

# Scenki do wykładu „Trudne Rozmowy”

Andrzej Blikle<sup>1</sup>

5 lutego 2009

Trudne rozmowy scenki.doc

Poniższy materiał zawiera dialogi stanowiące ilustracje do wykładu przygotowanego w postaci prezentacji w systemie PowerPoint *W\_TrudneRozmowy.ppt*. W pliku prezentacji zaznaczono w polu notatek przy poszczególnych slajdach, które dialogi mają zostać przy wyświetlaniu danego slajdu przedstawione. W poniższym tekście zaznaczono przy których slajdach mają być przedstawione poszczególne dialogi.

Dla łatwiejszego odróżnienia od siebie wypowiedzi osób pochodzące z różnych poziomów narracji zastosowano różne kroje czcionek:

- to co mówią Jacek i Marek — Times New Roman prosty,
- to co myślą Jacek i Marek — *Times New Roman kursywa*,
- narrator — Tahoma,
- komentarze reżysera scenek — Courier.

Przy tytule każdego rozdziału zaznaczono przy którym slajdzie pokazu należy go umieścić, a także jak długo trwa scenka.

## 1 Jacek i Marek

Jacek — Robert

Marek — Sebastian

Narrator i komentarze reżysera — Jacek

### 1.1 Warstwa pierwsza — zewnętrzna [slajd 6; 3 min]

Narrator czyta poniższy tekst

Jacek i Marek są przyjaciółmi. Jacek prowadzi firmę doradztwa finansowego, a Marek prowadzi studio graficzne przygotowujące m.in. prezentacje i prospekty ofertowe. Jacek jest stałym klientem Marka.

---

<sup>1</sup> Opracowano na podstawie D.Stone, B.Patton, S.Heen, *Difficult conversations - how to discuss what matters most*, Penguin Books, ISBN 0-670-88339-5

Dalej słyszymy jedynie to, co powiedział każdy z rozmówców. W pierwszym przebiegu scenki tekst narratora (z wyjątkiem tego, co na niebiesko) i to co myślą Jacek i Marek, nie jest czytane.

JACEK	MAREK
Jacek otrzymuje bardzo pilne zlecenie od jednego ze swoich najważniejszych klientów, który ostatnio składał już kilkakrotnie zlecenia u konkurencji. Zdobyć tego klienta może na nowo przywrócić zachwianą ostatnio równowagę finansową firmy Jacka. Złożenie oferty wymaga jednak przygotowania ładnego graficznie prospektu. Jacek dzwoni w tej sprawie do swojego przyjaciela Marka, mając nadzieję, że ten wykona prospekt perfekcyjnie i w oczekiwanym czasie.	
Cześć Marku. Mam do ciebie wielką prośbę. Bardzo ważny dla mnie klient poprosił o przygotowanie oferty na jego nową inwestycję. Chce ją mieć na jutro po południu. Wiem, że to bardzo bliski termin, ale szalenie mi na tej sprawie zależy. Czy zrobisz dla mnie prospekt? Materiały mogę ci zaraz przysłać.	
Marek jest w trakcie wykonywania pilnej pracy dla ważnego klienta. Ponadto dziś wieczorem wybiera się z żoną na dawno już zaplanowaną „kolację przy świecach”.	
	<i>Masz babo kaftan. Tego tylko brakowało. Ale chyba nie mogę mu odmówić. To mój bliski przyjaciel, a do tego stały klient.</i>  (z pewnym wahaniem) Tak... Jacku. To rzeczywiście bardzo mało czasu, ale postaram się, abyś miał ten prospekt jutro w czasie lunchu.
Marek siedział nad prospektem prawie całą noc. Musiał też odwołać kolację z żoną. Jednak następnego dnia w południe prospekt ląduje na biurku Jacka. Marek z ulgą udaje się na lunch. <b>Po powrocie zastaje na swojej telefonicznej sekretarce następujące nagranie od Jacka.</b>	
Marku — muszę ci powiedzieć, że kompletnie spieprzyłeś tę robotę. Wiem, że miałeś mało czasu, jednak ... (westchnienie). Wykres spodziewanych przychodów jest nieczytelny, prawdę mówiąc, jest całkiem do chrzaniu. To zupełna tragedia. A dla mnie ten klient jest bardzo ważny. Spodziewam się, że niezwłocznie to poprawisz. Zadzwoń jak tylko będziesz gotów.	
	<i>Jak on mógł coś takiego powiedzieć. Po tym jak odwołałem kolację z żoną i siedziałem nad jego projektem całą noc, dostaję takie podziękowanie?</i>

	(podenerwowany) Cześć Jacku, właśnie odebrałem od ciebie wiadomość.
Taaak. Wiesz, musisz to zrobić od nowa	
	<i>To kompletna przesada. Nawet biegły księgowy nie powiedziałby, że wykres jest do niczego. Choć z drugiej strony, sam się dziwię, że mogłem zrobić taki głupi błąd.</i>  No, czekaj chwilę. Zgadzam się, że wykres nie jest perfekcyjny, ale jest dobrze opisany. Nikt nie powie, że jest niezrozumiały.
(zirytowany) Daj spokój Marku — obaj dobrze wiemy, że takiego wykresu nie mogę wysłać klientowi!	
	<i>Jacek poniża ludzi, aby zmusić ich do uznania jego racji. Ale mnie nie powinien tak traktować. Wreszcie jestem jego przyjacielem. Chciałbym nie dać się tak traktować, ale nie chcę też wdawać się w kłótnię. Nie mogę sobie pozwolić na utratę Jacka ani jako klienta, ani jako przyjaciela. Czuję, że znalazłem się w potrzasku.</i>  No więc, myślę, że ...
Tu nie ma o czym myśleć. Obaj żeśmy to schrzanili. Popraw prospekt i tyle.	
	<i>Kurcze — obaj żeśmy schrzanili!? Przecież Jacek dziś rano zatwierdził szkic prospektu!</i>  Dlaczego nie przekazałeś mi swoich uwag, gdy dziś rano przysłałem Ci do oceny wstępny projekt?
<i>Czy on sobie wyobraża, że ja jestem korektorem?</i>  Ja nie jestem tym, który powinien robić korektę. Jestem pod wielką presją, aby to zadanie wykonać i aby wykonać je dobrze. Więc albo jesteś członkiem mojej drużyny, albo nie. Chcę wiedzieć, tak, czy nie! Czy zrobisz to od nowa?	
	<i>Mam już tego szczerze dosyć, ale potrafię być ponad to. Więc będę wielkoduszny i wykonam prospekt od nowa.</i>  (pauza) Tak, tak zrobię to.

## 1.2 Warstwa druga — wewnętrzna [slajd 8]

Powtarzamy cały poprzedni dialog ale z uwzględnieniem głosu narratora (wstęp) i tego, co każdy z rozmówców myślał. Przed przystąpieniem do scenki wykładowca opowiada historię S.Lema o odcykaczach.

## 1.3 Warstwa trzecia — historyczna [slajd 11]

Słyszemy to co każdy z rozmówców przeżył i nosi w sobie od dawna.

JACEK

*Gdy Marek założył firmę, moja istniała już od kilku lat. Na początku Marek nie bardzo sobie radził, więc — jako bliski przyjaciel — chciałem mu pomóc. Udzielałem Markowi wielu rad, a także dawałem zlecenia. Niestety, Marek nie bardzo słuchał moich rad, a ze zleceniami też bywały kłopoty. Albo były robione nie na czas, albo nie tak jak chciałem. Marek nie uznawał zasady, że klient ma zawsze rację, nie rozumiał też (jak każdy artysta), że w biznesie najważniejszy jest termin.*

MAREK

*Gdy tylko założyłem firmę, Jacek zaraz zaczął się do niej wtrącać. Uważał, że po trzech latach prowadzenia własnej firmy zjadł już wszystkie rozumy. Nie przychodziło mu też do głowy, że inaczej prowadzi się firmę doradztwa finansowego, a inaczej studio graficzne. Dawał mi jednak zlecenia, a poza tym był moim wieloletnim przyjacielem, więc kładłem uszy po sobie. Szczególnie irytujące było to, że nie mając pojęcia o zasadach komponowania dokumentów, wymuszał na mnie swoje standardy. Ja z kolei nie chciałem wypuszczać z mojego studia nieprofesjonalnie wykonanych prac, gdyż to niszczyłoby wizerunek mojej firmy. Dodatkowo Jacek nie miał pojęcia, ile czasu należy przeznaczyć na graficzne opracowanie dokumentu. Nie liczył się też z faktem, że nie był moim jedynym klientem i zawsze dawał mi terminy „na wczoraj”.*

## 1.4 Trudna rozmowa Marka z Jackiem [slajd 60; 17 min]

Slajd 53, na którym znajduje się scenariusz rozmowy pozostaje na ekranie przez cały czas trwania trudnej rozmowy.

Marek przestudiował zasady prowadzenia trudnych rozmów, postanawia więc przeprowadzić taką rozmowę z Jackiem. Wie jednak, że Jackowi nie jest nic wiadome na temat prowadzenia trudnych rozmów. Rozmowa jest prowadzona w obecności niewidocznego dla Jacka trenera, który może bieg czasu zarówno wstrzymywać, jak i cofać.

Dialog Marka z trenerem złożono kursywą i zamknięto w ramki.

### **Krok pierwszy: rozpoczynamy od perspektywy obserwatora**

**Marek:** Wiesz co Jacku — mów co chcesz, ale ten problem z prospektem polegał na tym, że po tym jak pracowałem nad nim całą noc, ty potraktowałeś mnie okropnie, o czym doskonale wiesz.

**Jacek:** Problem z prospektem polegał w pierwszym rzędzie na tym, że popełniłem błąd wybierając ciebie na wykonawcę. Więcej już takiego błędu nie popełnię.

**Marek:** *Stop. Coś jest nie tak. Jacek reaguje bardzo negatywnie.*

**Trener:** *Zauważ, że rozpoczęłeś rozmowę ze swojej perspektywy, a powinieneś rozpocząć ją z perspektywy zewnętrznego obserwatora.*

**Marek:** *Spróbujmy raz jeszcze od początku.*

**Marek:** Wiesz Jacku — dużo myślałem o naszej historii związanej z przygotowaniem prospektu. Dla mnie było to dość frustrujące, dla ciebie pewno no też. A najbardziej mnie niepokoi, że mogło mieć to wpływ na naszą przyjaźń. Więc chciałbym o tym porozmawiać, aby zrozumieć jak to wyglądało z twojej strony, co sądzisz o naszej dalszej współpracy. Ja też chciałbym móc ci powiedzieć, co mnie najbardziej zmartwiło.

**Jacek:** Widzisz Marku, problem polega na tym, że jesteś dość nieuważny, a na dodatek nie potrafisz przyznać się gdy zrobisz błąd. Byłem naprawdę bardzo zły, gdy ty zaczęłaś stosować wymówki.

**Marek:** *No widzisz, on mnie znowu atakuje. Myślałem, że jak zacznę od perspektywy obserwatora, to Jacek będzie dla mnie miłszy.*

**Trener:** *Przyznaj jednak, że reakcja Jacka nie była teraz ani połowie tak konfrontacyjna, jak poprzednio. Zrobiłeś więc dobry początek i powinieneś wytrwać w swojej strategii. Jacek nie od razu zrozumie, że wasza rozmowa ma pomóc każdemu z was zrozumieć punkt widzenia drugiej strony. Musisz być przygotowany, że jeszcze przez jakiś czas będzie agresywny.*

**Marek:** *No to co ja mam robić, gdy on mnie atakuje?*

**Trener:** *Jacek przyjął swoją perspektywę zdarzenia. Wykorzystaj to, aby dowiedzieć się jak najwięcej. Zadawaj pytania i staraj się przede wszystkim odgadnąć uczucia jakie kryją się za słowami.*

## **Krok drugi: wspólna analiza obu perspektyw**

**Marek:** Masz poczucie, że ja stosowałem wymówki. Czy możesz powiedzieć coś więcej na ten temat?

**Jacek:** Prawda jest taka, Marku, że nie powinieneś był wyklócać się ze mną o ten wykres, tylko od razu wydrukować prospekt od nowa.

**Trener:** *Teraz Marku posłuż się parafrazą.*

**Marek:** Więc uważałeś, że skoro wykres był źle zrobiony, to ja powinienem go poprawić i wydrukować prospekt od nowa. Rozumiem, że moje kwestionowanie takiego spojrzenia było dla ciebie powodem frustracji.

**Jacek:** No tak. Tym bardziej, że klient siedział mi na karku i wcale nie był z nas zadowolony.

**Marek:** Dlaczego, przecież jeszcze nie widział prospektu?

**Jacek:** Ponieważ uważał, że prospekt jaki otrzymał przy poprzednim projekcie był źle zrobiony. W rzeczywistości tak nie było, ale z klientem się nie dyskutuje. I to właśnie mnie sfrustrowało, że ty nie rozumiesz tej zasady. Nigdy nie podważa się racji klienta!

**Marek:** Więc klient już od początku szukał czegoś, z czego mógłby być niezadowolony?

**Jacek:** Tak właśnie było. A jeżeli w tym prospekcie coś było dla ciebie do schrzanienia, to wykres był pierwszą rzeczą jaką klient by zauważył. Zgadzam się, że ten wykres nie był zrobiony całkiem źle i normalnie nie uważałbym, że należy go poprawiać. Ale to była szczególna sytuacja!

**Marek:** Teraz zaczynam widzieć tę sprawę od kuchni. Wydaje się, że wiele się wtedy na ciebie zważyło.

***Marek:** Stop klatka.*

***Trener:** Świetnie ci idzie!*

***Marek:** Taak, może. Zaczynam rozumieć, jak on widzi rzeczy, ale on nie chwyta, jak ja to widzę. Kiedy będę mógł rozpocząć historię z mojej perspektywy?*

***Trener:** Dobrze wykonałeś zadanie słuchania. Jacek będzie teraz lepiej przygotowany, aby słuchać ciebie.*

**Marek:** Z mojego punktu widzenia, Jacku, problem polegał na tym, że ja uczyniłem ci uprzejmość, a ty potraktowałeś mnie okropnie. Zachowałeś się fatalnie.

***Trener:** Stop! Chciałbyś przejść do opowieści z twojej perspektywy, jednak aby to uczynić potrzebujesz wpierw zdania-łącznika, w którym wyrazisz zrozumienie dla jego perspektywy i poprosisz o możliwość przedstawienia swojej. A kiedy do niej przejdiesz i będziesz chciał mówić o uczuciach, uczyni to. Na razie jednak nie mówiłeś o uczuciach, tylko dokonałeś oceny Jacka, co jest rzadko kiedy pomocne. Opowiedz mu jak się czuleś. Używaj komunikatu „ja”, a nie „ty”.*

**Marek:** Zaczynam czuć jak ty widzisz sprawę i jest to dla mnie pomocne. Chciałbym też przedstawić tobie mój punkt widzenia i opowiedzieć o moich odczuciach.

**Jacek:** W porządku.

**Marek:** Hmm. Nie bardzo potrafię mówić o swoich uczuciach, ale spróbuję. Otóż poczułem się bardzo dotknięty częścią tego co powiedziałaś.

**Jacek:** Marku, wcale nie chciałem cię dotknąć, potrzebowałem jedynie tej broszury i to natychmiast. Czasami wydaje mi się, że jesteś zbyt przeczulony.

***Marek:** No widzisz, po całym moim słuchaniu on przerywa mi po pierwszym zdaniu. To jest cały Jacek.*

***Trener:** To jest właśnie miejsce, w którym powinieneś być bardziej wytrwały i asertywny. Możesz mu przerwać i powiedzieć całkiem wyraźnie, że teraz opowiadasz swoją historię i chciałbyś, aby jej wysłuchał do końca.*

**Marek:** Poczekaaj! Zanim powiesz co czujesz w związku z tym co ja czuję, chciałbym ci lepiej przybliżyć mój punkt widzenia.

**Jacek:** Rozumiem. Ja jedynie chciałem powiedzieć, że nasze relacje zawodowe traktujesz zbyt personalnie.

**Marek:** *No widzisz! Znowu mi przerwał. On taki właśnie jest.*

**Trener:** *On ma wprawę w przerywaniu. No i jak się teraz czujesz?*

**Marek:** *Czuję się okropnie.*

**Trener:** *Masz więc kilka dróg do wyboru:*

1. *Możesz dać sobie spokój z tą rozmową, ale chyba nie warto.*
2. *Możesz dać się Jackowi wygadać.*
3. *Możesz powtórzyć, że chciałbyś być wysłuchany.*
4. *Możesz powiedzieć, że czujesz się okropnie.*

**Marek:** *Wybieram powtórzenie, że pragnę być wysłuchany. Inaczej on mi znowu przerwie.*

**Marek:** Jacku — rozumiem, że uważasz, że biorę wszystko zbyt do siebie. Możemy o tym pomówić nieco później. Ale zanim to zrobimy, chciałbym lepiej wyjaśnić ci mój stosunek do naszej sprawy. Więc posłuchaj. Gdy wtedy zadzwoniłeś, pomyślałem sobie: „O Boże, nie dam rady. Na jutro muszę ukończyć materiał dla Mazurkiewicza, a dziś wieczorem mam kolację z Ewą.” Ale potem pomyślałem: „No cóż, zadzwonię do Mazurkiewicza i powiem, że jego zamówienie będzie gotowe dzień później, a następnie zadzwonię do Ewy i odwołam kolację”. Powiedziałem tak, Jacku, bo wyczułem w twoim głosie, że sprawa była bardzo pilna i naprawdę chciałem ci pomóc.

**Jacek:** I ja to doceniam.

**Marek:** Ale nigdy tego nie powiedziałeś. Po tym jak uczyniłem dla ciebie tyle wyrzeczeń, pierwsze co posłyszałem, to że spieprzyłem robotę. Czy rozumiesz teraz dlaczego się źle poczułem?

**Jacek:** Rzeczywiście, powinienem był ci podziękować. Myślę, że byłem przytłoczony moimi problemami. I wiesz, prawdę mówiąc, wcale nie myślałem, że wyświadczasz mi przysługę, choć teraz widzę, że tak rzeczywiście było. Co wtedy myślałem, i co nadal myślę, to że to ja tobie wyświadczam przysługę, dając ci tę robotę. Z powodzeniem mogłem zadzwonić do innych, sądziłem jednak, że będziesz zadowolony, gdy otrzymasz zlecenie.

**Marek:** No i byłem. Tyle, że ja też byłem przytłoczony moimi zobowiązaniami, i dlatego nie bardzo czułem, że wyświadczasz mi przysługę. Ale oczywiście doceniam to, że mnie powierzyłeś zlecenie.

**Marek:** *To zaczyna się wreszcie jakoś układać.*

**Trener:** *Świetnie ci idzie Marku, tak trzymaj.*

**Jacek:** Marku, chciałbym porozmawiać z tobą o czymś jeszcze. Kiedy już wykładamy wszystkie karty, chcę powiedzieć, że zezłościłem się, gdy ty próbowałeś zaprzeczać, że swoją pracę wykonałeś byle jak. Pamiętasz — powiedziałeś, że wykres był w porządku.

**Marek:** *Oho, znów się zaczyna.*

**Trener:** *Ale tak właśnie wyglądają trudne rozmowy. Raz z górki, raz pod górkę. Musisz być na to przygotowany.*

**Marek:** Jacku, niczemu nie zaprzeczałem. Ja to po prostu zrobiłem dobrze!

**Trener:** *Stop! Jesteś teraz w trudnym momencie, w którym albo można wdać się w wielką kłótnię, albo wyjaśnić sobie kilka ważnych rzeczy.*

**Marek:** *Wierzę ci, choć tego nie widzę.*

**Trener:** *Zauważ, co powiedział Jacek. Powiedział, że złości go, gdy zaprzeczasz, że pracę wykonałeś byle jak. W tym momencie popełnia on wielki błąd myśląc skutek z zamierzeniem. A ty popełniasz inny poważny błąd. W swojej wypowiedzi Jacek zakłada, że wie, co chciałeś zrobić, że zna twoje intencje.*

**Marek:** *Których w rzeczywistości nie zna.*

**Trener:** *Oczywiście. Jego błąd polega na założeniu, że zna twoje intencje, których w rzeczywistości nie zna. Gdy popełniamy taki błąd, nasz rozmówca zaczyna się bronić i dyskusja staje się mało rzeczowa.*

**Marek:** *Ale przecież ja muszę się bronić. Czy mogę to zrobić inaczej?*

**Trener:** *Obrona nie jest najlepszym sposobem na uniknięcie nieporozumienia wokół zamierzenia i skutku. Wpierw powinieneś uznać odczucia drugiej strony, a następnie wyjaśnić twoje intencje.*

**Marek:** Rozumiem więc, że moja odpowiedź była dla ciebie irytująca.

**Jacek:** No bo była. Ja nie chcę być niemiły, zależy mi jedynie, aby praca była wykonywana porządnie.

**Marek:** Pozwól, że wyjaśnię ci moją odpowiedź. Ja nie starałem się powiedzieć, że nic nie było źle. Rzeczywiście jednak miałem poczucie, że wykres był w porządku. Teraz po naszej rozmowie widzę, że mojej opinii nie opierałem na pełnej informacji. Prawdę mówiąc w tej chwili sam nie wiem, co myśleć o tym grafie. To co wiem na pewno, to że gdybym uważał go za źle zrobiony, pierwszy chciałbym go poprawić.

**Jacek:** Tego nie wiem. Stale mam jednak poczucie, że gdy chodzi o twoje błędy, przyjmujesz postawę obronną.

**Marek:** To nie prawda.

**Trener:** *Stop. Świetnie sobie poradziłeś ze sprawą intencji. To nie było łatwe. Teraz jednak zbliżamy się do drugiego trudnego punktu. Czy w głębi swojego serca rzeczywiście uważasz, że nie masz żadnego problemu z błędami?*

**Marek:** *Oczywiście, że nie. Nienawidzę popełniać błędy. Nie mogę ich znieść. Wściekam się, gdy popełnię błąd, szczególnie głupi błąd.*

**Trener:** *To dla czego mówisz, że nie masz problemu z błędami?*

**Marek:** *Myślę, że nie chciałem przyznać, że jest mi trochę trudno uznać swoje błędy.*

**Trener:** *I w tym rzecz. Z tego czy innego powodu twoje emocje koncentrują się wokół problemu błędów. Zrobisz lepiej, jeżeli przeprowadzisz teraz twoją rozmowę związaną z ego. Jest to trochę ryzykowne, ale w tym przypadku ryzyko nie jest wielkie, gdyż Jacek zna już częściowo twój problem.*

**Marek:** W rzeczywistości, Jacku, muszę uznać, że przyznawanie się do błędów, to nie jest to, co idzie mi łatwo. Nawet to co teraz powiedziałem, przyszło mi z trudnością.

**Jacek:** No, doceniam, że to powiedziałeś. Prawdę mówiąc, chciałem tylko, żebyś to przyznał i bierzmy się do korekty.

**Marek:** Tak, chciałbym jednak, abyśmy nie pomieszczyli dwóch spraw. Zrobiłem błąd przy rysowaniu wykresu **i** nie uważam, a przynajmniej nie uważałem w trakcie naszej pierwszej rozmowy, że jest on na tyle poważny, aby trzeba było go poprawiać.

***Trener:** Znakomicie. Dotarłeś do sedna sprawy i jednocześnie użyłeś „i-zwrotu” dla podkreślenia, że w czasie rozmowy dokonałeś prawidłowej oceny.*

***Marek:** To co teraz mi pozostało. Czy to już prawie koniec rozmowy?*

***Trener:** Powoli zbliżamy się do niego. Zastanów się teraz, co jeszcze ważnego chciałbyś powiedzieć i czego ważnego chciałbyś się dowiedzieć.*

***Marek:** Omówiliśmy już co ja zrobiłem źle, ale nie mówiliśmy jeszcze jakie błędy popełnił Jacek. Wreszcie on ten prospekt widział przed drukiem i zatwierdził go.*

***Trener:** To ważna sprawa. Zobaczmy, czy uda ci się poruszyć ją jako sprawę wspólnego udziału w problemie, a nie jako oskarżenie.*

**Marek:** Jacku, chciałbym poruszyć jeszcze jeden problem. Mam wrażenie, że twoim zdaniem, ja byłem jedyną przyczyną, dla której prospekt nie wyszedł nam całkiem dobrze.

**Jacek:** Marku, nie musimy do tego wracać. Ja już nie będę ci więcej dokładał. Rozumiem, że ciężko pracowałeś nad tym prospektem i doceniam to.

**Marek:** Wiem. Ja tylko chciałem zaproponować nowe spojrzenie na sprawę winy. Twoja reakcja była taka, że skoro to ja robiłem ten graf, wina była po mojej stronie. A moja początkowa reakcja była taka, że skoro zatwierdziłeś mój projekt, to część winy była po twojej stronie.

**Jacek:** Nie, ja nigdy nie powiedziałem, że dokonałem korekty prospektu. To należało do ciebie. To co ja wskazałem, to że zakładając, że w projekcie nie ma błędów, można go drukować.

**Marek:** O to mi właśnie chodzi. Chcę powiedzieć, że obaj mieliśmy udział w tym problemie. Wzajemnie zrozumieliśmy się źle. Nie mówię, że to źle, czy dobrze. Gdybyśmy się lepiej zrozumieli, byłyby mniejsze szanse, że wpakujemy się w ten problem.

**Jacek:** To oczywiście prawda, ale co z tego?

**Marek:** To z tego, że w przyszłości możemy uniknąć tego typu problemów, jeżeli będziemy się lepiej porozumiewać. Ja powinienem był zapytać cię bardzo wyraźnie, czy czytałeś prospekt, a ty powinieneś był powiedzieć mi wyraźnie, że tego nie zrobiłeś. Każde z tych rozwiązań może się przydać przy następnym razie.

**Jacek:** Myślę, że to ma sens.

***Marek:** Uff. To było znacznie łatwiejsze w dyskusji niż problem winy, i znacznie bardziej pomocne.*

***Trener:** Zauważ też, że rozmowa na temat udziałów każdej strony, automatycznie kieruje waszą uwagę na rozwiązywanie problemu. Popracujmy jeszcze na tym. Każdy z was ma trochę inne spojrzenie na problem czy prospekt należało wykonać od nowa. Spróbujmy zająć się tym problemem.*

## **Krok trzeci: rozwiązywanie problemu**

**Marek:** Jacku, zastanówmy się teraz jak w przyszłości powinniśmy rozwiązać problemem różnicy zdań pomiędzy nami, gdy znów się pojawi. Na przykład, czy prospekt powinien być wykonany od nowa.

**Jacek:** Jako twój klient w tej sytuacji myślę, że powinniśmy zrobić tak, jak ja chciałem. Wcale nie widzę tego jako dylemat wspólnej decyzji.

**Marek:** Zgadzam się, gdy idzie o decyzję ostateczną. To oczywiście ty powinieneś ją podjąć. Zastanawiam się jednak, jak mógłbyś skorzystać z mojej opinii, zanim podejmiesz tę decyzję. Wyobrażam sobie takie sytuacje, gdy ty masz inny pogląd niż ja, ale potem rozmawiamy o tym i ty zmieniasz zdanie.

**Jacek:** To prawda. Więc może, gdyby cel naszej rozmowy był jaśniejszy, to ja zamiast sądzić, że to ty starasz się podjąć ostateczną decyzję, wiedziałbym, że przedstawiasz jedynie swoją opinię.

**Marek:** Zgadzam się.

**Jacek:** Ale wiesz, czasami nie mam czasu na długie rozmowy.

**Marek:** Ja to rozumiem i bardzo by mi pomogło, gdybyś to mówił. W przeciwnym przypadku nie pojmuję dlaczego jesteś taki sfrustrowany.

**Jacek:** Wiec będę mówił: „Nie mam czasu, żeby o tym rozmawiać”?

**Marek:** Tak, i jeszcze mów dlaczego. Że musisz skończyć coś do południa, że ten temat przychodzi jest bardzo ważny, albo że możemy porozmawiać o tym później. To zajmie ci tylko pięć minut, a mnie zaoszczędzi frustracji z tego powodu, że mnie nie słuchasz.

**Jacek:** Rozumiem dlaczego to może być frustrujące.

*Trener: Marku i ty Jacku, idziecie we właściwym kierunku. Dobra robota.*

*Marek: Skoro jestem przy głosie, chciałbym poruszyć z Jackiem zagadnienie, które w pewnym stopniu jest dla mnie najtrudniejsze — sprawę naszej przyjaźni. Chciałbym uzyskać pewność, że to co się stało nie będzie miało na nią wpływu.*

*Trener: Zastanów się jaki cel chcesz osiągnąć. „Upewnić się, że to co się stało nie będzie miało wpływu na naszą przyjaźń” brzmi tak, jakbyś wkładał mu w usta gotową tezę. Jakbyś chciał nim sterować. Jeżeli chcesz zadać pytanie, niech to będzie pytanie otwarte. Zapytaj go, jakie są jego odczucia w sprawie waszej przyjaźni. Jeżeli wasz problem ją nadwyreżył, niech Jacek wie, że jesteś gotów posłyszeć, że tak właśnie było.*

**Marek:** Cieszę się, że nad tym pracujemy. Myślę, że nie jest łatwo pracować z przyjaciółmi. Myślę też, chciałbym wiedzieć, czy sądzisz, że miało to wpływ na naszą przyjaźń.

**Jacek:** No, a jaka jest twoja odpowiedź na to pytanie?

**Marek:** Uczciwie? Teraz, gdy omówiliśmy wszystko, czuję się z tym znacznie lepiej. Zanim zaczęliśmy rozmawiać, byłem dość zły. I pewno również nieco zraniony. Gdybyśmy nie porozmawiali o tym, mógłbym myśleć, że nie będziemy już przyjaciółmi.

**Jacek:** To mnie zaskakuje. Ja i ty z pewnością inaczej reagujemy na tego typu problemy. Nie byłem zadowolony z naszej współpracy, ale uważałem, że przyjaźń na tym nie ucierpiała. Te dwie sprawy widzę całkiem rozdzielnie. Skoro jednak, ty to widzisz inaczej, cieszę się, że porozmawialiśmy o tym.

**Marek:** Wydaje się, że znów jesteśmy przyjaciółmi!

**Trener:** Umiejętnie do tego doprowadziłeś.

**Marek:** Dziękuję. Myślę, że nie będziemy mieć tego typu problemu w przyszłości.

**Trener:** Tego nie wiem. Myślę jednak, że bezpieczniej będzie założyć, że będzie mieli. Teraz jednak wiecie, że można o nich rozmawiać, zatem nieporozumienia będą emocjonalnie mniej dotkliwe, a więc będą mniejszym zagrożeniem dla waszej przyjaźni. Ale czy to była ostania trudna rozmowa pomiędzy wami? Bardzo w to wątpię.

## 2 Marek i Ewa o diecie

### 2.1 Rozmowa pierwsza [slajd 22; 2 min]

Mąż –

Żona –

Narrator – Jacek

Marek i Ewa są małżeństwem. W czasie przyjęcia u znajomych Marka, gdy Ewa sięgała po drugi kawałek tortu, Marek powiedział: „Hej, może byś już nie brała tego kawałka”. Po powrocie do domu odbyła się między nimi następująca rozmowa:

**Ewa:** Bardzo niemiło odczułam to, jak traktujesz mnie wobec swoich przyjaciół.

**Marek:** Jak ja ciebie traktuję? O czym ty mówisz?

**Ewa:** O torcie. Zachowałeś się jakbyś był moim ojcem lub kimś takim. Masz w sobie chęć kontrolowania mnie i psucia mojego nastroju.

**Marek:** Ewuniu, wcale nie chciałem Cię dotknąć. Powiedziałaś mi, że jesteś na diecie odchudzającej, a ja tylko chciałem pomóc ci w jej przestrzeganiu. Jesteś okropnie przeczulona. Każde moje zachowanie bierzesz jako atak na Ciebie, nawet wtedy, gdy staram ci się pomóc.

**Ewa:** Pomóc! Poniżanie mnie wobec twoich przyjaciół, to ma być ten pomysł na pomoc?

**Marek:** Wiesz, chyba się z tobą nie dogadam. Jeżeli cokolwiek powiem, ty traktujesz to jako poniżanie ciebie, a jeżeli nic nie mówię, pytasz dlaczego nie pomagam ci w twoim problemie przejadania się. Mam już tego szczerze dosyć. Czasami wydaje mi się, że zaczynasz te kłótnie celowo.

### 2.2 Rozmowa druga [slajd 23; 2 min]

Gdyby Marek i Ewa znali zasady prowadzenia trudnych rozmów ich rozmowa przebiegałaby inaczej: [slajd 21]

**Ewa:** Wiesz, kiedy powiedziałeś, „Hej, może byś już nie brała tego kawałka”, poczułam się bardzo zraniona.

**Marek:** Zraniona?

**Ewa:** Taak!

**Marek:** Staralem się tylko przypomnieć ci o twojej diecie. Dlaczego to cię uraziło?

**Ewa:** Czulałam się zawstydzona, że powiedziałeś to wobec twoich przyjaciół. Zastawiałam się nawet, czy powiedziałeś to celowo, aby mnie zawstydzić lub zranić. Doprawdy nie wiem, dlaczego tak postępujesz, ale zawsze przychodzi mi to pytanie do głowy, gdy tak postępujesz.

**Marek:** O, z pewnością nie robię tego celowo. Myślę, że nie zdawałem sobie sprawy, że to cię rani. Prawdę mówiąc nie bardzo wiem, jak chciałabyś, żebym ci przypominał o twojej diecie.

To dopiero początek rozmowy, ale już widać, że będzie ona przebiegać w zupełnie innym tonie.

### 3 Szefowa i jej asystent

#### 3.1 Rozmowa pierwsza [slajd 24, 2 min]

Szefowa –  
Asystent –  
Narrator – Jacek

Ewa została wysłana przez swoją firmę na spotkanie z ważnym klientem, któremu miała przedstawić kompleksową ofertę współpracy. Niestety, gdy przybyła na miejsce, okazało się, że asystent załadował do jej notebooka prezentację przeznaczoną dla innej firmy. Prowadzenie prezentacji bez materiałów okazało się nie tylko bardzo trudne, ale, przede wszystkim, nieskuteczne. Ewa nie zdobyła upragnionego kontraktu. Po powrocie do firmy postanowiła przeprowadzić rozmowę ze swoim asystentem. Oto dwa możliwe scenariusze takiej rozmowy:

##### OSKARŻENIE [slajd 22]

**Ewa:** Chciałam porozmawiać z tobą o mojej prezentacji podczas ostatniej podróży. Załadowałeś do mojego komputera niewłaściwy materiał. Podczas prezentacji moja sytuacja stała się niezwykle trudna. Czulałam się okropnie. Tak po prostu nie możemy pracować!

**Marek:** Słyszałem już o tej historii. Jest mi niewymownie przykro. Pewnie nawet nie będziesz chciała wysłuchać moich przeprosin.

**Ewa:** Po prostu nie mogę zrozumieć, jak mogłeś do tego dopuścić!

**Marek:** Naprawdę, bardzo mi przykro.

**Ewa:** Wiem, że nie zrobiłeś tego celowo i że czujesz się teraz okropnie, ale to się nie może powtórzyć! Czy rozumiesz, co do ciebie mówię?

**Marek:** Tak, rozumiem i obiecuję, że to się już nie powtórzy.

#### 3.2 Rozmowa druga [slajd 32, 4 min]

**Ewa:** Chciałam porozmawiać z tobą o mojej prezentacji podczas ostatniej podróży. Załadowałeś do mojego komputera niewłaściwy materiał.

**Marek:** Słyszałem już o tej historii. Jest mi niewymownie przykro.

**Ewa:** Doceniam to. Ja też czuję się fatalnie. Spróbujmy razem przeanalizować przyczyny tego co się stało. Oczywiście każde z nas mogło mieć w tym swój udział. Czy twoim zdaniem tym razem zrobiłam coś inaczej niż zazwyczaj?

**Marek:** Nie jestem pewien. Pracowaliśmy nad trzema projektami na raz. Ten, który załadowałem do twojego komputera był ostatnim. Kiedy zapytałem, który z trzech ci załadować, trochę się na mnie wściekłaś. Wiem, że powinienem zawsze wiedzieć, który projekt będziesz prezentować, ale gdy pracujemy bardzo nerwowo, mogę się łatwo pomylić.

**Ewa:** Jeżeli nie jesteś czegoś pewien, to zawsze zapytaj. Mam jednak wrażenie, że czasami nie ułatwiam ci zadania takiego pytania.

**Marek:** Rzeczywiście, czasami czuję się onieśmielony. Gdy jesteś bardzo zajęta, nie lubisz gdy ci zawracam głowę. Tego dnia byłaś w takim właśnie stanie. Staralem się schodzić Ci z drogi. Miałem zamiar sprawdzić jeszcze z tobą tę prezentację, gdy zakończysz rozmowę telefoniczną. Jednak w międzyczasie musiałem pobiec do kserografu. Gdy już wyjechałaś, przypomniałem sobie o tym, ale wiedziałem, że ty i tak zawsze wszystko sprawdzasz. Więc sądziłem, że wszystko jest OK.

**Ewa:** Taak, zwykle sama wszystko sprawdzam raz jeszcze, ale tym razem miałam za dużo spraw na głowie. Myślę, że na przyszłość powinniśmy sprawdzać oboje. Wiem też, że czasem bywam trudna i opryskliwa. Postaram się to zmienić. A jeżeli ty chcesz zadać mi pytanie, zrób to zawsze bez względu na mój nastrój.

**Marek:** Chcesz więc abym zdawał ci pytanie, nawet jeżeli wiem, że może cię to zniecierpliwic?

**Ewa:** O tak. A ja postaram się reagować mniej nerwowo. Zgoda?

**Marek:** Gdy rozmawiamy o tym w ten sposób, będzie mi łatwiej zadawać ci pytania. Mam też świadomość, że to ważne, abym je zadawał.

**Ewa:** Możesz się nawet powoływać na tę naszą rozmowę. Możesz powiedzieć „wiem, że jesteś teraz pod presją, ale obiecałaś mi że mogę ci zadawać pytania”. Albo po prostu powiedz „Pamiętasz, że obiecałaś nie być taka ostra?”

**Marek:** Fajnie, to mi się teraz podoba.

**Ewa:** Możemy się również zastanowić jak mógłbyś lepiej sprawdzać, na które spotkanie jadę.

## 4 Matka i bezrobotny syn

Matka –

Syn –

Narrator –

Historia bezrobotnego dojrzałego mężczyzny mieszkającego z matką i będącego na jej utrzymaniu. On już kilkakrotnie prosił matkę, aby powstrzymała się od przynaglania go do szukania pracy. Mimo to, matka nadal korzysta z każdej nadarzającej się okazji, by przypomnieć mu o tej konieczności. To wywołuje w nim wściekłość.

### 4.1 Rozmowa pierwsza [slajd 38; 2 min]

**Matka:** Synku, dziś w gazecie znalazłam ogłoszenie o poszukiwaniu pracownika do działu dystrybucji pewnej firmy. Może byś się do nich zgłosił?

**Syn (bardzo podirytowany):** Tyle razy cię prosiłem, żebyś tę sprawę pozostawiła mnie! Wiesz, że prawie codziennie chodzę pytać się o pracę! Wiesz też, że nie chcę pracować w dystrybucji! Wiesz dlaczego! Więc w jakim celu wciąż mi mówisz, że gdzieś mam pójść? Czy nie możesz wreszcie przestać! Czy! możesz! wreszcie! przestać!

## 4.2 Rozmowa pierwsza [slajd 39; 2 min]

Syn rozumie, że jego zachowaniem powodują trzy emocje:

**wstyd** — jestem na utrzymaniu matki,

**lęk** — może nigdy nie dostanę pracy,

**niska samoocena** — muszę być mało wart, skoro nie mogę dostać pracy.

Te pierwotne emocje wywołują emocję wtórną, którą jest **złość**. Z tego wszystkiego matka nie zdaje sobie sprawy.

**Matka:** Synku, dziś w gazecie znalazłam ogłoszenie o poszukiwaniu pracownika do działu dystrybucji pewnej firmy. Może byś się do nich zgłosił?

**Syn:** Mamo, chciałbym Ci coś wyjaśnić. Nie jest mi łatwo o tym mówić. Ale jesteś moją ukochaną mamą, więc powiem ci bardzo szczerze. Mnie jest wstyd, że jestem na Twoim utrzymaniu, choć wiem, że twoja pomoc płynie prosto z serca. Przecież to raczej ja powinienem ci pomagać. Jest jednak inaczej. Do tego dochodzi stale towarzysząca obawa, że może nigdy nie otrzymam pracy. Myślę też, że może jestem mało wart, skoro nikt nie chce mnie zatrudnić. To wszystko powoduje, że gdy wspominasz o mojej pracy, mój wstyd, lęk i niska samoocena wywołują uczucie złości. Więc złość się na Ciebie, tę najlepszą z matek, choć wiem, że nie chciałaś mnie dotknąć. Choć powinienem rozumieć, że chcesz mi tylko pomóc.

**Matka:** Ależ synku — ostatnia rzecz, jaką chciałabym, to zrobić ci przykrość. Skoro jednak tak to odbierasz, to powiedz, jak mogę ci pomóc. Ja też mam wyrzuty sumienia, że pomagam ci za mało. Nie chcę zachowywać się w tej sprawie beczynnienie.

**Syn:** Może umówmy się, że co dzień rano razem przejrzymy ogłoszenia o pracę, wybierzemy te, które byłyby do zaakceptowania, a następnie podzielimy się zadaniami. Ty będziesz dzwonić, aby zapytać, czy praca jest jeszcze do wzięcia, a ja będę chodził tam, gdzie będzie szansa na zatrudnienie.

Teraz obie strony rozumieją swoje emocje. Zaproponowane przez syna rozwiązanie powoduje obniżenie poziomu toksycznych emocji zarówno u syna jak i u matki.

Rozmowa matki z synem to nie tylko rozmowa o emocjach, ale też i o ego.