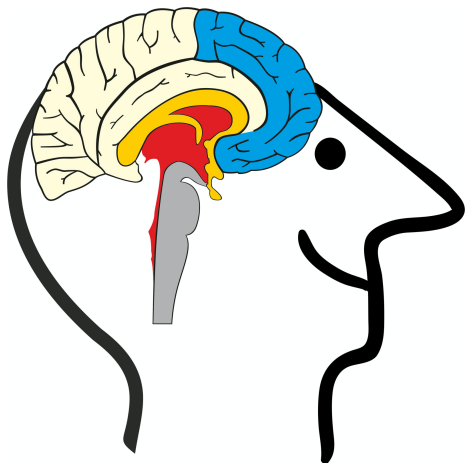


1. KOMUNIKACJA MENEDŻERSKA

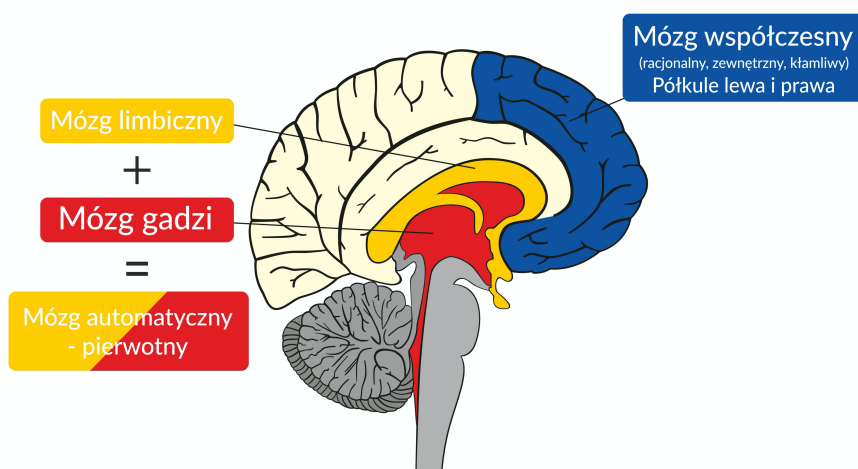
1. Mózg człowieka a komunikacja



Większość osób nie zdaje sobie sprawy, jak budowa i sposób funkcjonowania naszego ludzkiego mózgu wpływa na naszą codzienną komunikację. Mózg człowieka jest jednym z najbardziej skomplikowanych „urządzeń”, jakie zna ludzkość. Wiedza o nim, mimo że coraz większa, jest nadal niewielka, biorąc pod uwagę jego niesamowicie złożoną budowę i sposób działania. Jednocześnie, znane są już pewne jego funkcje, co pozwala na świadomie wykorzystywanie tej wiedzy, między innym w celu podniesienia skuteczności komunikacji pomiędzy osobami. Przekazane poniżej informacje są bardzo uproszczone, w celu zaprezentowania tylko poglądowo mechanizmów, których rozumienie w sposób zdecydowany pomoże komunikować się w sposób skuteczny, rzeczowy i w

atmosferze wzajemnego szacunku, nawet pomimo różnicy poglądów.

W latach sześćdziesiątych, amerykański lekarz neurolog dr. Paul D. McLean sformułował teorię tzw. potrójnego mózgu (triune brain) jako bardzo uproszczonego modelu tłumaczącego ewolucję przedomózgowia u kręgowców wpływającą na ich zachowanie. W swojej książce wydanej w 1990 zatytułowanej „The Triune Brain in Evolution” stwierdza, że mózg kręgowców składa się z trzech zasadniczych struktur kolejno rozwijających się w toku ewolucji: tzw. mózgu gadziego (ang. reptile brain), mózgu pierwotnych ssaków – limbicznego (paleomammalian brain, limbic lub emotional brain) i kory mózgowej lub mózgu racjonalnego (neomammalian brain, neo-cortex, rational, thinking brain). Innymi słowami nasze zachowanie jest zarządzane mózgami: aligatora, goryla i komputera. Im bardziej sytuacja jest dla nas stresująca czy też potencjalnie niebezpieczna lub niebezpieczna, tym bardziej prymitywna część mózgu dominuje.



Mózg gadzi, to najbardziej pierwotna struktura mózgu, odpowiadająca przede wszystkim za nasz instynkt przeżycia, bezpieczeństwa i terytorialności. Mózg ten ma perfekcyjną pamięć tego co nauczyli się przodkowie przez miliony lat, aby być w stanie przetrwać. Działa on na poziomie automatycznych instynktów praktycznie niezależnych od naszej świadomości. Jego główną funkcją jest utrzymanie nas przy życiu poprzez szybkie reagowanie w wypadku wystąpienia potencjalnego lub rzeczywistego zagrożenia. Jeżeli ono się pojawia, mózg gadzi wywoła sygnał **UWAŻAJ** lub **RATUJ SIĘ!**, a w związku z tym jedna z trzech reakcji:

BEZRUCH

ATAK/OBRONA

UCIECZKA

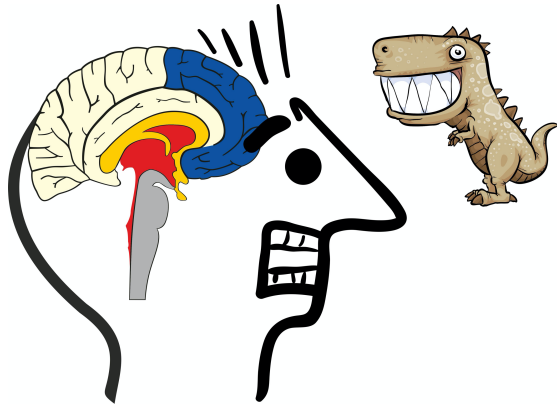


Dzięki takim reakcjom mózg człowieka pierwotnego zwiększał szanse przeżycia w sytuacjach zagrożenia i ta kluczowa funkcja nadal działa sprawnie także u człowieka współczesnego.

Mózg gadzi – kolokwialnie ujmując – zadaje sobie zasadniczo jedno pytanie w przypadku wystąpienia potencjalnego zagrożenia ze strony innych osób - **WRÓG CZY NIE WRÓG?** Ma ocenić jeden fakt – czy naprzeciw nas jest zagrożenie czy nie? Jeżeli **TAK**, to on wtedy decyduje na jedną z trzech opisanych powyżej reakcji. W ten sposób zwiększa nasze szanse na przeżycie.

Sytuacji, w których te umiejętności naszego mózgu są przydatne, w dzisiejszym świecie jest o wiele mniej niż wtedy, gdy siła i sprawność fizyczna decydowały o przeżyciu. Jednak automatyzm większości reakcji w celu przeżycia nadal działa prawie tak samo silnie u człowieka współczesnego jak u naszych dalekich przodków. Stąd wywodzą się nasze silnie negatywne reakcje, gdy ktoś do nas podchodzi zbyt blisko. Mózg gadzi „uruchamia się”, gdyż „wkroczenie na nasze terytorium” jest odbierane jako zagrożenie. Każdy z nas na taką sytuację reaguje, a różnimy się jedynie skalą tej reakcji. Najsilniejsze emocje pojawiają się u tzw. osobników **ALFA**, czyli osób o silnych cechach przywódczych, chcących dominować. Co ciekawe, podobna reakcja występuje także w przypadku zagrożenia „naszej pozycji” na przykład w

rozmowie na jakiś temat, w stosunku do osoby, która „atakuję” nasz punkt widzenia. Wiele osób reaguje w takiej sytuacji jak na typowe „fizyczne” zagrożenie.

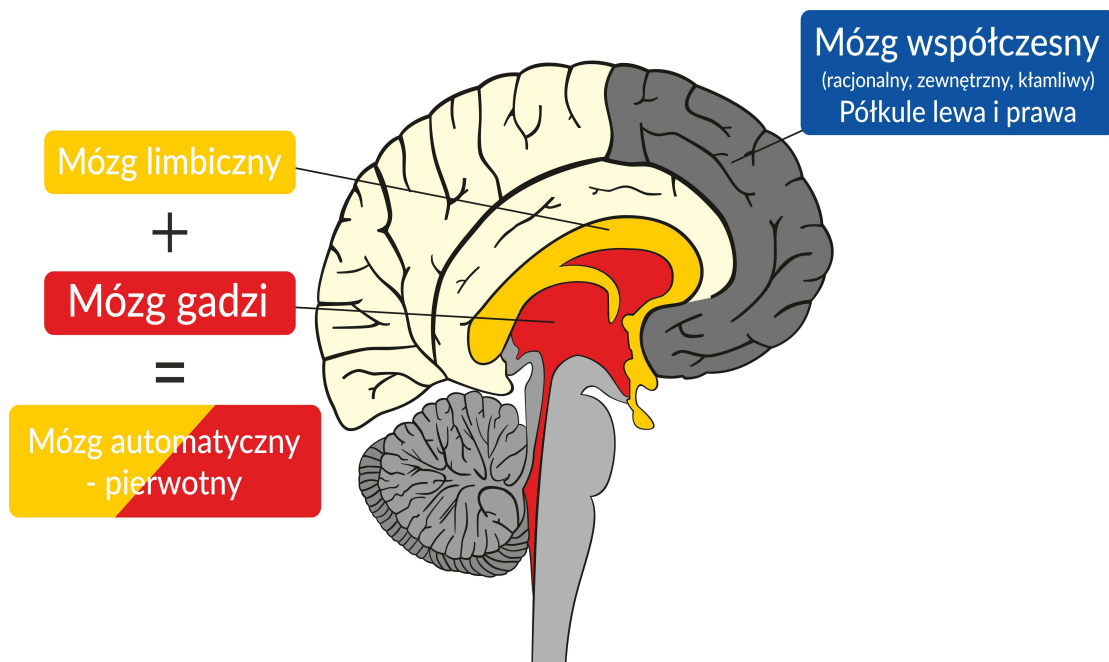


Mózg gadzi podobnie jak limbiczny działają jednak w taki sposób, iż odbierają decyzyjność w pierwszym krytycznym momencie mózgowi racjonalnemu.

To jest właśnie przyczyna wielu sytuacji, w których ktoś w nienajlepszym nastroju zostanie na przykład „zaatakowany” słowem czy mową ciała i odreagowuje z dużą agresją. Najczęściej rodzi się wtedy, gdy powstanie jeśli nie awantura, to przynajmniej bardzo

napięta, nie rokująca dobrego rozwoju współpracy, atmosfera.

Drugą strukturą naszego mózgu, która uruchamia się także w sytuacjach zagrożenia potencjalnego lub rzeczywistego jest mózg limbiczny czy emocjonalny. To on decyduje o ocenie informacji pod kątem emocji (negatywnych jak i pozytywnych), które kierują naszym zachowaniem, aby jednostka i gatunek mógł przetrwać. Na przykład o takich emocjach, jak: lubię – nie lubię, czuję sympatię, dobrze się czuję w jego/jej towarzystwie lub nie, bardzo chcę lub nie chcę, jestem oburzony lub zachwycony, jestem podejrzliwy lub mam poczucie zaufania. Szybko uczy się unikać bólu lub szukać przyjemności (kojarzy wydarzenia z emocjami). Pamięta dobrze (uczy się) co jest miłe a co nie. To on dominuje nasze zachowanie – większość ludzi podejmuje decyzje na bazie tego co czuje, a nie co myśli. Mózg limbiczny, tak jak mózg gadzi, działa automatycznie. Dlatego te dwa mózgi – gadzi i limbiczny – będziemy nazywać razem



mózgiem PIERWOTNYM lub AUTOMATYCZNYM. Mają one w gruncie rzeczy wspólny cel – przetrwanie jednostki, uzupełniając się w jego realizacji.

Trzecia struktura naszego mózgu, to tzw. mózg RACJONALNY lub nazywany także mózgiem „współczesnym” lub „kłamliwym”. On jest także decydem o naszym działaniu i naszych reakcjach. Mózg ten koncentruje się przetwarzaniu sygnałów dochodzących do nas ze zmysłów wzroku, słuchu oraz dotyku i ocenia beznamiętnie jak komputer czy to co rejestruje jest logiczne, racjonalne. Mózg ten służy nam do przeprowadzania logicznych procesów myślowych takich analiza, dedukcja, synteza. A nazywany jest też kłamliwym, ponieważ umożliwia on świadome kontrolowanie (np. kłamanie o występowaniu emocji) prawdziwych emocji lub instynktów.

Tak – ujmując temat świadomie w uproszczonej konwencji – zachowuje się nasz „trzy częściowy narząd myślenia”. Najpierw „władzę” przejmuje mózg pierwotny i robi to automatycznie. Następnie „dozbraja” się w bardziej szczegółowe reakcje - emocje (np. lubię – nie lubię, chcę – nie chcę, trzeba być ostrożnym) i dopiero na końcu, jeżeli czuje się bezpieczny „dopuszcza do reakcji” mózg racjonalny. Jakie to ma znaczenie w komunikacji?

Otóż, jeżeli nasze początkowe zachowanie (pierwsze reakcje w czasie komunikowania się z drugą osobą) będą powodować włączenie się mózgu automatycznego rozmówcy, to nasz przekaz merytoryczny (racjonalne, logiczne argumenty) będzie blokowany przez jego reakcję na poziomie instynktów i/lub emocji.

Dlatego też KOMUNIKACJA NIEANTAGONIZUJĄCA, której częścią jest Mechanizm Akceptacji powoduje nie pobudzanie lub uspokajanie mózgu automatycznego, a w rezultacie komunikowanie się w sposób skuteczny, rzeczowy i w atmosferze wzajemnego szacunku, nawet pomimo różnicy poglądów.

Stosowanie Mechanizmu Akceptacji polega na tym, iż niezależnie od zachowania drugiej strony, dajemy przekaz mózgowi pierwotnemu/automatycznemu naszego rozmówcy - widzę, jaki jest Twój stan (instynktów i emocji) i AKCEPTUJĘ, że jest taki (co niekoniecznie znaczy, że się z nim zgadzam!). Przekaz ten uspokaja mózg automatyczny rozmówcy, który nie odbiera nas jako zagrożenia. Działanie „uspokajające” na mózg automatyczny rozmówcy może być werbalne (np. wypowiedź „Zdaję sobie sprawę i widzę po Tobie, że fakt niedostarczenia przez nas na czas tych komponentów to bardzo irytująca dla Ciebie kwestia”) lub niewerbalne (np. aktywne słuchanie, rzeczywiste zaangażowanie się w zrozumienie problemu, spokój, otwarte w kierunku rozmówcy dłonie, nieagresywne, emanujące akceptacją wygląd i zachowanie). Dzięki poczuciu bezpieczeństwa (a także szanowanym, zaaprobowanym) przez mózg automatyczny rozmówcy, jego mózg racjonalny może zostać uruchomiony w komunikacji do prowadzenia partnerskiej, rzeczowej rozmowy.

Skuteczna komunikacja menedżera:

MIĘKKO DO LUDZI, TWARDO DO PROBLEMU

2. Komunikacja Nieantagonizująca™

NIE	TAK
1. NIE ATAKUJ 2. NIE BROŃ SIĘ 3. NIE ARGUMENTUJ	1. Stosuj MECHANIZM AKCEPTACJI, 2. WYKAŻ ZAINTERESOWANIE – pytaj, słuchaj (kilka razy), 3. SŁUCHAJ NA 4 i 5 POZIOMIE, 4. REASUMUJ I PARAFRAZUJ, 5. DZIAŁAJ ASERTYWNIE, 6. ZDEFINIUJ NAJPIERW PODOBIENSTWA, potem różnice, 7. PROPONUJ rozwiązanie budując RELACJĘ wygrany- wygrany (Win-Win).

3. Mechanizm Akceptacji™

Cel stosowania: „odblokowanie drzwi” mózgu pierwotnego, aby „otworzyć” mózg racjonalny w celu zbudowania warunków do współpracy.

Składowe Mechanizmu Akceptacji:

1. UTOŻSAMIAJ SIĘ Z EMOCJAMI
2. PRZEPROŚ, choćby warunkowo
3. PRYZNAJ RACJĘ, choćby częściową
4. DAJ PRAWO
5. RACJONALIZUJ
6. WIZUALIZUJ
7. PARAFRAZUJ

Jedyna zasada stosowania Mechanizmu Akceptacji:

Stosuj go ZARAZ PO usłyszeniu obiekcji rozmówcy.



4. Przykłady stosowania Mechanizmu Akceptacji

1) **UTOŹSAMIAJ SIĘ Z EMOCJAMI**

- A. „Widzę, że jest to bardzo jest to denerwujące dla Ciebie.”
- B. „Widzę po Pani i słyszę w Pani głosie jak bardzo jest Pani sfrustrowana tym to co się stało.”
- C. „Panie Marku, zdaję sobie sprawę, że czuje się Pan oszukany i wściekły.”

2) **PRZEPROŚ, choćby warunkowo**

- A. „Popełniliśmy błąd. Zawiedliśmy Pańskie zaufanie. Najmocniej przepraszam – tak nie powinno się zdarzyć. Zaraz zajmę się”

- B. „Panie Marku, widzę, że musiało stać się coś poważnego. Jeżeli z naszej strony cokolwiek było nie tak, najserdeczniej Pana przepraszam. W tej chwili zabieram się za Pana sprawę... ”

3) **PRYZNAJ RACJĘ, choćby częściową**

Uspokaja i wzmacnia poczucie własnej wartości naszego rozmówcy.

- A. „Zgadzam się, że... ”,
B. „Pana opinię potwierdza większość klientów... ”
C. „Rozumiem Pani wątpliwości, bo spotkałem się już z takimi obiekcjami.”
D. „Faktem jest, że... ”
E. „Rzeczywiście... ”

4) **DAJ PRAWO DO WŁASNEJ OPINII**

Danie prawa dowartościowuje naszego rozmówcę i wzmacnia jego poczucie wartości. Klient czuje się ważny.

- A. „Na pewno ma Pan powód, dla którego Pan to mówi (myśli, czuje). Proszę mi o nim powiedzieć.”
B. „Rozumiem, że Pana opinia wynika z dotychczasowego doświadczenia. Proszę mi o tym opowiedzieć.”
C. „To bardzo interesujące, co Pan mówi. Przyznam, że po raz pierwszy spotykam się z taką opinią. Czy może mi Pan powiedzieć coś więcej na ten temat?”
D. „Na pewno ma Pan powód, aby... . Z czego wynika to przekonanie?”

5) **RACJONALIZUJ**

Racjonalizuj zachowanie/emocje osoby.

- A. „Rozumiem, że czuje się Pani oszukana, bo uzgodniła Pani termin na dzisiaj, oczekuje Pani dostawy, a tu nagle dowiaduje się Pani, że dostawa ma być za 2 dni.”
B. „Niecierpliwi się Pan, bo... (podajemy wytłumaczenie).
C. „Zdenerwowała się Pani, ponieważ... (podajemy powody za Klienta).

6) WIZUALIZUJ

„Maluj” słowami obraz sytuacji klienta.

- A. „Wyobrażam sobie jak się Pani czuła – wszyscy goście urodzinowi czekają niecierpliwie na tort, spóźniona dostawa wreszcie dociera, odpakowuje Pani tort a tu inny niż zamówiony oraz złe imię jubilata.”
- B. „Rozumiem Panią – nakłada Pani krem na skórę i oczekuje złagodzenia objawów, a tu skóra robi się czerwona, swędzenie się wzmacnia...”

7) PARAFRAZUJ

Parafraza to nie tylko powtórzenie, ale ujęcie tego, co powiedział druga osoba innymi słowami. Mózg traktuje parafrazę, jako akceptację i zgadzanie się, co powoduje uspokojenie emocji = bezpieczeństwo. Dzięki parafrazie osoba czuje się nie tylko wysłuchana, ale także zrozumiana.

- A. „O ile dobrze zrozumiałem, chodzi Panu o to, że... . Czy Tak?”
- B. „A więc zależy Panu na tym, aby... . Czy Tak?”
- C. „Jak rozumiem, chciałby Pan, aby... .Czy Tak?”
- D. „Innymi słowy, oczekuje Pan, aby... . Czy Tak?”
- E. „Jeśli dobrze rozumiem, to... .” Czy Tak?”