

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni


 Nowość


 Promocja

## Syndrom miłego człowieka. Jak osiągnąć sukces pozostając sobą

Autor: Russ C. Edelman, Timothy R. Hiltabiddle,  
Charles C. Manz

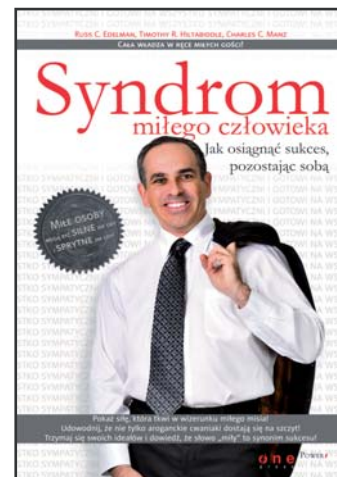
Tłumaczenie: Cezar Matkowski

ISBN: 978-83-246-2171-2

Tytuł oryginału: [Nice Guys Can Get the Corner Office:  
Eight Strategies for Winning in Business](#)

[Without Being a Jerk](#)

Format: A5, stron: 260



### Sympatyczni i gotowi na wszystko

- Pokaż siłę, która tkwi w wizerunku miłego misia!
- Udowodnij, że nie tylko aroganckie cwaniaki dostają się na szczyt!
- Trzymaj się swoich ideałów i dowiedz, że słowo „miły” to synonim sukcesu!

### Cała władza w ręce miłych gości!

Jesteś pluszowym miśkiem, który nie lubi rozpychać się miękkimi łokciami i jak ognia unika konfliktów? A może sądzisz, że ludzie postrzegają Cię raczej jako antypatycznego buca i gotowego na wszystko karierowicza? Twoje wątpliwości dotyczące własnego wizerunku rozwieje błyskawiczna anonimowa ankieta wśród współpracowników. Jeśli okaże się, że jednak jesteś „pluszowy”, nie przejmuj się. Autorzy tej książki udowadniają, że nie trzeba wyrzekać się swoich ideałów i dążyć do celu po trupach, by odnieść sukces. Przy odrobinie treningu możesz nauczyć się skutecznie bronić własnego zdania, działać efektywniej i wykorzystywać w pełni swój pozytywny wizerunek.

Niezależnie od tego, czy jesteś mężczyzną, czy kobietą, pełnisz funkcję kierownika, pracujesz jako szeregowy pracownik, studujesz lub dopiero szukasz pracy – zawarte w tej książce pomysły i porady pomogą Ci piąć się po szczeblach kariery na Twoich własnych zasadach. Któregoś dnia pozwoli Ci to zostać miłym człowiekiem w dyrektorskim fotelu.

- Naucz się wyrażać swoje opinie i budzić szacunek współpracowników.
- Wkraczaj na nieznanne tereny, wyrwij się ze strefy bezpieczeństwa.
- Stawiaj na swoim, rozwiązuj problemy odważnie i bezpośrednio.
- Podejmuj decyzje bez poczucia winy, mądrze dziel i rządź.
- Odnajduj optymalne rozwiązania w atmosferze uczciwości i szczeroci.

# **Spis treści**

Przedmowa	7
Wprowadzenie	9
Rozdział 1. Masz prawo do: Samoświadomości. Poznaj swoje zalety i słabości	21
Rozdział 2. Masz prawo do: Mówienia. Naucz się, jak wyrażać swoje opinie i jak mówić, by być wysłuchanym	51
Rozdział 3. Masz prawo do: Ustalania granic. Ustalaj i szanuj granice	75
Rozdział 4. Masz prawo do: Konfrontacji. Rozwiązuj problemy odważnie i bezpośrednio	101
Rozdział 5. Masz prawo do: Wyboru. Podejmuj decyzje bez poczucia winy	129
Rozdział 6. Masz prawo do: Oczekiwania wyników. Naucz się wypełniać obowiązki i rozliczać pozostałych	159
Rozdział 7. Masz prawo do: Odwagi. Wkraczaj na nieznane tereny	189

<b>Rozdział 8. Masz prawo do: Zwycięstwa.</b>	
<b>Rywalizuj i wygrywaj</b>	<b>217</b>
<b>Posłowie</b>	<b>245</b>
<b>Podziękowania</b>	<b>249</b>

# 4

*Masz prawo do:*

***Konfrontacji.***

***Rozwiązuj problemy  
odważnie i bezpośrednio***

„Wszyscy wielcy przywódcy posiadają jedną cechę wspólną. Jest nią chęć stawiania czoła największym lękom dręczącym współczesnych im ludzi. To prawie wszystko, co wystarcza do określenia kwintesencji przywództwa”.

— *John Kenneth Galbraith, amerykański ekonomista*

## Zespół miłego człowieka. Wyzwanie konfrontacji

Mili ludzie muszą się nauczyć konfrontować się z ludźmi oraz ideami, z którymi spotykają się w miejscu pracy. Jest to podstawą naszego czwartego prawa, które głosi, że *mili ludzie mają prawo do konfrontacji*. Mili ludzie muszą nauczyć się skutecznie stawiać czoło problemom, jeżeli chcą osiągnąć większy sukces.

*Konfrontacja* nie jest złym słowem, chociaż często unika się go niczym ognia. W pozytywnym tego słowa znaczeniu konfrontacja oznacza konstruktywną krytykę pomysłów i uczciwe analizowanie newralgicznych problemów. Jest to zatem ważne narzędzie, które może przyczynić się do odniesienia sukcesu. Niektórzy nadmiernie mili ludzie podświadomie unikają jednak konfrontacji i wolą postępować zgodnie ze starym przysłowiem: „Dzieci i ryby głosu nie mają”. Jasne, można zrozumieć ich idealizm, ale do wszystkich takich ludzi musi dotrzeć, że nie są oni już dziećmi. Nie muszą być przesadnie mili czy ustępliwi. Nie muszą też unikać przynoszenia złych wieści ani wiecznie obawiać się tego, że ich słowa urażą czyjeś uczucia.

Nauczenie się sposobów konfrontacji jest kluczem do zwiększenia efektywności pracy. Nadmiernie mili ludzie mogą nauczyć się omawiać ważne sprawy w sposób uczciwy i empatyczny oraz pokonywać dręczące ich lęki. W dalszej części rozdziału przedstawimy praktyczne umiejętności i strategie, pozwalające nadmiernie miłym ludziom prowadzić skuteczną polemikę i świadomie rezygnować w chwili, gdy sytuacja faktycznie ich przerośnie.

### Opowiadania

Poniższe dwa opowiadania oparte są na faktach i przedstawiają kilka problemów, które nadmiernie miły człowiek może napotkać w świecie biznesu. Opowiadania te pozwalają przyjrzeć się podobnym sytuacjom z dwóch różnych perspektyw. Pierwsza opowiada o kierowniku z dużej firmy handlowej, druga przedstawia zaś przypadek zawodowego sprzedawcy.

Chcielibyśmy przy tym skłonić Cię do zastanowienia się na tym, co Ty byś zrobił na miejscu tych ludzi. Czy sądzisz, że w takich sytuacjach byłbyś w stanie bronić swoich interesów? Jak byś się zachował? Dlaczego? Czasami trudno jest ocenić, czy i w jaki sposób prowadzić do konfrontacji z innymi ludźmi. Nierzadko problemem jest zrozumienie szczególnie zagmatwanej sytuacji, zaś konsekwencje reakcji (bądź jej braku) mogą być bardzo poważne nie tylko dla nadmiernie miłych ludzi, ale także innych uczestników danej sytuacji.

### **Zakaz parkowania**

Andrzej pracował w firmie posiadającej sporą sieć restauracji. Na pewnej konferencji spotkał Marcina, który właśnie otworzył własną restaurację. Marcin spytał, co Andrzej sądzi o całej branży restauratorskiej. „Zawsze uważam, że człowiek dostaje to, co sam daje — dodał. — Tym razem jednak mój dobry uczynek został przykładowo ukarany”. Andrzej zaprosił Marcina na lunch i następnie spędził z nim sporo czasu, przedstawiając go właścicielom nieruchomości, deweloperom, usługodawcom itp. Nawiązali też znajomość na gruncie osobistym. Andrzej co jakiś czas spotykał się z Marcinem na obiedzie, bywało też, że zapraszał go wraz z żoną do swojego domu. Pomagał mu też zawodowo przez kilka lat, a nawet zapoznał go z ludźmi, którzy byli chętni wspomóc go finansowo.

„Pewnego razu Marcin spytał mnie — opowiadał dalej Andrzej — czy miałbym coś przeciwko temu, by otworzył restaurację w miejscu, w którym znajdował się jeden z naszych lokali. Wyjaśniłem mu, że jest to ruchliwe miejsce, więc oczywiście powinien mieć tam swoją restaurację, chociaż *nie chciałbym*, aby nasze lokale były tak blisko siebie, by nasi klienci parkowali na tym samym parkingu. Rok później doszły mnie jednak słuchy, że Marcin nie tylko otworzył restaurację w tym samym centrum handlowym co my, ale także starał się podpisać umowę w innych miejscach, w których prowadziliśmy swój interes. Byłem niezwykle zdumiony taką reakcją na pomoc, którą mu okazałem. Cóż, w takiej sytuacji bycie miłym człowiekiem z całą pewnością mi nie pomogło”.

### **Stary, a głupi**

Krzysztof przedstawiał produkty i usługi swojej firmy wielu różnym przedsiębiorstwom. Choć miał dopiero 28 lat i był jednym z młodszych pracowników działu sprzedaży, miał już za sobą pięć lat doświadczenia

w branży. Klientów zwykle obsługiwano dwójkami, co Krzysztof uważał za dobry pomysł, gdyż doceniał synergię objawiającą się w działaniu zespołowym. Nie inaczej było w chwili, gdy jego partnerem został Henryk, niedawno zatrudniony czterdziestokilkuletni sprzedawca z dwudziestoletnim doświadczeniem.

Początkowo Krzysztof uznawał Henryka za bardzo sympatycznego i zaangażowanego pracownika. Sądził zatem, że stworzą dobry zespół. Niestety, po pierwszych przeprowadzonych wspólnie rozmowach z klientem musiał zmienić zdanie. Jako że Krzysztof dłużej pracował w firmie, to właśnie on zaczął negocjacje. Po krótkiej pogawędce wstępnej, od której zawsze zaczynał rozmowy, Krzysztof spytał, czym zainteresowany jest nowy klient. Po kilku minutach wspólnie udało im się sporządzić ofertę na najbliższy kwartał. Wszystko wskazywało na to, że negocjacje będą owocne.

Kiedy jednak klient poruszył sprawę systemu komunikacji wewnętrznej i spytał, czy Krzysztof może mu coś doradzić, sprzedawca odparł, że w tej chwili jego firma nie posiada żadnego tego rodzaju sprzętu, ale w przeciągu roku na rynek powinien trafić ich nowy produkt, który obecnie znajduje się w fazie badań. Kiedy Krzysztof zajęty był wyjaśnianiem szczegółów, Henryk przerwał mu i zdecydowanym głosem oświadczył, że potrafi pomóc klientowi tu i teraz. Jego sposób zachowania sugerował, że starszy sprzedawca będzie w stanie przedstawić lepszą ofertę niż młody i teoretycznie mniej doświadczony pracownik. Krzysztof odczekał jednak, aż Henryk skończy mówić, po czym najuprzejmiej, jak umiał, poinformował klienta, że Henryk został niedawno zatrudniony i chociaż stara się zrobić wszystko, by klienci byli zadowoleni, to w tym konkretnym przypadku będzie to niemożliwe, gdyż firma po prostu nie ma w magazynie żądanego sprzętu.

Gdy rozmowa dobiegła końca, klient nie wiedział, na co właściwie może liczyć, zaś Henryk i Krzysztof nie mieli pewności co do tego, jak naprawdę wygląda oferta ich przedsiębiorstwa. Krzysztof zorientował się szybko, w czym rzecz, nie chciał robić Henrykowi przykrości, chociaż przed zatrudnieniem tego ostatniego wszyscy sprzedawcy otrzymali jasną informację, aby na razie nie oferować niedostępnego sprzętu obiecującym klientom. Sądził przy tym, że poprawienie starszego kolegi w czasie pierwszych negocjacji całkowicie wystarczy i podobna sytuacja już się nie powtórzy.



Niestety, w ciągu następnego tygodnia sytuacja powtórzyła się kilka razy. Henryk przerywał Krzysztofowi, robiąc przy tym wrażenie człowieka bardziej kompetentnego, chociaż większość przekazywanych przez niego informacji była niedokładna bądź nieprawdziwa. W wyniku tego jego młodszy kolega zaczął powoli tracić cierpliwość i obawiał się, że faktycznie może sprawiać wrażenie osoby mniej zorientowanej w ofercie firmy. Zachowanie Henryka nadwątlilo stosunki między klientami a Krzysztofem. Jednakże ten ostatni wciąż unikał konfrontacji, nie chcąc robić partnerowi kłopotów w pierwszych miesiącach wspólnej pracy, chociaż uczciwe omówienie sprawy mogłoby pomóc obu sprzedawcom.

## Motywy i objawy

Powyższe opowiadania przedstawiają całkiem racjonalne powody unikania konfrontacji. Andrzej uważał, że lepiej jest okazywać innym kurtuazję i szacunek, niż być szczerym i bezpośrednim. Z kolei Krzysztof dawał swojemu nowemu współpracownikowi kredyt zaufania i nie chciał wszczynać konfliktu, unikając asertywnej rozmowy, która mogła podnieść jakość ich wspólnej pracy. Na skutek tego pozwolił Henrykowi przerywać sobie i przekazywać niesprawdzone informacje.

Po raz kolejny spotykamy się więc z sytuacją, w której słuszne motywacje prowadzą nadmiernie miłych ludzi do podejmowania nieskutecznych działań, utrudniających współpracę i rodzących liczne problemy dla samych zainteresowanych oraz firm, w których ci pracują. Uprzejmość Andrzeja sprawiła, że w jego rejonie pojawił się konkurent, zaś Krzysztof przegapił okazję do szybkiego poprawienia błędów popełnianych przez partnera i pozwolił, by jego klienci otrzymywali sprzeczne informacje. W obu przypadkach widzimy zatem, że chęć „miłego” zachowania może stać się przyczyną bardzo niemiłych zjawisk. Oba opowiadania ilustrują też niechęć do konfrontacji, stanowiącą jedną z kluczowych cech zespołu miłego człowieka.

Jakie cechy zespołu miłego człowieka objawiają się zatem przy unikaniu konfrontacji?

1. *Zaprzeczanie.* Kłopoty z konfrontacją, częste dla nadmiernie miłych ludzi, wynikają po części z tego, że zaprzeczają oni całej sytuacji.

Nierzadko sądzą oni bowiem, że sytuacja sama się rozwiąże i wszystko będzie dobrze, jeżeli tylko będą uprzejmi, uступliwi i spolegliwi. Niestety, w takim układzie inni nie otrzymują od nich uczciwych informacji zwrotnych, które mogą być bardzo pilnie potrzebne. Ponadto nadmiernie mili ludzie często ryzykują to, że inni będą wykorzystywać ich uprzejmość.

2. *Lęk przed krytyką.* W sytuacjach związanych z osobistą konfrontacją lęk przed odrzuceniem i krytyką może przybrać niezwykle silną postać. Mili ludzie wydają się wierzyć, że kiedy sprzeciwią się innym, nawet w obliczu poważnego problemu, wówczas nieodmiennie będą musieli się liczyć z odrzuceniem. Dodatkowo boją się też tego, że ich opinia nie tylko zostanie uznana za nieracjonalną, ale dodatkowo nieodwracalnie popsują swoje kontakty w miejscu pracy. Jak na ironię jednak ich lęk przed konfrontacją i krytyką ostatecznie prowadzi zwykle do odrzucenia i porażki, której tak bardzo starają się uniknąć.
3. *Zastraszanie.* Niektórzy ludzie i sytuacje mogą budzić lęk w ludziach nadmiernie miłych, którzy łatwo podporządkowują się ludziom mówiącym głośniej, częściej i bardziej stanowczo. Obawiają się też mocy, którą według nich posiadają takie osoby, przez co wolą milczeć, niż stawiać czoło przerastającej ich sytuacji. Lęki te dochodzą do głosu zwłaszcza wtedy, gdy atmosfera w pracy sprzyja otwartemu wypowiedaniu swoich uwag i stawianiu czoła problemom, gdyż osoby nadmiernie miłe boją się prowadzenia sporów z otaczającymi ich ludźmi.

Zdolność do uczestniczenia w konfrontacjach jest jedną z najtrudniejszych umiejętności, których powinien się nauczyć każdy nadmiernie miły człowiek. Na wstępie pragniemy jednak zauważyć, że nie chodzi nam o irracjonalne spieranie się przy każdej możliwej okazji, gdyż zwykle prowadzi to do powstawania konfliktów. Chcemy jedynie przedstawić sposoby zwalczania niechęci do jakichkolwiek konfrontacji, które mogą być problemem, gdy dana sytuacja wymaga uczciwego omawiania istniejących problemów.

Andrzej wydawał się nie dostrzegać ukrytego zagrożenia. Co więcej, czasami zdawało mu się, że zdrowa wymiana opinii jest zachowaniem niepożądanym. Niestety, takim zachowaniem przyczynił się do powsta-

wania zatorów w procesie wymiany informacji oraz utrudniał skuteczną współpracę opartą na synergicznym korzystaniu z doświadczenia wszystkich pracowników. Z kolei Krzysztof wykazywał tę cechę w znacznie bardziej zaawansowanym stopniu, unikając uczciwej wymiany zdań ze swoim partnerem handlowym, który zawsze był obecny podczas prowadzenia rozmów z klientami.

Nic więc dziwnego, że ludzie nadmiernie mili w naturalny sposób dążą do unikania konfrontacji, zwłaszcza jeżeli może ona popsuć samopoczucie innych ludzi. Mimo to, kiedy tylko nauczą się konstruktywnej wymiany opinii, mogą zyskać na tym nie tylko oni sami, ale wszyscy ludzie w ich otoczeniu. Choć taka zmiana nie jest prosta, istnieje kilka strategii przeznaczonych specjalnie dla ludzi, którzy pragną zrozumieć, że *mają prawo do konfrontacji*.

## Strategie miłego człowieka. Konfrontacja z konfrontacją

Chcemy Cię teraz zachęcić do zmiany sposobu postrzegania świata. Konfrontacja nie musi być bowiem czymś złym. Zamiast postrzegać ją zatem jako coś trudnego i strasznego, postaraj się ją zaakceptować. Jest to bowiem sytuacja całkowicie normalna. Całkowicie naturalna. Całkowicie zdrowa. A co najważniejsze, jest też absolutnie konieczna.

W świecie biznesu ludzie często posiadają różne opinie i podejmują decyzje rodzące niezgodę i brak zrozumienia. Tak jest zawsze. Pomiędzy współpracownikami, klientami oraz dostawcami prędzej czy później narosną jakieś konflikty. Nie możesz się więc temu dziwić, ba, powinieś się tego spodziewać i przygotować zczasu odpowiedni plan działania. Pamiętaj, że poza prawem do konfrontacji nierzadko będziesz mieć też *obowiązki* ich rozstrzygnięcia. Chęć do konfrontowania się z innymi w chwilach, gdy jest to potrzebne, jest jednym ze sposobów osiągnięcia większej sprawności zawodowej. Wchodząc w spory i ryzykując nieco mniej „miłe” zachowanie, ludzie nadmiernie mili sprawiają, że ich zachowanie jest skuteczniejsze (a przy tym także „milsze” dla innych), co zwykle doceniane jest przez klientów.

Skuteczna konfrontacja wymaga wielu zdolności, takich jak samoświadomość, wypowiedanie swojego zdania, ustalanie granic, dokonywanie wyborów i okazywanie odwagi, czyli, ogólnie mówiąc, wszystkich umiejętności opisywanych w niniejszej książce. Przede wszystkim wymaga jednak uczciwości i odwagi. Jon Luther z Dunkin’ Brands mówi: „My rozumiemy to jako stałość i uczciwość. Traktujemy innych sprawiedliwie, ale trzymamy się swoich celów. Jeżeli jesteś osobą zbyt miłą i nie chcesz urazić uczuć innych osób, nie jesteś w stanie podejmować trudniejszych decyzji. Nie ma to jednak nic wspólnego z sympatią, a stanowi wyłącznie dowód odwagi. Przywódcy muszą zaś być odważni, gdyż do ich obowiązków należy dokonywanie trudnych wyborów”.

Postaraj się, aby zdrowe rozwiązywanie konfliktów stało się dla Ciebie normalną częścią codziennej pracy. Zdolności tej można się bowiem nauczyć. Aby to zrobić, musisz jednak przyznać, że masz z tym problem.

## **Strategia miłego człowieka: Rozpoznanie**

Zanim będziesz w stanie odnieść się do problemowej sytuacji, musisz najpierw zaakceptować jej istnienie. Podobnie jak strusie chowające głowę w piasku, nadmiernie mili ludzie często podejmują wiele wysiłków, by tylko nie dostrzegać problemów. Jest to najgorsza postać zespołu miłego człowieka, którego najcięższym objawem jest zaprzeczanie rzeczywistości. Nadmiernie mili ludzie mogą mieć świadomość, że „coś jest na rzeczy”, ale sądzą jednocześnie, że „co z oczu, to i z serca”. Na skutek tego starają się odsuwać w cień wszystkie problemy, mając nadzieję, że rozwiążą się one same.

Nieświadomość nigdy nie jest jednak błogą. Decydując się na wybiórczą „amnezję” objawiającą się świadomym ignorowaniem konfliktów i unikaniem konfrontacji, nieodmiennie przyczyniamy się do powstania problemów osobistych i zawodowych, które szkodzą naszej skuteczności zarówno na poziomie zespołu, jak i całej organizacji.

Poniższe opowiadanie ilustruje ten fakt. Jego bohater, Bartek, początkowo ignorował konflikt pomiędzy dwoma członkami swojego zespołu, ale prędzej czy później musiał go jakoś rozwiązać.

### ***Jednołonowy goryl***

Bartek był szefem dwunastoosobowego zespołu zatrudnionego w międzynarodowej firmie komputerowej, do którego należały też, między innymi, dwie bardzo utalentowane pracownice: Patrycja i Jolanta. Patrycja zajmowała się rozwijaniem aplikacji marketingowych, do zadań Jolanty należało zaś dostosowywanie opracowanych przez Patrycję rozwiązań do żądań konkretnych klientów. Z tego też powodu obie kobiety powinny były pracować razem. Niestety, nie było to takie proste. Ich osobiste animozje skutecznie uniemożliwiały bowiem produktywną współpracę. Każda z nich narzekała na drugą i obmawiała ją za jej plecami, zaś obie zgodnie odmawiały porozumienia się i wspólnego przedyskutowania tego problemu, nie mówiąc już o podjęciu prób jego rozwiązania.

Po pewnym czasie Bartek miał już dość tego bierno-agresywnego zachowania. Początkowo starał się wpajać skłóconym pracownicom zasady rozwiązywania takich problemów, okazywania empatii innym osobom

i koncentrowania się na własnej pracy, ale nic nie dawało szczególnie dobrych efektów. „Po pewnym czasie — wspominał później Bartek — stało się jasne, że to podejście nie jest skuteczne. Przypominało to sytuację, w której każdy wie, że w pomieszczeniu znajduje się wściekły, jedno-tonowy goryl, ale nikt nie chce nic w tej sprawie zrobić. A sytuacja w firmie zaczęła się powoli robić toksyczna”.

Bartek uznał więc, że konieczne jest stawienie czoła gorylowi. „Dlaczego ludzie nie są w stanie po prostu zaakceptować tego, co oczywiste? — głowił się. — Przecież każdy widział, że kobiety mają poważny problem. Czy nie mogli po prostu jakoś się zebrać i wspólnie tego przedyskutować?”. Dlatego też wezwał obie pracownice do swojego gabinetu i powiedział im wprost: „Widzę, że nie jesteście w stanie się porozumieć. To oczywiste. W ten sposób narażacie jednak na szwank produktywność całego zespołu i musicie z tym skończyć”.

Bartek wyjaśnił później, że współpraca w ramach zespołu należy do ich obowiązków zawodowych, i poprosił, aby po kolei wyjaśniły jemu i sobie nawzajem, skąd bierze się u nich ta frustracja. Początkowo obie kobiety były przerażone perspektywą przyznania się do tego w obliczu drugiej osoby, ale kiedy po pewnym czasie udało im się otworzyć, okazało się, że potrafią zdobyć się na uczciwość i zrozumienie. Było to dla nich obu doświadczeniem kataraktycznym. Bartek następnie poprosił je o sugestie odnoszące się do tego, w jaki sposób mogą one poprawić współpracę między sobą. Opracował też wspólnie z nimi plan pracy i komunikacji, który miał w przyszłości zapewnić lepszą jakość pracy.

Uznanie jest pierwszym krokiem skutecznego zarządzania konfrontacją. Choć małe problemy dają się rozwiązać w lekki, humorystyczny sposób, a czasami mogą być wręcz ignorowane, to poważne kłopoty rzadko rozwiązują się same z siebie lub całkowicie zanikają. W przeważającej większości wypadków ich ignorowanie sprzyja wyłącznie ich pogłębianiu. Bartek zrozumiał, że musi zacząć od sprawienia, by Patrycja i Jolanta przyznały, iż faktycznie mają problem, a następnie powinien przejść do uczciwego jego omówienia. Zdawał sobie też sprawę, że jeżeli nie słłmi konfliktu w zarodku, wówczas sytuacja w całym zespole stanie się mocno toksyczna.

Konfrontowanie trudnych sytuacji często może być trudne, jak widać na przykładzie Bartka. Druga strona może też nalegać na opóźnienie

konfrontacji bądź przekonywać, że nie jest ona konieczna. Odstąpienie od niej może także przysporzyć Ci tymczasowej popularności. Niestety, prawda jest taka, że unikanie konfrontacji nie jest *miłe* dla nikogo, a przynajmniej nie naprawdę. Choć z wierzchu może to przypominać niechęć do mącenia sytuacji, to *naprawdę* miłe zachowanie zawsze pomaga wprowadzić długofalowe zmiany stosunków oraz poprawić produktywność pracowników. Czy kierownik może uważać się za miłego, zrzekając się swoich obowiązków i pozwalając, by inni mieli kłopoty? Czy miłym zachowaniem jest unikanie konfrontacji i pozwalanie, by nierozwiązane problemy piętrzyły się, zagrażając przyszłości firmy?

Jim Turley z Ernst & Young pamięta pewną rozmowę z pracownicą, która przyznała się do popełnionej pomyłki. „Pamiętam, że przyszła do mnie, usiadła i omówiliśmy całą sprawę. Potem zaś wyjaśniła, że za każdym razem, kiedy coś popsuje i przyjdzie do mnie na rozmowę, zawsze wynosi z niej wiele wiadomości i czuje się znacznie lepiej. Na tym właśnie polega wartość otwartego udzielania konstruktywnych informacji. Warto tak robić, gdyż nie tylko poprawia to produktywność, ale także stanowi wyraz szacunku wobec innych. Na tym właśnie polega bycie miłym i skutecznym jednocześnie. Bycie nadmiernie miłym i unikanie takich informacji ma zaś dokładnie odwrotne skutki”.

## **Strategia miłego człowieka: Humanizacja**

Zespół miłego człowieka objawia się też pod postacią lęku przed odrzuceniem i zastraszeniem. Na skutek tego nadmiernie mili ludzie unikają konfrontacji z innymi osobami. Jak bowiem stawić czoło innym, jeżeli ktoś boi się, że zaszkodzi tym sobie albo że zostanie zdominowany? Obie te sytuacje sprawiają, że nadmiernie mili ludzie zrzekają się własnej mocy. Zmienia się też ich perspektywa, gdyż bardziej skupiają się na interakcji niż na rozwiązaniu samego problemu.

Jak miły człowiek może rozwikłać ten problem? Otóż trudne sytuacje zwykle stają się prostsze do rozwiązania, jeżeli zostaną *zhumanizowane*. Aby lepiej zrozumieć tę metodę, przyjrzyj się poniższemu, pozornie sprzecznemu stwierdzeniu:

*Każdy z nas jest inny. Wszyscy jesteśmy tacy sami.*

Zrozumienie tego, w jaki sposób te dwa sprzeczne wyrażenia mogą współistnieć, a następnie przyswojenie ich głębszego znaczenia jest bardzo skuteczną strategią rozwiązywania konfliktów.

Przyjrzyjmy się pierwszemu wyrażeniu: *Każdy z nas jest inny*. Bardzo łatwo jest wpaść w pułapkę oczekiwania, że inni ludzie będą myśleć i reagować tak samo jak my. Często podświadomie zakładamy, że nasi współpracownicy będą myśleć, mówić i dokonywać wyborów dokładnie tak samo jak my. Kiedy zaś zachowują się inaczej, wówczas zakładamy, że robią to z takich samych powodów, z jakich my zachowujemy się inaczej niż zwykle (czyli na przykład nie są zainteresowani, czują gniew itp.).

Tworzenie takich scenariuszy nie jest dobrym pomysłem. Dlaczego mielibyśmy tak robić? Skąd niby mielibyśmy wiedzieć, *dla czego* ludzie zachowują się w określony sposób, jeżeli sami ich o to nie spytamy? Każdy, kto kiedykolwiek korzystał z fachowych testów psychologicznych (jak na przykład MBTI) z grupą współpracowników, ten doskonale wie, że różni ludzie potrafią się diametralnie różnić w wielu kwestiach.

Różni ludzie mają odmienne motywacje, odmienne style pracy i różne sposoby reagowania na sytuacje. Część z nas jest ekstrawertykami, a część to introwertycy. Niektórzy starają się rozwiązywać problemy w sposób racjonalny, inni polegają na intuicji. Niektórzy preferują procesy otwarte, inni dążą do uzyskania konkretnych wyników. Żadne z tych podejść nie jest samo w sobie lepsze ani gorsze. Są po prostu inne. Zdrowa organizacja potrzebuje ludzi wykazujących cały przekrój cech. Przykładowo, grupa, w której brakować będzie ludzi preferujących konkretne wyniki, może mieć poważne problemy, zwłaszcza jeżeli zajmuje się księgowością. Z drugiej zaś strony żaden dział projektowania i marketingu nie poradzi sobie bez pracowników zdolnych do myślenia w kategoriach otwartych.

Podsumowując, ludzie odnoszą większe sukcesy, gdy unikają założeń i sądów dotyczących zachowania i działań innych ludzi. Wtedy są w stanie humanizować sytuację i przypominać sobie, że inni nie są tacy jak oni. Jeżeli uda Ci się zrozumieć motywacje i punkty widzenia swoich współpracowników, *dużo* łatwiej będzie Ci konfrontować się z nimi, gdyż będziesz lepiej zdawał sobie sprawę z tego, co nimi kieruje. Kiedy zaś kulturalnie poprosisz ich o wyjaśnienie swojego punktu widzenia i naprawdę będziesz słuchać, co mają Ci do powiedzenia, będziesz w stanie



zmienić konfrontację w konstruktywną wymianę zdań. W ten sposób uda Ci się osiągnąć sukces zarówno dla siebie, jak i dla innych osób oraz dla całej firmy.

Jim Turley rozumie wagę komunikacji i wzajemnego szacunku. Wierzy też w to, że kluczem do sukcesu jest stworzenie „kultury opartej na szacunku i zrozumieniu różnic. Kiedy szanujemy odmiennność innych ludzi, wówczas prawie zawsze jesteśmy w stanie szanować inne punkty widzenia. Kiedy zaś rozumiemy, że inni myślą inaczej, możemy ich lepiej wysłuchać, gdyż zdajemy sobie sprawę z tego, że nasze pomysły nie zawsze są najlepszymi. W ten sposób nastawiamy się na osiągnięcie dobrych wyników. Większa ilość punktów widzenia na dowolny problem nieodmiennie prowadzi bowiem do osiągnięcia lepszego rozwiązania”.

Turley wskazuje na bardzo istotny element skutecznego rozwiązywania konfliktów, czyli pozbycia się chęci „posiadania racji”. Można to ująć w formie następującego pytania: wolisz mieć rację czy wolisz coś zrobić *dobrze*? Oznacza to, że należy zwracać mniejszą uwagę na ego (i jego tymczasową inflację powodowaną posiadaniem racji) i przestawić się na myślenie o wynikach. W chwili konfrontacji mądrzy ludzie skupiają się wyłącznie na celach i chętnie odpuszczają sobie pozorne zwycięstwo w dyskusji, jeżeli tylko będzie to oznaczać osiągnięcie lepszych wyników.

Mili ludzie nie powinni mieć większych kłopotów z przyjęciem tego sposobu myślenia, gdyż zdają sobie sprawę z uczuć i potrzeb innych. Ich wrodzona wrażliwość i empatia mogą się okazać bardzo przydatne w chwili, gdy trzeba będzie rozwiązać szczególnie złożony problem i sprawnie ocenić motywacje innych ludzi. Połączenie zdolności do postawienia się na miejscu innej osoby z odwagą i uczciwą oceną samych siebie może być wielkim atutem miłych ludzi, gdyż umożliwia uzyskanie dobrych wyników przez wszystkie strony konfliktu.

Przyjrzyjmy się teraz drugiej połowie naszego paradoksalnego stwierdzenia. *Wszyscy jesteśmy tacy sami*. Stając w obliczu konfliktu, nadmiernie mili ludzie często czują lęk. Wyobrażają sobie, że „wszyscy sobie dobrze radzą poza mną”, i uważają, że nikt inny nie ma takich problemów jak oni. W ten sposób wewnętrznie separują się od pozostałych ludzi, co często sprawia, że postrzegają innych jako lepszych.

Z osobą uznawaną za lepszą ciężko jest walczyć. Dlatego też warto humanizować takie sytuacje, przypominając sobie, że wszyscy jesteśmy w pewien sposób tacy sami, ponieważ *wszyscy* jesteśmy ludźmi. Każdy z nas ma swoje własne problemy. Osoby nadmiernie miłe powinny zawsze zdawać sobie sprawę z tego, że wszyscy ludzie borykają się z własnymi kłopotami, niezależnie od tego, czy spotyka się ich w fabryce, na spotkaniu zarządu czy na sali konferencyjnej. Chociaż każdy z nas posiada nieco inne problemy, to wszyscy wiemy też, jak to jest być człowiekiem. To tworzy zaś pewnego rodzaju więź pomiędzy wszystkimi ludźmi.

Herb Kelleher z Southwest Airlines korzysta z tej zasady, budując przyjazną atmosferę w swojej firmie. Mówi on, że „jedną z rzeczy, które pomagają innym lepiej odnosić się do współpracowników (a także ułatwiają nadmiernie miłym ludziom wypowiadać własne zdanie), jest sprawienie, by wszyscy poznali się osobiście. Dlatego też dbam o organizowanie spotkań dla ludzi z różnych działów naszej firmy. Upewniamy się, że mechanicy poznają się z pilotami, piloci nawiązują kontakty ze stewardami, zaś stewardzi rozmawiają ze sprzedawcami biletów”.

Stare przysłowie mówi, że „spodnie nakłada się, wkładając nogę do jednej nogawki naraz”. Dlaczego stewardessa miałaby bać się pilota, zaś szeregowy pracownik miałby lękać się prezesa? Czy naprawdę jest się czego bać? Kiedy miły człowiek humanizuje inne osoby i sytuacje, zyskuje wiedzę i empatię, które skutecznie eliminują napięcie i lęk. Kiedy pozwalamy sobie na pewne ulgi w ocenianiu innych (a także samych siebie), konfrontacja często zaczyna rodzić współpracę.

Aaron Spencer z firmy Pizzeria Uno dodaje: „Kiedy pojawiają się sytuacje sporne, bardzo dobrze rozładowuje się je za pomocą humoru. Zdolność do humanizowania sytuacji bez uciekania się do przekraczania swoich uprawnień jest doceniana przez wszystkich”.

Czasami łatwiej jest to powiedzieć, niż zrobić. Humanizacja nie zawsze jest łatwa, zwłaszcza jeżeli dotyczy szefa, który zajmuje się zarządzaniem na poziomie mikro i zachowuje się w irracjonalny i kłótniwy sposób. Poniższe opowiadanie przedstawia przypadek Artura, który znalazł się w takiej właśnie sytuacji.

## Zarządzanie

Przez ponad dwadzieścia lat Artur pracował w dużej organizacji rządowej, wspinając się po kolejnych szczeblach kariery. Ostatecznie udało mu się osiągnąć pozycję dyrektora. Po kolejnej reorganizacji okazało się, że jego bezpośrednim przełożonym będzie Renata, dawna współpracowniczka, która obecnie zajmowała stanowisko dyrektora operacyjnego. Artur zawsze dobrze dogadywał się z Renatą i zawsze czuł respekt wobec jej ambicji, talentu oraz inteligencji. Jednakże kiedy zaczął z nią współpracować na nowym stanowisku, bardzo się zdziwił, widząc, jak duże zmiany zaszły w charakterze i metodach pracy dawnej koleżanki. Jako szef, Renata starała się kontrolować absolutnie wszystko. Artur zawsze uważał się za niezwykle spolegliwego człowieka, który potrafił porozumieć się z absolutnie każdym. Renata nie wykazywała jednak ani krzty humoru, szacunku czy uprzejmości, a także zdawała się nie ufać ani Arturowi, ani żadnemu z kierowników projektu. Co gorsza, jej zdolności „komunikacji” ograniczały się do krzyczenia i rzucania obelg. „Zachowywała się tak — mówił Artur — jakby można było nas zmusić do pracy krzykiem i groźbami. W rzeczywistości było zaś dokładnie odwrotnie. Jej zachowanie sprawiało, że traciliśmy motywację do dalszej pracy”.

Stawianie czoła takim ludziom nigdy nie jest proste. Artur mógł po prostu uznać, że sytuacja go przerosła, udawać ofiarę i demonizować nową szefową. Postanowił jednak tego nie robić. Umiał bowiem dostrzec, że nie ma do czynienia z sadystyczną szefową, a z osobą, która sama boryka się z nowymi obowiązkami. Pamiętał bowiem, że przed otrzymaniem awansu Renata była kobietą bardzo sympatyczną. „Wiedziałem, że oboje zawsze chcieliśmy zrobić wszystko, co do nas należało, i zrobić to jak najlepiej — mówił. — Renata jest bardzo bystra i zaangażowana w swoją pracę. Przypomina mi pewnego sportowca, który po zakończeniu kariery próbował pracować jako trener, ale odkrył, że nie potrafi nawiązywać kontaktu z normalnymi sportowcami ani dobrze nimi zarządzać. Artur znał też problemy, jakie napotykają awansujące kobiety. Wszystko to sprawiło, że był on w stanie zrozumieć Renatę i powstrzymać się od przesadnych reakcji. Wiedział jednak, że wszystko sprowadza się do jakości pracy, zaś zachowanie Renaty zaczęło poważnie osłabiać sprawność nie tylko naszego zespołu, ale całej agencji”.

Należało coś zrobić z kiepskimi zdolnościami przywódczymi Renaty. Ale co? Początkowe próby delikatnego zwrócenia uwagi na problem spotykały się z milczeniem lub szorstką odmową. Działania bardziej zdecydowane podsycaly zaś wojowniczość szefowej. Artur poczuł więc zniechęcenie, ale wiedział, że nie może pozwolić sobie na wycofanie się z tej konfrontacji. „Długo pracowałem na swój sukces — powiedział — i nie mogę pozwolić, aby to wydarzenie zaprzepaściło wszystkie moje starania”. Jednakże Renata nie reagowała na próby konfrontacji, więc Artur musiał wymyślić coś innego. Po pewnym czasie zdecydował się na wykorzystanie zupełnie innego podejścia, znane jako „zarządzanie w górę”.

Artur zauważył, że najlepsze stosunki Renata miała z Wojciechem, prezesem firmy, który był też jej bezpośrednim przełożonym. Kiedy rozmawiała z nim, zawsze starała się, aby rozmowa była rzeczowa i konstruktywna. Artur zdawał sobie sprawę, że potrzebowała ona informacji zwrotnej od kogoś, więc postanowił wykorzystać swoje wypracowane przez lata kontakty z Wojciechem i poinformował go o całej sytuacji. Zachęcił go też do tego, aby poobserwował Renatę i jej nowy zespół. W ten sposób prezes mógłby zdobyć z pierwszej ręki informacje, których następnie mógłby użyć do wyjaśnienia Renacie tego, że na jej stanowisku konieczne jest szersze podejście do zarządzania, zaś próby kontrolowania poczynań każdego pracownika są wręcz szkodliwe.

Jak napisał Henry Wadsworth Longfellow, amerykański poeta: „W tym świecie człowiek musi być młotem albo kowadłem”. Artur nie był zainteresowany odgrywaniem roli kowadła, w które co chwila uderzałby młot Renaty. Mimo to sytuacja, przed którą stanął, była bardzo delikatna i zawiła. Wiedział on, że zachowanie przełożonej jest niewłaściwe i nieefektywne. Zdawał sobie jednak sprawę, że przyjęcie roli młota doprowadzi tylko do większych szkód. Aby uzyskać najlepsze wyniki dla siebie i zespołu, musiał wypróbować niejedno podejście. Ostatecznie zdecydował się wykorzystać swoje kontakty z osobą na wyższym stanowisku, która mogła bezpośrednio wpłynąć na zmianę stosowanych przez Renatę metod zarządzania.

## **Strategia miłego człowieka: Kolaboracja**

Jedną z największych przeszkód, z jakimi podczas konfrontacji muszą się zmierzyć nadmiernie mili ludzie, jest przywiązanie do wyniku. Jeżeli druga strona wyczuje bowiem, że przystępujesz do negocjacji ze sztywno ustaloną strategią i oczekujesz bardzo konkretnego wyniku, wówczas natychmiast przejdziesz do defensywy i będzie mieć wrażenie, że jej nie słuchasz ani nie szanujesz. Nikt bowiem nie lubi być prowadzony za rękę.

Dlatego też do trudnej dyskusji podejdz z otwartym umysłem. Staraj się uważnie słuchać, elastycznie myśleć i wspólnie dążyć do rozwiązania, które będzie zadowalać obie strony. Takie podejście wprowadzi do negocjacji atmosferę współpracy, zaś konfrontacja przybierze twórczy, konstruktywny charakter.

Nie oznacza to jednak, że musisz całkowicie zapomnieć o własnym interesie czy o zysku swojej organizacji. Pamiętaj tylko, że nie musisz się go niewolniczo trzymać. Dzięki temu będziesz w stanie wyrzeć *poza* ramy własnych interesów i dostrzec obraz całości. Podejście oparte na współpracy pozwala odpersonalizować konflikt i pozbawić go subiektywnych emocji, co ułatwi osiągnięcie obopólnych korzyści. „Podczas negocjacji emocje w ogóle nie wchodzą w grę. Nic, co jest powiedziane, nie odnosi się do nikogo osobiście”, mówi Ron Shaich z firmy Panera Bread. Taka strategia zapobiega uwikłaniu w negocjacje własnego ego bądź osobistych emocji i ułatwia skupienie się na znalezieniu rozwiązania, które będzie odpowiadać każdej ze stron biorącej udział w negocjacjach, w tym Tobie.

W poniższym opowiadaniu dwóch partnerów wykorzysta wyżej opisane podejście w celu rozwiązania konfliktu i znalezienia wspólnego mianownika dwóch odmiennych stylów pracy.

### **Szybko i skutecznie**

Jacek i Marian od dawna byli przyjaciółmi i od długiego czasu pracowali razem. Po pewnym czasie zdecydowali się otworzyć własną firmę doradczą. Jak w przypadku każdej takiej inicjatywy, w miarę postępowania wspólnej pracy zaczęli oni wzajemnie dostrzegać swoje wady i zalety. Jacek był bardzo dobry w działaniu szybkim, podczas gdy Marian pracował wolniej, ale skuteczniej. Przez większość czasu umiejętności obu mężczyzn równoważyły się wzajemnie. Przykładający wagę do jakości

Marian pilnował, by Jacek nie finalizował niedokończonych zamówień, zaś ambicja i entuzjazm Jacka motywowały Mariana i utrudniały mu poświęcanie nadmiernych ilości czasu na dopracowanie każdego szczegółu.

Takie podejście zostało jednak wystawione na ciężką próbę w chwili, gdy obaj mężczyźni pracowali nad sporym projektem. Jacek zaczął odbierać skrupulatność Mariana jako bezwładność i perfekcjonizm. Z kolei Marian zaczął postrzegać szybkość i żywiołową pracę Jacka jako dowód niefrasobliwości i braku profesjonalizmu. Napięcie towarzyszące pracy pozwoliło wydobyć te poglądy na wierzch. Chociaż zarówno Jacek, jak i Marian nie byli w stanie dłużej ukrywać swojej frustracji, to ich chęć do bycia miłymi ludźmi nie pozwalała im na bezpośrednią konfrontację, która wiązała się z przeprowadzeniem nieprzyjemnej rozmowy.

Sytuacja dotarła jednak do momentu, w którym nie dało się uniknąć uczciwego i bezpośredniego postawienia sprawy. Jako że obaj partnerzy przykładali dużą wagę do wspólnego interesu i nie chcieli wystawiać swojej przyjaźni na próbę, zdecydowali się na dość nietypowe podejście. Zamiast rozpocząć dyskusję o dzielących ich różnicach, postanowili porozmawiać o własnych zapatrywaniach na pracę i przeanalizować je w sposób otwarty. Obaj przyznali się do frustracji, jednocześnie poważnie angażując się w znalezienie konstruktywnego rozwiązania. W czasie tej dyskusji starali się też zachować jak najwyższy poziom szczerości i samoświadomości.

Nie było to łatwe. Pewne komentarze i tematy poruszane w dyskusji nie były miłe dla obu jej stron. Mimo to wspólne zaangażowanie w osiągnięcie korzystnego rozwiązania (zamiast zgody na to, by jedna strona narzuciła je drugiej) działało cuda. Kiedy tylko Jacek i Marian przebrnęli przez najtrudniejsze kwestie, byli w stanie przedyskutować sprawę w sposób jasny i rzeczowy. Dzięki temu udało im się wypracować nowy sposób organizacji pracy, równoważący zalety i wady obu partnerów, co pomogło im w skuteczniejszym rozwijaniu firmy w przyszłości.

Zamiast walczyć ze sobą, Jacek i Marian zdecydowali się połączyć siły, aby wspólnie znaleźć skuteczne dla nich obu rozwiązanie. Odłożyli zatem na bok prywatne cele i opinie, podchodząc do dyskusji z otwartym umysłem, co pozwoliło im zdepersonalizować problem i patrzeć na pracę w sposób bardziej obiektywny.

Chociaż nawiązanie współpracy w dyskusji jest pomocne, w wielu przypadkach konstruktywną dyskusją może też kierować jedna osoba. Ktoś taki może „monitorować” pozostałe osoby i zapewniać właściwy przebieg dyskusji, opanowując ewentualne trudności, które mogą rodzić antagonizmy pomiędzy dyskutantami. Przykładowo, w trudnych sytuacjach można powiedzieć coś w stylu: „Widzę, że mamy tu poważny problem. Co prawda nie znam właściwego rozwiązania, ale mam pewność, że takie istnieje. Spróbujmy znaleźć je wspólnie”. Takie podejście na ogół pozwala skutecznie rozładować sytuację i zwykle jest odbierane przez innych jako chęć załagodzenia sporu i zaproszenie do dyskusji.

## **Uważaj, by nie przesadzić: Konfrontacja**

Ludzie czasami posuwają się do skrajnych form konfrontacji. Kiedy ktoś nie ma doświadczenia w byciu asertywnym czy prowadzeniu konfrontacji, często bywa tak, że dyskutant taki wpada w przesadę. Na ogół wywołuje to efekty odwrotne od zamierzonych.

Poniżej przedstawiamy kilka form, jakie może przyjąć tego rodzaju przesada.

1. *Angażowanie się w drobne walki.* Osobom niemającym większego doświadczenia w konfrontacjach często brakuje właściwej perspektywy, przez co nie są w stanie realnie ocenić tego, jak ważne są poszczególne kwestie. W ten sposób osoby takie często „robią z igły widły”, niepotrzebnie angażując się w spory na tematy trywialne i mało istotne. Może to skutecznie popsuć atmosferę pracy w zespole, nadwątlić wiarygodność takich osób oraz poważnie zaszkodzić kontaktom osobistym.
2. *Teatralne zachowanie.* Zaczynaj od kłótni o drobiazgi, dodaj nieco egzaltowania, dopraw szczyptą teatralnych manier i masz gotowy toksyczny koktajl, który może zaszkodzić każdemu, kto tylko go skosztuje. Osoba podatna na teatralizowanie swoich dyskusji zwykle przywiązuje tak dużą wagę do swojego wystąpienia, że traci zdolność dostrzegania właściwego tematu rozmowy. Dyskusje przeradzają się w nasycone osobistymi kwestiami opery mydlane. Nie trzeba dodawać, że takie podejście często rodzi plotki i obmowy.

- 3. *Stoń w składzie porcelany.*** Ludzie niepotrafiący właściwie posługiwać się przydatną w dyskusji bronią często machają nią na prawo i lewo, nie zwracając uwagi, czy nie wyrządzają w ten sposób krzywdy osobom postronnym. Najczęściej próbują w ten sposób wyrzucić nacisk na innych albo zemścić się za dawne problemy (które mogą być prawdziwe lub wyobrażone). W wyniku tego osoby takie zyskują opinię prymitywów i chamów.



## **Strategie miłej firmy. Konfrontacja jako narzędzie rozwoju**

Mądrze myślący kierownicy firm wiedzą, że konfrontacja jest sytuacją zdrową, a ewentualne związane z nią problemy wynikają z jej błędnego *wykorzystania*. Kiedy zatem uda Ci się poprawić sam proces i sposoby korzystania z niej, pracujący w Twojej firmie nadmiernie mili ludzie będą bardziej skłonni do stawiania czoła problemom. Takie podejście można przedstawiać jako „zdrową konfrontację”, która pomoże zredukować liczbę bezproduktywnych sporów i pozwoli pracownikom na świadome i skuteczniejsze omawianie problemów.

Kiedy strategii konfrontacji nie są właściwie rozwinięte, organizacja ryzykuje poważne obniżenie jakości pracy. Zróżnicowane punkty widzenia są często marginalizowane, wyszydzane, odrzucane lub ignorowane. Jeżeli jednak wszyscy dyskutanci koncentrują się na ważnych kwestiach, a nie na własnym ego, możliwe jest skierowanie energii na rozwiązanie tychże kwestii, a nie na walkę pomiędzy sobą czy unikanie konfrontacji.

Niektórzy biznesmeni mają dość przestarzałe poglądy na dyskusję i traktują ją przede wszystkim jako okazję do użycia siły. Mogą oni też twierdzić, że ludzie, którzy nie potrafią sobie poradzić z trudną sytuacją, są sami sobie winni, gdyż najwyraźniej nie mają koniecznych ku temu zdolności. W wielu przypadkach tacy biznesmeni nie zdają sobie sprawy, jaka atmosfera panuje w ich firmach, i nie dostrzegają tego, jak nadmierne skoncentrowanie na uwadze i krytyce szkodzi produktywności. Niestety, sami nie potrafią pracować w innym otoczeniu.

Mądry biznesmen potrafi ewoluować, doceniając odmienne punkty widzenia i ochoczo dążąc do zdrowej konfrontacji. Firmy rozwijają się najlepiej, kiedy zastosuje się w nich dobre strategii prowadzenia starć, zwłaszcza takie, z których będą mogli skorzystać ludzie nadmiernie mili. Z racji swojej awersji do konfrontacji, osoby takie często unikają rozwiązywania problemów, co skutecznie obniża produktywność, twórczość i wzajemne relacje. Kiedy organizacje zapewniają pracownikom właściwe narzędzia pozwalające im rozwinąć odwagę i uczciwość, wówczas również nadmiernie mili ludzie mogą zyskać zdolność uczestniczenia w zdrowej konfrontacji.

## Strategia miłej firmy: Korporacyjny niezbędnik

Joe McGuire z firmy Tweeter Home Entertainment Group rozumie wpływ, jak na firmę ma wsparcie nadmiernie miłych ludzi. Z jego punktu widzenia, konfrontacja jest czymś niezbędnym, więc zapewnianie nadmiernie takim ludziom odpowiednich narzędzi pozwala im rozwikłać problem i rozwinąć własne zdolności. „Każdy z nas posiada niezbędnik zawierający narzędzia pozwalające nam pokonać problemy, na jakie natykamy się w naszym życiu. Niestety, nadmiernie mili ludzie posiadają w swoim niezbędniku tylko jedno narzędzie, czyli przyjazny uścisk. Chociaż sam w sobie jest on bardzo przydatnym narzędzie, to czasami musi być zastępowany młotkiem, klejem i innymi technikami, dzięki którym człowiek może skutecznie pokonywać piętrzące się na jego drodze problemy. Dobrzy przywódcy dbają o to, by ich ludzie byli wyposażeni w odpowiednie narzędzia pracy”.

### **JOE MCGUIRE, BYŁY PREZES TWEETER HOME ENTERTAINMENT GROUP**

Niestety, nadmiernie mili ludzie posiadają w swoim niezbędniku tylko jedno narzędzie, czyli „przyjazny uścisk”.

Swego czasu McGuire miał kierownika (nazwijmy go roboczo Samuelem), który od wielu lat pracował w firmie Tweeter i znany był jako wspaniały pracownik i zarządca. Miał również opinię wspaniałego człowieka, który nie potrafił powiedzieć „nie”. Na szczęście wielu jego podwładnych znało go od długiego czasu i nie potrzebowali wielu wskazówek. Samuel potrafił skutecznie pracować, pomimo że jego jedynym narzędziem był „przyjazny uścisk”. Kiedy jednak napotykał problemy, starał się rozwiązywać miłym słowem i ochotą do pomocy. Choć podejście to okazało się słuszne w przypadku starszych pracowników, nie zdało egzaminu przy pracy z młodszymi, którzy potrzebowali „młotka”, czyli jasnej i bezpośredniej informacji zwrotnej.

McGuire zrozumiał problemy Samuela i spotkał się z nim w celu wypracowania jakiegoś rozwiązania. Samuel wiedział, że kilku jego pracowników musi się jeszcze podszkolić, ale nie chciał im tego mówić, aby nie

urazić niczych uczuć. McGuire zapytał go, czy uczciwość jest ważna, zaś sam odpowiedział „Oczywiście”. Następnie szef wyjaśnił, że unikając uczciwego postawienia sprawy, Samuel hamuje rozwój firmy. Po kilku rozmowach pracownik zebrał się na odwagę i uczciwie porozmawiał z nowymi członkami zespołu, co pomogło wszystkim zainteresowanym, jego samego nie pomijając.

Nadmiernie mili ludzie początkowo postrzegają ideę niezbędnika jako coś obcego, gdyż oni sami zawsze pozostają mili, a ewentualne narzędzia są przez nich traktowane jako „zło konieczne”. Jednakże w miarę upływu czasu, ludzie tacy zaczynają rozumieć, że połączenie ich naturalnej sympatii z właściwym narzędziem umożliwia bycie jednocześnie miłym i efektywnym. Poniżej przedstawiamy kilka kwestii, o których nadmiernie mili ludzie powinni pamiętać podczas korzystania z niezbędnika w negocjacjach.

1. *Właściwe narzędzie.* Firmy mogą pomagać nadmiernie miłym ludziom przedstawiając im szeroki wybór odpowiednich narzędzi przydatnych w wielu różnych sytuacjach. Poza uściskiem i młotkiem, czasami trzeba korzystać bowiem z takich narzędzi jak plany, nożyczki, miarki, chusteczki, karty do głosowania i wiele, wiele innych. Używane przez Ciebie narzędzia powinny jednak zawsze odpowiadać atmosferze panującej w firmie i obowiązującej w niej kulturze pracy.
2. *Niewykorzystane narzędzia.* Kiedy wprowadzisz nowe narzędzia do niezbędnika nadmiernie miłej osoby, musisz upewnić się, że będzie ona z niego korzystać. Młotek do niczego się nie przyda, jeżeli będzie beczynnie leżał w niezbędniku. Ludzie powinni rozwijać swoją odwagę i przełamywać lęki przed posługiwaniem się konkretnymi narzędziami. Powinni też obserwować ludzi, którzy je wykorzystują.
3. *Narzędzia odpowiednie do wartości.* Wykorzystanie narzędzi musi zawsze być zgodne z głównymi zasadami wyznawanymi przez daną osobę. Jeżeli bowiem nadmiernie mili ludzie nie będą w stanie dostrzec takiej zależności, jest wysoce prawdopodobne, że nowe narzędzia zostaną przez nich zignorowane bądź nieskutecznie wykorzystane. McGuire mówi, że „nadmiernie mili ludzie zaczną używać nowych narzędzi dopiero wtedy, gdy wierność ich własnym wartościom

przewyższy ich lęk przed wykorzystywaniem nowo poznanych technik”. Przykładowo, jeżeli zobaczą, że ich podwładny jest niesłusznie atakowany przez współpracownika, wówczas będą bardziej skłonni użyć „młotka”, gdy wśród wyznawanych przez nich wartości znajduje się przeświadczenie o tym, że takie ataki są czymś złym.

Konfrontacja może sprzyjać rozwojowi, o ile ludzie korzystają z niej w sposób racjonalny i taktowny. Kiedy miły człowiek wykorzystuje właściwe narzędzie ze swojego niezbędnika, wówczas najprawdopodobniej poradzi sobie z konfrontacją. Tworząc atmosferę, w której konfrontacja będzie postrzegana jako coś ważnego i wiązana z podstawowymi wartościami firmowymi, organizacje mogą wydatnie pomóc nadmiernie miłym ludziom w skutecznym wychodzeniu z najtrudniejszych nawet konfrontacji.

## **Strategia miłej firmy: Ściganie konfliktu**

Kiedy nadmiernie mili ludzie posiadają już właściwe narzędzia, konieczne jest zadbanie o właściwe nastawienie, które pozwoli im chętnie i sprawnie konfrontować się z innymi ludźmi, dochodzić do konstruktywnych konkluzji i ruszać dalej. Bardzo łatwo jest bowiem pójść do sklepu i kupić wszystkie narzędzia, ale dopóki nie zdecydujesz się na ich użycie, nigdy nawet nie zaczniesz pracy, nie mówiąc już o jej ukończeniu.

Brian Scudamore z firmy 1-800-GOT-JUNK? wie, że konfrontacja to naturalna część ubijania interesu, i mówi, że „im szybciej ludzie zdecydują się zmierzyć z problemem, tym szybciej będą w stanie zwiększyć swoją produktywność”. Wprowadzając tę maksymę w życie, stworzył on filozofię „ścigania konfliktu”. Stanowi ona część „kodeksu drogowego”, czyli zasad, które przyswajają sobie wszyscy pracownicy. Zasada ścigania konfliktu mówi, że każdy konflikt powinien zostać jak najszybciej wydobyty na powierzchnię i tam rozwiązany. W firmie 1-800-GOT-JUNK? bardzo ceni się konstruktywne rozwiązywanie problemów.

Bardzo ważne jest też, aby ludzie rozwiązujący problemy robili to zawsze z uprzejmością i taktem. Konfrontacje biznesowe nigdy nie powinny wiązać się z gniewem, wulgarnością czy agresją. Scudamore przykłada

## **BRIAN SCUDAMORE, ZAŁOŻYCIEL I PREZES FIRMY 1-800-GOT-JUNK?**

Im szybciej ludzie zdecydują się zmierzyć z problemem, tym szybciej będą w stanie zwiększyć swoją produktywność.

dużą wagę do tworzenia atmosfery, w której pracownicy mogliby szybko przyswajać sobie zasadę wyścigu konfliktowego. Czyniąc z tej zasady centralny element kultury pracy w swoim przedsiębiorstwie, sprawił on, że pracownicy nie tyle akceptują konfrontacje, ile *dążą* do nich. Doświadczenie takie może zmienić sposób myślenia nadmiernie miłych ludzi, którzy dotychczas robili coś odwrotnego, czyli unikali wszelkich konfliktów.

Oto trzy techniki wspomagające strategię ścigania konfliktu, które mogą ułatwić zintegrowanie jej z kulturą pracy w Twojej firmie:

1. *Wzajemne słuchanie.* Podczas konfrontacji konieczne jest uważne słuchanie się nawzajem. Każdy powinien aktywnie słuchać rozmówcy, nie zaś przygotowywać odpowiedź w chwili, gdy przedstawia on swoje zdanie. Jeżeli jedna osoba dominuje w rozmowie, szansa na osiągnięcie skutecznego rozwiązania maleje. Obie (lub wszystkie) strony negocjacji muszą uczestniczyć w rozmowie, mówiąc i słuchając się wzajemnie. Aby to osiągnąć, można wprowadzić ograniczenia czasowe dla poszczególnych dyskutantów.
2. *Unikanie dygresji.* Zawsze należy unikać niepotrzebnych dygresji i gwałtownego przeskakiwania z tematu na temat. Warto też nalegać, aby nadmiernie mili ludzie przedstawiali sprawę w sposób jak najbardziej bezpośredni. Ludzie ci mają bowiem tendencje do unikania głównego tematu poprzez spychanie rozmowy na inną tory. W wyniku tego często tracą oni czas i sprawiają, że dyskusja staje się jałowa.
3. *Celność.* Jeżeli nadmiernie mili ludzie mają jakieś pretensje do kogoś, powinni oni omówić to, zaczynając właśnie od tej osoby, nie tracąc czasu i energii na przedstawienie problemu innym. Mogą oni jednak wymagać wsparcia, więc zapewnij im pomoc w zaplanowaniu

rozwiązania i wyrażeniu opinii. Celem tej strategii jest wyeliminowanie plotkowania za plecami zainteresowanych, które może sprawić, że mały konflikt może stać się trudny do opanowania.

W firmie 1-800-GOT-JUNK? zarząd wprowadza wszystkie powyższe zasady w życie i przekazuje to wszystkim pozostałym pracownikom. Dbając o kulturę pracy, w której konflikty są zawsze rozwiązywane w sposób profesjonalny i zdrowy, możesz sprawić, że działania pracowników (z korzyścią dla samej firmy) staną się skuteczniejsze, trafniejsze i bardziej produktywne.

Jedną z prawd świata biznesu jest to, że konflikty i problemy muszą być rozwiązywane. Dlatego też wyposażanie nadmiernie miłych ludzi w niezbędne narzędzia oraz uczenie ich zasady ścigania konfliktu pomagają im przełamywać bariery i przekształcać konfrontacje w sposób na skuteczną komunikację i zwiększoną produktywność.

## Podsumowanie rozdziału

### **Motywy i metody działania miłych ludzi**

- Zaprzeczanie** Nadmiernie mili ludzie mają tendencję do oczekiwania, że sytuacja rozwiąże się sama, co stanowi formę zakłamywania rzeczywistości.
- Lęk przed krytyką** W sytuacjach zakładających możliwość konfrontacji może pojawić się lęk przed odrzuceniem lub krytyką.
- Zastraszanie** Niektórzy ludzie i sytuacje mogą budzić lęk w nadmiernie miłych ludziach, którzy często ulegają presji osób mówiących głośniej, częściej lub bardziej stanowczo.

### **Strategie miłego człowieka**

- Rozpoznanie** Zanim zaczniesz rozwiązywać problem, musisz zaakceptować jego istnienie.
- Humanizacja** Konflikty rozwiązuje się lepiej, gdy ludzie potrafią lepiej zrozumieć podobieństwa dzielone przez wszystkich ludzi i zaakceptować różnice, które czynią nas wyjątkowymi.
- Współpraca** Uważnie słuchaj, co inni mają do powiedzenia, myśl elastycznie i wykazuj chęć do wypracowania rozwiązania, które będzie zadowalająco dobre dla wszystkich zainteresowanych.

### **Strategie miłej firmy**

- Niezbędny korporacyjny** Zapewnij swoim nadmiernie miłym pracownikom odpowiednie narzędzia pomagające im skuteczniej rozwiązywać konflikty. Spraw, by nie ograniczali się do „uścisku”. Co prawda jest to narzędzie skuteczne, ale musi być ono uzupełnione przez inne.
- Ściganie konfliktu** Stwórz kulturę pracy podkreślającą wagę uczciwości i jak najszybszego omawiania problemów, a następnie postaraj się sprawić, by pracownicy aktywnie poszukiwali konfliktów do rozwiązania.