

NA MARGINESIE SZTUKI NEGOCJACJI ORAZ ROZWOJU ORGANIZACJI

Czasami zdarza się nam, że ktoś swym postępowaniem bardzo nas zawiedzie. Liczyliśmy na czyjąś pomoc – a ten ktoś nie zjawiał się na umówionym spotkaniu, nie wykonał obiecanych działań, nawet nie raczył nas wcześniej o tym uprzedzić ani nie usprawiedliwił swego postępowania.

Co wtedy robimy? Chcemy wyrazić swój żal. Chcemy też dać upust swej złości. W takiej sytuacji obydwie te uczucia są najzupełniej naturalne. Ale... czy naprawdę warto wyrażać oba z nich? Może raczej ograniczymy się do tego pierwszego! Dlaczego? Postaram się wyjaśnić to na obrazowym przykładzie.

Panu Nowakowi zepsuł się samochód. A ma on pilną sprawę do załatwienia w gminie na drugim krańcu województwa. Dzwoni do swojego starego znajomego, pana Kowalskiego, z prośbą, czy zgodzi się on pojechać z nim wczesnym rankiem do tej dość odległej i bardzo źle skomunikowanej miejscowości. Pan Kowalski stwierdza, iż pracuje akurat na drugą zmianę – i chętnie będzie służyć pomocą.

Tak więc nasz pan Nowak czeka, w umówionym miejscu i czasie, na pana Kowalskiego. Czeka i czeka, ale pan Kowalski nie przyjeżdża. Minął umówiony termin, minął „akademicki kwadrans”, mijają kolejne kwadransy – a pana Kowalskiego jak nie było, tak nie ma. Co gorsza: pod jego numerem komórkowym zgłasza się tylko automatyczna sekretarka.



Pan Nowak czeka na kolegę (rys.jpg)

Do zdesperowanego pana Nowaka dociera w końcu bolesna świadomość, że nie ma już szans zdążyć na czas, nawet komunikacją publiczną (koniecznych byłoby zresztą kilka przesiadek), więc swojej ważnej urzędowej sprawy dziś po prostu nie załatwi. Wraca wściekły do domu, skąd nadal próbuje dodzwonić się do pana Kowalskiego.

Wreszcie mu się to udaje. W słuchawce słyszy zaspany głos znajomego (okazuje się, iż pan Kowalski wyłączył komórkę, ale nie włączył budzika). W tym momencie pan Nowak nie wytrzymuje i daje upust swoim emocjom: najpierw

żałowi, potem złości. Mówi coś w tym rodzaju:

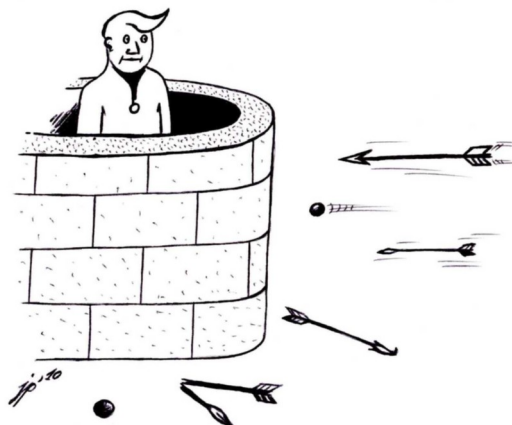
- Zawiodłeś mnie. Przez ciebie nie załatwiłem bardzo ważnej sprawy. Mam teraz poważny problem. Na ciebie nigdy nie można liczyć. Zawsze zawodzisz w ważnych sprawach. Jesteś nieodpowiedzialny – i w ogóle beznadziejny!

Pan Nowak jest przekonany, że w słuchawce usłyszy przynajmniej skruszone „przepraszam”; i że stopień skruszenia będzie wprost proporcjonalny do ostrości reprimendy udzielonej panu Kowalskiemu. Nic bardziej błędnego! Pan Kowalski bowiem nie pozostaje mu dłużny: - Ideał się znalazł! Spójrz na siebie! A ty – to może jesteś zawsze taki niezawodny? Kilka lat temu oddałeś mi poplamioną książkę! A na imprezie w technikum porysowałeś moją ulubioną płytę...

Pan Kowalski, zamiast przeprosić, zaatakował. Dlaczego? Ponieważ sam poczuł się zaatakowany – i automatycznie przyjął strategię obronną. Pan Nowak powiedział mu wprawdzie: „Zawiodłeś mnie. Przez ciebie nie załatwiłem bardzo ważnej sprawy. Mam teraz poważny problem” (dał więc wyraz swemu żalowi); ale natychmiast dorzucił: „Na ciebie nigdy nie można liczyć. Zawsze zawodzisz w ważnych sprawach. Jesteś nieodpowiedzialny; i w ogóle beznadziejny!” (dał więc upust swej złości).

Pan Nowak zrzucił z siebie nadmiar negatywnych emocji. Ale tym samym przekreślił szanse na obudzenie w panu Kowalskim poczucia winy (a wręcz je skutecznie zlikwidował). Pan Kowalski bowiem „nie usłyszał” pierwszych zdań (tych wyrażających żal); „usłyszał” jedynie drugą część wypowiedzi (tę dającą upust złości) – i skupił się wyłącznie na niej.

Ludzie, w zdecydowanej większości, lubią myśleć o sobie dobrze. To naturalne. Podważanie tego obrazu odbieramy jako atak. Automatycznie się więc bronimy. Budujemy wokół siebie „mur obronny” (stajemy się „głusi” na racje drugiej strony) i powadzimy „ostrzał” w kierunku atakujących (przywołujemy okoliczności podważające „moralną wyższość” naszego rozmówcy). Stąd, zaskakująca z pozoru, odpowiedź pana Kowalskiego.



Pan Kowalski buduje „MUR” (rys.jpg)

Czy więc pan Nowak nie miał szans na usłyszenie choć cichego „przepraszam”? Miał, nie tylko zresztą na to: może nawet doczekałby się jakiegoś zadośćuczynienia. Ale musiałby inaczej rozmawiać z panem Kowalskim. Musiałby mu wysłać tytułowy „komunikat JA”. Informację ograniczającą się tylko do stanu swych uczuć – bez włączania w to oceny osoby rozmówcy.

„Komunikat JA” polega na poinformowaniu drugiej strony o swoich odczuciach: „jest mi źle”, „jest mi smutno”, „czuję się zignorowany”, „mam ogromny kłopot”, „nie wiem, jak wybrnąć z zaistniałej sytuacji”. Rzecz pozornie prosta i oczywista – ale wcale nie łatwa...

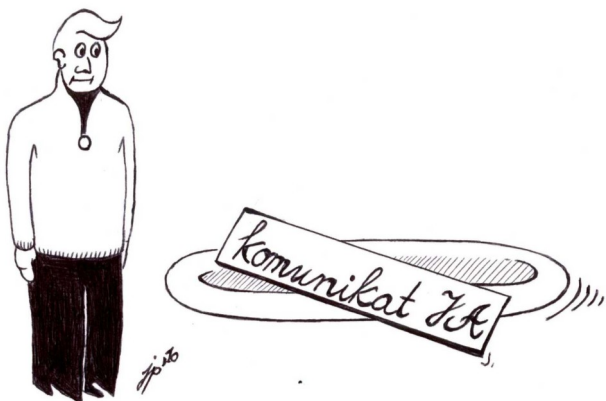
Pan Kowalski powinien usłyszeć z ust pana Nowaka następujące słowa: „Czuję się zawiedziony i zignorowany. Przez dzisiejszą nieobecność w urzędzie gminy nie załatwiłem bardzo ważnej sprawy. Obawiam się, że jest to już sytuacja nie do odrobienia; mam teraz poważny problem”. Tylko tyle – i aż tyle.

Tylko tyle, gdyż nie będzie tu żadnej próby „ukarania” pana Kowalskiego (negatywna ocena, epitety, wulgaryzmy, chęć zaakcentowania własnej wyższości itp.). Aż tyle – bo te słowa do pana Kowalskiego rzeczywiście dotrą (chyba że pan Kowalski jest typem zupełnie pozbawionym empatii i nie dociera do niego nic zgoła!).

Dlaczego tym razem żale pana Nowaka mają szansę dotrzeć do pana Kowalskiego? Ponieważ pan Kowalski nie został zaatakowany – a tym samym nie otrzymał impulsu do wytworzenia „muru obronnego”. Okazał się bezbronny wobec słów pana Nowaka, więc „strzała” zawierająca przekaz „nie załatwiłem ważnej sprawy, mam poważny problem” dotarła do pana Kowalskiego bez przeszkód. I na istocie takiego przekazu pan Kowalski jest zmuszony się skupić. Realna jest więc szansa, że w tym wariancie pan Nowak usłyszy w słuchawce nie przypominanie o poplamionych woluminach czy porysowanych winylach – ale słowa w rodzaju:

- Głupio mi, stary! Nawaliłem, moja wina. Nie mam nic na swoje usprawiedliwienie. Zachowałem się głupio i nieodpowiedzialnie. Jak mogę ci pomóc? Mój szwagier zna dobrze wójta tamtej gminy. Może jeden dzień przesunięcia nie zawąży na całą sprawę? Jeśli chcesz – on zaraz zadzwoni do gminy, a ja odwołam swoje jutrzejsze sprawy i pojedziemy tam jutro. Tym razem obiecuję nie zapomnieć o włączeniu budzika; nawet zamówię telefoniczne budzenie!

Może, nadając „komunikat JA”, pan Nowak nie zazna wątpliwej, satysfakcji w postaci wyładowania swych frustracji na niesolidnym znajomym. Ale za to – ma realną szansę na usłyszenie szczerego „przepraszam” oraz otrzymanie propozycji zadośćuczynienia. A to jest chyba więcej warte...



Na czym polega „KOMUNIKAT JA” (rys.jpp)

„Komunikat JA” nie wydaje się początkowo niczym odkrywczym. Jesteśmy bowiem przekonani, że o swoim problemie mówimy zawsze, gdy zgłaszamy pretensje drugiej stronie. I że przecież ta druga strona nasz problem/stan wyraźnie zauważy, odpowiednio zinterpretuje i właściwie zareaguje. Przykład z Nowakiem i Kowalskim miał na celu uzmysłowienie, iż w ludziach istnieje psychologiczny mechanizm blokujący ów odbiór i prowokujący działania pozornie irracjonalne.

A już na pewno powinniśmy unikać werbalnej oceny osoby rozmówcy (czymś innym jest zakomunikować „Nie podoba mi się pańskie zachowanie” – niż ogłosić „Pan nie potrafi zachować się właściwie”) oraz słów w rodzaju „zawsze” czy „nigdy” („Pani zawsze wszystko popsuje”, „Na panu nigdy nie można polegać”). I nie chodzi tu o uprzejmość, wyrachowanie czy poprawność polityczną; chodzi o to, że sami wtedy – mimowolnie i nieświadomie – eskalujemy konflikt i prowokujemy reakcję obronną!

„Komunikat JA”, podobnie jak wcześniej omówiona na tych łamach sztuka asertywności, przydać się może również przy negocjacjach. Podczas rokowań uwalniane są tak różnorodne – w pełni naturalne przecież! – emocje, że nie ma sensu wzmacniać ich poprzez dodatkowe tworzenie osobistych urazów i barier („Pani nigdy nie można wierzyć”, „Pan zawsze oszukuje”, „To typowe dla pańskiego charakteru”, „Pani nie jest uczciwa”).

Podczas jednego z prowadzonych przeze mnie szkoleń negocjacyjnych, po grze symulacyjnej, dość zaskakująco wypowiedział się jeden z uczestników. Otóż człowiek ten odgrywał rolę dyrektora. W jakimś momencie gry jeden z uczestników, grający związkowca, skierował wobec „dyrektora” zarzut dotyczący kwestii finansowej będącej akurat absolutnie poza kompetencjami (uprawnieniami) związków zawodowych.

W podsumowaniu gry ów „dyrektor” zwrócił uwagę na swoją natychmiastową reakcję: chociaż to była tylko gra – poczuł napływającą nagle do głowy krew i chęć wzięcia natychmiastowego odwetu na „związkowcach”. Posumował tę swoją odruchową reakcję w ten sposób: „Będę negocjował twardo – ale postaram się unikać niepotrzebnego irytowania strony pracodawcy. Nic na tym nie zyskuję – a niespodziewanie odczułem na sobie, że może to wytworzyć irracjonalną wrogość i chęć odwetu, które są emocjami oddalającymi możliwość jakiegos sensownego porozumienia”.

Przydatność „komunikatu JA” można zauważyć także podczas rozmów z pracownikami niezrzeszonymi na temat organizowania się w związek zawodowy. Jeśli bowiem na czyjeś stwierdzenie typu „Po co mam się do was zapisywać? Bez płacenia składek czy narażania się kierownikowi – i tak mam to samo!” zareagujemy nazwaniem tego kogoś „cwaniakiem” czy „pasożytem” – to (oprócz obrażenia tej osoby) sprawimy, iż u tego człowieka wytworzy się natychmiast „mur obronny”: nikt nie lubi myśleć o sobie źle – więc ten „anty-związkowiec” uruchomi w swych myślach wszystkie możliwe argumenty dla przekonania samego siebie, iż jego decyzja o pozostawaniu poza związkiem zawodowym jest decyzją najlepszą i najsluszniejszą z możliwych! I to głębokie przekonanie może utrwalić się w nim do końca aktywności zawodowej...

Warto poznać „komunikat JA” – i stosować to narzędzie zarówno w pracy działacza związkowego, jak również w wielu innych sytuacjach życiowych!

(jpp – opracowanie własne)