
Rozdział 8:

Narzędzia podejmowania decyzji na podstawie potrzeb

*[Kiedy podejmujesz decyzję,] zawsze uwzględniaj swoje emocje i za-
stanów się, dlaczego czujesz (to), co czujesz¹.*

Jonah Lehrer, *How We Decide*

Świadomość potrzeb podczas podejmowania decyzji w miejscu pracy i w zespole stoi w sprzeczności z tym, do czego wielu z nas jest przyzwyczajonych, a więc do zasady, że to większość decyduje. Nie nauczono nas, że wszystkie potrzeby są ważne i że istnieją strategie, które mogą zaspokoić jednocześnie każdą z nich. Bardzo wiele procesów zachodzących w środowisku pracy jest konsekwencją modelu hierarchicznego, opartego na dominacji. Takie przestarzałe podejście wynika z chęci zachowania *status quo* systemu władzy lub też z potrzeb stabilności i porządku. Dąży się do tego, żeby władza strukturalna pozostała w rękach określonych grup ludzi.

W dzisiejszym świecie coraz częściej zauważa się, że wzrost świadomości, dzięki której zaspokajamy coraz więcej potrzeb coraz większej liczby ludzi – od klientów, przez pracowników po udziałowców – wytwarza wartość dla wszystkich interesariuszy, również tych, którzy mają władzę strukturalną. W początkach historii gatunku ludzkiego, kiedy chaos i nieprzewidywalność obejmowały niemal cały glob, zasoby dostępne

1. J. Lehrer, *How We Decide*, Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, New York 2009, s. 249.

ludziom były niezwykle rzadkie, występowały jedynie w ilościach niezbędnych do przeżycia. Według Buckminstera Fullera zaledwie dwie–trzy dekady temu świat zaczął produkować wystarczająco dużo ważnych dla życia zasobów takich jak żywność, żeby nakarmić całą populację ludzką. Głód nie jest już więc problemem rolnictwa czy dostępności zasobów, lecz dystrybucji i stanu świadomości. Sytuacja ta przekłada się na nasze środowiska pracy. Większość z nas ma zaspokojone podstawowe potrzeby, takie jak schronienie, dostęp do wody, światła etc. Możemy zatem skupić się na zaspokojeniu potrzeby zwiększenia świadomości tego, jak stosujemy zasadę „nawiąż kontakt – myśl – działaj”.

Istnieje duże prawdopodobieństwo, że funkcjonujesz w grupach, które stosują tradycyjny model podejmowania decyzji. Jak się czujesz, gdy rządzi większość, a ty jesteś w mniejszości i nie zgadzasz się z proponowaną decyzją, ale nikogo nie interesuje dlaczego?

W tradycyjnym modelu rządów większości stawia się pytania zero-jedynkowe: „Czy jesteś za daną propozycją czy przeciw niej?”. Celem staje się pozyskanie przynajmniej 51 procent głosów popierających propozycję. Kłopot z takim nastawieniem polega na tym, że trudno jest jednocześnie zaspokoić grupową potrzebę postępu oraz potrzebę grupowej spójności. Za każdym razem istnieje bowiem ryzyko, że niemalże połowa grupy, czyli 49 procent członków grupy się nie zgadza, a jednak będą musieli przystać na propozycją, którą zaaprobowало 51 procent członków grupy. Potrzeba postępu zostaje zaspokojona poprzez to, że podejmuje się decyzję, jednak potrzeba spójności grupy pozostaje niezaspokojona.

Może to stanowić trudność z trzech powodów. Po pierwsze, ci, którzy głosują przeciw propozycji, mogą dostrzegać coś, czego nie widzą pozostali, a co mogłoby wzbogacić perspektywę grupy. Różnorodność opinii może się bowiem przyczynić do wzrostu wydajności. Po drugie, ci, którzy zostali pozostawieni z boku lub z tyłu, którzy głosowali „nie”, nie będą się angażować w powodzenie przedsięwzięcia i istnieje prawdopodobieństwo, że będą je sabotować albo przynajmniej pozostaną bierni. Po trzecie, mogą czuć, że ich potrzeby nie zostały wysłuchane. Kiedy brakuje świadomości potrzeb, potrzeby mniejszości nie są uwzględniane w równym stopniu jak potrzeba podjęcia decyzji i postępu. Grupa jako

całość wytraca energię do działania, jako że traci kontakt z tymi, którzy głosowali „nie”.

Modele rządów większości stawiają skuteczność i postęp ponad kontaktem i spójnością grupy. Z drugiej strony mamy modele, które również nie potrafią zaspokajać jednocześnie zarówno potrzeby postępu, jak i spójności grupy, ale wyżej cenią proces grupowy niż podejmowanie decyzji. Według mojego doświadczenia procesy te trwają dłużej, niż większość członków grupy jest skłonna czekać, a ich uczestnicy często są rozczarowani brakiem podjętych decyzji i osiągniętych postępów. Na pewno byłęś na tego typu spotkaniach. Wydaje się, że każdy uczestnik ma tam jakąś opinię, każdy chce zostać wysłuchany, a jednak grupa nie dysponuje systemem, by spożytkować tę różnorodność myśli i idei. Zamiast tego rozmówcy kręcą się w kółko, wiele osób powtarza to, co zostało powiedziane wcześniej, nie dodając od siebie nic nowego.

Model zgody

Jako alternatywę pragnę zaproponować model zgody oparty na potrzebach [ang. *needs-based Consent Model*]. Nazywam go „modelem zgody”, a nie „modelem konsensusu”, ponieważ poprzez zastosowanie świadomości potrzeb inspirowanej Porozumieniem bez Przemocy ów model wykracza poza pragnienie konsensusu czy porozumienia. Chodzi w nim o osiągnięcie zrozumienia siebie nawzajem oraz poruszanych spraw. Dla wielu ludzi konsensus znaczy tyle, że wszyscy muszą się na coś zgodzić. Kiedy moderuję grupy, idea „zgody” stwarza więcej przestrzeni na dialog i dyskusję o potrzebach stojących za poszczególnymi stanowiskami i opiniami niż „konsensus”.

Na czym polega różnica? W modelu zgody stawiamy następujące pytanie: Czy jesteś w stanie żyć z daną decyzją? Co więcej, do jakiego stopnia potrafisz żyć z zawartym porozumieniem, a jakimi zmianami w nim można by zaspokoić

• • •

Dzięki zastosowaniu świadomości potrzeb inspirowanej Porozumieniem bez Przemocy model zgody wykracza poza pragnienie konsensusu czy porozumienia. Chodzi w nim o osiągnięcie zrozumienia siebie nawzajem oraz poruszanych spraw.

• • •

twoje potrzeby? Ważne jest, żeby grupa usłyszała od ludzi, którzy mówią „nie”, jakie niezaspokojone potrzeby powstrzymują ich przed powiedzeniem „tak”. Równie ważne jest to, aby uczestnicy rozmowy, którzy powiedzieli „nie”, usłyszeli od osób mówiących „tak”, jaki może być dla nich koszt powiedzenia „nie”. Proces decyzyjny staje się wówczas szansą, żeby w uporządkowany sposób podkreślić wzajemny kontakt z uczuciami i potrzebami drugiej strony – a także zbudować kontekst relacji, zamiast tylko skupiać się na temacie czy propozycji, czyli treści dyskusji. W modelu zgody opartym na potrzebach kontakt z grupą jest równie ważny jak treść propozycji czy problem, którym się zajmujemy. W ten sposób postęp dotyczy zarówno grupy, jak i rozpatrywanej sprawy. Zaspokojenie obu rodzajów potrzeb oznacza wyższy zwrot z inwestycji czasu i zasobów grupy włożonych w dyskusję i proces podejmowania decyzji.

Z kolei narzędzie stopniowania zgodności oraz spektrum podejmowania decyzji pomagają stworzyć między członkami grupy czy zespołu kontakt oparty na potrzebach charakteryzujący się skutecznością i współpracą.

Narzędzie stopniowania zgodności

W 1996 roku Sam Kaner razem z Lenny Lind, Catherine Toldi, Sarah Fisk i Duane Berger opracowali siedmiostopniową skalę, która wyrażała zakres wyborów dostępnych dla członków zespołu głosujących nad jakąś propozycją czy pomysłem². Zastosowanie świadomości potrzeb inspirowanej PbB do każdego stopnia zgodności pozwala wejść na kolejny poziom kontaktu i stanowi rozszerzenie modelu Kanera. W ten sposób, nawet jeśli członkowie grupy nie zgadzają się z jakąś propozycją (treścią), w dalszym ciągu działają, aby wzmocnić i ożywić własne rozumienie uczuć drugiej osoby oraz potrzeby stojące za wyrażanymi przez nią opiniami. A co za tym idzie budują jednocześnie swoją relację (kontekst).

W modelu zgody wykorzystuje się narzędzie stopniowania zgodności [ang. *Gradients of Agreement Tool*] (rys. 8.1., s. 221), w którym osoby podejmujące decyzję mogą wybrać jeden spośród siedmiu stopni, jak

2. S. Kaner, L. Lind, C. Toldi, S. Fisk and D. Berger, *Facilitator's Guide to Participatory Decision Making*, John Wiley & Sons, San Francisco 1996.

nazywam poziomy „komfortu” odczuwanego w związku z proponowaną decyzją. W tej skali 7 oznacza „w pełni się zgadzam” albo „odczuwam duży komfort”, 1 oznacza „blokadę” lub też „wysoki poziom dyskomfortu”. Każda decyzja poniżej 7 (czyli poza pełną zgodą) daje możliwość wysłuchania potrzeb, a sześć z siedmiu stopni spełnia zarówno potrzebę postępu, jak i spójności grupy. Ci, którzy głosują za 1, często są skłonni przesunąć się na tej skali wyżej, kiedy tylko ich potrzeby zostaną wysłuchane.

Odkryłam, że kiedy w czasie moderowanych przeze mnie spotkań niewielki odsetek osób chce zablokować jakąś propozycję, ponieważ jej przyjęcie oznaczałoby, że ich kluczowe potrzeby pozostaną całkowicie niezaspokojone, możliwe są dwie drogi zaspokojenia potrzeby postępu i spójności: model zgody, wykorzystujący narzędzie stopniowania zgodności, oraz proces wyrażania uczuć i potrzeb i wchodzenia z nimi w kontakt. Oto przykład:



Koncepcja stopniowania zgodności opracowana przez Sama Kanera, Jenny Lind, Catherine Toldi, Sarah Fisk i Dualne Berger (www.commnityatwork.com)

© Elucity Network, Inc., opracowanie: Marie R. Miyashiro

Moderowałam spotkanie strategiczne zespołu roboczego złożonego z 15 osób reprezentujących różne oddziały firmy. Ze względu na konieczność cięcia kosztów organizacja ta chciała ograniczyć zakres usług oferowanych w przyszłości. Brakowało zasobów, a każdy członek zespołu zdawał sobie sprawę, że inwestowanie w jedną nową inicjatywę oznacza mniejsze środki na inne. Dwaj członkowie zespołu nie zgadzali się z propozycją dodania nowej usługi i wstrzymali się od głosu, z kolei 13 innych poparło ją entuzjastycznie. Słyszając, co czują zwolennicy pomysłu, dwie osoby, które się nie zgodziły, okazały gotowość przesunięcia się wyżej na skali. Potrafili usłyszeć potrzeby pozostałych. Było zatem niezwykle ważne, żeby ci, którzy zgadzali się z wnioskiem, wysłuchali potrzeb stojących za brakiem zgody, zdołali wejść w kontakt z tymi uczuciami i potrzebami. Uczucia stojące zarówno za zgodą, jak i za niezgodą są ważne i wszyscy uczestnicy spotkania mają możliwość wyrazić nie tylko swoje myśli, lecz także uczucia i potrzeby.

Na przykład jeden z członków zespołu wyraził niepokój, że kiedy propozycja zostanie przyjęta, nie zdoła włączyć się w proces przygotowania nowej usługi ze względu na swoje kompetencje. Usłyszawszy jego obawy, pozostali członkowie zespołu zapewnili, że wierzą w jego kwalifikacje zawodowe.

To konkretne zagadnienie wywołało impas trwający ponad cztery lata. Dyrektor grupy uważa, że jej postęp oraz wzrost jej spójności można przypisać zastosowaniu modelu zgody, a także procesowi wyrażania uczuć i potrzeb i wchodzenia z nimi w kontakt. Później wysłał mi e-maila, w którym podkreślił, że sesje poświęcone podejmowaniu decyzji i planowania strategicznego stały się „punktem zwrotnym w historii jego działu”.

Wykorzystanie modelu zgody wraz z narzędziem stopniowania zgodności pozwala grupie pójść naprzód, nawet jeżeli nie wszyscy w pełni zgadzają się z propozycją. Wyrażają zgodę do pewnego stopnia, a potrzeby wszystkich zostają wysłuchane. Jeśli ktoś pozostaje przy stopniu 1 (blokada), na podstawie potrzeb osoby (lub osób), która powiedziała

„nie”, wysuwa się nową propozycję, aż osiągnięty zostanie jakiś poziom zgody. W tym modelu głosowanie lub sondaż mają służyć wyjaśnieniu sytuacji i zrozumieniu potrzeb, a nie wzmacnianiu polaryzacji. Jest to możliwe dzięki wysłuchaniu i przyjęciu potrzeb i uczuć stojących za każdym głosem, który sytuuje się poniżej poziomu zgody. Ciekawe wydaje mi się to, że kiedy ludzie widzą, iż inni nie są przy 7 (pełna zgoda), często sami z siebie zaczynają zastanawiać się dlaczego i chcą zrozumieć ich punkt widzenia.

Często proszę uczestników, żeby napisali swoje imiona przy skali stopniowania zgodności na tablicy, w miejscu, które najlepiej odzwierciedla ich zgodę i poziom komfortu wobec propozycji. Dla wielu grup staje się to rytuałem i okazją do głębszego wzajemnego zrozumienia, jeśli nie ma zgody, albo do świętowania, jeśli jest. Ćwiczenie to wywiera bardzo mocny efekt wizualny. Doskonale widać, w którym miejscu są wszyscy członkowie zespołu wobec propozycji i zostaje to zaprezentowane w sposób będący czystą obserwacją. W tym modelu nie ma „narzekaczy”, „negatywnie nastawionych”, „przeigranych” czy „zwycięzców”. Żadna propozycja czy opinia nie jest ani dobra, ani zła. Pozostają tylko potrzeby stojące za każdą propozycją i ludzie uczestniczący w spotkaniu.

Moderując podejmowanie decyzji przez grupę, wykorzystuję następujący proces:

1. Przypomnienie tła lub historii powstania danej sprawy.
2. Omówienie konkretnych aspektów sprawy.
3. Wypracowanie propozycji.
4. Otwarte głosowanie / sondaż za pomocą stopniowania zgodności.
5. Powrót do tych, którzy byli poniżej 4 i dostrzeżenie ich niezaspokojonych potrzeb, zwłaszcza jeżeli są na poziomie 1. Pytam ludzi, czy czują, że ich potrzeby zostały wystarczająco wysłuchane i rozumiane.

• • •

Model zgody oraz narzędzie stopniowania zgodności sprawiają, że uczucia i potrzeby wszystkich zostają usłyszane, a decyzje, które się podejmuje, każdy może w jakimś stopniu zaakceptować, co przekłada się zarówno na postęp grupy, jak i jej spójność.

• • •

Jeżeli mówią „nie”, wracam do pytania o potrzeby, a jeśli to konieczne, zgaduję, jakie mogą być ich potrzeby w danym momencie. Jeżeli mówią „tak”, pytam, czy są gotowi umieścić się wyżej na skali.

6. Świątowanie podjęcia decyzji lub wypracowywanie nowej propozycji, rozpoczynając od tych, którzy powiedzieli „nie” na poprzednią.
7. Kontynuacja, aż do momentu znalezienia propozycji, z którą każdy może żyć.

Podczas całego procesu sprawdzam, czy ktoś nie mówi więcej, niż pozostali mogą przyjąć. Innymi słowy, kiedy ktoś wyraża potrzeby stojące za jego brakiem zgody, przyglądam się, czy wzbudza to jakieś reakcje w innych. Jeśli tak się stanie, proszę o odzwierciedlenie, tego, co usłyszeli, a co uznali za trudne, i jakie wiązały się z tym uczucia i potrzeby. Kiedy pierwsza osoba czuje się już wysłuchana, proszę słuchaczy, by wyrazili swoje uczucia i potrzeby w odniesieniu do tego, co usłyszeli. Następnie ta pierwsza osoba (teraz to ona słucha) daje empatię drugiej (a więc robi w stosunku do niej to samo) i tak dalej. Postępujemy w ten sposób tak długo, aż pomiędzy tymi, którzy się na początku nie zgadzali, i tymi, którzy się zgadzali, zapanuje zrozumienie.

Korzystając z modelu zgody i stopniowania zgodności uczestnicy rozmowy potrafią zwykle dojść do decyzji na temat konkretnej propozycji w 30 minut zamiast kilku godzin. Wspomniana już w tej książce Miki Kashtan opracowała bardzo szczegółowy przebieg procesu i wykorzystuje go w sytuacjach zgłaszania propozycji, głosowania i wypracowywania zgody. Obejmuje on konkretny sposób prezentacji propozycji oraz drzewa decyzji³. Choć jej proces różni się od tego, który omówiłam wyżej, obie metody stanowią przykład, jak z bardzo różnymi grupami można przejść od chaosu do zgody w czasie liczonym w minutach, a jednocześnie utrzymać kontakt w grupie.

Kashtan podaje praktyczną i zdroworozsądkową zasadę, która pozwala zwiększyć skuteczność rozmowy: uczestnicy zabierają głos tylko po to, by dodać coś nowego do dialogu, a nie po to, by poprzeć

• • •
Korzystając z modelu zgody i stopniowania zgodności uczestnicy zwykle potrafią podjąć decyzję w 30 minut zamiast kilku godzin.

3. Zob. M. Kashtan, www.baynvc.com.

lub powtórzyć coś, co już zostało powiedziane. To zaskakujące, jak szybko dyskusja idzie do przodu, kiedy uczestnicy dzielą się tylko nowymi informacjami lub nowym punktem widzenia.

Spektrum podejmowania decyzji

Tabela 8.2. mówi sama za siebie. Została sporządzona na podstawie koncepcji spektrum wypracowanej przez International Association for Public Participation [Międzynarodowe Stowarzyszenie Partycypacji Publicznej] i dostosowana do potrzeb różnych klientów⁴.

Na podstawie mojego doświadczenia w mediowaniu konfliktów i w pracy z grupami stwierdzam, że wiele konfliktów rodzi się z braku jasności co do tego, kto jest uprawniony do decydowania w różnych sprawach. Ostatecznie przecież w danym zespole czy dziale każdy odpowiada za jakiś proces lub produkt. Wyjaśnienie, jaki jest poziom władzy, wspiera poczucie sprawczości wobec wykonanej pracy. Jeżeli ktoś sądzi, że ma wystarczające uprawnienia do tego, żeby opracować nowy plan sprzedaży albo zasady postępowania w biurze, a jego sugestie są za każdym razem odrzucane przez jego kierownika, mamy do czynienia z konfliktem procedur, a nie osobowości. Zaobserwowałam, że kiedy ludzie potrafią dokonać kluczowych rozróżnień, które przedstawia poniższa tabela, maleje ich skłonność do postrzegania spraw przez pryzmat osobisty.

4. Zob. International Association for Public Participation, www.iap2.org.

ZWIĘKSZENIE POZIOMU WŁADZY W ZAKRESIE PODEJMOWANIA DECYZJI

Każdy poziom oznacza postęp w stosunku do poprzedniego i zawiera elementy poprzedniego poziomu.

1. INFORMUJ	2. KONSULTUJ	3. WŁĄCZAJ	4. WSPÓŁPRACUJ	5. PRZEKAŻ PEŁNOMOCNICTWO
CEL				
Dostarczenie ci adekwatnych informacji na temat sytuacji, potrzeb, strategii i próśb.	Uzyskanie od ciebie informacji zwrotnych na temat sytuacji, potrzeb, strategii i decyzji.	Bezpośrednia praca z tobą, żeby upewnić się, że twoje obawy i nadzieje są uwzględniane i rozumiane.	Włączenie cię jako partnera w proces decyzyjny, w tym identyfikacja potrzeb, opracowanie strategii i nadanie pożądanym rozwiązaniom priorytetu.	Zbudowanie z tobą partnerstwa i przekazanie ci władzy w zakresie rozwijania strategii, podejmowania decyzji i wdrażania rozwiązań.
OBIETNICA				
Informujemy cię na bieżąco.	Informujemy cię na bieżąco, rozumiemy twoje obawy i nadzieje, a także mówimy ci, w jaki sposób wykorzystaliśmy twoje informacje zwrotne.	Pracujemy z tobą, żeby twoje obawy i nadzieje zostały bezpośrednio odzwierciedlone w strategiach i decyzjach.	Zwracamy się do ciebie po bezpośrednie porady w kwestii formułowania strategii i decyzji, włączamy je w maksymalnym stopniu.	Ty decydujesz, my wdrażamy.
PRZYKŁADOWE NARZĘDZIA				
newsletter, notatki, e-maile, podręcznik procedur, biuletyny, przewodnik dla pracowników	ankiety, grupy fokusowe, spotkania informacyjne, dialog, rozmowa jeden na jeden	spotkania poświęcone planowaniu, warsztaty dotyczące danego projektu, ankiety, bieżące informacje o projekcie, interaktywna strona internetowa	komisje podejmujące decyzje, rady doradcze, zespoły budżetowe, sesje poświęcone partnerstwu	delegowane decyzje, samokierujące się zespoły robocze, projekty autonomiczne w ramach uzgodnionych parametrów

© 2011 Elucity Network, Inc. opracowanie: Marie R. Miyashiro
Zaadaptowano na podstawie prac International Association for Public Participation
(www.iap2.org)

Najlepiej usiąść ze swoim zespołem, kierownikiem bądź pracownikiem i przejrzeć wspólnie powyższy schemat na początku nowego zadania albo w ramach regularnej sesji informacji zwrotnych. Jeżeli połączymy proces PbB w postaci OUPP (obserwacje, uczucia, potrzeby, prośby) z tym schematem, zbudujemy relacje, czy też kontekst, a jednocześnie określimy treść zadania czy zlecenia. Dla łatwości niektóre grupy łączą w jedno kategorie konsultowania, włączania i współpracy. Na przeciwnych krańcach spektrum pozostają osobno: informowanie i pełnomocnictwo.

Na spektrum podejmowania decyzji zachodzi pomiędzy stronami relacja dwubiegunowa w zakresie władzy. Na przykład, jeżeli lider mojego zespołu da mi pełnomocnictwo (jedna strona diagramu), abym rozwinęła nowy program sprzedaży, mogę poinformować go (druga strona diagramu) o moich postępach.

Podsumowując: model zgody wykorzystuje język i proces UOPP, a także stopniowanie zgodności oraz spektrum podejmowania decyzji. Efektem podjętych w ten sposób decyzji jest zwiększone poparcie dla uzgodnionych inicjatyw, większe zrozumienie, spójność i kontakt między członkami zespołów czy grup, a także postęp w sprawach i inicjatywach, które zaspokajają potrzeby organizacyjne.

W tym rozdziale wyjaśniłam, w jaki sposób można podejmować decyzje z uwzględnieniem potrzeb pojedynczych osób i organizacji. Rozdziały dziewiąty i dziesiąty omawiają sposoby na to, jak radzić sobie empatycznie z dwiema sytuacjami, których doświadczamy w miejscu pracy częściej, niż byśmy chcieli: z wyrażaniem złości i z nawiązywaniem kontaktu z ludźmi w chwilach, kiedy jest nam szczególnie trudno.

• • •

Konflikty często rodzą się z braku jasności co do tego, kto jest uprawniony do decydowania w różnych sprawach, w odniesieniu do procesów roboczych czy produktów. Wyjaśnienie, jaki jest poziom władzy, pokazuje, że konflikty te są przejawem niedziałających procedur, a nie kwestią osobowości.

• • •