

Podcast Leaders Island Z Warsztatu LiDERA – transkrypt

ODCINEK 3

Leaders Island Podcast 3 POMÓWMY O SŁUCHANIU- CZYLI RZECZ O KOMUNIKACJI. Błażej Pasiut

Józef: Dzień dobry. Dobry wieczór. Cześć. Witam Was bardzo serdecznie w trzecim odcinku podcastu. Dzisiaj w audycji będziemy rozmawiali o komunikacji menedżerskiej, a dokładnie mówiąc o tym, jak rozmawiać ze swoimi współpracownikami, aby być skutecznym w przekazie, zrozumieć drugą stronę i co myślę najważniejsze, jak być jako menedżer dobrze zrozumianym. W studio moim i Waszym gościem jest Błażej Pasiut, który z którym pomagamy menedżerom podnosić umiejętności komunikacji. Mamy zasadę w Leaders Island, że jeśli ktoś mówi do ludzi, musi być praktykiem w danym obszarze, aby mógł dzielić się swoim doświadczeniem. Błażej jest dla mnie uosobieniem mistrzostwa z obszaru komunikacji. Na co dzień pracuje jako negocjator kryzysowy, a więc prowadzi trudne rozmowy, na przykład z osobami, które są w głębokim kryzysie i chcą odebrać sobie życie. Jest też mediatorem sądowym, a więc wchodzi w spory między ludźmi, których łączy konflikt o takiej temperaturze, że nie chcą się już widzieć, a powinni lub muszą osiągnąć porozumienie. Błażej jest także biegłym sądowym do spraw oceny wiarygodności zeznań. Poza wykonywaną pracą, która często przypomina walkę o drugiego człowieka pasjonuje się też prawdziwą walką, ponieważ jest karateką, a swoją przygodę z tą sztuką zaczął już ponad 25 lat temu. Cześć Błażej.

Błażej: Dzień dobry, cześć witam Cię.

J: Jak Cię przedstawiałem to mam taką refleksję, miałem taką refleksję, że biorąc pod uwagę charakter Twojej pracy, przywitanie się z Tobą pytaniem „Cześć co u Ciebie dobrego?” nabiera specjalnego znaczenia.

B: Tak faktycznie. Trafiłeś w punkt. Praca mediatora i negocjatora to nieustanne mierzenie się z tym co trudne. Moi klienci są na tym mocno skoncentrowani, a moje zadanie, moja rola to przeprowadzenie ich od tego co złe, co trudne, co ciężkie dla nich do tego co dobre. Stąd wręcz nawykiem moim komunikacyjnym jest, żeby często rozpoczynać od nich rozmowę „Co u Ciebie dobrego”.

J: No dobrze to przejdźmy w takim razie na grunt komunikacji menedżerskiej jako menedżerowie jako uosobienie pewnej podgrupy społecznej myślę, że być

może z mojego punktu widzenia specyficznie się komunikują a być może ich praktyki komunikacyjne nie odbiegają od reszty społeczeństwa. To co jak zauważyłem pracując z menedżerami to to, że bardzo często ta komunikacja menedżerska jest mocno zadaniowa i zresztą to jest taka relacja chyba dość zauważalna, że czym bardziej menedżer jest już dojrzałym menedżerem, ma większą pozycję, wyższą w strukturze firmowej, tym ta zadaniowość jest jeszcze mocniejsza. To znaczy, wchodzimy na spotkania, mamy w głowie to co chcemy osiągnąć, komunikujemy wyłącznie ten cel, z którym przyszliśmy, bardzo często nie widząc tego, co się dookoła dzieje. Jeśli myślę o komunikacji menedżerskiej to jeszcze dwie rzeczy przychodzą do głowy, takie dość wyraźne, które można powiedzieć rysują tło umiejętności komunikacyjnych menedżera, czyli takie podejście dla mnie trochę oldschoolowe, ale może się okaże, że to jest dobra praktyka, czyli reagowanie wyłącznie na działanie. Jest menedżer, który ma swoich współpracowników, patrzy na ich działania i do tych działań wyłącznie się odnosi. To znaczy, jeśli zrobiłeś coś źle to po prostu komunikujemy, że masz robić dobrze. Jeśli się spóźniłeś, to komunikujemy, że masz przychodzić punktualnie. Właściwie słowem kluczem jest słowo komunikujemy, zamiast komunikujemy się. Byłoby może dobrze, jakby zastać ten stan rzeczy i jakby kolokwialnie mówiąc nie rozmawialibyśmy o tym temacie, gdyby nie to, że badania, które były robione choćby przez Instytut Gallupa pokazują, że wcale nie jest dobrze z zaangażowaniem pracowników. Nawet powiedziałbym, że jest bardzo źle. Bo te badania, które były przeprowadzane w 2012-2014 pokazują, że mniej więcej w zależności od kraju i regionu, około 29% ludzi w Europie, we Wschodniej Europie to jest tylko 14%. To są pracownicy, którzy są zaangażowani w swoją pracę. Natomiast gro, bo to jest aż 66% ludzi w Europie Wschodniej w tą pracę nie są zaangażowani. Przychodzą do pracy, robią co swoje, robią to co do nich należy, albo nawet mniej niż do nich należy i z tej pracy wychodzą. Co ciekawe, kiedy Instytut Gallupa zaczął pytać tych pracowników, czyli w Europie Wschodniej tak jak powiedziałem to jest 66% ludzi badanych „Dlaczego nie są zaangażowani?” to ich głównym argumentem było to, że nikt z nimi nie rozmawia, nikt się nie interesuje ich potrzebami, nikt nie interesuje się tym co robią, nie dostają informacji zwrotnej, czy robią to dobrze czy źle. A więc taki mamy punkt wyjścia, jeśli chodzi o komunikację menedżerską coś z czym prowadząc różnego rodzaju warsztaty dla menedżerów widzimy właściwie na co dzień. Jak to wygląda Błażej po stronie w cudzym słowie zwykłych ludzi, z którymi ty masz co czynienia. Może tam jest lepiej?

B: Z tych badań, które przytoczyłeś, ale też z naszej obserwacji uczestników w naszej szkole, również z mojej praktyki wypływa taki wniosek, że ludzie dzisiaj bardzo potrzebują, są wręcz spragnieni, żeby ktoś z nimi rozmawiał. Żeby

zastanowić się skąd to wynika należy to jakby osadzić w specyfice dzisiejszych czasów, które w mojej ocenie, ale też w ocenie specjalistów, którzy zajmują się problematyką komunikacji wynika, że mamy do czynienia ze swego rodzaju abstynencją komunikacyjną. Ona może wynikać po pierwsze ze specyfiki czasu. Żyjemy pod bardzo dużą presją czasu, dużą presją zadań, co za tym idzie jako naturalny proces próbujemy komunikację skracać. Taka komunikacja staje się uboższa przez to, bo dążymy do precyzji komunikacji, ale w tym wszystkim zapominamy o jednym, że komunikacja, komunikowanie się odbywa się między ludźmi, a człowiek nie jest tylko i wyłącznie maszyną, która potrzebuje dostać dane wejściowe, przetworzyć te dane i działać na tej podstawie, ale również potrzebuje stworzyć do tego działania pewien kontekst, pewną otoczkę, którą można by nazwać biorąc pod uwagę psychologiczne aspekty taką otoczką relacyjną. I do tego właśnie potrzebna jest komunikacja, czyli stworzenie pewnego klimatu do spotkania człowiek z człowiekiem, gdzie tych dwoje ludzi lub więcej, jeżeli mówimy o komunikacji w zespole, komunikacji grupowej poczuć się bezpiecznie, otworzyć się na siebie, zobaczyć jakby swoją rzeczywistość funkcjonowania i dopiero wtedy mogą przystępować do wykonywania zadania. Więc myślę, że te badania, które przytoczyłeś pokazują nam bardzo jasno wręcz taką przesłanką do tego, żeby właśnie teraz zacząć budować ze sobą w każdych relacjach, nie tylko w relacjach menedżerskich, ale również w takich relacjach prywatnych, tę przestrzeń komunikacji, przestrzeń dialogu, przestrzeń spotkania, gdzie słowo staje się nośnikiem tych intencji tak, żeby móc wspólnie zbudować narrację, która będzie dla nas korzystna i efektywna.

J: To jest ciekawe co mówisz, bo jak popatrzymy na ludzi to myślę, że większość z nich powie: „Ja komunikuję się, ja dużo mówię”. W środowisku biznesowym ludzie piszą emaile, rozmawiają przez telefony, są na niekończących się kolach. Generalnie mamy snapchaty i masę różnych mediów, które powodują, że cały czas się komunikujemy. Przypuszczam też, że gdyby zapytać klientów, którzy przychodzą do Ciebie jak jest to np. trudna mediacja załóżmy rozwodowa to oni w głowie mają, że przecież przez ostatnie lata rozmawialiśmy ze sobą choć rzeczywistość jest pewnie inna.

B: Tak paradoksalnie jest inaczej. Bardzo wielu klientów, którzy przychodzą do mnie chociażby w procesie rozwodu, gdzie ewidentnie i oni to zgłaszają i widać to jakby po analizie przypadków, przyczyną tych rozwodów jest po prostu brak komunikacji. Bo naturalną rzeczą jest, że jeżeli pojawia się kryzys w związku, ten kryzys wynika ze zdarzeń, które są nieodłącznym elementem funkcjonowania każdej relacji. Natomiast kryzys jest efektem tego, że konflikty

które pojawiają się w relacji nie są rozwiązywane, czyli brak rozmowy. I teraz kiedy popatrzymy sobie na sytuację braku komunikacji, na to co dzisiaj się dzieje, znowu tutaj odwołam się do tego, co jest charakterystyczne dla naszych czasów to jest przewaga procesów komunikowania nad komunikowaniem się. Czyli jest to ewidentnie jednostronna komunikacja, która nie uwzględnia czegoś, co warunkuje efektywność komunikowania się, czyli komunikacji zwrotnej. To znaczy, ja nadaję, przekazuję informację, nie interesuje mnie jak ty na to zareagujesz. I to powoduje pewne zaburzenia w procesie porozumiewania się między nami i finalnie prowadzi do tego, że nasza relacja jest nieefektywna. I tak właśnie dzieje się niestety w przypadku moich klientów, którzy zdarza się niejednokrotnie, że po zakończonej mediacji, kiedy proszę ich o to, żeby zreflektowali ten proces, przez który przeszli, nagle odkrywają, że przez tyle lat po prostu ze sobą nie rozmawiali i odkrywają częstokroć siebie mówiąc co dobrego zauważają w sobie, a na pytanie „Dlaczego do tej tak się nie działało?” nie mają gotowej odpowiedzi i mówią, że nikt ich tego nie nauczył.

J: Czyli dużo mówimy, ale nie komunikujemy się. To byłoby zbieżne, jest zbieżne z tymi badaniami, które przytoczyłem, bo oprócz ogólnego badania poziomu zaangażowania, szczególnie w Stanach Zjednoczonych te badania były pogłębione i tak jak powiedziałem w Stanach Zjednoczonych ten procent zaangażowanych i tak jest, przynajmniej był wtedy w czasie badania na znacznie lepszym poziomie, bo 29% pracowników było zaangażowanych, gdzie w Europie tylko 14%. I teraz jak przejdziemy do Stanów Zjednoczonych to zaledwie spośród wszystkich ankietowanych średnia wynosiła 3 na 10. 3 na 10 uważa, uważało w tym badaniu, że ktoś w trakcie pracy, w środowisku pracy był zainteresowany ich opinią. Czyli 30% ludzi w jakikolwiek sposób ma poczucie, że ich opinia dociera do drugiej osoby. Oni pewnie rozmawiają cały czas przez 8h przy kawie, przez emaila itd. A 70% tych ludzi ma poczucie, że ich głos jest niesłyszany

J: No trzeba zadać sobie pytanie „Z czego to wynika?”. Czy to wynika z samego sposobu komunikowania się. Czy to wynika z pewnych oczekiwań i potrzeb, które są nierealizowane. I myślę, że tutaj pewnym kluczem na to pytanie mogłoby być zastanowienie się nad tym tematem w kontekście takich trzech ważnych elementów relacji społecznych. Jakie to są trzy elementy. Kiedy popatrzymy sobie na relacje z drugim człowiekiem, kiedy weźmiemy na warsztat, co się dzieje między ludźmi, kiedy wchodzi ze sobą w kontakt, to co jest bardzo istotne to cel, dlaczego oni w ten kontakt wchodzi, co chcą zrealizować. Jeżeli to będzie relacja prywatna, stworzenie związku, zawiązanie tej relacji no to tutaj możemy przytoczyć różnego rodzaju celów, takich jak

zapewnienie sobie bezpieczeństwa, stworzenie rodziny. Jeżeli to będą relacje zawodowe, no to realizacja np. projektu, stworzenie dobrego zespołu, realizacja celów tego zespołu. Ja wychodzę z założenia, że każdy człowiek, z którym mam do czynienia, ma w życiu jakiś cel. U jednych ludzi ten cel jest bardzo jasny, sprecyzowany i świadomy przede wszystkim. I ci ludzie realizują, dążą do tego celu wedle zakreślonego przez siebie planu. U innych ten ukryty. Ci ludzie częstokroć stają się moimi klientami, np. kiedy doświadczają kryzysu, kryzysu życia, kiedy tracą z oczu ten cel i ktoś musi im pomóc do tego celu dotrzeć, musi im pokazać odkryć na nowo ten cel. I to jest element bardzo ważny w kształtowaniu relacji między ludźmi. Drugi bardzo ważny element to są zasoby. Zasoby, które posiadamy. To jest nasza osobowość. To jest nasz temperament. To są nasze kompetencje społeczne. To są również nasze potrzeby. I teraz tworzenie dobrej relacji z drugim człowiekiem, takiej relacji, która służy zarówno mnie jak i temu człowiekowi. To jest odkrywanie zarówno u siebie, jak i u tego drugiego człowieka i odwoływanie się właśnie do tych zasobów. Stąd jeżeli osadzimy to w rzeczywistości menedżerskiej, dobry menedżer to menedżer, który ma po pierwsze rozpoznane te zasoby, czyli charakteryzuje się, w psychologii określamy to wglądem w siebie, samoświadomością jako jedną z kompetencji psychologicznych, ale również ma w sobie potrzebę i głód rozpoznawania tych zasobów u swoich pracowników. I tutaj pojawia się trzeci element, bardzo istotny, który być może jest właśnie kluczem do znalezienia odpowiedzi, dlaczego te wyniki badań, które przytoczyłeś, pokazują, że ludzie czują się niesłuchani, że nikt nie zwraca uwagi na to, jacy są, co mają do powiedzenia, co odczuwają, jak funkcjonują. Ten trzeci element to jest uważność w relacji z drugim człowiekiem. Uważność, która przejawia się poprzez chociażby skupienie na drugim człowieku podczas rozmowy. To jest uważność pozwalająca zobaczyć to, co jest ukryte między gestami. To jest uważność, która pozwala usłyszeć to, co kryje się między słowami, kiedy rozmawiamy, kiedy prowadzimy dialog z drugim człowiekiem. I te trzy elementy, czyli uświadomienie sobie tego, jaki masz cel, jaki cel ma Twój rozmówca i jakie macie zasoby, które pozwalają Wam realizować ten cel a w końcu nastawienie się na bardzo dużą uważność, skupienie na rozmowie, na tym drugim człowieku, ale też skupienie na tym, co samemu się doświadcza pozwala nam efektywnie kształtować relacje z drugim człowiekiem. I w mojej pracy bazuję na tych trzech komponentach. Zastanawiam się, jaki ten człowiek ma cel, czy ten cel jest dla niego dobry, formuje razem z nim ten cel. Czy są to negocjacje czy są to mediacje, kiedy pracuję z co najmniej dwoma osobami, czy jak już zdarzyło się w mojej karierze mediacje, które były połączone równocześnie z negocjacjami a sytuacja wyglądała tak, że pewni ludzie postanowili się rozwieść i niestety w trakcie mediacji, w trakcie tej wspólnej

rozmowy, jedna z tych osób postanowiła zmanifestować swój kryzys i chciała pokazać drugiej osobie, jak bardzo istotne jest to, co dla niej się dzieje i po prostu wyjęła nóż i zaczęła dosyć skutecznie ciąć swoją rękę. Oczywiście cała sytuacja skończyła się szczęśliwie, to znaczy udało się uspokoić tę sytuację, ale był to taki przykład, gdzie okazało się, że mediacje z negocjacjami kryzysowymi w praktyce da się połączyć.

J: No myślę, że nasi słuchacze nie mają aż tak dramatycznych historii w swoich rozmowach z pracownikami. Odwołując się do tego, co powiedziałeś. Cel, czyli ten pierwszy element, o którym wspomniałeś. Ja mam wrażenie, że bardzo często my rozmawiając przystępujemy do rozmowy bez celu. To znaczy wiadome jest, że mam przekazać jakąś informację, mam o czymś porozmawiać, to będzie np. rozmowa dyscyplinująca, mam udzielić pochwały, natomiast to dla mnie jest samo w sobie to nie jest jeszcze celem rozmowy. To znaczy mam też takie wrażenie, że właściwie każda rozmowa to jest okazja do tego, żeby poznać lepiej pracownika, żeby zbadać właśnie jego zasoby, poznać swoje zasoby, żeby osiągnąć znacznie więcej w rozmowie niż tylko zakomunikować pewną decyzję. Ale ponieważ nie mamy uważności i też nie zadajemy sobie tego prostego pytania „Po co ja mam rozmawiać, po co mam spędzić te 5 min na rozmowie”? nie mówiąc już o kolach przysłowiowych, korporacyjnych kolach bez celu, bezcelowo przesiadują godzinami, przecież biorąc udział w procesie komunikacji tego celu nie ma no to ta komunikacja jest z zasady mniej uważna, no bo nie wiem do czego mam dążyć.

B: Myślę, że tutaj kluczem do zrozumienia tej sytuacji czy wręcz wypracowania pewnego sposobu funkcjonowania w obszarze komunikowania się z innymi jest popatrzenie na cel jak cel wieloaspektowy. Tutaj chciałbym przytoczyć taką, która w praktyce bardzo mocno mi się sprawdza mianowicie jest to trójkąt satysfakcji i on w zależności od kontekstu jest nazywany trójkątem satysfakcji w rozwiązaniu konfliktu albo w komunikacji. Co my w tym trójkącie satysfakcji mamy: trzy rzeczywistości, które powinny być bardzo istotne. Pierwsza to jest satysfakcja merytoryczna, czyli to jest coś, do czego niestety tylko i wyłącznie sprowadzamy naszą rozmowę. Czyli myślę sobie, co chcę usłyszeć od ciebie lub co chcę wypowiedzieć do ciebie i na tym poprzestaję, używając odpowiednich słów, zamykając nasze spotkanie tylko i wyłącznie na wypowiedzeniu lub usłyszeniu pewnego komunikatu. Wtedy mamy do czynienia z komunikacją jednostronną z komunikowaniem. Dołożmy do tego drugi bardzo ważny element, czyli satysfakcja proceduralna. Satysfakcja proceduralna to jest satysfakcja, która wynika z tego w jaki sposób my będziemy rozmawiać, czyli chociażby uporządkowanie rozmowy,

niewchodzenie sobie w zdanie, szanowanie zdania drugiej strony, przeprowadzenie tej rozmowy w taki sposób, żeby odczuwać ten trzeci bardzo istotny element, czyli satysfakcję psychologiczną. Czyli żeby odczuwać pewien spokój, że po pierwsze mam kontrolę, nad rozmową którą prowadzę nad relacją którą tworzę. A po drugie, że ta satysfakcja odnosi się wzajemnie i do mnie, i do ciebie i tworzymy pewnie wspólną przestrzeń relacyjną, która daje nam możliwość zaistnienia w tym aspekcie komunikacyjnym. I myślę, że popatrzenie na komunikację właśnie tak wieloaspektowo, stworzenie sobie, zbudowanie sobie tego celu wieloaspektowego pozwala nam budować pewien sposób komunikowania się i współdziałania, który będzie korzystny w kontekście tworzenia relacji i realizacji celów.

J: Wróćmy jeszcze do tego drugiego czynnika, czyli zasoby to jest też taka myślę bardzo ważna kwestia widzę to szczególnie właśnie w tej komunikacji menedżera. Bardzo często menedżerowie z pracownikami kontaktują się, komunikują się przez zadania, poprzez to co mają zrobić, odnoszą się do tej warstwy wyłącznie zachowania. To mi przypomina traktowanie siebie nawzajem jako maszyny, roboty, znaczy wydajemy sobie pewne polecenia, ja oczekuję, że ktoś to polecenie wykona. Jeśli tego polecenia nie wykonuje, no to go dyscyplinuje, przywołuje do porządku. Sądząc po tym jak bardzo mocno rosną, rośnie popularność ruchu w typu turkusowo organizacjach, czyli takie drugiego ekstremu jako środowiska, gdzie bardzo jesteśmy skupieni na potrzebach, na tym, żeby jednak człowiek miał prawo do swoich emocji, do wyrażania swoich opinii. Dzisiaj ten model traktowania drugiej osoby tylko i wyłącznie zadaniowo myślę, że powoli się kończy. Te pokolenia zresztą wchodzi na rynek pracy, co jest osobnym tematem, myślę dobrym tematem do na kolejny podcast, są bardzo czułe i właściwie źle znoszą taką komunikację czysto zadaniową. To jest pułapka, bo my bardzo często przy tej komunikacji nam się wydaje, że sięgamy do zasobów, gdzie tak naprawdę poruszamy się tylko po powierzchni. Nie wiem, czy to jest Twoja codzienność mediacji właśnie rozwodowych, ale kilkakrotnie słyszałem, że gdzieś osoby, które są już tak w kryzysie, że dochodzą do takiej decyzji, kiedy zaczynają reflektować swoje ostatnie życie okazuje się, że przez ostatnie lata, miesiące bardziej lata pewnie ich komunikacja, a więc też interakcja była czysto logistyczna. Znacząca komunikacja była, kiedy ja odbiorę dzieci, kiedy ja zrobię zakupy, jeżeli tam nie było żadnej przestrzeni na relacje, na odwołanie się do zasobów no to prowadzi to do wielkiego kryzysu właściwie u nich.

B: Jest to proces bardzo charakterystyczny dla sytuacji konfliktu w relacji, kiedy pojawiają się tak zwane detektory konfliktu. Do tych detektorów

konfliktu na przykład zalicza się przeniesienie komunikacji na obszar zadaniowy z obszaru uczuciowego czy emocjonalnego. Ludzie przestają rozmawiać na temat tego co czują, co się z nimi dzieje, natomiast przenoszą rozmowę tylko i wyłącznie na zadania, co kto ma zrobić, kiedy, dlaczego i w jakiej kolejności. Z czego może wynikać to zjawisko, o którym mówimy dzisiaj, że ludzie przestali rozmawiać ze sobą myślę, że bardziej takim znamiennym, znamienną rzeczą jest to, że sprowadzamy człowieka, redukujemy go tylko i wyłącznie do zachowania. I tutaj chciałbym przytoczyć taką koncepcję Johna Scherera Trzech Światów, która może być pomocna dla osób, które chcą udoskonalać swoją komunikację. Ta koncepcja zwraca uwagę na to, że człowiek to nie tylko jego zachowanie i w aspekcie komunikacyjnym, kiedy odwołamy się do tej teorii, która mówi nam, że te trzy światy, w których każdy z nas funkcjonuje są bardzo istotnym elementem w zrozumieniu człowieka. Jakie to są trzy światy. Pierwszy świat to jest świat, który generuje nasze intencje. To jest świat naszych potrzeb, uczuć, motywacji. Ten świat, który generuje towarzyszy mu drugi świat, świat interpretacji. Ten świat interpretacji wynika z tego, że jesteśmy istotami społecznymi funkcjonujemy w relacjach, co za tym idzie zarówno spostrzegamy, jak i doświadczamy i oceniamy świadomie lub mniej świadomie to co widzimy u innych. Te dwa światy, czyli świat naszych intencji, które są pochodną naszych potrzeb, naszych uczuć, doświadczeń, naszej motywacji oraz świat interpretacji jako odpowiedź na obecność innych powoduje dopiero, że się zachowujemy w określony sposób. Ale wiadomym jest, że nasze zachowanie jako pochodna naszych intencji i naszych interpretacji jest tylko częścią tego, co pojawia się w dwóch pierwszych światach, bo mamy różnego rodzaju filtry, do tych filtrów należy chociażby kultura. I teraz przesłanie z tej koncepcji jest następujące: nie redukujemy człowieka tylko i wyłącznie w kontekście tego co widzimy z jego zachowania, bo to może być bardzo mylne. W swojej pracy na co dzień, kiedy spotykam się z ludźmi, którzy funkcjonują w sytuacjach trudnych, Ci ludzie budują różnego rodzaju strategie radzenia sobie z tymi sytuacjami trudnymi i w rozmowie godzinie, dwóch, trzech, po kilku spotkaniach bardzo wyraźnie widać, jak ich zachowanie jest bardzo różne od tego, co kryje się w ich pierwszym świecie, w świecie ich intencji. Jak wiele jest tam schowanych rzeczy dla nich istotnych, jak wiele jest tam rzeczy, które pomagają zrozumieć ich zachowanie, które częstokroć bardzo często odbiega od tego, co w pierwszym wrażeniu moglibyśmy odnieść. Dlatego myślę, że tutaj przesłaniem dla menedżerów, przesłaniem, które szerzymy, które bardzo mocno podkreślane jest to, aby sięgać do pierwszego świata, czyli do świata intencji. Możemy to zrobić tylko i wyłącznie poprzez rozmowy, poprzez zadawanie odpowiednich



pytań, poprzez stworzenie klimatu rozmowy, klimatu charakteryzującego się bardzo dużą otwartością i dużym bezpieczeństwem.

J: Warto dodać do tego modelu, że każdy z nas po pierwsze, każdy z nas funkcjonuje we wszystkich trzech światach równocześnie

B: Tak jest

J: I druga bardzo ważna rzecz, że jedynym światem, który jest widoczny dla całej reszty jest ten świat numer trzy, on jest największy na nasze zachowanie. To jest to, co widzimy.

B: Chyba, że chcemy ujawnić komuś kawałek świata pierwszego lub świata trzeciego. Robimy to, wyznając komuś uczucia, informując kogoś o motywach naszego postępowania, zgłaszając komuś swoje problemy lub przekazując mu informację zwrotną odnośnie oceny tego kogoś.

J: Tak, jeśli jednak ktoś nie chce, to właściwie może bezkarnie nie dać dostępu do swojego pierwszego jak i drugiego świata. No bo przecież na co dzień chodzimy do biura, spotykamy wielu ludzi na przerwie kawowej, na lunchu, na open space i patrzymy na ich twarze, na tych twarzach nie ma wypisanych intencji z pierwszego świata, ani nie ma wypisanych ocen i doświadczeń ze świata drugiego. Chyba, że ktoś powie „Lubię cię” albo „Uważam, że to co robisz jest bezsensu” wtedy to jest już jakiś przebój z danego świata. Prawda?

J: Tak się dzieje. Przyszła mi na myśl taka, takie zdarzenie z mojej praktyki, jak rozwodziłem kiedyś pewne małżeństwo z dosyć dużym stażem bo byli prawie 30 lat małżeństwem więc duży doróbek, trójka dzieci i na koniec mediacji zawsze mam taki zwyczaj, że proszę ich o podsumowanie, stwarzam taką przestrzeń, czy chcieliby sobie coś powiedzieć jeżeli widzę, że taka potrzeba w nich się budzi i to małżeństwo, każde z nich wypowiedziało bardzo taki specyficzny, znamieny komunikat, który pokazał co działo się u nich przez te 30 lat. On zastanowił się, popatrzył na nią i powiedział „Nigdy ci tego nie mówiłem, ale uważam, że byłaś, jesteś, będziesz wspaniałą matką naszych dzieci. To był komplement, ją bardzo poruszył, był dla niej miły. Ona natomiast popatrzyła i również w kontekście komplementu powiedziała mu „Nigdy nie podejrzewałam, że potrafisz mieć własne zdanie i to twoje własne zdanie jest tak mądre”. Więc myślę, że ten obrazek, ta ilustracja pokazała, czego ci ludzie przez tyle lat nie robili, po prostu ze sobą nie rozmawiali.

J: Nie sięgali w tej rozmowie do pierwszego świata.

B: Absolutnie ten pierwszy świat był dla nich zamknięty wzajemnie.

J: Ja pamiętam jedną sytuację już tak typowo menedżerskich odwołujących się myślę doskonale do tej teorii Johna Scherera. To była sytuacja, kiedy kiedyś jedną osobą, która raportowała do mnie była kobieta, była dziewczyna, która odpowiadała między innymi za działania marketingowe, bardzo dobrze wywiązywała się z tych zadań, wcześniej była awansowana z innego można powiedzieć prostszego stanowiska, miała duży potencjał, żeby robić to, czy się właśnie zajmowała. Jej praca była jakby mogłem być jej zawsze pewien, że będzie na czas na miejsce i na pewno jak to się mówi i ta praca zaczęła się psuć. To znaczy na poziomie jej zachowania coś zaczęło się dziać niepokojącego, znaczy kolejne rzeczy były robione nieterminowo, albo były zrobione byle jak, albo były zrobione słabo, albo zapominała te rzeczy robić i pamiętam, że ja widziałem jej zachowanie, ta frustracja po mojej stronie się rodziła, była coraz większa, trudno mi było się zorientować co takiego się wydarzyło, że na przestrzeni powiedzmy dwóch kwartałów aż tak bardzo ktoś mógł się negatywnie zmienić. Pamiętam, że zaprosiłem ją, to był już któryś, to był już piątek, któregoś tygodnia na rozmowę i zaczęliśmy rozmawiać w takim można powiedzieć duchu troski, których chciałem stworzyć do tego, żeby porozmawiać właśnie o kolejnych, konkretnych przypadkach, kiedy coś było niezrobione, kiedy coś było zrobione źle. I tak rozmowa do dzisiaj pamiętam przez pierwszych kilkanaście minut, nie wiem 10, 20, ona się odbywała na poziomie świata trzeciego, zachowań, ja mówiłem „Słuchaj, wiesz co to zostało źle zrobione” a ona mówi „No dobra to się poprawię, to rzeczywiście”. Nie dopilnowałam czegoś. To było takie taka klasyczna rozmowa na poziomie, ja mam oczekiwania jako menedżer żebyś ty to robiła, a ja się trochę usprawiedliwiam, tłumaczę merytorycznie, że rzeczywiście będzie lepiej. I dopiero gdzieś po 20 minutach nastąpił przełom, którego się kompletnie nie spodziewałem mianowicie właściwie w ciągu kilku sekund, następna klatka tego filmu, ta dziewczyna siedzi naprzeciwko mnie w gabinecie i rzewnie płacze jako człowiek widać, który przeżywa potężny kryzys i mówi przez łzy „Słuchaj może życie się sypie, bo właśnie się rozwodzę”. Pamiętam to dokładnie, duże emocje towarzyszyły tej rozmowie, bo moja refleksja była po pierwsze „Aha, czyli teraz już rozumiem co się tak naprawdę dzieje”. Gdybym tą rozmowę skończył 10 minut wcześniej to zakończylibyśmy ją na poziomie „Zrób to proszę, pilnuj tego, zwróć uwagę na tamto, tak byś nie może” co byłoby absolutnym prześlizgnięciem się po powierzchni tematu. Dodatkowe 10, 15 minut uważności o której wspomniałeś w procesie komunikacji, czyli

szukania między wierszami tych przebłysków pierwszego świata spowodowały, że ta osoba otworzyła drzwi szeroko do pierwszego świata i tam te intencje i motywacje były mi już całkowicie znane. Oczywiście później mogłem zobaczyć bezpośredni wpływ pierwszego świata niestety z mojego punktu widzenia jako menedżer na świat trzeci, ponieważ później jeszcze raz przeżyłem jako menedżer rozwód swojego współpracownika i miało to oczywiście kolosalny wpływ na jego zachowanie, na jego motywację, na jego skupienie w ciągu pracy. Pewnie gdybym nie sięgnął do pierwszego świata to ta moja reakcja byłaby bardzo połowiczna i oj daleka daleka od rzeczywistości.

B: Przytaczając ten przykład użyłeś takiego słowa kluczowego „przeprowadzenie rozmowy w duchu troski”. Co to oznacza w praktyce? Ten duch troski, czyli to skupienie pozwala na uzyskać taki bardzo ważny efekt w rozmowie, mianowicie otwarcie naszego rozmówcy. Otwarcie i zaufanie. I teraz ten przykład wspaniale pokazuje, że pracownik to też człowiek, czyli za pracownikiem, za maską, którą ma założoną na twarz, gdzie na tej masce ma wypisane role, zadania i cele kryje się człowiek z bogactwem swoich doświadczeń. On oczywiście komunikuje się w większości czasu i większości zadań tylko i wyłącznie przez swoją rolę jako pracownika natomiast ta rola jest kształtowana przez niego i przez jego prywatne doświadczenie. Stąd odkrywanie tego pierwszego świata to jest pozwalanie na otwarcie się, to jest pozwalanie na stworzenie przestrzeni, gdzie on może nam zaufać.

J: Tak zdecydowanie. No bez tej uważności stworzenia takiej atmosfery właściwie możemy wrócić do świata robotów, o czym wcześniej wspominałem, oddziaływać tylko i wyłącznie na zachowanie. A to jest wyjątkowo myślę toksyczne środowisko pracy. Ja odwracając trochę ten model Trzech Światów przypominam sobie sytuację człowieka, w świecie trzecim swego zachowania był absolutnie nieobliczalny i to wprowadzało bardzo wielki niepokój do współpracy. Mianowicie kiedyś mieliśmy doświadczenie współpracy z takim wysokiej rangą menedżerem korporacyjnym, który do jednego z producentów z którym współpracowaliśmy przyjechał ze Stanów Zjednoczonych, miał bardzo wielką władzę i to był człowiek, który w trzecim świecie, świecie zachowań był całkowicie nieprzewidywalny. To znaczy spotkanie z nim na korytarzu mogło się skończyć spektakularnym awansem albo zwolnieniem. I właściwie nikt nie wiedział, co decyduje o jego zachowaniu. Pamiętam jak dziś taką, kiedy pojechaliśmy do Warszawy z naszym zarządem, rozmawiamy już blisko godziny na temat planów strategicznych na dany rok z człowiekiem, który był jakby w drabince korporacyjnej pod tym bohaterem, o którym wspominałem, też to był już menedżer wysokiej rangi regionalnej, rozmawiamy przez godzinę jest

cały zarząd naszej firmy, po czym tenże bohater o którym wspominałam po godzinie wchodzi do pomieszczenia, otwiera sobie laptopa, siada obok, bez żadnego absolutnie słowa, jakiegokolwiek nawiązania, nie znając kontekstu podchodzi do tam pięciu kartek flipcharta z flipcharta zarysowanych strategią i mówi „Nie tak nie będzie, to jest bez sensu, tego się nie da, idziecie w złą stronę” po czym usiadł na biurko obok i nie wdając się znowu w dyskusję wrócił do swojej pracy. To była pamiętam tak kuriozalna sytuacja, w której musisz oddziaływać na trzeci świat, którego ani nie rozumiesz ani ktoś w żaden sposób nie daje ci dostępu do tego pierwszego świata, nie tłumaczy intencji, nie tłumaczy też, dlaczego zinterpretował te plany tak a nie inaczej. Krótko mówiąc, świat, w którym ludzie, czyli też menedżerowie i pracownicy skupiają się tylko na trzecim świecie, na tym świecie zachowań i mają interakcje tylko w oparciu o swoje zachowanie, jest światem ubogim i smutnym.

B: Ubogim i smutnym. I ten przykład pokazuje, że bardzo dobrze jest stosować taką zasadę „Oczekuj nieoczekiwanego”. Są sytuacje w relacjach, których nikt nie jest w stanie zrozumieć. Wtedy można tylko i wyłącznie zaufać procesowi, to znaczy być. I wracam tutaj do naszego przepisu „Być uważnym na to, co się dzieje”. Oczywiście ta redukcja człowieka tylko i wyłącznie do zachowania powoduje, że my w wielu sytuacjach mylimy się. Mylimy się przypisując złe intencje osobie, z którą jesteśmy w relacji. Przypisując lub źle interpretując to co ona robi. Ale też nie mamy jednoznacznego przepisu na to, jak zawsze dotrzeć do tego pierwszego świata. Niewątpliwie naszym nawykiem komunikacyjnym powinien być głód informacji, chęć wiedzy co kryje się w tym pierwszym świecie i stworzenie takiego kontekstu sytuacyjnego, żeby ta osoba mogła nam zaufać, otworzyć się przed nami i uchylić rąbka tego pierwszego świata tak, żeby lepiej zrozumieć jej zachowanie.

J: Myślę, że też cennym dla naszych słuchaczy będzie podzielenie się tym, co widzimy na wielu właściwie na każdym warsztacie, który prowadzimy z naszymi menedżerami na temat komunikacji, pytając ich jak dużo procentowo z pierwszego świata u nich można zobaczyć ich w trzecim świecie. Czyli jak wiele intencji, które mają w swojej głowie przekuwają na działanie. Bardzo często mówią 20%, 10%, rekordziści mówią 60%, to już są osoby bardzo spójne wewnętrznie i samoświadome. Zostawmy naszych słuchaczy z refleksją, jak wielu rzeczy nie robią w swoim środowisku pracy. Może takie są, może nie ma, myślę, że są rzeczy, których intencje które tłumia tylko dlatego, że mają stanowisko menedżera. To znaczy, gdyby byli zwykłym szeregowym w cudzym słowie pracownikiem, niepełniącym funkcji, niemającym na sobie maski roli menedżera, to by je robili. Zostawmy naszych słuchaczy z tą właśnie z tym

pytaniem, a jednocześnie chciałem zwrócić uwagę na to, że właśnie w tych ocenach, w tym drugim świecie możemy się bardzo bardzo mocno pomylić. Dobrze, dużo powiedzieliśmy o takich myślę też mechanizmach psychologicznych wręcz. Ktoś mógłby powiedzieć, że o działaniach z już zakresu diagnostycznego tak. Uważność, otwieranie drzwi do pierwszego świata, zwrócenie uwagi, skupienie się intencjach, potrzebach, człowiek to suma potrzeb, jak mówi psychologia. Myślę, że możemy się tutaj spotkać z takim kontrargumentem: Hola hola przecież my mówimy o środowisku pracy, przecież ja jestem tylko menedżerem, który skończył, jak na przykład ja Akademię Górniczo-Hutniczą wcześniej Technikum Elektroniczne i zdecydowanie tak zwanych miękkich rzeczy tam nie było, do czego wy mnie namawiacie, ja mam się bawić w takie rzeczy, w bycie psychologiem. Nie umiem tego, nie potrafię, nie jest mi to potrzebne.

B: Jest ci to potrzebne, od tego bym zaczął. Natomiast absolutnie należy bardzo jasno postawić granicę pomiędzy rolą menedżera a psychologa. Menedżer nie musi być psychologiem natomiast powinien myśleć w pewnych sytuacjach jak psycholog. Na czym polega to myślenie? Psycholog pracując ze swoim klientem, z pacjentem poniekąd stawia siebie i tego pacjenta w sytuacji takiej asymetrii. Asymetria odnosi się tylko i wyłącznie do jednego czynnika, tzn. do odpowiedzialności. Psycholog jest odpowiedzialny za swojego pacjenta w relacji. Pacjent za psychologa nie jest odpowiedzialny. To wynika z tego, że psycholog posiada pewne kompetencje, tak samo jest z menedżerem. Jesteś dlatego menedżerem, że posiadasz pewne kompetencje, które wyróżniają cię z pewnej grupy i są ci przekazane pewne umiejętności, ale też odpowiedzialność za wzięcie tego zespołu, pracę z nim. To znaczy wzięcie odpowiedzialności za tych ludzi. Stąd powinna się pojawić pewna gotowość, pewna otwartość do tego, żeby widzieć więcej niż inni, słyszeć więcej niż inni. Z drugiej strony, absolutnie należy pamiętać o tym, że menedżer nie posiada, bo nie uczył się tak wspominałeś tego, pewnych mechanizmów które pozwalają mu obronić się przed wiedzą, która jest mu dostępna. Przed obciążeniami wynikającymi z pracy na relacji, na emocjach, na sytuacjach trudnych. Stąd menedżer czerpiąc z pewnych narzędzi, które są dostępne psychologom powinien budować sobie taki warsztat pracy z drugim człowiekiem, ale mieć na względzie to, że kiedy dochodzi do pewnego obszaru, który jest dla niego już obciążeniem. To są chociażby problemy jego pracownika, powinien postawić taką zaporę, tamę i powiedzieć „Tutaj już nie mogę wejść, bo nie dość, że tobie nie pomogę, to sam mogę jeszcze tym wyrządzić krzywdę”.

J: Tak, myślę, że słowo problem jest tutaj słowem klucz, bo oczywiście nie zachęcamy was drodzy słuchacze do tego, żebyście byli teraz terapeutą

B: Absolutnie nie.

J: Dla swoich pracowników, rozwiązując ich problemy prywatne. Natomiast to do czego was zdecydowanie zachęcamy to do tego, żebyście w każdej interakcji, w każdym procesie komunikacji, pamiętali, że człowiek nie zachowuje się zwykle bez przyczyny. To znaczy za każdym działaniem, przed każdym działaniem kroczy intencja, która jest na początku, która wywołuje to działanie. Komunikowanie się z ludźmi w zasadzie tylko i wyłącznie zadaniowej, przekazywanie, komunikowanie rozkazów, zadań bez uważności na drugiego człowieka, bez obserwowania go, bez próbowania dociekania, dlaczego zachował się tak, a nie inaczej, jest poruszaniem się po powierzchni. To jest nawet nie góra lodowa, to jest jakiś czubek góry lodowej, a pod spodem jest znacznie znacznie więcej treści, która w codziennej interakcji pozwala na po prostu lepiej się zrozumieć, lepiej pracować. Nie wyobrażam sobie menedżera, który potrafi skutecznie motywować drugiego pracownika, nie znając go, nie znając jego potrzeb i motywacji, ja sama nazwa mówi. Znaczący mogę tłumaczyć swojemu pracownikowi, że masz być zmotywowany, że oczekuję dobrej atmosfery w pracy, oczekuję, że będziesz uśmiechnięty i masa różnych rzeczy, które stają się cynicznym banałem w ustach człowieka, który nie zwraca uwagi na pierwszy świat swojego rozmówcy.

B: Zgadza się. Rozmowa z drugim to absolutnie wspaniała przygoda. To odkrywanie tego drugiego człowieka. Jeżeli tylko będziemy otwarci i uważni w tej rozmowie to jesteśmy w stanie zobaczyć coś, co naturalnie, na co dzień nam umyka, na skutek wielości obowiązków, na skutek presji czasu. Więc zachęcam do tego, żeby starać się, żeby często zatrzymywać się, zwalniać nieco i patrząc na drugiego człowieka, poszukiwać tego pierwszego świata, docierać do tego pierwszego świata, ale też pokazywać innym swój pierwszy świat tak, żeby w tych relacjach coraz efektywniej się komunikować i współdziałać.

J: I tą refleksją skończmy dzisiejszy odcinek podcastu. To był trzeci odcinek poświęcony komunikacji menedżerskiej. Drodzy słuchacze zachęcam was do komentowania treści tego odcinka, do zadawania nam też pytań. Z Błażem myślę będziemy się dość regularnie spotykać w studio, żeby komentować kolejne obszary procesu komunikacji. I pewnie co jakiś czas z chęcią odpowiemy na część waszych pytań więc raz jeszcze zachęcam was do interakcji z nami. Błażej dziękuję Ci za poświęcony czas. Do usłyszenia.

B: Bardzo dziękuję za ciekawą rozmowę.