

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

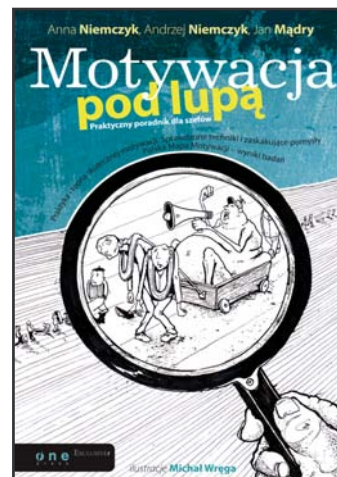
- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

## Motywacja pod lupą. Praktyczny poradnik dla szefów

Autor: Anna Niemczyk, Andrzej Niemczyk, Jan Mądry,  
ilustracje Michał Wręga  
ISBN: 978-83-246-0466-1  
Format: 158x235, stron: 288  
Oprawa: twarda



- Praktyka i teoria skutecznej motywacji
- Sprawdzone techniki i zaskakujące pomysły
- Polska Mapa Motywacji – wyniki badań

### Ludzie pracują tak, jak są zarządzani

Odpowiednia motywacja wprawia ten świat w nieustanny ruch. Dzięki niej rano chce nam się wstać z łóżka, jak na skrzydłach biec do biura i wykonywać swoją pracę z entuzjazmem, wieczorem zaś wrócić do domu z poczuciem dobrze wykonanego zadania. Cały problem właśnie z tymi skrzydłami...

Jak sprawić, żeby Twoi podwładni wykonywali swoje obowiązki z zaangażowaniem? Co najsilniej motywuje Polaków? Jak przygotować i wdrożyć skuteczny plan motywacyjny? Które teorie motywowania sprawdziły się w praktyce? Autorzy tego praktycznego podręcznika odpowiadają na wszystkie wątpliwości w kwestii motywowania – takie, które każdy menedżer chciałby wyrazić, choć nie zawsze wie, kto mógłby mu je wyjaśnić.

- Praktyczne zasady motywowania pozafinansowego.
- Najważniejsze teorie motywacji i ich zastosowanie w praktyce.
- Najistotniejsze zagadnienia motywowania finansowego.
- Granica między motywacją a manipulacją.
- Systemowe podejście do motywowania w firmie.

**Czego autor nie napisze, to grafik dopowie...**

Do koszyka



Do przechowalni


 Nowość


 Promocja

# Spis treści

O autorach 11

Wprowadzenie 13

## Część I Praktyka motywowania

### ROZDZIAŁ 1. TRZYNAŚCIE PRAKTYCZNYCH ZASAD MOTYWOWANIA POZAFINANSOWEGO 17

Zasada pierwsza:

Motywowanie wymaga prawidłowej komunikacji 22

*Siła informacji zwrotnej* 26

*Krytyka emocjonalna a krytyka rzeczowa — dwa przeciwieństwa* 26

*Po co krytykujemy?* 28

*Czego nie mówić*

*— słowa, stwierdzenia zmieniające całość wypowiedzi* 29

*Kiedy szef dostaje „czerwoną kartkę”, a kiedy pojawia się „zielone światło”?* 34

*Nie tylko suche fakty się liczą* 36

*Czy rzeczywiście szkoda czasu na przygotowanie się do przekazania krytyki?* 37

*Jak pracownicy karzą swoich... przełożonych?* 38

Zasada druga: Motywowanie zacznij od siebie 40

*Niespójne zachowania szefa* 43

*Grupy ryzyka utraconej motywacji* 45

*Pułapka zamrożonej konsekwencji* 52

Zasada trzecia: Nie motywuj bez podania celu 56

*Katedra w Barcelonie* 56

*Zrozumieć innych* 57

*Zrozumieć zadanie* 59

*Menedżer ds. motywacji — w sporcie i nowoczesnej organizacji* 60

Zasada czwarta: Nieosiągalne cele demotywują 70

*Nieśmiertelny SMART* 70

*Motywacja i stres — prawidłowa niepewność celu* 72

*SMART w wersji max* 77

- Zasada piąta: Wspólne określenie celu motywuje **79**  
*Ustalenia wspólne i ustalenia zastrzeżone dla szefa* **79**  
*Motywacja a styl zarządzania* **85**
- Zasada szósta: Nie motywuj innych, dopóki nie poznasz ich potrzeb **88**  
*Nie dla wszystkich to samo* **90**  
*Identyfikacja potrzeb całej firmy* **98**
- Zasada siódma: Motywuj, umożliwiając rozwój **107**  
*Motywowanie przez rozwój — delegowanie* **109**  
*Dlaczego nie delegujemy?* **113**  
*Motywowanie przez rozwój — szkolenia* **114**  
*Motywowanie przez rozwój — umożliwienie kształcenia poza firmą* **125**
- Zasada ósma: Nie oczekuj, że motywacja trwa wiecznie **129**  
*Niewdzięczni motywowani* **131**  
*Motywacja dzielona na mniejsze* **136**
- Zasada dziewiąta: Motywuj, dostrzegając sukcesy **139**  
*Siła „głasków”* **144**  
*Motywowanie w trudnych warunkach — pracownicy firm produkcyjnych* **149**
- Zasada dziesiąta: Etyczne współzawodnictwo motywuje **155**  
*Jak stworzyć zdrowe współzawodnictwo?* **156**  
*Od współzawodnictwa do szkodliwej rywalizacji* **161**
- Zasada jedenasta: Elitarność motywuje **163**  
*Specjalne przywileje i nagrody* **163**  
*Specjalne zadania i elitarność grupy* **164**
- Zasada dwunasta: Przynależność do grupy motywuje **170**  
*Grupy elitarne i atrakcyjni pracodawcy* **172**
- Zasada trzynasta: Motywowanie wymaga dobrej atmosfery **178**  
*Jak się zachowujemy w każdym ze „stanów Ja”?* **181**  
*Jak to wszystko wpływa na motywację?* **189**  
*Bezpieczna atmosfera* **192**
- ROZDZIAŁ 2. INNE ASPEKTY MOTYWOWANIA W PRAKTYCE 197**
- Nietypowe przykłady motywacji **199**  
*Koty* **199**  
*Książki i muzyka dla najlepszych* **199**  
*Dyrektorzy serwują poczęstunek* **199**  
*Obiad na koszt szefa* **200**  
*Kącik rozmów* **200**

<i>Galeria portretów</i>	<b>200</b>
<i>Szkolenia inne niż zwykle</i>	<b>200</b>
<i>Spotkanie z najwyższymi</i>	<b>200</b>
<i>Spełniamy marzenia</i>	<b>201</b>
<i>„Wyszalnia”</i>	<b>201</b>
<i>Chwalipięty</i>	<b>201</b>
<i>Zamiana ról</i>	<b>201</b>
<i>Dzień świętowania</i>	<b>201</b>
<i>Smakołyki</i>	<b>201</b>
<i>Moje ładne biurko</i>	<b>202</b>
<i>Ciasto własnego wyrobu</i>	<b>202</b>
<i>Zaoszczędzimy twój czas</i>	<b>202</b>
<i>„Kolekcja odzieży roboczej”</i>	<b>202</b>
<i>Pieniądze na usprawnienia firmy</i>	<b>202</b>
<i>Wizyta rodziny</i>	<b>203</b>
<i>Gdzie kończy się motywowanie, a zaczyna manipulowanie?</i>	<b>204</b>
<i>Techniki manipulacyjne wykorzystywane do pozornego motywowania</i>	<b>209</b>
<i>Najważniejsze kwestie motywowania finansowego</i>	<b>217</b>
<i>Zarobki podwładnych</i>	<b>217</b>
<i>Skutki złych rozwiązań</i>	<b>224</b>

## **Część II Motywacja jako proces**

### **ROZDZIAŁ 3. MOTYWUJĄCE DZIAŁANIE ORGANIZACJI 229**

## **Część III Teoria motywacji**

### **ROZDZIAŁ 4. NAJWAŻNIEJSZE TEORIE MOTYWACJI I ICH ZASTOSOWANIE W PRAKTYCE 247**

<i>Teorie motywacji</i>	<b>249</b>
<i>Historia motywacji</i>	<b>251</b>
<i>Teoria dwuczynnikowa</i>	<b>253</b>
<i>Teoria X i teoria Y</i>	<b>255</b>
<i>Teoria Davida McClellanda</i>	<b>257</b>
<i>Teoria oczekiwań</i>	<b>262</b>
<i>Teoria sprawiedliwości</i>	<b>265</b>

## Część IV Co motywuje polskich pracowników?

### ROZDZIAŁ 5. BADANIE „POLSKA MAPA MOTYWACJI®” 269

Wnioski z pierwszej edycji — wiosna 2005 273

*Motywacja a zarobki* 276

*Motywacja a wiek* 276

*Motywacja a stanowisko pracy* 277

*Motywacja a płeć* 277

*Motywacja a wielkość organizacji* 278

Wnioski z drugiej edycji — marzec – wrzesień 2008 279

BIBLIOGRAFIA 283

## **ROZDZIAŁ 1.**

# **TRZYNAŚCIE PRAKTYCZNYCH ZASAD MOTYWOWANIA POZAFINANSOWEGO**



Osoba szefa jest kluczowa do tego, żeby pracownicy byli zadowoleni ze swojego miejsca pracy. Większość pracowników rozpoczyna pracę, bo pracodawca, czyli bezosobowa struktura, jaką jest firma, wydaje im się atrakcyjny. Prawie zawsze przychodzimy dla **firmy**, ale rezygnujemy z niej po to, żeby odejść od **konkretnej osoby** — z reguły od szefa. Dlatego też umiejętności szefa są tak ważne. Jedną z najważniejszych jest skuteczność motywowania.

Motywowanie pracowników to stały proces. Składa się z zaplanowanych działań, które szef przygotowuje dla swoich pracowników w oparciu o znajomość ich samych oraz zasad motywowania. Różne zewnętrzne zdarzenia, które dotyczą firmę, zaburzają ten proces. W obliczu kryzysu na rynku, gwałtownych zmian w firmie czy pojawienia się silnej konkurencji poziom motywacji załogi spada. To normalne zjawisko, które wymaga wzmocnienia motywacji podwładnych. W takich chwilach szefowie sięgają po dodatkowe środki, ale nie odchodzą od ogólnego planu i nadal trzymają się kluczowych zasad motywowania. Stworzenie strategii motywowania i pamiętanie o ważnych regułach z tym związanych jest jak posiadanie dobrego systemu nawigacji satelitarnej lub mapy drogowej. Pozwala przełożonym działać skutecznie i pamiętać, w które miejsce planu mają wrócić, gdy sytuacja w firmie wraca do stabilnego poziomu.

W tej części książki przedstawimy praktyczne aspekty motywowania. Ujęliśmy je w postaci najważniejszych reguł motywowania pozafinansowego. Nie jest to trzynaście dróg motywowania pozafinansowego. Są to zasady, o których warto pamiętać, jeśli chcemy utrzymać wysokie zaangażowanie osób, którymi kierujemy. Pamiętanie o nich stwarza warunki do zwiększenia zadowolenia i efektywności podwładnych. Pozwala też menedżerom różnicować metody działania i dłużej utrzymać pożądany poziom motywacji podwładnych.

Spisaliśmy tych trzynaście praw motywacji w oparciu o nasze doświadczenie menedżerskie i trenerskie. Powstały one jako wynik przeróżnych sytuacji, jakie spotkały nas i setki menedżerów, z którymi mieliśmy okazję rozmawiać. Na pewno nie są to jedyne słuszne reguły. Można dopisać do tej listy jeszcze kilka pozycji, być może można modyfikować te, które przedstawiamy. Warto jednak o nich pamiętać, ponieważ zgodnie z opiniami wielu szefów ci, którzy ich przestrzegają, osiągają wiele. Potrafią nie tylko skutecznie kierować swoimi zespołami. Co ważniejsze, ich podwładni są zadowoleni ze swojego miejsca pracy, a swojego szefa obdarzają zaufaniem i szacunkiem.

#### **Trzynaście zasad motywacji**

1. Motywowanie wymaga prawidłowej komunikacji.
2. Motywowanie zacznij od siebie.
3. Nie motywuj bez podania celu.



4. Nieosiągalne cele demotywią.
5. Wspólne określenie celu motywuje.
6. Nie motywuj innych, dopóki nie poznasz ich potrzeb.
7. Motywuj, umożliwiając rozwój.
8. Nie oczekuj, że motywacja trwa wiecznie.
9. Motywuj, dostrzegając sukcesy.
10. Etyczne współzawodnictwo motywuje.
11. Elitarność jest źródłem motywacji.
12. Przynależność do grupy motywuje.
13. Motywowanie wymaga dobrej atmosfery.

Umiejętność motywowania pozafinansowego jest jednym z najważniejszych zadań szefów. Każdy zarząd żąda od menedżerów, żeby zwiększali efektywność pracowników i jednocześnie redukowali wydatki w poszukiwaniu oszczędności. Żaden przełożony nie dysponuje takim systemem wynagrodzeń, który w pełni zadowoli pracowników. Każdy z nas chciałby zarabiać więcej, niż oferuje nam pracodawca. Zwierzchnikom nie pozostaje nic innego, jak poszukiwać metod pozafinansowych. Mądre stosowanie różnych sposobów motywowania pozafinansowego działa wiele, nie rozwiąże jednak wszystkiego. Warunkiem skuteczności motywowania pozafinansowego jest połączenie go z dobrym systemem wynagrodzeń. Żeby w pełni zadowolić pracowników, trzeba spełnić trzy warunki jednocześnie:

- znaleźć indywidualnie dopasowane do każdej osoby bodźce pozafinansowe,
- połączyć je z w miarę zadowalającym wynagrodzeniem podstawowym,
- wzmocnić prostym, zrozumiałym i osiągalnym systemem premiowym.

Każdą z przedstawionych zasad motywowania przedstawiamy od strony praktycznej. Staramy się opisać wszystkie związane z nią aspekty i zilustrować je licznymi przykładami osadzonymi w realiach biznesu i kierowania podwładnymi. Prezentujemy też opinie znanych menedżerów z bogatym doświadczeniem w zarządzaniu. Liczymy na to, że pozwoli to innym szefom wzbogacić swoje sposoby motywowania podwładnych. Będziemy wdzięczni Czytelnikom za ich opinie, sugestie i własne przykłady przekazywane nam na forach lub drogą e-mailową.

Końcowe rozdziały tej części książki dotyczą trzech dodatkowych aspektów związanych z motywowaniem. W pierwszym z nich prezentujemy kilkanaście nietypowych, rzadko spotykanych sposobów motywowania, z którymi mieliśmy okazję się spotkać lub o nich usłyszeć. Drugi dotyczy granic pomiędzy motywowaniem i dbaniem o zaangażowanie podwładnych a manipulowaniem nimi. Są to kwestie, które często trudno jest jednoznacznie odróżnić. Nie jesteśmy etykami, nie mamy ani wiedzy, ani ambicji, żeby wskazać, gdzie tę granicę należy postawić. Przedstawimy jedynie wiele przykładów sytuacji, kiedy szef poruszał się na granicy manipulowania lub ją przekraczał. Ostatni rozdział opisuje kilka najważniejszych aspektów motywowania finansowego.

## Zasada pierwsza: Motywowanie wymaga prawidłowej komunikacji

Prawidłowa komunikacja jest fundamentem sprawnego funkcjonowania firmy i każdego zespołu. Pozwala na dobrą współpracę i zapewnia pracownikom poczucie bezpieczeństwa. 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 od tego, 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 informacje były przekazywane w prawidłowy sposób na każdym szczeblu. Tak dzieje się podczas reorganizacji, recesji, fuzji, zmian 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 rozumieli je 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 firmy i pracownika oraz na jego motywację. Dodatkowo odniosła odwrotny od zamierzonego skutek — zamiast zaangażować, zdemotywowała podwładnego.

### ***Opinia eksperta***

---

*Motywowanie to coś, co nas napędza, 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 zdecydowanie 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 wymieniać (jak to pięknie kiedyś powiedział mój znajomy) „glaski”. Niestety, nie każdy jest wulkanem energii. Poza tym nawet wulkan czasami się wypala i, niestety, może trwać uspiony 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 go w gazetę, nie zrobi wrażenia. Gdy jednak wręczymy karczoch 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 człowiekiem wylewnym 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. Ucielebiał jednak swą pracę i nie było ważne, że pracuje po godzinach, nie dostaje premii, a podwyżki nie widział od lat. Istotna była codzienna satysfakcja, jakiej dostarczali mu stali klienci, chwalaący 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 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 była to raczej 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 minęły, 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 nie nadeszła. Miał tylko wrażenie, że właściciel firmy już nie traktuje go poważnie i że stał się w firmie człowiekiem od wszystkiego i od niczego.*

*Pracował dalej ciężko, starając się wynagrodzić przetożonemu 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 mojego 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 znajomy 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 też w jaki sposób to robimy. Może unikniemy przykrych rozczarowań i nie będziemy po latach zaskoczeni, słysząc, że ktoś nas doceniał, tylko nie umiał lub nie zdążył nam o tym powiedzieć.*

*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 Stanisł, dyrektor marketingu i sprzedaży, Vertex S.A.**

---

## Siła informacji zwrotnej

Bardzo częstym powodem pogorszenia stosunków pomiędzy współpracownikami i spadku 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 szansę na ciągłą poprawę swojego działania. Jeżeli przełożeni i pracownicy nie umieją prawidłowo przekazywać informacji zwrotnej, to 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 nauczenie 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 sformułowane następująco: „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, którą w przeszłości usłyszałeś od swojego przełożonego, a 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, gdzie spisywana jest krytyka, która spowodowała, że motywacja do pracy nie zniknęła, ale 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 niedoprowadzająca 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 jej treść, tylko sposób, w jaki zostaliśmy potraktowani. Jako reakcja na tak przekazaną krytykę pojawia się często chęć działania odwrotnego lub totalne odpuśczenie działania.

Druga krytyka 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 rzeczowa konstruktywna krytyka. Po emocjonalnej krytyce, w której nie powołujemy się na fakty i nie wyjaśniamy powodów, dla których krytyki udzielamy, zapamiętujemy głównie to, jak zostaliśmy potraktowani. Często zupełnie nieznanne dla nas pozostają intencje, dla których krytyka została nam przekazana.

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



## Po co krytykujemy?

Pamiętamy, jak menedżer 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 emocjom, a później ma pretensje, że nic się nie zmienia.

Wspomniana szefowa powiedziała, że nigdy nie zastanawiała się, po co krytykuje. Krytykowała, ustawiała podwładnych, wytykała 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 o 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 mi to wszystko powiedziała. Nie znam pani oczekiwań. Proszę mi podpowiedzieć, co należy zrobić, żeby było tak, jak pani oczekuje. Przecieżzywając mnie tutaj, miała pani jakiś konkretny cel i plan działania”.

Zaskoczona pani menedżer 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 zawalone sprawy. Nigdy natomiast nie miała ułożonego planu rozmowy. Nie zastanawiała się nad celem ani 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, wyważonego opisu faktów. Z tego powodu krytykowani podwładni mogli się jedynie 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 przecześć tyradę, tkwiąc schowanym za murem cichego oporu? A może zaatakować i wykazać krytykantowi, że on też nie jest bez winy?

Razem ze wspomnianą panią menedżer zrobiliśmy listę słów i zwrotów najczęściej używanych przez nią w trakcie krytykowania pracowników. Sama powiedziała, że ma „ulubione” zwroty, których nadużywa. Oto kilka z nich:

„Czy wy zawsze musicie mieć jakieś wątpliwości?”

„Nie rozumiem, dlaczego to jest dla was takie trudne”,

„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, 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 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 się w taki sposób 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” rozzłościł szefa, który swoje niezadowolenie wyraził powyższym zdaniem.

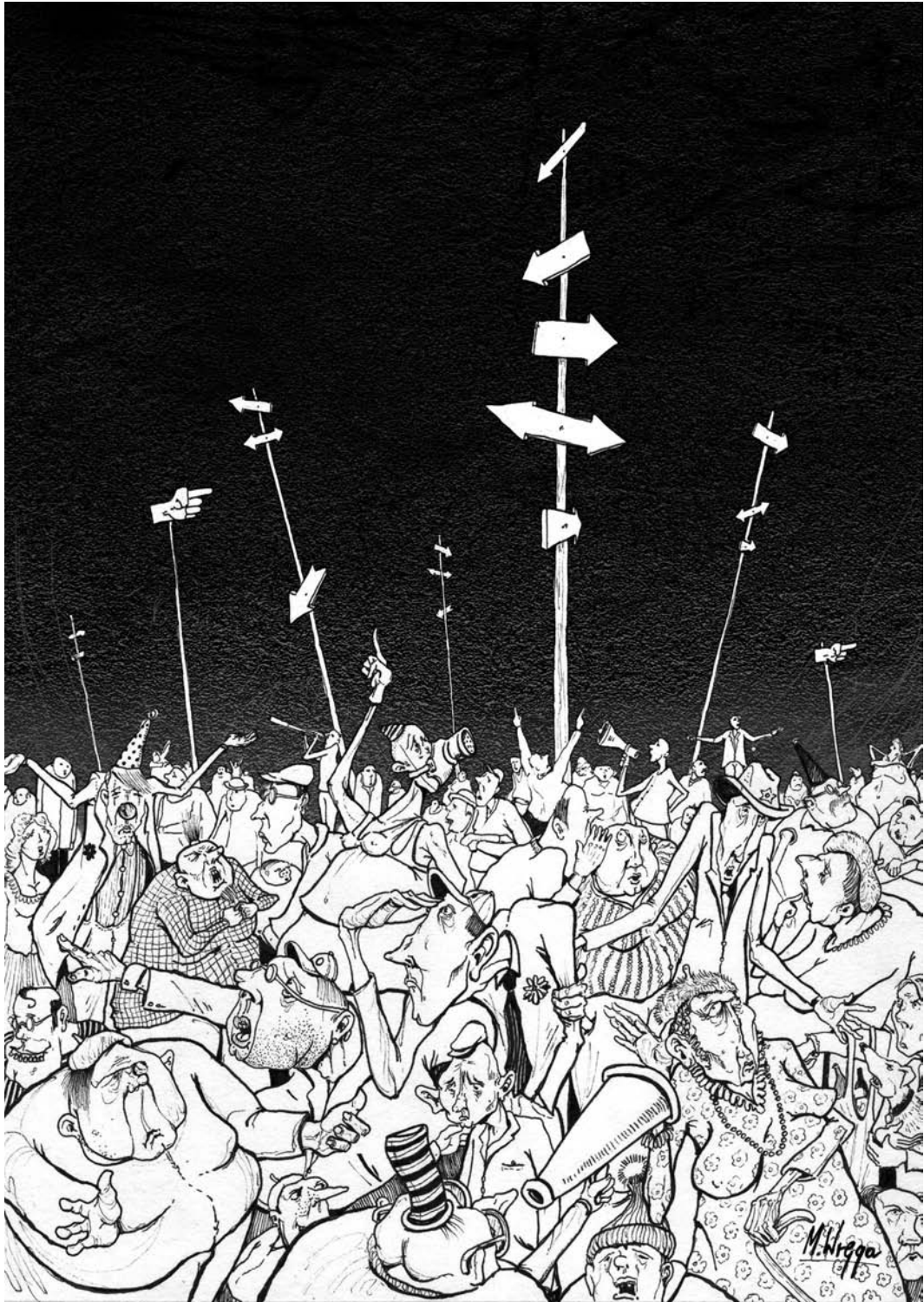
Po kilku miesiącach handlowiec zmienił firmę. Przeniósł się do konkurencji. Ponieważ miał dobre relacje z klientami, wielu z nich zaczęło współpracować z jego nową firmą.

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 szef działu finansowego usłyszał od dyrektora na cotygodniowym zebraniu. Powiedział nam, że w trakcie zabrania jedyne, co miał ochotę wyrazić, to trudne do przytoczenia w tym miejscu niecenzuralne słowa. Nie powiedział nic. Nie chciał w tym momencie tłumaczyć się 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 menedżer 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, wyrażającą 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 podejmować 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 ludzie często 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 te 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 doprowadzą też do żadnej zmiany.

7. Zadaję pytanie, na które znam odpowiedź, czyli **„Zakup kontrolowany”**

To sytuacja, w której szef wie, jak wyglądała dana sprawa, 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 biurowców, 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 podwładną w godzinach pracy 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
- 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”, a 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 z określenia „gadzi mózg”. Na słowa krytyki, które nie są poparte faktami, a 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 odegranie pracownika, który przyjmuje krytyczne uwagi. Słucha, lecz nie odpowiada na nie. Ma jednak do dyspozycji czerwony lizak, który symbolizuje „czerwone światło” przekazujące 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 i sposób mówienia, który powoduje włączenie czerwonego lub zielonego światła.

Czerwone światło pojawia się najczęściej wtedy, gdy w rozmowie padają słowa, o których pisaliśmy wcześniej. Uczestniczący w ćwiczeniu menedżer oceniający lizakami wypowiedzi swojego kolegi, mimo iż tylko odgrywa pracownika, a informacja przecież jego bezpośrednio nie dotyczy, zaczyna reagować często w sposób emocjonalny. Jeśli takie emocje pojawiają się w rzeczywistości, nie doprowadzają do pożądanego 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 raportu zbiorczego”**.
- Szef mówi o swoich jasnych, bezpośrednio sprecyzowanych oczekiwaniach na przyszłość — **„W tym miesiącu proszę o przesłanie do mnie raportu trzy dni 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”.
- Przypomina w trakcie przekazywania krytyki o normach panujących w zespole. Oczywiście wcześniej te normy powinny być jasno i wyraźnie sformułowane i uświadomione pracownikom.
- Wypowiedź jest rzeczowa i krótka. Szef w trakcie przekazywania krytyki skupia się na konkretnej, aktualnej sytuacji i nie wraca do spraw omówionych już wcześniej.
- Szef nie dokonuje oceny pracownika jako osoby. Mówi o zachowaniach, natomiast „odpuszcza” sobie pokusę powiedzenia o swoich subiektywnych postrzeżeniach na temat swojego pracownika.

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

W trakcie ćwiczeń często obserwowaliśmy sytuację, w której menedżer po opisie faktów, przedstawieniu swojego punktu widzenia i powiedzeniu o swoich oczekiwaniach, na zakończenie przemyślał ocenę osoby, której przekazywał krytykę. W konsekwencji krytykowany niemal zawsze „włączał” czerwone światło.



W realnej sytuacji warto zwrócić uwagę na reakcje swoich pracowników w trakcie przekazywania 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 czy brak zrozumienia. Warto wtedy zmienić sposób krytykowania. Jeśli szef o tym zapomni, poniesie konsekwencje w postaci braku pożądanej zmiany w zachowaniach pracowników.

### Nie tylko suche fakty się liczą

W trakcie przekazywania krytyki należy powiedzieć na tyle dużo, aby nie zostawić miejsca na nadinterpretacje 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, o których zaraz powiemy, pracownik sam zacznie dobudowywać dalszą część wypowiedzi. Podwładny może na przykład pomyśleć „Zwolni 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 było 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 również poznać powody, które do niej doprowadziły”**.

Co po takim stwierdzeniu pomyśli podwładny? Czy będzie to dokładnie to samo, co po pierwszej, tylko rzeczowej wypowiedzi? Jednoznacznie sformułowane oczekiwania na przyszłość oraz jasne wyrażenie postawy szefa w związku z tą sytuacją może spowodować, iż 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 dwóm innym nie przeszkadzają mocne słowa i żaden z nich nie odbiera ich jako obraźliwe, to ten sposób komunikacji będzie akceptowalny dla obydwu. Obaj 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 ważną rzecz:

*„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, obrażicie 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 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. 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, 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 swoich 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 powiedziałas”.*

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 nim zastanowię. Brakuje mi w tym pomysle analizy szans i zagrożeń”.*

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