

# Jak rozmawiać z furiatami

MARK GOULSTON

# Jak rozmawiać z furiatami

Przekład

Agata Trzcińska-Hildebrandt

techniki, ćwiczenia, strategie

*Pamięci Warrena Bennis, którego największym darem było przekonanie mnie w ciągu pięciu minut od naszego spotkania, że mogę mu ufać i że nigdy mnie nie skrzywdzi – to cecha, którą staram się sobie przyswoić.*

# Spis treści

Podziękowania .....	11
CZĘŚĆ PIERWSZA	
<b>Podstawy rozmowy z furiatami .....</b>	<b>13</b>
1. Zrozumieć irracjonalność .....	15
2. Przyczyny irracjonalnych zachowań .....	24
3. Schemat działania osoby irracjonalnej .....	40
4. Kiedy rozmawiać, a kiedy odpuścić. ....	51
CZĘŚĆ DRUGA	
<b>Ogarnij własną nieracjonalność .....</b>	<b>63</b>
5. Zidentyfikuj własną nieracjonalność. ....	65
6. Podczas ataku utrzymuj emocje na wodzy .....	77
7. Emocje wygrały? Przegrupuj siły .....	90
CZĘŚĆ TRZECIA	
<b>Czternaście taktyk rozmowy z furiatami .....</b>	<b>101</b>
8. Przewróć się na grzbiet Oddaj osobie irracjonalnej „kontrolę”, aby rozładować trudną sytuację. ....	103
9. Technika PEO Bardzo skuteczna, ale przerażająca .....	112
10. Podróż w czasie Jak sprawić, by furiat przestał żyć przeszłością i skupił się na przyszłości .....	122
11. Oko cyklonu Jak znaleźć jądro racjonalności w odmętach emocji .....	132

12. Ukryte rozczarowanie	
Jak radzić sobie z rozchwianymi emocjonalnie ludźmi, którzy nie mają na myśli tego, co mówią . . . . .	142
13. Akwarium	
Jak uruchomić neurony lustrzane irracjonalnego rozmówcy. . . . .	148
14. Rozdzielenie	
Jak poradzić sobie z irracjonalną osobą, która wykorzystuje cię w grze z kimś innym . . . . .	156
15. WRP	
Jak pomóc osobie irracjonalnej poradzić sobie z ekstremalnym lękiem. . . . .	161
16. Pochlebstwo	
Jak usadzić przemądrzalca . . . . .	168
17. Polecenie służbowe	
Jak skłonić cierpiętnika, by przyjął pomoc. . . . .	174
18. Huśtawka	
Jak obrócić schemat działania osoby irracjonalnej na własną korzyść . . . . .	179
19. Kołek (i czosnek)	
Jak powiedzieć wampirowi „nie” . . . . .	187
20. Wrogaciel	
Jak poradzić sobie z toksycznym teflonem w pracy . . . . .	194
21. Wiem, co ukrywasz	
Jak pozbyć się z życia socjopatę . . . . .	200

#### CZĘŚĆ CZWARTA

**Osiem sposobów, jak poradzić sobie z huśtawką  
emocjonalną w życiu osobistym. . . . .** 207

22. Koniec miłości?	
Jak opanować emocje w związku . . . . .	209

23. Zderzak	
Jak się dogadać ze wzburzonym partnerem . . . . .	218
24. Papuga	
Jak skłonić „silnego i milczącego” partnera do rozmowy . . .	224
25. Dziecko A czy dziecko B?	
Jak przejść przez rozwód, nie krzywdząc dzieci na całe życie . . .	227
26. „Co jest w tym najgorsze?”	
Jak towarzyszyć w bólu rodzicowi, partnerowi lub dziecku . . .	233
27. Pojednanie	
Jak uzdrowić relacje z dorosłym dzieckiem . . . . .	240
28. Domniemanie transakcji	
Jak skłonić starzejącego się rodzica, by przyjął pomoc . . . . .	246
29. 4N i 4W	
Jak odbudować relacje osobiste, kiedy zniszczy je osoba irracjonalna . . . . .	252

#### CZĘŚĆ PIĄTA

**Co robić, kiedy problem wynika z faktycznej  
choroby psychicznej . . . . .** 261

30. Gdzie szukać pomocy, gdy sytuacja cię przerasta . . . . .	263
31. Jak skłonić chorą osobę, by zwróciła się o pomoc . . . . .	281
32. Co robić, jeżeli obawiasz się, że może dojść do samobójstwa . . . . .	297
33. Gdybanie po fakcie	
Jak zapobiec kolejnemu Sandy Hook . . . . .	305

Epilog . . . . .	313
------------------	-----

Indeks . . . . .	315
------------------	-----

# Podziękowania

Pisanie książki to czyste wariactwo i chcę w tym miejscu podziękować tym, którzy utrzymywali mnie przy zdrowych zmysłach, kiedy przelewałem myśli na papier. Szczególne wyrazy wdzięczności kieruję do mojej redaktorki z AMACOM Ellen Kadin, która płynnie przechodziła od roli dobrej przyjaciółki do surowego krytyka, a wszystko to z ogromną dozą umiejętności i dobrej woli. Dziękuję także za wkład Erice Spelman i Louisowi Greensteina – pomogli mi przekształcić niedopracowany szkic w książkę, którą macie teraz przed sobą. Ogromnie dziękuję również Billowi Gladstone’owi i Margot Mayley Hutchison i Waterside Productions – najlepszym agentom pod słońcem.

Na moje podziękowania zasłużyło bardzo wiele innych osób, którzy wspierali mnie podczas pisania i podrzucali pomysły i sugestie, dzięki czemu moja książka jest znacznie lepsza. Są to: Irene Majuk, Rosemary Carlough, Susan Zeidman, Nancy Roberson, Alison Blake, Kama Timbrell, Keith Ferrazzi, Seth Godin, pułkownik Tom Tyrrell, generał Marty Steele, Xavier Amador, Pete Linnett, Mimi Grant, Bob Kelley, David Feinberg, Jim Mazzo, Bill Liao, David Wurth, Ken Rutkowski i Jason Dean.

Szczególne podziękowania kieruję do Marshalla Goldsmitha, który uczynił mi zaszczyt, pisząc wspaniałą przedmowę, Bruce'a Hellera – mojego współnika w Goulston Group oraz Clarka Vautiera – mojego menedżera. Ich nieustający entuzjazm wobec tej książki i moich pomysłów nie przestaje mnie inspirować.

Przede wszystkim jednak dziękuję żonie Lisie, dzieciom – Billy'emu, Lauren, Emily, i zięciowi Pete'owi d'Agostino za ich nieskończoną miłość, wyrozumiałość i cierpliwość, a także moim braciom Noelowi Goulstonowi i Robertowi Goulstonowi oraz ich żonom i dzieciom za ich niezmiennie wsparcie – w chwilach racjonalności i szaleństwa.

## PODSTAWY ROZMOWY Z FURIATAMI

Aby dotrzeć do irracjonalnych ludzi, trzeba wiedzieć, dlaczego tacy są.

Trzeba też wiedzieć, dlaczego polemizowanie czy argumentowanie nie zdaje egzaminu, za to dobrze sprawdzi się wczucie w ich rozchwiane emocje.

# Zrozumieć irracjonalność

PRZEPRACOWAŁEM DZIESIĘCIOLECIA jako psychiatra i wiem, jak wygląda „wariactwo” – a widziałem parę naprawdę poważnych przypadków.

Jak poważnych? Jeden z moich pacjentów był stalkerem Britney Spears. Inny wyskoczył z balkonu na piątym piętrze, bo był przekonany, że potrafi latać. Jeszcze inny zadzwonił do mnie z więzienia na Dominikanie z informacją, że pojechał tam, by wzniecić rewolucję.

Pracowałem też z ważącymi czterdzieści kilogramów anorektykami, rozchwianymi emocjonalnie ludźmi uzależnionymi od heroiny i owładniętymi halucynacjami pacjentami ze schizofrenią. Uczyłem negocjatorów specjalizujących się w porwaniach, jak nakłonić do poddania się przestępców, którzy chcą kogoś skrzywdzić. Obecnie z kolei pokazuję prezesom i menedżerom wielkich firm, jak uporać się z pozbawionymi zahamowań osobami, które zagrażają wynikom przedsiębiorstw.

Jednym słowem, znamy się z wariactwem naprawdę dobrze.

Jakiś czas temu jednak doznałem olśnienia – ja oczekuję wariactwa na co dzień, bo to moja praca. Zdałem sobie jednak



sprawę, jak często ty musisz stawiać czoło furiatom – przy czym nie są to stalkerzy Britney Spears czy osoby ze skłonnościami samobójczymi, tylko ludzie, które przejawiają coś, co nazywam „wariactwem codziennym”.

Ten moment olśnienia przydarzył się, kiedy udałem się na spotkanie dla zarządców mas spadkowych, którzy potrzebowali porady, jak pomóc rodzinom pogrążonym w kryzysie. Obawiałem się, że będzie nudno, ale ku własnemu zaskoczeniu byłem zafascynowany. Odkryłem, że – tak jak ja – ci ludzie musieli rozmawiać z furiatami każdego dnia. Niemal każdy problem, który poruszali, dotyczył klientów zachowujących się kompletnie irracjonalnie.

Ci prawnicy nie mieli żadnych kłopotów ze sporządzaniem testamentów czy tworzeniem funduszy powierniczych. Nie wiedzieli jednak, co zrobić, kiedy ich klienci zaczynają „świrować”, a bardzo potrzebowali się tego dowiedzieć.

To właśnie wtedy dotarło do mnie, że każdy – w tym ty – styka się z tym samym problemem. Założę się, że niemal każdego dnia musisz sobie poradzić z przynajmniej jedną irracjonalną osobą. Szef, który oczekuje niemożliwego? Roszczeniowy rodzic? Wrogo nastawiony nastolatek? Manipulujący współpracownik? Sąsiad, który zawsze szuka dziury w całym? A może rozchwiany emocjonalnie partner albo irracjonalny klient?

Ta książka poświęcona jest właśnie temu – rozmawianiu z „wariatami”.

Czas na wyjaśnienie słowa „wariat” – wiem, że brzmi ono pejoratywnie i jest zupełnie niepoprawne politycznie. Kiedy go jednak używam, nie mam na myśli osób cierpiących na choroby psychiczne (choć choroby psychiczne – które omawiam odrębnie w części 5 – powodują czasem irracjonalne zachowania). Nie używam go też do napiętnowania żadnej grupy ludzi. Po prostu każdy z nas czasami zachowuje się jak „wariat”.

Tego słowa używam do opisanego zachowania irracjonalnego. Ludzie, z którymi się stykasz, potrafią zachowywać się irracjonalnie na cztery różne sposoby:

- ▶ Mają zaburzone postrzeganie świata.
- ▶ Myślą lub mówią rzeczy, które nie mają sensu.
- ▶ Podejmują decyzje i działania, które nie leżą w ich najlepszym interesie.
- ▶ Kiedy starasz się sprowadzić ich z powrotem na drogę rozsądku, stają się po prostu nie do wytrzymania.

W tej książce dzielę się moimi najlepszymi sposobami na dotarcie do osób, których irracjonalne zachowanie przejawia się w powyższych formach. Korzystałem z tych technik we wszelkich sytuacjach – od wyjaśniania biurowych wojen podjazdowych po ratowanie małżeństw. Możesz równie skutecznie wykorzystać je do radzenia sobie z irracjonalnymi ludźmi we własnym otoczeniu.

## Przede wszystkim wczuj się w emocje

Wykorzystanie narzędzi, które prezentuję w tej książce, wymaga nieco odwagi. Nie uda ci się uporać z huśtawką emocji, jeżeli będziesz je ignorować albo polemizować z nimi lub się kłócić. Spróbuj się w nie po prostu wczuć.

Lata temu usłyszałem radę, co zrobić, kiedy pies ugryzie cię w rękę – jeżeli poddasz się instynktowi i spróbujesz wyszarpnąć mu dłoń z pyska, zaciśnie tylko mocniej zęby. Jeżeli jednak na przekór odruchowi wepchniesz dłoń głębiej, pies zwolni uchwyt. Dlaczego? Bo kolejnym krokiem dla niego jest przełknięcie smacznego kęsa, a w tym celu musi rozluźnić nacisk szczęk. To właśnie moment, kiedy możesz wyciągnąć dłoń.

Tę samą zasadę stosuje się w rozmowie z irracjonalnymi osobami. Jeżeli zachowujesz się tak, jakby postradali zmysły, a ty nie, po prostu pograżą się głębiej we własną rzeczywistość. Jeżeli jednak wczujesz się w ich irracjonalność, to radykalnie zmienisz dynamikę całej sytuacji. Oto przykład.

Po koszmarnym dniu, jednym z najbardziej frustrujących w życiu, wracałem samochodem do domu w zasadzie na autopilocie, rozmyślając o swoich problemach. W Kalifornii jest to niestety bardzo niebezpieczne.

Wjeżdżałem właśnie do Doliny San Fernando, jadąc na południe Sepulveda Boulevard, kiedy niechcący wymusiłem pierwszeństwo na półciężarówce, w której jechał ogromny facet z żoną. Zatrąbił na mnie, a ja podniosłem rękę na przeprosiny. A potem, niecały kilometr później, jak ten idiota znowu wjechał mu przed maskę.

Gość wyprzedził mnie, zajechał mi drogę i się zatrzymał, więc ja też musiałem stanąć. Widziałem, jak jego żona gestykuluje nerwowo i próbuje go nakłonić, żeby odpuścić.

Nie posłuchał jej jednak i wysiadł z samochodu – miał prawie dwa metry wzrostu i ważył ze sto pięćdziesiąt kilogramów. Podszedł do mojego wozu i walnął w szybę od strony kierowcy, przeklinając, ile sił w płucach.

Byłem tak oszołomiony, że otworzyłem okno, a potem po prostu poczekałem, aż zrobi przerwę na dalsze inwektywy.

– Czy kiedykolwiek miał pan tak upiorny dzień, że po prostu liczył pan na spotkanie kogoś, kto wyciągnie spluwę, strzeli do pana i zakończy te męczarnie? Czy to pan jest tą osobą?  
– zapytałem, kiedy brał wdech.

Opadła mu szczęka.

– Co? – wydukał.

Do tego momentu zachowywałem się jak idiota, ale tutaj zrobiłem coś genialnego. Nie wiem, jak, ale w oszołomieniu powiedziałem właśnie to, co należało powiedzieć.

Nie próbowałem się kłócić z tym olbrzymem – prawdopodobnie na próby argumentacji wyciągnąłby mnie z samochodu i mi przyłożył. Nie odpowiedziałem też agresją. Zamiast tego wczułem się w jego emocje.

Gapił się na mnie, więc kontynuowałem.

– Zwykle nie wjeżdżam ludziom przed maskę, a już na pewno nigdy nie robię tego dwa razy z rzędu. To po prostu taki dzień, że nieważne, co zrobię albo kogo spotkam – w tym pana! – wszystko idzie nie tak. Czy będzie pan tak miły i mnie zastrzeli?

Zmienił się w oczach – w ułamku sekundy uspokoił się i zaczął dodawać mi otuchy.

– Hej, chłopie, będzie dobrze. Serio! – wyrzucił z siebie. – Spokojnie, będzie dobrze. Każdy ma czasem taki dzień.

– Łatwo panu powiedzieć! – perorowałem dalej. – To nie pan spieprzył dziś wszystko, a ja tak. Nie będzie dobrze, nie sądzę. Ja już chcę, żeby to się skończyło! Pomoże mi pan?

– Nie, naprawdę, będzie dobrze, po prostu spróbuj się uspokoić – wspierał mnie z zaangażowaniem.

Pogadaliśmy jeszcze parę minut, a potem wsiadł do półciężarówki, powiedział coś do żony i pomachał do mnie w lusterku wstecznym, jakby mówił: „Pamiętaj, rozluźnij się. Będzie dobrze”.

A potem odjechał.

Przyznam, że nie jestem z siebie dumny. Ten facet w półciężarówce na pewno nie był tego dnia jedynym wariatem na drodze.

Ale o to właśnie chodzi. Mógł mnie sprać na kwaśne jabłko i pewnie by to zrobił, gdybym próbował się z nim kłócić albo zaczął cokolwiek wyjaśniać. Ja jednak spotkałem się z nim w jego rzeczywistości, w której to ja byłem tym złym, a on miał pełne prawo zrobić mi krzywdę. Dzięki instynktownemu wykorzystaniu techniki, którą nazywam *asertywnym poddaniem się* (omawiam ją szczegółowo w rozdziale 8), w niecałą minutę przestałem być agresorem i stałem się sojusznikiem.

Na szczęście ta reakcja była dla mnie instynktowna, nawet w zły dzień – to dlatego, że od lat jako psychiatra musiałem wczuć się w emocje innych. Robiłem to tysiące razy, na różne sposoby, i wiem, że ta metoda się sprawdza.

Wiem też, że sprawdzi się w twoim przypadku. Wczucie się w emocje jest strategią, którą możesz wykorzystać wobec każdej irracjonalnej osoby. Możesz na przykład skorzystać z niej w rozmowie z:

- ▶ partnerem, który na ciebie wrzeszczy – albo nie chce z tobą rozmawiać;
- ▶ dzieckiem, które mówi: „Nienawidzę cię” albo „Nienawidzę siebie”;
- ▶ starzejącym się rodzicem, który mówi: „Nie kochasz mnie już”;
- ▶ pracownikiem, który bezustannie przeżywa załamania w pracy;
- ▶ despotycznym zwierzchnikiem.

Nieważne, z jakim rodzajem „wariactwa codziennego” masz do czynienia – wczucie się w nie pozwoli ci się wyrwać z błędnego koła strategii komunikacyjnych, które nie działają, i dotrzeć do ludzi, z którymi musisz się porozumieć. W efekcie poradzisz sobie z niemal każdą wypełnioną emocjami sytuacją.

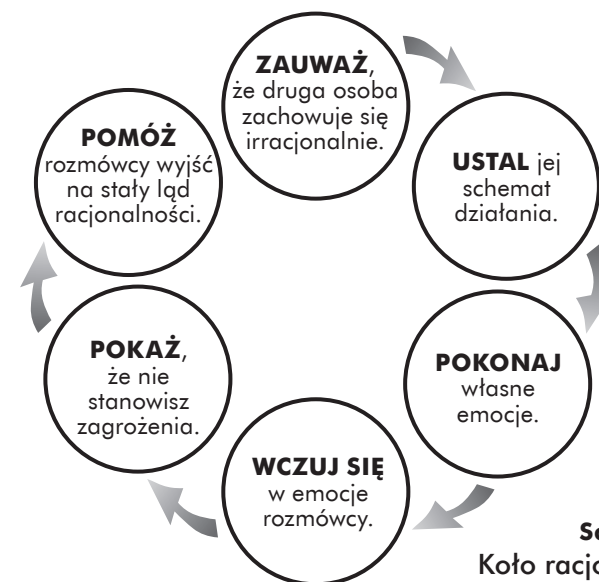
## Zastąp reakcję „walka albo ucieczka” kołem racjonalności

Przede wszystkim musisz zrozumieć, że wczucie się w cudze wariactwo nie jest reakcją instynktowną. Twoje ciało nie chce tego robić.

W kontakcie z kimś irracjonalnym twój organizm wysyła ci sygnały informujące o zagrożeniu. Zwróć na to uwagę – czujesz ucisk w gardle, tętno ci przyspiesza, w brzuchu coś się kotłuje albo zaczyna cię boleć głowa. Czasem samo wspomnienie takiej osoby powoduje reakcję fizjologiczną.

Dlaczego tak się dzieje? Twój mózg gadzi (omawiam go bliżej w rozdziale 2) daje ci wybór między walką i ucieczką. Jeżeli jednak irracjonalna osoba jest stałym elementem twojego życia osobistego lub zawodowego, żadna z tych reakcji nie rozwiązuje problemu.

Zamiast tego nauczę cię, jak podejść do wariactwa od zupełnie innej strony z wykorzystaniem sześciostopniowego procesu, który nazywam kołem racjonalności (por. schemat 1).



**Schemat 1:**  
Koło racjonalności