



Niezaangażowani, bo niestuchani

Czy to, jak się komunikujesz, przekłada się na efektywność Twojego zespołu? Oczywiście, nawet jeśli uwzględnić zaledwie jeden czynnik sprzyjający dobrym wynikom: **zaangażowanie**. Jak wspominaliśmy w pierwszym odcinku naszego podcastu, wg badań Instytutu Gallupa w Europie Wschodniej 66% zatrudnionych osób nie angażuje się w swoją pracę. Wśród powodów przyjmowania takiej postawy pracownicy wymieniają, że **nikt z nimi nie rozmawia, nikt się nie interesuje ich potrzebami ani nawet tym, co robią. Nie dostarcza im się też informacji zwrotnej**. Nawet w USA, gdzie odsetek zaangażowanych jest znacznie wyższy (29%), aż 7 na 10 pracowników uważa, że ich opinie nie mają żadnego znaczenia.

W komunikowaniu się kluczowe jest „się”

Dlaczego tak się dzieje? Otóż większość menedżerów rzadko zastanawia się nad jakością swojej komunikacji. Być może także Ty tkwisz w przeświadczeniu, że skoro dużo mówisz do członków zespołu, uczestniczysz w codziennych telekonferencjach i wymieniasz nieskończoną liczbę e-maili, to wszystko jest w porządku. Niestety, taka **nastawiona raczej na ilość komunikacja często przybiera całkowicie zadaniowy charakter**. Obserwujemy działania pracowników i wydajemy im polecenia, jak

gdyby byli maszynami, które po otrzymaniu danych wejściowych mają tylko zrobić swoje. Tymczasem ludzie to nie automaty, a **jednostronne komunikowanie – przekazywanie komunikatów – nie jest jeszcze komunikowaniem się, które buduje przestrzeń dialogu i wartościową relację**.

Jak zawsze łatwiej powiedzieć...

Aby wzbudzić zaangażowanie, musimy stworzyć **klimat do bezpiecznego z psychologicznego punktu widzenia spotkania** między ludźmi, podczas którego **słowa staną się nośnikami intencji** i będzie można za ich pomocą wykreować **efektywną wspólną narrację**. Brzmi ładnie, ale jak to osiągnąć? Cóż, całkowicie sprzeczne z duchem tego, o czym mówimy, byłoby udzielenie trywialnych porad w stylu „parafrazuj wypowiedzi rozmówcy” czy „panuj nad mową ciała”. Zamiast tego dostarczymy Ci uniwersalnych **narzędzi pojęciowych** niezbędnych do zbudowania **wartościowej komunikacji**, opowiadając o **kluczowych komponentach relacji społecznej**, a także o tym, **co dzieje się pod jej powierzchnią**.

Trzy filary wartościowej relacji

W każdym naszym kontakcie z jednostką lub grupą warto uwzględnić trzy elementy:

a) **cel** – jeśli założyć, że w komunikacji międzyludzkiej mało co dzieje się bez przyczyny, cel przyświeca nawet najbardziej z pozoru bezcelowym kontaktom (zawsze może to być po prostu integracja, budowanie więzi). O celu rozmowy warto myśleć **wieloaspektowo**, aby nie sprowadzić go wyłącznie np. do udzielenia pochwały czy poinformowania o targacie. Biorąc pod uwagę tzw. **trójkąt satysfakcji w komunikacji, cele możemy podzielić na:**

- **merytoryczne**, czyli to, co bezpośrednio chcemy osiągnąć poprzez rozmowę. Większość menedżerów o niskich kompetencjach komunikacyjnych na tym celu poprzestaje – zatrzymuje się poziomie przekazania lub wysłuchania komunikatu, **marnując okazję do lepszego poznania podwładnego, zrozumienia go czy pogłębienia relacji z nim**. Nie popełniaj tego błędu – zaangażuj się w odkrywanie w pracowniku i w sobie człowieka!

- **proceduralne**, czyli budujące satysfakcję z samego sposobu (czy może nawet kultury) prowadzenia rozmowy, tj. jej uporządkowania, niewchodzenia sobie w zdanie, szanowania zdania drugiej strony. Niby oczywiste, ale przypomnij sobie swoje różne doświadczenia w roli podwładnego. i, oby nie, jako przełożonego...

- **psychologiczne**, czyli to, co w sumie najbardziej nieuchwytnie. Na przykład poczucie bezpieczeństwa i możliwość „otworzenia się” w kontakcie. Pewność, że ma się ze swojej strony kontrolę nad relacją, która odbywa się w przestrzeni **dialogu, a nie monologu**.

b) **zasoby** – potraktowane znacznie szerzej niż myślą o nich działają HR:) To nasza osobowość, temperament, potrzeby, kompetencje społeczne i zawodowe itd. Wartościowa relacja polega **na odkrywaniu zasobów zarówno u siebie, jak i u innej osoby oraz na odwoływaniu się do nich w kontakcie**. Dobry

menedżer rozpoznaje zasoby własne (charakteryzuje się pewną samoświadomością, wglądem w siebie), a także odczuwa potrzebę rozpoznawania zasobów swoich pracowników (zob. wyżej – realizacja celu merytorycznego jako okazja do poznania podwładnego).

c) **uwaga** – czyli coś, czego nam wszystkim bardzo brakuje w tych pośpiesznych czasach, w których obserwujemy przewagę procesów komunikowania (z różnorodnością przeznaczonych do tego narzędzi, od e-maili po Snapchata) nad... komunikowaniem się. **Uwaga przejawia się m.in. w skupieniu na drugim człowieku podczas rozmowy**. Pozwala dostrzec to, co zostało ukryte między słowami lub gestami. Skupienie na tym, **czego samemu w danym momencie doświadczasz**, jest również nieodzownym elementem kształtowania efektywnych relacji z drugim człowiekiem.

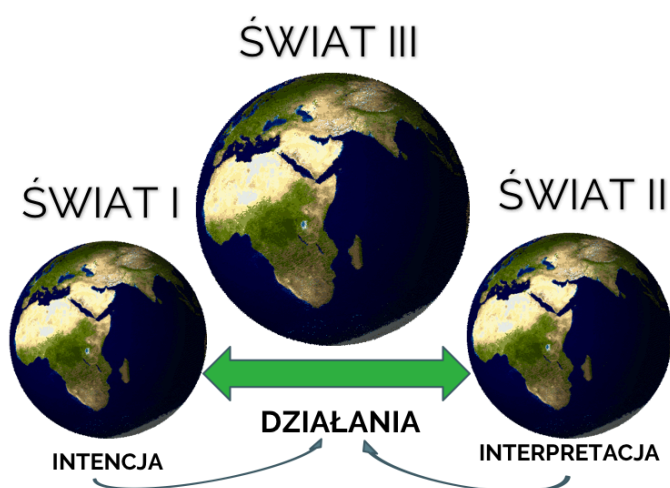
Trzy płaszczyzny, jedno porozumienie

Na komunikację warto również spojrzeć w kontekście modelu **Trzech Światów**, wypracowanego przez dr Johna Scherera w oparciu o ustalenia psychologii społecznej (m.in. teorię atrybucji). Koncepcja ta zakłada, że wszyscy funkcjonujemy jednocześnie w trzech przestrzeniach. **Świat pierwszy** obejmuje uczucia, potrzeby, motywacje i doświadczenia (ogólniej – wspomniane wcześniej zasoby), które składają się na **intencje** naszych działań. **Drugą przestrzeń** zajmują spostrzeżenia, oceny i domysły na temat działań innych ludzi, czyli nasze **interpretacje**. Najbardziej dostępny dla wszystkich jest **świat trzeci: faktów** i zachowań, które da się zaobserwować (oczywiście raczej nie „obiektywnie”, lecz poprzez filtry interpretacji i kompetencji kulturowych).

Nasza komunikacja rozgrywa się w **trójkącie wyznaczonym przez intencje, interpretacje i fakty**. Najbardziej wartościowe relacje, do których powinniśmy jako menedżerowie (i ludzie po prostu) zmierzać, **korzystają z całej jego powierzchni**. Niestety wszyscy mamy skłonność do uproszczeń i ignorowania

w codziennej praktyce **wierzchołka związanego ze światem pierwszym**. Na przykład interpretujemy zachowania innych osób, **pomijając zupełnie ich intencje** lub przypisując im mylnie złe zamiary.

Na swój sposób jest to usprawiedliwione o tyle, że **wszyscy mamy problem z ujawnianiem intencji – trudno jest wyrazić własne, a co dopiero zrozumieć cudze**. Niemniej jednak, musisz przyznać, że czymś absolutnie niepojętym byłoby wymaganie od pracownika motywacji, jeśli nie podejmuje się żadnych kroków, aby dotrzeć do jej źródła w jego pierwszym świecie. Dodatkowo w daleki od doskonałości sposób przekazujemy innym treść należącą do naszego drugiego świata: ocen i interpretacji.



Najważniejsze w praktyce menedżera jest to, aby **nie zamykać komunikacji wyłącznie w świecie trzecim (faktów i zachowań)**. Spróbuj opowiedzieć rozmówcy o swoich uczuciach, poinformować go o motywach swojego postępowania, przekazać mu informację zwrotną dotyczącą jego zachowań lub zgłosić problemy. Szczególnie istotne jest, **aby szeroko sięgać do pierwszego świata, czyli do intencji**. Osiągniesz to m.in. przez zadawanie odpowiednich pytań i stworzenie klimatu dialogu w poczuciu bezpieczeństwa. Będziesz móc liczyć na wzajemność – Twój podwładny zaufa Ci i otworzy szerzej drzwi do swojego pierwszego świata. I Ty, i on **wyjdziecie na moment z profesjonalnych ról, aby dojść do porozumienia w relacji człowieka z człowiekiem**, a nie stanowiska ze

stanowiskiem. Zapewniamy, że dzięki takiemu „uczłowieczeniu” kontaktów w zespole będzie się pracowało nie tylko w lepszej atmosferze, ale i z większą motywacją i bardziej spektakularnymi efektami.

Warto zapamiętać

Komunikowanie zadań **bez zwracania uwagi na drugiego człowieka**, bez obserwowania go, bez dociekania, dlaczego zachował się tak, a nie inaczej, jest **poruszaniem się po powierzchni** i prowadzi do frustracji (najczęściej ze strony ignorowanych podwładnych). Wchodząc w interakcję, nie kieruj się wyłącznie celem merytorycznym – przypomnij sobie choćby o tym, że każdy kontakt z pracownikiem może być okazją do jego lepszego poznania. Spróbuj osiągnąć **równowagę między światem intencji, interpretacji i faktów**, ze szczególnym uwzględnieniem mocno zaniechanego pierwszego z nich.

