

ARTUR DOLIŃSKI
Uniwersytet Zielonogórski

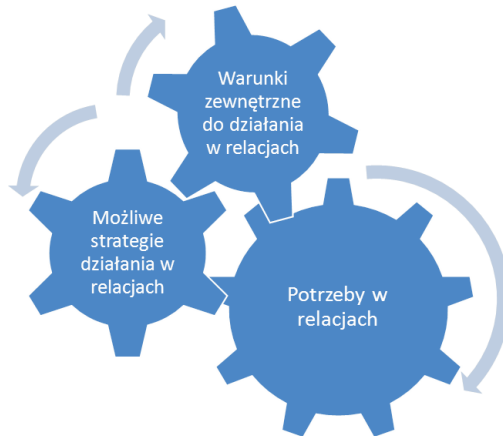
MODYFIKACJA STYLU RELACYJNEGO I STRATEGII ROZWIĄZYWANIA SYTUACJI TRUDNYCH W OBSZARZE ZAWODOWYM – KOMUNIKAT Z BADAŃ

Na korytarzu jednej z dużych korporacji krzyki i trzaskanie drzwiami. W oddali korytarza słychać odgłosy klótni. Pracownicy chowają się po swoich biurach i rzucają się w wir pracy. Każdy niby wie, co ma robić, ale w takich sytuacjach nic nie jest proste. Słysząc nieśmiało komentarze, że to szef się zdenerwował. Czasem tak ma, nie radzi sobie ze stresem, ale to chyba też jest tak, że nie radzi sobie z ludźmi, a może ze samym sobą? Słysząc nieśmiało porady... trzeba zachować spokój, za chwilę ucichnie i będzie można normalnie pracować.

Andrzej, uczestnik szkolenia

WSTĘP

Opis sytuacji podanej na wstępie niniejszego artykułu został zaczerpnięty z prac wykonanych przez uczestników szkolenia, które prowadzono w jednej z bardzo dużych korporacji. W związku z tym, że cykl szkoleń dla kierowników i pracowników liniowych miał dotyczyć sytuacji trudnych w relacjach w obszarze zawodowym, jego uczestnicy zostali poproszeni o „napisanie widokówki” z ich trudnych sytuacji relacyjnych. Takich zjawisk, jak opisane powyżej, w polskich firmach jest wiele. Czy stanowią standard życia korporacyjnego, czy są epizodem w coraz bardziej profesjonalizującej się przestrzeni kultur organizacyjnych firm? Pytanie to stało się kanwą do poszukiwań



Ryc. 1. Definicja sytuacji w przestrzeni pracy

Źródło: opracowanie własne.



Strategie (Kilmann, Thomas, 1978)

- Unikanie (*lose by leaving/win*)
- Uleganie (*lose/win*)
- Rywalizacja/walka (*win/lose*)
- Kompromis (*mini-win/mini-lose*)
- Kooperacja/współpraca (*win/win*)



Kultura organizacyjna (Pettigrew, 1979)

- system norm społecznych, obyczajowych
- preferowane wartości
- styl kierowania i zarządzania



Zdefiniowane jako potrzeby z różnych osi kontinuum

- potrzeba zaangażowania emocjonalnego
bliskość relacyjna vs dystans relacyjny
- potrzeba jasnej przestrzeni akceptowalnych zachowań
uświadomione granice vs nieuświadomione granice
- potrzeba zrozumienia i akceptacji
empatia vs brak empatii

Ryc 2. Komponenty sytuacji relacyjnych w przestrzeni pracy

Źródło: opracowanie własne.

badawczych, a niniejszy tekst jest jedną z perspektyw spojrzenia na problem trudnych sytuacji relacyjnych i sposobów radzenia sobie z nimi czy też w nich. Kolejne pytanie dotyczyło tego, jakie style relacyjne i jakie strategie rozwiązywania trudnych sytuacji relacyjnych przyjmują badane osoby? Ciekawe było również zbadanie tego, na ile proces szkoleniowy i nauka modelowych rozwiązań w sytuacjach trudnych przyczyniały się do zmiany stylu relacyjnego?

Rozważania należałoby rozpocząć od zbudowania wymiaru definicyjnego eksplorowanego problemu. Kluczowe w niniejszym artykule wydaje się pojęcie sytuacji. Sytuacja człowieka to

układ jego wzajemnych stosunków z innymi elementami jego środowiska w określonym momencie czasu [...]. Obejmuje ona elementy otoczenia człowieka wraz z nim samym, takie, jakimi one są obiektywnie i w obiektywnych stosunkach wzajemnych i takie, jakimi spostrzegają je ludzie uczestniczący w tej sytuacji (nie tylko sam podmiot sytuacji) (Tomaszewski, 1979, s. 17, 22).

„Jeżeli ludzie definiują sytuacje jako realne, stają się one realne w swoich następstwach” (Thomas, Thomas 1928, s. 572). Autor zakłada, że opis rzeczywistości obserwowanej z zewnątrz jest z punktu widzenia podmiotu mniej istotny niż znaczenie, które on sam jej przypisuje. I ten subiektywnie zinterpretowany układ warunków stanowi sytuację danej jednostki w danej chwili. To definicyjne spojrzenie wydawało się istotne z uwagi na eksplorowany problem. Pojęcie sytuacji do nauk społecznych wprowadzili W.I. Thomas i F. Znaniecki (1976).

Trudne sytuacje w literaturze przedmiotu zyskały wiele definicji. Pisał o nich T. Tomaszewski (1982), J. Kisielnicki (2008), H. Simon (2007) czy też M. Ścigała (2013).

W wyniku odniesień do literatury przedmiotu podjęto próbę zoperacjonalizowania pojęcia sytuacji trudnej, tak by odnosiło się ono do przedmiotu zainteresowania w niniejszej pracy.

OPERACJONALIZACJA POJĘCIA SYTUACJI TRUDNEJ RELACYJNIE W ODNIESIENIU DO PERSPEKTYWY BADAWCZEJ

Na definicję sytuacji trudnej składają się trzy komponenty. Pierwszy odnosi się do określenia potrzeb w relacjach. Drugi komponent związany jest z możliwymi strategiami działania w relacjach. Trzeci natomiast odnosi się do warunków działania, w których zachodzą relacje. O sytuacji trudnej można zatem mówić wówczas, kiedy naruszona zostaje równowaga pomiędzy tymi trzema komponentami. Poniższy diagram prezentuje ujęcie sytuacji trudnej w aspekcie prowadzonych badań. Zauważyć należy również, że sytuacje trudne mogą mieć bardzo subiektywny wymiar

interpretacji i pewnie należy je rozpatrywać kontekstowo. Ludzie różnią się pod względem potrzeb dotyczących relacji interpersonalnych. Fakt tych subiektywnie interpretowanych potrzeb będzie stanowił problem dookreślenia tego, czym jest obiektywnie istniejąca sytuacja trudna. Stąd też na diagramie komponent potrzeb człowieka został wyróżniony jako wiodący.

OPERACJONALIZACJA POJĘCIA STYL RELACYJNY ORAZ STRATEGIA DZIAŁANIA W ODNIESIENIU DO PERSPEKTYWY BADAWCZEJ

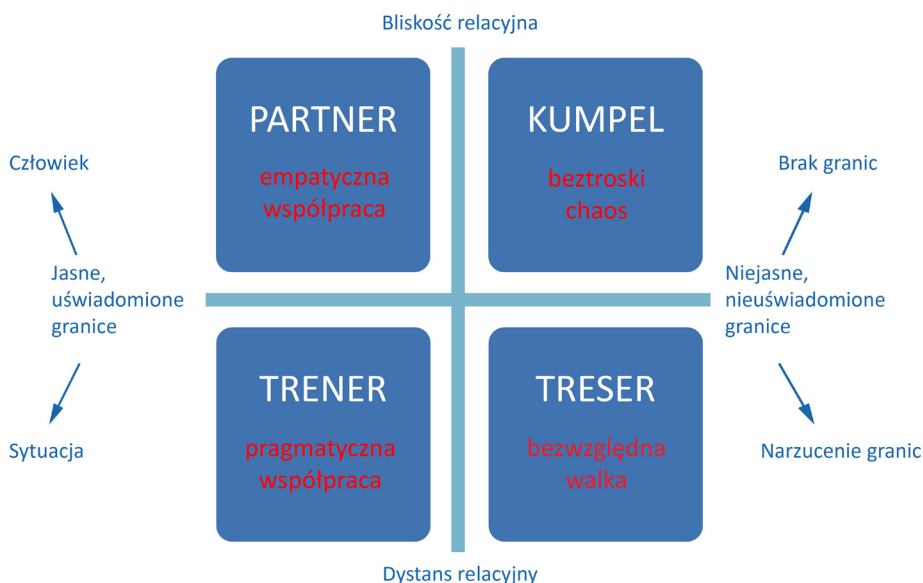
W większości przypadków w literaturze przedmiotu znajdujemy odniesienia do tego, iż styl zarządzania jest wynikiem głównie przestrzeni, którą określamy mianem kultury organizacyjnej (Bratnicki, Dyduch 2002; Bratnicki, red. 2003; Dyduch 2005).

W definicji stylu relacyjnego starano się uwzględnić komponenty tworzące sytuację. W wyniku analizy literatury przedmiotu, własnych doświadczeń szkoleniowych oraz badawczych zaproponowano autorskie ujęcie stylu relacyjnego. Inspiracją było spojrzenie K. Blancharda (2012), lecz nie odpowiadało ono w pełni temu, co zaobserwowano w rzeczywistości korporacyjnej. Podjęto zatem próbę autorskiego ujęcia tego zagadnienia. Styl relacyjny, a także strategię działania można opisać na dwóch osiach kontinuum. Pierwsza odnosi się do potrzeby zaangażowania emocjonalnego w relacje w obszarze zawodowym. Można ją analizować w wymiarze bliskości relacyjnej lub dystansu relacyjnego oraz pewnych warunków do realizacji działań, które odnoszą się do stanowienia granic i wymagań, co do akceptowalnych zachowań. Ta oś kontinuum rozciąga się od sytuacji jasnych i uświadomionych przez innych granic w relacjach i zachowaniach do niejasnych i nieuświadomionych granic zachowań czy też wymagań. W tej krańcowej postaci nieuświadomienie może prowadzić do rezygnacji z granic lub sytuacji siłowego narzucenia granic. W przypadku tworzenia granic uświadomionych przez ludzi punktem odniesienia dla tych granic może być inny człowiek lub sytuacja, w której się on znajduje. Poniżej przedstawiono autorski, teoretyczny model stylów relacji i strategii działania.

Styl partnerski – charakteryzuje skoncentrowanie na drugiej osobie, na jej przeżyciach, emocjach i sytuacji, ale przy jednoczesnej umiejętności stawiania granic w tej relacji. W stylu partnerskim, kiedy wyznaczana jest granica akceptowalnych zachowań, punktem odniesienia staje się człowiek.

- Strategią działania w tym stylu jest tak zwana strategia empatycznej współpracy. W związku z tym, że przy określaniu granic akceptowalnych zachowań punktem odniesienia staje się drugi człowiek, potrzeby relacyjne odnoszą się do bliskości, to sugeruje uruchomienie empatii oraz gotowości do współpracy.

Styl trenerski – charakteryzuje skoncentrowanie na zadaniu, zachowaniu, które podejmuje druga osoba, na celu działania, ale przy jednoczesnej umiejętności stawiania



Ryc. 3. Model stylów relacji i strategii działania

Źródło: opracowanie własne.

granicy w tej relacji. W stylu partnerskim, kiedy wyznaczana jest granica akceptowalnych zachowań, punktem odniesienia staje się sytuacja.

- Strategią działania w tym stylu jest tak zwana strategia pragmatycznej współpracy. W związku z tym, że przy określaniu granicy akceptowalnych zachowań punktem odniesienia staje się nie człowiek a sytuacja, potrzeby relacyjne odnoszą się do dystansu, to sugeruje uruchomienie procesów racjonalnego myślenia oraz gotowości do współpracy.

Styl kumplowski – charakteryzuje skoncentrowanie na drugiej osobie, na jej przeżyciach, emocjach i sytuacji, ale przy braku umiejętności stawiania granicy w tej relacji. Taka sytuacja zapewne zwiększa ryzyko „wykorzystywania” człowieka w relacji.

- Strategią działania w tym stylu jest tak zwany beztroski chaos. W związku z tym, że nie stawia się granicy akceptowalnych zachowań, bliskość jest potrzebą bezwzględnie ważną, to w zachowaniach ludzi w tym stylu dominuje chaos, brak logicznego i konsekwentnego działania.

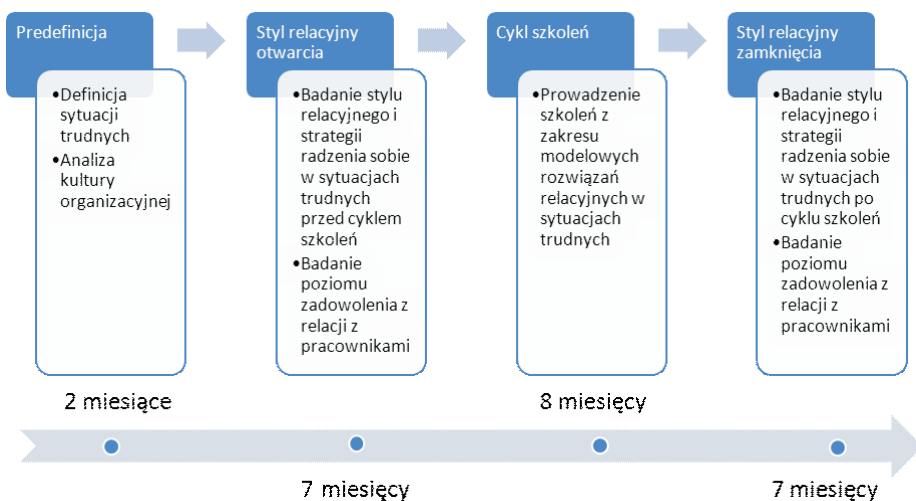
Styl treserski – charakteryzuje skoncentrowanie na zadaniu, zachowaniu, które podejmuje druga osoba, na celu działania, ale jednocześnie narzuca granice w tej relacji. Utrzymuje się istnienie granicy, wymagań, jako obiektywnie istniejących, bez odczuwania konieczności ich uświadomienia. Taka sytuacja zapewne zwiększa ryzyko „szorstkiej”, czasem agresywnej relacji.

• Strategią działania w tym stylu jest tak zwana bezwzględna walka (rywalizacja). W związku z tym, że twardo stawia się granice akceptowalnych zachowań, dystans jest potrzebą bezwzględnie ważną, to w zachowaniach ludzi w tym stylu dominuje walka i zachowania konkurencyjne, rywalizacyjne działania.

ZAŁOŻENIA BADAWCZE I PROCES BADAWCZY

Badania miały głównie charakter jakościowy (Miles, Huberman, 2000). Analiza ilościowa stanowiła jedynie ilustrację skali pewnych zjawisk w badanej firmie. Materiał empiryczny zgromadzony podczas badań jest bardzo obszerny. W niniejszym artykule wykorzystano pewien wycinek analizy tego materiału. Nie prowadzono analiz ze względu na zmienne niezależne, takie jak: staż pracy, wiek, płeć.

Badania miały charakter podłużny. Po fazie wstępnej, w której definiowano obszary sytuacji trudnych dla kierowników w korporacji, przystąpiono do badań zasadniczych. Model modułowy badań i czas trwania poszczególnych modułów przedstawia poniższa rycina.



Ryc. 4. Modułowy model badania w perspektywie temporalnej

Źródło: opracowanie własne.

Badaniami objęto 261 kierowników średniego i wyższego szczebla (do analizy zakwalifikowano tylko te osoby, które przeszły pełny dwuletni okres realizacji projektu badawczego), były to osoby, które pracują w jednej z dużych korporacji w Polsce.

W związku z uzgodnieniami z zarządem firmy, w opisie badań nie będzie żadnych wskazań mogących ją zidentyfikować. Badania prowadzone były przez dwa lata w trakcie realizowanego kontraktu szkoleniowego. Pozwoliło to poznać specyfikę firmy, kulturę organizacyjną, zbudować zaufanie kierowników. Badania miały charakter wielopłaszczyznowy i wieloetapowy (Konecki, 2000; Kostera, 2005).

Pierwszy etap polegał na zdefiniowaniu trudnych sytuacji relacyjnych przez uczestników szkoleń, będących jednocześnie grupą badawczą. Za pomocą różnych metod poszukiwano definicji sytuacji trudnej w rozumieniu badanych, jak i dookreślenia, które sytuacje stanowią największy kłopot w ich rozwiązaniu.

W kolejnym etapie badań poszukiwane były strategie radzenia sobie z sytuacjami trudnymi. Badani tworzyli typologię sposobów radzenia sobie z trudnościami (pominięto ten wątek w niniejszym artykule). W tym też czasie dookreślono styl relacyjny realizowany przez badanego.

W kolejnym etapie została zastosowana obserwacja uczestnicząca (w nomenklaturze szkoleniowej określana mianem coachingu indywidualnego), gdzie sędziowie kompetentni (coache, prowadzący szkolenia) obserwowali kierowników w codziennych sytuacjach relacyjnych i kategoryzowali ich typowe zachowania w sytuacjach trudnych.

W związku z tym, że w korporacji, na potrzeby tworzenia programów rozwojowych kadry kierowniczej pracownicy poddawani byli badaniu metodą 360 stopni, wyniki te stanowiły kolejny element pozwalający zaklasyfikować badane osoby do określonego typu relacyjnego.

Dodatkowo każdy badany wypełniał ankietę, gdzie wybierał preferowany przez siebie sposób rozwiązania sytuacji relacyjnej. Nie chodziło o to, by badani deklaratywnie określali swój styl relacyjny, a raczej aby wskazywali preferowane sposoby rozwiązania sytuacji trudnych. To badacz na podstawie tych wskazań przyporządkowywał kierowników do typów relacyjnych. Zaprezentowanych zostało dwadzieścia sytuacji, w których badani oceniali każdą z prezentowanych strategii, sprawdzając, na ile jest ona charakterystyczna dla ich preferowanego stylu rozwiązania problemu.

Zgromadzono również materiał uzyskany z wywiadów prowadzonych z każdym uczestnikiem badania. Celem wywiadów było pogłębienie wiedzy o potrzebach w relacjach i zweryfikowanie stylu relacji preferowanego przez kierownika oraz poznanie mechanizmu oceny kultury organizacyjnej firmy.

W związku z tym, że szkoleni byli również pracownicy podlegający badaniem kierownikom, postanowiono wybrać i przygotować osoby, których zadaniem było ocenianie w określonym przedziale czasowym swoich przełożonych pod kątem stosowanych strategii rozwiązywania trudnych sytuacji relacyjnych. Byli oni niejako „anonimowymi” badaczami. Ich zadaniem była ocena stylu relacji i strategii przyjętej przy rozwiązaniu sytuacji trudnej. Dostali oni arkusze obserwacyjne, na których prowadzili analizę i ocenę zachowań. Kierownicy wiedzieli, że będą mogli być oceniani

przez „anonimowego” badacza, jednak proces był rozciągnięty w czasie, aby trudno było im zidentyfikować obserwatora.

Badanie poziomu zadowolenia z relacji z innymi pracownikami firmy wydało się również ważnym elementem procesu badawczego. Poziom zadowolenia może wskazywać na swoistą identyfikację i gotowość na modyfikację stylu. Przyjęto założenie, iż jeśli preferowany styl (realizowany przez kierownika) mieści się w kanonach rekomendowanych (partnerski i trenerski) i jest wysoki poziom zadowolenia, oznaczać to może, iż badany świadomie realizuje styl relacyjny. Sytuację tę należy wzmacniać. Jeżeli badany nie jest zadowolony ze swoich relacji z pracownikami, a wykazuje styl rekomendowany, wówczas w procesie rozwojowym należy uświadomić i wzmocnić ten styl. Sytuacja zdaje się trudniejsza, kiedy badany realizuje styl należący do nierekomendowanych i jest ze swoich relacji zadowolony. Wówczas prawdopodobny będzie opór na zmianę. Dla wysokiej efektywności procesu szkoleniowego bardzo korzystny jest taki układ, kiedy styl jest nierekomendowany, ale i kierownik nie jest zadowolony ze swoich relacji. Istnieje wówczas prawdopodobieństwo dużego zaangażowania w proces zmiany.

Po siedmiu miesiącach badań stylu relacyjnego przeprowadzono ośmiomiesięczny cykl szkoleniowy i po nim ponownie pełną diagnozę stylu relacyjnego.

WYNIKI BADAŃ – ANALIZA WSTĘPNA

Definicja sytuacji trudnych tworzona przez badanych

Badanych poproszono o zdefiniowanie tego, czym dla nich są sytuacje trudne w relacjach. Mieli stworzyć opis reportażowy (tzw. technika widokówki), przygotować swoją definicję sytuacji trudnej w obszarze zawodowym oraz wypełnić ankietę, w której mieli stworzyć hierarchię sytuacji trudnych, szeregując podane opisy od sytuacji najtrudniejszych. Uzyskano ponad trzysta opisów sytuacji trudnych (tzw. widokówek), na podstawie których stworzono 128 definicji sytuacji trudnych oraz wyznaczono 261 hierarchii sytuacji trudnych.

Badani podczas procesu szkoleniowego w zespołach definiowali sytuację trudną. Jedną z ciekawszych, a zarazem syntetycznych definicji była ta, która opisała sytuację trudną w następującej kategorii:

sytuacja trudna, to taka, kiedy robię wszystko, co mogę i potrafię, a i tak mi nie wychodzi i efekt jest odwrotny, niż zakładałem.

Wśród definicji były i takie, które naukowo próbowały ująć wyjaśnienie pojęcia. Twórcy tej definicji nadali jej tytuł „Homeostaticzna definicja sytuacji trudnej” i zapisali ją w brzmieniu:

sytuacja trudna ma subiektywny charakter interpretacyjny. Jest zaburzeniem równowagi pomiędzy naszymi oczekiwaniami, pragnieniami a umiejętnościami pozwalającymi osiągać zakładane efekty i zrealizować oczekiwania, a tym na co pozwala nam organizacja.

Były też takie definicje, które podkreślały rezygnację z siebie i wewnętrzny konflikt pomiędzy potrzebami a możliwościami ich realizacji:

sytuacja trudna to brak możliwości realizacji siebie, to ciągła rezygnacja z własnego ja, własnych pragnień, własnych wizji, prowadząca do stanu odczuwalnej frustracji.

Badani kierownicy, tworząc definicję, próbowali wskazać winnego sytuacji trudnej. I tak powstało kilka ujęć definicyjnych, których egzemplifikacją jest następująca definicja:

sytuacja trudna to taka, w której pracownik nie robi tego, czego od niego oczekujemy.

Patrząc na zebrany materiał, można powiedzieć, że rozstrzał interpretacyjny i definicyjny był bardzo duży. Definicje te w większości łączyły wspólne cechy:

1. Zwrócenie uwagi na subiektywny wymiar odczuwania trudności.
2. Zwrócenie uwagi na kontekstowy charakter trudności (trudności mogą być związane z określoną chwilową sytuacją).
3. Podkreślenie istoty równowagi pomiędzy elementami procesu relacyjnego i to w wymiarze psychologicznym (potrzeby), a także w ujęciu socjologicznym (grupa w swojej dynamice, organizacja).

Wśród hierarchii sytuacji trudnych z obszaru zawodowego wybrano trzy, które uzyskały najwyższe miejsce i uznane zostały za najtrudniejsze. One stanowiły punkt wyjścia do opracowania koncepcji szkoleniowej i wdrożenia optymalnych modeli rozwiązań tych sytuacji.

Tab. 1. Hierarchia sytuacji trudnych wskazanych przez kierowników (uwzględniono trzy sytuacje zajmujące pierwsze miejsca w hierarchii)

Rodzaj sytuacji trudnej	N wskazań	% rozkład wskazań
Sytuacja agresji werbalnej rozmówcy	246	94,25
Sytuacja presji, nacisku w rozmowie	216	82,76
Korygowanie nieakceptowanych zachowań	210	80,46

Źródło: opracowanie własne.

Badani wskazali, iż najtrudniej jest się im znaleźć w sytuacji, w której ktoś na nich krzyczy. Sytuacja nacechowana jest emocjonalnie i ma tendencje do eskalacji. Nie mieli pomysłu na rozwiązanie tej sytuacji. Najczęściej przyjmowali strategię konfrontacyjną lub unikającą. Kolejna sytuacja trudna, z którą mieli kłopot badani kierownicy, wią-

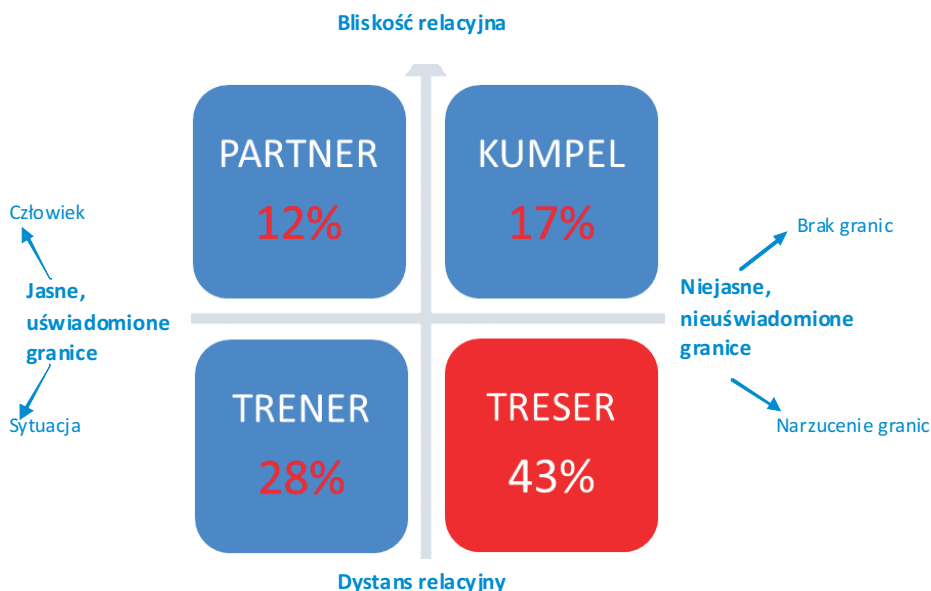
zała się z naciskiem, presją czy – jak często określali – wymuszeniem. Tu wskazywali najczęściej takie strategie, które oparte były na ucieczce, a siebie w tych sytuacjach określali frustratami. Jednym z najbardziej złożonych zadań kierowników było znalezienie się w sytuacji korygowania nieakceptowanych zachowań swoich pracowników. Przy określeniach tej sytuacji trudnej najczęściej padały porównania z korygowaniem zachowań dzieci w procesie wychowania.

PRZYNALEŻNOŚĆ DO STYLÓW RELACYJNYCH I STRATEGII ZACHOWAŃ W SYTUACJACH TRUDNYCH

Jak wspomniano w założeniach badawczych, na dookreślenie i zakwalifikowanie badanego do określonego stylu relacyjnego i tym samym pewnej strategii rozwiązywania problemów czy też sytuacji trudnych złożyła się wielowymiarowa analiza. Zastosowano również analizę skupień (*data clustering*) pozwalającą wyodrębnić grupy na podstawie wskazanych cech czy też dyspozycji.

Poniższy diagram ukazuje rozkład procentowy badanych zakwalifikowanych do określonego stylu relacyjnego oraz strategii rozwiązywania sytuacji trudnej przed procesem szkoleniowym.

Wynik okazał się dość zaskakujący, choć intuicyjnie można było zakładać, że faktycznie model relacyjny oparty na partnerstwie jest pożądanym, to jednak na tyle trudny w realizacji, że ocena zachowań kierowników dokonana w procesie badawczym wykazała, iż tylko 12% kierowników potrafi postawić granice w relacjach, przy jednoczesnym ukierunkowaniu na drugiego człowieka w wymiarze emocjonalnego zaangażowania w relacje z nim. Można bardzo wyraźnie pokazać, iż w badanej korporacji blisko połowa jej kadry zarządzającej korzysta z treserskich przestrzeni relacyjnych. Głównym narzędziem motywacyjnym dla tej grupy badanych było zaczerpnięte z behawioralnych koncepcji stymulowanie aktywności żonglowanie karami i nagrodami. Łudzi się często pracownika nagrodą lub straszy karą w celu egzekwowania aktywności. Należy w tym momencie dodać, że często, jeśli taki styl relacyjny ma miejsce i nakłada się on na potrzebę silnej stymulacji zachowań poprzez system nakazowy u podległego pracownika, wówczas nie będzie on tej sytuacji relacyjnej postrzegał jako trudnej. Wręcz przeciwnie, może być ona dla niego bardziej transparentna, choć nie do końca uświadomiona w wymiarze istoty wymaganych działań czy też intencji osób zlecających działanie. Doświadczenia pokazują, że budując koncepcję kierowania ludźmi opartą na stylu treserskim, nie do końca widzi się perspektywę egzekwowanych działań. Jest to raczej styl zadaniowy, skoncentrowany na uzyskiwaniu bieżących efektów i wyzwaniu aktywności „tu i teraz”. W efekcie badani kierownicy zauważali, iż ich pracownicy po-



Ryc. 5. Przynależność badanych do stylu relacyjnego przed procesem szkoleniowym

Źródło: opracowanie własne.

dejmowali intensywne działania zawodowe tylko wówczas, kiedy oni jako kierownicy znajdowali się w pobliżu.

Kierownicy biorący udział w badaniu tylko w 17% występowali w kumpłowskim stylu relacyjnym. Była to grupa najbardziej sfrustrowanych uczestników procesu badawczego. Ich frustracja wynikała z tego, że nie potrafili stawiać wymagań, rezygnowali często z określenia granic akceptowalnych zachowań. Doprowadzało to do sytuacji braku możliwości spadku efektywności działań. Brak widocznych efektów powodował podniesiony poziom stresu u kierowników i poczucie nieradzenia sobie z sytuacją. Każda sytuacja trudna wydawała się bagatelizowana w celu redukcji napięć lub pogłębiała dyskomfort badanego kierownika i utrzymywała w przekonaniu, iż nie radzi on sobie z sytuacją. W grupie tej było najwięcej osób, które nie były zadowolone z realizowanego przez siebie stylu relacyjnego. Stanowili oni potencjalnie najbardziej zmotywowaną grupę do podjęcia pracy nad zmianą stylu relacji i strategii działania.

Badani w 28% zakwalifikowani zostali do stylu relacyjnego, który określić można jako trenerski. Wykazywali się bardzo dużą cierpliwością w relacjach, potrafili wielokrotnie, niczym trener powtarzać swoje działania wobec zespołu, na przykład korygując zachowania pracowników. Cechowała ich jeszcze zdolność do dystansowania się do lu-

dzi i nie wikłania w zależności emocjonalne. Jak sami mówili, ich sposób relacji sprawia wrażenie „szorstkiej” egzystencji, ale pozwala im uzyskiwać zakładane efekty pracy.

W odpowiedzi na zaprezentowane wyniki przygotowano proces szkoleniowy, którego głównym celem było sprowokowanie uczestników do rewizji swojego stylu relacyjnego oraz przygotowanie ich od strony narzędziowej do radzenia sobie z trzema wskazanymi przez nich sytuacjami trudnymi. Modele, które były wdrażane, pochodziły ze wspólnej pracy szkoleniowej z firmą Kontekst HR Internationale Group. Istotą tych modeli było utrzymanie dobrej relacji w kanonie rekomendowanych stylów relacyjnych (podczas szkolenia rekomendowano styl partnerski i trenerski) oraz rozwiązanie sytuacji trudnej.

CYKL SZKOLEŃ

Szkolenia trwały osiem miesięcy i miały charakter zarówno warsztatów, jak i treningów kompetencyjnych. Poniżej przedstawiono i krótko scharakteryzowano wdrażane modele radzenia sobie z sytuacjami trudnymi.

Wszyscy kierownicy poddani zostali działaniom szkoleniowym. Jednym z nurtów szkolenia był trening modeli reagowania w sytuacjach trudnych.

Pierwszą sytuacją były zachowania relacyjne nacechowane agresją. Agresja miała charakter werbalny. Przed szkoleniem przygotowano szereg opisów przypadków i sytuacji, do których inspiracją były zaobserwowane zachowania i relacje w organizacji. Szkolenia zorganizowane zostały w uwzględnieniu etapów cyklu Kolba w procesie kształcenia, a wdrażane modelowe rozwiązania miały charakter swoistych instrukcji, procedur reagowania i prowadzenia rozmowy.

Poniżej zaprezentowano modele wraz z komentarzem metodycznym i merytorycznym.

a) Model reagowania na zachowania nacechowane emocjami (agresja) (MRA)

1. Przyjmij wybuch emocjonalny rozmówcy (nie reaguj impulsywnie, słuchaj, chodzi o to, aby agresor mógł „wyrzucić” nakumulowane emocje).

2. Zadawaj pytania rozmówcy, ale nie faktograficzne, a otwarte (tu nie chodzi o ustalenie faktów, ale o to, by rozmówca w sposób swobodny dalej mógł ekspresyjnie obniżać napięcie emocjonalne).

3. Używaj komunikatów typu Ja o trójelementowej strukturze:

JA + wyjaśnienie JA + rozwiązanie sytuacji

4. Wspólnie rozwiązujcie problem (ten etap można inicjować słowem-kluczem: zastanówmy się wspólnie...).

5. Zapytaj o satysfakcję z rozwiązania problemu i o zrozumienie tego, co stało się na początku waszej rozmowy.

6. Podziękuj za rozmowę rozmówcy.

Kolejna sytuacja trudna, na którą zwrócili uwagę uczestnicy szkolenia, dotyczyła presji i nacisku ze strony rozmówcy zmierzających do zmiany decyzji czy też zachowań kierowników. Poniżej zaprezentowano wdrażany model rozmowy.

b) Model reagowania na zachowania nacechowane presją i przymusem (MRP)

1. Odmów tak, aby szanować swoje prawa i prawa twojego rozmówcy

NIE + Argument (nie tłumacz się, kiedy cię nikt nie pyta).

Jeżeli twój rozmówca w dalszym ciągu „naciska” ...

2. Uruchom procedurę tak zwanej zdartej płyty:

Parafraza + zdanie klucz (to zawsze ten sam argument, którego użyłeś w odmowie).

Powtarzaj całą konstrukcję. W parafrazie zawsze nawiązuj do tego, co powiedział twój rozmówca, i powtarzaj odmowę, ale tylko trzy razy. Jeżeli rozmówca naciska cię dalej, zacznij stawiać granice.

3. Stawianie granic:

a. Prośba – poproś rozmówcę, aby przestał cię przekonywać.

b. Informacja zwrotna – zastosuj trzelementowy sposób komunikatu JA, być może twój rozmówca zatracił poczucie tego, co się dzieje (JA + wyjaśnienie JA + rozwiązanie sytuacji).

c. Sprzeciw – spróbuj zdecydowanie zakończyć rozmowę, używając słowa-klucza „nie życzę sobie”.

d. Sankcja – zapowiedz sankcję i jeżeli rozmówca będzie cię przekonywał, naciskał dalej, wykonaj ją.

Każdy kierownik zmagał się z jeszcze jedną sytuacją trudną w swojej pracy. Ta sytuacja związana była z dokonywaniem korekcji nieakceptowanych zachowań. Kierownicy zgłaszali problem, który dotyczył tego, na ile „twardo” należy artykułować konieczność zmiany. Zaproponowano model korekcji oparty na trzech stopniach siły oddziaływania korekcyjnego.

Pierwszy model jest klasycznym feedbackiem, miękkim sposobem korekcji, którego głównym zadaniem jest wzmocnienie motywacji pracownika do zmiany. Model bazuje na wskazaniu pozytywnych aspektów zachowania pracownika i na ich tle wskazanie tego, co wymaga korekcji. Ten model kończy pokazanie korygowanemu perspektywy, która rysuje się po wyeliminowaniu przez niego nieakceptowanych zachowań.

c) Korygowanie zachowań – miękki model korekcji

1. Przedstaw cel rozmowy.

2. Wskaż zachowania rozmówcy, które są warte docenienia – mów o faktach.

Przechodząc do następnego punktu, nie używaj łącznika „ale”!

3. Wskaż zachowania, które chcesz korygować.

4. Zakończ wskazaniem pewnej perspektywy dla rozmówcy, celu rozwojowego, chodzi o to, aby była to pożywką motywacyjną (tylko realna i osiągalna).

Drugi model odnosi się do sytuacji, w której nie udało się doprowadzić do pożądanego zmiany za pomocą miękkiego modelu korygowania. Trzeba zatem doprowadzić do sytuacji, w której kierownik pozna przyczyny braku zmiany. Często ten model określany bywa mianem modelu konsultacyjnego, bowiem przypomina w pierwszej części swoiste konsultacje. Model ten zakłada, że po zapoznaniu się z perspektywą oceny sytuacji i zachowania przez pracownika sformułowane precyzyjnie zostaną oczekiwania i kierunki zmiany.

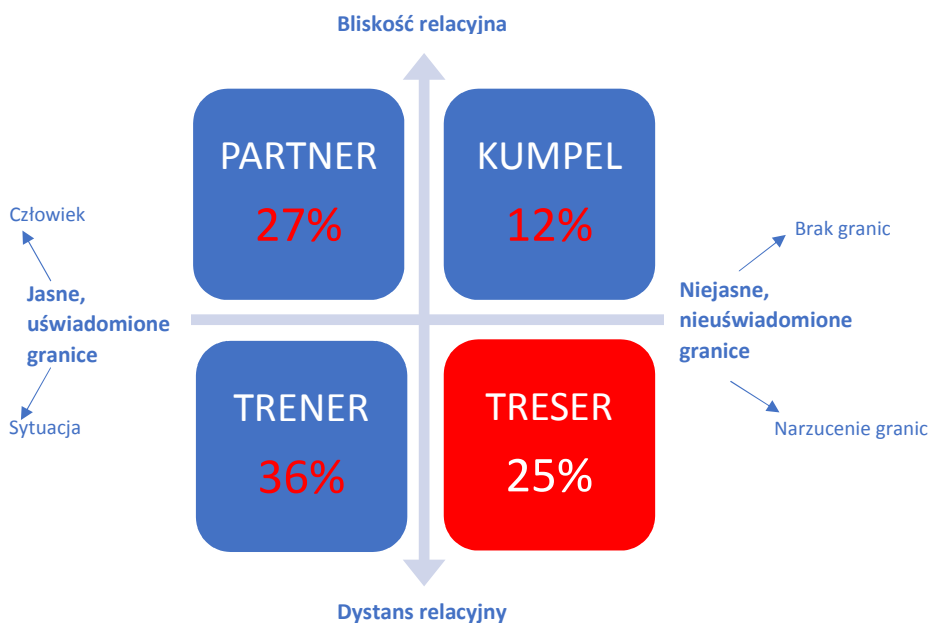
d) Korygowanie zachowań – relacyjny model korekcji

1. Przedstaw cel rozmowy.
2. Wskaż zachowania, które chcesz korygować (używaj twardych określeń: wiem, zauważyłem).
3. Zapytaj rozmówcę, co on myśli na ten temat.
4. Sparafrazuj to, co usłyszałeś, skonkluduj stwierdzeniem **r o z u m i e m** i sformułuj konkretne oczekiwania zmiany zachowań rozmówcy.
5. Zastosuj zasadę **s t o p** i uruchom procedurę algorytmiczną:
 - jeżeli **z g o d a** – przejdź do punktu nr 6,
 - jeżeli **a g r e s j a** – zastosuj MRA (model reagowania na agresję) – przejdź do punktu nr 6,
 - jeżeli **p r e s j a** – zastosuj MRP (model reagowania na presję) – przejdź do punktu nr 6.
6. Zapytaj o zrozumienie (nie zadawaj się zgodą, tylko upewnij się, że intencje zostały zrozumiane).
7. Podziękuj za rozmowę.

Model trzeci jest bardzo podobny do wcześniejszego. Stosujemy go wówczas, kiedy nie nastąpiła zmiana po korygowaniu z użyciem modelu konsultacyjnego. W takiej sytuacji zastosować należy model rozmowy, w którym stawia się korygowanej osobie ultimatum.

e) Korygowanie zachowań – siłowy model korekcji

1. Przedstaw cel rozmowy.
2. Wskaż zachowania, które chcesz korygować (używaj twardych określeń: wiem, zauważyłem).
3. Sformułuj konkretne oczekiwania zmiany zachowań rozmówcy.
4. Przedstaw proponowaną sankcję, używając klucza: jeżeli..., to...
5. Zastosuj zasadę **s t o p** i uruchom procedurę algorytmiczną:
 - jeżeli **z g o d a** – przejdź do punktu nr 6,
 - jeżeli **a g r e s j a** – zastosuj MRA (model reagowania na agresję) – przejdź do punktu nr 6,



Ryc. 6. Przynależność badanych do stylu relacyjnego przed procesem szkoleniowym

Źródło: opracowanie własne.

- jeżeli presja – zastosuj MRP (model reagowania na presję) – przejdź do punktu nr 6.

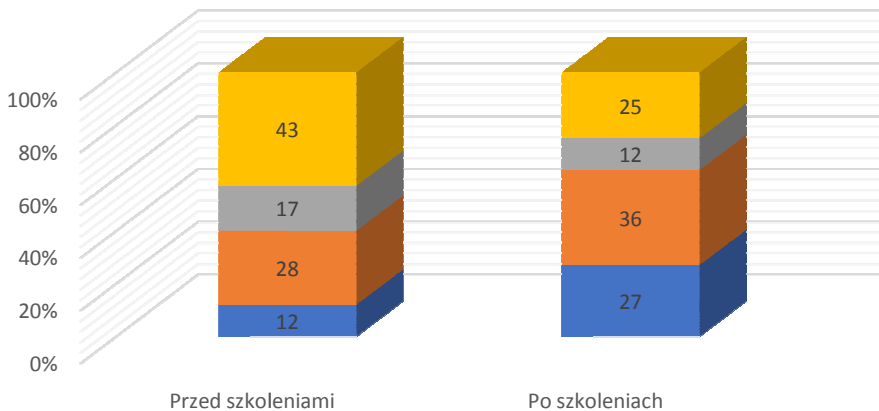
6. Zapytaj o zrozumienie (nie zadawaj się zgodą, tylko upewnij się, że intencje zostały zrozumiane).

7. Podziękuj za rozmowę.

Po przeprowadzonym procesie szkoleniowym, w którym między innymi wdrażano modelowe rozwiązania przedstawione powyżej, kierowników poddano ponownie procesowi badania według tych samych kryteriów i narzędzi badawczych.

Poniższy diagram ukazuje rozkład procentowy badanych zakwalifikowanych do określonego stylu relacyjnego oraz strategii rozwiązywania sytuacji trudnej po procesie szkoleniowym.

Zmiana stylu relacyjnego u badanych, którzy poddani zostali cyklowi szkoleń, ma charakter głównie jakościowy. Jednak można wskazać również swoistą migrację osób pomiędzy stylami relacyjnymi. Wyrazić ją można rozkładem procentowym. U wielu badanych nastąpiła zmiana sposobu podejścia do innych ludzi i – co cieszy najbardziej – to, że o blisko 20% zmniejszyła się liczba osób, które wcześniej preferowały treserski kanon relacji. Aż o 15% wzrosła liczba osób wchodzących w partnerski styl relacyjny.



Ryc. 7. Zmiana stylu relacyjnego po odbyciu ośmiomiesięcznego szkolenia

Źródło: opracowanie własne.

Wzrasta też o 8% liczba osób, które zaczęły pracować w trenerskim stylu relacyjnym. Z kolei 5% badanych „uciekło” ze stylu kumpłowskiego.

Na poniższym wykresie zaprezentowano zestawienie badanych osób przynależnych do określonego typu relacyjnego. Prezentacja ta wyraźnie podkreśla zmiany w rozkładach procentowych przynależności do stylów relacyjnych. W opracowaniu są w tej chwili statystyki szczegółowe pozwalające określić inne zależności.

WNIOSKI Z BADAŃ

Pierwszy zasadniczy wniosek jest taki, że styl relacyjny, który wydawać by się mogło, jest dość skostniałą strukturą wzorców zachowań (*patern of behavior*), jest możliwy do modyfikacji. Służyć temu może odpowiednio przygotowany cykl szkoleniowy, który nie tylko odniesie się do modyfikacji wzorca zachowań, lecz także dostarczy konkretne narzędzia pozwalające realizować rekomendowany styl.

Niewątpliwie wyniki badań wzmacniają sens prowadzenia szkoleń z zakresu stylu budowania relacji, jak również strategii radzenia sobie w sytuacji trudnej. Sytuacje trudne faktycznie mają charakter kontekstowy i w głównej mierze zależą od tego, jakich potrzeb relacyjnych w przestrzeni zawodowej oczekują ludzie.

Ścierać się zaczyna wyraźnie sytuacja trendu tworzenia kultur organizacyjnych, opartych na dobrych relacjach budowanych przez profesjonalnie przygotowanych

menadżerów z brakiem narzędzi i wzorców w zakresie relacyjnych modeli wdrażanych w organizacjach.

Pojawia się klasyczny rozdźwięk pomiędzy deklaratywnym (pożądanym) stylem relacyjnym a faktycznie realizowanym w codziennych sytuacjach zawodowych. Większość, czyli blisko 76% badanych poproszonych o określenie stylu relacyjnego, który realizują, wskazała na styl partnerski i trenerski. Tylko 17% określiło, iż ich stylem relacyjnym jest tresura. Niespełna 7% wskazało, iż realizuje styl kumpłowski. Były to, jak wspomniano, tylko deklaracje. W rzeczywistości (po przeprowadzonych badaniach) okazało się, iż rozkład realizowanych stylów relacyjnych jest zupełnie inny. Trudno jest zatem bez gruntownie przeprowadzonej modyfikacji wzorców o świadomość realnie realizowanego stylu relacyjnego.

Badani w swojej pracy korekcyjnej najczęściej stosowali ultymatywny sposób korygowania, czyli sięgali po twarde, nieco represyjne i karzące sposoby zmiany ludzkich zachowań. Oczekiwanie zmiany najczęściej obwarowywali zapowiedzią sankcji. Można powiedzieć, iż stosowali, opisaną w psychologii skinerowską koncepcję *teorii wzmocnień* (*reinforcement theory*), przy czym zamiast nagrody za oczekiwane zachowania proponowali kary, które miały powstrzymać przed realizacją nieakceptowanych zachowań. Tym samym badani kierownicy dość szybko zamykali sobie pole manewru i siły wpływu na zmianę zachowania, gdyż po braku tej oczekiwanej zmiany musieli realizować zapowiedzianą karę. To wyraźnie psuło relacje w zespole. Dostarczenie w procesie szkoleniowym stopniowalnych modeli korygowania dawało badanym zdecydowanie szersze spektrum oddziaływań korygujących, a co najważniejsze pozwalało wzmacniać pracowników i poznać ich percepcję niektórych zjawisk.

Poziom zadowolenia z realizowanego stylu relacyjnego i strategii radzenia sobie w sytuacjach trudnych po przeprowadzonych szkoleniach zdecydowanie nabrał wymiaru adekwatności. W pierwszym badaniu poziomu zadowolenia uzyskano dość wysokie wyniki w skali tego zadowolenia. Niezależnie od tego, jaki styl kierownicy realizowali, byli z niego w większości zadowoleni. Po szkoleniach wydaje się, iż poziom zadowolenia został urealniony i osadzony w kryteriach oceny swoich zachowań, jak i świadomości ich skutków. Badani wiedzieli, jakie perspektywy rozwojowe i perspektywy pracy nad stylem i strategią pojawiają się przed nimi. Miało to niewątpliwie wpływ na poziom zadowolenia badanych z realizowanego stylu relacyjnego.

Ostatni wniosek jest raczej zapowiedzią niewyeksponowanych wyników badań użytych w opisanym procesie. Jak zwykle się mówić, problem tkwi w szczegółach i tu oczywiście wstępne analizy szczegółowe ukazują wiele ciekawych trendów w realizacji stylów relacyjnych i radzeniu sobie z sytuacjami trudnymi. Do tego dochodzą zmienne, które niewątpliwie modyfikują sposoby zachowań badanych kierowników.

LITERATURA

- Blanchard, K. (2012). *Przywództwo wyższego stopnia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bratnicki, M. (red.). (2003). *Organizational Entrepreneurship: Conceptual Advances and Some Empirical Tests*. Katowice: Wydawnictwo AE w Katowicach.
- Bratnicki, M., Dyduch, W. (2002). Przedsiębiorczość – element kultury organizacyjnej. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4, 81-92.
- Dyduch, W. (2005). Pomiędzy administracyjnym a przedsiębiorczym stylem zarządzania w polskich organizacjach. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 9-20.
- Kilmann R.H., Thomas K.W. (1978). Four perspectives on conflict management: An attributional framework for organizing descriptive and normative theory. *Academy of Management Review*, 3, 1, 59-68.
- Kisielnicki, J. (2008). *Zarządzanie. Jak zarządzać, by być zarządzanym*. Warszawa: PWE.
- Konecki, K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: PWN.
- Kostera, M. (2005). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Miles, M., Huberman, A. (2000). *Analiza danych jakościowych*. Białystok: Transhumana.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Ścigała, M. (2013). Trudne sytuacje decyzyjne w pracy menedżera. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(90), 9-12.
- Simon, H. (2007). *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*. Gliwice: Helion.
- Thomas, W.I., Thomas, D.S. (1928). *The child in America. Behavior problems and programs*. New York: Knopf.
- Thomas, W.I., Znaniecki, F. (1976). *Chłop polski w Europie i Ameryce*. Warszawa: LSW.
- Tomaszewski, T. (1979). Człowiek w sytuacji. W: T. Tomaszewski (red.), *Psychologia*. Warszawa: PWN, 17-37.
- Tomaszewski, T. (1997). Człowiek i otoczenie. W: T. Tomaszewski (red.), *Psychologia*. Warszawa: WSiP, 7-13.
- Tomaszewski, T. (red.). (1982). *Psychologia*. Warszawa: WSiP.

**MODYFIKACJA STYLU RELACYJNEGO I STRATEGII ROZWIĄZYWANIA SYTUACJI TRUDNYCH
W OBSZARZE ZAWODOWYM – KOMUNIKAT Z BADAŃ**

STRESZCZENIE: Artykuł zawiera autorską koncepcję ujęcia stylów relacyjnych oraz strategii rozwiązywania sytuacji trudnych w obszarze zawodowym. Badaniami objęto kierowników średniego i wyższego szczebla jednej z dużych korporacji w Polsce. Dokonano diagnozy stylu relacyjnego oraz spostrzegania przez menedżerów sytuacji trudnych z zakresu ich obszaru zawodowego. Następnie przeprowadzono proces szkoleniowy, którego celem była modyfikacja stylów relacyjnych, kreowanie

stylów „partnerskiego” i „trenerskiego” oraz relacyjnych modeli zachowań w sytuacjach trudnych. Po szkoleniach dokonano ponownej oceny stylu relacyjnego kierowników i porównano z tym, który reprezentowali przed szkoleniem. Zmiany okazały się bardzo znaczące.

SŁOWA KLUCZOWE: styl relacyjny, sytuacja trudna, modyfikacja wzorów zachowań, model reagowania na agresję, model reagowania na presję, modele korygowania zachowań.

MODIFICATION OF THE RELATIONAL STYLES AND STRATEGIES OF DEALING WITH DIFFICULT SITUATIONS IN THE PROFESSIONAL AREA

SUMMARY: The paper presents the original concept of relational styles and strategies of dealing with difficult situations in professional area. The research was carried out in a group of middle and senior managers of one of the large corporations in Poland. The relational styles represented by the managers were diagnosed as well as their perception of difficult situations in the professional activity. The diagnosis was followed by the training process. The aim of such a process was to modify the relational styles, create the “partnership” and “coaching” styles as well as relational models of behavior in difficult situations. After the training the relational styles of the managers were reassessed and compared to the ones represented before the training. The changes proved to be significant.

KEYWORDS: relational style, difficult situation, modification of behavior patterns, model of response to aggression, model of response to pressure, models of behavior correction.