygnacja z siebie. Ryzykiem jest to, że ludzie będą nawiązywali z nami relacje tylko ze względu na to, że zgadzamy się na ich prośby. Sami czujemy się wykorzystywani. Mamy poczucie skrzywdzenia i braku szacunku ze strony innych. Ciągłe robimy coś dla innych, nie dla siebie. Osiągamy własne cele znacznie później, niż gdybyśmy nie byli ulegli lub wcale ich nie osiągamy. Oznakami uległości są pytania rozpoczynające się od: *A może...?, Czy dałoby się..., Czy mógłbyś..., Nie chcę przeszkadzać, ale..., Przepraszam, ale?*

Zachowania dominujące

Głównymi elementami są tu skuteczność i pewność siebie, ale także brak szacunku dla potrzeb innych i wzbudzanie strachu. Oznakami zachowania dominującego są stwierdzenia rozpoczynające się od: *Jak nie..., to..., Uważaj, bo..., Musisz..., Ty zawsze..., Ty nigdy...*

Zachowania manipulujące

Czasami jest skuteczne (do czasu, aż inni zorientują się, jakie są nasze ukryte motywy). Charakteryzuje się nieszczerością, brakiem szacunku dla potrzeb innych oraz przedmiotowym traktowaniem ludzi, w celu osiągnięcia własnych celów. Stosujemy taktykę mówienia nie wprost o swoich zamiarach, wykorzystujemy czyjaś ufność. Jesteśmy nieuczciwi, udajemy sympatię, nawet kiedy jej nie czujemy. Wpływamy pośrednio na zachowanie innych. Osiągamy własne cele, używając do tego innych ludzi przez nadużywanie ich zaufania. Nie ma charakterystycznych zwrotów używanych przez osoby, które manipulują, gdyż posługują się one wszystkimi możliwymi technikami w nieuczciwy sposób.

Zachowania asertywne

Nie są uległe, bo polegają na respektowaniu własnych praw, określeniu granic prywatności i ich obronie. Nie są agresywne, ponieważ nie naruszają granic określonych przez innych ludzi. Nie są również manipulacyjne, gdyż u ich podstaw leży otwartość i szczerść.

Terytorium psychologiczne

Podstawowym prawem jest określenie i obrona granic własnego terytorium psychologicznego. Istnieje jednak podstawowy warunek: możemy to robić tylko tak, aby nie przekraczać granic terytorium innego człowieka.

Nasze terytorium psychologiczne składa się między innymi z szeregu różnych praw. Wiele z nich ustalamy, kontaktując się z innymi. Jeśli w relacjach z innymi nie precyzujemy naszych granic, inni ustalają je według własnych reguł.

Obszary terytorium psychologicznego to:

Prawa. Najistotniejsze to prawo do pozostania sobą. Jest równoważne z możliwością dysponowania wszystkim, co do nas należy (czasem, energią, rzeczami materialnymi, pomysłem na własne życie), według własnych decyzji.

Postawy, potrzeby. Mamy prawo wyrażać siebie, o ile nie naruszamy godności innej osoby.

Słowa. Mamy prawo wyrażać siebie, o ile sposób rozmowy i słowa nie naruszają godności innej osoby.

Uczucia. Mamy prawo do wyrażania własnych uczuć i emocji w sposób nienaruszający godności innych. Możemy wyrażać złość o ile nie zachowujemy się agresywnie, czyli naszym celem nie jest zranienie innych. Asertywna ekspresja złości służy obniżeniu napięcia, bez intencji zadania bólu rozmówcy.

Powyższe obszary ujęte są w **prawach Fensterheima**:

1. Masz prawo do wyrażania siebie, swoich opinii, potrzeb, uczuć – tak długo, dopóki nie ranisz innych.

2. Masz prawo do wyrażania siebie – nawet jeśli rani to kogoś innego – dopóki Twoje intencje nie są agresywne.
3. Masz prawo do przedstawiania innym swoich próśb – dopóki uznajesz, że oni mają prawo odmówić.
4. Są sytuacje, w których kwestia praw poszczególnych osób nie jest oczywista. Zawsze jednak masz prawo do przedyskutowania tej sytuacji z drugą osobą.
5. Masz prawo do korzystania ze swoich praw.



Wypisz swoje prawa, postawy, potrzeby i uczucia na kartce. Zastanów się, za pomocą jakich słów je wyrażasz.

Asertywność dzieli się na obronną i ekspansywną. Ta pierwsza służy do obrony naszego terytorium psychologicznego. Posługujemy się nią reagując na krytykę i odmawiając. Asertywność ekspansywna potrzebna nam jest wtedy, kiedy docieramy do terytorium psychologicznego drugiej osoby. Używamy jej przy chwaleniu innych, wyrażaniu próśb i oczekiwań oraz przy krytykowaniu.

Korzyści w relacji wynikające z asertywnego sposobu komunikacji:

- mniejsze ryzyko konfliktów w relacjach prywatnych i zawodowych,
- klarowność przekazu,
- mniej czasu przeznaczonego na negocjacje,
- szybciej osiągnięte porozumienia,
- większa pewność siebie,
- mniejsze napięcie w relacji.



Asertywność to także metoda przeciwdziałania stresowi. Dzięki niej zapobiegiesz manipulacjom w relacjach!

Korzyści z używania asertywnego sposobu komunikacji:

- określenie granic i ich obrona z poszanowaniem granic innych,
- dobre samopoczucie z samym sobą i w relacjach z innymi,
- umiejętność wyrażania pozytywnych i negatywnych emocji,
- samodzielne określanie celów i decyzji dotyczących własnego życia bez naruszania granic innych.



Jeśli do tej pory zachowywaliśmy się w sposób uległy, zmiana naszego zachowania może być dużym zaskoczeniem dla innych ludzi. Niektórzy nie będą zadowoleni, kiedy przestaniemy być ulegli i za-

czniemy sami stanowić granice swojego terytorium psychologicznego. Czasem może się zdarzyć, że ktoś, kto do tej pory otrzymywał od nas to, czego sobie zażyczył, będzie tak niezadowolony ze zmiany naszego zachowania, że zacznie nas unikać.



Jeśli zachowywaliśmy się dotychczas agresywnie, to zmiana naszego zachowania na asertywne może spowodować, że ludzie będą się czuć dezorientowani. Może to skutkować dystansowaniem się innych lub zbliżeniem się do nas (znika strach przed agresją).

Asertywny monolog wewnętrzny

Praca nad asertywnością obejmuje sferę wewnętrzną (myśli, emocje) i zewnętrzną (zachowanie, komunikację). Kształtowanie postaw asertywnych rozpoczynamy od myśli i emocji, ponieważ one kształtują nasze zachowania i sposób komunikacji z innymi. Siły, które sterują naszą aktywnością Eric Berne określił jako głos Dziecka (siła osobistych potrzeb), Rodzica (siła norm i powinności) i Dorosłego (siła decyzji).

Głos Dziecka

Kiedy kieruje nami siła osobistych potrzeb, wyrażamy potrzeby przez określenia: „chcę”, „nie chce mi się”, „pragnę”, „mam ochotę”, „potrzebuję” itp. Zaczynamy działać w kierunku zaspokojenia naszych potrzeb i pragnień, np. kiedy jestem głodna – jem, kiedy mam ochotę na drogi samochód – kupuję na kredyt, mimo że mnie na niego nie stać. Gdy w naszym zachowaniu zwycięży głos Dziecka, mamy poczucie winy, czujemy się ze sobą źle, wydaje nam się, że jesteśmy gorsi od innych.

Głos Rodzica

Siła norm i powinności to siła, która sprawia, że mówimy: „muszę”, „powinam/ powinienem”, „trzeba”, „należy”. Wykonujemy coś, ponieważ powinniśmy to zrobić. Jeśli czegoś nie musimy, to nie podejmujemy aktywności w tym kierunku. Jeśli zwycięży w nas Głos Rodzica, mamy poczucie krzywdy. Odnosimy wrażenie, że nie panujemy nad swoim życiem, czujemy bezradność, ponieważ wydaje nam się, że wszystko dzieje się wokół nas nie ze względu na nasze działanie, ale wręcz mimo tego, że się staramy i poświęcamy. Wydaje nam się, że jesteśmy wykorzystywani, przymuszeni do wykonywania czynności, na które nie mamy ochoty. Mamy wrażenie, że wykonujemy więcej obowiązków niż inni, a nikt tego nie docenia. Narzekamy i oczekujemy współczucia od innych. Głos Rodzica pojawia się często u ludzi zbyt obciążonych pracą.

Głos Dorosłego – Ja jestem w porządku i Ty jesteś w porządku

Posługujemy się określeniami: „decyduję się”, „postanawiam”, „wybieram”, „zamierzam”, „planuję”, „opłaca mi się” itp. Nasze działania wynikają z wewnętrznych postanowień. Mamy poczucie mocy sprawczej. Głos Dorosłego jest alternatywą dla pozostałych głosów – nie rodzi się z umiejętnością jego używania, jego rozwijanie wymaga wysiłku, pojawia się w trakcie rozwoju. Tylko Głos Dorosłego, użyty zamiast Głosu Rodzica czy Głosu Dziecka, będzie skłaniał do dojrzałego zachowania, bez walki o dominację (która występuje w otoczeniu dwóch innych głosów). Kiedy używamy Głosu Dorosłego, czujemy odpowiedzialność za swoje życie, sami dokonujemy wyborów i ponosimy ich konsekwencje.



Przypomnij sobie ostatnią trudną, pełną napięcia rozmowę – który z „głosów” dominował w tej sytuacji? Jeśli nie był to Głos Dorosłego – jak mógłbyś przeredagować swoje komunikaty?

Trudności z asertywnością

Negatywne zdania na własny temat

Sprawiają, że skupiamy się na swoich wadach, a nie zaletach. Obniża się motywacja do podjęcia działania.

Ograniczające asertywność normy zachowania

W monologu wewnętrznym pojawiają się zdania, które dotyczą kulturowych norm zachowań („muszę”, „powinienem”, „nie powinnam”, „nie wolno mi”). Są one tak użyte, aby uniemożliwić nam wyrażenie własnego zdania. Często, gdy mamy ochotę zachować się asertywnie, pojawiają się w naszej głowie normy, które uogólniamy.

Stawianie wygórowanych warunków asertywności

Często obawiamy się asertywnego zachowania i jego konsekwencji. W związku z tym obiecujemy sobie, że zachowamy się asertywnie w określonych warunkach. Są one tak nierealne do spełnienia, że istnieje mała szansa na to, abyśmy mogli się zachować asertywnie.

Katastrofizowanie

Fantazjując na temat tego, co się zdarzy, jeśli zachowamy się asertywnie, koncentrujemy się wyłącznie na negatywnych przewidywaniach.

Samokaranie

Pojawia się zwykle po podjęciu asertywnego działania. Zwracamy uwagę tylko na te elementy asertywnego zachowania, które nam się nie powiodły.

Sposoby na trudności z asertywnością

Gdy trudno o asertywność, pomagają:

1. Skupianie się na pozytywnych doświadczeniach, np. *Wiele rzeczy w życiu osiągnąłem/-am.*
2. Odwołanie się do praw jednostki ludzkiej, np. *Mam prawo popełniać błędy.*
3. Odwołanie się do własności danej osoby, np. *Jestem w porządku.*
4. Sformułowanie osobistych wartości, np. *Szczere i otwarte wyrażanie siebie w sposób nie raniący innych jest dla mnie ważne.*



W ciągu najbliższego tygodnia zaobserwuj u siebie, czy sięgasz po komunikaty nieasertywne. Zastanów się, jak z perspektywy posiadanych wiadomości możesz je zamienić w asertywne.

Asertywny styl komunikacji

Jest zdecydowany i respektuje godność drugiego rozmówcy, szczerzy i otwarty. Główna jego reguła to unikanie świadomego sprawiania komuś przykrości, czyli unikanie stosowania komunikatów typu „Ty”.

Komunikaty typu „Ty”

To zdania rozpoczynające się od „Ty”. Wiążą się z obciążeniem odpowiedzialnością drugiej osoby za uczucia, które obserwujemy u siebie, a które są konsekwencją zachowania rozmówcy. Jest to komunikacja nieasertywna – narusza granice terytorium psychologicznego rozmówcy. Może się on poczuć jak osoba atakowana. W konsekwencji odrzuci treść komunikatu i skupi się na obronie. Nawet jeśli krytyka skierowana do rozmówcy była słuszna, to nie przyjmie on jej treści. Przykłady komunikatów typu „Ty”: *Zachowujesz się nieodpowiedzialnie, Brzydko wyglądasz, Zawsze wiesz lepiej, Nieprawda, kłamiesz.*

Komunikaty typu „Ja”

To zdania rozpoczynające się od „Ja” i informujące o naszych odczuciach. Stosujemy je, aby zakomunikować, jak na nas działają zachowania czy słowa naszego rozmówcy. Wypowiadając komunikat typu „Ja” pozostajemy na swoim własnym terytorium psychologicznym i traktujemy z szacunkiem granice drugiej osoby. Jest to więc asertywny sposób komunikacji.

Przykłady komunikatów typu „Ja”: *Nie czuję się wysłuchany* (moja reakcja), *kiedy bawisz się długopisem w trakcie naszej rozmowy* (zachowanie drugiej osoby); *Kiedy podnosisz głos* (zachowanie drugiej osoby), *boję się* (moja reakcja); *Kiedy patrzysz przez okno podczas naszej rozmowy* (zachowanie drugiej osoby), *to czuję się lekceważony* (moja reakcja).

Należy jednak być ostrożnym. Istnieją również komunikaty „pseudo-Ja”, np. *Ja uważam, że Ty jesteś kłamcą*. Jest to nadal komunikat typu „Ty”, ponieważ narusza terytorium psychologiczne drugiej osoby.



Przypomnij sobie ostatnią trudną, pełną napięcia rozmowę – który z komunikatów „Ja” czy „Ty” dominował w tej sytuacji? Jeśli nie były to komunikaty „Ja” – jak mógłbyś je przereklamować?

Obrona swoich praw poza sferą osobistą

Zdarza się, że cele i oczekiwania rozmówców wykluczają się. Zawsze jednej stronie przysługuje prawo do obrony swoich praw w ramach należących do jej terytoriów. Dlatego istotna jest świadomość, co w danym momencie jest naszym prawem, a co możemy uzyskać tylko ze względu na uprzejmość rozmówcy.



Ważne jest, aby dążyć do realizacji celu, który założyliśmy uzyskać w danej relacji. Istotne jest, aby nie naruszać praw innych. Zachowywać się konsekwentnie, ale łagodne. Warto nie pozwalać na naruszanie własnej wartości.

3.1. Pochwała w asertywnej komunikacji

Trudności z ujawnianiem pochwał i krytyki niejednokrotnie wynikają z obawy przed odrzuceniem lub opacznym zrozumieniem. Unikniemy tego przez stosowanie komunikatów typu „Ja” i odwołanie się do faktów.

Komunikaty: *Pięknie dziś wyglądasz*, *Masz ładne buty* to pozytywne oceny wyrażane jako komunikaty typu „Ty”. Jeśli zgadzamy się z oceną – sprawia nam ona przyjemność. Często jednak nie dowierzamy im, podejrzewając, że są one mówione w jakimś konkretnym celu, a nie bezinteresownie.

Asertywna pochwała składa się z faktów i ustosunkowania się do tych faktów, czyli jest opinią nadawcy, z którą można się zgodzić lub nie.



Ćwiczenie w parach (5 minut + 5 minut) – pochwal swojego rozmówcę używając powyższych zasad. Zastanów się nad swoimi emocjami. Poproś o komunikat zwrotny dotyczący emocji swojego rozmówcy.

3.2. Krytyka w asertywnej komunikacji

Pomocna jest tu reguła **FUO + 2 K**.

Fakty

(np. *Uzgodniliśmy wczoraj, że weźmiesz za mnie dyżury w tym miesiącu. Widzę, że grafik jest bez zmian, a Marta potwierdza, że nie zgłaszałeś jej naszych ustaleń.*)

+

Ustosunkowanie

(np. *Nie podoba mi się to i czuję się rozczarowana i zła.*)

+

Oczekiwanie

(np. *Proszę Cię, żebyś dotrzymał swojej obietnicy.*)

+

Konkret

(np. *Jak przyjdę jutro do pracy, to chciałabym, żeby to było wyjaśnione.*)

+

Kontrakt

(np. *Czy możemy się tak umówić?*).

Pełna asertywna krytyka nie zawsze jest potrzebna, np. Oczekiwanie nie jest stosowane w relacjach z bliskimi. Konkret i Kontrakt zaś wykorzystujemy wtedy, kiedy krytykujemy kogoś po raz kolejny i chcemy mieć pewność, że tym razem jest to ostatnia negatywna informacja zwrotna w danej sprawie.



Celem asertywnej krytyki jest eliminacja zachowania drugiej osoby, które nam nie odpowiada. Osiągamy to przez wskazanie rozmówcy, że to, co robi, nam nie odpowiada oraz na naklonienie go do zmiany tego zachowania. W asertywnej krytyce nie ma więc miejsca na upokorzenie, raniącą, agresywną formę wypowiedzi, nieuprawnione uogólnienia pojedynczych faktów, złośliwości czy aluzje.



Ćwiczenie w parach (5 minut + 5 minut) – skrytykuj swojego rozmówcę używając powyższych zasad. Zastanów się nad swoimi emocjami. Poproś o komunikat zwrotny dotyczący emocji swojego rozmówcy.

3.3. Wyrażanie pozytywnych uczuć w asertywnej komunikacji

Niejednokrotnie sądzimy, że nie warto mówić o swoich pozytywnych uczuciach, czy chwalić innych, bo przestaną robić to, za co ich pochwaliliśmy, staną się zbyt pewni siebie (a przecież nie tak łatwo wpłynąć na czyjeś zachowanie). Nie ujawniamy swoich pozytywnych uczuć, ponieważ uważamy, że mogą wtedy zniknąć (a przecież uczucia są delikatne, nietrwałe). Boimy się, że jeśli powiemy o swoich odczuciach, to już zawsze będziemy musieli czuć się w ten sam, pozytywny sposób (a przecież wszystko się może zmienić). Wyrażenie pozytywnych uczuć może się wiązać z ryzykiem, że zostaniemy źle zrozumiani (a przecież zawsze chcemy być dobrze rozumiani).



Im częściej mówisz o swoich autentycznych pozytywnych uczuciach, tym częściej je przeżywasz. Dzieje się tak jednak wtedy, gdy osoba, do której kierujesz swoje pozytywne uczucia potrafi je przyjmować i nie mówisz o pozytywnych uczuciach, których nie przeżywasz.



Ćwiczenie w parach (5 minut + 5 minut) – wyraż pozytywne uczucia używając powyższych zasad. Zastanów się nad swoimi emocjami. Poproś o komunikat zwrotny dotyczący emocji swojego rozmówcy.

3.4. Wyrażanie złości w asertywnej komunikacji

Daje przyzwolenie na mówienie tonem spokojnym, podniesionym, a nawet krzyk pod warunkiem stosowania tylko i wyłącznie komunikatów typu „Ja”, np.: **zamiast:** *Jak możesz tak głośno słuchać muzyki?*, **komunikujemy:** *Jestem wściekła, kiedy słuchając muzyki nie zamykasz drzwi – przeszkadza mi to w pracy.*

Najczęstszym błędem w wyrażaniu złości jest czekanie do momentu, w którym nasz „psychologiczny kontener emocji” jest pełen i może już tylko wybuchnąć. Pominięcie stopniowania reakcji powoduje, że choć używamy komunikatów typu „Ja” – nałożenie wypowiedzi wywołuje opór u tych, których zachowanie chcielibyśmy zmienić.

Procedura asertywnego wyrażania gniewu Pameli Butler

Etap I: udzielenie informacji o tym, co nam się nie podoba w zachowaniu rozmówcy i jak chcielibyśmy, żeby się zachował. Dodajemy, dlaczego to zachowanie nam przeszkadza (zwykle ludzie nieświadomie przeszkadzają innym – po informacji, że dane działanie przeszkadza, zmieniają swoje zachowanie).

Etap II: pokazanie irytacji przez zmianę tonu głosu na bardziej stanowczy. Etap ten pokazuje, czy osoba, której zwracamy uwagę, jest w stanie zmienić swoje zachowanie pod naszym wpływem. Nasza postawa i ton głosu powinny dać sygnał drugiej osobie, że jej zachowanie nam nie odpowiada. Jeśli uśmiechniemy się i zastosujemy zmiękczenia typu *może byś...*, czy *zechciałbyś...*, nie osiągniemy usunięcia niekomfortowego dla nas zachowania. Stąd już tylko krok do poczucia bezradności – aby tego uniknąć, przechodzimy do kolejnego etapu.

Etap III: przedstawienie swojego zaplecza psychologicznego. Zapowiadamy, co zrobimy, jeśli rozmówca nie zmieni swojego zachowania. Celem jest nie ukaranie drugiej osoby, ale ochrona własnych praw. Tym asertywne wyrażanie gniewu różni się od groźby. Ważne jest, aby zaplecze, które wybierzemy, było zapowiedzią takiego działania, które faktycznie jesteśmy w stanie zrealizować, nie krzywdząc drugiej osoby.

Etap IV: wykorzystanie zaplecza. Jeśli rozmówca nie zmienił swojego zachowania – konsekwentnie przechodzimy do wykonania zapowiedzianych działań. Jeśli tego nie zrobimy – niekomfortowe dla nas zachowanie może być kontynuowane.

Program uodparniania na złość

Program uodparniania, czyli trening odporności na stres, to skuteczna 6-etapowa metoda uzyskania właściwej kontroli nad swoim gniewem. Polega na odtworzeniu w wyobraźni sytuacji wywołującej gniew oraz zmianie swojej „wewnętrznej listy dialogowej”. Dla lepszych efektów należy ćwiczyć „odporność na stres” i kojarzyć ją z konkretnymi, istotnymi wymaganiami i naciskami, które są na nas wywierane, czy to w życiu prywatnym, czy zawodowym – z sytuacjami, z którymi wiąże się stres, złość, konflikt i prowokacja.

6-etapowy program odporności na stres

1. Aktualne myślenie – aktualne zachowanie



Przypomnij sobie sytuację, która Cię denerwuje i wzbudza Twoją złość, w której stosujesz niewłaściwe sposoby radzenia sobie z gniewem, np. powstrzymywanie gniewu, wybuch gniewu czy gniew, który zmienia się we wściekłość. Powtórz w myślach tę sytuację, skupiając się na swoich myślach, uczuciach, postawach i zachowaniach, które stosujesz, próbując sobie z nią poradzić. Podsumuj swoje doświadczenia, zwracając szczególną uwagę na destruktywne elementy gniewu.

2. Przygotowanie na prowokację



Odpręż się i wyobraź sobie wybraną prowokacyjną sytuację, wraz ze wszystkimi szczegółami.



Przeprowadź następującą „pozytywną” rozmowę z samym sobą:

- *Ta sytuacja zwykle mnie denerwuje, ale to nic, wiem, jak sobie z nią poradzić.*
- *Mogę opracować plan działania, radzenia sobie z tą sytuacją.*
- *Wiem, że sobie z tym poradzę.*
- *Wiem, co mam zrobić, kiedy poczuję, że narasta we mnie złość.*
- *Wiem, że pobudzenie emocjonalne jest oznaką mojej energii.*
- *Wykorzystam tę energię, żeby dobrze rozegrać tę sytuację, właściwie nią zarządzać.*
- *Prowokacja jest dla mnie sygnałem, że mam zrealizować swój plan.*
- *Ta sytuacja jest sprawdzianem, testem umiejętności nabytych w szkoleniu zarządzania stresem.*
- *Wierzę w siebie. Wezmę kilka głębokich oddechów.*
- *Mam poczucie humoru.*
- *Jestem gotowy, odprężony i czujny, myślę racjonalnie.*

3. Moment „zderzenia” i konfrontacji



Nadal kontroluj swoje myśli, uczucia i zachowanie. Przypominaj sobie, że to Ty ją kontrolujesz, Ty nad nią panujesz. Kontynuuj wewnętrzny dialog, powtarzając sobie następujące pozytywne zdania:

- *Nadal będę opanowany i spokojny, ale jednocześnie czujny i aktywny.*
- *Będę konsekwentnie patrzeć na sytuację z tej perspektywy.*
- *Nie muszę niczego udowadniać. Nie wolno tracić panowania nad sobą, to nic nie da.*
- *Będę się trzymał wyznaczonych celów. Nie będę się starał osiągnąć w tej sytuacji więcej niż to konieczne i niż sobie założyłem.*
- *W tej sytuacji jestem na wygranej pozycji – panuję nad nią.*
- *Teraz skoncentruję się tylko na dobrych stronach sytuacji. Nie ma sensu w tym momencie się emocjonować.*
- *Szkoda, że on (ona, oni) muszą zachowywać się w ten sposób. To oczywiste, że mają jakiś problem, że coś ich niepokoi.*
- *Nie muszę w siebie wątpić. Wszystko jest pod kontrolą.*

4. Panowanie nad wzburzeniem/pobudzeniem emocjonalnym



Przygotowuj się na prowokację i konfrontację, stosując pozytywne stwierdzenia dotyczące swojego pobudzenia emocjonalnego. Kontynuuj swój nowy, wewnętrzny dialog, zwracając się do siebie w następujących słowach:

- *Moje mięśnie przesyłają mi informacje o tym, do jakiego stopnia jestem rozluźniony lub spięty. Kiedy czuję, że moje mięśnie się napinają, to znak, że trzeba się rozluźnić.*
- *Mogę zachować spokój. Muszę tylko zwolnić trochę tempo. Właśnie tak. Złość, zdenerwowanie nic tu nie pomogą.*
- *Nie ma sensu się złościć. Zrealizuję mój plan.*
- *Muszę się dokładnie trzymać planu, krok po kroku, zdanie po zdaniu.*
- *Nie spieszę się, nie będę się gorączkować. Zachowam zimną krew.*
- *Dobrze to przemyślałem. Tak, traktuję tę sytuację z należytą powagą.*
- *Każdy z nas ma swoje racje.*
- *Negatywne uczucia rodzą tylko więcej negatywnych uczuć. A wtedy sytuacja wymyka się spod kontroli.*
- *Nawet, jeżeli on (ona, oni) się zdenerwują i wybuchną gniewem, to ja zachowam spokój.*
- *Teraz ja jestem panem sytuacji. Całkowicie ją kontroluję.*

5. Analiza i refleksja nad czynnikami wywołującymi gniew



Ćwicząc kontrolę nad gniewem, należy unikać obwiniania (zarówno siebie, jak i innych), rzucania oskarżeń i narzekania. Zachowania takie zmniejszają szanse na skuteczne zarządzanie gniewem. Zamiast obwiniać, lepiej powtarzać:

- *Irytacja i złość sprawiają, że zbaczam z drogi.*
- *Nie obwiniam siebie. Obwinianie tylko pogarsza sprawę. Obwinianie nie rozwiązuje żadnych problemów.*
- *Ignoruję prowokacje. To dobrze, nie pozwolę, żeby przeszkadzały mi w realizacji moich celów i planów.*
- *Wiem, że trening czyni mistrza. Ćwiczę swój plan.*
- *Czuję się lepiej. Mogę to dokładnie przeanalizować i przemyśleć na przyszłość.*
- *Spokój i opanowanie są dużo lepsze niż destruktywna złość; nie można pozwolić na jej niszczące działanie.*

- *Cieszę się, że nie biorę tego do siebie.*
- *W ten sposób jestem na silnej pozycji, wychodzę zwycięsko z trudnej sytuacji.*
- *Cały czas spokojnie oddycham i jestem odprężony.*
- *Potrafię zachować spokój nawet wśród natężonych emocji.*

6. Nowe myślenie – nowe zachowanie – gratulowanie sobie właściwej reakcji



Kiedy już udało Ci się rozwiązać lub zażegnać sytuację prowokacyjną lub konfliktową, pogratuluj sobie sukcesu. Nabyłeś nową umiejętność i nowy sposób zachowania. Panujesz nad sobą i sytuacją. Możesz użyć wybranych lub wszystkich z poniższych określeń:

- *Tym razem naprawdę świetnie się spisałem.*
- *Dobrze to rozegrałem.*
- *Dobra robota! Ta sytuacja już mnie nie wyprowadza z równowagi.*
- *Dzięki mnie to wyszło dobrze.*
- *Udało się! I nawet to nie było takie trudne, jak mi się na początku wydawało.*
- *Jestem mile zaskoczony. Myślałem, że może być dużo gorzej.*
- *Mogłem się zdenerwować i rozzłościć jak kiedyś, ale tego nie zrobiłem.*
- *Zachowałem spokój, panowanie nad sobą, nie dałem się wytrącić z równowagi.*
- *Już nie pozwolę, żeby kierowała mną duma. Dzięki temu będę w stanie kontrolować mój gniew.*
- *Potrafię wykonać zadanie i osiągnąć swój cel.*
- *Taka postawa jest dużo bardzo korzystna, lepiej mi służy.*
- *Te sytuacje nie denerwują mnie już tak, jak kiedyś.*

3.5. Odmowa w asertywnej komunikacji

Niejednokrotnie obserwujemy trudności z odmawianiem. Jest to konsekwencją obawy przed gniewem lub okazywaniem urazy ze strony rozmówcy. Następstwem ulegania innym jest jednak możliwość wykorzystywania przez innych powstające u nas wrażenie skrzywdzenia i niskiego poczucia wartości, wycofywania się z kontaktów z innymi, poczucia żalu lub złości, że nie potrafiliśmy powiedzieć „nie”. Pozwalamy innym na podejmowanie decyzji, które nas dotyczą i tym samym własne cele osiągamy później lub nie osiągamy ich nigdy.

Procedura asertywnej odmowy

1. Wypowiedzenie „nie”.

2. Opis, czego nie zrobimy.

3. Uzasadnienie.

Najlepiej, jeżeli uzasadnienie wynika z systemu naszych wartości (np. *Jest to dla mnie bardzo ważne, Wolalbym, Mam takie zasady*) lub celu (np. *Wybieram, Taką decyzję podjąłem, Już zaplanowałem*).

Jeśli namawianie trwa...

Technika „zdarłej płyty”

Jeśli próba przekonania do danej decyzji lub jej zmiany powtarza się, przytaczamy ten sam argument kilkakrotnie. Umacnia to osobę odmawiającą, dodaje jej siły. Jeśli podajemy nowe powody, dla których odmawiamy – tracimy wiarygodność, osłabiamy się w odmowie, a osoba, która nalega, zwykle zyskuje siły do dalszego namawiania.

Wykorzystanie komunikatów podtrzymujących relacje

Na przykład: *Chętnie wezmę za Ciebie dyżur, jak tylko będę miała wolniejszy tydzień.*

Ujawnienie naszych emocji, jeśli namawianie trwa

Na przykład: *Czuję dyskomfort, gdy tak na mnie naciskasz, żebym teraz Ci pomogła.*

Przywołanie zaplecza

Mówimy co zrobimy, jeśli druga osoba nie przestanie.

Wykorzystanie zaplecza

Jeśli rozmówca nadal wywiera na nas presję, robimy to, co zapowiedzieliśmy.



W asertywnej odmowie nie warto używać słów: *muszę, powinienem* oraz *nie mogę* – wskazują one na to, że nie jesteśmy osobami decyzyjnymi. Zaleca się stosowanie słów: *decyduję się na, postanawiam, planuję, zamierzam, mam takie zasady* – wówczas odmowa jest bardziej przekonująca i stawia nas w pozycji autora naszych dążeń.



Ćwiczenie w parach (5 minut + 5 minut) – odmów swojemu rozmówcy używając powyższych zasad. Zastanów się nad swoimi emocjami. Poproś o komunikat zwrotny dotyczący emocji swojego rozmówcy.

3.6. Prośby i oczekiwania w asertywnej komunikacji

Mamy prawo do wyrażania prośb, jeśli dajemy rozmówcy prawo do odmowy. W ten sposób prośba staje się pytaniem sprawdzającym, a odpowiedź odmowna jest tylko informacją, która prowokuje do znalezienia alternatywnego rozwiązania.

Procedura asertywnego wyrażania prośb i oczekiwań

1. Przed rozmową przygotowujemy zaplecze (plan B) – określamy, co się stanie, jeśli nie uzyskam zamierzonego rezultatu.
2. Przedstawiając prośbę, krótko ją uzasadniamy.
3. Kończymy prośbę pytaniem do drugiej osoby o jej decyzję.
4. Gdy pytany zaczyna udzielać niejasnej odpowiedzi – dopytujemy.
5. W przypadku odłożenia decyzji – ustalamy konkretny termin, w którym dojdzie do kolejnej rozmowy na dany temat.

Wydawanie poleceń w asertywnej komunikacji

Wyróżniamy 4 elementy asertywnego polecenia:

- określamy, kto jest nadawcą polecenia (komunikat typu „Ja”),
- zwracamy się bezpośrednio do adresata polecenia,
- mówimy, czego konkretnie polecenie dotyczy,
- określamy, kiedy ma zostać wykonane.



Ćwiczenie w parach (5 minut + 5 minut) – wyraż prośbę używając powyższych zasad. Zastanów się nad swoimi emocjami. Poproś o komunikat zwrotny dotyczący emocji swojego rozmówcy.

3.7. Wyrażanie opinii i przekonań w asertywnej komunikacji

Mamy prawo do wyrażania swoich poglądów w sposób, który nie rani uczuć innych, ale takie samo prawo przyznajemy rozmówcy.

Gdy rozmówca ma odmienne zdanie niż my możemy wykorzystać:

Zacieranie różnic

Traktujemy opinię rozmówcy jako opis faktów. Widząc różnice swojej opinii w stosunku do opinii rozmówcy – odczuwamy dyskomfort i próbujemy upodobnić

swoją opinię do jego opinii. Jeśli rozmówca również upodabnia nieco swoją opinię do naszego przekonania – ustalamy wspólną wersję.

Usprawiedliwianie się

Chcemy udowodnić rozmówcy, że jesteśmy w porządku, mimo że mamy od niego inne zdanie i wyjaśniamy z czego wynika nasza opinia.

Udowadnianie swoich racji

Gdy czujemy się zagrożeni na swoim terytorium psychologicznym, staramy się przenieść spór na terytorium psychologiczne rozmówcy. Podstawą argumentacji jest informacja, że my „jesteśmy w porządku”, ale nasz rozmówca – „nie jest w porządku”.

Wymiana poglądów

Zakładamy, że obie strony mają swoje zdanie i nie muszą niczego sobie udowadniać ani rywalizować ze sobą. Poszukujemy informacji, dlaczego rozmówca ma inną opinię.



Tylko „wymiana poglądów” jest asertywnym sposobem wyrażania opinii.



Ćwiczenie w parach (5 minut + 5 minut) – wyraż swoją opinię na temat kontrowersyjny dla swojego rozmówcy używając powyższych zasad. Zastanów się nad swoimi emocjami. Poproś o komunikat zwrotny dotyczący emocji swojego rozmówcy.

Gdy rozmówca usiłuje przekonać do swojej opinii i udowodnić, że to jego opinia jest jedynie słuszna:

- 1) wskaż różnice w opiniach i pokaż, że uznajesz prawo rozmówcy do odmiennej opinii,
- 2) przedstawiaj swoje zdanie, nie przekonuj, postaraj się zrozumieć rozmówcę,
- 3) nie udowadniaj, wyrażaj własne przekonania za pomocą zwrotów: *Ja tak właśnie czuję, Właśnie to mi się podoba, To lubię,*
- 4) jeśli Twój rozmówca mimo to nadal próbuje Cię przekonać do swojej opinii, zastosuj technikę „zdarłej płyty”.

3.8. Przyjmowanie opinii w asertywnej komunikacji

Wiele osób odbiera krytykę nie jako jedną z wielu opinii na ich temat, ale jako wyraz prawdy. Stąd słysząc informację, która nie zgadza się z ich „prawdą”, zaczynają atakować, mnożyć argumenty lub usprawiedliwiać się. Kiedy odnosimy się do opinii innych – przyjmujemy postawę „jestem w porządku”, która oznacza akceptację samego siebie wraz z wadami i zaletami. Wówczas możemy potraktować ocenę innych, zarówno pozytywną, jak i negatywną, nie jako prawdę czy niezaprzeczalny fakt, ale jako jedną z licznych informacji, z którą możemy się zgodzić lub nie. Możemy zgodzić się z rozmówcą, który mówi nam o swojej opinii: *Myślę o sobie podobnie, Mam takie samo zdanie o sobie, Też tak uważam* lub zaprzeczyć temu: *Myślę o sobie inaczej, Mam inne zdanie na ten temat, Ja tak nie uważam.*



Ćwiczenie w parach (5 minut + 5 minut) – poproś rozmówcę o wyrażenie opinii na Twój temat – przedyskutuj z nim tę opinię używając powyższych reguł. Zastanów się nad swoimi emocjami. Poproś o komunikat zwrotny dotyczący emocji swojego rozmówcy.

Piśmiennictwo

1. Bailey RV. *The gower stress management toolkit for trainers and counsellors: a knowledge-base and 33 innovative interventions for managing stress with groups and individuals. The gower stress management toolkit for trainers and counsellors.* UK: Gower Publishing Company, 2001.
2. Berne E. *W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich.* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
3. Fensterheim H., Baer J. *Nie mów „TAK”, gdy chcesz powiedzieć „NIE”. Jak nauczyć się asertywności.* Książka i Wiedza, Warszawa 2006.
4. Król-Fijewska M. *Asertywność menedżera.* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2000.
5. Król-Fijewska M. *Stanowczo, łagodnie, bez lęku.* Wydawnictwo WAB, Warszawa 2005.

Rozdział 4.

Podstawy negocjacji



Z czym kojarzą Ci się negocjacje? Przypomnij sobie ostatnie sytuacje, w których zastanawiałeś się, jakich argumentów użyć, by dobrze przedstawić swoje racje, np. trudną rozmowę w pracy. Czy starałeś się kiedyś dojść do porozumienia z rozmówcą, który miał inne zdanie? Czy poszukiwałeś kiedyś rozwiązania, które mogłoby być korzystne dla wszystkich zainteresowanych?

Powyżej przedstawiono sytuacje negocjacyjne.

4.1. Przed rozpoczęciem negocjacji

Negocjacje to część codziennego życia. Dzięki nim jesteśmy w stanie osiągnąć to, czego pragniemy, wyrazić i zaspokoić swoje potrzeby.

Schemat procesu negocjacji

1. Faza wstępna

To może być wspólny posiłek, obejrzenie meczu czy wizyta w teatrze. Jest to czas na wzajemne poznanie, odszukanie tego co łączy.

2. Faza uzgadniania formuły porozumienia

To etap przygotowania różnych rozwiązań i propozycji. Twardość negocjacji powinna być dostosowana do kontekstu sytuacyjnego, a także przedmiotu negocjacji. Inaczej będą negocjowane warunki sprzedaży starego, niepotrzebnego samochodu, a inaczej kwestie bezpieczeństwa dziecka podczas jego pierwszej wycieczki klasowej za granicę. Podstawową zasadą negocjacji jest indywidualne podchodzenie do każdej propozycji podawanej przez drugą stronę. Zbyt duża sztywność stanowiska i brak innych rozwiązań są przyczyną niepowodzenia w negocjacjach i wpływają negatywnie na dalsze relacje partnerów w negocjacjach.

3. Faza dookreślenia szczegółów

To końcowa faza negocjacji i obejmuje głównie sprawy organizacyjne, logistyczne, administracyjne, wynikające z przyjęcia określonych we wcześniejszych

fazach ustaleń. Strony powinny tu przedyskutować problemy, które mogą pojawić się w czasie realizacji porozumienia. Warto spisać te ustalenia wraz ze wszystkimi szczegółami.

Przygotowania do negocjacji

Podstawą jest określenie celu i planu. Ważnym etapem jest również analiza dotychczasowej współpracy i dokładne określenie problemu negocjacyjnego.

Pytania w negocjacjach

- Jakie zagadnienie jest problemem negocjacyjnym?
- Z kim będziemy prowadzić negocjacje?
- Jaki jest najlepszy czas i miejsce negocjacji?
- Jaka atmosfera będzie sprzyjać negocjom (partnerska, „twarda”, chłodna i profesjonalna)?
- Na ile ważne są dla nas cele negocjacyjne? Na ile zamierzamy być elastyczni? Jakie mamy propozycje dla drugiej strony negocjacji?
- Jaki zakładamy wynik negocjacji? Co jest najważniejsze: pokonanie drugiej strony, umocnienie własnej pozycji czy stworzenie atmosfery sprzyjającej dalszej współpracy?

4.2. Cele negocjacyjne, możliwe ustępstwa i BATNA

Wynik negocjacji określany jest przez poziom aspiracji i granice ustępstw.

Poziom aspiracji to najbardziej pożądaný wynik, który chciałby osiągnąć negocjator.

Rzadko udaje się osiągnąć wszystkie założone cele zgodnie z poziomem aspiracji. Jeżeli jednak nie uda się zrealizować założeń, nie należy wycofywać się z negocjacji! Odmawianie, niespełnienie próśb i pozostawianie drugiej strony bez pomocy czy w trudnej sytuacji nie przychodzi łatwo. Ludzie lubią o sobie myśleć, że są miłymi i kompetentnymi osobami! Zatem osobie odmawiającej najczęściej sprawia trudność całkowite i stanowcze odesłanie drugiej strony z odcięciem się od postulatów partnera. Odrzuciwszy jakiś postulat, drugiej stronie trudno będzie odmówić ponownie. Warto wówczas sformułować propozycję alternatywną!

Granica ustępstw to najniższy możliwy do zaakceptowania wynik, poniżej którego negocjacje zostaną przez nas uznane za porażkę lub zerwane. Jest to z góry ustalona pozycja, na którą możemy przejść bez poczucia porażki negocjacyjnej.

Na przykład:

- *Dobrze, co proponujecie zamiast podwyżek? Dodatkowy fundusz socjalny?*
- *Jakie inne rozwiązanie proponujesz? Wyjedziemy na wakacje dopiero w październiku, ale na trzy tygodnie.*

BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement = najlepsza alternatywa negocjowanego porozumienia)

W negocjacjach na słabszej pozycji znajduje się strona, której bardziej zależy. Określmy więc, co zrobimy, jeśli nie dojdzie do porozumienia.

Taka alternatywa to BATNA. Zwiększa poczucie pewności siebie i chroni przed nieprzemyślanym przyjmowaniem całkowicie niekorzystnych warunków oraz godzeniem się z porażką.

Na przykład:

- *Mogę przejrzeć inne oferty.*
- *W okolicy sprzedaje się też inne mieszkania.*
- *Mogę przydzielić to zadanie innej pracownicy.*
- *Możemy poszukać innej opiekunki dla dziecka.*

4.3. Harwardzki Model Negocjacji

W zależności od celu negocjacje można prowadzić w różnym stylu.

- **Model twardy** – celem jest demonstracja siły. Strona negocjująca twardo dąży do przeforsowania swoich postulatów. Brak tu miejsca na kompromisy. Z założenia jedna strona ma być wygrana, a druga przegrana. Ten model jest skuteczny jedynie w sytuacji, gdy wiemy na pewno, że mamy w rękach wszystkie atuty, a przeciwnik właściwie nie ma alternatywy poza zgodzeniem się na nasze propozycje.
- **Model miękki** – głównym celem stron jest podtrzymanie dobrych relacji. Strona negocjująca miękko jest gotowa pójść na duże ustępstwa, byle tylko zachować dobrą współpracę.
- **Model rzeczowy** – zakłada się tu wynik: wygrany–wygrany. Opisany jest także za pomocą tzw. Harwardzkiego Modelu Negocjacji.

Założenia Harwardzkiego Modelu Negocjacji

Oddzielaj ludzi od problemów

Wynik negocjacji zależy od relacji między negocjatorami. Gdy emocje przeważają nad chęcią rozwiązania problemu i strony zaczynają być wrogo nastawione – trudno osiągnąć porozumienie. Stąd warto podkreślać, że problem negocjacyjny jest „wspólnym wrogiem obu stron”.

Koncentruj się na zadaniach, a nie poglądach

Poglądów może być wiele i jeśli negocjacje zamieniają się w dyskusję o poglądach i upodobaniach, trudno będzie ustalić jakieś wspólne rozwiązania. Zadania do

rozwiązania są z kolei ściśle określone. Rozwiązywanie kolejnych zadań przybliża do sukcesu negocjacyjnego. Wymiana poglądów jedynie wydłuża czas rozmów.

Szukaj korzyści dla wszystkich

Im więcej propozycji rozwiązań – tym większa szansa na znalezienie tego korzystnego dla obu stron. Jeśli przedstawia się tylko po jednym rozwiązaniu, z pewnością rozwiązania takie będą korzystne tylko dla autora. Pojawia się wówczas zagrożenie impasem negocjacyjnym.

Stosuj obiektywne kryteria

Jeśli negocjacje mają charakter pokazywania subiektywnych punktów widzenia – nie doprowadzą do wspólnego celu. Dlatego, oceniając proponowane rozwiązania, na ogół stosuje się obiektywne kryteria wynikające z opracowań ekspertów, zasad działania rynku, rachunku ekonomicznego, podstaw prawnych. Rozwiązanie przyjęte na podstawie obiektywnych kryteriów motywuje do utrzymywania dalszej współpracy.

4.4. Inne techniki negocjacyjne

Spadające krople

Polega na stopniowym pokazywaniu argumentów, dzięki czemu wzrasta ich efekt. Pozwalamy argumentom „skapywać” powoli, tak jak kroplom. Poza tym dobieramy je stosownie do kontrargumentów. Aby zastosować tę technikę skutecznie, przed negocjacjami trzeba się bardzo dobrze przygotować: opracować różne warianty argumentacji i zastanowić się, jaka może być kontrargumentacja.

Pozorowany zysk

Proponujemy początkowo dość niekorzystną dla drugiej strony propozycję uzasadniając, że np. propozycja tańsza nie będzie do końca solidna ani bezpieczna. Po pewnym czasie przedstawiamy jednak inne rozwiązania, które stwarzają wrażenie, że druga strona zyskała w negocjacjach. Stosując tę technikę, musimy pamiętać o ważnej zasadzie związanej z ustępstwami: każde ustępstwo jednej strony powinno być wywalczone przez drugą stronę. Zgodnie z tą techniką nie zaczyna się negocjacji od rozmowy na temat rabatów i upustów.

Plasterki salami

Technika ta jest dość często wykorzystywana przy sprzedaży nieruchomości. Polega na tym, że cena wersji wyjściowej jest powoli rozszerzana o kolejne opcje i dodatki. Kiedy już płacimy 280 000 zł za apartament, kolejne 1000 zł wydaje się niewielkim wydatkiem. Kiedy już odkroiliśmy duży kawał salami, odkrojenie kolej-

nego plasterka wydaje się drobnostką. Kiedy już poczyniliśmy ustalenia dotyczące dużego kontraktu, kolejne ustępstwa – porcjowane jak plasterki – są o wiele łatwiejsze do uzyskania. Osiągnięcie tych wszystkich ustępstw naraz mogłoby być bardzo trudne.

Podkreślanie kompetencji partnera

Z jednej strony technika ta polega na podkreślaniu zdolności i kompetencji partnera, z drugiej – na równoczesnym wskazaniu na własne niedostatki w danej dziedzinie, np. *Ty sobie z tym tak świetnie radzisz. Ja kompletnie nie wiedziałbym, jak to załatwić.* Jest to jednak technika, która powinna być stosowana z umiarem – wyjaśnianie współpracownikom, że są w czymś świetni, z regularnym obciążaniem ich naszymi obowiązkami, może ich skutecznie zniechęcić do udzielania jakiegokolwiek pomocy. Co więcej uznani zostaniemy za osobę niekompetentną.

Ostatni mur

Technika ta wykorzystywana jest często w negocjacjach wielowątkowych. Kiedy większość problemów negocjacyjnych została już rozwiązana, rokowania zbliżają się do ustaleń i następuje impas negocjacyjny związany z jedną kwestią, warto wówczas przypomnieć jak dużo do tej pory osiągnięto.

Szachowe strategie negocjacyjne

Niektóre techniki negocjacyjne można porównać do strategii szachowych. W szachach chodzi nie tylko o wygraną, lecz także grę, i o to, aby nasz przeciwnik chciał kiedyś z nami zagrać.

Otwarcie, czyli dobrze zacząć

Dobry negocjator nigdy pierwszy nie podaje konkretnej sumy. Zapytany o taką sumę stara się pokazać czynniki, od których ona zależy. Pozwól przeciwnikowi zrobić pierwszy ruch, pamiętając jednak, że jego oferta będzie zaniżona w stosunku do jego możliwości. Jeśli uważasz, że lepiej być konkretnym lub jeśli druga strona naciska na to, abyśmy podali konkretne sumy, warto być na taką ewentualność przygotowanym. Warto sprawdzić np. ceny podobnych usług, ceny akceptowane wcześniej przez drugą stronę, jak również oferowane przez konkurencję.

Ruch czarnymi, czyli kontrpropozycja

Zbyt szybkie zaakceptowanie oferty przeciwnika może pozostawić wrażenie, że tak naprawdę spodziewaliśmy się, że pójdzie nam dużo gorzej i zgodzilibyśmy się nawet na znacznie mniej korzystną ofertę.

Gambit, czyli pionek chroniący wieże

Stosując tę technikę, poświęcamy mniej istotne dla nas elementy ustaleń na rzecz istotniejszych. Poświęcając pionek – ratujemy wieże.

Ruch konika szachowego, czyli różne aspekty sprawy

Często negocjacje prowadzone są w taki sposób, że dany problem rozważany jest w odniesieniu do kilku aspektów, kilku wątków. Należy o tym pamiętać i w miarę możliwości starać się rozdzielać poszczególne aspekty sprawy. Negocjacje to szukanie wspólnych korzyści i optymalnych rozwiązań. Kiedy odrzucamy propozycję drugiej strony, wskażmy na te jej aspekty, które są dla nas nieakceptowalne i wyjaśnijmy – dlaczego. Nie odrzucajmy z góry całej propozycji.

Szach, czyli powabne ustępstwo

Dobry negocjator nigdy nie idzie pierwszy na znaczące ustępstwo w negocjacjach. Aby jednak bronić skutecznie swojej pozycji i obronić się przed „szachem”, musimy być perfekcyjnie przygotowani do negocjacji. Dlatego dobrze jest przewidzieć pytania drugiej strony, zaopatrzyć się w dokumenty potwierdzające wysoką jakość proponowanych przez nas rozwiązań oraz odwoływać się do opinii niezależnych ekspertów.

Powyższe strategie są skuteczne, ale pod jednym warunkiem: musimy być bardzo dobrze przygotowani do negocjacji, czyli umiejętnie stawiać pytania i zbierać informacje oraz ćwiczyć techniki negocjacyjne. Te ostatnie należy wprowadzać powoli do swoich codziennych zachowań i to tam, gdzie błąd negocjacyjny nie będzie nas kosztował zbyt dużo.

4.5. Przełamywanie impasu i barier negocjacyjnych

Negocjacje są formą nawiązywania kontaktu. W trakcie rozmowy nasze poglądy i obraz sytuacji zmieniają się. Ten wielowątkowy i skomplikowany proces podatny jest na różne zakłócenia.

Bariery negocjacyjne

Stereotypy

Stereotypy to uproszczone wizje rzeczywistości. Wyobrażając sobie reprezentantów drugiej strony: „typowy bankier”, „typowy urzędnik”, „typowy nastolatek”, „typowa nauczycielka”, „typowy szef”, kierujemy się emocjami, zanim jeszcze poznaliśmy drugą stronę.

Zagrania wysokie i niskie

Zagranie wysokie (silnie zawyżona oferta wyjściowa), podobnie jak zagranie niskie (silnie zaniżona oferta początkowa) skutecznie mogą zablokować negocjacje. Istnieje ryzyko, że strony nie dojdą do porozumienia, bo jedna z nich musiałaby silnie zaniżyć oczekiwania lub druga musiałaby silnie podwyższyć swoją ofertę – strona ustępująca traci wówczas wiarygodność.

Subiektywna wartość przedmiotu negocjacji

Przedmiot negocjacji przedstawia różną wartość subiektywną dla obu stron. To, co dla jednej strony jest wadą, dla drugiej może być zaletą. Jeśli strony nie będą elastyczne, rozpocznie się dyskusja o poglądach, czy dana cecha przedmiotu sprzedaży jest wadą czy zaletą.

Sposoby rozwiązywania impasu negocjacyjnego

„Siła wyższa”

Odwołanie do „siły wyższej” nie stwarza wrogiej atmosfery podczas rozmowy, ale wskazuje na brak możliwości przyjęcia propozycji drugiej strony z powodów niezależnych: *Nasz prezes tego nie zaakceptuje, Prawo wyklucza takie rozwiązanie*. Czynnikiem, na który nie mamy wpływu, jest też upływający czas – wskazując, że czas mija i za chwilę nie będziemy już skłonni do negocjacji, zwiększamy rzeczowość rozmowy, np.: *Przykro mi, ale za chwilę muszę być na lotnisku, Niestety, ale za chwilę spodziewam się kolejnego pacjenta*.

Ostateczny termin i presja czasu

Nikt nie lubi być stawiany pod presją czasu, podobnie niewielu ludzi lubi stawać pod presją czasu innych, ale w przypadku powstania impasu negocjacyjnego, można go przerwać określając termin zakończenia negocjacji. Można powołać się na inne zobowiązania, terminy, obowiązki, a następnie próbować ustalić ostateczny termin, po którym zwrócimy się do konkurencji lub będziemy kontynuować nasze działania.

Motywacja materialna

Negocjowanie pensji, ceny usług, ceny zakupu domu, samochodu, warunków współpracy to wszystko problemy negocjacyjne związane z dobrami materialnymi. Posiadanie różnego rodzaju dóbr jest jak najbardziej naturalną potrzebą każdego z nas. Daje nam ono poczucie kontroli, podwyższa poczucie własnej wartości, moż-

liwość zabezpieczenia przyszłości naszych bliskich, czy wreszcie pozwala korzystać z różnego rodzaju przyjemności i rozrywek.

Warto więc wykorzystać potrzeby materialne drugiej strony do budowania własnej argumentacji, szukania wspólnych korzyści, np. określając, że *Wszyscy na tym zarobimy*.



Zapamiętaj poniższe zasady i wykorzystaj je w najbliższej sytuacji negocjacyjnej (choćby jutro – robiąc zakupy):

- 1. Podkreśl możliwości zwiększenia lub zabezpieczenia dóbr, dochodów drugiej strony.**
- 2. Zaproponuj ustępstwo, ale nigdy nie zaczynaj od tego negocjacji. Druga strona powinna mieć poczucie „zdobycia tego ustępstwa”, a nie wrażenie, że dostałaby je niezależnie od własnych zabiegów.**
- 3. Sam pytaj o rabaty i upusty. Szukaj dodatkowych argumentów – kupujesz dużo, za gotówkę, chętnie zostaniesz stałym klientem itp.**

Motywacja związana z poczuciem pewności

Szczególne emocje wzbudza bezpieczeństwo naszych dzieci i osób bliskich, ludzkie życie i zdrowie. Także pewność i bezpieczeństwo związane z solidnością partnera negocjacyjnego może mieć kluczowe znaczenie dla podejmowanych decyzji. Dodatkowym, ważnym czynnikiem wpływającym na ludzkie poczucie pewności jest świadomość, że nasze działania są właściwie rozłożone w czasie, panujemy nad sytuacją:

- 1) podkreślaj pewność i niezawodność proponowanych rozwiązań, solidność marki i firmy;
- 2) odwołuj się do bezpieczeństwa użytkowników, mieszkańców, dzieci, przechodniów, zwierząt domowych i wszystkich istot, na których może zależeć kontrahentowi;
- 3) podkreśl konieczność podjęcia szybkich, zdecydowanych działań, związaną z tym, że czas płynie, termin zakończenia inwestycji się zbliża, niedługo nie będzie warunków do pracy lub z innych powodów może być za późno i straty będą nieodwracalne.

4.6. Manipulacja w negocjacjach

W procesie negocjacji możemy spotkać się z próbami manipulacji. Nieczyste postępowanie oparte na manipulacji może spowodować wygranie jednego spotkania, ale oznacza przegranie szansy na długą, udaną współpracę bazującą na obustronnym zaufaniu.

Dobry i zły policjant

Druga strona pozornie zajmuje odrębne stanowiska. „Dobry” jest po naszej stronie i będzie nas bronił przed „złym”. My w dowód wdzięczności mamy mu „pomóc”, czyli odstąpić od własnych żądań. „Zły” najpierw atakuje, a potem wychodzi. Wówczas „dobry” może obiecać pomoc i pozornie zawrzeć pakt mający udobruchać „złego”.

Obrona: Należy najpierw wysłuchać propozycji „dobrego”, bo być może zaproponuje on akurat to, na czym nam zależy, jeśli jednak propozycje „dobrego” nie bardzo nam odpowiadają, można dać do zrozumienia, że przejrzało się grę przeciwników. Najlepiej bez sarkazmu, z uśmiechem powiedzieć: *Proponuję, żebyście Panowie uzgodnili swoje stanowiska, jako że trudno mi się odnosić do propozycji tylko części Państwa zespołu negocjacyjnego. Możemy zrobić teraz kilkuminutową przerwę techniczną, a Panowie będziecie mieli okazję porozmawiać.*

Lekceważąca postawa przeciwnika

Polega na próbie zdekcentrowania przeciwnika przez demonstracyjne zajmowanie się wszystkim, tylko nie rozmową i okazywanie braku zainteresowania lub braku szacunku. Manipulator liczy na to, że się zdenerwujesz, poniosą Cię emocje i nawet jeśli pozornie nie damy po sobie poznać zdenerwowania, przestaniemy trzeźwo myśleć i racjonalnie argumentować. Strona, która w negocjacjach poczuje gniew lub zdenerwowanie, natychmiast traci siłę własnej pozycji.

Obrona: Uświadomienie sobie, że to zwykły manewr negocjacyjny. Warto bez okazywania sarkazmu zaproponować: *Widzę, że w tej chwili nie będziemy mogli podjąć żadnych efektywnych rozmów. Proponuję przerwę, podczas której będzie Pan miał okazję uporać się z bieżącymi sprawami, po czym będziemy mogli zająć się pracą związaną z negocjacjami.*

Ataki osobiste

To wszelkiego rodzaju negatywne osądy, zarzuty, uproszczone wnioski stawiane w odniesieniu do wieku, płci, narodowości, rasy, wyglądu, zawodu, pochodzenia itd. Umniejszanie wartości drugiej osoby ma na celu zastraszenie jej, onieśmienie i wyprowadzenie z równowagi.

Obrona: Potraktowanie zarzutów przeciwnika z ogromną powagą i logiczne rozważenie ich sensu. Taki zabieg tym silniej unaocznia przeciwnikowi absurdalność jego zarzutów. *Kobiety nie potrafią prowadzić? Ciekawa teoria, czy można o niej poczytać w jakiejś książce? Niedługo zaczynam wozić dzieci do przedszkola, więc mnie Pan zmartwił.* Nie obawiaj się, nie uoń, po prostu potraktuj przeciwnika bez ironii.



Zastanów się, czym się różnią techniki negocjacyjne i manipulacyjne? Czy przypominasz sobie spotkanie negocjacyjne, podczas którego je obserwowałeś? Jakie wzbudzały emocje? Jak wpłynęły na zachowanie każdej ze stron?

Manipulacje to zaplanowane działania, których celem jest zaszkodzenie partnerowi, a techniki negocjacyjne to sposoby na skuteczne zaprezentowanie naszych atutów, bez chęci szkodzenia partnerowi. Na przykład, stosując technikę „podkreślenia kompetencji partnera” i prosząc go o pomoc lub przejęcie części zobowiązań, nie oszukujemy, szukamy sposobu na zaprezentowanie swojego stanowiska i argumentów. Jeśli koleżanka ma większe doświadczenie i możliwość załatwiania formalności związanych z pomocą społeczną dla naszego pacjenta – traktujemy to jako jej zaletę i prosimy, żeby to ona zajęła się tą sprawą, kiedy my wykonamy pewne jej obowiązki. Jest to dla nas korzystne, ale ona jest w tej sprawie ekspertem.

4.7. Emocje w negocjacjach

Gniew pozorowany

Manipulacje w negocjacjach służą często wyprowadzeniu przeciwnika z równowagi, wtedy przestaje on myśleć racjonalnie i podejmuje nierozważne decyzje. Ale okazanie gniewu można wykorzystać na swoją korzyść. Rzecz polega na zastosowaniu gniewu pozorowanego – okazaniu „świętego oburzenia” związanego z powątpiewaniem partnera w solidność naszych rozwiązań lub naszą wiarygodność.

Wygaszanie emocji

Dotyczy to zarówno emocji partnera, jak i własnych, jeśli w ferworze walki stracimy nad nimi panowanie. Pamiętajmy, że emocjonalnie zaangażowani w walkę przeciwnicy przestają być partnerami negocjacyjnymi, a stają się wrogami. A wrogość i walka prowadzą do impasu, zerwania negocjacji i strat po obu stronach. Zasadą, o której warto pamiętać, jest zadawanie dodatkowych pytań. Dla uniknięcia nadmiernej eskalacji emocji i zerwania negocjacji obie strony powinny pamiętać o wyjaśnieniu powodów, dla których zajmują dane stanowisko i o zapytanie drugiej strony o szczegóły jej propozycji. Starajmy się poznać przyczynę zdenerwowania partnera, wyjaśnijmy, że nasze propozycje nie miały na celu zdyskredytowania jego osoby, wykluczenia go z udziału w przedsięwzięciu, robienia czegoś jego kosztem.

Przepraszajmy! Przepraszanie nie jest objawem słabości, przeciwnie – pozwala na wyjaśnienie nieporozumienia, wycofanie się z jakiejś niezręcznej wypowiedzi. Wyjaśnijmy, że nie było naszym zamiarem obrażenie partnera negocjacyjnego.

Działanie emocji zmniejsza się wraz z czasem, dlatego negocjatorzy w sytuacjach, w których następuje eskalacja emocji, ogłaszają przerwę techniczną. Strony

mają czas zasięgnąć opinii ekspertów, naradzić się w gronie współpracowników lub po prostu ochłonać. Przerwa może trwać kilka minut, jeśli problem nie był bardzo poważny, ale czasem negocjacje zostają zawieszane nawet na kilka tygodni. Taka uzasadniona przerwa w negocjacjach służy na ogół poprawieniu ich efektywności po powrocie do stołu negocjacyjnego.

4.8. Inne fenomeny negocjacji

Efekt aureoli

Polega na tym, że ludziom, o których wiemy, że są inteligentni lub atrakcyjni, przypisujemy wiele innych pozytywnych cech – uczciwość, szlachetność, pracowitość itd. Odpowiadając więc na kwestie poruszane przez partnera negocjacyjnego, zaczynamy od tych, o których potrafimy powiedzieć najwięcej. To wzmacnia naszą pozycję negocjacyjną, a nasza oferta będzie się wydawać niezwykle wartościowa.

Reguła brania

Reguła ta jest stosowana przy rozdawaniu ulotek reklamowych. Wyciągnięta w naszym kierunku ręka, podawanie nam czegoś powodują, że automatycznie wyciągamy rękę i to bierzemy. A jak już wzięliśmy, to nawet jeśli za chwilę to wyrzucimy, spoglądamy na ulotkę. Dlatego taka reklama jest skuteczna. Często jakaś oferta wydaje się atrakcyjniejsza, bo coś jest do niej dodane, za darmo, jako bonus. Na tym polega sprzedaż gazet z darmowymi płytami CD czy zwiększenie atrakcyjności posady dzięki służbowemu telefonowi i laptopowi.

Reguła wiarygodności

Ta reguła służy budowaniu relacji z klientem. Polega na pokazaniu, że zależy nam również na korzyściach drugiej strony. Zyskujemy wówczas na wiarygodności – nie troszczymy się wyłącznie o siebie, można nam zatem zaufać. Jeśli kelner w restauracji odradzi nam zamawianie najdroższej potrawy, ale poleci nieco tańszą, która dziś szczególnie dobrze udała się szefowi kuchni – zapłacimy mniejszy rachunek, ale z pewnością odwzajemnimy się kelnerowi hojniejszym napiwkiem, a następnym razem, przychodząc do restauracji, poprosimy, żeby to on nas obsługiwał.

Reguła wspólnego problemu

Czasem musimy zasygnalizować zastrzeżenia do współpracy, jakości usług czy wiarygodności drugiej strony. Przygotowujemy się na gwałtowną wymianę argumentów i jesteśmy zdumieni, gdy okazuje się, że druga strona mentalnie wymija na-

sze uwagi i zamiast stać naprzeciwko nas, staje po naszej stronie naprzeciw wspólnego problemu. Pamiętajmy, że w negocjacjach najczęściej nie dochodzi się do konstruktywnych rozwiązań, kiedy udowodniamy swoją przewagę nad drugą stroną. Lepszym sposobem jest dążenie do porozumienia i współpraca podczas poszukiwania nowych rozwiązań. Wykazując wolę współpracy, stawiamy partnera w sytuacji, w której również on będzie moralnie zobowiązany do drobnych ustępstw na naszą korzyść.

Nie zawsze wszyscy będą zadowoleni

Nie zawsze możliwa jest taka sytuacja, w której obie strony odchodzą od stołu negocjacyjnego przekonane o obopólnych korzyściach i osiągnięciu porozumienia. Jeżeli przeciwnikowi nie zależy na poszukiwaniu rozwiązań kompromisowych, nie ma sensu skupiać się na poszukiwaniu wspólnego dobra. Takie działanie nie wróży długotrwałej współpracy, ale i tak nie warto budować długoterminowych stosunków ze stroną, której jedyną metodą nawiązywania relacji jest walka i konflikt. Co więcej, czasem zdarza się, że po próbie sił, kiedy przeciwnik zorientuje się, że umiemy walczyć równie twardo jak on sam, nabiera do nas szacunku i sam zaczyna dążyć do partnerskiej współpracy. Dlatego może czasem lepiej zrezygnować ze współpracy z partnerem, któremu nie ufamy, odejść z firmy, która oszukuje pracowników, nie wchodzić w relacje z osobami mało zwracającymi uwagę na etykę działania i regulacje społeczne, prawo, a nawet zwykłą przyzwoitość.

4.9. Umiejętności skutecznego negocjatora

Obejmują:

1. Gotowość do wzięcia współodpowiedzialności za losy reprezentowanych stron.
2. Silnie ugruntowane zasady etyki.
3. Łatwość formułowania myśli i talent oratorski.
4. Umiejętność uważnego obserwowania i słuchania innych.
5. Wiedzę fachową – znajomość zagadnień będących przedmiotem negocjacji, wystarczającą, aby swobodnie wypowiadać się w kwestiach technicznych i organizacyjnych (nie musi to być wiedza ekspercka, ale z czasem negocjator staje się ekspertem w dziedzinie, w której prowadzi wiele spotkań).
6. Znajomość psychologii negocjacji.
7. Znajomość języków obcych.

Nawyki skutecznego negocjatora

1. Rozpoznawanie i kontrolowanie swojego głosu – należy pamiętać, aby nie mówić szybko i niewyraźnie.

2. Słuchanie innych bez przerywania im i bez kończenia za nich wypowiedzi – nie potrafimy przecież czytać w myślach innych ludzi.
3. Nierozpoczynanie zbyt często zdania od „Ja” – podstawą skutecznych negocjacji jest słuchanie i zdobywanie informacji.
4. Świadomość tego, jakie robimy wrażenie i jak inni nas postrzegają.
5. Zadawanie pytań – nie będziemy mogli skutecznie argumentować, nie mając wystarczających informacji i nie rozumiejąc stanowiska partnera.

Najczęstsze złe nawyki negocjatorów:

- Bawienie się przedmiotami, nerwowe składanie i darcie papieru, rysowanie obrazków – to sprawia wrażenie, że jesteśmy zdekoncentrowani i zestresowani. Obniża to naszą wiarygodność.
- Ciągłe notowanie zamiast utrzymywania kontaktu z partnerem, słuchania go i zadawania mu pytań. Jeśli koniecznie chcemy coś zanotować, możemy to zrobić, ale nie notujemy bez przerwy. Możemy też poprosić o powtórzenie ważnych kwestii, które chcemy zapisać, podkreślimy w ten sposób wagę, jaką przywiązujemy do słów partnera.
- Tłumaczenie się w odpowiedzi na zarzuty. Kiedy się tłumaczymy, przechodzimy do defensywy. Natomiast zadając partnerowi pytania i pozwalając mu samodzielnie wyciągać wnioski, odzyskujemy kontrolę nad sytuacją.

4.10. Zespół negocjacyjny

W zespole negocjacyjnym współpracują osoby o różnych uprawnieniach, pozycji w hierarchii organizacji i doświadczeniu zawodowym. Przy tworzeniu zespołu bardzo ważne jest zaplanowanie różnych ról i podzielenie funkcji między członków zespołu.

W negocjacjach gospodarczych dyrektorzy lub właściciele po obu stronach spotykają się zazwyczaj na początku, aby ustalić, czy współpraca może być korzystna dla firm, a potem ponownie na końcu negocjacji, aby dokonać ostatecznych ustępstw i oficjalnego aktu podpisania porozumień. Między tymi spotkaniami ich podwładni wypracowują zasadniczą formułę, specjaliści dopracowują zagadnienia organizacyjne i techniczne oraz tworzą projekt umowy. Bardzo istotna jest zasada dotycząca uprawnień formalnych rozmówców. Jako obraza może być traktowane podejmowanie „wysoko postawionego” reprezentanta drugiej strony przez rozmówcę niższego rangą. Z dyrektorem generalnym firmy spotyka się osoba równa mu w hierarchii.



Opierając się na powyższych zasadach i technikach, podaj kilka przykładów sytuacji, w których występowałeś w roli negocjatora. Jeśli nie osiągnięto wówczas zamierzonego celu – co z perspektywy czasu zmieniłbyś? Czego w tych negocjacjach zabrakło?

Piśmiennictwo

1. Cohen H. *Negocjować możesz wszystko*. One Press, Warszawa 2005.
2. Kotter J.P., Heskett J.L. *Corporate culture and performance*. Free Press, Nowy Jork 1992.
3. Lewicki R.J., Saunders M., Barry B., Menton J.W. *Zasady negocjacji – kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
4. Salacuse J.W. *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*. PWE, Warszawa 1994.
5. Watkins M. *Kierowanie przebiegiem negocjacji*. One Press, Warszawa 2005.

Rozdział 5.

Zarządzanie stresem

Wstajesz rano i orientujesz się, że budzik zadzwonił za późno albo spieszysz się na ważne spotkanie, a przed Tobą na drodze korek i czerwone światła. Stan, którego doświadczasz w takich momentach, to stres. Przeżywamy go wszyscy w różnych sytuacjach życiowych.



Przywołaj w pamięci ostatnich 7 dni, następnie wypełnij tabelkę odwołując się do własnych doświadczeń związanych ze stresem:

Sytuacja (kiedy?)	Przyczyna (dlaczego?)	Jak się czułem? (objawy psychologiczne)	Jak czuło się moje ciało? (objawy fizjologiczne)	Czas trwania

5.1. Źródła stresu

W ujęciu Coyne'a i Holroyda, stres opisywany jest jako zdarzenie zachodzące w otoczeniu. W myśl **teorii bodźcowej**, pojawiające się wydarzenia mogą wzbudzić w człowieku napięcie lub zdenerwowanie. Stres stanowi więc charakterystyczną reakcję na bodźce mające źródło w otoczeniu (np. dzieci zestresowane w szkole przed sprawdzianem). Źródłem stresu w tej teorii jest sposób, w jaki reagujemy na różne bodźce utożsamiane przez nas ze stresem. Różni ludzie mają podobne reakcje na dany bodziec, czyli ocena poziomu stresu uzależniona jest od ich reakcji na stresującą sytuację.

Hans Selye prezentuje **podejście zorientowane na reakcję** w sytuacji stresującej. Uwrażliwia on na fizjologiczne i psychologiczne konsekwencje zdarzenia dla konkretnej osoby. Selye twierdzi, że sytuacja zagrożenia lub też wyzwanie powodują w organizmie przewidywalny wzorzec reakcji, tj. wydzielanie hormonów, zmiany częstości skurczów serca, zmiany ciśnienia krwi itd. Reakcje te są podobne, niezależnie od rodzaju bodźca, który je wywołał. Stąd źródłem stresu jest reakcja na sytuację i jej analiza.

Ostatnia z definicji utrzymuje, że stres to **proces, który obejmuje zarówno doświadczenia stresujące, jak i psychologiczne oraz fizjologiczne reakcje na owe doświadczenia**. Istotą zatem nie jest sam bodziec, ale jego interpretacja, czyli wskazuje się tutaj, że stres to transakcja jednostki i otoczenia, gdzie jednostka dokonuje oceny sytuacji oraz zasobów do poradzenia sobie z nią. Lazarus i Folkman precyzują, że stres to transakcja zachodząca między jednostką a otoczeniem, obejmująca ocenę wyzwań stawianych przez daną sytuację oraz zasobów radzenia sobie z nią, a także psychologiczne i fizjologiczne reakcje na te wyzwania. W nawiązaniu do tej teorii amerykański psycholog Thomas H. Holmes i jego współpracownicy skonstruowali skalę (poniżej) określającą wielkość stresu w „jednostkach zmian życiowych”.

Kwestionariusz SRRS – Social Readjustment Rating Scale (wg Holmsa i Rahe):

1. Śmierć współmałżonka (100)
2. Rozwód (73)
3. Separacja małżeńska (65)
4. Pobyt w więzieniu (63)
5. Śmierć bliskiego członka rodziny (63)
6. Zranienie ciała lub choroba (53)
7. Zawarcie małżeństwa (50)
8. Zwolnienie z pracy (47)
9. Pogodzenie się ze skłóconym współmałżonkiem (45)
10. Przejście na rentę lub emeryturę (45)
11. Choroba w rodzinie (44)
12. Ciąża (40)
13. Kłopoty w pożyciu seksualnym (39)
14. Powiększenie się rodziny (39)
15. Rozpoczynanie nowej pracy zawodowej (39)
16. Zmiany w dochodach finansowych (38)
17. Śmierć bliskiego przyjaciela (37)
18. Zmiana zawodu (36)
19. Wzrost konfliktów małżeńskich (35)
20. Hipoteka ponad 10 000 dolarów (31)
21. Wiadomość o konieczności zwrotu większego długu lub pożyczki (30)
22. Zmiana stopnia odpowiedzialności w życiu zawodowym (29)
23. Opuszczenie przez dzieci domu rodzinnego (29)
24. Kłótnie i starcia z krewnymi współmałżonka (29)
25. Wzmożenie wysiłku dla wykonania jakiegoś zadania (28)
26. Początek lub zakończenie pracy zawodowej współmałżonka (26)
27. Rozpoczęcie lub zakończenie nauki szkolnej (26)
28. Zmiany standardu, poziomu życia (25)
29. Zmiany osobistych nawyków i przyzwyczajzeń (24)
30. Starcia z szefem (23)

31. Zmiany warunków pracy lub najbliższego otoczenia (20)
32. Zmiana mieszkania (20)
33. Zmiana szkoły (20)
34. Zmiany w spędzaniu wolnego czasu (19)
35. Zmiany w praktykach religijnych (19)
36. Zmiany w nawykach życia towarzyskiego (18)
37. Hipoteka lub zaciągnięcie długu poniżej 10 000 dolarów (17)
38. Zmiana nawyków snu (16)
39. Zmiany częstości spotkań rodzinnych (15)
40. Zmiany nawyków żywieniowych (15)
41. Urlop (13)
42. Święta Bożego Narodzenia (12)
43. Małe naruszenie przepisów prawnych (11)

Analiza:

> 300 punktów LCU (jednostki zmian życiowych) – 79% ryzyko rozwinięcia się w ciągu dwóch lat poważnej choroby,

200–299 punktów – ryzyko poważnej choroby = 51%,

150–199 punktów – ryzyko choroby = 37%

Ujmuje się, że źródła stresu mogą być:

- zewnętrzne – np. stresujące sytuacje życiowe,
- wewnętrzne – osobowość, psychologiczne mechanizmy radzenia sobie z trudną sytuacją.

Szczególnie wiele źródeł stresu umieszczonych jest w środowisku społecznym jednostki, należą do nich:

- problemy zdrowotne,
- trudności w pracy,
- otoczenie (hałas, zanieczyszczenie powietrza),
- izolacja i samotność,
- przymus tłumienia emocji (brak zgody społecznej na adekwatne reagowanie emocjonalne),
- długotrwałe zmartwienia,
- zmiany sytuacji życiowej (zmiana pracy, przeprowadzka, nowe potomstwo, małżeństwo lub rozwód, śmierć bliskiej osoby lub jej wyprowadzenie się – wszystkie sytuacje życiowe, które wymagają przystosowania się).

Wyróżnia się także stres pozytywny (eustres) nazywany często napięciem. Pomaga on w mobilizacji w trudnych chwilach, takich jak egzamin, rozmowa kwalifikacyjna – to stan mobilizacji organizmu do efektywniejszej pracy.

5.2. Poziom stresu

Poziom stresu, który odczuwamy uzależniony jest od naszej **oceny** zdarzenia, a nie od obiektywnej sytuacji, gdyż stres wywoływany jest nie przez sytuację jako taką, ale przez reakcję na sytuację stresującą.



Rozważ poniższe stwierdzenia, przyznając sobie odpowiednio punkty od 0 do 6 według skali: to do mnie pasuje = 6 pkt., trudno powiedzieć = 3 pkt., to do mnie nie pasuje = 0 pkt.

- *Zawsze się spieszę.*
- *Szybko chodzę.*
- *Współzawodniczę.*
- *Poświęcam się bez reszty temu, co właśnie robię.*
- *Poza pracą mam tylko nieliczne zainteresowania lub nie mam żadnych.*
- *Ukrywam uczucia.*
- *Szybko mówię.*
- *Staram się wykonać kilka czynności równocześnie.*
- *Dużo wymagam od siebie i innych.*
- *Kończę za ludzi ich wypowiedzi.*
- *Mówię przekonująco.*
- *Zależy mi na uznaniu otoczenia.*
- *Jem szybko.*
- *Jestem ambitny.*
- *Nie mogę się doczekać kolejnego zadania.*

Wynik, który można uzyskać w powyższym teście mieści się od 0 do 96 pkt. Im masz więcej punktów, tym bliżej Ci do typu osobowości A. W ćwiczeniu istotne jest uzyskanie samej świadomości bliskości z tym typem osobowości – umożliwiała to rozważenie zmiany.

Osoby o typie osobowości A są skore do rywalizacji, nastawione na osiągnięcie wysokich efektów działań, wszędzie się spieszą i chcą osiągnąć jak najwięcej w możliwie krótkim czasie. Zdarza się, że osoby te bywają agresywne i skłonne do krytykowania innych. Charakterystyczne jest, że wykonują po kilka czynności równocześnie. Sytuacje kryzysowe wywołują u nich wrogie reakcje. Za wszelkie niepowodzenia chętnie winią innych, a zasługi przypisują sobie. Niezwykle często karmią się konfliktem z innymi, uwielbiają zwycięstwo za wszelką cenę. Ich zaletami są: silna motywacja, duża sprawność umysłowa, a także charyzma. Potrafią osiągnąć rzeczy niemożliwe. To nie przynależność do typu osobowości A determinuje rozwój chorób, ale odczuwanie emocji, takich jak: gniew, wrogość i nienawiść, z którymi

dana osoba nie potrafi sobie poradzić w sposób adaptacyjny. Nasilone emocje, nie wyrażone w konstruktywny sposób – są początkiem zmian fizjologicznych prowadzących do zaburzeń somatycznych.

M. Argyle akcentuje, że źródła podatności na stres tkwią w osobowości człowieka. Według niego, osoby neurotyczne wykazują większe skłonności lękowe i depresyjne, a ich osobowość łatwiej ulega dezorganizacji. Stąd są bardziej podatne na choroby psychosomatyczne. M. Argyle twierdzi również, że wrażliwość na innych wiąże się z podatnością na stres.

J. Strelau, B. Zawadzki, W. Oniszczenko, A. Sobolewski i P. Pawłowski podają, że przyczynę stresu stanowi „brak równowagi między wymaganiami stawianymi jednostce, a jej możliwościami sprostania tym wymaganiom”. Autorzy Ci podkreślają, że istnieją dwa rodzaje wymagań: subiektywne i obiektywne. Według nich wymagania subiektywne wynikają z charakterystycznej dla danej osoby oceny sytuacji i to one generują boleśnie odczuwany stres.

Odczuwanie stresu uzależnione jest również od:

- czynników zewnętrznych, np. sytuacji, w której się znajdujemy,
- wcześniejszych doświadczeń w podobnej sytuacji,
- osobowości – szczególnie trudno radzą sobie ze stresem osoby o typie A,
- temperamentu – wpływa on na to, jak podchodzimy do zadania, jest wrodzony (biologiczny).

Warto pamiętać, że nie na wszystkie elementy mamy wpływ, by zmniejszyć odczuwany stres, dlatego tym bardziej ważna jest posiadana świadomość, na co możemy oddziaływać i w jaki sposób, by uwolnić się od destrukcyjnego działania stresu.

5.3. Stres a nasze ciało



Zaciśnij pięść prawej dłoni z całej mocy na minutę, a następnie powoli rozluźnij mięśnie. Co czujesz? Które uczucie jest dominujące? Tak właśnie czuje się Twoje ciało, gdy jesteś w permanentnym stresie.

Pojedyncza sytuacja stresowa powoduje uwolnienie się w organizmie hormonów walki. Pojawia się wtedy gwałtowny wzrost adrenaliny i noradrenaliny we krwi. Zgodnie z teorią Cannon'a („walcz lub uciekaj”) powodują one objawy, które ułatwiają przetrwanie w sytuacji trudnej, tj. przyspieszone bicie serca, zwiększenie napływu krwi do mózgu i mięśni (dając szansę na lepszą ucieczkę), wzrost poziomu cukru, przyspieszenie oddechu. Krótkotrwały stres nie stanowi zagrożenia, jednak długotrwałe poddawanie się jego wpływowi prowadzi do trwałych zmian w stanie zdrowia w konsekwencji wzrostu kortyzolu (hormonu stresu), którego nadmiar może prowadzić do zaburzeń metabolicznych i dysfunkcji układu immunologicznego.

Chroniczny stres daje o sobie znać w funkcjonowaniu poszczególnych układów naszego organizmu. Poniżej przedstawiono wybrane zaburzenia.

Układ krążenia:

- przyspieszenie lub zwolnienie akcji serca,
- inne zaburzenia rytmu serca,
- skurcz naczyń krwionośnych,
- bóle głowy (migreny),
- zmiany w ukrwieniu kończyn,
- nadmierne pocenie,
- zwiększenie ciśnienia tętniczego krwi,
- zaczerwienienie lub zblednięcie,
- omdlenia.

Układ pokarmowy:

- pieczenie w przelyku,
- nadmierne ślinienie,
- wysychanie śluzówki,
- nudności,
- wymioty,
- wzdęcia,
- biegunki.

Układ oddechowy:

- duszności,
- objawy przypominające astmę oskrzelową,
- objawy przypominające katar sienny,
- napadowa hiperwentylacja.

Skóra:

- świąd skóry,
- rumieńce,
- wypryski,
- wypadanie włosów,
- siwienie.

Narządy ruchu i równowagi:

- mrowienie,
- drętwienie,
- drżenie mięśniowe,
- zaburzenie równowagi (zawroty głowy),
- nadwrażliwość na dotyk,
- nerwobóle.

Układ moczowo-płciowy:

- trudności w oddawaniu moczu lub nietrzymanie moczu,
- zaburzenie erekcji i ejakulacji,
- stany napięcia przedmiesiączkowego,
- zaburzenia menstruacji.

5.4. Techniki radzenia sobie ze stresem



Ćwiczenie:

1. *Usiądź lub połóż się wygodnie.*
2. *Skoncentruj swoją uwagę na tym, co na zewnątrz, przyglądaj się uważnie przedmiotom, ludziom, światłu.*
3. *Zamknij oczy i uspokój oddech, poczuć zapach tego miejsca, posłuchaj odgłosów z zewnątrz.*
4. *Przenieś uwagę na swoje ciało, skupiaj się na różnych częściach swojego ciała, czy słyszysz swoje serce? Jaki jest Twój oddech? Czy coś Cię uwiera?*
5. *Teraz przenoś swoją uwagę powoli naprzemiennie: to na świat zewnętrzny, to na świat wewnętrzny.*

Ćwiczenie to pozwala odróżnić, to co zewnętrzne od tego, co powstaje wewnątrz organizmu.

Nauka skupienia na własnym organizmie jest niezbędna w nauce radzenia sobie ze stresem. Łatwiej jest wówczas określić stresujące sytuacje i uczyć się z nimi skutecznie walczyć.

Proste techniki behawioralne i zmiana nawyków życiowych okazują się być najskuteczniejsze w walce ze stresem. Istota ich stosowania polega jednak na tym, by sięgać po nie regularnie, a nie traktować jako remedium w nagłym ataku stresu.

Do efektywnych technik radzenia sobie ze stresem należą:

- aktywność fizyczna – ruch pozwala na prawidłowe funkcjonowanie układu krążenia; stałe naprzemiennie napinanie i rozluźnianie mięśni pozwala obniżyć uczucie napięcia, co więcej wytwarza się wówczas serotonina (hormon szczęścia), który poprawia samopoczucie;
- hobby – oddawanie się swojemu hobby pozwala na odizolowanie się od codziennych trosk;
- techniki umysłowe – stosowanie technik związanych z relaksacją, wizualizacją i medytacją (omówione w podrozdziałach 5.5 i 5.6);
- relaks ciała – kontrolując oddech czy ciepłość ciała, można wywołać stan relaksu i odprężenia oraz nauczyć się kontroli w sytuacjach sprawiających trudność (trening autogenny Schultza omówiony w podrozdziale 5.5);
- rozmowa – najprostsza z technik walki ze stresem, pozwala na konstruktywne wyrażenie trudnych emocji; w sytuacji, gdy nie możemy liczyć na rozmówcę, można opisać na kartce przeżywane sytuacje, co powinno ułatwić kontrolę sytuacji, a tym samym obniżyć poziom stresu.

Długofalowym sposobem na radzenie sobie ze stresem jest opanowanie sposobów, które pozwalają na zmniejszenie poziomu stresu w życiu codziennym. O ile nie mamy wpływu na czynniki obiektywne, tj. sytuację ekonomiczną, problemy

w pracy, o tyle możemy tak kierować własnym życiem, by wpływ stresu był na nie mniejszy. Do zachowań prozdrowotnych należą tutaj:

- utrzymanie dystansu i równowagi – utrzymanie stanu równowagi między odpowiedzialnością i zadaniami do wykonania a życiem prywatnym i przyjemnościami dla samego siebie,
- opanowanie technik zarządzania czasem,
- zdrowy tryb życia – wypoczynek, dobry sen, a także uwolnienie się od nałogów,
- czas dla rodziny i przyjaciół,
- kontrola własnego umysłu – jeśli zauważysz natrętne, stresujące myśli, przezwij je, inaczej odczuwany stres będzie się jedynie potęgował.

5.5. Ćwiczenia antystresowe

Ćwiczenia antystresowe bazują na osobowym potencjale jednostki, służąc nie tylko typowemu leczeniu w psychoterapii czy psychiatrii, ale również budowaniu kreatywności jednostki i aktywizowaniu jej wewnętrznego potencjału. Aktywizują autonomiczny układ nerwowy, związany z podświadomością każdego z nas. Na szczególną uwagę zasługują dwie metody.

Trening autogeny Schultza

Autorem tego treningu jest lekarz, Johannes Heinrich Schultz. Nazwa tej techniki pochodzi od greckiego słowa *autos* – sam i *genos* – początek, pochodzenie, ród. Autogeny znaczy więc: ćwiczący własne *ego* (jedna ze struktur osobowości, często rozumiane w znaczeniu „Ja” jednostki ludzkiej). Stan treningu jest nieco podobny do przeżyć związanych z hipnozą, jednak z zachowaniem świadomości. Ćwicząc, osoba koncentruje się na swoich odczuciach, a nie stara się je wywoływać za wszelką cenę. Umożliwia to pasywną koncentrację ćwiczącego. Metoda ta pozwala ćwiczącemu na skoncentrowanie się jedynie na technice, dzięki czemu odsuwa on myśli od stresujących, codziennych zajęć. Technika ta jest wykorzystywana w leczeniu wielu chorób o podłożu psychogennym, w tym zaburzeń nerwicowych, a także stosuje się ją w wielu procesach rehabilitacji kardiologicznej, ruchowej czy neurologicznej. Sprzyja odnowieniu sił życiowych i jednocześnie wzmacnia układ odpornościowy (z uwagi na aktywizację układu parasympatycznego).



Schemat treningu autogenego Schultza (głos spokojny, zrelaksowany, komendy miarowe, dość wolne):

- uczucie ciężaru,
- uczucie ciepła,
- regulacja pracy serca,

- regulacja swobodnego oddychania,
- uczucie ciepła w splocie słonecznym (brzuchu),
- uczucie chłodu na czole.

Twoja prawa ręka robi się cięższa, Twoja prawa ręka jest ciężka.

Twoja lewa ręka robi się cięższa, Twoja lewa ręka jest ciężka.

Kolejno wszystkie części ciała według schematu:

- prawą ręką,
- lewą ręką,
- prawą nogą,
- lewą nogą,
- okolicą bioder i pośladków,
- mięśniami brzucha,
- plecami i grzbietem,
- ramionami i szyją,
- mięśniami twarzy.

Twoja prawa ręka robi się coraz cieplejsza. Twoja prawa ręka jest ciepła.

Twoja lewa ręka robi się cieplejsza. Twoja lewa ręka jest ciepła.

Kolejno wszystkie części ciała według schematu:

- prawą ręką,
- lewą ręką,
- prawą nogą,
- lewą nogą,
- okolicą bioder i pośladków,
- mięśniami brzucha,
- plecami i grzbietem,
- ramionami i szyją,
- mięśniami twarzy.

Twoje serce bije równo i miarowo – wsluchujesz się w jego dźwięk.

Twój oddech staje się równy i spokojny – wdychasz powietrze nosem, a wydychasz ustami.

Czujesz, jak oddech dociera do każdej części Twojego ciała.

Z Twojego splotu słonecznego zaczyna emanować przyjemne ciepło, które kieruje się do każdej z części Twojego ciała – w krótkim czasie całe ciało ogarnia przyjemne ciepło.

Twoje czoło pozostaje chłodne, muska je przyjemnie chłodny powiew wiatru.

Początkowo ćwiczenia nie powinny być długie (3–5 minut – tylko uczucie ciężaru, później do 10 minut – uczucie ciężaru i ciepła, finalnie 15–20 – wszystkie elementy).

Trening autogenny Schultza obejmuje grupy reakcji: umiejętność przyjęcia odpowiedniej postawy – stan bierności, koncentracji na organizmie i sterowania organizmem. Początkowo wykonywanie tych komend sprawia trudność, gdyż ciężko jest utrzymać odpowiednio długo optymalny stopień koncentracji, jednak z czasem i wraz z rozwojem własnej techniki staje się on łatwy i niezwykle przyjemny dla ćwiczącego.

Trening antystresowy według Jacobsona

Metoda ta polega na naprzemiennym napinaniu i rozluźnianiu mięśni. Ważnym jest, by jednocześnie świadomie oddychać, czyli koncentrować uwagę na oddechu, odczuwać napięcie w ciele i obserwować ciało. Odczucie relaksu buduje się dzięki zmęczeniu powstającemu po napięciu mięśni. Naturalnym odczuciem w ciele jest odpoczynek po napięciu mięśni oraz pod wpływem podświadomego zapamiętania różnicy między stanem napięcia a rozluźnieniem.



Schemat treningu:

- **przez 5–10 sekund napinaj wybraną grupę mięśni, np. prawej ręki, jednocześnie świadomie oddychaj,**
- **rozluźnij napięcie i przez ok. 15 sekund obserwuj własne rozluźnienie i odprężenie z jednoczesną świadomością tego stanu.**

Zabieg napinania (przez ok. 10 sekund) i rozluźniania (przez ok. 15 sekund) poszczególnych partii ciała wykonuje się zazwyczaj po kolei z:

- **prawą ręką,**
- **lewą ręką,**
- **prawą nogą,**
- **lewą nogą,**
- **okolicą bioder i pośladków,**
- **mięśniami brzucha,**
- **plecami i grzbietem,**
- **ramionami i szyją,**
- **mięśniami twarzy.**

5.6. Techniki relaksacyjne i wizualizacyjne

Techniki relaksacyjne i wizualizacyjne zalicza się do grupy narzędzi z zakresu szeroko rozumianej pomocy psychologicznej. Nie są one formą psychoterapii jako takiej. Pomagają zredukować lęk i pozwalają odzyskać kontrolę nad własnym ciałem. Techniki te nie rozwiązują głębokich konfliktów wewnętrznych, jednak przez ob-

nizienie fizycznego napięcia poprawiają ogólne funkcjonowanie. Umożliwiają wykorzystanie i uświadomienie sobie treści zawartych w podświadomości. Pozwalają na wykorzystanie podświadomych sił do ingerencji i zmiany treści nieświadomych przez skorygowanie sposobu przeżywania własnych doświadczeń. Nasycając stosującego je poczuciem powodzenia, sukcesu, ufności i wiary w siebie ułatwiają budowanie poczucia pewności i odnalezienie siły do przezwyciężenia trudności.

Istotą ćwiczeń wizualizacyjnych i relaksujących jest intencja, czyli odczuwanie, świadomość i ufność, że wszystkie zamierzenia są w tej chwili urzeczywistniane.



Ćwiczenie relaksacyjno-wizualizacyjne:

Ćwiczenie 1 – *Światło księżycy*

Znajdź miejsce spokojne, gdzie nikt nie będzie Ci przeszkadzał. Oprzyj się i odpręż. Skoncentruj się na oddechu – wdychaj powietrze nosem i wydychaj ustami. Skup się i zrób wdech nosem i wydech ustami. Powtórz tę procedurę kilka razy.

Wyobraź sobie, że stoisz w świetle księżycy. Dookoła panuje mrok, jedynie księżyc emanuje pięknym, miękkim i spokojnym światłem. Czujesz się tak, jakby to światło było tylko dla Ciebie. Otacza Cię poświata tego światła. Chroni Cię ono, dzięki czemu czujesz się bezpiecznie i głęboko odprężony.

Światło księżycy daje Ci moc, która pozwala na zapanowanie nad własnymi emocjami – strachem, lękiem, smutkiem... Światło wnika głębiej w Ciebie, przenika do umysłu, zmieniając go tak, że zaczynasz patrzeć inaczej na emocje i lęki.

Światło księżycy jest miękkie i ciepłe. Mimo wszystko odczuwasz jego wielką moc, która dodaje Ci sił i pozwala patrzeć z odwagą na swoje emocje. Buduje się w Tobie poczucie, że jesteś wolny od lęku i innych nieprzyjemnych stanów. Poddaj się temu światłu, jesteś bezpieczny, kontrolujesz sytuację i zyskujesz pewność, że już za chwilę podejmiesz właściwe działanie. Światło księżycy ma przyjemną, energetyzującą siłę i zostanie z Tobą już na zawsze, sprawiając, że umysł będzie skupiony i pozytywnie nastawiony do świata. Powoli zaczynasz świadomie oddychać – wybudzasz się...

Ćwiczenie 2 – *Obłok*

Znajdź dobre dla siebie miejsce, gdzie będziesz się czuć spokojnie i bezpiecznie. Skoncentruj uwagę na swoim oddechu – wdychaj powietrze nosem, następnie powoli rób wydech przez usta. Wdech nosem, powolny wydech ustami...

Wyobraź sobie, że leżysz w najwygodniejszym łóżku na świecie. Jest wielkie i miękkie. Całe Twoje ciało otula świeża, biała pościel.

Jest wygodnie i przyjemnie, niczym na puchu. Masz wrażenie, że zapadasz się w tym łóżku. To uczucie napawa Cię radością. Czujesz, że możesz się relaksować, choć nie tracisz świadomości, że dookoła Ciebie toczy się życie, nie czujesz jednak potrzeby, by się teraz nim przejmować. Leżysz w wygodnym, pachnącym łóżku, a Twoje ciało opanowuje przyjemne odprężenie. Dotknij ręką poduszki, a całe łóżko w tym momencie zmienia się w miękką i puchową obłok. Czujesz spokój i bezpieczeństwo. Twój obłok zaczyna się unosić i leci na lazurowe niebo. Pozwól sobie poczuć, jak dryfujesz po niebie. Oddalasz się od trosk i kłopotów, które zostały na dole. Dryfując po niebie, czujesz jak Twoje ciało zaczyna wracać do równowagi. Powoli stajesz się coraz silniejszy i gotowy do działania. Odczuwasz, że coś zaczyna się w Tobie zmieniać. Wracasz do stanu równowagi. Spójrz ze swojego obłoczka na świat pod Tobą, a następnie zerknij w lazur nieba – słońce świeci jasno i przyjemnie. Promienie leczą wszystkie Twoje troski i problemy. Czujesz się głęboko odprężony i skoncentrowany. Twoje ciało ogarnia poczucie radości. Pozwól sobie poczuć tę potęgę! Powoli, w doskonałym nastroju wracasz do swojej codzienności, jednak przyjemne odczucia zostają z Tobą do końca dnia... Powoli otwierasz oczy...

Piśmiennictwo

1. Bishop G. *Psychologia zdrowia*. Astrum, Wrocław 2000.
2. Cavallier F. *Wizualizacja*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2001.
3. Mackenzie L. *Autohipnoza pomoże Ci wyzdrowieć*. KDC, Warszawa 2003.
4. Seremet R. *Podstawy relaksacji i medytacji i odmiennych stanów świadomości*. Ebook, Spojrzenie Sklep MP3 OnLine s. 9–12.
5. Van Der Ziel E. *Relaks doskonały*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2001.
6. Wilson P. *Spokój od zaraz*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2000.

Rozdział 6.

Zarządzanie czasem i zasobami

*Czas jest najbardziej nieubłagany i najmniej elastycznym
czynnikiem naszej egzystencji.*

Tes W. Engstrom

6.1. Podstawowe pojęcia

Alokacja czasu

Alokacja to inaczej planowanie zagospodarowania zasobów w bliskiej przyszłości w taki sposób, aby dało to efekty w dalekiej przyszłości. Termin ten dotyczy dysponowania zasobami, które są ograniczone. Obszarami, w których możemy alokować czas są:

Zadania. W tym obszarze mieszczą się wszystkie czynności, które traktujemy zadaniowo, czyli obowiązki w domu i w pracy oraz aktywności, których podjęliśmy się w celu rozwoju osobistego, lecz traktujemy je jako obowiązek, a nie przyjemność. Działania z tej kategorii charakteryzują się ogólnie tym, że mają cel, termin wykonania, a gdy je podejmujemy, mamy poczucie konieczności ich wykonania.

Więzi z innymi. Tu znajdują się spotkania z rodziną, przyjaciółmi, znajomymi. Aby spędzenie czasu zostało zakwalifikowane do tej kategorii, muszą to być spotkania dla przyjemności, utrzymujące relację.

„Ja”. W tym obszarze mieszczą się wszystkie działania, które podejmujemy na rzecz własnej osoby, sprawiające nam przyjemność. Może to być czas przeznaczony na nasze hobby czy pasje albo na rozwój duchowy, fizyczny, intelektualny lub psychiczny. Zaliczamy tu także obcowanie z naturą, np. spacer w lesie, ćwiczenia fizyczne, głębokie oddychanie, patrzeć w ogień itp. Jeśli jednak potraktujemy czynności z tej kategorii w sposób zadaniowy, będą one spełniać definicje kategorii „Zadania”, np. jeśli ćwiczymy fizycznie, aby schudnąć, a nie po to, aby lepiej się czuć, to będzie to czas spędzony na kolejnym zadaniu, a nie na aktywności poświęconej sobie.

Bezkierunkowa alokacja

Tu znajdują się wszelkie aktywności, które pozornie pozwalają odreagować codzienny stres. Są to czynności dające nam poczucie, że wykonujemy je dla własnego relaksu, np. nałogowe oglądanie telewizji, surfowanie po Internecie nie w poszukiwaniu informacji, a jedynie po to, aby zobaczyć, co jest na kolejnej stronie, zakupy

w galeriach handlowych lub supermarketach, bez istniejącej potrzeby nabycia danych przedmiotów, gry komputerowe itp. Te aktywności dają jedynie wrażenie relaksu, ale w rzeczywistości nim nie są, gdyż wykonując je, nie jesteśmy w stanie skupić się na bieżącej chwili, tylko wciąż myślimy o tym, co będzie za moment. Powoduje to poczucie szybko upływającego czasu połączone z wrażeniem niewłaściwego jego wykorzystania. Dlatego takie czynności nazywamy „pożeraczami czasu”. Prawdziwy relaks znajduje się w czynnościach przyporządkowanych własnemu „Ja”.

Przykładowe „pożeracze czasu”:

- zaburzenia w komunikacji z innymi (zbyt późne przekazywanie informacji, nieprawidłowe jej przekazywanie, wzajemne niezrozumienia),
- nieuporządkowane papiery na biurku,
- zbyt częste i zbyt długie rozmowy telefoniczne,
- przedłużające się przerwy na relaks w postaci czytania gazety czy przerwy na kawę,
- rozmowy ze współpracownikami na prywatne tematy,
- niezaplanowane wizyty gości lub współpracowników,
- surfowanie po Internecie bez określonego celu,
- wykonywanie czynności, które możemy przekazać komuś innemu,
- wykonywanie czynności, które nie należą do naszych obowiązków i wykonania których powinniśmy odmówić, ale nie potrafiliśmy.



Zastanów się, co stanowi Twoje „pożeracze czasu”.

Gdy spędzamy czas wykonując zadania lub wykorzystujemy go na alokacji bezkierunkowej, wtedy czas płynie nam szybko. Dzieje się tak, ponieważ w obu tych przypadkach nie koncentrujemy się na chwili obecnej, tylko na przyszłości, w której czeka nas wykonanie kolejnego zadania lub kolejnej aktywności z zakresu alokacji bezkierunkowej. Oczywiście poczucie, że czas płynie szybko jest subiektywne. Gdy zaś alokujemy czas w więzi z innymi ludźmi lub we własne „Ja”, czas płynie wolno. Wynika to z faktu koncentrowania się na chwili bieżącej. Im bardziej skupiamy się na „tu i teraz”, tym czas płynie dla nas wolniej.



Gdy mamy wiele pracy i zadań do wykonania, powinniśmy ten czas, który mamy wolny, poświęcić na pielęgnowanie więzi z innymi i na własne „Ja”. Dzięki temu zrelaksujemy się i czas będzie nam subiektywnie wolniej płynął. Relacyjne spotkania z innymi i poświęcanie sobie czasu to „zwalniacze czasu”.

Należy jednak uważać na pokusę „oszczędzania czasu”. Ludzie mają tendencję do spędzania na zadaniach czasu „zaoszczędzonego” wcześniej dzięki ograniczeniu alokacji bezkierunkowej, np. przerywają surfowanie po Internecie w domu, aby wrócić do zadań związanych z pracą.



Postaraj się wyeliminować działania z kategorii „pożeraczy czasu” i zdobyć w ten sposób czas na pielęgnację więzi z innymi i na własne „Ja”.

6.2. Generacje zarządzania czasem

I generacja

Atrybutem tej generacji są listy spraw do załatwienia, tzw. *to do list*. Wypisujemy, co musimy zrobić, a następnie wykreślamy wykonane zadania. Konsekwencją jest wykonanie pierwszych kilku spraw i przeniesienie kolejnych na następny dzień.

II generacja

Atrybutem jest tu kalendarz. Oprócz wypisywania rzeczy do zrobienia, szacowany jest czas ich trwania.

III generacja

Oprócz poprzednich czynności pojawiają się tu: wyznaczanie priorytetów i kontrolowanie realizacji poszczególnych czynności.

Wymienia się tu Matrycę Eisenhowera (patrz rycina na s. 108), która jest użytecznym i bardzo popularnym narzędziem określania priorytetów. Opiera się ona na paradygmacie ważności i pilności:

- **ważność** – to kryterium, które ma związek z naszą misją i najważniejszymi celami, jeśli coś wpływa znacząco na osiągnięcie istotnych dla nas celów, to znaczy, że jest ważne, rzeczy, które nie wpływają na nasz świat wartości – nie są istotne;
- **pilność** – to kryterium związane z czasem, zwraca uwagę na termin wykonania jakiegoś zadania, data ta może być mniej lub bardziej oddalona w czasie, w związku z tym dzieli nasze aktywności na mniej lub bardziej pilne.

Ćwiartka 1. Zadania pilne i ważne („Zarządzanie kryzysami”)

W tym obszarze powinny się mieścić głównie działania o ważnym dla Ciebie znaczeniu strategicznym. Jednocześnie znajdują się tu rzeczy, które są widoczne ze

względu na ich pilność. W związku z tym znajdziemy tu sprawy tzw. niecierpiące zwłoki, konieczne do wykonania w jak najszybszym możliwym terminie.

Paradoksalnie, im więcej czasu poświęcasz na czynności należące do tej ćwiartki, tym więcej tego czasu, który Ci zostaje, spędzasz w ćwiartce 4. Dzieje się tak dlatego, że aktywności z obu tych ćwiartek powodują, że nie skupiasz się na teraźniejszości, tylko myślisz ciągle o tym, co nastąpi za chwilę. W związku z tym, wykonując aktywności z tych ćwiartek odczuwasz podobne, naprzemienne stany napięcia (przed czynnością) i odprężenia (po danej czynności).

Konsekwencje przedkładania zarządzania kryzysami nad inne działania to: stres, nieustanne zajmowanie się sprawami niecierpiącymi zwłoki, brak czasu dla siebie i na podtrzymywanie związków z innymi, wyczerpanie organizmu, nieumiejętność odpoczynku, tendencja do marnowania pozostałego czasu (ćwiartka 4.), możliwe uzależnienia.

	PILNE	NIEPILNE	
	Zarządzanie kryzysami	Zarządzanie samym sobą	WAŻNE
	Zarządzanie cudzymi priorytetami	Zarządzanie pożeraczami czasu	NIEWAŻNE

Ćwiartka 2. Zadania ważne, ale niepilne o kluczowym znaczeniu dla realizacji celów zapewniających nam satysfakcję z życia („Zarządzanie samym sobą”)

To ćwiartka, w której planujemy, zajmujemy się własnym rozwojem, kreatywnie rozwiązujemy pojawiające się problemy, czytamy, pogłębiaamy wiedzę, poświęcamy

czas na ćwiczenia fizyczne i regenerację, a także spędzamy czas z innymi ludźmi. Tu znajdują się również takie aktywności, jak budowanie własnej misji, rozwój i doskonalenie wartości osobistych, planowanie długoterminowe itp. Dzięki temu, że spędzamy czas na tych aktywnościach, nie pozwalamy, by powiększał się zbiór czynności przynależących do ćwiartki 1.

Poświęcanie czasu na czynności z tej ćwiartki pozwala nam utrzymywać stabilne i głębokie więzi z innymi oraz umożliwia utrzymanie równowagi w aspekcie duchowym, fizycznym, społecznym i intelektualnym. Zadania z tej ćwiartki nie są opatrzone etykietką pilności i dlatego często zapominamy o ich wypełnianiu. To właśnie ich „nie widać”, choć są kluczowe dla naszego funkcjonowania. Ten obszar zadań jest niewralgiczny dla powodzenia w planowaniu własnego czasu i realizacji kluczowych celów.

Konsekwencjami przyznania pierwszeństwa tej ćwiartce są: harmonia, zadbane więzi z innymi, umiejętność automotywacji, potrzeba zajmowania się sporadycznie niewielkimi kryzysami.

Ćwiartka 3. Zadania pilne, ale nieważne („Zarządzanie cudzymi priorytetami”)

Choć działania, które mieszczą się w tej kategorii, są podobne do czynności z ćwiartki 1., jest między nimi zasadnicza różnica. Czynności z ćwiartki 3., w przeciwieństwie do tych z 1., nie wnoszą ważnych treści do naszej misji, wartości ani najważniejszych celów. Często, wykonując czynności z tej ćwiartki, odnosimy wrażenie, że wykonujemy coś ważnego i pilnego, jednak okazuje się, że jest to istotne dla kogoś innego. Jeżeli jest to możliwe, powinniśmy maksymalnie dzielić się czynnościami z tej ćwiartki z innymi. Dzięki temu zyskamy dodatkowy czas potrzebny na realizację zadań istotnych.

Konsekwencjami nadmiernego poświęcania czasu na zadania z tej ćwiartki są: zniszczone lub powierzchowne związki, poczucie poświęcania się, którego nikt nie docenia, brak poczucia sensu wykonywanych działań, brak własnej misji i wizji.

Ćwiartka 4. Zadania niepilne i nieważne („Zarządzanie pożeraczami czasu”)

To obszar, do którego należą aktywności nazywane „pożeraczami czasu”. Wśród tych aktywności nie znajdziemy prawdziwej rekreacji w sensie odnowienia sił psychofizycznych. Taka rekreacja znajduje się w 2. ćwiartce matrycy.



Wypełnij matrycę Eisenhowera, rozważając sprawy, które masz do załatwienia w przyszłym tygodniu.

IV generacja

To właśnie zarządzanie sobą w czasie, polegające na przewodzeniu samemu sobie, a nie tylko na zarządzaniu czasem. Idee czwartej generacji zarządzania czasem odzwierciedlają wszystkie zalety poprzednich generacji, przy jednoczesnej eliminacji ich wad.

Według Covey' a, **czwartą generację charakteryzują:**

- oparcie na czterech potrzebach ludzkich: potrzebie życia, miłości, rozwoju osobistego, tworzenia trwałych dzieł,
- branie odpowiedzialności za efekty własnych działań,
- formułowanie własnych wartości według indywidualnych potrzeb i wizji,
- pasja płynąca z wyznaczonej przez siebie wizji,
- harmonia działań wynikająca z równego poświęcania się zarówno zadaniom, jak i własnemu „Ja” oraz pielęgnowaniu więzi z innymi,
- wyznaczanie celów,
- układanie tygodniowych planów,
- spójność w chwilach podejmowania decyzji,
- wrażliwość na innych ludzi.

6.3. Zachowanie typu A

To zachowania typowe dla osobowości typu A (patrz podrozdział 5.2.), które sprzyjają zaburzeniom psychosomatycznym (głównie chorobie wieńcowej). Wyróżnia się wśród nich następujące etapy:

Strach przed utratą czasu i korzyści materialnych

Bierzemy na siebie wiele obowiązków, wykonujemy różne prace i dobrze sobie z nimi radzimy. W związku z tym dostajemy gratyfikacje od otoczenia. Przyjmujemy więc na siebie odpowiedzialność za jeszcze więcej zadań i obowiązków. Tempo naszego życia przyspiesza. Szybciej mówimy, planujemy, wykonujemy zadania, których mamy bardzo dużo. Złościmy się, kiedy inni za nami nie nadążają. Ciągłe myślimy o kolejnym zadaniu w pracy i oddalamy się od bliskich.

Są dwie najczęstsze sytuacje, które sprawiają, że ludzie zaczynają uświadamiać sobie, że taka droga jest destrukcyjna:

- 1) może się okazać, że sami zachorują lub zachoruje ktoś z ich bliskich, lub stanie się coś tak ważnego, że muszą się zatrzymać i okazuje się wtedy, że w pracy nie są ludźmi nie do zastąpienia;
- 2) zapracowany uświadomi sobie, że przestał dbać o swoje podstawowe potrzeby, zarzucając je na rzecz potrzeb materialnych.

Ciągła potrzeba udowadniania sobie i innym własnej wartości

Powstaje tu błędne koło:

- 1) początkiem jest brak wiary w swoje zdolności i umiejętności;
- 2) wiele pracy wkładamy w każde zadanie i przejmujemy się jego rezultatem, zawsze wydaje się nam jednak, że moglibyśmy lepiej, szybciej, efektywniej coś zrobić, jeśli nawet efekt jest rewelacyjny, to i tak nie przypisujemy sobie w nim udziału, tylko uważamy, że to zasługa czynników zewnętrznych;
- 3) działa wtedy zjawisko samospelniającej się przepowiedni, według której założyliśmy sobie, że nie osiągniemy idealnego (niekiedy nierealnego) rezultatu i tym samym okazuje się, że mieliśmy rację, ponieważ nie udało się nam;
- 4) po każdym „nieudanym” osiągnięciu bierzemy na siebie coraz więcej, coraz bardziej odpowiedzialnych zadań, dbając przy tym o to, by nie tracić czasu i być jak najbardziej efektywnym;
- 5) prowadzi to do perfekcjonizmu i dużych wymagań wobec innych;
- 6) stajemy się bardzo wrażliwi na krytykę, co wpływa na nasze stosunki z innymi ludźmi;
- 7) niektórzy uważają nas za przewrażliwionych na własnym punkcie, co prowadzi ponownie do braku wiary w siebie.

Wysoka ambicja i duża potrzeba rywalizacji

Sam fakt posiadania ambitnych celów nie jest destrukcyjny – istotne jest, jak przyjmujemy swoje porażki i sukcesy. Jeśli negatywne rezultaty działań wpływają na obniżenie naszej samooceny, to będziemy bardzo starać się nie dopuścić do takich sytuacji. Dlatego chcemy zawsze wygrywać. Nie ma jednak ludzi, którzy zawsze i ze wszystkimi wygrywają, jesteśmy więc skazani na dyskomfort w przypadku każdej porażki. Takie zachowanie skutkuje frustracją i obniżeniem poczucia własnej wartości.

Perfekcjonizm w działaniu i wysokie oczekiwania w stosunku do innych

Człowiek, który jest perfekcjonistą często się złości, ponieważ inni robią wszystko według niego niewystarczająco dobrze. W związku z tym, wielokrotnie w ciągu dnia wywołuje konflikty. Inni widzą jego ciągle niezadowolone i złośliwe – stąd unikają go. Złość wyrażana w formie napadów agresji jest najważniejszym czynnikiem sprzyjającym chorobie wieńcowej.

Ciągła aktywność, nie dawanie sobie prawa do odpoczynku


Człowiek wykazujący zachowanie typu A lubi pracę, jednak nie daje sobie prawa do odpoczynku. Nie umie odpoczywać i tego nie robi. Ciągłe jest czymś zajęty. Jeśli nie zajmuje się zadaniami, odczuwa pustkę, gdyż nie nauczył się relaksować i skupiać na chwili bieżącej. Tylko wykonywanie zadań pozwala mu czuć się potrzebnym i wartościowym.

Często jest tak, że stojące przed nami zadanie stanowi dla nas kolejne wyzwanie. Jego pojawienie się powoduje wzrost poziomu adrenaliny w naszym organizmie, która jest potrzebna, aby dodać nam energii niezbędnej do pokonania trudności. Po zrealizowanym zadaniu następuje zaś spadek ilości adrenaliny, a tym samym – przyjemne odprężenie. Organizm ludzki może się fizycznie uzależnić od tych „skoków adrenaliny”. Ponadto, bardzo często zapracowana osoba jest dowartościowywana przez swoje otoczenie. Wszyscy podziwiają to, że tak dobrze sobie radzi z taką liczbą obowiązków. W ten sposób jesteśmy nagradzani przez innych za fakt przepracowywania się.

6.4. Piramida potrzeb Maslowa

Abraham Maslow to amerykański psycholog, autor teorii hierarchii potrzeb. Jest to teoria, według której człowiek posiada różnego rodzaju potrzeby, które motywują nas do działania, zaś ich niezaspokojenie powoduje frustrację. Teoria ta głosi, że istnieją potrzeby niższego i wyższego rzędu.

O ile nie zaspokoimy potrzeb podstawowych, niemożliwe jest zaspokojenie wyższych.

- 
1. **Potrzeby fizjologiczne** – to między innymi potrzeby snu, jedzenia i potrzeby seksualne.
 2. **Potrzeby bezpieczeństwa** – to potrzeby stabilizacji, zależności, braku lęku i opieki.
 3. **Potrzeby przynależności i miłości** – to potrzeby akceptacji, ich zaspokojenie wpływa na to, jak postrzegamy świat.
 4. **Potrzeby szacunku i uznania** – to między innymi potrzeby szacunku ze strony innych, bycia uznanym i sławnym, posiadania dobrego statusu materialnego i społecznego.
 5. **Potrzeby samorealizacji** – to potrzeby rozwoju osobistego i samodoskonalenia się, także potrzeby religijne.

*To, co najważniejsze, nie może być na lasce tego, co mniej ważne.
J.W. Goethe*

W ciągu dnia wykonujemy mnóstwo różnych czynności o różnym znaczeniu dla celów kluczowych. Abyśmy mogli być skuteczni i efektywni, powinniśmy planować czas i działania, podporządkowując je priorytetom i postępować konsekwentnie z planem.

6.5. Zasada Pareto

Zasada Pareto to inaczej reguła 80:20. Mówi ona, że 80% wyników pochodzi z 20% wysiłków. Większość ludzi jest przekonana, że wszystkie ich działania zmierzające do realizacji celów są tak samo istotne. Tak nie jest. Powinniśmy dobrze

zastanowić się przy wyborze działań, na które chcemy poświęcić więcej czasu niż na inne. Powinny to być właśnie te najważniejsze działania, które przyniosą nam więcej spodziewanych rezultatów niż inne czynności.

6.6. Analiza ABC

Analiza ABC ma swoje podstawy w zasadzie Pareto. Idea jest taka, jak w regule 80:20, czyli zakłada się, że udział zadań ważnych i mniej ważnych w ogólnym rozrachunku jest zawsze taki sam.

Litera A oznacza zadania najważniejsze. Twierdzi się, że stanowią one około 15% liczby wszystkich zadań. Niemniej jednak, kiedy wykonamy te 15% zadań, to będziemy mieli osiągnięte aż 65% rezultatów.

Litera B oznacza zadania średnio ważne. Odpowiadają one za 20% efektów, które osiągamy.

Ostatnie co do ważności są **zadania typu C**, są one najmniej ważne, lecz zajmują aż 65% czasu, który poświęcamy na wszystkie nasze zajęcia. Dają nam niestety tylko 15% całości efektów.



Analiza ABC jest najlepsza, kiedy chcemy zacząć od zadań, które przyniosą nam najwięcej efektów. Dzięki temu najmniejszym nakładem czasu wykonamy najistotniejsze zadania o dużej wartości dla realizacji celów. To zadania typu A. Nie mogą one być delegowane. Następne w hierarchii ważności są zadania typu B. Ich wykonanie również przyniesie nam duży przyrost rezultatów – są znaczące, ale mogą być czasem delegowane. Na końcu powinniśmy wykonać zadania typu C, które przyniosą nam stosunkowo najmniejszy przyrost rezultatów w końcowym rozrachunku. Również te zadania można delegować.

6.7. Planowanie proaktywne i reaktywne

- **Planowanie proaktywne** wyprzedza bieg wydarzeń, powoduje podejmowanie inicjatywy i poszukiwanie nowych dziedzin, w których można rozpocząć działania.
- **Planowanie reaktywne** cechuje się planowaniem działań na skutek nieprzewidzianych wydarzeń, koncentracją na spełnianiu cudzych próśb i poleceń oraz rozwiązywaniu problemów innych.

Praca wymaga zarówno planowania proaktywnego, jak i reaktywnego. Jednak skuteczne zarządzanie sobą w czasie opiera się przede wszystkim na planowaniu proaktywnym oraz na konsekwentnym realizowaniu tego planu.

Język myślących i postępujących reaktywnie (głos Rodzica) pokazuje, że nie biorą oni odpowiedzialności za własne zachowanie, np.: *Na nic nie mam czasu, Muszę to zrobić, Nie mogę tego wykonać*. Wypowiadający te komunikaty nie przejmują kontroli nad własnym życiem, tylko pozwala, by inni ludzie i okoliczności decydowali o tym, co się z nim dzieje.

Język ludzi proaktywnych (głos Dorosłego) jest inny, ponieważ oni sami sterują własnym życiem. Osoba proaktywna zamiast: *Nie mogę tego zrobić*, powie: *Co mogę zrobić w tej sprawie, aby osiągnąć zamierzony cel*, a także zamiast: *Ona mnie denerwuje*, stwierdzi: *Potrafę kontrolować swoje uczucia itp.*

Na temat głosu Rodzica i Dorosłego przeczytasz w rozdziale 3. (Asertywny styl komunikacji).

6.8. Wyznaczanie celów

Nasze planowanie będzie efektywne jedynie wtedy, gdy będziemy umieli dobrze określać cele. Przede wszystkim cele powinny być tylko naszymi celami, a nie celami innych ludzi. Druga ważna cecha dobrze wyznaczonego celu to pozytywny sposób jego sformułowania (nie: *Nie będę się już spóźniać na spotkania z Tobą, a: Na spotkania z Tobą będę przychodzić punktualnie*).

Rodzaje celów:

- bieżące – ich realizacja zajmie od tygodnia do 3 miesięcy,
- krótkoterminowe – ich realizacja zajmie od 3 miesięcy do roku,
- średnioterminowe – ich realizacja zajmuje od roku do 3 lat, warto cele średnioterminowe rozdzielać na podcele, czyli cele krótkoterminowe,
- długoterminowe – ich realizacja zajmuje od 3 do 5 lat, cele długoterminowe są traktowane czasami jako cele życia i jako takie są rozłożone na wiele lat.



Spójrz na czas, jaki masz do dyspozycji w ciągu całego życia (bardziej perspektywicznie). Wypisz swoje cele w każdej z powyższych kategorii.

Reguła SMART

To pięć kryteriów, które ma spełniać dobrze sformułowany cel:

Specific and clear (specyficzny, konkretny) – Czego dokładnie chcemy? Kiedy dokładnie chcemy to uzyskać? Kiedy wyobrazimy sobie, że już to mamy, co czujemy, słyszymy i widzimy?

Measurable (mierzalny) – Wyznaczamy sobie kryterium, po którym poznamy, że cel został osiągnięty. W jaki sposób zmierzmy, czy cel został osiągnięty?

Achievable (osiągalny) – Cel, jaki sobie stawiamy, musi być wykonalny. Potrzebujemy do jego zrealizowania czasu i innych zasobów. Gdzie możemy znaleźć zasoby? Jak możemy wpłynąć na innych, by pomogli nam je osiągnąć? Od czego zaczniemy realizację celu?

Relevant (zgodny ze mną, odpowiedni dla mnie) – Jaką mamy motywację do osiągnięcia tego celu? Dlaczego chcemy go osiągnąć? Dlaczego jest to dla nas ważne? Czy cel jest spójny z naszymi wartościami? Jak zmieni się nasze życie, kiedy już go zrealizujemy? Czy jest coś, co nas powstrzymuje przed jego osiągnięciem?

Time dimensioned (osadzony w czasie) – Kiedy zrealizujemy ostatecznie cel? Kiedy mamy przestać go realizować? Jak często mamy wykonywać pracę na rzecz jego realizacji? Określamy konkretnie, np. 2 razy w miesiącu. Kiedy wykonamy pierwszy krok, aby zacząć ten cel realizować? Wyznaczamy konkretną datę.



Postępując się Regułą SMART opisz jeden z ważnych dla Ciebie celów.

6.9. Zasady i reguły planowania

Po nabyciu umiejętności wyznaczania celów, można przejść do planowania.

Krzywa Gaussa



Ilość czasu poświęcona na planowanie wykonania danej czynności nie powinna przekroczyć 1% czasu przeznaczanego na tę czynność.

Reguła 60:40



Nie należy planować całego czasu, jaki się ma do dyspozycji, a jedynie jego 60%. Pozostałe 40% naszego czasu przypada po równo na czynności nieoczekiwane i spontaniczne. Czynności nieoczekiwane to nasza rezerwa czasu na czynności, które pojawiają się nagle, takich, których nie jesteśmy w stanie przewidzieć. Czynności spontaniczne to czas na pracę twórczą.

Reguła Parkinsona



Dana czynność potrwa tyle, ile założymy, że potrwa.

Reguła ta jednak dotyczy tylko tych czynności, które sami wykonujemy i/lub mamy na nie wpływ. Zdarzają się bowiem sytuacje nieprzewidziane, które od nas nie zależą. Przydatna okazuje się w tym wypadku reguła 60:40, która zakłada zostawienie sobie dodatkowego czasu na nieprzewidziane czynności.

Szczegółowe reguły planowania

- **Zapisywanie w rezultatach** – tak, jakby czynności zostały już zrealizowane, np. „Umówić się na spotkanie”, zamiast „Zadzwoń w sprawie spotkania”. Motywuje to bardziej do działania.
- **Lista zadań na kolejny dzień** – aby orientować się, co mamy do zrobienia.
- **Analiza liczby zadań i czasu ich trwania** – pod względem ważności i pilności poszczególnych czynności.
- **Konsekwencja** – regularne sprawdzanie postępu realizacji zadań.
- **Wyrównywanie straty czasu** – jeśli nie udało się zrealizować zadania danego dnia, zacznij od niego swój kolejny dzień, nie pracuj jednak jednego dnia nieproporcjonalnie dużo, raczej rozłóż pracę równomiernie.
- **Realność** – nie warto planować zbyt wielu zadań na określoną jednostkę czasu, gdyż jest mało prawdopodobne, że wszystkie je wykonamy, konsekwencją niezrealizowania części zadań ze zbyt długiej listy będzie wrażenie niskiej skuteczności.
- **Elastyczność** – plan ma służyć naszym celom, weryfikowanie planu może ułatwić ich osiągnięcie.
- **Terminy** – wyznaczenie konkretnego terminu powoduje wzrost dyscypliny i brak opóźnień.
- **Czas na planowanie** – należy pamiętać o wyznaczeniu czasu na planowanie, w tym twórcze myślenie.
- **Sprawdzanie realizacji planów** – motywuje to do zrealizowania zadań.

6.10. Planowanie w różnych perspektywach czasowych

Metoda Gantt'a

Składa się na nią pięć etapów:

Etap I – rozłożenie całego projektu na etapy i cele okresowe.

Etap II – określenie czasu potrzebnego na realizację projektu i poszczególnych działań.

Etap III – ustalenie kolejności poszczególnych działań oraz dat ich rozpoczęcia i zakończenia.

Etap IV – określenie przestrzeni realizacji poszczególnych planów.

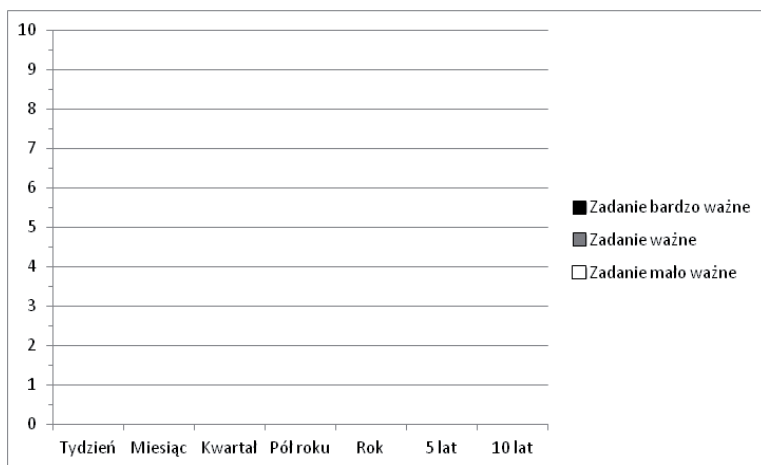
Etap V – graficzne przedstawienie wszystkich czynności na planie.

Metoda ta ma jednak pewne wady: brak możliwości konkretnego opisu czynności przy realizacji danego zadania pokazuje jedynie proces realizacji zadania, nie

wyznacza najkrótszej ścieżki realizacji zadania, nie przedstawia optymalnego wykorzystania posiadanych zasobów.



Na poniższym wykresie rozpisz 10 zadań (nr 1–10) uwzględniając powyższe etapy I–V metody Gantta.



Metoda ALPEN

Pozwala na planowanie krótszych odcinków czasu. Składa się z następujących etapów:

- 1. Notowanie zadań** (*Aufgaben, Termine und geplante Aktivitäten notieren*) – przygotuj listę zadań z planu tygodniowego lub miesięcznego, niezrealizowane zadania z poprzedniego dnia, czynności, które doszły dziś i są do załatwienia jutro, zadania, które mają termin jutro oraz zadania rutynowe.
- 2. Szacowanie długości** (*Länge schätzen*) – określ i zapisz czas trwania czynności, zsumuj czas wszystkich czynności, pamiętaj o **Regule Parkinsona**.
- 3. Planowanie czasu buforowego** (*Pufferzeiten einplanen*) – pamiętając o **Regule 60:40** i zaplanuj czas na rzeczy nieprzewidziane – rozpisz tylko 60% swojego czasu, np. pracując planowo 8 godzin dziennie – potrzebujesz zaplanować 5 godzin, aby plan był realny do spełnienia.
- 4. Podejmowanie decyzji** (*Entscheidungen treffen*) – wyznacz priorytety i deleguj zadania, wyznaczając priorytety – zastosuj **Matrycę Eisenhowera** lub **Analizę ABC**, deleguj zadania, które nie są dla Ciebie strategicznie ważne.
- 5. Ponowna kontrola** (*Nachkontrolle*) – kontroluj realizację działań, jeżeli czegoś nie wykonasz w danym dniu, przenieś to zadanie na kolejny dzień.

Zalety metody ALPEN: Pomaga uporządkować następny dzień, nadaje zrozumiałą strukturę kolejnemu dniu, pozwala zorientować się we wszystkich zadaniach danego dnia, pomaga w osiąganiu celów zaplanowanych na każdy dzień, umożliwia dobre rozróżnienie zadań ważnych od nieważnych, pozwala zorientować się, co można delegować w danym dniu, jest elementem profilaktyki stresu, eliminuje zakłócenia w pracy, wspiera pracę nad samokontrolą, pozwala oszczędzać czas.

Metoda TRZOS

To alternatywna metoda planowania dnia lub tygodnia:

- Terminy zadań spisać.
- Ramy czasowe określić według reguły 60:40.
- Zaplanować rezerwy czasu.
- Ograniczyć działania do priorytetowych.
- Skontrolować rezultaty.

Zalety metody TRZOS: Jesteśmy terminowi i nie przekraczamy terminów realizacji zadań, plany, które wyznaczamy, są realne do wykonania, planując rezerwy czasowe, zyskujemy czas, który możemy wykorzystać na rzeczy nieprzewidziane lub na pielęgnowanie więzi z innymi lub efektywny odpoczynek, ograniczając działania do priorytetowych, skupiamy się na naszych wartościach i najważniejszych celach.

Organizacja dnia – krzywa zakłóceń dnia

Przeszkodą w efektywnym planowaniu zajęć jest tzw. efekt piły. To zjawisko występuje wtedy, kiedy mamy często przerywaną pracę z różnych powodów. Takie przerwy, nawet krótkie, powodują, że potrzebujemy czasu, aby wrócić do pełnego skupienia i kontynuowania pracy.



Najważniejsze zadania oplaca się wykonywać, zanim inni wokół nas będą w stanie najwyższej aktywności. Krzywa zakłóceń dnia obrazuje dzienny stan zakłóceń zwyczajnego dnia pracy. Warto więc pracować antycyklicznie, tzn. w pierwszej kolejności realizować zadania najważniejsze, a w czasie największych zakłóceń planować zadania najmniej ważne oraz zaplanować rezerwę czasu na okres zakłóceń.

Najczęstsze źródła zakłóceń:

- telefony (także, gdy sami je wykonujemy, aby oderwać się od pracy w celu chwilowego wypoczynku),
- nieprzewidziane wizyty gości, współpracowników lub przełożonych,
- wizyty współpracowników, którzy lubią porozmawiać o życiu prywatnym,
- awarie sprzętu,
- wezwania na spotkania z przełożonym,
- niespodziewane zebrania,
- zbyt długa praca bez przerwy.



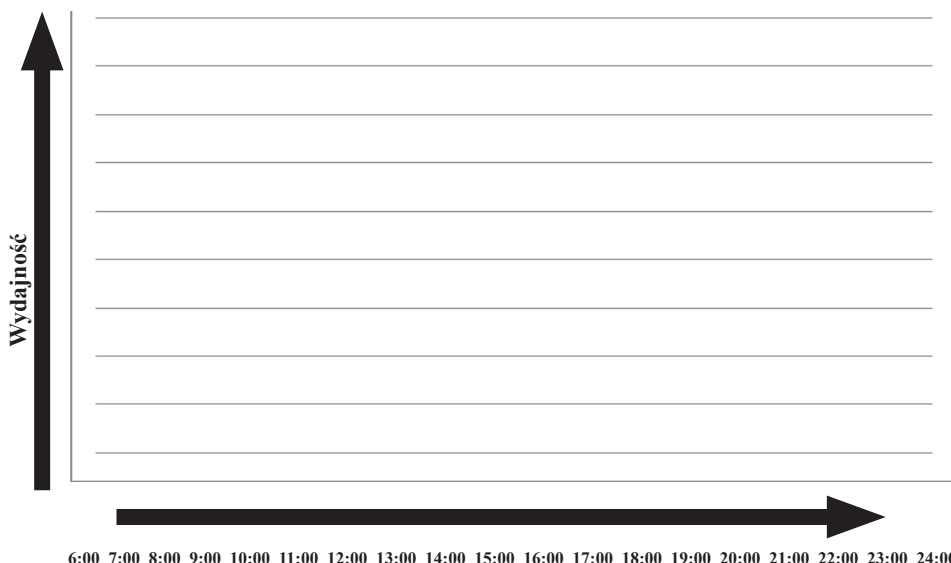
Zbyt długa koncentracja na zadaniu powoduje naturalny spadek koncentracji. Wskazana jest przerwa co godzinę, trwająca nie dłużej niż 10 minut. Warto także wykonywać krótkie ćwiczenia fizyczne, np. przez napięcie i rozluźnianie mięśni. Istotne jest, aby przerwa nastąpiła jeszcze przed spadkiem koncentracji, wtedy przyniesie ona najwięcej korzyści.

Krzywa REFA

Nasza sprawność podlega wahaniom dobowym. Wyróżniamy dwa typy osób: ludzi o wczesnym i późnym rytmie. Osoby, którym łatwiej przychodzi praca w godzinach wieczornych, to ludzie o późnym rytmie, popularnie nazywani „sowami”. W przeciwieństwie do nich, osoby o wczesnym rytmie wolą wczesne wstawanie i preferują szybkie kładzenie się do łóżka. To tzw. „skowronki”, dla których korzystniejsze jest wczesne zaczynanie dnia pracy i relatywnie wczesne kończenie zajęć. Nie można stwierdzić, że osoby reprezentujące poszczególne typy pracują efektywniej niż inne. Po prostu w różnym czasie przypadają im wyże i niższe energetyczne. Krzywa REFA obrazuje przeciętną wydajność w ciągu dnia.



Na poniższym wykresie rozpisz swoją codzienną aktywność.





Odbierający świat głównie przez bodźce wzrokowe odniesie większe korzyści z kalendarzy, które będą pobudzać ten zmysł.

Osoba ucząca się lepiej przez dotyk będzie potrzebowała aktywności, a więc dobre będą dla niej kalendarze, które będzie sama tworzyła w aplikacjach komputerowych.

Osoba zapamiętująca głównie dzięki słuchowi najlepiej będzie się czuła z kalendarzem elektronicznym, w którym będzie miała możliwość samodzielnego nagrania przypomnień lub odsłuchania ich.

6.11. Skuteczne delegowanie

Pozwala na zmniejszenie liczby zadań mniej ważnych i skupienie się na zadaniach strategicznych dla naszego rozwoju, zmniejsza ryzyko nieefektywności, zwiększa szybkość wykonywanych zadań i pozwala na efektywniejszą naukę i rozwój pracowników.

Siedem stopni delegowania zadań według Harvey'a Shermana

Uwzględniają one zaufanie do pracownika. Mało doświadczonym pracownikom powinno się delegować zadania według niższych stopni. Wraz ze wzrostem umiejętności będą oni mogli dostawać zadania delegowane według kolejnych stopni.

1. Zaczekaj, aż powiem Ci, co masz robić.
2. Zbadaj problem. Przedstaw mi informacje, ja podejmę decyzje, jak postąpić.
3. Zbadaj problem. Przedstaw mi wszystkie argumenty za i przeciw i możliwe alternatywy. Przedstaw jedno rozwiązanie, które preferujesz, ja zdecyduję.
4. Zbadaj problem. Powiedz mi, co chcesz zrobić. Zaczekaj z działaniem, aż Ci zezwolę.
5. Zbadaj problem. Powiedz mi, co chcesz zrobić. Zrób, chyba, że ja zdecyduję inaczej.
6. Działaj. Powiadom mnie o tym, co zrobiłeś.
7. Działaj. Nie są potrzebne kontakty ze mną.

Reguły skutecznego delegowania

Zawierają się w odpowiedziach na poniższe pytania:

1. Co dokładnie ma być zrobione? Co jest do zrobienia? Jakie trudności może mieć osoba, która będzie wykonywała to zadanie? Jakie mogą być odstępstwa od idealnie wykonanego zadania? Jakiego efektu oczekujemy po wykonaniu zadania?

2. Kto ma najlepsze predyspozycje i umiejętności do wykonania tego zadania? Kto najlepiej wykona to zadanie? Kto powinien uczestniczyć przy jego realizacji?
3. Jaki jest sens wykonania tego zadania? Po co dane zadanie ma być wykonane? Co się stanie, jeśli to zadanie nie zostanie wykonane?
4. Jak ma wyglądać wykonywanie tego zadania? Jak trzeba wykonać zadanie? Jakie metody powinny być użyte? Kogo należy poinformować o realizacji danego zadania?
5. Co jest potrzebne do wykonania zadania? Czy jest coś, co może pomóc wykonującemu w tym zadaniu? Jakie zasoby powinien posiadać oddelegowany do tego zadania?
6. Kiedy zadanie powinno zostać ukończone? Kiedy trzeba zacząć pracę? Kiedy ją trzeba skończyć? Kiedy chcę otrzymać informację o kolejnych etapach realizacji zadania? Kiedy postęp prac powinien być przeze mnie skontrolowany, aby móc jeszcze wprowadzić ewentualne poprawki?



Opierając się na powyższych regułach – wybierz jedno zadanie z najbliższego tygodnia, które masz zamiar delegować i rozpisz odpowiedzi na powyższe pytania.



Zawsze warto delegować czynności rutynowe i wstępne. Ekspertom należy powierzać zadania specjalistyczne. Korzystne jest również delegowanie realizacji niektórych krótko- i średnioterminowych celów.



Nie należy delegować zadań z obszaru zarządzania, np. wyznaczenia celów długoterminowych, określenia wartości i misji firm czy nagradzania i dyscyplinowania pracowników.



Decyzje, które wymagają ryzyka, zadania objęte tajemnicą lub powstałe w sytuacji kryzysowej także powinny być podejmowane przez przełożonego. Zadania powinny być delegowane tylko pracownikom bezpośrednio podległym przełożonemu, lecz nie tylko tym z największą wiedzą i umiejętnościami – tym bardziej, że oni często odmawiają ze względu na nadmiar zadań.



Warto delegować zadania pracownikom, którzy chcą podejmować wyzwania, potrzebują nowych doświadczeń, jak również tym, których umiejętności w danym zakresie chcielibyśmy sprawdzić lub rozwinąć.

Konsekwencje błędów przy delegowaniu zadań pracownikom:

Wykonujący:

- są niepewni wartości swojej pracy,
- nie mają przestrzeni do rozwoju kompetencji,
- brak im motywacji,
- brak im poczucia sensu wykonywanego działania, gdyż nie widzą, w jaki sposób część zadania, którą wykonują, jest zintegrowana z całością działań,
- nie znają naszych oczekiwań, tylko muszą się ich domyślać,
- są ograniczeni w działaniach, ponieważ nie mają dostępu do wszystkich procedur,
- są źle poinstruowani, w związku z tym zadają pytania w trakcie wykonywania zadania, co sprawia, że jesteśmy odrywani od swoich działań, a samo wykonywanie oddelegowanego zadania trwa dłużej,
- nie mogą samodzielnie podejmować decyzji, w związku z tym nie czują się odpowiedzialni za całość zadania,
- czują się niedowartościowani i niedoceniani za swoją pracę i umiejętności.

6.12. Błędy w planowaniu

Najczęstsze błędy to:

- 1) brak planu dnia,
- 2) skupienie aktywności tylko na jednym obszarze życia,
- 3) zachowania typu A,
- 4) wydłużanie czasu wykonania zadań,
- 5) brak umiejętności mówienia „nie”,
- 6) brak umiejętności delegowania zadań,
- 7) nieprzestrzeganie czasu na sen i posiłki.



Przeanalizuj swoje plany z ostatniego miesiąca. Jakie błędy popełniłeś? Jak w tej chwili zaplanowałbyś te same aktywności?

Piśmiennictwo

1. Covey S. *Najpierw rzeczy najważniejsze. Naucz się określać priorytety i skutecznie zarządzać czasem*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
2. Covey S.R. *7 nawyków skutecznego działania*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2012.
3. *Encyklopedia zarządzania*. www.mfiles.ae.krakow.pl.
4. Farne M. *Stres. Kiedy pomaga, a kiedy szkodzi, jak zamienić go w sojusznika*. Księgarnia Świętego Wojciecha, Poznań 2006.
5. Seiwert L.J. *Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu*. Placet, Warszawa 2005.
6. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. *Kierowanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
7. Strelau J. *Psychologia. Podręcznik akademicki*. T. 2. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
8. Zimbardo P., Boyd J. *Paradoks czasu*. PWN, Warszawa 2009.

Nota o Autorkach

Donata Kurpas – Adiunkt w Katedrze i Zakładzie Medycyny Rodzinnej Uniwersytetu Medycznego we Wrocławiu, Starszy wykładowca w Państwowej Medycznej Wyższej Szkole Zawodowej w Opolu. Ukończyła studia podyplomowe Podstawy i Szczegółowe Problemy Psychoterapii organizowane przez Katedrę Psychoterapii Collegium Medicum Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie; lekarz rodzinny i psychoterapeuta.

Marta Kaczmarek-Dylewska – Absolwentka Uniwersytetu Wrocławskiego oraz studiów podyplomowych w zakresie Podstaw i Szczegółowych Problemów Psychoterapii organizowanych przez Katedrę Psychoterapii Collegium Medicum Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie; psycholog, psychoterapeuta.



ISBN 978-83-62182-32-9