

JAK PRZEKAZAĆ NEGATYWNY KOMUNIKAT Z LUDZKĄ TWARZĄ

Aby „źle” było dobrze

NIEDAWNO NA ŁAMACH FAB-A PISAŁEM O TYM, JAK BRAK JASNEGO KOMUNIKATU MOŻE POWODOWAĆ NIEPOROZUMIENIA – ZARÓWNO W ŻYCIU PRYWATNYM, JAK I ZAWODOWYM. DZISIAJ CHCIAŁBYM PRZEDSTAWIĆ METODĘ, KTÓRA POZWOLI FLEET MANAGEROM PRZEPROWADZAĆ TRUDNĄ ROZMOWĘ ZE SWOIMI PRACOWNIKAMI W SPOSÓB PROSTY, ŁATWY I BEZ ZBĘDNYCH EMOCJI. CZYTELNICY DOWIEDZĄ SIĘ WIĘC, W JAKI SPOSÓB UDZIELAĆ KONSTRUKTYWNEJ, KORYGUJĄCEJ INFORMACJI ZWROTNEJ.

Informacje zwrotne można podzielić na dwa rodzaje. Pozytywna wiąże się z docenieniem i zwróceniem uwagi na mocne strony pracownika. Często odbierana jest jako pochwała. Z kolei negatywna to taka, gdy fleet manager musi powiedzieć innej osobie, co źle zrobiła, by następnym razem nie popełniała takiego samego błędu. Taki komunikat często wiąże się z dużymi emocjami, z którymi nie każdy potrafi sobie poradzić. Niekiedy

kierownicy, mając w perspektywie do wykonania właśnie taką czynność, nie śpią całą noc, ponieważ tak bardzo przeżywają to, że muszą powiedzieć komuś coś niemiłego. Znam takich ludzi. Są też odwrotne przypadki, czyli menedżerowie obawiający się przekazywania tych pozytywnych wiadomości pracownikowi, bo wtedy ktoś wejdzie im na głowę czy stracą szacunek. Dlatego głównie mówią o złych kwestiach.

INFORMACJA KORYGUJĄCA

Niestety, z doświadczenia wiem, że informacja negatywna jest najczęściej jedynym rodzajem informacji przekazywanej pracownikom. Warto się zastanowić dlaczego. Być może menedżerowie mają dobre intencje, ale jeżeli ktoś mówi drugiej osobie tylko o tym, co źle zrobił, prędzej czy później motywacja odbiorcy komunikatu będzie maleć. Po za tym jak się czuje człowiek ciągle otrzymujący tylko negatywne informacje zwrotne?

Dlatego tak ważne jest, aby używać zarówno informacji pozytywnej, jak i negatywnej, czyli korygującej. Używam sformułowania „korygująca”, ponieważ mam wrażenie, że sam wyraz „negatywna” ma zabarwienie niewłaściwe i kojarzy się bardziej z karą niż nauką. A „korygująca” doskonale sprawdza się w pracy i przynosi wiele korzyści, zarówno osobie przekazującej, jak i odbiorcy komunikatu.

Niepoprawnie skonstruowany komunikat, zamiast pomagać, może doprowadzić do nieporozumień, spadku motywacji danej osoby, zaniku inicjatywy, a czasami nawet do konfliktu pomiędzy pracownikiem

a przełożonym lub zwolnieniem się „poszkodowanego”. Należy zatem wiedzieć, w jaki sposób powiedzieć komuś, że coś zrobił źle, nie robiąc przy tym szkód relacyjnych.

ZMIANA MODELU

Kilka lat temu menedżerów uczono, że jeżeli chcą powiedzieć komuś coś negatywnego o jego pracy, to warto zacząć od pozytywów. Przykład: „Doceniam wysiłek, który włożyłeś we wczorajsze zadanie i wiem, że jesteś dobrym pracownikiem, ale...” i tutaj pojawia się informacja negatywna, np. „nie dopilnowałeś terminu”, „znalazłem kilka nieścisłości” itp. Koniec przekazu, dla załagodzenia komunikatu negatywnego, miał również mieć zabarwienie pozytywne, np. „wiem, że się starasz i w przyszłości się to nie powtórzy” (co oczywiście stanowi pobożne życzenie kierownika).

Taki model informacji zwrotnej przez wiele lat dominował w biznesie. Niestety, pracownicy zamiast zmieniać swoje zachowanie, wychodzili zdemotywowani i mieli poczucie, że są do niczego. Poza tym, jeśli szef zaczynał od pozytywu, to od razu w pracowniku bu-

Przekazywanie negatywnych komunikatów powinno przynieść określony skutek.

Żelazna zasada - chwalimy na forum, zwracamy uwagę w cztery oczy.

dziła się myśl: „Chyba zaraz będzie bura, skoro tak zaczyna”. Stosując ten model, odbiorca komunikatu wprawdzie otrzymywał informację, co się złego stało, natomiast nie wiedział, co z tym dalej zrobić. Obecnie coraz częściej odchodzi się od takiego sposobu przekazywania informacji zwrotnej. Przy innym modelu komunikowania jest ona wspaniałym narzędziem menedżerskim, które w dużej mierze wpływa na to, jak pracownicy będą wykonywać swoje obowiązki. Co proponuję? Prześledźmy wspólnie inny model. Dzięki niemu pracownik jest samodzielny, wie, dlaczego dostał negatywną informację, sam szuka rozwiązania, ma świadomość, co zrobić następnym razem, aby ta sytuacja się nie powtórzyła. A nawet jeżeli do niej dojdzie, posiada zasób wiadomości, w jaki sposób działać. Model ten nazwałem K.A.R.P. od pierwszych liter poszczególnych zagadnień. Zanim szczegółowo go opiszę chciałbym przedstawić krótką scenkę.

Gdzieś w firmie:

Dyrektor: Panie Grzegorzu

Pracownik: Tak, panie dyrektorze?

D: Proszę przyjść do mojego gabinetu.

P: Już idę.

D: Panie Grzegorzu, miał pan wczoraj wykonać telefon do naszego kluczowego klienta.

P: No taaaak... Ale szef wie, że to tak trudno czasem. Zapomniałem ponieważ miałem wczoraj masę zajęć.

D: Rozumiem. Ale czy to był wczoraj pana obowiązek?

P: No... tak.

D: Czy zadzwonił pan...?

P: Nie

D: Jaka była tego przyczyna?

P: Zapomniałem, przyznaję się. Ale czy coś się stało? Zadzwonię tam natychmiast.

D: Na szczęście wszystko jest w porządku, ponieważ pan Andrzej wczoraj zadzwonił tam za pana.

P: Uff... A szef mnie tu straszy...

D: Zapomniał pan jednak wykonać ważny telefon.

P: No, zapomniałem, ale nic się nie stało, prawda?

D: Owszem. Ale rozmowa dotyczy tego, czy dopełnił pan obowiązku.

P: Nie dopełniłem.

D: Właśnie. W takim razie, co może pan zrobić z tym co się już stało?

P: No nic. Przecież nic się nie stało.

D: Dlaczego?

P: Bo Andrzej... Hmm... Mogę mu podziękować. Faktycznie.

D: Świetny pomysł. Andrzej na pewno się ucieszy. A co robi pan, żeby następnym razem sytuacja się nie powtórzyła?

P: Hmm... Obiecuję wpisać sobie przypomnienie w telefonie i outlooku. Szef wie, że to mi zawsze pomaga.

D: Zgoda. Uznajemy, że wpisanie przypomnienia sprawi, że nie zapomni pan o ważnym telefonie następnym razem.

P: Tak.

D: Dziękuję.

Scenka ta w prosty sposób pokazuje działanie modelu K.A.R.P.

OD CZEGO ZACZAĆ?

Po pierwsze: w dawaniu korygującej informacji ważne jest to, by zawsze przekazywać ją na osobności, a nie na forum. Żelazna zasada – chwalimy na forum, zwracamy uwagę w cztery oczy. Po co? Po to, aby osoba, która otrzymuje taką informację, mogła wyjść z twarzą. Nikt nie lubi, kiedy ktoś poucza drugą osobę przy obecności większego grona. Wpływa to demotywująco i obniża poczucie wartości odbiorcy komunikatu, zmieniając postrzeganie pracownika przez innych. Dlatego tak ważne jest, aby przygotować miejsce i czas na taką informację. Jeżeli mamy pracownika w swoim gabinecie, to ważne, aby pokazać mu, po co go wezwaliśmy.

K – KONCENTRACJA

Warto jest rozpocząć od tego, że wezwaliśmy tu naszego pracownika, ponieważ chcemy z nim chwilę porozmawiać na określony temat. Przykładem powyższa scenka o niewykonanym telefonie do klienta. Informacja ta jest bardzo ważna, ponieważ to pracownik wie, na czym ma się koncentrować podczas rozmowy a menedżer nie będzie po-

K.A.R.P.

K - koncentracja na problemie – o czym chcesz rozmawiać z pracownikiem

A - co się stało – znajdź przyczynę

R - rozwiąż problem – daj rozwiązać problem pracownikowi

P - pomost w przyszłość – pozwól znaleźć pracownikowi rozwiązanie, które pozwoli unikać takich sytuacji.

ruszał pobocznych wątków, tylko zajmie się główną kwestią. Ważne jest również, aby nie konwersować naraz o kilku zagadnieniach, tylko o sprawie, o której omówienie został poproszony pracownik. Jeżeli mamy więcej tematów, to każda rozmowa powinna być przeprowadzona oddzielnie.

Zdaję sobie sprawę, że może to zabrać wiele czasu, ale w myśl zasady – co nagle to po diable warto zainwestować więcej minut i otrzymać lepszy efekt, niż załatwić wszystko w skrócie i ponieść tego konsekwencje. Sprawa jest prosta. Jeżeli pracownikowi korygujemy kilka zachowań na raz, wielce prawdopodobne, że żadnego nie zmienimy. Jasny komunikat, po co chcemy rozmawiać, powoduje lepszą komunikację.

Jeżeli już wiemy, o czym chcemy rozmawiać z pracownikiem, warto zapytać go, czyli...

A – CO SIĘ STAŁO?

Tutaj dajemy przestrzeń na wytłumaczenie się. Czasami jest tak, że pracownicy nie wykonują danego zadania, ponieważ wpłynęły na to inne czynniki. Jeśli będą mieli szansę podać przyczynę zaistniałej sytuacji, otrzymają przestrzeń na dodanie czegoś od siebie. To pozwala na lepszy ogląd sytuacji. Często menedżer doskonale zna powody, dlaczego podwładny tego nie zrobił, i buduje sobie nierealistyczny obraz danej osoby. W tym kroku można uniknąć tego błędu. Po wysłuchaniu tłumaczeń szukamy rozwiązania. Jednak z tą różnicą, że nie robi tego menedżer, tylko pracownik. Na tym etapie oddajemy odpowiedzialność odbiorcy komunikatu, który sam ma skutecznie zareagować na problem.

R – ROZWIĄŻ PROBLEM

W tym celu możemy zapytać pracownika, jak teraz zamierza rozwiązać daną sytuację. Tutaj czekamy na jego inicjatywę. Oczywiście w scenie

problem się rozwiązał, lecz czasami bywa tak, że nie ma „Andrzejów”, którzy wykonają jakąś pracę. Jeżeli Grzegorz nie zadzwonił i nikt za niego tego nie zrobił, to musi pomyśleć, co teraz uczynić. Często na tym poziomie to menedżerowie dyktują rozwiązania. Na przykład: „dzwoń natychmiast do klienta i go przeproś”, albo „pojedź do niego” itd. Może pomysły są dobre, ale nie wychodzą od pracownika, w wyniku czego traci on poczucie odpowiedzialności, a zarazem chęć inicjatywy. W tym kroku ważne, żeby to podwładny wymyślił rozwiązania. Jeżeli on to zrobi, będzie bardziej przekonany do realizacji, niż gdyby otrzymał gotowy sposób wybrnięcia z sytuacji od menedżera. Spróbujcie, naprawdę warto. Jeżeli zatrudniony wygeneruje rozwiązanie, to przystępujemy do kroku czwartego, a mianowicie:

P – PRZYSZŁOŚĆ

Co zrobić, aby więcej nie pojawiła się dana sytuacja? Tutaj zostawiamy pole do popisu pracownikowi. To on ma wymyślić rozwiązania, które pomogą mu więcej nie popełniać takiego błędu. Ważne, aby były zaakceptowane one zarówno przez podwładnego, jak i menedżera. Zostawienie pomostu pozwala na unikanie podobnych sytuacji w przyszłości.

Podsumowując: model ten w pełni usamodzielnia pracownika i odciąża menedżera. Dobry kierownik uczy samodzielności swoich pracowników, a K.A.R.P. doskonale może w tym pomóc. Zatem, nie krytykuj, tylko usamodzielniaj i dawaj odpowiedzialność swoim ludziom, a nagroda przyjdzie w najmniej oczekiwanym momencie.

Piotr Benedyk

Autor jest psychologiem trenerem – coachem ICC.

Prowadzi grupowe szkolenie dla zespołów oraz coachingi dla menedżerów, specjalistów zainteresowanych doskonaleniem własnych kompetencji społecznych. Jest konsultantem

Time for Team – firmy zajmującej się budowaniem efektywnych zespołów.

piotr.benedyk@timeforteam.pl