

GÉRARD COLLIGNON

# KOMUNIKACJA DOPASOWANA DO OSOLOWOŚCI

METODA PROCESS COMMUNICATION MODEL® (PCM),  
KTÓRA URATOWAŁA MISJĘ NASA

GALAKTYKA





**GÉRARD COLLIGNON**

# **KOMUNIKACJA DOPASOWANA DO OSOBOWOŚCI**

**METODA PROCESS COMMUNICATION MODEL® (PCM),  
KTÓRA URATOWAŁA MISJĘ NASA**

Przedmowa: Taibi Kahler

Przekład: Katarzyna Krajewska

Process Communication Model® oraz PCM®  
są zarejestrowanymi znakami handlowymi.  
W niniejszej książce zostały wykorzystane za zgodą właściciela.

**G A L A K T Y K A**

Wydanie oryginalne opublikowano we Francji pod tytułem:  
*Comment leur dire... La Process Communication*, third edition, new presentation

Autor: Gérard COLLIGNON

© 2024 interéditions, Malakoff

interéditions to imprint wydawnictwa DUNOD

(11, rue Paul Bert – 92240 MALAKOFF)

All rights reserved.

Wszelkie prawa zastrzeżone.

90-644 Łódź, ul. Żeligowskiego 35/37

tel. +42 639 50 18, 639 50 19, tel./fax 639 50 17

e-mail: [info@galaktyka.com.pl](mailto:info@galaktyka.com.pl); [sekretariat@galaktyka.com.pl](mailto:sekretariat@galaktyka.com.pl)

[www.galaktyka.com.pl](http://www.galaktyka.com.pl)

978-83-7579-984-2

Konsultacja: Agnieszka Woś-Szymanowska

Redakcja: Aneta Wieczorek

Korekta: Monika Ulatowska

Redakcja techniczna: Renata Kozłowska

Redaktor prowadzący: Marek Janiak

Projekt okładki: GoodToKnowDesign

Skład: Garamond

Druk i oprawa: Toruńskie Zakłady Graficzne Zapolex Sp. z o.o.

Niniejsza książka ma charakter informacyjny, a treści w niej zawarte to opinie autora. Nie powinny być rozumiane jako porady psychologiczne czy medyczne, a w szczególności nie powinny być traktowane jako zastępstwo profesjonalnej pomocy psychologicznej.

Autor i wydawca dołożyli wszelkich starań, aby zawarte w tej książce informacje były rzetelne i kompletne, nie ponoszą jednak żadnej odpowiedzialności za mogące pojawić się błędy, nieścisłości, przeoczenia lub niezgodności, ani za szkody i straty powstałe w wyniku stosowania informacji zawartych w niniejszej publikacji.

Pełna informacja o ofercie i planach wydawniczych:

[www.galaktyka.com.pl](http://www.galaktyka.com.pl)

[info@galaktyka.com.pl](mailto:info@galaktyka.com.pl); [sekretariat@galaktyka.com.pl](mailto:sekretariat@galaktyka.com.pl)

Zapraszamy!

Wszelkie prawa zastrzeżone. Bez pisemnej zgody wydawcy książka ta nie może być powielana ani w częściach, ani w całości. Nie może też być reprodukowana, przechowywana i przetwarzana z zastosowaniem jakichkolwiek środków elektronicznych, mechanicznych, fotokopiarskich, nagrywających i innych.

# SPIS TREŚCI

Podziękowania 9

Przedmowa 11

Wstęp 15

## **CZĘŚĆ I Podstawy PCM®**

1. Typy osobowości 23
2. Struktura osobowości 45
3. Energia i motywacja: potrzeby psychologiczne 61
4. Długości fal 79
5. Matryca oceny 97
6. Nieporozumienie 111
7. Wzorce porażki 145
8. Profil PCM 155

## **CZĘŚĆ II Zastosowanie koncepcji PCM**

9. PCM: zarządzanie dostosowane do potrzeb 163
10. PCM w sprzedaży 197
11. PCM, czyli jak powiedzieć „kocham cię!” 215
12. Współcześni i starożytni bohaterowie okiem PCM 227
13. Zarządzanie stresem i pytania egzystencjalne 233

Zakończenie 243

Bibliografia 245

Kahler Communications, Inc. 247

Więcej informacji 255



## Typy osobowości

Jest 12.45, na południowej trasie na plażę. W przydrożnej knajpce, kilka stolików dalej, siedzi uśmiechnięta, zrelaksowana, trzydziestokilkuletnia mama z dwiema córkami. Dziewczynki są do siebie bardzo podobne; są tak samo ubrane i najwyraźniej są bliźniaczkami.

Obserwujemy ich interakcje z rozbawieniem i fascynacją. Jedna z nich biega od stolika do stolika, pytając klientów, czy chcą się z nią pobawić. Tymczasem druga trzyma się blisko mamy. Lubi się przytulać, nie odchodzi od stołu i nie szuka towarzystwa swojej siostry ani zabawy z nią. Pierwsza dziewczynka wykazuje zachowanie typu Buntownika, druga – Empaty.

Określenia Buntownik i Empata odnoszą się do dwóch z sześciu typów osobowości, jakie odkrył dr Taibi Kahler: Empata, Analityk, Buntownik, Działacz, Nieugięty i Marzyciel\* (PCM, typy osobowości). Wszyscy posiadamy cechy tych sześciu typów osobowości, ale w różnym stopniu. Jeden lub dwa typy są zwykle dominujące. Pozwala nam to zrozumieć, dlaczego dzielimy pewne istotne cechy z innymi ludźmi, a jednocześnie jesteśmy wyjątkowi.

Każdy typ osobowości ma szereg niepowtarzalnych cech:

- cechy behawioralne (postawa, wygląd zewnętrzny, preferencje środowiskowe itp.);
- dominujący sposób postrzegania otaczającego świata (percepcja);
- jedną lub dwie potrzeby psychologiczne, których zaspokojenie determinuje z jednej strony unikatową motywację i pozytywną

---

\* Terminy używane do określenia różnych typów osobowości nie mają na celu odzwierciedlenia jakichkolwiek negatywnych konotacji, które czasami się im przypisuje. Zob. portrety opisane dalej w rozdziale.

energię każdej osoby, a z drugiej bardzo osobisty i przewidywalny sposób okazywania dystresu;

- preferowany kanał komunikacji, pomagający znaleźć właściwą „częstotliwość” komunikacji i uniknąć „drzwi-pułapek”, które prowadzą do konfliktu lub bierności.

Żaden typ nie jest lepszy lub gorszy niż pozostałe. Wszystkie mają swoje mocne i słabe strony, a PCM ich w żaden sposób nie wartościuje. Umożliwia każdemu z nas:

- zidentyfikowanie różnych aspektów własnego zachowania w prosty sposób;
- zrozumienie, w jaki sposób „działa” druga osoba, i odpowiednie reagowanie, aby zagwarantować właściwą jakość komunikacji.

PCM stosuje się od ponad 30 lat. Wykazał swoją przydatność dla wszystkich nacji, kultur i języków. W Ameryce Północnej najczęściej spotykanym typem jest Empata, a następnie Analityk, Buntownik, Nieugięty, Marzyciel i Działacz. Dane spoza Ameryki Północnej wskazują na podobne wyniki.

## TYP OSOBOWOŚCI: EMPATA

- Beato, chcesz iść na siłownię?
  - Nie...
  - To dziwne, cieszyłaś się, że będziesz mogła trochę poćwiczyć...
    - Tak, nie wiem, dlaczego nie mam ochoty iść. Może chodzi o to miejsce: ponura, nieogrzewana, stara sala szkolna i nauczycielka, która nigdy się nie uśmiecha. Tak jakby jej na nikim nie zależało. Wolę znaleźć przytulniejsze miejsce, bliżej domu, dzięki czemu mogłabym spędzać więcej czasu z rodziną wieczorami. Naprawdę nie czuję się na siłach, by dziś iść. Wolę gorącą kąpiel i filiżankę herbaty.

Moglibyśmy kontynuować rozmowę z Beatą. Chętnie opowiedziałyby o sobie. Dzięki temu, że ma Empatę w bazie, przywiązuje dużą wagę do wrażeń i jakości relacji międzyludzkich. Jej wielkoduszność i troska o to, jakie zdanie inni mają na jej temat, zajmą ważne miejsce w naszej rozmowie.

Beata postrzega świat przez filtr swoich emocji – jej podstawową percepcję. Integruje zjawiska i ludzi poprzez uczucia. Jedną z jej istotnych cech osobowości: kocha być kochaną.

Ale czy nie mamy tak wszyscy? Zdecydowanie tak – jednak widać tu pewne różnice. Niektórzy ludzie wolą być kochani za swoje pomysły, urok, akty odwagi lub chcą, aby doceniano ich osiągnięcia.

Beata chce, by ją bezwarunkowo kochano za to, jaka jest. Stara się więc przekazywać innym te same oznaki uznania, których sama potrzebuje.

Bezwarunkowa miłość? To jest sens życia.

Dba o wygląd. Często ma na sobie ubrania w ładnie dobranych, pastelowych odcieniach. Lubi biżuterię i regularnie chodzi do fryzjera: nie ma mowy, żeby przyszła na spotkanie niechlujnie ubrana lub bez makijażu. Świadczyłoby to, że w rodzinie wydarzyła się jakaś katastrofa.

Pewne przedmioty są również bardzo ważne w życiu Beaty. To pamiętka pełnej emocji historii, służące do tworzenia dobrej atmosfery. Na biurku trzyma kilka rodzinnych zdjęć, rośliny doniczkowe i inne elementy przypominające o tym, że życie to nie tylko pliki. Innymi słowy, „najważniejsi są ludzie”.

Jej otoczenie jest zazwyczaj komfortowe, w stylu przytulnego gniazodka. W domu nie może zabraknąć delikatnej muzyki i dyskretnych zapachów. Wie, jak stworzyć harmonię, i zwraca uwagę na potrzeby innych ludzi. Doskonale opisują ją przymiotniki takie jak „współczująca”, „wrażliwa” i „ciepła”. Podczas przerwy w spotkaniu często spontanicznie podaje napoje pozostałym członkom grupy, a interesy innych zawsze są dla niej ważniejsze niż jej własne. Czasami ma nawet problemy z uznaniem samej siebie lub „zrobieniem miejsca dla siebie”. Kiedy tak się zdarza, wydaje się, że brakuje jej pewności siebie, a w jej wypowiedziach pojawiają się zwroty takie jak „może” i „jeśli się nie mylę”, wyrażone cichym, wysokim głosem. Jedną z jej istotnych trudności jest rozpoznawanie własnych ograniczeń i mówienie „nie”. Jej pracownicy często uważają, że przesadza i pozwala innym na zbyt wiele.

Czego się boi? Starzenia. Wtedy przestanie się podobać. Mimo to wygląda młodziej niż na swój wiek, choć jej twarz jest naznaczona czarującym zmarszczkami mimicznymi. Te, które powstały w wyniku zmar-

twień, mogą czasami przybierać kształt półkregów nad oczami (Beata ma tendencję do unoszenia brwi). Ponieważ jej pytanie egzystencjalne brzmi: „Czy można mnie kochać?”, największy dystres w jej przypadku będzie wynikał z zakończenia ważnej relacji emocjonalnej. Musi czuć się dobrze w pracy, najlepiej przy serdecznym szefie i w zespole, w którym panuje przyjemna atmosfera. Pod wpływem stresu Beata zwykle się dyskredytuje, obwinia i popełnia mimowolne „głupie” błędy. Czasami rekompensuje to sobie jedzeniem i regularnie przechodzi na dietę... w dni pokuty.

Najlepsze źródło odnowy i motywacji to pozytywne uznanie jej jako osoby, a nie jej wyników, oraz przyjemne otoczenie pod względem zmysłów (przytulna „domowa” restauracja, sauna, masaż). Idealne dla niej mieszkanie? Wyobraża sobie, że ma werandę, słoneczne okna wykuszowe i... empatycznych sąsiadów.

Około 30% populacji Zachodu ma Empatę w bazie, z czego trzy czwarte stanowią kobiety, a jedną czwartą mężczyźni. Takie osoby o zdolnościach komunikacyjnych często pracują w zawodach związanych z pomaganiem,

TABELA 1.1. **Cechy osobowości typu Empatę**

<b>Mocne strony charakteru</b>	współczucie, wrażliwość, ciepło
<b>Cechy charakterystyczne</b>	umiejętność dawania, zwracania uwagi na potrzeby innych; zdolność do tworzenia harmonii
<b>Wyrażanie uczuć</b>	przychodzi z łatwością; używa ich do komunikacji
<b>Wygląd</b>	zadbany; delikatne, dopasowane kolory
<b>Preferowane obszary zawodowe</b>	komunikacja; public relations; zawody związane z pomocą; zawody w sektorze usług
<b>Otoczenie</b>	ciepłe, przyjazne, komfortowe, spersonalizowane, zarówno w domu, jak i w biurze
<b>Percepcja</b>	najpierw czuje; postrzega ludzi i sytuacje poprzez uczucia wobec nich
<b>Zachowanie w zespole</b>	dąży do budowania i wspierania harmonijnych relacji; nienawidzi konfliktu
<b>Potrzeby psychologiczne</b>	uznanie jako osoby; odżywcze dla zmysłów środowisko

jak lekarze, pracownicy socjalni (zawody, które wybierają też osoby z bazą Nieugiętego), pielęgniarki, psychoterapeuci lub stewardesy, recepcjoniści, agenci PR, kelnerzy itp.

## TYP OSOBOWOŚCI: ANALITYK

Kiedy Beata przyszła rano do biura, wpadła na Jacka na korytarzu: miał trzy teczki pod pachą, zmartwioną twarz z wyraźną poziomą zmarszczką na czole... Innymi słowy, wyglądał, jakby zaczął dzień dużo wcześniej. Faktycznie nierzadko zdarza się, że Jacek zaczyna wcześniej i kończy później niż pozostali. Tak jakby nie mógł przestać, dopóki nie skończy całej zaplanowanej pracy. Ale praca nie ma końca...

**Beata:** Cześć Jacek! Jak się masz? Wyglądasz na trochę zmęczonego.

**Jacek:** Nie, nie, ale mam dużo do zrobienia. Powinniśmy się spotkać w sprawie organizacji dwudziestego szóstego. Potrzebuję jasnego, szczegółowego przeglądu. Proponuję dziś... między 11.45 a 12.30. Chyba że w porze lunchu...

**Beata:** Hmm... Wolę pierwsze rozwiązanie. Mogę postawić ci kawę?

**Jacek:** Nie, dzięki. Nie mam czasu. Poza tym widzę, że stołówka jest coraz bardziej hałaśliwa i brudna...

Beata jak zwykle idzie w swoją stronę, lekko zaniepokojona reakcjami współpracownika: „Zastanawiam się, w jaki sposób można by porozmawiać z nim o czymś innym niż praca”.

Jacek ma w bazie Analityka. Osobom takim jak Beata może kojarzyć się z bezosobowym komputerem.

Pytanie egzystencjalne Jacka brzmi: „Czy jestem kompetentny?”. Dlatego ciężko pracuje i hojnie poświęca na to swój czas.

Jest przede wszystkim poważną osobą. Najpierw myśli, szukając faktów i informacji, aby je sklasyfikować, uszeregować i wyciągnąć wnioski.

Logika to jego słowo klucz, organizacja to jego umiejętność, a poczucie odpowiedzialności to jego chleb powszedni (często bolą go plecy od jej ciężaru).

Od razu rzuca się w oczy jego „czysty” wygląd: nienaganny, zadbane, idealnie ścięte włosy. Przy pierwszym kontakcie nie uśmiecha się ani nie żartuje. Nie okazuje w sposób spontaniczny ludzkiego ciepła bądź

życzliwości i od razu pyta o fakty. Życie prywatne zostawia za drzwiami biura i ma problem ze zrozumieniem, że inni mogą mieć inaczej. Asystent z Empatą w bazie, gdyby miał szefa takiego jak Jacek, traktowany jak maszyna, mógłby uschnąć jak roślina bez wody, pragnąc uznania. Dla Jacka przejście od razu do sedna sprawy oznacza również oszczędność czasu. Czas... jest jego panem. Jacek jest królem planowania w biurze i na wakacjach. Od tego zależy jego równowaga psychiczna. Starannie unika improwizacji i dokładnie waży każdą ze swoich decyzji. Jego roczny budżet jest arcydziełem.

Podczas pewnego programu telewizyjnego poświęconego parom i pieniądzom mąż z Analitykiem w bazie oznajmił, że czuje się spokojny, gdy zakończy ustalanie budżetu domowego na cały rok dzięki zaplanowaniu wszystkich dochodów i wydatków. Z drugiej strony jego żona, która miała w bazie Buntownika, wydawała pieniądze impulsywnie i usprawiedliwiała to słowami: „Nie rozumiesz, że kupiłam tę sukienkę ze zniżką 50%?”, co naturalnie powodowało napięcia w związku.

Jego otoczenie często przypomina jego wygląd: jest zorganizowane i funkcjonalne. Wszystko jest uporządkowane, a nieład – starannie zorganizowany. Jacek potrafi się w nim odnaleźć w ułamku sekundy. Biada temu, kto, sprzątając, spróbuje coś zmienić! Wszystko ma swoje miejsce i pozostaje tam jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki. Styl mebli jest zazwyczaj współczesny.

Jak widzieliśmy, obawy Jacka dotyczą kompetencji, organizacji i wykonywania dobrej pracy. Najważniejsze jest dla niego otrzymanie uznania za jego myśli, osiągnięcia oraz organizację czasu. Zużywa dużo energii, aby zaspokoić te potrzeby. Jeśli nie są one zaspokojone, wpada w dystres. Następnie mniej lub bardziej boleśnie doświadcza wątpliwości i próbuje rozwiązać ten wewnętrzny konflikt, oddając się zachowaniom typowego pracoholika. Wtedy stopniowo przestaje delegować zadania, nadmiernie kontroluje innych i ma coraz większe trudności z opuszczeniem biura. Może wykazywać niecierpliwość i trzymać się sztywno zasad organizacji i dotrzymywania terminów.

Jacek nierzadko zabiera pracę do domu, za co rodzina regularnie go krytykuje. Jednak szczerze wierzy, że dla szczęścia bliskich robi wszystko, co w jego mocy. Z wiekiem na jego czole pojawia się kilka poziomych

zmarzszczek. Największym ryzykiem w jego życiu jest całkowite zatrucie się w pracy. Dla Jacka relaks i „nicnierobienie” oznaczają stratę czasu.

Jeśli poczuje niezadowolenie ze swojego życia zawodowego, jeżeli straci motywację z różnych powodów (nie uczy się niczego nowego, podejmuje nielogiczne decyzje, brak mu konsekwencji w zarządzaniu itp.), może zacząć mniej oddawać się pracy. Bardzo prawdopodobne, że zainwestuje w inną część swojego życia społecznego i wróci do funkcjonowania jak za starych dobrych czasów. Może zacząć mieć bzika na punkcie ogrodnictwa lub remontów. Zwykle weźmie tylko kilka dni urlopu, ponieważ musi wykończyć dom, mieć oko na ogródek warzywny itp. „Najpierw praca, potem przyjemności” to motto, które zwykle podzielają ludzie z Analitykiem w bazie. Stanowią oni 25% populacji zachodniej, z czego trzy czwarte to mężczyźni, a jedna czwarta to kobiety.

TABELA 1.2. **Cechy osobowości typu Analityka**

<b>Mocne strony charakteru</b>	logika, odpowiedzialność i zorganizowanie
<b>Cechy charakterystyczne</b>	bezwarunkowy zwolennik logicznego myślenia
<b>Wyrażanie uczuć</b>	rzadko; uważa je za zbędne w pracy
<b>Wygląd</b>	klasyczny i zadbany, w zależności od sytuacji
<b>Preferowane obszary zawodowe</b>	techniczne; księgowość; administracja; zadania wymagające organizacji, odpowiednich metod i precyzji
<b>Otoczenie</b>	funkcjonalne, uporządkowane, współczesne
<b>Percepcja</b>	myśli; klasyfikuje ludzi i rzeczy według kategorii
<b>Zachowanie w zespole</b>	poszukuje wymiany informacji; woli relacje jeden na jeden niż grupowe
<b>Potrzeby psychologiczne</b>	uznanie dla jego pracy i jakości procesu myślowego; organizacja czasu

## TYP OSOBOWOŚCI: BUNTOWNIK

– Fuj! Ta lura jest coraz gorsza! – krzyczy Agata z nosem w filiżance kawy. Właśnie weszła do biura Jacka i zauważywszy go za biurkiem, szybko wyrzuca z siebie: – Hej, świetny krawat, stary! Mega! Z drugiej strony, te cienie pod oczami już nie wyglądają tak fajnie...

Jacek się wzdyga: „Jak można robić tyle hałasu w pracy?“, myśli. „Ta dziewczyna nie może usiedzieć w miejscu. Nic dziwnego, że nigdy nie dotrzymuje terminów“.

Agata siada na brzegu stołu: „O rany“, myśli, „widać nie tylko ja potrzebuję tej kawy, a to ja poszłam spać o czwartej rano, żeby skończyć ten cholerny scenariusz. Dobra, gdzie tu można się dziś rozerwać?“.

Niewątpliwie Agata ma w bazie Buntownika. Jacek ją toleruje: lubi jej poczucie humoru. Przypomina mu jego żonę, ale... może ją znosić tylko w małych dawkach. Osoby z mocnym piętnem Buntownika z definicji żyją poza przewidywalnymi normami, co wyrażają na różne sposoby: oryginalnym ubiorem, elastycznymi godzinami pracy i szukaniem rozrywki wszędzie i przez cały czas.

Chociaż Agata zasadniczo jest indywidualistką, potrzebuje wielu kontaktów. Gra w pojedynkę jej nie motywuje. Skłonność do zabawy i spontaniczna ekspresja sprawiają, że jest idealną animatorką w grupie. Lubi rozmieszczać ludzi i stymulować ich „wewnętrzne dziecko“. Można spodziewać się, że co 10 minut będzie urozmaicać spotkania dowcipem... Funkcjonuje na obrzeżach kilku grup, w których pojawia się na krótko, ale jest doceniana.

Kreatywna z urodzenia, kipi od pomysłów i chęci, choć czasami ma problemy z ich realizacją. Nie motywuje jej rozwijanie założeń projektu ani zarządzanie nim (nigdy nie marzyłaby o zostaniu dyrektorem generalnym). Dla niej ważne jest, aby swobodnie wyrażać swoje pomysły i czuć, że jej kreatywność jest doceniana. Nie funkcjonuje dobrze, gdy ktoś stawia jej żądania, nie znosi dyrektywnego lub autokratycznego zachowania. Działa jednak ze zdwojoną energią, gdy ktoś zaproponuje... by to ona coś zaproponowała. Ale gdy tylko zadanie staje się monotonne lub powtarzalne, jej poziom motywacji zaczyna niebezpiecznie spadać. Ważne jest, aby mogła regularnie zmieniać aktywności.

Jej biuro i dom zdobią plakaty, jasne kolory, muzyka, oryginalne meble i przedmioty. Innymi słowy, wszystko, co zaspokoi jej potrzebę stymulacji (potrzebuje „dobrych wibracji”, jak mówi) i rozrywki (w którą wiele inwestuje, ponieważ stąd bierze energię). Jej strój jest zwykle dobrany tak, aby przyciągać uwagę... nawet negatywną, jeśli znajdzie taka potrzeba. „Wszystko, tylko nie obojętność”.

Agata postrzega ludzi i rzeczy, reagując na to, co czuje: albo coś lubi, albo nie, i tyle. A jeśli ktoś ma z tym problem, może spadać na drzewo! Żyje chwilą. Ma problemy z wyobrażaniem siebie w przeszłości lub przyszłości, a w obliczu stresu – z zaakceptowaniem konsekwencji swoich czynów i decyzji. Jeśli nie zgadza się z przełożonym, zdarza jej się bardzo szybko eskalować konflikt i doprowadzić przełożonego do granic, ryzykując zwolnienie. W takich chwilach stara się sprawdzić, jak daleko może się posunąć. Jej pytanie egzystencjalne brzmi: „Czy jestem akceptowana?”.

Oczywiście Jacek uważa, że jest ona jedną z tych osób, które niektórzy menedżerowie nazywają „niezarządzalnymi”. Najbardziej spektakularne konflikty, jakie widział w pracy, miały miejsce między kierownikiem z Nieugiętym w bazie a pracownikiem z Buntownikiem w bazie. Prawdą jest, że osoby z bazą Buntownika bardzo źle reagują na zobowiązania, dają upust emocjom, narzekają i szybko mogą się stać nieprzyjemne lub obwiniać innych. Są to typowe oznaki dystresu. Jednak, jak się przekonamy, menedżerowie z Nieugiętym w bazie niekoniecznie mają takie umiejętności komunikacji, które umożliwiałyby im łatwe ponowne nawiązanie kontaktu z pracownikami z bazą Buntownika. Im bardziej taki pracownik będzie starał się zwrócić na siebie uwagę, tym bardziej szef będzie postrzegał jego zachowanie jako niedorzeczne i niewłaściwe. Skuteczną strategią w tym przypadku byłoby najpierw zaspokojenie u tego pracownika potrzeby rozrywkowej interakcji, poświęcając kilka sekund na rozluźnienie atmosfery przed przejściem do poważnych spraw.

Osoby z Buntownikiem w bazie dobrze odnajdują się w zawodach artystycznych i wymagających kreatywności (branża kreatywna na przykład jest zwykle pełna ludzi z mocnym piętnem Buntownika). Często mają również upodobanie do szeroko pojętej branży związanej ze spędzaniem wolnego czasu (na przykład jako gospodarze domów wakacyjnych). Szacuje się, że stanowią oni 20% populacji, z czego 60% to kobiety.

TABELA 1.3. Cechy osobowości typu Buntownik

<b>Mocne strony charakteru</b>	spontaniczność, kreatywność i rozrywkowość
<b>Cechy charakterystyczne</b>	umiejętność zabawy i doceniania chwili: <i>Carpe diem</i>
<b>Wyrażanie uczuć</b>	zwykle z łatwością; emocje „wychodzą” z niego spontanicznie
<b>Wygląd</b>	oryginalny styl
<b>Preferowane obszary zawodowe</b>	twórczość artystyczna, rozrywka, zadania wymagające kreatywności
<b>Otoczenie</b>	rozrywkowe, pełne stymulacji, gadżetów itp.
<b>Percepcja</b>	reaguje na ludzi i rzeczy z sympatią/niechęcią
<b>Zachowanie w zespole</b>	lubi przebywać w grupie; nie inicjuje kontaktu, ale korzysta z każdej okazji, aby go doświadczyć, zwłaszcza jeśli jest oferowany w rozrywkowej formie
<b>Potrzeby psychologiczne</b>	rozrywkowy kontakt

## TYP OSOBOWOŚCI: NIEUGIĘTY

Robert, menedżer Beaty, Jacka i Agaty, zwykle zaczyna rozmowy od poważnych tematów.

- O rany - mruknęła Agata. - Kiedy ten facet wbije sobie do głowy jakąś opinię... jest jak Jacek, tylko z przekonaniem...

- I to jego spojrzenie... - Beata docenia lojalność Roberta wobec humanistycznych, etycznych wartości, które stanowią filary firmy. Nazywa go „niedźwiedziem o wielkim sercu”. Obawia się u niego burzliwych dni i bezlitosnego podejścia, które sprawia, że inni czują się, jakby popełnili wszystkie błędy świata! Robert rozpowszechnia swoje przekonania w całej firmie, ale szerzy również dobre słowo na zewnątrz. Zajmuje ważne stanowisko w związku pracodawców.

Uderzające w Robertcie jest jego spojrzenie: przeszywające, uważne, mogące się wydawać surowe. Ma prawdziwy dar obserwacji i wykorzystuje go do przyjrzenia się innym osobom. Taka postawa nie zawsze jest wygodna dla innych, ponieważ Robert wyznacza bardzo wysokie standardy zarówno dla siebie, jak i dla innych.

Jest osobą zaangażowaną zarówno w pracy, jak i w życiu społecznym. Wiele osób z Nieugiętym w bazie czuje zaangażowanie w jakąś misję, której całkowicie się poświęcają – od przekazywania swoich wartości dzieciom (w sposób, w jaki odziedziczyli je po rodzicach) po aktywizm

polityczny i walkę z ubóstwem... Tym, co ich motywuje, jest poczucie uznania dla ich opinii i przekonania. Mówca chce przekonać innych, aktywista – spełnić swój obowiązek, polityk – zostać wybrany.

Odniesieniem Roberta jest to, w co wierzy. Stanowi więc filar stabilności dla firmy, której wartości podziela, ale może też stać się niestrudżonym przeciwnikiem i oponentem. Jest znany w zespole ze swojej... nieugiętości. Wyznacza sobie cele i musi dopiąć realizację projektów. Dlatego nienawidzi, gdy przerywa mu się działania lub przemówienia (a lubi przemawiać). Ma wiele wspólnego z Jackiem, który ma w bazie Analityka, ale podczas gdy tego drugiego motywuje poszukiwanie faktów, Robert najpierw stara się poznać opinię swojego rozmówcy, a następnie wyrazić własną. Interpretuje otaczający go świat przez percepcyjny filtr opinii. Bardziej naturalne jest dla niego interpretowanie niż analizowanie.

Pewnego dnia podczas szkolenia poproszono go, by obejrzał jedno nagranie i skomentował je w trybie opisowym i obserwacyjnym. Było mu bardzo trudno opisać to, co zobaczył: „On robi to z takiego a takiego powodu”, „Powinien...” itd.

Jaki ma słaby punkt? Słuchanie, ponieważ jego naturalną motywacją jest przede wszystkim bycie wysłuchanym. Często przerywa, gdyż skupia się na swoim pomycie i nie słucha drugiej osoby. Podczas szkolenia często na początku milczy, szacując poziom prowadzącego oraz to, co się dzieje. Wypowie się dopiero wtedy, gdy osadzi wydarzenie w swoim własnym systemie wartości.

Robert jest człowiekiem tradycji i działa na rzecz jej ochrony, co czasami sprawia, że jest postrzegany jako reakcjonista. Ubiera się klasycznie. Jego otoczenie odzwierciedla ten sam funkcjonalizm i tę samą organizację, co u Jacka, z odrobiną kultury i klasycyzmu (meble z innej epoki, antyki, biblioteka rodzinna itp.). Roberta bardzo motywuje wszystko, co ma związek z korzeniami i historią. Prowadzi intensywne poszukiwania, aby odtworzyć drzewo genealogiczne swojej rodziny.

Czasami ciska gromy z oczu, a jego gniew jest tak samo silny, jak ulotny; niektórzy mawiają, że ma „krótki lont”. Burze te są często nieszkodliwe. Przechodzą. Ale jeśli jego gniew zwróci się przeciwko Beacie, kobieta może potrzebować kilku dni, by sobie z tym poradzić. Kolejny punkt

niezgody między tymi dwiema osobowościami: Robert zwykle dostrzeża tylko to, co złe, podczas gdy Beata wybiera tylko to, co dobre. Często wzdycha: „Zawsze zwraca uwagę na to, co jest złe, a nigdy na to, co jest zrobione dobrze”. Robert uważa, że to, co jest robione dobrze, jest normą, i że ważne jest wskazywanie błędów, aby ludzie byli lepsi. Łatwiej będzie mu pochwalić Beatę za zaangażowanie w działania humanitarne lub przedsięwzięcia non profit niż za jakość jej pracy.

Jeśli chodzi o zmianę jego przekonań – jest wobec tego ostrożny. Lubi dyskutować o opiniach i potrzebuje wielu informacji, aby zmienić swoje poglądy.

Jeśli Robert nie czuje się doceniony za to, czego broni, wpada w dystres w bardzo przewidywalny sposób: zwraca uwagę na błędy innych ludzi. Coraz bardziej się usztywnia. A kiedy przychodzi do potwierdzenia jego przekonań, zaczyna perorować do tego stopnia, że staje się nietolerancyjny, co powoduje, iż traci słuchaczy.

Jego pytanie egzystencjalne brzmi: „Czy jestem godny zaufania?”. Paradoksalnie potrzebuje czasu, aby komuś zaufać.

TABELA 1.4. **Cechy osobowości typu Nieugięty**

<b>Mocne strony charakteru</b>	oddanie, spostrzegawczość, sumiennosc
<b>Cechy charakterystyczne</b>	wyrażanie opinii, przekonania i sądów
<b>Wyrażanie uczuć</b>	ograniczone; uważa, że są one nieodpowiednie w miejscu pracy; często ukrywa głęboką wrażliwość
<b>Wygląd</b>	pionowa zmarszczka między brwiami, przesywające spojrzenie, klasyczny strój
<b>Preferowane obszary zawodowe</b>	środowisko przedsiębiorców; sprawy społeczne; polityka; religia, organizacje non profit; każda odpowiedzialna praca; obszar bezpieczeństwa
<b>Otoczenie</b>	funkcjonalne, tradycyjne meble z epoki
<b>Percepcja</b>	opiniuje, weryfikuje standardy ludzi i rzeczy pod kątem zgodności ze swoimi poglądami
<b>Zachowanie w zespole</b>	chętnie obejmuje przywództwo; poszukuje dyskusji na temat opinii; łatwiej jest mu szukać relacji jeden na jeden niż grupy z wyjątkiem sytuacji, gdy jest liderem
<b>Potrzeby psychologiczne</b>	uznanie za jego przekonania i docenienie za wykonaną pracę

Wiele osób z Nieugiętym w bazie zajmuje odpowiedzialne stanowiska w biznesie, życiu publicznym, polityce, religii czy związkach zawodowych. Stanowią około 10% populacji, z czego 75% to mężczyźni.

## TYP OSOBOWOŚCI: DZIAŁACZ

Pora lunchu: Robert i Jacek siadają z tackami w wyłożonej panelami sali konferencyjnej, którą Robert szczególnie lubi. Chwila relaksu.

Robert pyta Jacka:

- Pamiętasz Karola Nowaka?
- Tak, facet, który jeździ czerwonym BMW.
- Cóż, właśnie złożył wniosek o upadłość. To, co się z nim stało, jest niewiarygodne. Nikt tak jak Karol nie umiał wyczuć zwycięskich rynków. Kilka lat temu zmienił pracę i spędził trzy lata w organizacji non profit, pracując nad tworzeniem biznesów! Zaraził się bakcylem start-upów. Naturalnie, jego zapotrzebowanie na kapitał znacznie wzrosło, a banki zaczęły się bać. Ale gdy tylko pojawiły się pieniądze, tworzył nowe firmy, zamiast płacić dostawcom. Karol to zabawny facet. Poszukiwacz przygód. Zależy mu tylko na wyzwaniach. I szybkim zysku. Gdyby chciał do nas dołączyć, mianowałbym go kierownikiem sprzedaży, jednocześnie trzymając twardą ręką ważne decyzje... Ale nie zdziwiłbym się, gdyby już pracował nad nowym projektem. Prawda jest taka, że nie wie, kiedy przestać.

Jacek, który niedawno zainteresował się PCM, uśmiechnął się:

- Twój Karol nie ma przypadkiem mocnego Działacza?

Diagnoza Jacka była idealna. Jego analiza doskonale pasowała do typu Działacza – kolekcjonera osiągnięć. Daj mu wyzwanie, zasoby, aby mu sprostać, perspektywę znacznych zysków... a on od razu zacznie działać, najlepiej za kierownicą swojego szybkiego samochodu. Te trzy składniki wystarczą, aby go zmotywować. Myśląc o Karolu, Robert często zastanawiał się: „A co z jego wartościami?”

Wartością Karola jest... działanie! Nie może usiedzieć w miejscu dłużej niż dwie godziny bez okazywania oznak zniecierpliwienia, a nawet pobudzenia. Jego zasoby: perswazyjność, zdolność adaptacji, urok i silna energia życiowa. Jego przyjemności: dobra luksusowe, drogie ubrania, podboje, szybkość, ryzyko. Często dba o dobry wygląd i jest wysportowany. Przyciąga czarującym uśmiechem.

# ODKRYJ SEKRETY SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI

## ZACZNIJ BUDOWAĆ TRWAŁE RELACJE JUŻ DZIŚ

Żaden SMS ani żadna wiadomość tekstowa nigdy nie zastąpi zdolności kobiet i mężczyzn do nawiązywania prawdziwie konstruktywnych relacji z rozmówcami. Process Communication Model® zachęca nas do rozróżniania w naszej komunikacji tego, co zaspokaja nas samych, i tego, co zaspokaja drugą osobę.

**GÉRARD COLLIGNON**

Przez lata myślałem, że problem jest w ludziach. Że nie słuchają. Że są zamknięci. Że mają opory. A potem przeczytałem tę książkę i mnie oświeciło: to raczej ja byłem głuchy. Mówiłem po angielsku do kogoś, kto zna tylko chiński. Collignon odkrył coś, co potem NASA wykorzystwała do wybierania astronautów. Nie każdy nadaje się na pokład rakiety, nawet jeśli jest genialny. Problemem nie jest język, ale sposób odbierania świata, a właściwie sześć kompletnie innych sposobów. Dlatego twój szef kiwa głową i nic potem nie robi. Dlatego partner mówi „w porządku” i wybucha trzy dni później. Dlatego dziecko czasami patrzy na ciebie jak na kosmitę. Ta książka nie nauczy cię gadać. Nauczy cię TRAFIAĆ. Przygotuj się też na mocne odkrycie. Po lekturze zdajesz sobie sprawę, ile razy miałeś rację, ale przegrałeś, bo powiedziałeś to nie tak. Ile znajomości spaliłeś, ile projektów legło w gruzach, ilu kłótni mógłbyś uniknąć — gdybyś tylko wiedział, że ta osoba po prostu „działa na inny prąd”. Ależ to się dobrze czyta!

**TOMASZ KAMMEL**

Wielokrotnie słyszałam od uczestników moich warsztatów pytania o literaturę dotyczącą Process Communication Model® w języku polskim. Mogłam polecać świetne publikacje anglojęzyczne, jednak nie zawsze odpowiadały one ich potrzebom. Z wielką radością przyjąłam więc tę książkę. To pierwsza na naszym rynku pozycja, która w tak praktyczny sposób, na życiowych przykładach, pokazuje, jak wzbogacić relacje zawodowe i prywatne dzięki PCM. Gorąco polecam tę lekturę nie tylko moim klientom, ale każdemu, kto chce zrozumieć siebie i „kod” komunikacyjny drugiego człowieka i dzięki temu budować relacje oparte na uważnym, głębokim porozumieniu.

**ANNA SZARAWARA**

psycholog, mediator, certyfikowana trenerka PCM

ISBN 978-83-7579-984-2

