

**Problem to słowo, które od razu niesie negatywny ładunek. Praca z problemami jest działaniem wymagającym – zarówno od osoby, która nimi zarządza, jak również od osób, które uczestniczą w tym procesie. O tych ostatnich szczególnie nie można zapominać, programując swoje działania.**

Wydaje się to oczywiste, ale w wielu przypadkach nie jest. Dlatego też poniżej można znaleźć kilka przemyśleń, wskazówek, które pomogą w rozwiązywaniu problemów, jak i podejmowaniu decyzji w oparciu o przepracowane problemy. Tekst ten powstał po odbyciu mobilności w projekcie INTER-RIK w ramach programu Erasmus+ Edukacja Dorosłych. Ma być inspiracją dla przemyślenia swoich działań, co w dobie szybko zmieniającej się rzeczywistości, jak i coraz to większej liczby obowiązków i zadań do zrealizowania jest dosyć trudne. Jednak raz na jakiś czas warto zastosować wybrane narzędzia tu przedstawione w odniesieniu do swoich własnych problemów zawodowych, jak i w odniesieniu do grupowych procesów w pracy.

W pracy z ludźmi często spotykamy się z różnymi poglądami. Części z nich możemy przyklasnąć, ale niektóre przyprawiają nas o zdenerwowanie i wywołują w nas negatywne emocje. Jeśli chcemy zarządzać problemem/kryzysem, warto na początku przeprowadzić proste ćwiczenie; nie trzeba go robić przy okazji każdego konfliktu lub opinii, z którą się nie zgadzamy – to byłoby zbyt czasochłonne i nie wiem, czy do końca potrzebne. Warto jednak wykonać je przynajmniej raz, by zrozumieć mechanizmy, które stoją za danym zjawiskiem.

Przywołaj sobie opinię, z którą się zgadzasz, jakiś pogląd, z którym się utożsamiasz – w moim przypadku może to być „jedz mniej mięsa”. Następnie spisz na kartce co najmniej 10 argumentów przeciwko Twojej tezie; spisuj wszystkie, nawet te najbardziej absurdalne. Już w tym momencie wychodzisz poza swoje subiektywne zdanie, zdajesz sobie sprawę, że jest naprawdę sporo argumentów, które mogą stać w opozycji do Twojej tezy. Jeśli jedna osoba w kilka, kilkanaście minut była w stanie wymyślić taką liczbę kontrargumentów, zrozum, że w kontakcie z innymi ludźmi będzie ich jeszcze więcej. Idąc dalej, warto sobie zadać trud i zrozumieć, jakie wartości i doświadczenia wynikają z tych argumentów, kto może tak myśleć i dlaczego. Aby nie wydawać od razu osądu o drugiej osobie, pomocnym narzędziem (nie tylko tutaj, ale też przy okazji innych działań) jest zasada 5 x DLACZEGO? Możesz ją zastosować w pracy z samym sobą, jak i w dialogu. Pomaga ona rozjaśnić argumentację drugiej osoby, a być może ujawni Twoje lub drugiej osoby braki w argumentacji. Polega ona na tym, że do tezy zadajemy pytanie „dlaczego?”, a więc: teza -> dlaczego? -> odpowiedź -> dlaczego? itd. Jeśli potrafisz odpowiedzieć na 5 pytań „dlaczego”, to wtedy docierasz do sedna swojego poglądu/argumentu.

W komunikacji związanej z podejmowaniem trudnych decyzji (które można potraktować jako konsekwencję rozwiązywania problemów) warto pamiętać o następujących elementach i wykorzystywać te porady:

- Pytania o definicję – warto na wstępie ustalić, z czym się mierzymy, zdefiniować problem krok po kroku, rozłożyć go na czynniki pierwsze, a dalej zdefiniować słowa, które są użyte w tym problemie. Wbrew pozorom nie każdy definiuje w ten sam sposób.
- Warto pytać o prawdziwe życie i prosić o przykłady, zarówno problemu, jak i proponowanego rozwiązania, a więc np.: „Jakby to miało wyglądać?”, „Jak widzisz tę sytuację w praktyce?”.
- Warto zobaczyć też, z jakimi emocjami w danej chwili zmagają się druga osoba, zadając pytania o to, jak się czuje w tej chwili, w którym miejscu jest, jak się ma – być może warto odłożyć tę rozmowę na później, w momencie, kiedy będą lepsze warunki (emocjonalne, zewnętrzne); to pytanie pomoże nam również nawiązać nić porozumienia z drugą osobą, podać przykład o podobnych emocjach i tym samym pokazać empatię.
- A jeśli już o empatii mowa, to jest ona jednym z kluczowych narzędzi pracy z konfliktem. Zrozumienie dla drugiego człowieka, szacunek – są narzędziami do sukcesu; oczywiście nie załatwią wszystkiego, ale na pewno pomogą.
- W pracy z konfliktem warto również oddzielać różne zdania, to znaczy osobno dyskutować z różnymi członkami konfliktu, aby zarówno nie podkopywać ich samooceny, ale też na spokojnie poznać argumentację dwóch stron.
- Ukazanie krótkiego okresu zadowolenia to narzędzie, które bardzo lubimy jako ludzie – chodzi o ukazanie natychmiastowych korzyści, które płyną z danego rozwiązania i od razu będą widoczne. Na dalsze i długotrwałe rozwiązanie problemu przyjdzie jeszcze czas. To dobra metoda, ale może przynieść krótkotrwałe efekty.
- Przy pracy z kilkoma osobami, których interesy trudno pogodzić, warto zapytać o idealne rozwiązanie, ale też zadowolające – często jako ludzie chcemy, żeby wszystko było po naszej myśli, idealnie według nas; te rozwiązania nie są jednak idealne dla innych ani nie przynoszą korzyści dla ogółu, ponieważ wymyślamy i tworzymy wyobrażenia subiektywnie. Warto więc rozdzielić ten idealny stan z tym, który w zupełności zadowoli.
- Podważanie logiczne prezentowanych argumentów również może się okazać dobrym rozwiązaniem. Jest dosyć ryzykowne, ponieważ w pewnym stopniu może prowadzić do deprecjonowania pozycji osoby prezentującej te argumenty, jednak jest skuteczne.
- Warto przyjąć postawę dziecka i zadawać *naiwne pytania*, by doprowadzić rozmówcę do argumentów, które chciałeś przedstawić. W ten sposób uzyskujesz argumenty, które miałeś zamiar zaprezentować, ale nie tracisz czasu na przekonywanie swojego rozmówcy do tego (łatwiej jest naprowadzić kogoś na konkretne argumenty niż przekonywać do nich).
- Kiedy pojawia się problem, to zazwyczaj prowadzi on do zmiany sytuacji. I tu rada: nie trzeba prezentować tej zmiany jako dużego wydarzenia, które zmienia rzeczywistość o 180 stopni; warto utrzymywać *status quo*, wprowadzając niewielkie zmiany krok po kroku.
- Komunikując się, warto pamiętać o prostych i otwartych pytaniach. Nie należy zmuszać ludzi do Twojej opinii, lecz logicznymi pytaniami doprowadzać do wniosków, które chcesz wypracować.

- Przy rozwiązywaniu problemów, a następnie przy podejmowaniu decyzji trzeba uzyskać jak najwięcej informacji o drugiej stronie, skategoryzować te informacje i ocenić, jak one na nas wpływają; następnie spisać opcje działania, zastanowić się nad tymi, których być może teraz nie widać, dać sobie na to czas. Każda opcja ma swój scenariusz, a nawet kilka wariacji, więc warto się im przyjrzeć i przygotować do każdej ewentualności, szczególnie tej, która nie jest po naszej myśli.

Teraz trochę dłuższe zagadnienie związane z odbiorcami i planowaniem naszych działań, nowych pomysłów. Często programując jakieś działanie, patrzymy tylko ze swojej perspektywy, warto więc spisać wszystkie osoby, których nasze działanie będzie dotyczyło i do każdej z nich podać argumentację za i przeciw (naszemu pomysłowi). Taka diagnoza pokaże nam, po pierwsze, czy działanie ma zwolenników i gdzie ich szukać, po drugie – wskaże na potencjalne zagrożenia i kierunki ich napływu, a przede wszystkim może uświadomić, czy działanie w ogóle jest potrzebne i ma sens. Jeśli już zdecydujemy się wprowadzić działanie w życie, to pomyślmy, kto ma największy wpływ na nie – zarówno pozytywny, jak i negatywny. Koncentrujemy swoją energię i uwagę na tych grupach, pozostałych odbiorców zostawmy. Gdy już będziemy mieć zidentyfikowanych odbiorców/interesariuszy, zobaczymy, jak się z nimi komunikować, jakie wartości i korzyści im przedstawiać. Wartości to dosyć abstrakcyjne pojęcia, raczej związane z efektem długoterminowym, korzyści zaś są konkretnymi rzeczami w perspektywie krótkiego czasu. To wbrew pozorom bardzo ważne ćwiczenie, ponieważ pokazuje nam informacje o naszym odbiorcy/kliencie. Oczywiście można je rozbudowywać.

Brak informacji powoduje zaburzenia komunikacyjne. Jeśli nie mamy pojęcia, jakimi wartościami kierują się nasi odbiorcy ani jakie chcą mieć korzyści z naszego działania, trudno jest z nimi złapać nić porozumienia i przyciągnąć ich do siebie. Okazuje się, że w prywatnych firmach wartości są indywidualne, korzyści natomiast są bardziej dla wszystkich; z kolei w podmiotach publicznych odwrotnie – korzyści są indywidualne, a wartości wspólne. Wśród naszych odbiorców warto również dokonać podziału na tych, którzy są *w środku* i *na zewnątrz*, a także na tych, którzy są w hierarchii *nad nami*, *na równi* lub *poniżej nas*. To również rozróżnienie, które się przydaje. Nie ze wszystkimi możemy rozwiązywać problemy, nie na wszystkich mamy wpływ i warto również sobie zdać z tego sprawę. Taka refleksja pozwoli nam na zdjęcie ładunku emocjonalnego i pozbycie się frustracji, a to również jest rozwiązaniem pewnego problemu.

Ilekróć w powyższym mowa o drugiej osobie, możesz to zastosować również w stosunku do samego siebie. Wszystkie te narzędzia/wskazówki nie są do zastosowania przy każdej sytuacji, mają swoje plusy i minusy. Warto jednak wypróbować je, by się przekonać, czy któraś metoda się sprawdza i być może następnie ją rozwijać. Okazuje się, że wszystkie te porady mogą sprowadzić się do jednej: do rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji potrzeba informacji; to wiedza jest potrzebna, by móc wprowadzać konkretne rozwiązania. Wiedza ta może być niewygodna, jej zdobycie może być czasochłonne, ale warto, bo nawet jeśli działanie, które podjęliśmy, nie przyniosło efektów, to możemy je zaliczyć znów do naszej wiedzy, spisać,

przerobić i wyciągnąć wnioski. To kolejna informacja, która nam się przydaje. W końcu dojdziemy do dobrego rozwiązania, to pewne.

Autorka: Marta Rosół