

Grzegorz Kobuszewski

Politechnika Warszawska

**Sztuka umiejętnego porozumiewania się z ludźmi
jako ważny element zarządzania organizacjami**

**Art of successful human communicating
as an important part of managing organizations**

Streszczenie

Celem artykułu jest ukazanie znaczącej roli człowieka w każdej organizacji oraz opisanie kilku aspektów sztuki umiejętnego porozumiewania się z ludźmi jako ponadczasowego paradygmatu zarządzania. Szczególnej analizie poddane będą podstawowe techniki kontaktu z ludźmi, motywowanie rozmówcy do skutecznego działania czy też likwidowanie barier. Publikacja wzbogacona została również o metody przekazywania niewygodnych informacji w sposób nie budzący oporu naszego rozmówcy oraz zalecenia na temat tego, czego powinniśmy unikać w kontaktach z innymi ludźmi.

Summary

The main goal of the paper is to show the important role of a man in each organization and describe several aspects of the art of successful human communication as a timeless management paradigm. Special attention will be devoted to the basic techniques of contact with people, motivating other people to powerful acting or eliminating someone's barriers. The article has been also enriched by methods of communicating of inconvenient information without our interlocutor's resistance, and recommendations on what we should avoid when we contact other people.

Słowa kluczowe: zarządzanie kapitałem ludzkim, człowiek w organizacji, sztuka umiejętnego porozumiewania się

Keywords: people management, man in the organization, art of successful human communication

1. Wstęp

Żyjemy obecnie w czasach ciągłych, szybkich i nieprzewidywalnych zmian, które każdy z nas może obserwować gołym okiem. Zmiany te dotyczą nie tylko względnie prostych spraw, które każdy z nas musi prawie codziennie podejmować, ale także czynności bardziej złożonych, które w nowych realiach stają się prawdziwym wyzwaniem dla większych zbiorowości ludzi. Do takich skomplikowanych zagadnień możemy niewątpliwie zaliczyć naukę zarządzania, która na chwilę obecną, zdaniem zarówno polskich, jak i zagranicznych autorów, przeżywa kryzys. Mówi się o braku wizji i porywających teorii¹, potrzebie zbudowania nowych koncepcji w zarządzaniu w warunkach nowej gospodarki², a nawet absurdzie istnienia teorii dla dzisiejszego zarządzania, które jest przecież dyscypliną empiryczną³. Zwraca się także uwagę na wieloaspektowy system relacji i oddziaływań w zarządzaniu, szczególnie tych zewnętrznych tzw. otoczenia, gdyż to one mają decydujący wpływ na przetrwanie organizacji⁴. Należy również pamiętać o tym, że w trakcie zarządzania organizacją powinno się uwzględniać równocześnie: marketing, logistykę, technologię, kapitał ludzki, klientów czy konkurencyjność.

Wszystkie te aspekty powinny być zorientowane na zaspokojenie potrzeb wszystkich grup interesariuszy – właścicieli, klientów, pracowników i partnerów zewnętrznych⁵. Człowiek jest zarówno twórcą jak i odbiorcą działań z zakresu zarządzania, jest tak samo pracownikiem, którego praca przekłada się na realizowane w organizacji cele, jak i nabywcą dóbr czy usług⁶. W tym właśnie kontekście, niezależnie od rozbieżności rozważań nad nowymi paradygmatami (czy to teoretycznymi czy też praktycznymi) i niezależnie od analizy relacji w organizacji (czy to tych wewnętrznych czy też zewnętrznych) łatwo jest dostrzec pewną kardynalną prawdę, która niejednokrotnie umyka w rozważaniach badaczy: w każdej organizacji to człowiek był, jest i pewnie długo jeszcze będzie najważniejszym jej składnikiem. Dlatego niezależnie od kierunku rozwoju nauki zarządzania, jednym z jej

¹ Jemielniak D., 2008, Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech. WAIp, Warszawa, s. 51-53.

² Grudzewski W.–M., Hajduk I.–K., 2011, Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania. „Master of Business Administration” nr 1, s. 95-111.

³ Lisiński M., 2013, Współczesne problemy rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu. Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance, nr 4, cz. 1, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, s. 163-172.

⁴ Drucker P.–F., 2009., Zarządzanie XXI wieku – wyzwania. MT Biznes, Warszawa, s.46-49.

⁵ Mazurkiewicz A., 2011, Paradygmaty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie (wybrane aspekty), [w:] Zeszyt 19: Modernizacja dla spójności społeczno-ekonomicznej, WUR, Rzeszów, s. 408-418.

⁶ Gonciarski W., 2012, W kierunku zarządzania drugiej generacji – paradygmaty na XXI wiek, Wydawnictwo Wojskowej Akademii Technicznej, Warszawa, s. 93-114.

ponadczasowych paradygmatów będzie człowiek i sztuka umiejętnego porozumiewania się z ludźmi⁷.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie znaczącej roli człowieka w każdej organizacji oraz opisanie kilku aspektów sztuki umiejętnego porozumiewania się z ludźmi jako ponadczasowego paradygmatu zarządzania. Dalszej analizie poddano podstawowe techniki kontaktu z ludźmi, motywowanie rozmówcy do skutecznego działania czy też likwidowanie barier. Dodatkowym rozważaniem poddano również metody przekazywania niewygodnych informacji naszemu rozmówcy oraz zalecenia na temat tego, czego powinniśmy unikać w kontaktach z innymi ludźmi.

2. Podstawowe techniki kontaktu z ludźmi

Chcąc, żeby ktoś coś dla nas zrobił, powinno się sprawić, żeby sam chciał to zrobić. Żądza bycia ważnym jest motorem działania. Każdy człowiek potrzebuje uznania, dlatego powinno się chwalić go za każdym razem, gdy na to zasługuje. Uznanie to świetny środek płatniczy, który zawsze jest mile widziany w relacjach międzyludzkich. Brak uznania i pochwał jest niezgodny z naturą oraz blokuje dążenie człowieka do rozwoju swoich możliwości⁸. W budowaniu relacji nie pomogą jednak wymyślne pochlebstwa. Obłuda jest płytka, może zranić rozmówcę i tak naprawdę nie działa na inteligentnych ludzi. Powinno się chwalić tylko szczerze. R.–W. Emerson mówił: *„Każdy człowiek, którego spotykam jest ode mnie w pewien sposób lepszym. Tak postrzegam ludzi”*. Może to trochę dziwne, ale takie niecodzienne podejście, w którym ludzie przestają myśleć o własnych dokonaniach i próbują dostrzec zalety drugiego człowieka, daje im dużo więcej w nawiązywaniu czy polepszaniu relacji niż im się wydaje.

Każdemu dorosłemu człowiekowi pewnie przyszło kiedyś w życiu kogoś za coś skrytykować. Prawdą również jest to, że czynność ta dla zdecydowanej większości ludzi nie należy do najprzyjemniejszych, zwłaszcza gdy nie umieją tego robić w odpowiedni sposób. Należy jednak pamiętać, że niezależnie od rozmiarów przewinienia, niemal każdy człowiek nie dostrzega swojej winy, szukając jej wszędzie, tylko nie w sobie. Obwiniana osoba nie tylko czuje niechęć do krytykującego, ale również zaczyna się bronić i usprawiedliwiać, gdyż zraniono jej dumę oraz poczucie własnej wartości. Krytyka dla samej krytyki nic nie zmieni i można tylko narobić sobie wrogów. Ludzie pragną tak bardzo akceptacji dla swojego postępowania (jakie by ono nie było – słuszne czy nie), jak bardzo nienawidzą potępienia.

⁷ Większość przykładów oraz cytatów, w tekście podano na podstawie prac Dalea Carnegiego.

⁸ Zdaniem A. H. Masłowa potrzeba wyższego rzędu nie może być zrealizowana dopóki nie zostaną zaspokojone potrzeby niższego rzędu. Potrzeba samorealizacji nie może zostać zaspokojona przed potrzebą szacunku.

Nawet taka jednorazowa uraza czy niechęć spowodowana nieumiejętną krytyką może tylko zdemoralizować bliską osobę, pracownika, klienta czy nawet partnera biznesowego. Należy rozważyć, czy dzięki takiemu zachowaniu możemy zmienić (odwrócić) to, co się stało. Jeżeli nie, to dobrze byłoby się dwukrotnie zastanowić czy należy to zrobić. Poza tym, krytyka powraca i ludzie, którzy zostali potępieni najprawdopodobniej chcąc się „wybielić”, chociażby przed samym sobą, prędzej czy później obwinia krytykującego.

Wobec tego zamiast potępiać bez namysłu ludzi powinno się najpierw spróbować ich zrozumieć i zastanowić, dlaczego robią to, co robią, a dopiero potem z nimi porozmawiać. Taka próba zrozumienia danej sytuacji rodzi większą sympatię oraz tolerancję, a te z kolei pomagają znaleźć konkretne rozwiązania zaistniałego problemu.

Jeśli już krytyka jest niezbędna to dobrze byłoby pamiętać o tym, że ludziom łatwiej jest wysłuchać rzeczy nieprzyjemnych po usłyszeniu pochwały. Warto zastosować tzw. technikę kanapki, która polega na: rozpoczęciu rozmowy od szczerzej pochwały, następnie przejściu do krytyki czy ewentualnych uwag, by na końcu znów wyrazić uznanie rozmówcy. Takie podejście pozwoli krytykowanej osobie wyjść z twarzą z zaistniałej sytuacji i częściowo zmotywuje do poprawy.

Można też krytykować bez użycia ostrych słów. Warto w tym miejscu przytoczyć historię pewnego inżyniera, który zauważył dwóch robotników palący w miejscu, w którym obowiązywał kategoryczny zakaz palenia. Inżynier podszedł do nich, kiedy ci jeszcze palili papierosy, serdecznie przywitał i poczęstował papierosem mówiąc: *„Byłbym bardzo wdzięczny, gdybyście Panowie wypalili te papierosy w miejscu do tego przystosowanym”*, po czym odszedł. Okazuje się, że robotnikom zrobiło się tak głupio (w końcu złamali zakaz, narazili na niebezpieczeństwo załogę oraz zawiedli zaufanie przełożonego i do tego nie zostali ukarani), że nie zapalili już więcej poza wyznaczonym do tego miejscem. Inżynier zwrócił robotnikom uwagę w sposób pośredni, który okazał się bardzo skuteczny.

Dobłą praktyką jest również to, żeby krytykujący wplótł w rozmowę swoje osobiste doświadczenia. Przecież wszyscy jesteśmy tylko ludźmi i czasami się mylimy, a po takiej wzmiance znacznie łatwiej będzie krytykowanej osobie wysłuchać wszystkich uwag.

Niestety zdarza się i tak, że krytyka sprowadza się do zwykłego zrugania, które nikomu dobrze nie służy. Często się zdarza i tak, że w wyniku ostrej wymiany zdań, jedna ze stron zostaje dosadnie przekonana o słuszności argumentów strony drugiej. Jedna strona odnosi „małe zwycięstwo”, natomiast druga czuje się przegrana. Brak zwycięstwa nie jest tu jednak najważniejszy, gdyż w wyniku różnicy zdań można niestety doprowadzić do znaczącego spadku poczucia własnej wartości jednej ze stron. Ludzie nie mają prawa mówić i robić

rzeczy, które pomniejszają człowieka w jego własnych oczach. Dlatego właśnie nie należy dopuszczać do podobnych sytuacji. Ważniejsze jest nie to co ludzie myślą o danej osobie, lecz to, co ona myśli o sobie. Uwłaczanie godności człowieka jest przestępstwem⁹.

W kontaktach międzyludzki bardzo duże znaczenie ma również tzw. język korzyści. Mówienie o tym, czego człowiek oczekuje od swojego rozmówcy może wzbudzić u niego niechęć do współpracy. Natomiast przedstawienie takiego zagadnienia, prośby czy polecenia w kontekście korzyści płynących dla odbiorcy przekazu, przynosi zupełnie inny efekt. Mówiąc człowiekowi o tym, co może zyskać, najpierw wzbudzamy jego zainteresowanie, a następnie szczerą chęć. Łatwiej wtedy przychodzi mu zakup czy rozpoczęcia współpracy. Henry Ford mówił: *„Jeśli jest w ogóle jakiś sekret sukcesu, leży on w umiejętności przyjęcia punktu widzenia innych i patrzeniu na rzeczy zarówno z pozycji rozmówcy jaki i własnej”*.

3. Motywowanie do działania w pożądanym kierunku

Próbując zmienić ludzi powinno się chwalić nawet ich najmniejsze postępy. To inspiruje człowieka do zmiany na lepsze. Nagroda zamiast krytyki jest podstawą teorii B.–F. Skinnera – wielkiego psychologa, który udowodnił, że w momencie ograniczenia krytyki i zastosowania pochwały pojawiają się pozytywne reakcje, które są następnie rozwijane, złe zaś ulegają zanikowi, ponieważ nikt nie przywiązuje do nich wagi. Dlatego właśnie dając szczerą pochwałę za konkretne zadania, można w niedługim czasie spodziewać się oczekiwanej zmiany. Żeby wzmocnić to działanie, możemy również zachęcać do poprawy i sprawić, żeby ludzie wierzyli, że mogą się zmienić.

Chcąc błyskawicznie wpłynąć na zachowanie konkretnej osoby dobrze jest zastosować technikę „dobrej reputacji”. Polega ona na założeniu i zachowywaniu się tak, jakby dana osoba już posiadała oczekiwaną cechę. Wystawiając jej (najlepiej osobiście, o ile to możliwe, przy większym audytorium) dobrą reputację sprawiamy, że będzie musiała jej sprostać. Żeby jeszcze bardziej zwiększyć skuteczność wyżej opisanej metody można na przykład nadać jej jakiś tytuł lub wręczyć jakiegoś rodzaju odznaczenie. Może to być zwykła zmiana nazwy stanowiska, która sprawi, że osoba wykonująca określoną czynność dodatkowo poczuje się doceniona i ważna. Szkolny woźny nazwany „głównym kierownikiem porządku szkolnego”, nie tylko poczuje się doceniony za swoją pracę i ważny, ale bardziej przyłoży się do swoich obowiązków.

⁹ Zgodnie z artykułem 216 ustęp 1 Kodeksu Karnego Rzeczypospolitej Polskiej: „Kto znieważa inną osobę w jej obecności albo choćby pod jej nieobecność, lecz publicznie lub w zamiarze, aby zniewaga do osoby tej otarła, podlega grzywnie albo karze ograniczenia wolności.”

Na ogół jest tak, że ludzie bardziej wierzą w pomysły, które sami wymyślają, a nie w te, które dostają gotowe na tacy. Dlatego właśnie takie „narzucanie” pomysłów innym ludziom jest mniej efektywne niż poddawanie im pewnych sugestii, by sami doszli do oczekiwanego wniosku. Pozwalając człowiekowi myśleć, że idea wyszła od niego, można spowodować, że chętniej weźmie udział w danym zadaniu lub zaakceptuje proponowaną zmianę. Ludzie nie lubią czuć, że coś im się sprzedaje albo nakazuje. Znacznie chętniej coś robią, gdy jest to realizowane z ich własnej woli. Ludzie bardzo lubią być pytani o zdanie, preferencje czy oczekiwania. Chiński mędrzec Lao Tse głosił: *„Przyczyną dla której rzeki i morza otrzymują hołd tysiocy strumieni górskich jest fakt, że trzymają się niżej od nich i dzięki temu mogą rządzić wszystkimi górskimi strumieniami. Podobnie mędrzec, który chce być ponad ludźmi ustawia się niżej od nich, a chcąc być przed nimi ustawia się z tyłu. I tak oto, choć miejsce jego nad ludźmi, oni nie czują jego ciężaru, a choć miejsce jego przed nimi, nie odbierają tego jako ranę”*. Mądrze jest więc dawać rozmówcy myśleć, że idea wyszła od niego.

Ludzie zdecydowanie lepiej postrzegają i aprobują sugestie czy też prośbę o zrobienie czegoś, niż zwykłe wydanie poleceń. Taki sposób przekazywania wytycznych czy zlecenia pracy, jest życzliwszy, przez co bardziej akceptowany. Zamiast do buntu zachęca do współpracy. Niechęć do wykonywania zadań wywołana wydawaniem rozkazów może trwać bardzo długo, nawet jeśli polecenie ma na celu poprawę widocznie złej sytuacji. Poza tym, pozostawienie sposobności, żeby ktoś coś zrobił sam albo samodzielnie podjął jakąś decyzję (tzw. partycypacja), pozwala pracownikowi działać swobodnie lecz nie koniecznie ze zmniejszoną wydajnością czy obniżoną odpowiedzialnością. Bardziej też identyfikuje pracownika z organizacją. Takie podejście nie tylko utrwała więzi pracownika z organizacją, ale również motywuje i daje poczucie wartości. Pytanie nie tylko czyni polecenie bardziej akceptowalnym, ale też często twórczo stymuluje tych, do których się zwracamy. Ludzie chętniej wypełniają polecenia, jeśli mają udział w podjęciu decyzji po jego wydaniu. Dlatego właśnie dużo lepszym sposobem zlecenia zadań jest zadawanie pytań niż wydawanie rozkazów.

Ludzie mają zwykle dwa powody dla których coś robią. Pierwszy prawdziwy i drugi, który dobrze brzmi. Niemal każdy człowiek w głębi serca jest idealistą i lubi myśleć, że kieruje się intencjami, które dobrze brzmią. Dlatego więc oczekując, żeby rozmówca coś zrobił powinno się odnieść do jego szlachetności, uczciwości czy porządności.

Ostatnim omawianym sposobem na to, by wszystko było zrobione jest stymulowanie współzawodnictwa. Nie chodzi tu o nieczystą walkę o pieniądze, ale o zwykłą chęć bycia lepszym od innych. To wyzwala ducha. Motto straży królewskiej starożytnej Grecji brzmiało:

„Wszyscy ludzie się boją, ale odważni nie myślą o strachu i idą naprzód, czasem po śmierć, ale zawsze po zwycięstwo”. Rzucenie człowiekowi wyzwania zwiększa jego zapał do pracy.

4. Likwidowanie barier

Wyraz twarzy człowieka jest znacznie cenniejszy od tego, co nosi na sobie. Dlaczego? Dlatego, że mina wyraża więcej, niż szata, która go zdobi. W uśmiechu jest o wiele więcej informacji niż w ponurym grymasie. To właśnie dlatego zachęta jest dużo skuteczniejszym bodźcem do nauki niż kara. Siła uśmiechu jest olbrzymia, nawet gdy nikt nie widzi, gdy to robimy. Przykładem może być rozmowa telefoniczna, w której nie widać przecież rozmówcy, ale prawie zawsze można wyczuć moment, kiedy się uśmiecha. Zamiast potępienia powinno się stosować pochwałę i uznanie, przestać mówić to, czego się chce i spróbować całkowicie przyjąć punkt widzenia drugiej osoby. To wszystko może znieść bariery w kontakcie z drugim człowiekiem. Chińskie przysłowie mówi: „Człowiek, który się nie uśmiecha nie może otworzyć sklepu”.

Dla przeciętnego człowieka jego imię (nazwisko) jest najważniejsze. Zapamiętanie i używanie go podczas dialogu, pozwala na skomplementowanie rozmówcy w sposób subtelny i bardzo skuteczny. Jednakże, w tym sposobie likwidowania barier trzeba zachować dużą ostrożność, gdyż osoba, która zapomni lub zmieni imię swojego rozmówcy, narazi się na stworzenie nieprzyjemnej sytuacji. Ludzie są tak dumni ze swych imion czy nazwisk, że chcą je często uwieczniać. Zapamiętywanie imienia czy nazwiska rozmówców to okazanie im jak bardzo są dla nas ważni. Wiedział o tym również Napoleon III, który chwalił się, że mimo monarszych obowiązków potrafi zapamiętać nazwisko każdej napotkanej osoby. Uczył się nazwisk specjalną techniką. Jeżeli ktoś przedstawił się niewyraźnie, mówił: „Przepraszam nie dosłyszałem, czy mógłby Pan powtórzyć?”, albo jeśli nazwisko brzmiało dziwnie lub obco: „A jak to się pisze?”. Podczas rozmowy wymawiał to nazwisko kilkakrotnie i starał się skojarzyć je z cechami charakteru, zachowaniem i wyglądem jego posiadacza. Jeśli był to ktoś ważny to zadawał sobie jeszcze więcej trudu, gdy zostawał sam zapisywał nazwisko na kartce, koncentrował się i zapamiętywał jego brzmienie i zapis. Jak mawiał Emerson: „Dobre maniery składają się z drobnych poświęceń”. Nazwisko odróżnia jednostkę od innych. Informacja, której udzielamy lub przedstawiana prośba nabiera specjalnej wagi, jeśli doda się do niej imię (nazwisko) naszego rozmówcy, od kelnerki do prezesa. Zapamiętane imię (nazwisko) czyni cuda w kontaktach z ludźmi i znosi bariery. Dobrze jest zatem zapamiętać, że własne nazwisko dla każdego człowieka to najśłodsze i najważniejsze spośród wszystkich słów świata.

Likwidując pierwsze bariery kontaktu, zanim jeszcze poruszone zostanie sedno sprawy, można przeprowadzić krótką rozmowę, która sprawi, że relacje z rozmówcą zostaną bardziej ocieplone. Najprostsza droga do uznania naszej osoby przez naszego rozmówcę, prowadzi poprzez mówienie o rzeczach, które są dla niego ważne. Poprzez uważne słuchanie (poparte miejscami serdeczną aprobatą) można sprawić rozmówcy wielką przyjemność. Robiąc to szczerze i wyrażając szczerze pochwały co jakiś czas, można zyskać sympatię rozmówcy. Na ogół ludzie wolą dobrych słuchaczy niż dobrych mówców. Czy nie jest czasem tak, że ból zęba jest dla człowieka dużo ważniejszy niż głodujące dzieci w Afryce? Ludzie często potrzebują zaledwie wysłuchania przez innych i podzielenia się z nimi swoimi własnymi problemami, co jest swoistym zrzućeniem brzemienia cenniejszym od rozmowy. Należy więc zachęcać rozmówcę by mówił o sobie i nie nadużywać mówienia, gdyż można w łatwy sposób wyjść na zwykłego nudziarza. Przyjmuje się, że w dobrej konwersacji powinno się mówić 40-60 proc. czasu. W zdecydowanej większości przypadków, po takiej kilkuminutowej wymianie zdań, rozmówca odpłaci tym samym – zainteresuje się z czym do niego przybyto. Nawet jeśli miałyby to być z czystej grzeczności, to i tak są większe szanse na pozytywne rozstrzygnięcie spotkania. Dlatego właśnie przed przejściem do sedna sprawy, powinno się mówić o tym, co interesuje rozmówcę.

Człowiek może zdobyć więcej przyjaciół w ciągu kilku miesięcy, okazując ludziom szczerze zainteresowanie, niż nawet przez całe życie próbując zainteresować innych sobą. Osoba, która nie interesuje się innymi ma w życiu największe kłopoty i dostarcza najwięcej problemów innym ludziom. To właśnie na takie osoby spada większość niepowodzeń świata. Wyrażenie radości z racji samego spotkania lub odebrania telefonu od kogoś sprawia, że atmosfera rozmowy od razu staje się miłsza. Zainteresowanie się innymi osobami, pojawia się w momencie, w którym ktoś interesuje się nami.

Natychmiastowy efekt sympatii drugiego człowieka w stosunku do naszej osoby można osiągnąć dużo szybciej niż przez kilkuminutową, a czasem zdecydowanie dłuższą rozmowę. W tym celu należy odpowiedzieć na dwa pytania, pierwsze: „*co można podziwiać u innych?*”, i drugie: „*jak można sprawić im przyjemność?*”. Każdy człowiek jest ważny, dlatego warto okazywać to ludziom. Dobrze jest posłać komuś drobny komplement bez oczekiwania czegokolwiek w zamian: powiedzieć pani ze sklepu, że ma piękne włosy, sąsiadowi, że ma wspaniały dom, a kelnerce, że ma ładny uśmiech. Przecież to nic nie kosztuje i zmieni atmosferę na bardziej przyjazną, a to chyba jest przecież warte odrobiny wysiłku, nawet jeśli nie można przy tym osiągnąć wielkich korzyści. Dobrze jest sprawiać, by inny człowiek czuł się ważny.

5. Co stosować, a czego unikać w kontaktach z ludźmi

Dobrze jest unikać, kiedy to tylko możliwe, stawiania sprawy na ostrzu noża. Udowadnianie na siłę ludziom racji kończy się zwykle konfliktem. Kłótnia jest zawsze przegraną, dlatego że nawet po wygranym sporze rozmówca obrazi się z powodu zranionej dumy. Budda mawiał: „*Nienawiścią nie pokonasz nienawiści lecz miłością. Nieporozumienia nie wyjaśnisz w sporze tylko dzięki taktowi, dyplomacji i szczerzej chęci zrozumienia punktu widzenia innych ludzi*”. Najlepiej w ogóle jest przestać mówić ludziom, że nie mają racji. Nawet jeżeli racja jest po naszej stronie, to można przecież używać zwrotów typu: „*Wiesz mogę się mylić, ale...*”, „*Wydaje mi się, że...*”. Sugerowanie, że rozmówca może nie mieć racji, zapobiegnie kłótni i zainspiruje go, by traktował naszą osobę tak samo fair i tak samo otwarcie jak on został potraktowany. A może nawet sprawi, że oponent przyzna się do braku racji. Dlatego, żeby uniknąć sporu, lepiej jest taktownie zwrócić uwagę odnośnie błędnego rozumowania rozmówcy, a czasami nawet przemilczeć daną kwestię, niż wprowadzać niezdrową atmosferę, która może zakończyć się kłótnią. Oto kilka porad odnośnie tego, co należy zrobić, by różnica zdań nie przerodziła się w kłótnię:

1. Nie bać się różnicy zdań i cieszyć z zaistniałej sytuacji,
2. Dobrze analizować nowe aspekty sprawy, o których wcześniej nie wiedzieliśmy,
3. W żadnym wypadku nie reagować instynktownie, zachować spokój i kontrolować pierwszą reakcję, może być najgorsza, a nie najlepsza z możliwych,
4. Najpierw słuchać, dać skończyć rozmówcy, nie przerywać i nie protestować, gdyż to tylko tworzy bariery,
5. Szukać punktów wspólnych, w których zgadzamy się z oponentem,
6. Przyznawać się do błędów, to rozbroi rozmówcę i zmniejszy jego zaciętrzewienie,
7. Obiecać oponentowi przemyślenie i dokładne przeanalizowanie jego poglądu,
8. Podziękować za rozmowę i jeśli to możliwe/konieczne, zaproponować kolejne spotkanie.

Jedynym sposobem, aby zwyciężyć w kłótni jest nie doprowadzenie do niej.

Podczas opisywania podstawowych technik kontaktu z ludźmi oraz umiejętnego krytykowania innych, we wcześniejszej części artykułu wspomniano o tym, że przyznawanie się do własnych błędów pomaga krytykowanym ludziom w lepszym stopniu znosić późniejsze uwagi. Takie szczerze i entuzjastycznie przyznanie się do błędu z równoczesnym potępieniem własnej osoby może przynieść coś więcej – uprzedzi cios. Ludzie lepiej znoszą samokrytykę niż potępienie z ust innych osób. Powiedzenie wszystkich negatywnych czy wręcz uwłaczających rzeczy, które mogą pojawić się od naszego rozmówcy, zanim jeszcze będzie miał okazję je wypowiedzieć, chociaż częściowo złagodzi konsekwencje. Całkiem

prawdopodobne, że w tak niecodziennej sytuacji nasz potencjalny „oprawca” okaże się bardziej wspaniałomyślny. Poza tym, takie wcześniejsze potępienie własnej osoby, spowoduje, że będzie to jedyny sposób na podbudowanie jego dumy i ważności. Zapamiętanie tego może być przydatne, gdy następnym razem przekroczymy prędkość i zatrzyma nas policjant w celu wystawienia mandatu. Każdy głupiec potrafi podjąć próbę obrony swoich własnych błędów i większość z nich to robi, za to przyznanie się do nich daje poczucie wyższości i szlachetności, poczucie, że jest się lepszym, a poza tym przynosi zaskakujące rezultaty. Oto przykład odpowiedzi do oburzonego czytelnika przez redaktora jednego z pism Elberta Hubbarda: *„Proszę rozważyć również fakt, że sam nie całkiem się z tym zgadzam. Nie wszystko co napisałem wczoraj przemawia do mnie z taką samą siłą. Cieszę się, że mogłem dowiedzieć się co Pan o tym sądzi. Jeśli kiedyś będzie Pan w pobliżu może nas Pan odwiedzi, wtedy wyjaśnimy sobie tę sprawę raz na zawsze. Przesyłając szczerze wyrazy uznania pozostaje z poważaniem”*. Aż chciało by się czasami zobaczyć debaty polityczne o rozmowach w takim tonie, z takim taktem i z taką dyplomacją jak ta odpowiedź. Stare powiedzenie mówi, że: *„Walcząc nigdy nie zdobędziesz dużo, natomiast ustępując zyskasz więcej niż się spodziewasz”*.

Oplaca się spuścić gardę i być przyjacielskim nawet w stosunku do wrogo nastawionych osób. Człowiek przepelniony goryczą i pretensjami do danej osoby, nie jest w stanie przyjąć jej sposobu myślenia, nawet przy pomocy całej logiki tego świata. Warto więc odnosić się z wielką uprzejmością i dyplomacją nawet do nieżyczliwych nam osób. Daniel Webster, jeden z najlepszych adwokatów swoich czasów, używał świetnych zwrotów do ławy przysięgłych: *„Z Waszą wiedzą o ludzkiej naturze z pewnością dostrzeżecie znaczenie tych faktów...”*, *„Być może warto się będzie nad tym zastanowić”*, *„Oto kilka faktów, których wierzę, że nie stracie z oka”*. Webster nie stosował żadnych ataków, presji czy zmuszania by rozmówcy przyjmowali jego zdanie za własne. Uprzejmość, przyjazne podejście i wyrazy uznania mogą skłonić ludzi do zmiany zdania szybciej niż wszystkie inne środki przymusu. Abraham Lincoln mawiał, że: *„Kropla miodu przywabi więcej pszczół niż beczka dziegciu”*, gdyż sam doskonale wiedział, jak cenne jest zacyzanie rozmowy od okazania przyjaźni.

Już ponad 24 wieki temu, jeden z największych filozofów tego świata – Sokrates, wiedział coś, co do dziś stosują adwokaci w sądach. Mędrzec ten zadawał pytania, na które rozmówca musiał odpowiedzieć twierdząco i unikał takich, na które odpowiedź była negatywna. Pytania mogły być najbardziej oczywiste, chodziło tylko o wydobycie odpowiedzi tak. Robił to tylko po to, żeby rozmówca przyjmował bardziej otwartą i skłoną do akceptacji postawę. Im więcej razy usłyszane zostanie „tak” od naszego rozmówcy na

początku rozmowy, to tym bardziej prawdopodobne jest, że osiągnięta zostanie akceptacja. Zauważyć można również, że ilekroć powiedziane zostanie „nie” w jakiejś sprawie na samym początku rozmowy i nawet zmienione zostanie zdanie w trakcie, to potem i tak ludzka duma będzie bronić tego wcześniejszego „nie”.

Ludzie mają skłonność do narzucania innym swoich racji. Zawsze ilekroć zdarzy się sytuacja, w której ktoś przychodzi z pretensjami czy skargą to w żadnym wypadku nie powinno się mu przerywać w trakcie rozmowy. To on najlepiej wie o tym, co chce powiedzieć i musi się wypowiedzieć. Nawet, gdy jego pretensja zostanie przerwana w trakcie to i tak nie będzie nikogo słuchał dopóki nie skończy.

Na koniec już, lecz nie mniej ważne jest to, że chyba nikt nie lubi słuchać czyichś przechwałek. Dlatego ludzie nie powinni się chwalić wszystkim dookoła, nawet jeśli mają czym. Skłonność do przechwalania nie zjedna nikomu przyjaciół, a wręcz przeciwnie. Człowiek, który chciałby zjednać sobie ludzi, powinien ograniczyć opowiadanie o swoich osiągnięciach do momentu, w którym ktoś sam go o to zapyta.

6. Podsumowanie

Podsumowując nasze rozważania, można stwierdzić, że pomimo niewątpliwych zmian zachodzących w życiu nie tylko każdej organizacji, ale również każdego człowieka, bardzo ważnym aspektem jest sztuka porozumiewania się. Mówi się, że nowy paradygmat zarządzania ściśle związany jest z pracą zespołową, ciągłym uczeniem się, umiejętnej komunikacji, integracji oraz bliższych interakcji z pracownikami, klientami czy innymi interesariuszami¹⁰. Dlatego coraz częściej kierownictwo przyjmuje bardziej rolę lidera, który uczestniczy w pracy zespołu niż osoby, która wydaje tylko polecenia. W nowoczesnych organizacjach to ludzie stanowią podstawowy kapitał oraz najważniejsze źródło osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Dlatego właśnie w procesie zarządzania organizacjami niezwykle istotne jest kształtowanie pozytywnych relacji z ludźmi, obdarzanie ich zaufaniem, likwidowanie barier we wzajemnym porozumiewaniu się czy ogólne okazywanie życzliwości (zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu). Ma to olbrzymie znaczenie nie tylko w kontekście zapobiegania kryzysom czy inicjowania zmiany na lepsze, ale również ogólnych wyników przedsiębiorstwa¹¹.

¹⁰ Grudzewski W.–M., Hajduk I.–K., 2011, Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania, „Master of Business Administration” nr 1, s. 95-111.

¹¹ Ciuk S., 2008, Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Wykaz literatury

1. Carnegie D., 2012, Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa
2. Cialdini R.-B., 2014, Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
3. Ciuk S., 2008, Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem [w:] Nowe kierunki w zarządzaniu, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa
4. Drucker P.-F., 2009, Zarządzanie XXI wieku – wyzwania, MT Biznes, Warszawa
5. Fish M., 1999, Selecting Managers for Cross Border Assignments Bulding Into the Proces International [w:] Journal of Management Review, vol. 1, no. 4
6. Fournies F.-F., 2010, Dlaczego pracownicy nie robią tego, co powinni... i co z tym zrobić, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa
7. Gonciarski W., 2012, W kierunku zarządzania drugiej generacji – paradygmaty XXI wieku [w:] Technologie podwójnego zastosowania, Wydawnictwo Wojskowej Akademii Technicznej, Warszawa
8. Grudzewski W.-M., 2011, Hejduk I.-K., Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów zarządzania [w:] Master of Business Administration, nr 1
9. Grudzewski W.-M., Hejduk I.-K., 2008, Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania [w:] W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa
10. Jemielniak D., 2008, Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa
11. Koźmiński A.-K., 2004, Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa
12. Kuhn T.-S., 1968, Struktura rewolucji naukowych, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa
13. Lisiński M., 2013, Współczesne problemy rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu [w:] Zarządzanie i Finanse. Journal of Managment and Finanse, nr 4
14. Mazurkiewicz A., 2011, Paradygmaty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie: wybrane aspekty [w:] Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów
15. Penc J., 2002, Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy, Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz

Wykaz aktów prawnych

1. Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r., Kodeks karny (tekst jednolity Dz.U. z 1997 nr 88. poz. 553)