

MOTYWOWANIE WYMAGA PRAWIDŁOWEJ KOMUNIKACJI

Prawidłowa komunikacja jest fundamentem sprawnego funkcjonowania firmy i każdego zespołu. Pozwala na dobrą współpracę i poczucie bezpieczeństwa pracowników. Sprawna komunikacja ma istotne znaczenie na wszystkich poziomach. W całej organizacji należy zadbać o dobry przekaz informacji, nieustannie poprawiając funkcjonowanie systemów komunikacyjnych. Informacje powinny być przekazywane na każdym szczeblu w równie sprawny sposób, niezależnie czy odbiorcami są menedżerowie wysokiej rangi czy szeregowi pracownicy. Nie oznacza to, że na wszystkich poziomach firmy ujawnia się wszystkie informacje i dyskutuje te same kwestie. Poszczególne poziomy zajmują się innymi sprawami, dopasowanymi do przypisanych im uprawnień i zadań. Na każdym poziomie, we wszystkich departamentach i tworzących je zespołach informacje muszą jednak przepływać szybko i w formie dopasowanej do odbiorcy, a więc zrozumiałej dla każdego.

Komunikacja w istotny sposób wpływa na motywację pracowników w okresie zmian w firmie i w jej otoczeniu rynkowym. Brak informacji rodzi plotki, pojawiają się obawy, spada poczucie bezpieczeństwa pracowników i ich zaangażowanie. Gdy zmiany są szczególnie burzliwe, należy troskliwie zadbać, by były przekazywane w prawidłowy sposób na każdym szczeblu. Tak dzieje się podczas reorganizacji, recesji, fuzjach, zmianach kierownictwa lub strategii rynkowej.

Prawidłowa komunikacja chroni przed nieporozumieniami i powoduje, że intencje wszystkich są czytelne i dobrze rozumiane. Ci, którzy przekazują informacje, powinni zadbać o to, by odbiorcy zgodnie z intencjami nadawców. To oni, a nie odbiorcy, biorą odpowiedzialność za jasność przekazu. Warto się zastanowić, czy forma, w jakiej menedżer komunikuje się z podwładnymi jest dla nich odpowiednia i czytelna. Poniżej zamieszczamy przykład, który dobitnie pokazuje, jak zła komunikacja ze strony przełożonych zaprzepaściła szansę na rozwój pracownika i firmy oraz na jego motywację. Dodatkowo też odniosła odwrotny od zamierzonego skutek - zamiast zaangażować, zdemotywowała podwładnego.

Opinia eksperta

Motywowanie to coś co nas napędza, coś co sprawia, że krew szybciej krąży w żyłach. Tym czymś może być firma, w której pracujemy, rodzina, związek z drugim człowiekiem. Kiedy mamy to szczęście, że ktoś wyzwala w nas te pozytywne emocje, wszystko zdobywamy łatwiej a cele wydają się osiągalne. Nawet w przypadku porażki potrafimy przekuć ją na pozytywne doświadczenie. Szczęściem jest, jeśli mamy wewnętrzną siłę, żeby mobilizować siebie samego i wymienić (jak to pięknie kiedyś powiedział mój znajomy) „głaski”. Niestety, nie każdy jest wulkanem energii. Poza tym nawet i wulkan czasami się wypala i niestety może stać się uśpiony przez wiele lat.

Oczywiście nie ma jednej odpowiedzi na pytanie: co nas motywuje i co daje nam poczucie satysfakcji? Każdy z nas ma inne oczekiwania i inną wrażliwość. Dla jednych będzie to poczucie wsparcia, „dobre słowo”, a dla innych telefon komórkowy, wycieczka czy zwyczajnie premia w postaci gotówki.

Szefowie firm, którzy wiedzą, jaki to istotny element w pracy każdego człowieka, nieustająco wymyślają nowe sposoby na zmotywowanie wszystkich pracowników firmy, począwszy od pracowników produkcji a kończąc na kadrze zarządzającej. Sposoby są przeróżne. Pamiętam z kilku poprzednich lat pikniki, które były organizowane dla klientów i pracowników. Wspaniała zabawa przez cały dzień, atrakcje dla dzieci, dobre jedzenie oraz możliwość przebywania bliżej tych osób z firmy, które na co dzień wydają się niedostępne (Właściciele i Prezesi). Przez kolejne 2 miesiące nie kończyły się dyskusje na temat rozmów, spotkań, zabawnych sytuacji. Pojawiły się nowe znajomości i same pozytywne doświadczenia.

W dziale sprzedaży przez wiele lat mojej pracy pojawiały się różne pomysły na zmotywowanie pracowników. Wiele lat temu dla promotorów (tak nazywamy u nas przedstawicieli handlowych pracujących w terenie) opracowałam swego rodzaju konkurencję, niemalże sportową „Kto pierwszy do celu”. Powstała sporych rozmiarów tablica z pięknie wykaligrafowanymi imionami i nazwiskami promotorów, był start i meta. Meta to cel sprzedażowy, jaki chcieliśmy osiągnąć. Nawet nie przypuszczałam, że wywoła to takie poruszenie. Każdego miesiąca, kiedy wszyscy Panowie pojawiali się w firmie na spotkaniu zespołu sprzedażowego, w pierwszej kolejności pytali o tablicę. Nie mogli się doczekać, aby nanieść wyniki i zobaczyć w którym miejscu na tej drodze jest konkretny „Zawodnik”. Były oczywiście wyniki po kwartale, był i półmetek © Zawsze za najlepszy wynik czekała premia do

„wzięcia”. Niby nic nadzwyczajnego, normalne porównanie wyników sprzedażowych, ale sposób zorganizowania tego i możliwość poczucia lekkiej adrenaliny, kiedy stajemy w szranki z innymi konkurentami, to już zupełnie inne doznania.

Liczy się więc właściwa forma i nawet kiedy za super wyniki w pracy lub dobre zachowanie dziecka dajemy bilet do kina pamiętajmy o niej. To tak jak z prezentem...nawet najpiękniejszy, jeśli opakujemy w gazetę, nie robi wrażenia. Gdy jednak wręczymy karczocho opakowany w kokardę, może okazać się, że dla kogoś będzie to najpiękniejszy prezent świata.

Przypomniało mi się od razu powiedzenie, że „dobrymi chęciami piekło jest wybrukowane”, a wraz z nim pewna historia, której puentę dopisało życie niemalże po 8 latach. Oto ona.

Pewien mój znajomy zatrudnił się przed laty w dobrze rozwijającej się firmie. Zaczynał od stanowiska szeregowego pracownika sprzedaży. Od początku starał się i ciężko pracował. Pozyskiwał w ten sposób niezbędną wiedzę o produktach oraz umacniał swoje relacje z klientami firmy. Chciał też oczywiście udowodnić, że stać go na wiele i można powierzać mu nowe, coraz bardziej odpowiedzialne zadania.

Ponieważ właściciel firmy nie był wylewnym człowiekiem i nie chwalił pracowników za pracę, jego jedynym motywatorem była chęć pokonywania kolejnych wyzwań, które sam sobie wyznaczał. Po jakimś czasie stał się człowiekiem „niezastąpionym”. Klienci chcieli rozmawiać wyłącznie z nim. Kiedy szedł na urlop, wszystko musiało być przygotowane do ostatniego szczegółu, bo nie było osoby, która mogłaby bez kłopotów go zastąpić. Cały czas miał pełne ręce roboty a szef widząc zaangażowanie ... dokładał mu coraz więcej pracy. Niestety na nic innego nie mógł liczyć. Uwielbiał jednak swą pracę i nie było ważne, że pracuje po godzinach, nie dostaje premii a podwyżki nie widział od lat. Istotną była codzienna satysfakcja, jaką dostarczali mu stali klienci, chwaliący jego umiejętności. Czuł się fachowcem mającym pewną pozycję w firmie.

Pewnego jednak dnia szef wezwał go „na dywanik”. Oszczędzając słowa poinformował go jedynie, że pojawiła się konieczność, aby zajął się nieco innym zakresem pracy. Firma szukała osoby, która będzie w terenie pracować z klientami (podobnie jak dotychczas pracujący handlowcy). Nakreślił mu w kilku słowach sposób pracy: kilka wizyt dziennie, cztery dni w tygodniu wyjazdowe dowolnym środkiem transportu (bo nie ma samochodu) oraz bliżej nieokreślony system wynagrodzenia. Nie powiedział ani słowa, dlaczego ta zmiana ma „dotknąć” akurat mego znajomego i co było powodem takiego stanu rzeczy. Znajomy dostał trzy dni na podjęcie decyzji. Nie wiedział, co się stanie jeśli odmówi (bo raczej była to propozycja nie do odrzucenia). Pamiętam jego nerwowe telefony do kolegów z prośbami o radę i jego pytania, co robić jeśli szef stawia takie „ultimatum”.

W domu niestety miał dość skomplikowaną sytuację, więc wiedział, że taka praca w tym momencie jego życia wprowadzi chaos. Trzy dni minęła a on musiał dać odpowiedź. Na zaplanowanym spotkaniu pojawił się poza szefem jeszcze jeden człowiek. Znajomy przypuszczał, że „ten trzeci” jest zaproszony rozmowę, aby ocenić jego zachowanie i ewentualnie ułatwić właścicielowi zwolnienie go z pracy w sytuacji spotkania się z odmową.

Nie miał wyjścia, więc przedstawił swoje stanowisko. Poinformował dokładnie o przyczynach odmowy przyjęcia w pełni nowych warunków pracy (bo tak to wtedy postrzegał). Z uwagi na sytuację życiową nie mógł sobie pozwolić na tak intensywne wyjazdy, które wiązały się z nieobecnością w domu. Ponieważ był człowiekiem bardzo zaangażowanym w sprawy firmy przedstawił jednocześnie swoje propozycje modyfikacji nowych obowiązków. Liczył na to, że jeśli dobrze uzasadni te propozycje, szef przychylnie spojrzy na jego pomysły i może pojawi się kompromis a on nie straci pracy.

Szef i zaproszony gość wysłuchali propozycji i podziękowali za spotkanie. Przez kolejne dwa tygodnie mój znajomy żył w przekonaniu, że jego dni w firmie są policzone i pewnie lada chwila dostanie wypowiedzenie. Towarzyszył mu nieustający stres i oczekiwanie na jakąkolwiek informację, co dalej. Ta jednak niestety nie nadeszła. Miał tylko wrażenie, że właściciel firmy już nie traktuje go poważnie i stał się w firmie człowiekiem od wszystkiego i od niczego.

Pracował dalej ciężko starając się wynagrodzić przełożonemu swoją odmowę i kolejny raz udowodnić, że naprawdę jest świetny w tym co robi. Minęło trochę czasu i w firmie pojawił się nowy dyrektor, który został awansowany z grona handlowców. Znajomy pomyślał, że gdyby ktoś zaproponował mu takie

stanowisko, to byłoby ukoronowaniem jego dotychczasowych wysiłków. Zastanawiał się przez kilka kolejnych lat jak to możliwe, że on nie dostał takiej szansy a właściciel zaproponował mu tylko marną zmianę warunków pracy....

Znów minęło kilka lat i oto pewnie zrzędzeniem losu opisywany tu bohater spotkał się nieoczekiwanie z człowiekiem, który wiele lat temu był obecny przy pamiętnej rozmowie z szefem. Podczas rozmowy o sprawach związanych z motywacją pracowników zaczął wspominać historię sprzed lat. Wspominał właściciela firmy, który tak bardzo doceniał swojego znajomego, że chciał mu przed laty powierzyć zarządzanie działem i jak bardzo był zaskoczony, że nic z tego nie wyszło...

Wyobraźcie sobie zaskoczenie jakie wywołała ta informacja! Zupełny szok! Tyle lat minęło i dopiero teraz dowiedział się, że szef go bardzo cenił, że widział jego zalety jako doświadczonego i zaangażowanego pracownika, że nie wahał się aby go awansować.

Znajomy myślał, że przedstawiona propozycja była tylko zmianą warunków pracy a właściciel traktował tę rozmowę jako propozycję awansu i przejęcia działu. Niesamowite jak przez brak komunikacji można zaprzepaścić wiele szans. Wystarczyło tylko, aby szef pochwalił go i dokładnie przedstawił swoje plany. Brakowało jasnego, rzetelnego przedstawienia sprawy i informacji o korzyściach, jakie wynikałyby z przyjęcia oferty.

Obie strony przez lata czuły niedosyt. Pewnie właściciel pomyślał, że tyle chciał zaoferować a propozycja nie została przyjęta. Z kolei znajomy przez wiele lat analizował tę rozmowę i zastanawiał się, dlaczego szef chciał go tak ukarać i co było tego przyczyną

Niesamowita historia.....prawda ? Zatem zachęcam wszystkich szefów, aby jasno precyzowali swoje wypowiedzi, szczególnie jeśli dotyczą awansów lub mają na celu motywowanie pracowników. Tak jak wspominałam - liczy się nie tylko co chcemy dać, ale w jaki sposób to robimy. Może unikniemy przykrych rozczarowań i nie będziemy po latach zaskoczeni słysząc, że ktoś nas doceniał tylko nie umiał nam o tym powiedzieć lub nie zdążył.

Chwalmy, kiedy tylko jest powód, choćby najmniejszy. Dobre nastawienie i dobre słowo czyni cuda i jest lepsze niż tysiąc kar. Warto pamiętać, że każdy ma swoje potrzeby, ale jako ludzie najbardziej potrzebujemy poczucia docenienia i akceptacji.

Magdalena Stanisz, dyrektor marketingu i sprzedaży, Vertex SA

Siła informacji zwrotnej

Bardzo częstym powodem pogorszenia stosunków pomiędzy współpracownikami i pogorszenia ich efektywności jest źle przekazywana informacja zwrotna. Jej celem jest wymiana informacji pomiędzy członkami zespołu - o swoich zachowaniach i jakości wykonywanej pracy. Jeśli wszyscy w firmie potrafią mówić o tych kwestiach we właściwy sposób, organizacja ma ciągłą szansę na poprawę swojego działania. Jeżeli przełożeni i pracownicy nie umieją przekazywać informacji zwrotnej prawidłowo, w firmie brakuje dobrej atmosfery, motywacji, woli szukania najlepszych rozwiązań i poprawy działań.

Najwięcej zależy od menedżerów - to ich informacje zwrotne są najważniejsze. Oni też odpowiadają za nauczanie podwładnych tej umiejętności i konsekwentne dbanie o otwartą komunikację w firmie. Jedną z najtrudniejszych postaci informacji zwrotnej jest przekazywanie krytyki.

Krytyka emocjonalna a krytyka rzeczowa - dwa przeciwieństwa

Na szkoleniach dla menedżerów, na których jednym z celów jest rozwijanie umiejętności przekazywania informacji zwrotnej, na samym początku zajęć proponujemy uczestnikom następujące ćwiczenie. Prosimy o krótki przegląd osób ze swojego życia zawodowego, od których usłyszeli słowa krytyki. Zadanie z pozoru jest proste. Każdy z nas ma w swojej pamięci słowa krytyki, które w przeszłości usłyszał od swoich przełożonych zanim sam stał się szefem.

Uczestnicy szkolenia zostają podzieleni na dwa zespoły. Dla pierwszego zespołu zadanie jest następująco sformułowane – „Przypomnij sobie krytykę, która została ci udzielona przez twojego przełożonego w taki sposób, że nie odebrała ci motywacji do pracy. Słowa krytyki zostały przez ciebie przyjęte i doprowadziły do pożądanej zmiany”. Zadanie dla drugiego zespołu brzmi „Przypomnij sobie krytykę, która w przeszłości usłyszałeś od swojego przełożonego, która zupełnie odebrała ci chęć do pracy. Jednak doskonale zapamiętałeś to jak zostałeś potraktowany”.

Zespoły powoli wypełniają dużą kartkę cytatami, spostrzeżeniami oraz tym, jak zapamiętali odebraną krytykę. Zespół spisujący krytykę, która odebrała im chęć do pracy, zazwyczaj prosi o kolejną kartkę. Każdy ma coś do powiedzenia a wszyscy dość szybko przywołują w pamięci takie sytuacje. Nieco wolniej wypełnia się druga kartka, na której spisywana jest krytyka, która spowodowała, że motywacja do pracy nie zniknęła a krytyka doprowadziła do zmiany zachowania.

Menedżerowie odczytując dokonane przez siebie zapisy od razu wskazują na podstawową różnicę pomiędzy jedną a drugą krytyką. Pierwsza z nich, ta nie doprowadzająca do jakiegokolwiek pożądanej zmiany jest przede wszystkim emocjonalna. Pełno w niej uogólnień oraz odnoszenia się do osoby krytykowanej w sposób oceniający subiektywnie. I to, co najważniejsze – po takiej krytyce zostaje w pamięci nie treść krytyki tylko sposób, w jaki zostaliśmy potraktowani. Jako reakcja na tak przekazaną krytykę pojawia się często chęć działania odwetowego lub totalne odpuszczenie działania.

Druga krytyka w porównaniu do przedniej składa się przede wszystkim z przywoływanych faktów, które podlegają krytycznej ocenie. Nie ma w niej przesadzonego emocjonalnego podejścia. W zamian za to pojawia się jasne i klarowne wytłumaczenie, z jakiego powodu krytyka jest przekazywana.

Można powiedzieć, że te dwa obrazy krytyki to z jednej strony emocjonalne krytykanctwo a z drugiej strony rzeczowa konstruktywna krytyka. Po emocjonalnej krytyce, w której nie powołujemy się na fakty i nie wyjaśniamy powodów, dla których krytykę udzielamy, zapamiętujemy głównie to, jak zostaliśmy potraktowani. Często zupełnie nieznanne dla pozostają nas intencje, dla których krytyka została nam przekazana.

Czy szef przykazując krytykę swoim podwładnym zastanawia się po co to robi? Jest to właściwie pytanie o cel krytyki i efekty jakie chce po niej uzyskać. Bez jasnego, przemyślanego celu i ściśle sprecyzowanych efektów jakie powinny zostać osiągnięte, krytyka zostaje odebrana jako zaczepka, nagonka, a pracownik krytykowany pomyśli „ Tak mówi, bo się wziął” lub „Tak mówi, bo sobie nie radzi”.

Po co krytykujemy?

Pamiętamy jak menedżera w firmie produkcyjnej – kobieta – zarządzająca zespołem 20 mistrzów powiedziała nam kiedyś, że dopiero po dwóch latach zarządzania zespołem jeden z pracowników uświadomił jej, jak udziela im informacji zwrotnej. Powiedział jej, że krytykując swoich podwładnych w rzeczywistości daje tylko upust swoim emocjom, a później ma pretensje, że nic się nie zmienia.

Wspomniana szefowa powiedziała, że nigdy nie zastanawiała się po co krytykuje. Krytykowała, ustawiała podwładnych, wytknęła im błędy, nadzorowała, atakowała i oceniała. I nie widziała żadnych efektów. Aż do momentu, kiedy poprosiła jednego ze swoich mistrzów na rozmowę. Tradycyjnie rozpoczęła ją w sposób niezwykle emocjonalny: „Czy wy zawsze musicie coś zawalić jak mnie nie ma w pracy?”. Po czym nastąpiła pełna emocji opowieść tym, czego nie znosi w jego działaniu, co jej działa na nerwy. I kogo w pierwszej kolejności odeśle do kadr, jeśli sytuacja się nie poprawi”. Po czym powiedziała: „To wszystko, zabieraj się za robotę.” W odpowiedzi usłyszała: „Dobrze. Wiem, co robię źle. Wiem, co się Pani nie podoba. Wiem, kogo w razie czego chce Pani zwolnić. Nie wiem jednak, co mam zrobić, żeby poprawić to, co zostało zrobione. Nie wiem, po co Pani to wszystko mi powiedziała. Nie znam Pani oczekiwań. Proszę mi podpowiedzieć, co należy zrobić, żeby było tak, jak Pani oczekuje. Przecież wzywając mnie tutaj miała Pani przecież jakiś konkretny cel i plan działania”.

Zaskoczona pani menedżera powiedziała, że chce wrócić do tej rozmowy pod koniec dnia. Nie miała bowiem żadnego planu a jedynym celem jej tyrady było przywołanie do porządku swojego podwładnego. Ale tego nie chciała mu powiedzieć. Relacjonując tę sytuację mówiła, że dopiero wtedy uświadomiła sobie, że w trakcie krytykowania swoich pracowników bardziej zależało jej na tym, żeby zrzucić na nich swoją złość, niechęć, rozczarowanie za zawałone sprawy. Nigdy natomiast nie miała

ułożonego planu rozmowy. Nie zastanawiała się nad celem, nie zastanawiała się też nad tym, jakie efekty powinna przynieść tak przekazana krytyka. Sama powiedziała, że krytyka przez nią przekazywana bardziej przypominała małą awanturę. Jej krytyka była przede wszystkim emocjonalna. Tak przekazywanej krytyce brakowało chłodnego, wywarzonego opisu faktów. Z tego powodu krytykowani podwładni jedynie mogli się domyślać, jakie są oczekiwania szefowej, ponieważ nigdy o nich wprost nie usłyszeli. W ten sposób nie dostawali szansy na poprawę, bo nie wiedzieli dokładnie na czym szefowej zależy.

Czego nie mówić – słowa, stwierdzenia zmieniające całość wypowiedzi.

Wiele słów powoduje, że przestajemy słuchać osoby, która przekazuje nam informację zwrotną. Gdy padną te słowa nie analizujemy tego, co ona mówi. Skupiamy się jedynie na tym, jak zareagować. Uciec, czyli przeczekać tyradę tkwiąc schowanym za murem cichego oporu? A może zaatakować i wykazać krytykantowi, że on też nie jest bez winy?

Razem ze wspomnianą panią menedżera zrobiliśmy listę słów, zwrotów najczęściej używanych przez nią w trakcie krytykowania pracowników. Sama powiedziała, że ma kilka swoich „ulubionych” zwrotów, które nadużywa. Oto kilka z nich:

„Czy wy zawsze musicie mieć jakieś wątpliwości”,
„Nie rozumiem, dlaczego to jest dla was takie trudne”,
„Za wszystko za co się zabieracie, robicie nie tak jak bym tego chciała”.

W zdaniach, które przytaczała pełno było uogólnień, zwrotów typu „zawsze, nigdy, wszyscy, nic, nikt, nigdy, jak zwykle...”. Używając ich sama stwarzała pole do konfrontacji i polemiki. A pożądanym zmian jak nie było tak nie ma.

Zwróciła również uwagę na ton swojego głosu. Podniesiony, a że w wydaniu kobiecym, to i piskliwy. W trakcie przekazywania krytyki zapominała o jednej z podstawowych reguł rządzących trudnymi rozmowami. Zupełnie nie pamiętała o tym, że **„Kto pierwszy podnosi głos, ten pierwszy traci argumenty”**. Gdy słyszymy podniesiony głos (bo trudno go nie usłyszeć) zupełnie nieme pozostają treści, które osoba krytykująca stara się nam w ten sposób przekazać.

Od kilku lat podczas naszych szkoleń oraz w czasie rozmów doradczych w różnych organizacjach skrupulatnie zbieramy przykłady dobrej informacji zwrotnej oraz te, które są jej całkowitym zaprzeczeniem.

Wszystkie podane niżej przykłady są prawdziwe. Choć czasem trudno w to uwierzyć, wszystkie z nich zostały kiedyś wypowiedziane w rzeczywistości. Usłyszeliśmy je bezpośrednio w firmach lub na szkoleniach. W przeszłości spotkaliśmy się z tymi „informacjami zwrotnymi” jako pracownicy firm lub usłyszeliśmy o nich od kolegów.

Na tej podstawie chcemy stworzyć listę słów, zwrotów i zachowań, które zmieniają konstruktywną krytykę w emocjonalne krytykanctwo.

1. Wzbudzenie poczucia winy – **„Tyle dla was robię, a wy mi w taki sposób się odwdzięczacie”**. Tę rozmowę z całą pewnością podwładni zapamiętają, jednak emocjonalny odbiór takiego zdania znów być może uniemożliwi racjonalne, rzeczowe podejście do sprawy i dokonanie zmian w krytykowanym postępowaniu.

2. Obelgi, grożenie. - **„Gdyby nie to, że masz ślepe dziecko, już dawno bym Cię wyp... z roboty”**
To zdanie powiedział do swojego handlowca regionalny dyrektor sprzedaży. Przedstawiciel handlowy nie odbiegał swoimi wynikami od przeciętnego poziomu sprzedaży w zespole i w ciągu ostatnich trzech lat realizował plan sprzedaży na poziomie 95 – 100%. Miał niewidomą córkę, jednak nie wpływało to na jego zaangażowanie w pracy. Reprimenda od przełożonego nie dotyczyła jakości pracy podwładnego. Podczas dwóch kolejnych spotkań zespołu wspomniany handlowiec upił się i był agresywny. Fakt „recydywy” rozłościł szefa, który swoje niezadowolenie wyraził powyższym zdaniem. Po kilku miesiącach handlowiec zmienił firmę. Przeniósł się do konkurencji. Ponieważ miał dobre relacje z klientami, wielu z nich zaczęło współpracować z jego nową firmą.

3. Krytykowanie na forum – **„I na zakończenie zebrania mam jeszcze jedną sprawę. Pan X zupełnie nie radzi sobie z konfliktem panującym u niego w zespole. Nie potrafi pogodzić dwóch zwaśnionych ze sobą współpracownic. Nie mogę zrozumieć, z jakiego powodu takie zachowania są tolerowane. A wpływają one na pracę kilku innych działów. Mam nadzieję, że powiedzenie tego teraz, przy sali wypełnionej innymi szefami, zmusi Pana do zajęcia jakiegoś stanowiska.”**. Taką krytykę na forum usłyszał szef działu finansowego od dyrektora na cotygodniowym zebraniu. Powiedział nam, że w trakcie zabrania jedyne, co miał ochotę powiedzieć to trudne do przytoczenia w tym miejscu niecenzuralne słowa. Nie powiedział nic. Nie chciał w tym momencie tłumaczyć przed szefem, ponieważ nie umiał powiedzieć tego w taki sposób żeby nie stracić twarzy przed tymi wszystkimi uczestnikami zebrania, których oczy były teraz na niego zwrócone.

4. Brak uzasadnienia krytycznej uwagi – **„Tak nie zrobimy i koniec dyskusji !”**

To zdanie powiedział przełożony do pracownika, który przyszedł z nowym pomysłem. Pomysł ten daleko odbiegał od wizji szefa. W ten sposób menedżera uciął dyskusję w zarodku. Ogłosił jej koniec, choć ta nawet się nie rozpoczęła. Tego błędu nie da się wytłumaczyć także pośpiechem. Był czas, żeby zastanowić się nad nowym rozwiązaniem. I inną formą, bardziej konstruktywną, wrażliwą być może powody, dla którego szef w danym momencie nie chciał podjąć dyskusji.

Gdyby zdanie, które wypowiedział szef było użyte w sytuacji kryzysowej, nie byłoby błędem. W takim przypadku liczą się szybkie i jednoznaczne decyzje oraz czas realizacji. Ponieważ za ostateczny efekt opanowania kryzysu odpowiada przełożony, może wydawać decyzje, które brzmią jak rozkazy i nie dopuszczają dyskusji. Po fakcie warto jednak wrócić do uzasadnienia, z jakiego powodu takie decyzje zostały podjęte.

5. Oskarżycielska forma „Bo Ty...” – **„Ty jak zwykle musisz ze wszystkim dyskutować. Gdyby nie ty dawno zakończyłyby się prace nad tym projektem”**. Szefowie przekazując krytykę często stosują tzw. „komunikat Ty”. Używając takiej formy całość niepowodzeń zrzucają na barki podwładnego, zapominając o tym, że często ludzie pracują w taki sposób, w jaki są zarządzani. Stosowanie takich zdań powoduje po drugiej stronie reakcje emocjonalne, które zazwyczaj nie prowadzą do żadnych zmian. Jedyne, co się zmienia to klimat współpracy oraz nastawienie do szefa i wykonywanych zadań.

6. Powoływanie się na niejasne źródła np. „Słyszałam, że...”, „Powiedziano, mi...”. **„Powiedziano mi, że jesteś niezadowolony z wdrażanego systemu ocen pracowniczych. Nie życzę sobie, żeby dochodziły do mnie takie informacje”**. Wielu pracowników na szkoleniach wskazując na zdania, które są najbardziej irytujące w rozmowach z przełożonymi podaje zdania zaczynające się od wspomnianych słów. Najczęściej mówią, że trudno jest im podejmować jakąkolwiek rozmowę, gdyż to jedno zdanie tworzy atmosferę domysłów i nigdy nie mają pewności, co jeszcze szef może mieć przygotowane w zanadrzu. Trudno też bezpośrednio odnieść się do zdania, które przypomina bardziej „ustny” anonim. Takie zdania w oczach podwładnych umniejszają siłę i autorytet szefa. A jak to bywa z emocjonalnym krytykanctwem, nie doprowadzają też do żadnej zmiany.

7. Zadaje pytanie, na które znam odpowiedź, czyli **„Zakup kontrolowany”**. To sytuacja, w której szef wie, jak wyglądała sytuacja, lecz nie mówi o tym wprost. Zamiast tego zadaje podwładnemu kłopotliwe pytanie i sprawdza, jakiej ten udzieli odpowiedzi. Od początku zna odpowiedź na zadane przez siebie pytanie lecz jej nie ujawnia. W rzeczywistości nie jest nią zainteresowany. Interesuje go, co zrobi podwładny. A może skłamię? A może będzie kręcił? Jeśli tak, szef będzie miał na niego „haka”. Klasycznym przykładem pytania będącego takim „zakupem kontrolowanym” jest **niewinne stwierdzenie – „Gdzie byłaś o godzinie 13.30?”**. Takie pytanie usłyszała szefowa działu HR. Kontekst sytuacji był następujący. Wszyscy pracownicy znanej firmy projektowej mają obowiązek zrobienia godzinnej przerwy obiadowej pomiędzy 12 a 14. Ponieważ firma mieści się w jednym z warszawskich biurców, posiłek ma być zjedzony w restauracji w tym samym budynku. Nie wolno go opuszczać i jeść obiadu w mieście.

Szefowa działu HR złamała normę obowiązującą w firmie. Zrezygnowała z posiłku i wykorzystała godzinną przerwę obiadową na załatwienie zakupów w mieście. Po południu została wezwana do swojego przełożonego, który zapytał ją „Gdzie byłaś o godzinie 13.30?”. Poczuli się złapani w pułapkę. Każda jej odpowiedź mogła być zła. Jeśli przyzna się niepotrzebnie do złamania panujących zasad, będzie musiała ponieść konsekwencje przewinienia. Jeśli jednak szef wie, że wyszła z

biurowca, a ona skłamała, że obiad był dobry, będzie równie źle, jeśli nie gorzej. Szef znał odpowiedź, na to pytanie, ponieważ wracając od klienta do biura widział jak jego podwładna w godzinach pracy jest na zakupach.

Istnieją jeszcze inne stwierdzenia pojawiające się w wypowiedziach przełożonych, które powodują, że po rozmowie podwładni zapamiętują bardziej to jak zostali potraktowani niż to co powinno być treścią merytoryczną krytyki.

- Obniżanie poczucia wartości np. „Do niczego się nie nadajesz.”
- Wyśmiewanie
- Ironia, złośliwość
- Mówienie nieprawdy
- Podejrzliwość
- Łączenie kilku spraw jednocześnie
- Wracanie do spraw zakończonych
- Mówienie wielokrotnie tego samego
- Porównywanie do innych
- Moralizatorstwo
- Dawanie dobrych rad
- Uogólnianie np. „Nic nie robisz.”
- Krytykowanie za coś, czego osoba krytykowana nie mogła dobrze zrobić, bo nie stworzono jej do tego warunków

Kiedy szef dostaje ... czerwoną kartkę, kiedy pojawia się „zielone światło”?

Zbierając od uczestników naszych szkoleń i spotkań doradczych anty-przykłady konstruktywnej krytyki, zadajemy zawsze pytanie – jak zareagowali na taką krytykę. Pytamy ich również, jak chcieliby zareagować na tak sformułowaną krytykę, gdyby nie świadomość, że słowa wypowiedane są przez przełożonego.

Najczęstszymi odpowiedziami są stwierdzenia sugerujące chęć rewanżu, do którego jednak nie dochodzi z racji zależności służbowej. Jeden z menedżerów powiedział kiedyś na szkoleniu: „Szefowie powinni pamiętać jak krytykują swoich podwładnych, ponieważ dokładnie w takiej samej formie i w takim samym tonie podwładni relacjonują współpracownikom, jak skrytykował ich przełożony. W ten sposób zmniejszają motywację i efektywność pracy w firmie”.

W psychologii komunikacji korzysta się ze stwierdzenia „Gadzi mózg”. Na słowa krytyki, które nie są poparte faktami, które są interpretacją zdarzeń (czasami nawet nadinterpretacją) reagujemy w sposób emocjonalny, odruchowy. Włącza się „gadzi mózg”, który zaczyna działać na zasadzie ucieczki lub ataku.

W trakcie przekazywania krytyki swoim podwładnym szefowie rzadko mają okazję dowiedzenia się, jak pracownik reaguje na wypowiedane przez niego słowa. A tym samym nie wiedzą, jaka jest skuteczność przekazanej krytyki. W trakcie szkoleń proponujemy uczestnikom, menedżerom ćwiczenie, w trakcie, którego mogą to sprawdzić. Menedżerowie indywidualnie przygotowują sobie informację zwrotną z elementami krytyki, którą chcieliby przekazać swojemu faktycznemu podwładnemu. Zapisują tę informację na wręczonym im formularzu.

Kolejnym krokiem jest przekazanie tej informacji drugiej osobie. Osobą, która słucha informacji zwrotnej jest inny menedżer, który na czas ćwiczenia wchodzi w rolę podwładnego. Jego zadaniem jest podegranie pracownika, który przyjmuje krytyczne uwagi. Słucha lecz nie odpowiada na nie. Ma jednak do dyspozycji czerwony lizak, który symbolicznie jest „czerwonym światłem” przekazującym informację – „Szefie, już cię nie słucham. To, co do mnie mówisz, jest dla mnie mniej istotne niż to jak to do mnie mówisz”. Ma również do dyspozycji zielony lizak, który jest jak „zielone światło”, a jego podniesienie oznacza „Szefie, to co mówisz jest dla mnie trudne, może też nieprzyjemne, bo przecież przekazujesz mi krytykę. Jednak słucham, bo wiem, z jakiego powodu to do mnie mówisz. Jednocześnie wiem, że jestem w tej rozmowie traktowany poważnie”.

W trakcie tego ćwiczenia menedżerowie zapisują słowa, zwroty, sposób mówienia, który powoduje włączenie czerwonego lub zielonego światła.

Czerwone światło pojawia się najczęściej wtedy, gdy padają w rozmowie słowa, o których pisaliśmy wcześniej. Uczestniczący w ćwiczeniu menedżera oceniający lizakami wypowiedzi swojego kolegi, mimo iż tylko podgrywa pracownika a informacja przecież jego bezpośrednio nie dotyczy, zaczyna reagować często w sposób emocjonalny. Jeśli takie emocje pojawiają się w rzeczywistości nie doprowadzają do pożądanej zmiany.

Zielone światło pojawia się zawsze wtedy, gdy:

- Szef mówi o faktach - **"W tym kwartale spóźniłeś się dwa razy z raportem"**.
- Mówiąc o faktach wskazuje na negatywne skutki, które mają związek z opisaną sytuacją - **"Z powodu spóźnień z raportami. Mnie zabrakło na czas danych, które powinienem dołączyć do zbiorczego raportu"**.
- Szef mówi o swoich jasnych, bezpośrednio sprecyzowanych oczekiwaniach na przyszłość - **"W tym miesiącu proszę o przesłanie do mnie raportu trzy dni wcześniej przed wyznaczonym terminem. Chcę się z nim szczegółowo zapoznać, zanim dane z raportu dołączę do zbiorczego zestawienia"**.
- Szef wyjaśnia przyczyny, dla których przekazuje krytykę czy uwagę i wyraźnie wskazuje, z jakiego powodu jest to dla niego ważne.
- Szef używa komunikatu „Ja” zamiast komunikatu „Ty”.
- Przymiina w trakcie przekazywanej krytyki o normach panujących w zespole. Oczywiście wcześniej te normy powinny być jasno i wyraźnie sformułowane i wypowiedziane do swoich pracowników.
- Wypowiedź jest rzeczowa i krótka. Szef w trakcie przekazywania krytyki skupia się na konkretnej aktualnej sytuacji i nie wraca do spraw już wcześniej omówionych.
- Nie dokonuje oceny pracownika jako osoby. Bardziej mówi o zachowaniach, natomiast „odpuszcza” sobie pokusę powiedzenia o swoich subiektywnych spostrzeżeniach na temat swojego pracownika.

W realnych warunkach, nie "szkoleniowych" zielone światło menedżera uzyska od swojego podwładnego wtedy, gdy w słowach krytyki użyje łącznie wszystkich wymienionych wyżej elementów konstruktywnej, rzeczowej krytyki.

W trakcie ćwiczeń często obserwowaliśmy taką sytuację, w której menedżera po opisie faktów, przedstawieniu swojego punktu widzenia, powiedzeniu o swoich oczekiwaniach na zakończenie przemycił ocenę osoby, której przekazywał krytykę. W konsekwencji krytykowany niemal zawsze "włączył" czerwonego światła.

W realnej sytuacji warto zwrócić uwagę na reakcje swoich pracowników w trakcie przekazywania swoich krytycznych uwag. Nie mają oni „zielonego” czy „czerwonego” światła, którym na bieżąco mogą „nawigować” w trakcie rozmowy. Jednak często oznaką włączenia czerwonego sygnalizatora może być szereg reakcji wyrażających niechęć, złość, brak zrozumienia. Warto wtedy zmienić sposób krytykowania. Jeśli szef o tym zapomni poniesie konsekwencję braku pożądanej przez menedżera zmiany w zachowaniach pracowników.

Nie tylko suche fakty się liczą

W trakcie przekazywania krytyki należy powiedzieć na tyle dużo aby nie zostawić miejsca na nadinterpretację i domysły, które sprzyjają emocjonalnej reakcji ze strony pracownika.

Każda z naszych wypowiedzi oprócz warstwy rzeczowej zawiera również komunikat emocjonalny. Dzieje się tak, nawet, gdy nie mamy takiego zamiaru.

Wyobraźmy sobie, że szef do swojego podwładnego mówi: **„Kontrakt, za który byłeś odpowiedzialny, nie został podpisany”**. Zdanie jest oczywiście niezwykle rzeczowe i jeśli tak było faktycznie podwładnemu trudno z nim dyskutować. Jeśli jednak po tym zdaniu nie zostaną wypowiedziane dwa kolejne zdania, o których zaraz powiemy, pracownik sam zacznie dobudowywać dalszą część wypowiedzi. Podwładny może na przykład pomyśleć „Zwolnij mnie”, „Nie będę uczestniczył już w żadnym ważnym projekcie”, „Uważa mnie za złego pracownika”.

Jakie jednak myśli mogłyby się pojawić, gdyby wspomniane wyżej zdanie uzupełnione byłoby o następujące stwierdzenia:

„Kontrakt, za który byłeś odpowiedzialny nie został podpisany. Jestem rozczarowany, ponieważ musiałem tłumaczyć się z naszych niedociągnięć kontrahentowi. Na przyszłość oczekuję, że na bieżąco będziesz mnie informował o trudnościach. Postanowiłem wyciągnąć z tego zdarzenia konsekwencje i jednocześnie chcę, żebyśmy ustalili sposób twojego działania na przyszłość. Chcę żeby taka sytuacja w przyszłości się nie powtórzyła. Chcę poznać również powody, które doprowadziły do tej sytuacji.”

Co po takim stwierdzeniu pomyśli podwładny? Czy będzie to dokładnie takie samo jak po pierwszej tylko rzeczowej wypowiedzi. Jednoznacznie sformułowane oczekiwania na przyszłość oraz jasne powiedzenie szefa o sobie w związku z tą sytuacją może spowodować, że podwładny stwierdzi, że dostał „szansę na poprawę”.

W trakcie przekazywania krytycznej informacji warto pamiętać, aby zaraz po przytoczeniu faktów, uzupełnić swoją wypowiedź o dodatkowe dwa elementy:

- Jasne wypowiedzenie swoich oczekiwań na przyszłość w związku z omawianą sprawą
- Powiedzenie o sobie, czyli określenie z jakiego powodu to co mówię jest dla mnie ważne

Czy rzeczywiście szkoda czasu na przygotowanie się do przekazania krytyki

Gdy omawiamy na szkoleniach model komunikacji von Thuna opisany w ogromnym skrócie powyżej często słyszymy „Mogę tak mówić, ale taka rozbudowana wypowiedź zajmuje mi więcej czasu. A mnie szkoda mojego czasu”.

W odpowiedzi na takie zastrzeżenie często robimy następujące ćwiczenie. Prosimy menedżerów o zapisanie sobie krytycznej uwagi w takiej rozbudowanej formule. Mierzymy czas, jaki taka wypowiedź zajmuje. Nigdy nie zdarzyło się, aby tak rozbudowana wypowiedź zajęła więcej niż 60 sekund. Może więc warto zainwestować jedną cenną szefowską minutę na wypowiedzenie krytyki w taki sposób. Ta jedna minuta zmniejszy zapewne emocjonalną reakcję podwładnego i nie pozostawi miejsca na domysły. Jednocześnie będzie budowała wizerunek szefa jako osoby, który po błędzie pracownika ma jasno sformułowane oczekiwania w stosunku do niego na przyszłość.

Prawidłowa komunikacja jest drogą do dobrego rozumienia się stron. Dodatkowo pełni jeszcze jedną funkcję – tworzy atmosferę szacunku. Jeżeli dwaj współpracownicy potrzebują rozmów pełnych dystansu i szacunku, lepiej, żeby w taki właśnie sposób prowadzili rozmowy ze sobą. Jeżeli dwójgu innym nie przeszkadzają mocne słowa i żaden z nich nie odbiera ich jako obraźliwe, to ten sposób komunikacji będzie akceptowalny dla obydwu. Dwaj współpracownicy powinni dostosowywać się do progu tolerancji tego z nich, który potrzebuje łagodniejszej formy rozmowy i jest bardziej wyczulony na niektóre zwroty.

Zupełnie inaczej przedstawia się ta kwestia pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. Często słyszymy opinię, że jeżeli szef nie krzyknie na pracowników i nie zmobilizuje ich bardzo ostrym słowem, nie uzyska efektów. Mamy na ten temat odmienne zdanie. Uważamy, że siła wypowiedzi tkwi w stanowczości i klarowności a nie w obraźliwych sformułowaniach. Wulgarnie słowa nigdy nie zmotywują podwładnego i nie przysporzą przełożonemu autorytetu.

Wśród naszych klientów jest firma produkująca specjalistyczne akcesoria do większości marek samochodów. Jej szefa często stawiamy za wzór prawidłowego zarządzania. Podczas jednego ze spotkań z nami i swoimi menedżerami, którzy kierują zakładami zlokalizowanymi w Polsce, powiedział ważne zdanie.

„Nigdy nie wolno Wam używać wulgarnych słów w stosunku do naszych pracowników na produkcji. Stoicie znacznie wyżej w hierarchii firmy niż robotnicy na hali produkcyjnej. Gdy użyjecie w rozmowie z nimi takich słów, obrażacie ich, a oni nawet nie będą śmieli nic Wam powiedzieć. Nie chcę słyszeć nigdy żadnej k... wypowiedzianej do Waszych podwładnych. Możecie tak mówić do siebie, w szczególnych okolicznościach zaakceptuję też, gdy ktoś użyje wulgarnych słów w rozmowie ze mną. Jeśli jednak usłyszę, że ktoś tak mówi do podwładnych, wyciągnę z tego konsekwencje.”

Jak pracownicy karzą swoich ... przełożonych?

W trakcie jednego ze szkoleń, na którym wśród uczestników było 16 menedżerów z jednej firmy oraz ich wspólny szef, padło następujące pytanie, zadane właśnie przez tego szefa.

„Cały czas mówimy o tym, jak karać swoich pracowników, jak wyciągać konsekwencje. A ja mam do was pytanie. Jak wasi pracownicy karzą was?”

Na sali zapadła długa cisza. Wreszcie każdy z menedżerów zaczął przytaczać swoje przykłady w jaki sposób podwładni ich "karzą". Najczęściej pojawiły się następujące odpowiedzi:

- Bierny opór, który został tak opisany przez obecnych na sali szefów: „My im wielokrotnie mówimy jak coś mają zrobić, a oni i tak robią po swojemu”,
- Milczą – „Nie jestem w stanie uzyskać żadnej odpowiedzi”,
- Rozsiewają plotki i działają odwetowo – „Wychodzą ode mnie z gabinetu i puszczają w eter złośliwe informacje”.

Warto zastanowić się jak podwładni „karzą” swoich szefów. Opisane powyżej zachowania podwładnych są przecież wynikiem braku umiejętności komunikowania się przełożonych ze swoimi pracownikami. Podwładni nie mają „narzędzi”, które dostępne są szefom, natomiast dysponują potężną bronią, która powoduje spadek efektywności i wydajności ich pracy.

Dużą sztuką jest przekazanie informacji zwrotnej swojemu przełożonemu. Prowadziliśmy szkolenie dla menedżerów kierujących specjalistycznymi sklepami. Uczestnikami szkolenia byli menedżerowie kierujący działami w tych sklepach oraz ich przełożeni – kierownicy sklepów. Tematem było właśnie udzielanie informacji zwrotnej. Gdy już ustaliliśmy z grupą, w jaki sposób przekazywać krytykę, poprosiliśmy, żeby poćwiczyli ją w parach.

W każdej parze osoba, która ćwiczyła przekazywanie informacji zwrotnej miała pozostać sobą, a osoba „krytykowana” miała wcielić się w rolę współpracownika, którego krótko opisał ćwiczący. Okazało się, że w jedna z uczestniczek poprosiła swojego szefa, żeby pracował z nią w parze i żeby pozostał w swojej rzeczywistej roli. Wykorzystała szkolenie, żeby powiedzieć mu prawdę. Była bardzo zdenerwowana, pomimo to powiedziała jednak wszystko trzymając się reguł, które opisaliśmy powyżej.

„W tym miesiącu trzykrotnie mówiłeś mi, że mam coś zrobić. Nie uzasadniałeś swoich poleceń i nie dałeś mi szans zapytać o to uzasadnienie. Nie lubię robić czegoś, gdy nie rozumiem, po co to robię.. Lepiej mi się pracuje, gdy widzę sens działań, więc czasem potrzebuję wyjaśnić swoje wątpliwości. Proszę, gdy wydajesz mi polecenia, zostaw mi potem trochę czasu na dyskusję.”

Szef był tak zaskoczony, że odpowiedział tylko „Zgoda. Dziękuję, że mi to powiedziałaś”.

Na koniec podajemy jeszcze kilka przykładów prawidłowo przekazanej krytyki.

„Po raz drugi nie przygotowałeś się na spotkanie z klientem, pomimo, że poprzednio prosiłem, żeby się to nie powtórzyło. Jeśli zdarzy Ci się to jeszcze raz, wyciągnę surowe konsekwencje. Teraz jestem zbyt wzburzony, żeby powiedzieć, jakie dokładnie. Gdy ochłonę, rozważę to na spokojnie. Poinformuję Cię o swojej decyzji jutro do południa.”

„Mam zastrzeżenia do kosztów ostatniego projektu. Proszę, uzasadnij dokładnie wysokość każdego z wydatków”.

„Jesteś dla mnie bardzo cennym pracownikiem. W tej konkretnej sprawie... wydałeś jednak zbyt dużo pieniędzy. Około o połowę więcej, niż planowałem. Czy były jakieś powody tak wysokich wydatków?”

„Jestem przeciwny temu pomysłowi. Podaj argumenty, które spowodują, że się nad tym pomysłem zastanowię”. Brakuje mi w tym pomysle analizy szans i zagrożeń.

„Przez cały ten tydzień masz nie posprzątane biurko i stertę dokumentów na ziemi. Głupio mi, gdy przychodzi szef i widzi, że mamy w naszym pokoju bałagan. Posprzątaj proszę .”