

The background of the book cover is a vibrant collage of overlapping speech bubbles in various colors including red, orange, yellow, green, and teal. The bubbles vary in size and orientation, creating a dynamic and communicative visual theme.

OD  
CZERWIENI  
DO  
TURKUSU

**Jak lepiej  
porozumiewać się  
w pracy**

EWA MAŻUL

onepress

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Grzegorz Krzystek  
Projekt okładki: UlaBuka

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<http://onepress.pl/user/opinie/odczer>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-5621-4

Copyright © Ewa Mażul 2019

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

---

## Spis treści

---

<b>Rozdział I. Dlaczego mówimy tak, jak mówimy?</b>	<b>7</b>
Mowa świadoma i nieświadoma	9
Wszyscy kłamią albo wszyscy mówią prawdę	10
Mili mają trudniej?	11
Kiedy mówisz świadomie	13
Otwarta wojna i konflikt zawołowany	16
Władza i komunikacja	18
Świadomość i organizacja	20
Kolory komunikacji	25
Lider nadaje ton	26
<b>Rozdział II. Co blokuje porozumienie?</b>	<b>29</b>
Oplakane skutki miłych rozmów	34
Twój osobisty styl komunikacji	36
<b>Rozdział III. Firma i kolor jej komunikacji</b>	<b>41</b>
Style komunikacji powiązane z poziomem rozwoju świadomości	43
Czy warto „nad poziomy wylatywać”?	52
<b>Rozdział IV. I kto tu rządzi? Od agresora do lidera</b>	<b>55</b>
Wyzwania związane z kolejnymi etapami rozwoju umiejętności komunikacyjnych	68
<b>Rozdział V. W świecie czerwieni</b>	
— prymitywne emocje rządzą	71
Schemat reagowania bodziec — reakcja	72
Schemat reagowania bodziec – refleksja – reakcja	73
Słowne mechanizmy poniżania (umniejszania)	74

Skąd się biorą „ponizacze”?	76
Rola przytomnego świadka	77
Moja czy nie moja sprawa?	78
Ale o co chodzi?	78
Co robić, żeby nie dać się wkręcić?	79
Jak rozmawiać z własną złością?	81
Uczyć się refleksji	82
Między złością a bezradnością	82
Trigger, czyli wyzwalacz	83
Każdy ma swoją piętę achillesową	84
Nie warto palić pieniędzmi w piecu	85
<b>Rozdział VI. W świetle bursztynu — nastawienie na trwałość i taniec w trójkącie</b>	<b>89</b>
Trójkąt emocjonalnych zależności	91
Wyjazd, który miał być integracyjny	92
Kto z czarował prezesa?	93
Komórki do wynajęcia	94
Którędy do wyjścia?	95
Inna świadomość — inne działanie	96
Trójkąt dramatyczny a mikrozarządzanie	98
Skąd się bierze skłonność do mikrozarządzania?	99
Jak szybko i skutecznie zabić motywację pracowników	101
Wyczczona bezradność	103
Jak opuścić trójkąt i skończyć z mikrozarządzaniem?	104
<b>Rozdział VII. W świetle oranżu — asertywność w służbie rozsądku</b>	<b>109</b>
Niezależnie i z szacunkiem	115
Zadbać o siebie	117
To się opłaca	117
Co możesz wnieść do relacji?	118
Bez lęku i złości	119
Komunikat asertywny — prośba o zmianę zachowania	119

<b>Rozdział VIII. W świecie zieleni — sympatia i empatia</b>	<b>129</b>
Niezależność i wzajemność	130
Poza nawiasem	140
Komu trudno mówić „nie”	141
Co łączy furiatów, obraźliwych i manipulatorów?	141
Trudna równowaga	142
Mądrze inwestować w budowanie relacji	143
Coś na tak	145
Gdy jakaś część mnie chce, a inna nie	145
<b>Rozdział IX. W świecie turkusu — jak zostać tłumaczem     symultanicznym</b>	<b>149</b>
Turkus: wymagane mistrzostwo komunikacji	150
Empatia to nie jest stawianie na swoim	155
Nie czepiamy się słów, ani ... uczuć	156
Diabelski młyn	157
Dbając o siebie i innych jednocześnie	158
Autentyczność w relacjach	158
Dlaczego to się opłaca	159
Kogo przyciągasz, kogo odpychasz	160
Kiedy zastępstwo nie działa	160
Władza i odpowiedzialność	162



---

## CO BLOKUJE POROZUMIENIE?

---

*Praktycy porozumienia bez przemocy<sup>1</sup> wiedzą, że nie ma czegoś takiego, jak „prawidłowy”, „nieprawidłowy”, „słuszny”, „niesłuszny”, „dobry” czy „zły”. Wiedzą, że wszystko to jest produktem kultury, która przygotowuje ludzi do życia w poddaństwie. Jeżeli ktoś chce, żebyśmy byli ulegli i dopasowywali się do panującej hierarchii, to wbija nam do głów, co jest „słuszne”, a co „niesłuszne”, co „stosowne”, a co „niestosowne”. Oczywiście słuszność i stosowność definiują ci, którzy są na górze.*

— Marshall B. Rosenberg

W codziennej praktyce życia mało kto jest w stanie utrzymać jednolity, „czysty” styl komunikacji na jednym poziomie. Nawet pozornie bezduszny mafioso jest w stanie przemawiać do swojego ulubionego pinczerka słowami pełnymi uczucia, co powoduje, że w tym momencie komunikuje się z poziomem zieleni. A najbardziej kochającej matce może się zdarzyć, że wyartykułuje do dziecka tekst typu: „Zabiję cię, jeżeli jeszcze raz zostawisz otwartą lodówkę”. Warto mieć to na uwadze przed przystąpieniem do analizy swojego stylu komunikacji. Na początku chodzi o to, żeby sprawdzić, w jakim stylu porozumiewasz się najczęściej.

---

<sup>1</sup> Polskie tłumaczenie nazwy metody *Nonviolent Communication*.

Drugi krok to przyjrzenie się sobie w sytuacjach napięcia. Jak często, kiedy się denerwujesz, spadasz na łeb, na szyję do świata agresywno-tchórzliwej czerwieni? Jak często z bezsilności rozpoczynasz manipulacyjne manewry, które nie pozwalają wyrwać się poza granice bursztynowej świadomości? Dopóki operujesz z poziomu czerwieni i bursztynu, dopóty uczestniczysz w walce o władzę i związane z nią przywileje, a rozwiązując sporne sytuacje, możesz być zwycięzcą lub przegranym. Innego wyjścia na tych poziomach relacji nie ma.

Przydatnym narzędziem do autodiagnozy swojego stylu komunikacji (a także do przyjrzenia się stylowi komunikacji otaczających nas ludzi i dominującemu stylowi komunikacji w firmie) jest opracowana przez Marshalla Rosenberga metoda nauki komunikowania się w sposób empatyczny — *Nonviolent Communication*<sup>2</sup> (w skrócie NVC, w polskim tłumaczeniu *porozumienie bez przemocy*). Marshall Rosenberg opisał w niej między innymi mechanizmy języka, które powodują, że odechciewa się nam z kimś rozmawiać, bo budzą one gniew lub rezygnację i blokują możliwość porozumienia się w partnerski, empatyczny sposób. Nazwał je komunikatami blokującymi porozumienie. Podstawowe cztery komunikaty blokujące to osądy, porównania, wypieranie się odpowiedzialności i żądania pod groźbą kary. Są to mechanizmy typowe dla opresyjnego stylu komunikacji.

Dlaczego właśnie ten sposób wyrażania myśli jest przemocowy? Dlatego, że wszystkie te mechanizmy służą do wywierania presji na rozmówcę po to, by zrobił on to, czego chce nadawca komunikatu. Nieważne, czy presja wywierana jest w sposób czynny (osądy, porównania, żądania), czy jest przejawem biernej agresji (ignorowanie, wypieranie się odpowiedzialności) — założenie jest takie, że rozmówca ma zrobić to, co ja chcę, żeby zrobił. Czasami te struktury słowne bywają nazywane „popychaczami”, bo mówiący ma nadzieję, że kiedy ich użyje, to popchnie drugą osobę do szybszego zrobienia tego,

---

<sup>2</sup> <https://www.cnvc.org/>



czego od niej oczekuje, i sprawa będzie załatwiona, a problemy rozwiążą się same. Tak się jednak nie dzieje. Używanie „popychaczy” powoduje wzrost napięć, blokuje możliwość kontaktu opartego na wzajemnym zrozumieniu i sprowadza relację do mechanizmów wywierania presji według schematów władca — poddany, sędzia — podsądny, dorosły — dziecko.

**Żądanie** to przemocowy komunikat najłatwiejszy do rozpoznania (bo nie owija niczego w bawełnę, albo owija niezbyt dokładnie). Ta forma wypowiedzi opiera się na schemacie „Zrób to, bo inaczej pożałujesz”. Słynne w Polsce (w czasach sprzed pokolenia X) teksty będące popularną wówczas formą negocjacji warunków pracy, w rodzaju: „Na pani (pana) miejsce jest wielu chętnych”, są właśnie przykładem takiego niezbyt dokładnie owiniętego w bawełnę żądania: „Jeśli tego nie zrobisz, to wyrzucę cię z pracy”. Żądanie polega na motywowaniu do działania za pomocą strachu. Jest to skuteczne w tzw. „czerwonych” organizacjach opartych na jawnej przemocy. W organizacjach i relacjach deklarujących wyższy poziom świadomości zarządzania żądanie bywa przemycane w polukrowanej formie udającej prośbę, np. *Proszę cię, napraw swoje relacje z tym klientem, bo w przeciwnym razie nie będę mógł cię awansować*. Jednak po oskubaniu lukru wyłania się typowa dla żądania struktura słowna „Jeśli nie zrobisz tego, co ja chcę, żebyś zrobił — będzie źle”. Mechanizm ten służy do budowania relacji na zasadach **władca — poddany**. Jeżeli w jakimś środowisku często spotykamy się z zarządzaniem opartym na stosowaniu żądań, to jest wielce prawdopodobne, że mamy wówczas do czynienia z „folwarcznym” stylem zarządzania zakorzenionym w feudalnym sposobie myślenia o świecie.

**Osąd** też daje się dość łatwo rozpoznać (jesteś zdolny, niezdolny, leniwy, pracowity, spóźnialski itp.). Stosowanie osądów służy do budowania relacji opartych na dominacji i podporządkowaniu: ten, który osądza, „wie lepiej”, ma władzę do osądzania innych, jego

zdanie się liczy (*Ja tu jestem bogiem i powiem ci, co dobre, a co złe*), a osądzany — jest na słabszej pozycji, jego zdanie się nie liczy, ma się dostosować tak, żeby zadowolić wydającego sądy.

**Porównania** (np. „Kasia jest zdolniejsza”; „Piotr był w stanie to zrozumieć, a ty nie”; „Tamten zespół zawsze osiąga lepsze rezultaty niż wasz”) są w istocie pewną formą osądów: ten, kto porównuje, uzurpuje sobie prawo do tego, że jego zdanie jest najważniejsze, a swoją władzę demonstruje za pomocą wytykania innym ich rzeczywistych lub urojonych wad albo (w przypadku osądzania na plus) uznawania tych zalet, które sam uważa za pożądane. Porównywanie uruchamia takie same podświadome mechanizmy jak osądzanie i przynosi podobne skutki. Słuchający jest wytracony z równowagi, a jego poczucie własnej wartości jest podkopywane. Jeśli dzieje się to na forum publicznym — siła rażenia jest w oczywisty sposób większa. Mechanizm komunikacji w tej sytuacji to *relacja sędzia — podsądny*.

Nieco inaczej niż żądanie, osądzanie i porównywanie działają dwa kolejne mechanizmy: **wypierania się odpowiedzialności i przejmowania odpowiedzialności**.

Pozornie ten, kto stosuje wypieranie się odpowiedzialności, może sprawiać wrażenie osoby słabej, więc jak taki słaby człowiek miałby przymuszać innych do zrobienia czegokolwiek? A jednak. Każdy, kto używa w rozmowie takich struktur słownych jak np. „To przez ciebie się spóźniliśmy”, „Nie ja to wymyśliłam”, „On zawsze wyprowadza mnie z równowagi”, „Ty będziesz wiedział lepiej, co z tym zrobić” itp., sugeruje rozmówcy, że mówiący te słowa nie ma żadnej mocy sprawczej, że zrobił to, co zrobił, bo ktoś go zmusił, bo nie panuje nad swoimi odruchami, bo jest uległy albo niezdolny do działania itp. W komunikacji uruchamia to układ, w którym nie może być mowy o partnerstwie, bo jedna ze stron jest słabsza, głupsza, niedojrzała, niezdolna do współpracy albo niezainteresowana współpracą. A ty, człowieku, który jesteś silniejszy, dojrzałszy, mądrzejszy,

zainteresowany współpracą — coś z tym po prostu zrób. I wiele osób zaradnych, zorganizowanych, pracowitych wpada w ten sposób w pułapkę przejmowania nie swojej odpowiedzialności, wchodzi w rolę wybawcy i robi coś, co do nich nie należy, bo nie są w stanie wytrzymać napięcia, jakie się rodzi w takich okolicznościach. Jeśli taka sytuacja pojawia się pomiędzy pracownikami na równoległych stanowiskach to — można powiedzieć, pół biedy, bo wykorzystywana w ten sposób osoba ma szansę się zreflektować i przestać dawać się wkręcać w nie swoje obowiązki. Gorzej, kiedy taka „biedna” osoba omota przełożonego i ten odgórnym poleceniem każe innym pracownikom przejąć obowiązki „biedactwa”.

Szczególnie podatnym środowiskiem pracy dla rozprzestrzeniania się mechanizmu wypierania się odpowiedzialności są firmy zarządzane według paradygmatu bursztynowego. Schemat takiego zachowania opiera się na relacji *odpowiedzialny dorosły — nieodpowiedzialne dziecko*.

Na przestrzeni wieków we wszelkich sytuacjach opartych na sprawowaniu władzy (a było ich wiele, od władzy feudałów począwszy, przez wszelkiego rodzaju władzę duchową, sądy, wojsko, szkoły, na władzy rodzicielskiej skończywszy) ten sposób komunikowania się był tak oczywisty, że utrwalił się w języku jako powszechnie używany schemat. Dlatego dziś mało kto zdaje sobie sprawę z tego, że kiedy w rozmowie pojawiają się osądy, porównania, żądania pod groźbą kary czy wreszcie mechanizmy słowne oparte na wypieraniu się odpowiedzialności (które zazwyczaj towarzyszą biernej agresji), wtedy w relacji uaktywnia się proces sięgania po władzę i podporządkowywania rozmówcy. Jednak ludzie — nawet nieświadomi tych procesów — odruchowo reagują niechęcią lub agresją w takich sytuacjach. Bo nikt nie czuje się dobrze, będąc podporządkowanym lub zmuszanym do przejmowania nie swojej odpowiedzialności.

## OPŁAKANE SKUTKI MIŁYCH ROZMÓW

Co ciekawe, osądy i porównania na plus, informowanie o nieprzyjmowaniu odpowiedzialności za siebie w rozczulający sposób oraz żądania ubrane w formę zawierającą słowo „proszę” również blokują zrównoważoną, partnerską komunikację i przekierowują ją na tory współzawodnictwa i walki o władzę. W takiej relacji, w której jedna ze stron używa „miłych” form komunikatów blokujących porozumienie, współpraca jest wykluczona. Przez wiele osób ta wiadomość odbierana jest jako nieprawdopodobna. Co może być złego w miłych słowach? Jeśli dla ciebie też jest to zaskakujące i budzi opór – proponuję włączyć czujność, bo istnieje duże prawdopodobieństwo, że jesteś podatny (podatna) na manipulację lub sam jej używasz w kontaktach z innymi. Będziemy jeszcze do tego wracać. Teraz przyjrzyjmy się temu, dlaczego miłe osądy, porównania, odmawianie odpowiedzialności i pewien rodzaj próśb też są komunikatami blokującymi.

— *Jaki jesteś skuteczny w rozwiązywaniu problemów wewnątrz zespołu!*

— *Wyglądasz naprawdę wspaniale.*

— *Świetnie to zrobiłeś.*

— *Bardzo chciałbym ci przyznać premię, ale naprawdę nie mogę.*

Co może być złego w miłych słowach? Otóż niezależnie od znaku „+” lub „-”, ocena, porównanie, „słodkie” wypieranie się odpowiedzialności (bo ja jestem taki biedny, taka bezradna) oraz żądania (nawet jeśli zręcznie przybierają formę „słodkich” próśb) blokują możliwość rozmawiania wprost i szczerze. Przecież komuś, kto jest miły, trudniej odmówić czy się z nim nie zgodzić, bo... przestanie być miło, a to może być sytuacja nie do zniesienia dla wielu osób. Dla ciebie też?

Często miłe słowa są koniem trojańskim, dzięki któremu rozmówca przekracza twoje granice, które miały bronić cię przed

„wkręceniem” w robienie tego, czego tak naprawdę wcale nie masz ochoty robić. Niemożliwe? A jednak:

— *Jaki jesteś skuteczny w rozwiązywaniu problemów wewnątrz zespołu! Nie podobają się im nowe zasady przydzielania premii i już dostałem parę niezadowolonych maili. Pogadaj z nimi, tak jak ty potrafisz, na pewno dasz radę przemówić im do rozumu. (No i jak tu teraz odmówić — wyjdzie na to, że jesteś nieskuteczny, a tego byś nie chciał, prawda?).*

— *Wyglądasz naprawdę wspaniale. Służy ci ten pobyt na wsi. To bym ci podrzuciła w piątek dzieciaki na działkę, żeby mogły pobyc z babcią na świeżym powietrzu. (I jak tu teraz powiedzieć, że nieważne, czy córka cię widzi ładną czy brzydką, jeśli opłatą za komplement ma być zmiana twoich weekendowych planów?).*

— *Świetnie to zrobiłeś. I po co szukać nie wiadomo kogo i jeszcze mu płacić, skoro ty możesz tak dobrze pomalować to sam. (I co teraz — rozbrojonny komplementem poddajesz się bez walki? Tylko skąd ta złość zamiast radości z samodzielnego pomalowania płotu?).*

— *Bardzo chciałbym ci przyznać premię, ale naprawdę nie mogę. Zobacz, jaki skąpy jest ten nowy zarząd, chcieliby chyba, żeby ludzie pracowali za darmo. (Czy w tym momencie już zacząłeś współczuć swojemu kierownikowi jego trudnego położenia? A może warto zapytać, czy rzeczywiście nikt z twojego zespołu nie dostał premii i jak wygląda kwestia premii kierownika?).*

Bez względu na to, czy osądy, porównania, żądania i wypieranie się odpowiedzialności przyjmują formę „miłą” czy „niemiłą”, z a w s z e aktywują taki styl rozmowy, w którym jedna ze stron ma władzę, a druga tej władzy podlega. Jeden osądza, drugi jest osądzany. Jeden żąda, drugi robi. Jeden wypiera się odpowiedzialności, drugi bierze na siebie odpowiedzialność za siebie i za niego.

Jeżeli twoim celem jest budowanie z innymi relacji partnerskich, opartych na wspieraniu się nawzajem, na wzajemnym szacunku i współpracy, to pierwszym krokiem do tego celu jest zdobycie

umiejętności rozpoznawania mechanizmów blokujących komunikację. Po to, by samemu ich nie używać, ale także po to, żeby w sytuacji, kiedy tych mechanizmów używają inni wobec ciebie — wiedzieć, jak pokierować rozmową i „przeprogramować ją” na styl porozumiewania się wprost — bez osądów, porównań, żądań i wypierania się odpowiedzialności. A więc bez ranienia siebie i innych, ale z respektowaniem granic i szacunkiem dla wyborów każdej ze stron.

## TWÓJ OSOBISTY STYL KOMUNIKACJI

Świadomość własnych cech, możliwości, przyzwyczajzeń, tendencji jest kluczem do bardziej zrównoważonego życia. Żyjemy w równowadze, kiedy lepiej rozumiemy siebie samych i innych. A wyrażamy siebie i okazujemy zrozumienie innym, używając słów — w określony sposób i z powtarzalnym skutkiem. Ten powtarzalny skutek to właśnie nasz osobisty styl komunikacji, który decyduje o sposobie, w jaki wchodzimy w relacje z innymi, o tym, czy budujemy wokół siebie mosty czy mury, czy częściej współpracujemy, czy raczej chadzamy ochoczo na wojnę z innymi. Osobisty styl komunikacji jest papierkiem lakmusowym naszego nastawienia do świata i odbioru świata.

A najciekawsze w tym wszystkim jest to, że tak naprawdę istnieją tylko dwa różne sposoby komunikowania się: opresyjny (stosujący mechanizmy przemocy słownej, nastawiony na rywalizację i rozwiązujący problemy metodą wygrana-przegrana — charakterystyczny dla czerwonych i bursztynowych organizacji) oraz nieopresyjny (wolny od mechanizmów przemocy słownej, nastawiony na współpracę i poszukiwanie rozwiązań metodą wygrana-wygrana — występujących w organizacjach poziomu pomarańczowego, zielonego i turkusowego). Wszelkie odmiany osobistych stylów komunikacji to po prostu warianty opresyjnego lub nieopresyjnego sposobu komunikowania się z innymi i z samym sobą. A to, jak posługujesz się mową, pokazuje, z jakiego poziomu świadomości „operujesz” najczęściej.

Czy częściej bywasz „czerwony” bądź „bursztynowy”, czy może twój osobisty styl komunikacji bardziej ciąży w kierunku pasm pomarańczowego, zielonego i turkusowego? Można to poznać po tym, czy i jak często używasz komunikatów blokujących porozumienie, opisanych przez Marshalla Rosenberga w jego metodzie *Nonviolent Communication* (NVC). Metoda NVC pozwala wyeliminować ze swego stylu komunikacji schematy oparte na przemocy słownej i komunikować się bardziej świadomie, a mniej nawykowo.

Czy komuś z was zdarzyło się nieświadomie rozsyłać spam do znajomych, których adresy macie w swojej poczcie mailowej? Albo filmiki na Facebooku? Staliście się nieświadomymi dostarczycielami spamu, bo jakiś wirus uruchomił akcję, której wy sami nie podjęlibyście świadomie, a jej skutki w najmniejszym stopniu nie były pozytywne — ani dla nadawcy, ani dla odbiorców. Jednak stało się — wirus został rozesłany, czyniąc mniejsze lub większe szkody na dyskach uczestników zdarzenia. Ten przykład pokazuje, że nie będąc świadomym toczącego się procesu, możemy w takim samym stopniu przyczynić się do dyskomfortu ludzi, z którymi pozostajemy w relacji, jak ktoś, kto zrobiłby to samo z premedytacją. Skutek jest taki sam.

Innym przykładem jest całkiem świadome i realizowane w dobrej wierze rozsyłanie łańcuszków spamu zawierającego w treści polecenie lub prośbę o przesłanie danej wiadomości do jak największej liczby odbiorców. W stosunkowo krótkim czasie łańcuszek jest przesyłany w sieci w wielu egzemplarzach, co prowadzi do zapchania łączy internetowych oraz zablokowania serwerów. W tym przypadku nadawca świadomie podejmuje akcję rozsyłania, nie zastanawia się jednak nad skutkami swoich działań, a kiedy się w końcu o nich dowie, tłumaczy swoje działanie tym, że przecież „chciał dobrze”. Niestety skutek takiego działania jest dokładnie taki sam, jak gdyby „chciał źle”.

Podobne mechanizmy zachodzą w przypadku komunikacji międzyludzkiej — nieważne, czy toczy się ona w bezpośrednim kontakcie,

telefonicznie, czy za pomocą narzędzi internetowych. Porozumiewając się z innymi, używamy określonych mechanizmów komunikacji — jedne z nich są przemocowe i czynią szkody nie tyle na dyskach, co raczej w sercach (ale także mózгах) naszych rozmówców, inne są bezprzemocowe, przyjazne i otwierają serca i umysły ludzi, z którymi mamy do czynienia. Problem polega na tym, że ciągle zbyt mało osób ma świadomość tego, że takie mechanizmy istnieją, że można je rozpoznawać, weryfikować i używać ich świadomie. Bo dopóki nie mamy świadomości, że komunikujemy się przemocowo, to fakt, że „chcemy dobrze”, nie zmieni skutków naszych zachowań. Będą one takie same, jak gdybyśmy chcieli źle.

Zbyt wielu ludzi ciągle naiwnie wierzy, że ich dobre intencje mogą zniwelować szkody wyrządzone przez ich nieświadome działania. Nie mogą, bo efekty już zaistniały. Tak jak w znanej (ale pozwolę sobie ją przytoczyć po raz kolejny, bo dobrze pokazuje ten mechanizm) opowieści o płocie, ojcu i synku, który dopiero uczy się życia. Otóż ojciec w ramach wiosennych porządków odnowił i pomalował płot. Jego kilkuletni synek znalazł skrzynkę z narzędziami i w każdą nowo pomalowaną deskę w płocie całkiem zręcznie wbił okazały gwoździe. Kiedy przyprowadził tatę, żeby mu się pochwalić swoją pracą, zauważył, że na twarzy ojca nie maluje się wcale szczęście i podziw. W tym momencie syn zetknął się w praktyce z sytuacją „zniszczyć coś, sprawiając komuś tym samym przykrość”. Zrozumiał to swoim kilkuletnim sercem i powiedział tacie, żeby ten się nie martwił, bo on samodzielnie te wszystkie gwoździe jak wbił — tak powyciąga. „Dobrze, synku — odpowiedział ojciec — jednak zapamiętaj na przyszłość, że dziury po tych wszystkich gwoździach pozostaną”.

Dlatego zamiast w swoim życiu zajmować się wyciąganiem gwoździ i maskowaniem tak powstałych dziur w naszych relacjach z innymi, dobrze jest zapobiec zawczasu pewnym zniszczeniom. Nawet jeśli nie są one zbyt duże. Nawet jeśli da się je potem załatać.



Osobiście we wszystkich obszarach życia uznaję wyższość profilaktyki nad koniecznością leczenia. A ty?

W tabelce znajdziesz przykłady komunikatów blokujących porozumienie. Czasami te komunikaty nazywa się „popychaczami”, bo kiedy ich używamy (albo ktoś używa ich w stosunku do nas), intencją mówiącego jest „popchnięcie” drugiej osoby do zrobienia czegoś, na czym mówiącemu zależy. Niestety, taka forma proszenia o zmianę tylko zwiększa opór rozmówcy i działa odwrotnie do zakładanej intencji. Ludzie stają bardziej niechętni do zrobienia tego, czego od nich się oczekuje, niż byli, z a n i m tak się do nich zwrócono. A jeżeli ugną się i zrobią to, co komunikat sugeruje — zrobią to pod wpływem wstydu, strachu lub poczucia winy, na których nigdy nie zbuduje się zdrowych i satysfakcjonujących relacji.

Mechanizmy, które uniemożliwiają porozumiewanie się wprost	Przykłady użycia
<p><b>Osądy moralne</b></p> <p>Służą do informowania o tym, co jest z kimś „nie tak”, i przekonywania, że z punktu widzenia mówiącego należy to jak najszybciej zmienić, żeby postępować w sposób, jaki mówiący uznaje za jedynie słuszny.</p> <p>Przykłady:</p> <p><i>Jesteś leniem. Jesteś zbyt naiwna. Jesteś lewakiem. Nie lubisz mnie. Źle to robisz. Nigdy się nie starasz.</i></p>	<p>— <i>Gdybyś tylko był bardziej solidny (osąd), mógłbyś osiągnąć całkiem dobre wyniki.</i></p> <p>— <i>Pani jest wystarczająco inteligentna (osąd), żeby sobie z tym poradzić.</i></p> <p>— <i>Gdybyś się bardziej postarała (osąd — w domyśle: za mało się starasz), nie byłoby powodu do awantury.</i></p>
<p>Schemat:</p> <p><b><i>Ja cię zaklasyfikuję do jakiejś grupy według moich norm, a ty masz to uznać za prawdę objawioną.</i></b></p>	

---

**Mechanizmy, które uniemożliwiają porozumiewanie się wprost**


---

**Porównywanie**

Służy głównie do wykazania, że są lepsi i gorsi, i że mówiący chciałby, żeby ktoś zachowywał się tak jak ci, których on uznaje za lepszych.

Przykłady:

*Tamta ekipa zrobiła to samo w dwa dni, a wy już grzebiecie się tydzień. Kasia nigdy się nie spóźnia, chociaż mieszka dalej niż ty; jej dzieci są po prostu lepiej wychowane (w domyśle: niż twoje).*

Schemat:

**Powiem ci, co z tobą jest nie tak, pokazując, że inni są od ciebie lepsi.**

**Wypieranie się odpowiedzialności za własne czyny i słowa**

Służy głównie do tego, żeby udawać, że samemu nie wybrało się tego, co się zrobiło lub właśnie robi.

Schemat:

**Ktoś lub coś wpłynęło na moje zachowanie, więc to coś lub ten ktoś odpowiada za to, co ja robię, a nie ja.**

**Stawianie żądań ukrytych pod formą prośby**

Służy „popychaniu” rozmówcy do zachowań, na jakich zależy mówiącemu, nawet jeżeli udaje, że ładnie prosi.

Schemat:

**Zrobisz tak, jak ja chcę, albo będzie źle, i to będzie twoja wina.**

---

**Przykłady użycia**

— *Zrobiłeś się taki arogancki jak nasz szef.*

— *Pan jest bardziej doświadczony niż pana kolega z działu (porównanie — w domyśle: jesteś lepszy — on tak nie potrafi albo nie chce).*

— *Twoja poprzedniczka jakoś mogła pogodzić udział w dwóch projektach (porównanie — w domyśle: jesteś gorsza — ty tak nie potrafisz albo nie chcesz).*

— *Wasz stosunek do dotrzymywania terminów wpędzi mnie do grobu (wypieranie się odpowiedzialności za stan własnych nerwów).*

— *Chciałabym umieć dogadać się z szefem bez ukrywania pewnych spraw, ale to tyran, który nie jest w stanie zrozumieć podwładnego (wyparcie się odpowiedzialności za swój udział w relacji + ocena).*

— *Proszę cię, żebyś naprawił swoje relacje z tym klientem, bo w przeciwnym razie nie masz co marzyć o awansie (żądanie udające prośbę).*

*Proszę, jeśli naprawdę jestem dla ciebie ważna, pojedźmy w tym roku w góry (żądanie udające prośbę).*

---

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

# Biznes na skali barw

Czy wiesz, że firmy i organizacje mają swoje kolory? Mogą być czerwone, bursztynowe, pomarańczowe, zielone albo turkusowe. I nie, wcale nie chodzi o kolor logotypu, które reprezentuje daną firmę czy organizację. Tajemnica tych barw tkwi w przyjętym stylu zarządzania. O tej typologii świat po raz pierwszy usłyszał w 2014 roku dzięki przełomowej publikacji Frederica Lalouxa zatytułowanej **Reinventing Organizations**. Według klasyfikacji zaproponowanej przez autora kolor przypisany organizacji odpowiada przyjętemu w niej modelowi zarządzania — opresyjnemu w organizacjach czerwonych, sformalizowanemu w bursztynowych, zmechanizowanemu w pomarańczowych, nastawionemu na dialog w zielonych oraz płaskiemu w turkusowych.

Ta książka stanowi zbiór metod właściwych do zarządzania komunikacją w zależności od koloru firmy. Autorka, doradczyni i trenerka od wielu lat współpracująca z polskimi firmami, wskazuje w niej, jak zdefiniować dominującą barwę własnej organizacji. Podpowiada, jak określić preferowany styl komunikacji, zarówno organizacyjny, jak i osobisty, zwiększać efektywność i komfort pracy oraz zapobiegać niepożądanym zjawiskom (jałowe dyskusje, przemoc słowna czy mobbing). Co istotne, książka odnosi się do rodzimych realiów, a podane w niej przykłady różnych strategii radzenia sobie z problemami komunikacyjnymi pochodzą z życia — faktycznie wystąpiły w którejs z polskich firm lub organizacji.

**EWA MAŻUL** pracuje jako doradca i trener komunikacji. Od ponad 10 lat propaguje i wdraża w firmach programy oparte na zasadach społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), zrównoważonej komunikacji i metodzie Nonviolent Communication (NVC). Uczyła się jej między innymi bezpośrednio od Marshalla Rosenberga — twórcy NVC. Jest doradcą do spraw CSR wpisanym na listę doradców Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Napisała ponad 100 artykułów na temat komunikacji, które zostały opublikowane między innymi w miesięcznikach: „Charaktery”, „Sens”, „Personel i Zarządzanie”, „Personel Plus”. **Więcej na <http://ewamazul.pl/>.**

onepress



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

[www.szkolenia.hellion.pl](http://www.szkolenia.hellion.pl)

ebook dostępny wyłącznie na:

ebookpoint<sup>PL</sup>



ISBN 978-83-283-5621-4



9 788328 356214

książkiklasybusiness

Cena: 37,00 zł