

## **UMIEJĘTNOŚCI PERSWAZYJNE A WSPÓLDZIAŁANIE W KIEROWANIU PROJEKTEM**

Wielu osobom (nie tylko nowo mianowanym menedżerom również tym z kilkuletnim stażem) wydaje się, że wystarczy mówić w tym samym językiem, aby doskonale porozumiewać się z innymi ludźmi, wpływać na nich i nimi kierować. Takie przekonanie bardzo często jest błędne. Posługiwanie się tym samym językiem jest tylko jednym z elementów skutecznego porozumienia się (pod warunkiem, że nadawca mówi w języku zrozumiałym dla słuchacza). W niniejszym artykule zostanie przedstawione kilka sposobów na to, by skuteczniej przekonywać innych poprzez poznanie i posługiwanie się ich językiem.

Psycholodzy poświęcają wiele uwagi zmysłowemu poznawaniu i kontaktowaniu się z nim. Laborde (2000) zwraca również uwagę na indywidualne preferencje odnośnie do używania któregoś ze zmysłów. Z kolei, preferowany zmysł wpływa zarówno na oddech, pozycje ciała, ruchy oczu jak i dobór słów, które są używane w trakcie komunikowania się. Według Laborde proces porozumiewania zaczyna się od spostrzeżeń, ponieważ to one są sposobami kontaktowania się każdego człowieka ze światem i na ich podstawie formułuje on swoje przekonania.

Bogactwo oraz różnorodność doświadczeń sprawia, że ludzka natura jest bardzo różnorodna. Dlatego też działania i myśli ludzi są nieprzewidywalne, ponieważ każdy odczuwa różne emocje, ma inne nastawienie, poglądy, osobowość i cechy charakteru. Aby skutecznie przekonywać podległych pracowników należy nie tylko znać jak, lecz również umiejętnie wykorzystywać bardzo wiele narzędzi i technik perswazji uzależniając ich zastosowanie od osoby, z którą się rozmawia, przedmiotu przekonywania oraz od sytuacji.

Zdaniem Morreale, Spitzberg oraz Barge (2007, s. 39). perswazja polega na wykorzystywaniu komunikacji do wzmacniania, zmieniania lub modyfikowania postaw, wartości, przekonań i działań rozmówcy lub rozmówców. Skuteczność komunikacji jest oceniana zazwyczaj po tym, czy druga osoba została przekonana lub też zrobiła to, co od niej było oczekiwane. Można powiedzieć, że praktycznie każda firma wykorzystuje wiele technik przekonywania (np. systemy premiowania, programy

---

<sup>1</sup> Adres e-mail: [makkos@kul.lublin.pl](mailto:makkos@kul.lublin.pl)

szkoleniowe dla pracowników, oceny pracy, ulotki wysyłane do domu), aby wytworzyć wspólny obszar znaczeń między pracownikami a organizacją. Zdaniem tym autorów celem perswazji jest osiągnięcie zgody co do znaczenia pewnych działań koniecznych do podjęcia. Przekonywanie może być zatem użytecznym narzędziem do tworzenia wspólnych obszarów znaczenia. Jeżeli pracownicy podzielają wartości i poglądy firmy, to będą dążyć do osiągania tych samych celów, a to jest korzystne zarówno dla nich samych, jak i organizacji.

Zdaniem Stinnett (2006, s. 21), aby złowić rybę, trzeba myśleć jak ryba. Podobnie też, chcąc prowadzić interesy z dyrektorem finansowym dużej firmy, trzeba myśleć jak dyrektor finansowy. Każdy menedżer - chcąc skutecznie przekonywać swoich podwładnych do podejmowania wspólnych przedsięwzięć, większego zaangażowania w wykonywanie zadań i realizowanie celów firmy, od których zależy dalsze jej istnienie i rozwój - winien myśleć jak jego podwładni.

Przekonywanie i motywowanie jest sztuką, której każdy może się nauczyć. Jednakże najważniejszą zasadą dla wszystkich ludzi zaangażowanych w zmienianie poglądów innych oraz ich motywowanie jest unikanie egocentryzmu, tj. nadmierne przywiązania do własnego sposobu interpretacji wydarzeń. Zdaniem Gardnema (2006, s. 149) celem spotkania zmierzającego do zmiany czyichś poglądów, nie jest wyrażanie własnego punktu widzenia, ale zaangażowanie psychiki drugiego człowieka. W pierwszej kolejności należy dowiedzieć się jak najwięcej o jego „skryptach” i mocnych stronach oraz, o jego oporach i rezonansach. Im bardziej zostaną one uwzględnione, tym istnieje większa szansa na wywołanie pożądanej zmiany, a przynajmniej na doprowadzenie do takiej sytuacji, że osoba ta pozostanie otwarta na możliwość zmiany.

Zdaniem Coveya (2000, s. 67), aby menedżer komunikował się efektywnie, musi mieć na tyle skromności i pokory, aby uznać własne ograniczenia percepcyjne i docenić bogate zasoby dostępne za pośrednictwem kontaktu z sercami i umysłami innych osób. Wówczas może docenić różnice, ponieważ sumują się one z jego wiedzą i z jego rozumieniem rzeczywistości, dzięki czemu może zobaczyć więcej, lepiej i dokładniej. Dodatkowym czynnikiem wpływającym na to, aby mógł on docenić różnice, jest zrozumienie, że wszyscy ludzie widzą świat nie takim, jakim jest lecz takim, jacy są oni sami. Wiele konfliktów między osobami powstaje tylko dlatego, że każda z zaangażowanych osób myśli, że widzi świat takim, jaki on jest. Człowiek nieświadomy takiego zniekształcenia wyznaje zasadę: „Jeżeli nie zgadzasz się ze mną, to w moich oczach automatycznie nie masz racji, ponieważ ja jestem pewien, iż ja ją mam”.

Covey (2007, s. 275- 297) uważa, że umiejętność docenienia różnic umysłowych, emocjonalnych oraz psychologicznych pomiędzy ludźmi jest istotą synergii, ta zaś może być podstawą tzw. komunikacji synergicznej. Osoby, które komunikują

się synergicznie, są bardziej otwarte na siebie i są bardzo twórczy. Poza tym mają wysokie zaufanie do siebie oraz chęć współpracy, a dzięki temu mogą poznać swoje potrzeby i wspólnie poszukują takiego rozwiązania, które jest w najdoskonalszy sposób zaspokoi. Rozwiązanie takie jest lepsze niż rozwiązania wyjściowo proponowane przez każde z nich oraz lepsze od kompromisu. Jednakże, aby komunikacja synergiczna mogła wystąpić między ludźmi, np. między małżonkami, przełożonym a podwładnym lub też współpracownikami, muszą zaistnieć, dodatkowo trzy czynniki, które utworzą idealne dla niej środowisko.

Covey zalicza do nich: myślenie w kategoriach wygrana – wygrana, chęć poszukiwania zrozumienia oraz bardzo silną więź emocjonalną występującą pomiędzy osobami. Ta więź powstaje bardzo często w sposób naturalny, gdy rozmówcy mają możliwość poznać wzajemne swoje zainteresowania, nadzieje, cele, troski, zaplecze kulturowe, punkty odniesienia oraz schematy działania.

Zdaniem Mortensena (2006, s. 93) zręczniejsze posługiwanie się językiem zwiększa skuteczność oddziaływania perswazyjnego. Ludzie łatwiej wysłuchają argumentów przemawiających przeciw ich przekonaniom, jeśli przekazane zostaną one w „ich języku” oraz w sposób dla nich zrozumiały. Dobór słów oraz struktura wypowiedzi, zdaniem tego autora, może mieć podstawowe znaczenie przy rozładowaniu napięcia i nakłonieniu podwładnych by przyjęli punkt widzenia menedżera. Nawet jedno słowo może zdecydowanie wpłynąć na odbiór i akceptację sytuacji. Według Satir (2000, s. 107) rodzaj używanych słów oddziałuje zarówno na zdrowie jak też wpływają silnie na stosunki emocjonalne między ludźmi oraz na jakość ich współdziałania. Słowem można zainspirować do twórczego i efektywnego działania, jak też całkowicie zniechęcić.

Słowa same w sobie pozbawione są znaczeń, o czym łatwo się przekonać, słuchając obcego, niezrozumiałego języka. Każdy człowiek nadaje im własne, niepowtarzalne znaczenie, poprzez powiązanie ich z przedmiotami i indywidualnym doświadczeniem. Dla przykładu: pomimo, że słowo „matka” jest znane i rozumiane przez wszystkich, jednak dla każdego człowieka ma ono zupełnie inne znaczenie. Wszystko zależy od wcześniejszych doświadczeń jakie ta osoba miała oraz znaczenia, które przypisuje, w tym wypadku danej osobie a przez nią pojęciu „matka”.

Podobna sytuacja dotyczy wszystkich ogólnych określeń. Jeżeli menedżer wyda polecenie typu: „Chciałbym aby Pan to profesjonalnie wykonał”, to w jego rozumieniu „profesjonalnie wykonał” może oznaczać całkowicie coś innego niż w przypadku podwładnego. Może oznaczać zarówno: bardzo dokładnie, szybko jak też z odpowiednich komponentów. Jeżeli menedżer nie doprecyzuje swojego polecenia, a pracownik nie dopyta, może wykonać zadanie inaczej niż oczekiwał tego jego przełożony. Świadomość tego, że używane słowa mogą mieć inne znaczenie dla

podwładnych, może uchronić od wielu zbędnych i mało konstruktywnych konfliktów.

Inną bardzo ważną rzeczą i niezmiernie pomocną w motywowaniu oraz przekonywaniu pracowników do realizacji celów firmy, czy też realizowanego projektu jest poznanie ich sposobu myślenia. Umiejętność odczytywania stylów myślenia podwładnych oraz posługiwanie się ich sposobem komunikowania się umożliwi menedżerowi łatwiejsze ich przekonanie. Ponadto sam będzie lepiej rozumiany i będzie mu łatwiej zbudować trwałą relację z pracownikami.

Zdaniem Millera (1953 za Mietzel, 1998) człowiek jest w stanie utrzymywać świadomie w polu uwagi 7 ( $\pm 2$ ) jednostek informacji w każdym, danym momencie. Dlatego też zmuszony jest on wybierać tylko niektóre informacje z całego ogromu ich strumienia, a tym samym - pomijając ich znaczną część - dokonuje generalizacji, co może prowadzić i często prowadzi do zniekształcenia tworzonych przez niego obrazu rzeczywistości. Z tego względu jego obraz rzeczywistości jest zawsze subiektywny, a ujawnia się przez cele, które pragnie realizować.

Jednym z narzędzi, którym się posługuje przy selekcji dopływających do niego informacji, jest jego sposób myślenia. Służy mu on do przyjmowania tylko tych informacji, które uważa za ważne i potrzebne dla siebie oraz do ich porządkowania. Styl myślenia danej osoby jest charakterystyczną dla niej metodą sortowania i przetwarzania przyjmowanych informacji, dzięki czemu łatwiej jest jej zrozumieć rzeczywistość w której żyje. Od stosowanego stylu myślenia zależy to, na co dany człowiek zwraca uwagę, jak podejmuje decyzje oraz jakie znaczenie nadaje temu, co widzi, słyszy i czuje. Zdaniem O'Connora i Seymoura (1996, s. 180) zazwyczaj style te są stosowane w sposób systematyczny i nawykowy oraz zależą od kontekstu. Wraz z jego zmianą człowiek może zacząć stosować inny styl filtrowania informacji.

Preferowane style myślenia wpływają na to, co dany człowiek robi oraz na to, czego unika. Ich rolą jest „decydowanie” o tym, na które informacje uwaga ma być zwrócona, a które jej fragmenty mają być pominięte.

Rozumiejąc to, jak działają wewnętrzne style organizujące myślenie, można znaleźć reguły, określające sposób, w jaki należy przekazywać informacje, aby dotrzeć i dopasować się do struktury doświadczenia drugiej osoby. Kluczem do sukcesu skutecznej komunikacji z drugą osobą jest uważna obserwacja tej osoby oraz słuchanie języka, jakiego ona używa. Dzięki temu możliwe jest poznanie preferowanych stylów myślenia determinujących jej myślenie, decyzje i zachowanie. Poznając sposób myślenia drugiej osoby, można porozumieć się w krótszym czasie bez zbędnych zakłóceń i nieporozumień. Stąd też jeżeli menedżer i jego podwładny podczas rozmowy wykorzystują te same sposoby myślenia zazwyczaj osiągają wysoki stopień porozumienia. Menedżer - używając podobnego języka do tego, jakim posługuje się jego pracownik, zwiększa tym samym stopień wzajemnego zaufania i zrozu-

mienia.

W opracowaniach dotyczących porozumienia, przekonywania czy sprzedaży (zob. Hogan, 2000, s. 97 - 110; Knight, 2006, s. 53 – 67; Pankiewicz, 2007, s. 157 – 181) wyróżnia się od kilku do kilkudziesięciu różnych sposobów myślenia<sup>2</sup>. Dla potrzeb niniejszego artykułu przedstawię jednak tylko te, które mogą mieć największe znaczenie z punktu widzenia skutecznej i efektywnej komunikacji pomiędzy menedżerem i pracownikiem. Są to:

- 1) unikanie - dążenie
- 2) ja – inni,
- 3) wewnętrzny – zewnętrzny (poczucie autorytetu wewnątrz lub na zewnątrz),
- 4) podobieństwa – różnice,
- 5) ogólna wizja – konkrety
- 6) konieczność - możliwość

Rozmawiając z wieloma ludźmi można zauważyć, że są takie osoby które są nastawione na **unikanie** tego, co przykre, awersyjne oraz takie, które są ukierunkowane na **dążenie** do tego, co przyjemne, satysfakcjonujące. Osoby, które używają stylu myślenia nastawionego na unikanie, mają tendencję do skupiania się na problemach, na tym, co kiedyś im nie wyszło lub też może nie wyjść. Zazwyczaj określenie i zdefiniowanie celu sprawia im duże trudności. Dlatego też często są dezorientowane i niezdecydowane, gdy dochodzi do ustalania celów. Łatwo rozpraszają ich perspektywa negatywnych konsekwencji. Myślą o sytuacjach, ludziach, decyzjach tak, jakby zależało im aby się ustrzec przed nimi. Rozmawiając z takimi osobami bardzo często można usłyszeć takie sformułowania, jak: „chcę tego uniknąć”, „nie chcę być ...” lub też „nie chcę mieć do czynienia z ...” itp..

Chcąc być zrozumianym przez osoby posługujące się tym sposobem myślenia, menedżer musi najpierw ustalić to, czego one nie chcą lub też to, czego chcą uniknąć. Dopiero później może tak sformułować przekaz, w którym podkreśli, iż dane działanie pozwoli im uniknąć tego, czego nie chcą lub się boją. Powinien też zapewnić, że potencjalne problemy wynikłe w trakcie realizacji projektu lub zadania mogą zostać rozwiązane.

W gronie swoich współpracowników menedżer może mieć też osoby o silnie zarysowanym myśleniu nastawionym na **dążenie** do celu. Dążą one, zbliżają się ku temu, czego chcą i co lubią. Osoby posługujące się stylem myślenia nastawionym na dążenie mają często trudności z rozpoznawaniem tego, czego należy uniknąć. Często też minimalizują negatywne konsekwencje swojego działania, a także są obojętne wobec tego, co nie działa dobrze lub źle wychodzi. Osoby te reagują przede

<sup>2</sup> W literaturze dotyczącej neurolingwistycznego programowania sposoby czy style myślenia człowieka określane są jako „meta programy” (por. Alder, 1994; Andreas i Faulkner, 2006).

wszystkim na zyski, nagrody, pochlebstwa i inne psychiczne wzmocnienia pozytywne. Słuchając ich menedżer może usłyszeć takie słowa jak: „chcę”, „zrobię”, „zyskam”, „posiadam”, „zależy mi na ...” itp.

Menedżer chcąc przekonać takie osoby musi podkreślać ich cele i to, co chcą osiągnąć, powinien też podkreślać, że to co im proponuje pozwoli im szybciej i osiągnąć to, czego chcą lub pragną.

Kolejny ważny styl myślenia (**ja - inni**) wskazuje na stosunek pracownika do świata i na to, czy jego uwaga koncentruje się na nim samym, czy też na innych ludziach.

Pracownicy, u których dominuje styl myślenia nastawiony na "ja" postrzegają relacje społeczne w kategoriach: „co ja z tego mam”, „co mogę mieć?” (nie tylko w sensie materialnym, ale także ogólniejszym, obejmującym wszelkie aspekty życia). Osoby takie patrzą na to, co się dzieje wokół nich poprzez pryzmat siebie, własnych korzyści i potrzeb. Oceniają kontakty z innymi na podstawie własnych odczuć na temat tego, co się dzieje, nie zaś na podstawie, otrzymywanych z zewnątrz komunikatów. Często o takich osobach mówi się, że „widzą tylko czubek własnego nosa”. W skrajnych przypadkach charakteryzują się prawie całkowitą niewrażliwością na potrzeby innych ludzi, wszystko oceniają z perspektywy siebie i swoich uczuć i odczuć. W formie najbardziej skrajnej o takich ludziach mówi się, że są narcystycznie zapatrzeni w siebie i są egoistami.

Menedżer chcąc przekonać takich pracowników powinien pamiętać, iż może ich chwalić i komplementować w większym stopniu niż innych, natomiast w trakcie rozmowy zwracać uwagę na to, jakie osobiste korzyści przyniesie im dane działanie, co zyskają, z czego będą najbardziej zadowoleni. Wszelkie problemy powinien przedstawiać z ich punktu widzenia, np. „Podjęcie tej decyzji oznacza, że staniesz się bardziej lubiany i poważany”, „Zobaczysz, że usystematyzowanie Twojej pracy pozwoli Ci na osiągnięcie coraz lepszej jakości”.

W swoim otoczeniu menedżer może spotkać pracowników, którzy we wszystkim co robią, decyzjach, które podejmują koncentrują przede wszystkim się na potrzebach i bieżących doświadczeniach innych osób. W większości sytuacji korzyści innych osób stawiają przed korzyściami własnymi, zaś w ocenie komunikacji kierują się odczuciami osób, z którymi się komunikują. Często takie osoby mają rozbudowane poczucie odpowiedzialności, utrudniające im podjęcie decyzji. Chcąc przekonać taką osobę, menedżer powinien podkreślać to, jak jej otoczenie wzbogaci się dzięki wykonaniu przez nią określonej akcji oraz wskazywać na potrzeby i korzyści, jakie odniosą inni ludzie, np. „Podjęcie tej decyzji oznacza, że Twoi koledzy będą uważali Cię za osobę odpowiedzialną”, „Zmiana Twojego postępowania sprawi, że wszyscy pracownicy z Twojego zespołu będą uważać Cię za sympatycznego kolegę”.

Następny styl myślenia (**wewnętrzny - zewnętrzny**) odnosi się on do położenia źródła autorytetu - miejsca, w którym osoba lokuje inspirujące ją motywy własnego postępowania. W każdym zespole można spotkać osoby o silnym wewnętrznym autorytecie, które działają głównie w oparciu o własne przekonania, osądy i kryteria, które oceniają rzeczy i sytuacje na podstawie tego, co sami uznają za właściwe. Osoby takie dają się przekonać, gdy pojawia się odwołanie do spraw, zdarzeń, sytuacji, które już znają z własnego doświadczenia, zaś przy ocenie tego czy dobrze postąpili używają własnych uczuć. Oceniają rezultaty swych działań na podstawie kryteriów subiektywnych. Będą natomiast się opierać, gdy menedżer będzie im sugerował, co jest dobre dla nich, nie odwołując się do ich „ja” wewnętrznego. Osoby takie same się motywują.

Aby przekonać pracownika o wewnętrznym autorytecie, nie należy mówić, co myślą inni i jakie podejmują decyzje. Menedżer winien podkreślać to, co oni myślą oraz podkreślać ich samodzielne decyzje, np. „Słuchaj Jurek, tylko Ty możesz zdecydować czy...”, „To zależy wyłącznie od Ciebie”, „Tylko Ty sam możesz siebie przekonać do tego pomysłu”.

Przeciwieństwem do wcześniej opisanych osób w zespołach pracowniczych są też osoby o silnym zewnętrznym autorytecie. Przy podejmowaniu wszelkich działań kierują się one głównie opiniami i oceną innych ludzi. Również efekty swojej pracy oceniają przez pryzmat reakcji z zewnątrz. Pozwalają również innym podejmować decyzje, co robić i jak robić, sami natomiast stawiają się w tle, w drugim rzędzie. Pracownicy posługujący się tym stylem myślenia mówią, że wiedzą coś, ponieważ ktoś im to powiedział, słyszeli w mediach, przeczytali w książce lub gazecie.

Motywuując takich pracowników menedżer w pierwszej kolejności powinien dowiedzieć, kto jest dla nich autorytetem, a następnie mówiąc do takich osób winien podkreślać, co osoby - będące autorytetem dla pracownika - zrobiłyby w takiej sytuacji, np.: „Naukowcy sądzą, że ...”. Poza tym, celowe będzie również powoływanie się przez menedżera na statystyki, badania, fakty, itp., np. Np.: „Zanim podejmiesz decyzję, weź pod uwagę, że inni...”; „Na Twoim miejscu większość znanych Ci ludzi zrobiłaby...”, „Badania dowodzą, że...” itp.. Przy motywowaniu pomocne też może być dostarczenie tego typu pracownikom wielu pozytywnych informacji zwrotnych, umiejętnie pochwały ich za to, że poświęcili swoją uwagę.

Czwarty z kolei sposób myślenia (**podobieństwa - różnice**) odnosi się do tego, w jaki sposób dana osoba sortuje informacje w procesach percepcji, uczenia się, zapamiętywania, zrozumienia nowych zjawisk. Osoby albo nastawione są na identyfikowanie tego, co podobne albo na wychwytywanie różnic. Chcąc sprawdzić, który rodzaj tego styl myślenia preferują pracownicy, wystarczy im polecić określić relację pomiędzy dwoma rzeczami, stanami, sytuacjami. Zawsze znajdują

się tacy, którzy przejawiać będą tendencję do poszukiwania identyczności albo co najmniej podobieństw. Będą się przy tym opierali na wspomnieniach tego, co było w przeszłości i porównywali zdarzenia przeszłe z obecnymi i przewidywalnymi. Osoby te często całkowicie ignorują różnice, nawet te najbardziej „rzucające się” w oczy. Dopasowują to, co słyszą do tego, co już wiedzą. Używają wyrażenia typu: „takie same”, „dokładnie tak, jak ...”, „podobnie do”, „podobnie jak ...”. Mają też tendencję do generalizacji, niekiedy odbiegających od powszechnie przyjętych czy uznanych.

Zwracając się do takich osób menedżer powinien podkreślać to, co wspólne i koncentrować się na podobieństwach pomiędzy sytuacjami, dążeniami lub celami. Powinien także pokazać im, że on i pracownik mają takie same intencje lub cele. Komunikaty skierowane do osób ukierunkowanych na podobieństwa mogłyby brzmieć następująco: Ta decyzja spowoduje dokładnie to samo, co...”, „Twoje zdanie w tej sprawie jest dokładnie takie same jak moje i dlatego proponuję, aby...” itp.

Inaczej będą zachowywały osoby nastawione na różnice. Zauważają oni nie-spójności lub wzajemne niedopasowanie rzeczy jak też zjawisk. Pracownicy o tym sposobie myślenia podkreślają przede wszystkim to, w jaki sposób rzeczy całkowicie różnią się od siebie. Mają też tendencję do szukania braków, wad, ułomności oraz niedostatków. Przeciwnieństwa pomagają im zrozumieć płynące informacje ze świata. W komunikowaniu się z takimi osobami menedżer winien podkreślać „różnice”; akcentując te elementy, które są odmienne od innych, np. „Sytuacja, w której się znajdujemy jest całkowicie odmienna od...”, „Jeśli tak wykonasz swoje zadanie wynik jego będzie całkowicie inny niż w tej chwili”.

Piątym z kolei stylem myślenia (metaprogramem) o ogromnym znaczeniu dla zrozumienia procesu perswazji (zob. Hogan 2001, s. 200) jest styl **ogólny – konkretny** ukazujący nastawienie osoby ujmującej rzeczywistość całościowo lub poprzez szczegóły. Wśród pracowników menedżer może spotkać osoby, które zawsze pragną zyskać szerokie spojrzenie na rzeczywistość. W tym celu bardzo często stosować będą generalizację. Zdolność ta najlepiej widoczna jest wówczas, gdy osoby te wezmą udział przy planowaniu i rozwijaniu strategii. Osoby takie łatwo się denerwują jeśli za bardzo wypytuje się je o szczegóły. Chcąc przekonać takie osoby menedżer winien obmalować im panoramiczny obraz mówiąc np.: „Naszym celem jest taki rozwój firmy, aby była ona bezkonkurencyjna na tym rynku. Osiągniemy sukces, jeśli będziemy bardziej efektywnie pracowali”. Przeciwnieństwem osób nastawionych na całą rzeczywistość są osoby koncentrujące się na drobnych jej aspektach. Osoby takie wolą małe elementy informacji i kierują się od małych do dużych części. Dlatego też sprawdzają się lepiej w zadaniach, które wymagają skoncentrowania się na szczegółach. Są też doskonałymi księgowymi. Chcąc kierować takimi osobami menedżer winien przekazywać im jak najwięcej konkretnych i dokładnych informacji. Jego przekaz mógłby brzmieć w ten sposób: „Aby uzyskać przewagę



konkurencyjną musimy wpierw podnieść jakość produktów, następnie poprawić promocję oraz sprzedaż, zaś na samym końcu udoskonalić nasze relacje z kluczowymi klientami. Aby podnieść jakość naszych produktów zrobimy a, b, c, d, itp.”

Kolejnym stylem, który pozwala filtrować doświadczenie jest styl nastawiony na **konieczność lub możliwość**. Jest on bardzo łatwy do zidentyfikowania wystarczy zwrócić uwagę na słowa typu: „muszę”, „powiniennem”, „wymagane jest”, „pragnę”, „trzeba”. Słowa te wyrażają przeświadczenie osoby o istnieniu związku pomiędzy nią a pewnym przymusem, oczekiwaniami, potrzebami lub też wynikami. Osoby te są motywowane przez potrzeby, poczucie obowiązku, odpowiedzialności lub przymus ze strony kierownictwa. W przypadku niewykonania tego co „muszą” zrobić, przewidują przykre dla siebie konsekwencje. Pracownicy nastawieni na konieczność są przede wszystkim zainteresowani tym co znane i pewne niż podejmowaniem ryzyka i podążaniem w nieznaną. Przy tym mogą mieć duże trudności w zaangażowaniu się w sytuacje i zadania, których nie mają zaplanowanych. Przekonując taką osobę należy im wspomnieć o konieczności, obowiązku czy potrzebie, np.: „Tak musimy wykonać to zadanie, ponieważ tylko tak wykonane będzie mogło być przyjęte”.

Z kolei dla osoby ukierunkowanych na możliwości uzasadniają swoje działanie zainteresowaniem, pragnieniem, oczekiwaniami lub chęcią posiadania. Zainteresowani są nowymi możliwościami, własnym lub grupowym potencjałem i cały czas szukają nowych, doskonalszych rozwiązań. Chcąc przekonać takich pracowników menedżer winien przedstawić im różne możliwości lub sposobów, np.: „Ten sposób wykonania pozwoli nam skorzystać z następujących opcji ...”

W niniejszym artykule ukazano znaczenie posługiwania się przez menedżera w kierowaniu ludźmi podobnym językiem do tego jakiego używają jego podwładni oraz wagę używanych przez niego słów. Świadomość tego, że pracownicy mogą w inny sposób myśleć a także umiejętność tego rozpoznawania tego i posługiwanie się samym językiem, może w istotny sposób przyczynić się do poprawy atmosfery w firmie lub zespole, a przez to do podniesienia jakości i wydajności pracy.

### Bibliografia

- COVEY S. R. (2000). *Komunikacja synergiczna*. [W:] J. Stewart (red.). Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- COVEY S. R. (2007) *7 nawyków skutecznego działania*. Poznań: Rebis.
- GARDNEM H. (2006). *Zmiana poglądów. Sztuka kształtowania własnych i cudzych przekonań*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- HOGAN K. (2001). *Psychologia perswazji. Strategie i techniki wywierania wpływu na ludzi*. Warszawa: Wydawnictwo Jacek Santorski & Co.

- HOGAN K. (2001). *Sztuka porozumienia. Twoja droga na szczyty. Jak się dogadać w biznesie i w miłości*. Warszawa: Wydawnictwo Jacek Santorski & Co.
- KNIGHT S. (2006). *NLP w biznesie. Techniki skutecznego przekonywania*. Gliwice: OnePress.
- LABORDE G. (2000). *Magia przywództwa – motywowanie i komunikacja w biznesie*. Kłodzisko k/ W-wy: Centrum Kreowania Liderów.
- MIETZEL G. (1998). *Wprowadzenie do psychologii. Podstawowe zagadnienia*. Gdańsk: GWP.
- MORREALE S. P., SPITZBERG B. H., BARGE J. K. (2007). *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- MORTENSEN K., W. (2006). *Sztuka wywierania wpływu na ludzi. Dwanaście uniwersalnych praw skutecznej perswazji*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
- O'CONNOR J., SEYMOUR J. (1996). *NLP. Wprowadzenie do programowania neurolingwistycznego*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- PANKIEWICZ K. (2007). *Alchemia sprzedaży*. Gliwice: OnePresse.
- SATIT V. (2000). *Zwracanie uwagi na słowa*. [W] J. Stewart (red.). *Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- STINNETT B. (2006). *Myśl jak Twój klient. Strategia rozwoju sprzedaży*. Gliwice: OnePress.