sensus.pl

OSOBOWOŚĆ ODNOWA księgarnia internetowa

SPA Twojej duszy

Idź do

Przykładowy rozdział

Spis treści

Katalog ksiazek

Nowości

Bestesllery

Zamów drukowany katalog

Twój koszyk

Dodaj do koszyka

Cennik i informacje

Zamów cennik

Zamów informacje o nowościach

# Rozwój inteligencji emocjonalnej. 7 kroków do wewnętrznej przemiany

Autorzy: Patrick E. Merlevede, Denis Bridoux, Rudy Vandamme
Tłumaczenie: Julia Szajkowska
ISBN: 978-83-246-1256-7
Tytuł oryginału: 7 Steps to Emotional Intelligence
Format: B5, stron: 416

**Wczuj się w swoje życie**

- Rozpoznawaj i kontroluj emocje własne oraz innych ludzi
- Uzyskaj swobodny dostęp do emocji, które Ci pasują
- Zmotywuj się
- Zadawaj właściwe pytania
- Naucz się stosować programowanie neurolingwistyczne w modelowaniu zachowań
- Wykorzystuj inteligencję emocjonalną w życiu prywatnym oraz zawodowym

Inteligencja emocjonalna jest złożonym systemem zachowań, predyspozycji, wierzeń i wartości, które pozwalają Ci skutecznie realizować własną wizję samego siebie, postawione cele, zawodowe ambicje i prywatne marzenia. Wysoki współczynnik EQ umożliwia doskonałe określanie nastrojów, uczuć i innych stanów ducha, zmienianie ich oraz wywoływanie tylko tych pożądanych. Jest to niezbędne do rozpoznawania emocji innych ludzi oraz budowania pozytywnych relacji z otoczeniem.

Nowatorski podręcznik, który trzymasz w ręku, tak różni się od sławnego dzieła Daniela Golemana oraz innych książek i prac na temat inteligencji emocjonalnej, jak program motoryzacyjny od kursu prawa jazdy. Czym jest sucha wykładnia bez obrazowych przykładów i sposobów zastosowania jej w Twoim przypadku? Oprócz opisania solidnych teoretycznych podstaw, które mogą być pomocne nawet podczas zajęć na wyspecjalizowanych kierunkach, autorzy Rozwoju inteligencji emocjonalnej postanowili pomóc Ci we wprowadzeniu w życie wszystkich tych zagadnień. Stworzyli szereg ćwiczeń oraz praktyczny 14-dniowy program zdobywania mądrości emocjonalnej.

Dzięki zdobyczom nauki oraz praktyce psychoterapeutów i trenerów książka ta wykorzystuje techniki neurolingwistyczne – takie jak bramy, kotwice, rytuały, poziomy logiczne i inne – w celu pokazania, jak należy zarządzać własnymi stanami emocjonalnymi oraz jak można mądrze wykorzystać wiedzę do zarządzania innymi ludźmi i relacjami z nimi.

sensus

Wydawnictwo Helion SA
44-100 Gliwice
tel. 032 230 98 63
e-mail: sensus@sensus.pl

## *Spis treści*

**O autorach** ..... **9**
**Podziękowania** ..... **13**
**Słowo wstępne** ..... **15**

**Co znajduje się w książce i jak z niej korzystać** ..... **17**

**Wprowadzenie** ..... **21**
Czym jest inteligencja? ..... 22
Założenia przyjęte w tej książce ..... 29

**Podstawowe emocje — zrozum siłę uczuć** ..... **39**
Gospodarowanie własnymi emocjami ..... 39
Emocje, zdrowie i dobre samopoczucie ..... 43

**Lekcja 1: Poradź sobie z własnymi emocjami** ..... **49**
Wstęp — wołanie o odpowiedzialność za własne życie ..... 50
Splatanie emocji i doświadczenia ..... 53
Asocjacja i dysocjacja ..... 65
Przypadki ..... 76
Ćwiczenia do tej lekcji ..... 86

**Lekcja 2: Poziomy doświadczenia i porozumiewania się** ..... **93**
Wprowadzenie — poziomy Twojego funkcjonowania ..... 94
Podstawowy model neurologicznych poziomów doświadczenia ..... 95
Znaczenie emocji ..... 107
Potęga przekonań emocjonalnych ..... 117
Jak podnieść swoją inteligencję emocjonalną,
stosując zasadę poziomów logicznych? ..... 120
Dodatek do lekcji 2. Teoria kryjąca się za modelem ..... 127
Ćwiczenia do tej lekcji ..... 130

**Lekcja 3: Zaplanuj swój sukces** ..... **137**
Wprowadzenie — modele efektywności ..... 138
Model TOTE — struktura elastycznych planów ..... 141
Wnioski — kilka rad dotyczących rozwoju emocjonalnego ..... 162
Zastosowanie nr 1. Dzielenie celów z innymi ludźmi ..... 163
Zastosowanie nr 2. Oczekiwania i struktura szczęścia ..... 166
Ćwiczenia do tej lekcji ..... 171

**Lekcja 4: Dowiedz się, jak postrzegasz świat i jak możesz panować nad tym, co Tobą kieruje ... 177**
Wprowadzenie ... 178
Systemy reprezentacji — w jaki sposób człowiek tworzy swój wewnętrzny świat? ... 179
Submodalności — w jaki sposób kształtujesz własną rzeczywistość? ... 191
Inteligencja emocjonalna a stosowanie struktury subiektywnego doświadczenia ... 198
Wnioski — tworzenie struktury Twojego subiektywnego doświadczenia ... 203
Metaprogramy — filtry Twoich myśli ... 204
Wnioski — wzorce Twoich emocji ... 232
Ćwiczenia do tej lekcji ... 234

**Lekcja 5: Inteligencja emocjonalna w firmie ... 241**
Pozycje percepcyjne — zrozumienie dla siebie i innych ... 242
Projekcja — czego możesz dowiedzieć się o sobie dzięki irytacji? ... 252
Model jakościowej współpracy ... 254
Spójrz na swój związek z innej perspektywy ... 259
Relacje towarzyskie — w jaki sposób wprowadzasz emocje do swoich metod porozumiewania się? ... 264
Ćwiczenia do tej lekcji ... 269

**Lekcja 6: Zadawaj właściwe pytania ... 273**
Kontrprzykład — czego NIE robić ... 274
Wprowadzenie ... 275
Model podstawowy — trzy handlowe zasady „dobrego pytania" ... 280
Metamodel — pytania w radzeniu sobie z emocjami ... 288
Ćwiczenia do tej lekcji ... 307

**Lekcja 7: Odnoś sukcesy w relacjach z samym sobą i z innymi ... 317**
Wprowadzenie — maestria budowania i utrzymywania związku ... 318
Sztuka kalibracji — czego możesz dowiedzieć się z mowy ciała ... 321
Nawiąż dobry kontakt z samym sobą ... 330
Nawiązywanie dobrego kontaktu z czyimiś myślami i doświadczeniami ... 331
Dobry kontakt z innymi — jak go osiągnąć? ... 332
Skąd wiesz, że nawiązałeś dobry kontakt? ... 337
Poziomy dobrego kontaktu ... 340
Zastosowania ... 345
Wniosek — zdolności obserwacyjne kluczowym składnikiem Twojej inteligencji emocjonalnej ... 352
Ćwiczenia do tej lekcji ... 354

**Wnioski: ustalanie połączeń, zyskiwanie mądrości emocjonalnej .....357**
Nowe zdolności emocjonalne .....357
Tworzenie pełnego modelu kompetencji .....360
Kilka ćwiczeń na koniec .....366

**Rekapitulacja .....369**
Poza inteligencję emocjonalną .....369
Wniosek — od inteligencji emocjonalnej do mądrości emocjonalnej .....372

**14-dniowy program: Lista zajęć na nadchodzące dwa tygodnie .....375**

**Bibliografia i dalsza lektura .....377**
Przegląd literatury poświęconej neurolingwistyce .....377
Pozostałe źródła .....382
Internet .....384

**Rozwiązania ćwiczeń .....385**

**Dodatek A: Programowanie neurolingwistyczne .....387**
**Dodatek B: Wykorzystanie metaprogramów w rekrutacji i zarządzaniu ....393**

**Słowniczek .....399**

**Skorowidz .....407**

# *Lekcja 5: Inteligencja emocjonalna w firmie*

„Człowiek zawsze stanowił największą zagadkę ludzkości".
Alfred Korzybski

## *Cele*

- Rozwiniesz poziom empatii przez poznanie modelu pozycji percepcyjnych[1].
- Nauczysz się patrzeć na świat oczyma innych ludzi, z którymi będziesz chciał się porozumiewać.
- Zdobędziesz pełen ogląd sytuacji, patrząc na całość pod różnymi kątami.
- Nauczysz się korzystać z uzyskanej perspektywy, aby reagować odpowiednio w potencjalnie konfliktowych sytuacjach, mając do dyspozycji więcej danych na temat struktury uwikłanych w nią związków.

## *Założenia neurolingwistyczne*

W rozdziale tym przyjmiemy następujące założenia neurolingwistyczne:

- *Mapa nie jest terenem. Każdy człowiek patrzy na świat przez swoje osobiste filtry, kierując się własnym doświadczeniem życiowym.*
- *Każde zachowanie jest najlepszym możliwym wyborem dostępnym w danej chwili. Jeśli człowiek byłby świadom istnienia „lepszego zachowania", zgodnego z jego standardami, to zdecydowałby się właśnie na nie.*
- *Związki tworzą systemową całość. Znaczenie sposobu porozumiewania się, z jakiego korzystasz, opiera się na reakcjach, jakie wywołuje on w innych ludziach. Aby zmienić czyjeś zachowanie, musisz najpierw wprowadzić zmiany we własnym.*
- *Najbardziej elastyczny element systemu kontroluje cały system.*

[1] W neurolingwistyce posługujemy się pojęciami: „pierwsza, druga, trzecia, czwarta pozycja i metapozycja". Pojęcia te wyjaśnimy w dalszej części lekcji.

### *Jaki jest cel tej lekcji?*

Dlaczego miałbyś starać się zdobyć takie umiejętności?

1. W celu łagodzenia konfliktów.

    - To, co denerwuje Cię w innych ludziach, jest odzwierciedleniem wewnętrznej struktury Twojej reprezentacji.
    - Konflikt jest wynikiem różnić pomiędzy Twoją strukturą wewnętrzną a strukturą wewnętrzną innej osoby. Określając istotę tej różnicy, uzyskujesz pewną elastyczność w innym przedstawieniu jej w swoim umyśle. Wzbogacając własną reprezentację owej różnicy na więcej sposobów niż dotychczas, zwiększasz swoją umiejętność lepszego nią zarządzania. Spoglądając na treść konfliktu z różnych stron, zmieniasz w sobie strukturalne ramy umysłu, które zapoczątkowały tę różnicę. Możesz zatem zdecydować się na inne zachowanie i tym samym rozwiązać konflikt. Doskonalenie elastyczności zachowań daje Ci większą kontrolę nad wynikiem utrzymywania kontaktów z innymi ludźmi.

2. Ogólnie na potrzeby inteligencji emocjonalnej.

    - Zgłębienie rozumowania osoby, z którą prowadzisz rozmowę, identyfikowanie się z jej reakcjami i przewidywanie ich to zasadnicze zdolności wypływające z inteligencji emocjonalnej.

## Pozycje percepcyjne — zrozumienie dla siebie i innych

We wprowadzeniu zapoznaliśmy Cię z założeniami neurolingwistycznymi. Nauczyłeś się, że: „Mapa nie jest terenem". Możemy ulepszać własne mapy, porównując je z mapami innych ludzi, a w razie potrzeby również łącząc je z nimi. Tego właśnie nauczyli się starożytni kartografowie, kreśląc tym samym różne drogi prowadzące do konkretnego miejsca na Ziemi i odkrywając przy tym wiele nowych zasobów, które można było wykorzystywać. Większość skutecznych negocjatorów opanowała tę umiejętność w mistrzowskim stopniu — niczym szachiści, starają się z góry przewidzieć każdy możliwy ruch przeciwnika. Nawet

wpływ pozycji, jakie obie strony zajmują przy stole negocjacyjnym, jest zawczasu analizowany. Dzięki temu negocjator zyskuje ogląd sytuacji, przez co może, na przykład, przełamać impas, szukając płaszczyzny porozumienia, która uwzględni oba punkty widzenia.

Jeśli prowadzisz z kimś negocjacje, masz przynajmniej cztery możliwe sposoby spojrzenia na sprawę (pozostając w *asocjacji*)[2]:

1. własnymi oczyma,
2. oczyma innej, zaangażowanej w nią osoby,
3. oczyma neutralnego obserwatora,
4. przez podwójne okulary, uzyskując w ten sposób połączenie swojej mapy z mapą innej osoby (to wzorzec odkryty ostatnimi czasy).

Podobnie można spojrzeć na tę sytuację z perspektywy *dysocjacji* — jako obserwator samego siebie, jako obserwator innej osoby i obserwator całego układu. Neurolingwistyka określa takie zdysocjowane pozycje mianem *metapozycji*.

W połowie lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku Judith DeLozier i John Grinder rozwinęli model pozycji percepcyjnych, opierając się na podanych wyżej rozróżnieniach[3]. Poniżej przedstawimy Ci ideę tego modelu, ilustrując go dwoma przykładami:

(1) na przykładzie Twojego sporu z szefem, który (Twoim zdaniem) przydziela Ci zbyt mało obowiązków,

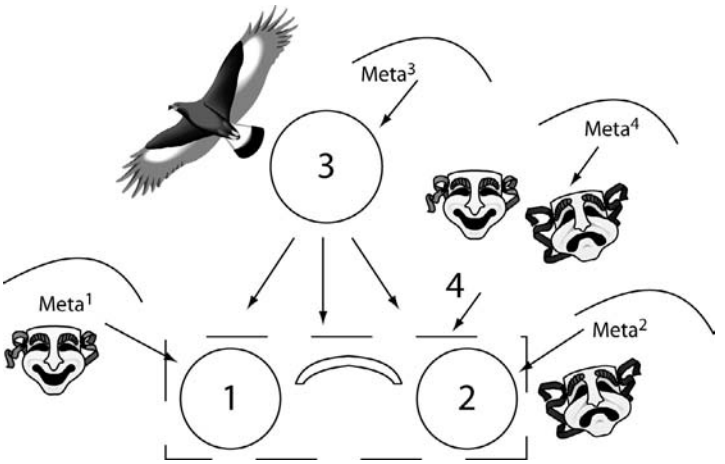
oraz

(2) w przypadku, w którym zbytnio zatracasz się w związku i w efekcie przestajesz zwracać uwagę na własne wartości i potrzeby, a zaczynasz żyć zgodnie z wartościami i oczekiwaniami partnera.

[2] Pierwotnie zwany „potrójnym opisem" (ang. *Triple Description*), odnosił się do pozycji ja – inny – – obserwator. Nazwa nadal nie uległa zmianie, ponieważ wielu ludzi nie zdaje sobie sprawy z istnienia czwartej pozycji i pozycji systemu.

[3] Czwarta pozycja nie występowała w pierwotnym modelu pozycji percepcyjnych, stworzonym przez Grindera i DeLozier. To wkład ostatnich lat, wprowadzony przez Roberta Diltsa. Patrz wcześniejszy przypis.

Na rysunku 5.1 dwa połączenia pierwszej i drugiej pozycji symbolizują kontakty dwóch porozumiewających się ze sobą osób.




*Rysunek 5.1. Studium komunikacji. Czerty pozycje obserwatorskie, każda z odpowiadającą jej metapozycją*

## *Pozycja pierwsza (pozycja „ja")*

Oznacza patrzenie, słuchanie, czucie, rozpoczynanie z własnej perspektywy. Ludzie z silną pierwszą pozycją dokładnie wiedzą, czego chcą.

Aby wzmocnić swoją pierwszą pozycję, musisz osiągnąć lepsze zrozumienie samego siebie, odnajdując strukturę swoich subiektywnych doświadczeń. Książka ta jest w znacznej mierze poświęcona temu właśnie zagadnieniu.

*Pytania* — Co CZUJESZ W TEJ CHWILI?
— Czego TERAZ CHCESZ?
— Jakie są TWOJE wartości, potrzeby, pragnienia?

Na przykład:

- pracownik mówi: „Nie odpowiada mi ta praca, chcę większej odpowiedzialności";
- kobieta mówi: „Nie czuję się dobrze w tym związku, za bardzo usuwam się w cień";

- „Według mnie człowiek zgodny", powiedział Hugo Bohm, „to ktoś, kto zgadza się ze mną".

*Benjamin Disraeli*[4]

Zrozumienie własnych motywacji i jasne określenie wyników i celów, do których dążysz, pozwoli Ci bezpiecznie zgłębiać pozostałe pozycje percepcyjne bez ryzyka zagubienia się w nich.

Ważną częścią rozwijania własnej inteligencji emocjonalnej jest umiejętność zmieniania perspektywy i spoglądania na sytuację z punktu widzenia innej osoby. To właśnie nazywamy drugą pozycją. Najlepiej osiągać ją, gdy zbadasz już informacje dostępne z pierwszej pozycji, dzięki czemu będziesz mógł przeprowadzić analizę kontrastowo-porównawczą.

## *Pozycja druga (pozycja „ty")*

Oznacza patrzenie, słuchanie, czucie z perspektywy drugiej osoby; zupełnie jakbyś był w jej skórze.

Ludzie mający silnie ugruntowaną drugą pozycję potrafią utożsamić się ze sposobem odczuwania i myślenia innej osoby, z jej sposobem postrzegania itd.

Aby rozwinąć umiejętności przyjmowania drugiej pozycji, musisz:
— zasocjować emocjonalnie; postawić się na czyimś miejscu, może nawet, traktując to dosłownie, przejść na pozycję zajmowaną przez tę osobę;
— prowadzić lepszą obserwację i decydować, które z obserwowanych faktów są istotne z tej perspektywy.

*Pytanie:* Jeśli jesteś w czyjejś skórze, to w jaki sposób patrzysz na rzeczy, ludzi (włącznie z sobą samym) i co przy tym czujesz?

Odpowiedź umożliwi Ci zrozumienie innych ludzi i poznanie motywacji ich zachowań. Być może, gdybyś był w ich skórze, zrobiłbyś dokładnie to samo, co oni, i w ten sam sposób reagowałbyś na swoje zachowania.

[4] Cytat za *The Oxford Dictionary of Humorous Quotations*.

Przykłady:

- Punkt widzenia szefa osoby zatrudnionej: „Wzdragam się przed przekazaniem części odpowiedzialności mojemu współpracownikowi, ponieważ boję się utraty kontroli".
- Punkt widzenia partnera kobiety: „Przejmuję inicjatywę, ponieważ chcę, by moja partnerka była szczęśliwa, i dlatego, że ona sama tak mało się angażuje".

Zwróć uwagę, że pierwsze dwie pozycje, które omówiliśmy do tej pory, opierają się na modelu biegunowym albo – albo. Jest to tak zwane myślenie cyfrowe albo arystotelejskie, zbudowane na prawach rozumowania opracowanych przez starożytnego greckiego filozofa, Arystotelesa, w IV w. p.n.e. Arystoteles zaproponował rozwiązanie, będące zupełnie przeciwnym do przedstawianego przez nas sposobu działania[5], w którym jedna osoba wygrywa, druga przegrywa, a „szczęśliwy środek" nie istnieje lub jest wykluczany z możliwych opcji. Taki schemat postępowania utrzymywał się przez wieki, wpływając na dyplomację i wywoływanie konfliktów, oraz na parlamenty i sądy na całym świecie.

Jednak nasze rozumienie świata, ludzi i umysłów ewoluowało znacznie od czasów Arystotelesa. Świat nie jest czarno-biały, ale jawi się w odcieniach szarości i wszystkich barwach widma światła widzialnego, włącznie z tymi znajdującymi się poza widzialną częścią spektrum, których istnienia nie jesteśmy na co dzień świadomi. Postawienie się w cudzej sytuacji może bardzo często jeszcze zaogniać konflikt, pogłębiać różnice i doprowadzić do wzajemnego wykluczenia się sposobów interpretacji wydarzeń.

Rozwiązanie takich konfliktowych sytuacji wymaga umiejętności spojrzenia na sprawę z OBU punktów widzenia naraz, wzniesienia się ponad konflikt. Tylko wtedy uda się osiągnąć porozumienie, które nie będzie typu „albo – albo", ale „zarówno", „równie dobrze", zadowalając tym samym obie strony. W neurolingwistyce mówimy w takim przypadku o wniosku ekologicznym, ponieważ opiera się on na poszanowaniu i docenieniu obu zaangażowanych stron. Wielcy negocjatorzy potrafią osiągnąć taki efekt i doprowadzić do sytuacji *wygrany – wygrany*, skutecznie pośrednicząc w pokojowych rozmowach między walczącymi

[5] Prawo wyłączonego środka: „To, co jest, to jest, a czego nie ma, to nie ma. Nie istnieje żadna pośrednia droga".
Prawo zaprzeczenia: „Nie może być jednocześnie prawdziwe A i nieA".

frakcjami czy rozmowami o wynagrodzeniach, prowadzonymi między kierownictwem a związkami zawodowymi. Takie umiejętności, niezbędne dla zdrowego rozwoju inteligencji emocjonalnej, wymagają zdolności przyjmowania pozostałych pozycji percepcyjnych, o których powiemy już zaraz.

## *Pozycja trzecia (pozycja „oni", z lotu ptaka)*

Oznacza przyjęcie pozycji „osoby neutralnej", biernego widza, na przykład trenera czy ptaka, który *obserwuje* układ z zewnątrz. Z tej pozycji możesz obserwować siebie, osobę, z którą rozmawiasz, i zachodzące między Wami relacje. Możesz obojętnie obserwować pozytywny i negatywny wkład obu stron w całą sytuację, aby znaleźć sposoby wyeliminowania negatywów i zebrania pozytywnych aspektów, ku obopólnemu zadowoleniu. Jak zapewne możesz sobie wyobrazić, opanowanie trzeciej pozycji wymaga najpierw zaznajomienia się z wchodzeniem w pierwszą i drugą pozycję, aby określić ich zasoby i odkryć w ten sposób jeszcze więcej możliwości.

Ludzie o mocno ugruntowanej trzeciej pozycji widzą, w jaki sposób są związani z układem i jak, zmieniając własne zachowanie, mogą stworzyć sobie sprzyjające środowisko, w którym inni też się zmienią.

*Pytanie:* Jak zachowanie osób 1 i 2 wpływa na nie nawzajem? Co robią?

Pozycja ta dostarcza informacji niezbędnych do przerwania kręgu zjadliwości, jaki często towarzyszy konfliktom.

Przykłady:

- Pierwsza sytuacja w oczach obserwatora (na przykład moderatora drogi zawodowej [ang. *job-coach*]): „Pracownik jest nastawiony krytycznie do swojego przełożonego, ponieważ ten nie przekazuje mu żadnej odpowiedzialności, ale nie robi on tego, gdyż pracownik jest tak bardzo krytyczny".

- Druga sytuacja, widziana oczyma osoby trzeciej (na przykład terapeuty): „Kobieta nie czuje się komfortowo, ponieważ jej partner przejmuje zbyt wiele inicjatywy, ale postępuje on tak dlatego, że kobieta nie chce tego robić".

Kolejna pozycja została odkryta niedawno i daje jeszcze lepszy wgląd w sytuację, jakiego nie uzyskiwaliśmy z żadnej z poprzednio wymienionych pozycji.

## *Pozycja czwarta (pozycja „my", pozycja systemowa)*

Oznacza pozycję, którą przyjąłbyś, „gdybyś był" systemem. Gdy postrzegasz siebie z pozycji *„my"*, odnosisz się ZARÓWNO do siebie, JAK I do drugiej osoby. Łączysz się z globalną, systemową perspektywą i dostrzegasz tarcia w układzie, odczuwając reakcje między poszczególnymi elementami systemu, jakby występowały one w Tobie.

*Pytanie:* Jakie byłoby to uczucie, gdybyś z jednej strony był osobą 1, a z drugiej, jednocześnie, osobą 2?

Abyś podniósł swoje umiejętności myślenia systemowego, narysuj na kartce różne siły i napięcia obecne w układzie i spróbuj zasymulować je, jakby były obecne w Tobie wszystkie naraz.

Pozycja ta dostarcza informacji niezbędnych do zrozumienia sił obecnych w układzie.

Przykłady:

- Pierwsza sytuacja obserwowana z pozycji systemu: „Jeśli połączę przekazanie części obowiązków i odpowiedzialność, to okaże się, że są to dwie strony tego samego medalu — nie można mieć jednego, nie mając drugiego. Określając wprost poziom przekazania obowiązków i związaną z nim odpowiedzialność, uda się usunąć napięcia, i jestem pewien, że szybko pojawią się pożądane rezultaty".
- Druga sytuacja postrzegana z poziomu systemu: „Jedna ze stron ma do ofiarowania tyle, że druga czuje się zepchnięta na margines,

zupełnie niepotrzebna. Należy się zastanowić, czy strona ta chce odgrywać w związku bardziej znaczącą rolę, i jeśli tak, co należy zrobić, żeby jej to umożliwić".

## *Metapozycja (pozycja zdysocjowana)*

Oznacza zdysocjowanie, obserwowanie osoby z dystansu, pozostając jednak nadal osobą w tej roli.

Ludzie obdarzeni silną metapozycją potrafią opisać siebie z zewnątrz i podchodzić krytycznie do swoich zachowań.

Wyćwiczenie metapozycji, na przykład w stosunku do siebie, udaje się, gdy wyobrazisz sobie, że oglądasz film ze sobą w roli głównej. Możesz nawet nagrać się na wideo w czasie trwania konkretnej sytuacji, żeby zobaczyć swoje zachowanie. Z techniki tej korzysta się często w czasie szkoleń dla sprzedawców, kadry kierowniczej, opiekunów itp.

| | | |
|---|---|---|
| *Pytania:* | — | Jak się widzisz? |
| (Dla pozycji Meta[1]) | — | Jakie zachowania, patrząc z zewnątrz, są dla Ciebie typowe? |

Metapozycja wyprowadzona z pierwszej pozycji dostarcza interesujących danych na temat Twojego zewnętrznego zachowania i sposobów porozumiewania się ze światem.

Przykłady:

- Pracownik, obserwując samego siebie: „On nie czuje się dobrze (ponieważ nie spoczywa na nim wystarczająca odpowiedzialność) i dlatego nie potrafi już dłużej zachowywać przyjaznych stosunków z szefem. Nie utrzymuje kontaktu wzrokowego i mówi urywanymi zdaniami".
- Kobieta, obserwująca swoje poczynania: „Ona usuwa się w cień, ponieważ jej partner zbytnio przejmuje inicjatywę".

**Uwaga.** W podobny sposób można przyjąć pozycję zdysocjowaną, czyli metapozycję, wyprowadzoną z każdej innej z omówionych przez nas pozycji. Na przykład, pytania dla pozycji Meta[2] mogą mieć postać:

„Wyobraź sobie, że jesteś kierownikiem, który po kłótni z pracownikiem wraca do domu. Jak skomentowałbyś własne zachowanie i reakcje w ciągu całego dnia?". Nie ma potrzeby, byśmy w dalszej części rozdziału omawiali pozycje Meta[3] i Meta[4], ponieważ są one bardziej teoretyczne i znajdują zastosowanie jedynie w specyficznych sytuacjach.

## *W jaki sposób kontrolować konflikty?*

W każdym związku napotkasz pewne podobieństwa, ale i różnice. Oddzielnie żadne z nich nie stają się przyczyną zdenerwowania czy konfliktu. Mianem konfliktu określasz jedynie te sytuacje, które Cię zdenerwują. Różnica (czy podobieństwo) nie powoduje samoczynnie konfliktu; robią to ramy myślenia, które prowadzą do takiej, a nie innej interpretacji różnicy.

Przykłady:

- Koledzy między sobą. Jedna osoba potrafi sobie poradzić z dominującym zachowaniem osoby X, ale inna zupełnie nie może się z tym uporać. Gdy szef próbuje nadmiernie Tobą dyrygować, możesz na przykład „powiedzieć tak, a zrobić inaczej", może jednak dysponujesz umiejętnościami, które pozwolą Ci wywalczyć własną drogę, sprawią, że szef uzna Twój pomysł za własny itd. Jeśli nie potrafisz sobie radzić z zachowaniem szefa, to będzie Cię ono denerwować.

Im bardziej napięty jest konflikt, tym więcej wiąże się z nim emocji i tym bardziej Twoje osobiste filtry zakłócają Twój odbiór rzeczywistości. W takich przypadkach możesz zacząć uważać, że źródłem problemu jest jego druga strona, i pragnąć usunąć ją z życia (np. zwolnić z pracy, rozwieść się, a nawet zamordować).

Pozbywając się oceny, wypływającej z takiej interpretacji, czyli sprowadzając ją do zwykłego stwierdzenia faktu, pozbywasz się także ładunku emocjonalnego, jaki wiązał się z zaistniałą sytuacją. Dzięki temu redukujesz konflikt do poziomu, na którym po prostu opisujesz różnice (lub podobieństwa) występujące pomiędzy zainteresowanymi stronami. Wielu doradców małżeńskich ma na co dzień do czynienia z takimi sytuacjami. Po takiej zmianie partnerzy mogą wspólnie opracować bilans związku, szukając rozwiązania z bardziej obiektywnej perspektywy.

Przykłady:

- Związek bardzo towarzyskiej kobiety i cichego introwertyka — po pogodzeniu się z indywidualnym stylem partnera (za sprawą długiej terapii porozumiewania się) para uznała, że nie ma sensu dłużej żyć z taką różnicą temperamentów.
- Kobieta czuje się niezrozumiana. Zatraciła się w życiu męża i żyła tylko po to, by spełniać jego potrzeby, nie dbając wcale o własne. Po wzmocnieniu wiary w siebie i zyskaniu poczucia wyjątkowości stała się równie silna, jak jej mąż, przez co teraz ciągle pojawiają się między nimi spięcia, ponieważ ona domaga się, by brać pod uwagę również jej potrzeby. Rozpoczyna się poszukiwanie nowej równowagi w związku.

W sytuacjach konfliktowych informacja ulega interpretacji, przez co zaczynamy doświadczać jej subiektywnie. Aby zażegnać konflikt, musisz odwrócić proces zakłócenia informacji. W tym celu przedstawimy Ci dwie umiejętności — pierwszą, zadawanie właściwego pytania, poznasz w lekcji 6. Druga, podana tuż poniżej, pozwoli Ci uzupełnić dostępne informacje dzięki skutecznemu zastosowaniu różnych pozycji percepcyjnych, a więc wzbogacić wiedzę o sytuacji poprzez scalenie danych odkrytych w każdej z nich. W ten sposób otrzymasz pełny obraz konfliktu, dzięki czemu stworzysz sobie nowy pogląd na jego korzenie, prowadzący Cię do przebaczenia i zmiany.

Typową cechą konfliktów jest to, że ilość informacji dostępnych z początkowej pozycji, z której zaczynasz ich rozpatrywanie, jest znacznie obniżona — przez to zmniejszasz szansę na okazanie zrozumienia dla położenia innych ludzi, nie wspominając już o spojrzeniu na cały układ.

| *POZYCJA PERCEPCYJNA* | *PIERWSZA* | *DRUGA* | *TRZECIA* | *CZWARTA* |
|---|---|---|---|---|
| **Związana umiejętność** | Asertywność | Empatia | Coaching | Zyskanie obustronnego zwycięstwa |

## Projekcja — czego możesz dowiedzieć się o sobie dzięki irytacji?

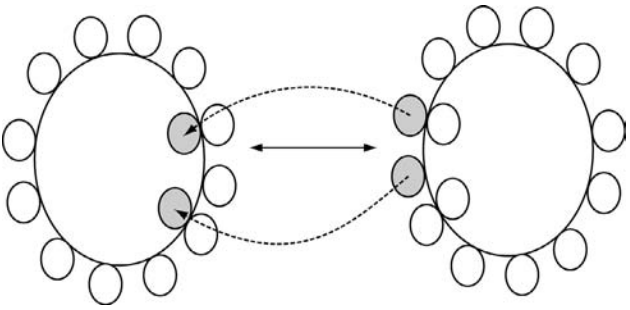
Niektóre wspólne przedsięwzięcia działają lepiej niż inne. Z niektórymi ludźmi rozumiesz się lepiej niż z innymi. Co dzieje się, gdy relacje z drugą osobą nie spełniają Twoich oczekiwań?

To niesamowite, jak niektórzy ludzie potrafią zaplątać się we własnych emocjach. Czasami wystarczy, że spotkają się z kimś, a zaczynają irytować się, okazywać niechęć i awersję. Czasami drażni ich zapach albo ton głosu. W takich sytuacjach często rozwodzą się nad tym, jak niedobra, niebezpieczna, a nawet zła jest ta druga osoba. Po prostu jej nie znoszą.

Oczekujemy, że osoba pasująca do takiego opisu będzie, przynajmniej w danej chwili, zasocjowana z pierwszą pozycją. To właśnie z niej można wygłaszać opinie o ludziach jako prawdy absolutne. Takimi właśnie *są*. Ale co zyskasz, mając takie nastawienie?

Z poprzedniego rozdziału wiesz już, że każdy filtruje rzeczywistość na swój sposób. W lekcji 6. zbadamy, jak Ty filtrujesz własne doświadczanie rzeczywistości, pomijając niektóre dane, generalizując, a nawet zmieniając ją w pewien sposób. Przyjmowanie różnych pozycji percepcyjnych umożliwia Ci częściowe zrównoważenie działania tych filtrów. Zauważysz pewnie, że czasami rozpoczynając z pierwszej pozycji, zaczynasz przesadnie reagować, a nawet przerysowywać rzeczywistość. Irytacja budową przypomina bardzo alergię — wiąże się z nadmierną reakcją na bodźce z otoczenia. Będziesz reagować emocjonalnie, zanim jeszcze dana osoba stanie się faktycznym psychologicznym czy fizycznym zagrożeniem. Być może jeszcze sobie tego nie uświadamiasz, ale Twoje reakcje alergiczne mogą Cię wiele nauczyć o samym sobie, ponieważ to, w jaki sposób doświadczasz innych ludzi, jest odbiciem Twojego sposobu myślenia i odczuwania. Mechanizm ten znany jest w psychologii pod nazwą „projekcji" — to, co irytuje Cię w innych, jest tą częścią Ciebie, którą usiłujesz poskromić.

Jeśli, na przykład, denerwuje Cię czyjeś dominujące zachowanie, możesz zadać sobie pytanie, na czym polegają Twoje próby dominacji. Być może także przejawiasz objawy takich zachowań i uważasz je za nieodpowiednie. Być może nawet nie zdajesz sobie sprawy ze swoich dominacyjnych zapędów (nazywamy to *martwym punktem*). A może jesteś



*Rysunek 5.2. Projekcja w konflikcie*

bardzo dobrym człowiekiem, który poskromił wszystkie impulsy narzucania swojej woli innym.

Inny przykład. Załóżmy, że denerwuje Cię drażliwość pewnej osoby. Uważasz, że nie potrafi się ona kontrolować i nie można czynić z nią żadnych ustaleń. Oczywiście taka właśnie może być prawda, ale teraz nie musimy zajmować się tą osobą. Co to zdenerwowanie mówi Ci o Tobie? Co masz na myśli, mówiąc: „drażliwość"? Dlaczego Cię to denerwuje? Co z Twoją własną drażliwością? Potrafisz odpuścić czy może jesteś zasadniczy? Czy dopuszczasz jakieś ustępstwa, czy może wszystko ma iść zgodnie z planem?

Mamy dla Ciebie następującą radę — potraktuj ją jako wskazówkę — choć może ona stanowić dla Ciebie wyzwanie: „To, co odpycha Cię w innych ludziach, jest tą częścią Twojej osobowości, którą musisz zaakceptować w sobie".

**Uwaga**

Doświadczenie nauczyło nas, że — z wyjątkiem przypadków projekcji w kontekście nierozwiniętego terytorium samodoskonalenia — może istnieć jeszcze inna przyczyna, dla której ludzie irytują się niektórymi działaniami innych. Jeśli, niczym w głośnym przypadku pary, gdy jeden z partnerów denerwował się tym, że drugi inaczej wyciska pastę do zębów, zaczniesz skupiać się na wyjątkowo błahych drobiazgach, może to wywołać jeszcze głębsze źródło zdenerwowania. Wtedy niewielkie zdenerwowanie byłoby manifestacją głębiej zakorzenionej irytacji. Wielu ludzi odczuwa ją, ponieważ w rzeczywistości pragną mieć większy wkład w związek lub dlatego, że chcieliby doświadczać większej swobody osobistej czy większego dystansu. Niezależnie od przyczyny musisz

poważnie traktować swoje stany rozdrażnienia, nauczyć się radzić sobie z nimi oraz odpowiednio nad nimi pracować. Konflikty, zatargi, zwolnienia, rozwody (czy nawet obrażenia fizyczne) nie są wynikiem dzielących nas różnic, ale zdenerwowania tymi różnicami.

## Model jakościowej współpracy

> ZARÓWNO, JAK I
> zamiast
> ALBO – ALBO
> zamiast
> ANI – ANI
>
> Hans-Ulrich Obrist

Rozważając często wszystkie pozycje percepcyjne i omawiając razem własne odkrycia, partnerzy mogą znacznie podnieść jakość związku, zwiększając tym samym prawdopodobieństwo przetrwania próby czasu. Jeśli spojrzysz na swoje obecne lub minione związki, możliwe, że dostrzeżesz, jak niektóre z pozycji są reprezentowane w zbyt małym stopniu. Skompensowanie, które przywróci równowagę, stanie się furtką do nowych sposobności osobistego i wspólnego rozwoju!

### *1. Wystąp i podtrzymaj swoją pozycję*

W wielu sytuacjach związek, jaki utrzymujesz z samym sobą — pierwsza pozycja — może zostać przytłoczony uwagą poświęcaną Twojemu związkowi z inną osobą, np. gdy z chęcią zatracasz siebie dla innej osoby, przez co jej priorytety stają się ważniejsze niż Twoje.

Przesadna uległość często następuje jedynie czasowo, jak ma to miejsce w przypadku nowej miłości, kiedy bez zastanowienia się nad konsekwencjami poddajesz się sugestiom ukochanej osoby, ale zdarza się również, że taki wzorzec utrwali się w długim związku. Jeśli miejsce ma ta druga sytuacja, to możesz „posunąć się do granic możliwości", aby mieć ją za sobą lub zrealizować to, co w Twoim mniemaniu przypadnie do gustu drugiej osobie[6]. Zadowalanie partnera może być sposobem poszukiwania akceptacji lub wdzięczności. W bardziej dramatycznym scenariuszu takie zachowanie może pojawić się po to, by zyskać przychylność partnera wyłącznie w celu podtrzymania związku, niezależnie od przeszkód, jakie mogłyby się pojawić. Możesz obawiać się wyra-

[6] W języku analizy transakcyjnej taką postawę określa się sterownikiem „zadowolić innych". W przypadku terapii rodzinnej mówi się wtedy o pozycji „osoby ugłaskującej". W takim układzie druga osoba zajmie najprawdopodobniej pozycję „osoby obwiniającej".

żania własnych opinii w bardziej otwartej formie, aby nie powodować konfliktów czy ze strachu przed odrzuceniem. Być może myślisz sobie: „Lepszy diabeł znany…". W takich warunkach nie trudno o wykorzystywanie, fizyczne, seksualne lub psychiczne, czy znieważanie, a nawet o męczeństwo. Wszyscy jesteśmy świadomi istnienia związków, w których pojawiły się takie problemy.

Nie zawsze objawy są negatywne. Niektórzy ludzie są prawdziwie utalentowani w przewidywaniu oczekiwań. W czasie jednego z prowadzonych przez nas szkoleń uczyliśmy pielęgniarki na stażu, jak od razu dopasowywać swoje zachowania do oczekiwań, zapewniając je tym samym, że za każdym razem zostają dobrze ocenione. Najlepszą z pielęgniarek okazała się ta, która najlepiej przewidywała oczekiwania stawiane jej przez opiekuna.

Co będę z tego mieć?

Wielu ludzi wierzy, że są w stanie podtrzymać nawet najbardziej skazany na zagładę związek, jeśli tylko wystarczająco usuną się w cień, i czasami, na krótką metę, metoda ta daje efekty. Jednak wysoki obecnie wskaźnik rozwodów i duża rotacja pracowników są wynikiem tego, że tylko nieliczni ludzie potrafią od początku zaznaczać swój autorytet, więc większość jest narażona na wypalenie, nękanie czy nawet wykorzystywanie. Będą czekać, „aż bomba wybuchnie". Gdyby wcześniej mocniej zaznaczyli swój autorytet, stworzyliby swoisty model negocjacji albo przynajmniej układ partnerski, a nie zależność między dominującym liderem i uległym poddanym, po którym można deptać. W modelu negocjacji — stworzonym w oparciu o model pozycji percepcyjnych — szuka się równowagi pomiędzy samodoskonaleniem się a współpracą czy uspołecznianiem. Perspektywę pierwszej pozycji rozwiniesz przez zwracanie baczniejszej uwagi na siebie oraz aktywny wkład w związek, osiągnięty na drodze otwarcia się na własne potrzeby i pragnienia.

Lepsze opanowanie drugiej pozycji mogłoby nauczyć Cię, że wielu spośród ludzi odpowiedzialnych za Ciebie wcale nie cieszy się z Twojego służalczego posłuszeństwa, którym mogą wręcz pogardzać. Co więcej, mogą oni być tak przejęci własną osobą, że wcale nie zauważą Twojego „oddania". Na przykład w świecie interesów kadra kierownicza często uskarża się na niski poziom „konstruktywnej krytyki" i „inicjatywy" przejawianej przez pracowników niższego szczebla.

Jeśli przeszkadza Ci służalczość innych, zacznij zmieniać własne przekonania dotyczące pełnego partnerstwa w związku, szacunku dla samego siebie i zarządzania. Puść swoje przestarzałe wzorce z dymem i poćwicz wprowadzanie się w stan zasobny (patrz lekcja 1.). Przejmij energię i inicjatywę, przyjmij pewne siebie podejście, tak jak Ci to pokazywaliśmy, i przyjrzyj się różnicy.

## *2. Oceniaj siebie obiektywnie i użyj tej wiedzy, zaczynając z metapozycji względem siebie (Meta[1])*

> „Gdy sama szczerość zajmuje należne jej miejsce we wnętrzu, to widać ją na zewnątrz, w sercach innych ludzi".
>
> *Lao Tse, VI w. p.n.e.*

Rozpoczynając działania z metapozycji, możesz uświadomić sobie, co dokładnie dzieje się w Tobie. Niektórzy ludzie przechodzą ze zbytnią łatwością w metapozycję — nadmiernie się osądzają, szczególnie w sytuacjach, gdy inni mają możliwość ich oceniać. Ewentualnie ograniczają swoje działania, ponieważ czują i widzą, że działają zbyt niezdarnie. Nie ma nic bardziej irytującego niż ocenianie siebie w czasie wygłaszania mowy czy rozważania o pierwszej miłości i intelektualizowania na temat logistyki nawiązywania kontaktów, i dalszej wędrówki tym tropem. Twój wewnętrzny dialog wyrabia nadgodziny i zaczyna przeszkadzać!

Są też przypadki, w których metapozycja jest stanowczo niedoceniana. Dzieje się tak, gdy zbyt asocjujesz się ze swoimi uczuciami, ale może się również pojawić w sytuacji, w której zbyt łatwo zgadzasz się z innymi i nawet nie zdajesz sobie z tego sprawy.

Jeśli nie rozwinąłeś w pełni umiejętności przechodzenia do pierwszej metapozycji lub zaniedbujesz jej używanie, to na początku lepiej skorzystaj z opisu swojej osoby sporządzonego przez kogoś z zewnątrz. Szukaj krytyki lub opinii u, na przykład, najlepszego przyjaciela czy kolegi, a może nawet u przełożonego spoza kręgu kierownictwa czy trenera. Zwróć uwagę na to, że opinia niekoniecznie musi oznaczać ocenę. Na początek poproś o szczegółowy opis, z użyciem odpowiednio bogatego języka, typowych dla Ciebie działań. Niech opiszą Ci układ ciała, sposób wyrażania emocji na twarzy, ton głosu itd. Mogą się przy tym posługiwać objaśniającym, wartościującym językiem, wyjawiając swoje opinie w sposób pozytywny. „Na Twoim miejscu nie robiłbym tego a tego w taki sposób, ponieważ może stać się to i to. Zamiast tego

zrobiłbym raczej to czy tamto… Czy ma to sens? Jak sądzisz?". Słuchanie takich komentarzy pozwoli Ci nawiązać wewnętrzny dialog, który nie uderzy Cię oceną wszystkich Twoich poczynań naraz, ale stanie się źródłem konstruktywnych sugestii. W ten sposób rozwiniesz swojego wewnętrznego trenera.

Jednak doświadczenie pokazuje, że nagie, brutalne informacje są często najbardziej odpowiednie albo potrzebne, ponieważ tylko takie mają w wystarczająco duży impet, by zmusić Cię do zrobienia czegoś względem omawianego tematu. Potrafią sprowadzić Cię gwałtownie na ziemię czy też wybić z samozadowolenia, jednocześnie wprowadzając w jakże ważny stan stałej świadomości w sprawie własnej niekompetencji. Taka forma przekazywania wiedzy może Ci dopiec, ale jednocześnie poprawić Twoje położenie, ponieważ czasem jedynie uświadomienie sobie czegoś w taki sposób pozwala podjąć działania i przejąć kontrolę nad własnym życiem. Najczęściej taka sytuacja to wynik kryzysu. W takich chwilach wiele osób szuka terapii lub odpowiedniego szkolenia. Często źródłem największej wiedzy o Tobie samym są ludzie, którzy Cię nie lubią, ponieważ w swoich przerysowanych, krytycznych uwagach przekażą Ci uderzające (dosłownie) prawdy, wyrażając często to, czego nie mają odwagi powiedzieć Ci przyjaciele. Zatem w poszukiwaniu takiej wiedzy udaj się do swoich wrogów!

To znane wszystkim zjawisko, określane mianem „popełnienia *faux pas*", jest spowodowane brakiem metapozycji. Oczywiście, osoba zainteresowana może wyczuwać, że coś jest nie tak, ale nie poświęci temu problemowi wystarczającej uwagi albo będzie szukała sobie wygodnych wymówek, pozwalających na racjonalne wyjaśnienie odczuwanego lęku. Przechodząc w metapozycję względem siebie, zyskujesz sposobność obserwowania wypadkowego efektu wielu niedużych powodów rozdrażnienia. Możesz pracować nad sobą, pytając siebie: „W jaki konstruktywny (pozytywny) sposób mogę dać ujście tym niewielkim spięciom?" albo „Co kryje się za tymi irytującymi drobiazgami, na które nie zwracam uwagi?".

## *3. Naucz się przechodzić w drugą pozycję i dostrajać do innej osoby*

Jeśli ludzie w związku zaniedbują drugą pozycję, to związek taki przerodzi się w przypominające układ finansowy wspólne przebywanie. Można zupełnie wygodnie spędzić życie obok drugiego człowieka, nie

przejmując się jego emocjami. Partnerzy czy koledzy często mają tyle zajęć, że brak im czasu na osobistą zażyłość. Ciągle tylko: robić, robić, robić. „Od jak dawna się znamy?", pyta Jerzy Marię w ich diamentową rocznicę ślubu. Maria odpowiada: „Czy my w ogóle się znamy?".

Skoro nigdy nie mamy ochoty robić rzeczy, które nie leżą w naszym interesie, to dlaczego nieustannie oczekujemy tego od innych?

Oczywiście, niektórym ludziom taki urzędowy sposób życia wystarcza w zupełności — być może bliskość emocjonalna wymaga takiej postaci czy intensywności uczuć, jakiej nie jesteś w stanie ofiarować. W takim przypadku książka ta powinna być czymś więcej niż wystarczającym lekiem na Twoją przypadłość.

Brak drugiej pozycji wynika często z wrażliwości, a nawet przewrażliwienia. Im bardziej jesteś świadom własnych uczuć, tym ciężej jest Ci zdysocjować się od nich i wysłuchać drugiej osoby. Czasem w dyskusji okazuje się, że człowiek jest tak bardzo przejęty własnymi przemyśleniami, że nie jest nawet w stanie powtórzyć słów rozmówcy. W takiej sytuacji masz gwarancję, że Ty i Twój rozmówca nadajecie na zupełnie innych falach.

Skrajna wrażliwość pozbawia również zdolności bycia świadomym własnego zachowania. Dla takiej osoby nie jest dostępna żadna z metapozycji. Abyś mógł postawić się na miejscu innego człowieka, musisz najpierw nauczyć się przyjmować metapozycję wobec siebie. Wymaga to świadomości uczuć, procesów wewnętrznych, itd., a także umiejętności podjęcia pracy z nimi. W następnym kroku przedstawimy Ci kilka ćwiczeń, dzięki którym zdobędziesz te umiejętności.

## *4. Trzecia i czwarta pozycja udostępnią Ci ramę współpracy*

Przyjmując trzecią pozycję, osiągniesz perspektywę ukazującą Ci związek i działające w nim wzajemne wpływy. Zbyt rzadkie z niej korzystanie może doprowadzić do sprzeczek albo „owijania w bawełnę". Czwarta pozycja zapewnia stabilność, ponieważ tworzy lub poprawia ramę związku.

Zerwanie tej ramy następuje najczęściej w okresie wypowiedzenia czy podczas rozwodu. Rodzice porzucają swoje tradycyjne role, polegające

na dawaniu i braniu. Zaczynają się interesować wyłącznie sobą. Bezmyślne emocje, pojawiające się w czasie rozwodu, często zadają ból komuś pozostającemu w pierwszej pozycji. Jego niechęć do przejścia w drugą pozycję jest zupełnie zrozumiała — „były" partner, „szef" lub „system" zbyt mocno skrzywdził taką osobę. Może ona postrzegać siebie jako przegranego w tym starciu.

> Dostaniesz od życia wszystko, czego chcesz, jeśli wystarczająco pomożesz innym osiągnąć to, czego oni chcą.
>
> Zig Ziglar

Przyjęcie trzeciej pozycji uświadomi partnerom, że są powiązani wzajemnymi oddziaływaniami i jednakowo „odpowiedzialni" za przebieg spraw. A byli partnerzy, w najlepszym przypadku, są w stanie przyjąć czwartą pozycję i przekształcić ramę w poszerzony wzorzec współpracy — na przykład wesprzeć jego budowę dobrem dzieci czy sytuacją, w której konflikty stanowią pewien wkład twórczy. W Holandii ogłoszono konkurs na „najlepszy rozwód". Zwyciężyła para, która tak doskonale się rozumiała, że w zasadzie nie było wiadomo, dlaczego się rozwodzi. Jednakże na razie takie sytuacje są nadal rzadkością. W większości przypadków osoba, która uważa, że w czasie rozwodu straciła najwięcej, ma problemy z rozszerzeniem ramy, a czasem jest to dla niej wręcz niemożliwe. Wtedy rozstanie staje się procesem mocno nacechowanym emocjami, czasem nawet zjadliwością.

## Spójrz na swój związek z innej perspektywy

Teraz, gdy znasz już model pozycji percepcyjnych, pokażemy Ci, w jaki sposób zastosować je w rozwiązaniach sytuacji konfliktowych. Sposób postępowania, który opisujemy poniżej, przeprowadzi Cię przez cztery pozycje percepcyjne i metapozycje do pozycji pierwszej i drugiej. Diagram przedstawiony na rysunku 5.1 na początku tego rozdziału pomoże Ci utrzymać ogólny zarys. Przechodząc przez wszystkie pozycje, zbierzemy tyle informacji o konflikcie, ile tylko jest możliwe. Dzięki temu wszystko stanie się jaśniejsze. (***Wskazówka:*** Jeśli przeprowadzasz to ćwiczenie samodzielnie, zapisz odpowiedzi, których udzielisz w każdym z kroków). Następnie zbierzemy wszystkie informacje i połączymy je. Dzięki temu będziesz mógł spojrzeć na konflikt pod innym kątem, co powinno Ci pomóc w osiągnięciu obopólnego zwycięstwa.

## Metaodzwierciedlenie — narzędzie w rozwiązywaniu konfliktów interpersonalnych

***Krok 1.*** ***Przygotowanie.*** Przypomnij sobie nierozwiązany konflikt albo problem, w którym uczestniczył jeszcze ktoś poza Tobą. Wróć myślami do dyskusji, jaką nawiązałeś z tą osobą. Gdybyś miał odegrać całą sytuację w tym pomieszczeniu, w którym aktualnie się znajdujesz, to gdzie ustawiłbyś siebie (pierwsza pozycja), a gdzie stałaby ta druga osoba (druga pozycja)?

***Krok 2.*** Przejdź do ***pierwszej pozycji.*** Opowiedz nam o tej osobie, która Cię denerwuje. Jak ma na imię? Jakie żywisz dla niej uczucia?

***Krok 3.*** Przejdź do ***metapozycji 1.*** Spójrz na tę osobę, stojącą tam (pierwsza pozycja), i powiedz, co ona czuła i jak się zachowywała. Jakich rad byś jej udzielił?

*Trener pilnuje, by badający opisywał sytuację z metapozycji. Typowy opis zdarzeń w pierwszej pozycji odbywa się w sposób, który „dotyczyłby innej osoby". (**Wskazówka:** Zadawanie pytań w stylu: „Co ON (ONA) czuje?" umożliwi uczestnikowi ćwiczenia lepsze wejście w metapozycję).*

***Krok 4.*** Przejdź do ***drugiej pozycji.*** Wejdź w skórę tej drugiej osoby i połącz się z jej odczuciami oraz sposobem, w jaki postrzega ona konflikt. Dlaczego zachowujesz się w ten sposób? Jaki masz cel? Jaki inny sposób pozwoliłby Ci lepiej osiągnąć ten cel? Jakich rad udzieliłbyś (imię osoby w pierwszej pozycji)?

*Prowadząc to ćwiczenie, musisz pilnować, by badający mówił w pierwszej osobie. Nadzorujący przebieg ćwiczenia może pobudzać tę asocjację, używając imienia drugiej osoby („Jak się teraz czujesz, Jurku?") i upewniając się, że o osobie w pierwszej pozycji mówi, używając jej imienia.*

***Krok 5.*** Przejdź do ***metapozycji względem drugiej pozycji.*** Co możesz powiedzieć o zachowaniu i uczuciach osoby w drugiej pozycji, oczywiście jeśli ją widzisz? Jakiej rady udzieliłbyś tej osobie, dzięki której mogłaby uczynić ten związek bardziej konstruktywnym?

***Krok 6.*** Przejdź do ***trzeciej pozycji.*** Załóż, że proces komunikacji między tymi dwiema osobami ma miejsce w Twojej obecności. Co, jako osoba z zewnątrz, obserwujesz w tym układzie? Jakich rad udzieliłbyś obu stronom, gdybyś miał w jakiś sposób poprowadzić tych ludzi do celu?

*Prowadząc to ćwiczenie, upewnij się, że badający mówi w pierwszej osobie. Nadzorujący przebieg ćwiczenia może pobudzać tę asocjację, upewniając się, że o osobach znajdujących się w pierwszej i drugiej pozycji mówi, używając ich imion.*

***Krok 7.*** Przejdź do ***czwartej pozycji.*** Wkroczywszy między dwie osoby, wyobraź sobie, że jesteś układem, jaki one tworzą, że jednocześnie stanowisz obie strony konfliktu. Poczuj w sobie napięcie i linie mocy, dawanie i branie, pchanie i ciągnięcie, przepływ energii. W jaki sposób obie strony osiągają tę samą długość fali nadawania? W jaki sposób odbierasz dzielące je różnice? W jaki sposób można je zminimalizować? Jak odbierasz podobieństwa między stronami? Jak można je zoptymalizować? Jaki jest wkład obu stron we wzór porozumienia? W jaki sposób zachowanie jednej osoby wpływa na zachowanie drugiej osoby? Jakie elementy układu należałoby zmienić, aby działał on poprawnie?

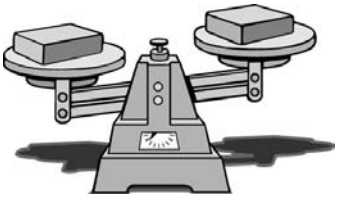
***Krok 8.*** Przejdź do ***metapozycji 1.*** Przejrzyj wszystkie *informacje*, które zebrałeś we wszystkich pozycjach. W jaki sposób, biorąc je pod uwagę, będziesz się teraz starał poradzić sobie z zaistniałą sytuacją? Wybierz sobie jakiś użyteczny stan, który pozwoli Ci zmienić wzorzec porozumiewania się z drugą osobą.

***Krok 9.*** Zasocjuj w ***pierwszej pozycji***, korzystając z tego stanu zasobnego. W jaki sposób zmieniają się Twoje uczucia i zachowanie wobec drugiej osoby? Co powiedziałbyś jej teraz? Wczuj się zupełnie w zmodyfikowaną sytuację.

***Krok 10.*** Zasocjuj w ***drugiej pozycji*** i zwróć uwagę na zmiany, które w wyniku tego nastąpiły w Tobie oraz w drugiej osobie (znajdującej się w pierwszej pozycji).

***Krok 11.*** Na koniec wróć do ***pierwszej pozycji*** i zwróć uwagę na dalsze zmiany, które się w niej objawiają. Wyobraź sobie, jak w przyszłości przebiegnie Twoje spotkanie z tą osobą. Ustal działania na tę okazję.

## *Metaodzwierciedlenie w praktyce — zrozumienie w sądzie*



Gerry Spence to słynny amerykański prawnik, który nigdy nie przegrał żadnego procesu karnego. W 1995 roku napisał książkę[7], w której instruuje, jak „wygrać" każdą dyskusję. Jeśli przeczytasz ją, spoglądając na zawartość przez filtr modelu pozycji percepcyjnych, z pewnością odkryjesz, że autor okazuje się mistrzem zrozumienia. Przyjmuje on pozycje innych osób zamieszanych w proces sądowy, aby osiągnąć to, co nazywamy „uczciwym procesem". Podczas swojego postępowania wyjątkowo otwarcie rozważa możliwe reakcje przeciwnika (druga pozycja) i szuka najlepszego rozwiązania z punktu widzenia układu (trzecia i czwarta pozycja).

### Powtórzenie niektórych ze stosowanych przez niego technik w kontekście pozycji percepcyjnych

1. ***Sytuacja:*** Wyraź swój sposób rozumowania tak, by uwzględniał pozycję przeciwnika.

   Przejdź ze swoim przeciwnikiem do drugiej pozycji. Co chce on osiągnąć? Jaka jest jego pozytywna intencja? W jaki sposób możesz pogodzić swoją pozytywną intencję z pozytywną intencją przeciwnika?
   Przejdź do trzeciej pozycji. Jak sądzisz, jako obiektywny obserwator, co się dzieje?
   Przejdź do czwartej pozycji. W jaki sposób możesz uzyskać obustronne zwycięstwo? W jaki sposób możesz pogodzić swoją pozytywną intencję z pozytywną intencją przeciwnika?

2. ***Wybór słowa:*** Wybierz słowa, w których przedstawisz swoje argumenty w sposób, który nie zrazi Twojego przeciwnika, a coś mu ofiaruje.

   Przejdź wraz z przeciwnikiem do drugiej pozycji. Jak jawią się Twoje słowa z jego perspektywy? Dostosuj je tak, by nie powodowały niepotrzebnych oskarżeń czy zatargów.

[7] Gerry Spence, *Jak skutecznie przekonywać*, REBIS, 2001.

3. ***Mów prawdę:*** Kłamstwem możesz na jakiś czas oszukać drugą osobę, ale w chwili, gdy pozna ona prawdę, zacznie szukać zadośćuczynienia.

Przejdź do drugiej pozycji po kolei z oponentem, sędzią, ławnikami itd. Co każde z nich chce usłyszeć? Po czym poznają szczerość Twoich intencji? Jakie żywią wobec Ciebie uczucia?
Powiedz prawdę w taki sposób, który przekona ich o prawdziwości Twoich słów. Jeśli w Twojej wypowiedzi są słabsze punkty, wskaż je sam (jeśli oponent zyska możliwość ich skrytykowania, efekt będzie dla Ciebie znacznie gorszy).
Powiedz im, jakie są według Ciebie ich odczucia (te, które udało Ci się zebrać w drugiej pozycji).

Te kilka punktów wydobywa istotę wykorzystania pozycji percepcyjnych przez Gerry'ego Spence'a. Poza tym w czasie lektury wspomnianej książki na pewno zauważysz niektóre z modeli, jakie przedstawiliśmy na kartach tej książki, jak choćby wykorzystanie własnych emocji (patrz lekcja 1.) czy nawiązywanie porozumienia z innymi (patrz lekcja 7.).

## *Wniosek*

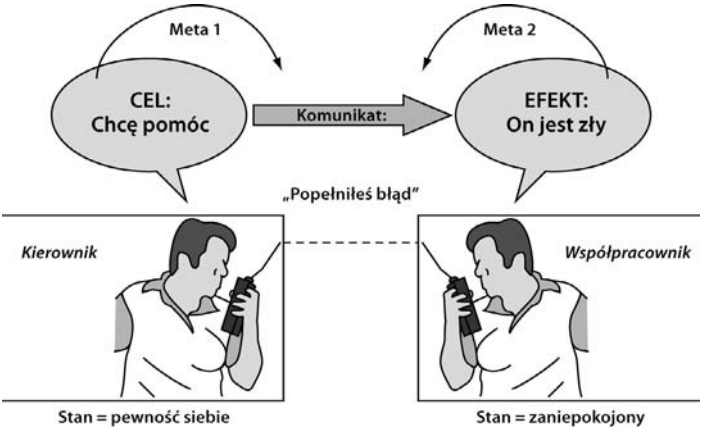
Zachęcamy Cię do zapamiętania kluczowej informacji z tego podrozdziału — jeśli chcesz w pełni poznać sytuację, musisz ustawić się w każdej z czterech pozycji percepcyjnych. Sukces Gerry'ego Spence'a kryje się częściowo w umiejętnym łączeniu tych pozycji. Używając wszystkich czterech, poznasz nowe informacje, które z kolei udostępnią Ci nowe opcje działania. W lekcji 1. zaprezentowaliśmy metodę rozwijania inteligencji emocjonalnej w oparciu o takie informacje i na bazie własnej kreatywności. Prace Einsteina oferują kolejny wspaniały przykład wykorzystania różnych pozycji percepcyjnych. Sposób, w jaki podszedł on do swojej teorii względności, wykorzystuje w znacznym stopniu pierwszą pozycję i pozycję obserwatora[8].

[8] Einstein wyobraził sobie siebie (metapozycja) siedzącego na fotonie (pierwsza pozycja), podróżującego z prędkością światła, a następnie ustawił się w pozycji obserwatora (trzecia pozycja), który ogląda się za siebie i doświadcza związanych z tym zaburzeń czasu i przestrzeni.

## Relacje towarzyskie — w jaki sposób wprowadzasz emocje do swoich metod porozumiewania się?

Czy nam się to podoba, czy nie, niewerbalny język często „zdradza" nasz stan emocjonalny. Mistrzowie kamiennej twarzy są specjalistami od unikania takich sytuacji, ale nawet im nie zawsze się to całkowicie udaje. Porozumiewanie się zawsze wykracza poza sam przekaz werbalny. Jego efekt zależy nie tylko od tego, co mówisz, ale także od tego, jak to mówisz, kiedy to mówisz (kontekst, pora), do kogo mówisz itd. Staramy się stale podkreślać fakt, że znaczenie komunikacji kryje się w efekcie, który uda Ci się osiągnąć!

Gdy odnosimy się do ścisłego przekazu rozmowy (rzeczywiście wypowiedzianych słów), określamy go mianem „komunikatu". Pozostałe elementy komunikacji stanowią to, co nazywamy „metakomunikacją"[9]. Metakomunikacja pozostaje pod silnym wpływem sposobu, w jaki odbiorca komunikatu go zinterpretuje.




*Rysunek 5.3. Cel, komunikat, jego metakomunikacja i wynik*

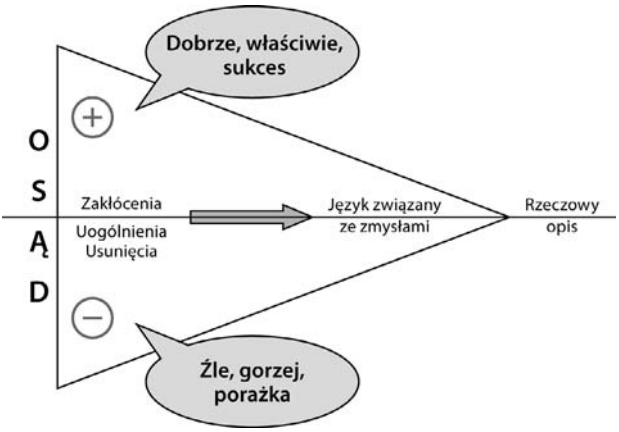
Niezależnie od tego, jak bardzo starasz się kontrolować proces metakomunikacji, zauważysz, że odbierana wiadomość (interpretacja) nie do końca odpowiada Twoim intencjom. Może się tak dziać z powodu różnego rodzaju czynników, łącznie z wzorcami oczekiwań odbiorcy.

[9] Problemem metakomunikacji został obszernie omówiony w książkach J. Reuscha i G. Batesona *Communication: The Social Matrix of Psychiatry* (1951, 1968) oraz *Pragmatics of Human Communication* (1967) autorstwa Watzlawicka, Bavelasa i Jacksona.

Powstaje zatem pytanie: co możesz zrobić, żeby Twój komunikat wymagał interpretacji w mniejszym stopniu?

Na początek zacznij oddzielać fakty od swoich opinii na ich temat.

Następnie jasno wyrażaj swoje uczucia, dotyczące tych faktów.




*Rysunek 5.4. Przejście od osądzania do opisu*[10]

## *Idea DESC*[11]

Gdy uda Ci się już oddzielić fakty od opinii, masz za sobą połowę drogi. Teraz przyszła kolej na cel, który przecież leży u podstaw Twojego przekazu. Zatem — jaki efekt starasz się osiągnąć poprzez porozumiewanie się? Musisz szukać zgody dotyczącej tego „efektu" u współrozmówcy. Czyli, poza podanymi wyżej dwoma zaleceniami, Twój przekaz kryje także aspekt rozwiązywania problemu i czynnik decyzyjny, dzięki któremu wspólnie określacie sposób kontynuacji rozmowy. Zatem podziel proces porozumiewania się na cztery części.

[10] Zainspirowany rysunkiem *Obwiedni porozumienia*, znalezionym w *Coaching for Performance, Second Edition*, autorstwa Johna Whitmore'a, nakładem Nicholas Brealey Publishing w 1996 roku.

[11] Idea ta jest jedną z wielu wariacji tematu „odminowania porozumienia". Najstarszy ze znanych nam wariantów to wariant „Wypowiedzi JA" dr. Thomasa Gordona, opisany w książce *Wychowanie bez porażek* (Instytut Wydawniczy PAX, 1999). Jeden z takich wariantów zaadoptowaliśmy na potrzeby inteligencji emocjonalnej.

| | | |
|---|---|---|
| D: „Opisz" (ang. *Describe*) | — | Opisz (tak dokładnie, jak to możliwe), w odniesieniu do jakich faktów chcesz się porozumieć. |
| E: „Oceń" (ang. *Evaluate*) | — | Jakie masz zdanie na temat tych faktów? Jakie mają one na Ciebie wpływ? Co czujesz wobec nich? |
| S: „Rozwiąż" (ang. *Solve*) | — | Co się stanie? Albo zaproponuj rozwiązanie, albo poszukajcie go razem — Ty i Twój rozmówca. Doświadczenie nauczyło nas, że rozwiązanie osiągane wspólnymi siłami jest zazwyczaj bardziej skuteczne (zwiększa się prawdopodobieństwo właściwego zrozumienia i wdrożenia rozwiązania). |
| C: „Kontynuuj" (ang. *Continue*) | — | Jaki wniosek płynie z Waszego porozumiewania się? Jak sobie dalej z nim poradzicie? Jeśli w fazie rozwiązywania zaplanowaliście podjęcie jakichś działań, uzgodnijcie, kiedy spodziewacie się efektów. Jeśli to konieczne, ustalcie przejściowe opóźnienia w ocenie. |

W tym miejscu nie tylko oddzielamy fakty od opinii, ale także spodziewamy się osiągnąć jakieś rezultaty na drodze porozumiewania się. Jakie istnieją możliwe rozwiązania? Jakie ustalenia należy poczynić w przyszłości? Taki rodzaj porozumienia jest równie przydatny w przekazywaniu dobrych wieści (komplementów), jak i tych złych.

## Kilka przykładów

1. Kierownik zadowolony ze swego współpracownika.
   D: Janek, zauważyłem, że zbudowałeś tę prezentację, przedstawiając najpierw jasne streszczenie, a następnie szczegółowe slajdy, dotyczące wszystkich ważnych tematów. Na każde zadane pytanie umiałeś udzielić bardzo szczegółowej odpowiedzi.

E: Według mnie była to wysoce profesjonalna prezentacja. Bardzo się cieszę, że pozwoliłem Ci ją przygotować. Wierzę, że wywarliśmy dobre wrażenie na naszych klientach, i sądzę, że mamy spore szanse na podpisanie umowy.
S: Może zastosujesz to podejście również w innych swoich działaniach? Co o tym sądzisz?

2. Kierownik niezadowolony ze swego współpracownika.
D: Piotrze, czy to nie Ty naprawiałeś maszynę napełniającą na linii 5? No cóż, jedna ze śrubek była przykręcona zbyt słabo i wibracje maszyny poluzowały ją do tego stopnia, że odpadła. Dostała się między tryby skrzyni biegów i w efekcie zniszczyła silnik. Całkowity koszt naprawy zniszczeń wyniesie około 15 000 euro.
E: Ta sytuacja jest dla mnie raczej irytująca, ponieważ maszyna będzie niesprawna przez około pięć dni.
S: Co zatem możesz zrobić, by w przyszłości uniknąć takich problemów?
C: No dobrze, a kiedy mogę sprawdzić, czy podjąłeś już uzgodnione działania?

## *Aktywne słuchanie*[12]

Załóżmy teraz, że to Ty jesteś odbiorcą w procesie porozumiewania się, a osoba przekazująca komunikat nie podzieliła go zgodnie z ideą DESC. Możesz to zrobić samodzielnie w chwili formułowania odpowiedzi. Takie podejście jest według nas „prawdziwym" aktywnym słuchaniem. Postępując w ten sposób, od razu dajesz do zrozumienia, co według Ciebie druga osoba miała do zakomunikowana, dzięki czemu ma ona możliwość dostosowania swojego przekazu w pokojowy sposób. Aby jak najlepiej zinterpretować zawartość przekazu, oceniaj ją z drugiej pozycji — „Jeśli postawię się na miejscu rozmówcy, jaką intencję odkryję za tym wymuszonym zdaniem? Co staram się przekazać?".

[12] Ta forma aktywnego słuchania również pojawia się w książce Thomasa Gordona *Wychowanie bez porażek*.

## Kilka przykładów

- Dana osoba mówi: „Sądzę, że to głupi pomysł".
  Reakcja: „Jeśli dobrze Cię rozumiem, sądzisz, że pojawią się czynniki, które przeszkodzą w realizacji tego planu?".
  *(zadaj pytanie, by poznać fakty kryjące się za interpretacją)*
- Kobieta mówi: „Czuję, że on mnie wykorzystuje".
  Reakcja: „Co dokładnie zrobił?".
  *(jakie fakty sprawiają, że czujesz się wykorzystywana?)*

## Ćwiczenia do tej lekcji

### *Ćwiczenie 5.1. Zakoduj pozycje percepcyjne*

Z której z pozycji percepcyjnych padły następujące zdania?

| | *Pozycja percepcyjna* |
|---|---|
| *Np.: „Czuję się zakłopotany, gdy pomyślę sobie, jak będziesz się z tym czuć, kiedy wieczorem wrócisz do domu".* | Meta[2] |
| 1. Już widzę się, jak tam tańczę. | |
| 2. Masz klapki na oczach. | |
| 3. Powinieneś się teraz zobaczyć. | |
| 4. Gdybym był na Twoim miejscu, czułbym się zagubiony. | |
| 5. Nabranie dystansu często pomaga znaleźć rozwiązanie. | |
| 6. Oboje powinniście widzieć, w jak absurdalny sposób staracie się porozumieć. | |
| 7. Sposób, w jaki z nim postępujesz, nie rozwiąże Waszego problemu. | |
| 8. Jeśli będziemy współpracować, nic nas nie powstrzyma! | |

### *Ćwiczenie 5.2. Poznaj siebie — Twoja autobiografia i kilka biografii*

W tym ćwiczeniu napiszesz za każdym razem historię swojego życia. Spiszesz ją na oddzielnych kartkach, patrząc na swoje życie z różnych perspektyw.

1. Z pierwszej pozycji — historia Twego życia opowiedziana przez Ciebie. Które zdarzenia w Twoim życiu miały duże znaczenie? Jak się wtedy czułeś?
2. Z pozycji neutralnego obserwatora (trzecia pozycja) — gdybyś usłyszał historię tamtej osoby, jakbyś ją opowiedział?
3. Z drugiej pozycji:
   (a) oczyma kogoś, kto Cię kocha (partnera, rodziców itp.),
   (b) oczyma kolegi,
   (c) oczyma największego wroga lub krytyka.

Na koniec napisz podsumowanie, zaczynając z czwartej pozycji. Jeśli zbierzesz wszystkie te historie, co wyda Ci się najważniejsze?

*Uwaga: jeśli wykonujesz to ćwiczenie z ludźmi, którzy już trochę Cię znają, możecie wykonać je tak, by najpierw każdy z uczestników grupy opowiadał Twoją biografię, a na końcu Ty dokonasz podsumowania.* Historie opowiadane w każdej z pozycji będą najprawdopodobniej zdysocjowane (meta). Jeśli spisujesz historię zasocjowaną, opowiedz ją w taki sposób, jakby działa się właśnie w tej chwili.

#### *Ćwiczenie 5.3. Przygotowanie do ważnego spotkania*

Zastanów się, jakie spotkanie masz odbyć w najbliższej przyszłości (tematyka dowolna: zebranie, zachwalanie towaru, spotkanie z przyjaciółmi itd.).

1. Zapisz sobie, co chcesz powiedzieć (w pierwszej pozycji).
2. Zastanów się, jak zareagują na to inni (druga pozycja).
3. W jaki sposób możesz poradzić sobie z ich reakcją, tak pozytywnie, jak jest to możliwe (trzecia pozycja)?

*Jeśli wykonujesz to ćwiczenie w grupie, odegrajcie odpowiednie role. W przygotowaniach wykorzystajcie powyższe instrukcje. Po ich zakończeniu rozpocznijcie odgrywanie ról. Zagraj siebie i udziel partnerom wskazówek względem tego, jak mają się zachowywać.*

#### *Ćwiczenie 5.4. Jak Cię widzą, tak Cię piszą*

W parach. Osoba A doradza osobie B, jak ta ma się ubrać. Ćwiczenie to daje najwięcej radości, gdy nie znacie się zbyt dobrze.

Krok 1. Osoba B podaje trzy sytuacje, w których będzie potrzebowała odpowiednich ubrań (np.: do pracy, do ogrodu, na plażę, do kuchni, do miasta, na przyjęcie itd.). Opisz bardzo dokładnie okazję, w której masz zamiar wykorzystać te ubrania.

Krok 2. Osoba A wyobraża sobie zdarzenie, podczas którego będzie noszone dane ubranie, i zastanawia się, co powinno się założyć na taką okazję.

Krok 3. Osoba A wczuwa się w rolę osoby B i zastanawia się, co chciałaby na siebie założyć.

Krok 4. Osoba A doradza osobie B, opierając się na informacjach zebranych w poprzednich krokach.

*Wariant: idź o krok dalej i zabierz osobę B do sklepu z ubraniami, pozwalając jej przymierzać ubrania, które jej wskażesz, a następnie wysłuchaj jej uwag.*

### *Ćwiczenie 5.5. Doświadczenia odniesienia pozycji percepcyjnych*

Jeśli odkryjesz, że w czasie Twojego życia jedna z pozycji percepcyjnych wykształciła się w mniejszym niż inne stopniu, możesz nauczyć się jej od innych ludzi, którzy rozwinęli ją wystarczająco. Na przykład załóżmy, że Twoja pierwsza pozycja jest słabsza. Czego możesz się zatem nauczyć od osoby wyjątkowo asertywnej? A jeśli Twoja druga pozycja jest słaba, to czego nauczysz się od osoby mającej wiele zrozumienia dla innych?

Ćwiczenie dla czterech osób. Postaraj się zebrać grupę ludzi, którzy posługują się w życiu różnymi pozycjami percepcyjnymi.

Wykonujcie ćwiczenia na zmianę. W każdej kolejce jedna osoba zadaje pytania o kogoś innego, aby dowiedzieć się więcej na temat pozycji, którą chce w sobie rozwinąć. (Spraw, by osoba ta zasocjowała się z trzema doświadczeniami, i sprawdź, jakie submodalności, emocje, przekonania, umiejętności itd., pojawiają się w tej pozycji).

Na przykład ludzie, którzy chcą się wzmocnić swoją pierwszą pozycję, starają się wzorować na członku grupy, który ma silnie rozwiniętą pierwszą pozycję. W tym celu wywołują doświadczenie odniesienia.

Przeprowadź ćwiczenie dla różnych pozycji.

### *Ćwiczenie 5.6. Sprawdzanie projekcji*

Krok 1. Określ, które z zachowań drugiej osoby irytuje Cię.
Krok 2. Odnajdź tę część siebie, która myśli i działa tak samo, jak tamta osoba.
Krok 3. Poszukaj w niej pozytywnej intencji.
Krok 4. Następnie przejdź do drugiej pozycji i sprawdź posiadane informacje. Jak dokładne one były?

### *Ćwiczenie 5.7. Szukanie pozytywnej intencji uczucia*

Wybierz sobie jedno z irytujących Cię własnych zachowań. Przejdź do pierwszej pozycji i opisz, co czujesz. Poszukaj pozytywnych intencji tego uczucia. Co Cię denerwowało lub wpływało na Twoje zachowanie?

***Ćwiczenie 5.8. Przyspieszone metaodzwierciedlenie***

Wybierz dobrze określony kontekst, w którym pojawiła się nieprzyjemna interakcja. Po kolei przyjmuj pierwszą, drugą i trzecią pozycję. Spraw, by wykonujący ćwiczenie za każdym razem opisywał tę samą sytuację:

— odbieraj siebie i drugą osobę z danej pozycji wzrokowo, słuchowo i w odczuciach,
— mów na głos do siebie o tym, co się stało.

Postaraj się, by osoba zmieniała pozycje coraz szybciej, aż bez wątpliwości stwierdzi, gdzie kryje się przeszkadzający jej filtr. Jakie informacje zdobyłeś i jak zmienisz swoje zachowanie w przyszłości, mając taką wiedzę?

***Ćwiczenie 5.9. Reagowanie dzięki informacjom zebranym z drugiej pozycji***

Pomyśl o kimś, kto Cię denerwuje. Opisz jego zachowanie. Przejdź do drugiej pozycji i rozważ pozytywne intencje takiego zachowania. W jaki lepszy sposób osoba ta mogłaby wyrażać swoje pozytywne intencje? Zareaguj w następujący sposób:

— Gdy postępujesz… (opisz zachowanie tej osoby).
— Sądzę, że masz na celu…
— Czy mam rację?
— Jeśli mam rację, to czy mógłbyś przekazywać sens swoich zamiarów w inny sposób, który wyraźniej ukazywałby Twoje pozytywne intencje? Jak to zrobisz?