

Wysłuchaj się w atak - transkrypcja podcastu Rafała Szczepanika

Wyobraź sobie, że twój pracownik mówi Ci "szefie jesteś ostatnim idiotą". Co zrobisz? Odbijesz piętczkę? Porozmawiajmy o tym dlaczego, gdy ktoś Cię niesprawiedliwie albo agresywnie, albo emocjonalnie atakuje, powinieneś mu okazać, uwaga, wsparcie i zainteresowanie. Szczególnie, gdy to jest Twój pracownik albo Twój klient.

Na wielu szkoleniach przywódczych uczą nas, że jako menadżer mamy być zwycięzcą. Więc najlepszą obroną jest atak, unikaj ciosów, nie poddawaj się... To są częste tezy i są one zupełnie bezsensowne. To są strategie boksera wagi ciężkiej, agresywne, a nie mądrego lidera. No bo co te strategię mają nam dać? Mają nam pomóc budować własne ego albo pozycje w zespole, albo wizerunek nas samych w oczach innych, albo we własnych oczach. Ewentualnie mają nas utwierdzać we własnym zdaniu, że ja mam rację, albo czasami unikać sporów, szczególnie tych emocjonalnych. Tylko, że nie dają nam najważniejszego. Zrozumienia jakie podskórne problemy spowodowały atak. A przecież one jakieś istnieją, te problemy. Coś się wydarzyło w głowie klienta czy pracownika, nawet jeśli to jest nieracjonalne, to jednak się wydarzyło. I jeśli odbijamy piętczkę, jeśli unikamy ciosów, jeśli atakujemy, to w ten sposób nie daje nam to szansy zrozumienia przyczyn tego ataku. A jednak 90% ataków, gdzieś ma jakiś swój początek. On może być irracjonalny, ale jest w głowie pracownika albo klienta i nawet jeśli to jest irracjonalna przyczyna, to ona może z czasem urosnąć do rangi większego problemu, więc fajnie by było za w czasie ją znać. Tyle tylko, że jeśli ciosami naszych albo celnych ripost, albo po prostu pozycją władzy szefa dociśniemy atakującego do gleby, to nam nic mądrego nie powie.

Więc my na szkoleniach uczymy szefów, jak tworzyć algorytmy takiego wsłuchiwanie się i jednocześnie okazywania wsparcia, kiedy atak jest niesprawiedliwy, przerysowany, skrajny, agresywny, emocjonalny, wybiórczy. Możemy tutaj dużo epitetów wymieniać. Nie szkodzi. On ma jakąś przyczynę i chcemy do niej dotrzeć.

Więc po pierwsze **parafraza modyfikująca**. Na przykład ktoś mi mówi "podejmujesz bzdurne decyzje", to ja to zmodyfikuję na "rozumiem, że uważasz, że można było podjąć mądrzejszą decyzję?".

A potem dopytam, to jest druga technika, **pytania doprecyzowujące**: "powiedz, które konkretnie decyzje, uważasz, że mogłem podjąć mądrzej?"

I wreszcie **pytania dlaczego**? Mówimy często o takiej analizie *Why Why* (Metoda 5 Why). „Dlaczego uważasz, że te decyzje były głupie?”

Te trzy techniki, jeśli nam się włączą, a najpierw podziękujemy, czyli okażemy wsparcie, a potem okażemy zainteresowanie "powiedz mi coś więcej, zaciekawieś mnie tym co mówisz", to te dwa elementy, wsparcie i zainteresowanie sprawiają, że od ataku przejdziemy do rozmowy o charakterze diagnozy.

Więc zwykle, razem z menadżerami, na szkoleniach najpierw tworzymy, na bazie tych technik, taki swoisty algorytm wspierania ataku (to brzmi paradoksalnie, ale właśnie o to chodzi), a potem ćwiczymy go kilkakrotnie w scenkach. I to wspierające, okazujące zainteresowanie, wsłuchiwanie się w agresywny atak, to jest jedna z najtrudniejszych sesji na tych warsztatach, które nazywamy *Algorytmy trudnych rozmów szefa*. To nie feedback, to nie mediowanie konfliktu, to nie rozmowy delegujące, kiedy pracownik nie chce wziąć zadania niewdzięcznego, ale to właśnie wsłuchiwanie się w atak jest najtrudniejszym algorytmem. Dlatego, że dla szefa mówienie jest często łatwiejsze niż aktywne słuchanie, szczególnie kiedy wcześniej pracownik nas podgotował. Nam się podgotowało w głowie, bo atak był niesprawiedliwy, albo agresywny, albo emocjonalny.

Mój znajomy mawia, że "w sporze i konflikcie można mieć albo rację, albo relacje" albo-albo. Albo udowodnisz, że masz rację, ale wtedy psujesz sobie relacje z drugą stroną, albo masz relacje, ale ustępujesz. Tyle tylko, że on słowo *mieć rację* stawia jako synonim *postawić na swoim*. *Postawić na swoim*, czyli *zwyciężyć*, a nie postawić na słusznym, mądrym i prawdziwym. On *rację, mieć rację*, rozumie jako *ja postawiłem na swojej racji*, a nie na tej trafnej racji. A tymczasem można mieć rację i relacje, ale te racje w rozumieniu trafności, a nie w rozumieniu postawienia na swoim. Relacje bo okazując wsparcie i zainteresowanie, łagodzimy nawet agresywne emocje. Więc kiedy ktoś mnie atakuje agresywnie, a ja okazuję wsparcie i zainteresowanie, to on jest na tyle zdziwiony, że zwykle to łagodzi emocje. Dzięki temu potem docieramy do sedna problemu, bo emocje już trochę złagodzone, rozbrojone, pozwalają przejść do bardziej konstruktywnej rozmowy o prawdziwym sensie tego ataku, o tej pierwotnej przyczynie, więc zaczynamy rozumieć sposób myślenia drugiej strony, mamy drugą perspektywę, no i dużo więcej wiedzy i w tym sensie budujemy rację w swojej głowie.

Ale niestety niewielu z nas jako liderów rodzi się z tą umiejętnością wsłuchiwania się i okazywania wsparcia w czasie ataku, szczególnie niesprawiedliwego. Życie nas nauczyło raczej odbijania piłeczki i rozdawania ciosów, ale jeśli chcemy być dojrzałymi i mądrymi liderami, a nie tylko bokserami, którzy są silnymi liderami, tylko mądrymi liderami, to najwyższa pora się tego *odbijania piłeczki* i tego *najlepszą obroną jest atak*, odczytać się tej strategii, a przyjąć strategię, wsłuchaj się w atak, wspieraj ten atak, okaż zainteresowanie atakiem wtedy zrozumiesz o co w nim chodzi.

<https://www.szkolenia-menedzerskie.pl>, kontakt@szkolenia-menedzerskie.pl, tel. 788 808 808