

"Dlaczego tego nie zrobicie!" czyli o komunikacji kierownika z pracownikiem

W poprzednim artykule pisałem o wdrażaniu standardów sprzedaży i obsługi klientów, wskazując na główną rolę kierownictwa w całym tym przedsięwzięciu. Faktycznie jest ona kluczowa i niełatwa. Na co dzień pracując z menedżerami wypracowujemy narzędzia komunikacyjne, by zapewnić skuteczność realizowanych przez zespół zadań. Ale w jaki sposób jakość komunikacji kierownika wpływa na skuteczność zespołu? Czy tajemnica tkwi w umiejętności mobilizowania ludzi do działania?

Celowo w pytaniu zawarłem słowo *'mobilizacja'*, by odróżnić ją od *'motywacji'*. Te dwa słowa odróżniają dwa style zarządzania personelem: *dowódczy* i *przywódczy*. Pierwszy styl charakteryzuje kierownika w starym stylu, który wydaje rozkazy, nie znosi sprzeciwu, nie słucha, nie dyskutuje, bywa agresywny, nieuprzejmy i wykazuje swoją wyższość. *"Płacę więc żądam, nie myśl tylko róób"* - to stwierdzenia dowódcy. Domyślałem się, że nikt z czytelników nie odbierze przytoczonej charakterystyki jako opisu siebie, ja jednak często słyszę od pracowników liniowych zbliżony do niej opis przełożonego. A przecież nikt nie chce być traktowany jak przedmiot lub niewolnik. Nauka zarządzania zasobami ludzkimi skupiona na formalnym autorytecie kierownika już na przełomie XIX i XX w. upadła¹. Wcześniej zakładano, że jeżeli ludziom dobrze się zapłaci, to będą pracowali z zapałem. Już wtedy zauważono, że tak to nie działa i zaczęto czerpać z wiedzy psychologii i socjologii, by zapewnić prawdziwą motywację personelu. Okazało się, że dla ludzi ważniejsze niż pieniądze jest poczucie *godności* i *dumy* z wykonywanej pracy. Tam, gdzie człowiek jest traktowany w sposób, który przyczynia się do spadku poczucia jego wartości, maleje motywacja do działania. Skoro to takie oczywiste, to dlaczego często tak właśnie działamy? Odpowiedź brzmi: bo nie umiemy inaczej,

gdyż nie mieliśmy przez ostatnie dziesięciolecia dobrych wzorców.

Dzisiaj funkcja kierownicza stawia zupełnie inne wymagania. Administrowanie (plany, raporty, tabelki, itp.) zajmuje ostatnią pozycję na liście priorytetów. Pierwsze to wskazywanie kierunku działania, budowanie zespołu, motywowanie i codzienne wspieranie. Drugie to egzekwowanie, rozliczanie i dalsze wspieranie. To charakteryzuje *przywódcę*, za którym ludzie idą bo chcą, a nie dlatego że muszą.

John Zenger i Joseph Folkman² wyłonili najczęstsze błędy popełniane przez liderów. W badaniu przepytano ponad tysiąc menedżerów, ich podwładnych



i otoczenie biznesowe. Znalazły się tam m.in. brak jasnej wizji i kierunku działania, niechęć do współpracy, niespójność (mówi jedno, a robi drugie), sprzeciwianie się nowym pomysłom, brak zdolności interpersonalnych, brak wsparcia dla rozwoju zawodowego innych osób oraz brak energii i entuzjazmu. Co ważne, źle oceniani przełożeni nie mieli sobie nic do zarzucenia i nie dostrzegali swoich słabych stron w danych obszarach. Co to znaczy? Skoro uważali, że ich postawa jest prawidłowa (czyli inna, niż przypisana im przez

² Dr Jack Zenger i dr Joseph Folkman założyli w roku 2003 firmę badawczą (Zenger|Folkman), w ramach której dostarczają menedżerom wiedzy i narzędzi. W roku 2020 przeprowadzili badanie na próbie badawczej 1072 menedżerów, w którym poproszono ich o ocenę samego siebie: *"Czy jestem arogancki, czy przyjazny?"*. Każdy oceniany był również przez swojego przełożonego, kolegów i podwładnych, w sumie średnio przez 18 osób z ich najbliższego otoczenia. Następnie wyłoniono 216 osób, których wyniki stały w sprzeczności z oceną kolegów z pracy. Menedżerowie ci ocenili siebie jako osoby nie zachowujące się arogancko, gdy ich otoczenie oceniło ich odmiennie.

¹ Patrz artykuł: *"Zarządzanie Zespołem Ludzi. Ewolucja myśli zarządczej"* pod adresem: <https://nowestandardy.pl/nauka/historia.php>

podwładnych), to byli odbierani wbrew swoim intencjom. A to świadczy o dużych błędach w komunikacji.

Jak zbudować zaangażowany, zgodnie pracujący zespół?

Po pierwsze należy stawiać **ambitne cele**. Nie narzucać, tylko stawiać. Oznacza to, że pracownicy nie tylko mają prawo podważyć realność stawianych celów, ale należy ich do tego zachęcać. Kiedy menedżer prezentuje zespołowi cele, musi sprawdzić, czy zespół w nie wierzy. Jeżeli nie, to powinien im pomóc w wyobrażeniu sobie sposobu ich realizacji i zaplanowaniu działań. Cele mają być ambitne, ale też realne. Wielu kierowników ma tendencję do autokratycznego ustalania celów, które przez pracowników są oceniane jako nierealne. Jeżeli człowiek nie widzi szans powodzenia przedsięwzięcia, to się za niego nie zabiera. Ot, i wszystko. Zabierając się za ich wyznaczanie, warto wziąć kartkę papieru, długopis i zapisać działania, które pozwolą je osiągnąć. Jeżeli kierownik nie potrafi wykazać ich realności, to jak mają to zrobić pracownicy, którzy będą wykazywali większy pesymizm?

Drugie to **rozliczanie**. Jednakże należy przyjąć formę wspólnej rozmowy "Gdzie jesteśmy, co nam się udało, a co musimy poprawić?". I tutaj wskażę najczęstszy błąd kierowników. Kiedy cele są osiągnięte, przełożony nie reaguje, wychodząc z założenia, że pochwała może rozluźnić dyscyplinę. Kiedy cele nie są osiągane, przełożony wzywa zespół i pyta "Dlaczego nie realizujecie celów?". Jeżeli odnajdujesz się w tym przykładzie, czas na zmianę.

Po trzecie nie TY, nie WY, a **MY**. Dowódca mówi "Dlaczego WY nie realizujecie celów?", a przywódca stwierdza "Nie realizujemy celów" i zapyta "Jakie widzicie przyczyny?", by następnie skierować rozmowę na właściwe tory, czyli pytania "Co możemy zrobić, by odmienić trend?", "Jakie działania możemy podjąć?". Taki język traktuje pracowników z szacunkiem. Traktuje ich jak partnerów, z którymi kierownik wspólnie realizuje określone przedsięwzięcia. To już działanie motywujące.

Po czwarte przywódca **chwali**. Kiedy człowiek umie coś zrobić, zazwyczaj lubi to robić, a nawet staje się to jego pasją. Czy pasjonujesz się zajęciem, w którym nic ci nie wychodzi? Zgaduję, że raczej nie. Dlatego chwalić i doceniając pobudza się prawdziwą motywacją do działania, a nie stymulowaną. No tak, ale już słyszę głosy przeciwne, mówiące "To co, my mamy tak tylko chwalić? To przecież za chwilę pracownicy nic nie będą robili". Otóż nieprawda.

Po piąte należy wskazywać obszary wymagające **poprawy**. Rolą kierownika jest bieżąca obserwacja pracowników i - poza docenianiem - wyłapywanie błędów i niedociągnięć. Jednakże jak to zrobić, by nie zabić w nich zaangażowania? Najprostszym narzędziem jest tzw. "Metoda Kanapki"³. Najpierw mówimy co było dobre w zrealizowanym zadaniu, a nas-



³ Metoda kanapki (sandwich method) - sposób przedstawiania drugiej osobie opinii krytycznej, minimalizujący u niej odruch obronny przed krytyką.

stępnie wskazujemy działanie, które wymaga zmiany, poprawy lub w ogóle uruchomienia. Po ustaleniu z pracownikiem co należy zrobić podsumowujemy pozytywnie, że "generalnie jest dobrze". Ta jedna prosta metoda daje wszystkim powiew świeżości: pracownikowi (bo mimo merytorycznej uwagi i konkretnego wskazania co ma poprawić, czuje się doceniany) i kierownikowi (bo wdzięczniejszą rolą jest bycie kierownikiem merytorycznym, a nie "czepiającym się").

W procesie wdrażania Standardów Sprzedaży kierownicy salonów mają do odegrania rolę kluczową dla powodzenia. Ich zadaniem jest codzienne obserwowanie sprzedawców, wyłapywanie odstępstw od ustalonych Standardów i prawidłowe reagowanie. Prawidłowe oznacza bez wyrzutów i pretensji, czyli bez tytułowego pytania "Dlaczego tego nie zrobieś!". A czy można inaczej? Oczywiście, że tak!

Szóste - należy inspirować zespół do **myślenia**. Jeżeli przykładowo sprzedawca nie poruszył z klientem tematu soczewek kontaktowych, kierownik może po wyjściu klienta zapytać "Czy klient ten bywa w sytuacjach, w których zdejmujesz okulary?". Jeżeli sprzedawca nie poruszył tematu powłoki antyrefleksyjnej kierownik może później go zapytać "Jak temu klientowi czyszczą się jego obecne okulary?", "A czy w obecnych okularach zdarza mu się odczuwać zmęczenie oczu?". Tego typu pytania nie mają formy represyjnej, a skutecznie wskazują obszary nieporuszone w rozmowie z klientem.

Siódme - ze sprzedawcami należy **rozmawiać**, słuchać ich opinii i wdrażać część pomysłów. Kiedy chcę dowiedzieć się co naprawdę dzieje się w firmie, idę porozmawiać ze sprzedawcami. Jeżeli chcę dowiedzieć się jak powinno być, idę do właściciela, który niejednokrotnie prezentuje mi wizję zupełnie oderwaną od rzeczywistości. On twierdzi, że kiedy klient kupuje określony produkt, personel wręcza mu pewną próbkę i jest to standardem, a z rozmowy z personelem wynika, że owszem generalnie tak jest, lecz... na razie jeszcze ich nie wydają.

Gdyby wszyscy właściciele firm wstuchiwali się w głosy swoich pracowników i wdrażali ich pomysły zawód konsultanta przestałby istnieć. Menedżerowie bagatelizują pomysły sprzedawców, a później martwią się, że zespół nie ma inicjatywy. Dlatego jeżeli członkowie zespołu mają jakiegokolwiek pomysły, należy podjąć próbę ich wdrożenia. Jeżeli nie ma takiej możliwości należy zachęcać, by szukali nowych pomysłów. Tak zaszczepia się kreatywność, otwartość i inicjatywę. Personel często ma lepsze rozeznanie co powinno się zrobić, niż kadra zarządzająca, lecz samemu nie potrafi i nie ma zasobów, by te pomysły wdrożyć. Do tego potrzebny jest menedżer.

Zarządzanie salonem nie jest zajęciem prostym. Duża część kierowników ucieka w administrowanie, tak rozumiejąc funkcję zarządczą. Najlepiej czują się na zapleczu, uciekając w prace komputerowe i papierkowe. A rolą kierownika jest bycie w salonie i obserwowanie pracy personelu. Jeżeli nie ma takiej możliwości, bo większość czasu kierownik spędza w gabinecie, to należy organizować cykliczne spotkania (nawet codzienne), by podsumować skuteczność działań i omówić kolejne dni. Taka obecność kierownika buduje atmosferę konieczności dobrej pracy, zapewnia personelowi

niezbędne wsparcie merytoryczne oraz poczucie, że są zauważani i ważni.

Rolą kierownika jest zapewnienie jak najwyższej powtarzalności realizacji Standardów. W świetle powyższego możemy sformułować największe zagrożenia dla funkcji kierownika salonu:

- Posiadanie złych nawyków komunikacyjnych i złych odruchów. W codziennej pracy, na początku wdrażania przywódczego stylu zarządzania dużo uwagi należy skupić na posiadanych odruchach. *Jak zareagowałem, gdy zobaczyłem, że pracownik o czymś zapomniał? Co dokładnie powiedziałem, gdy po raz kolejny nie przeprowadził z klientem wywiadu zgodnego z wytycznymi? Mimo najlepszych intencji, jeżeli kierownik nie wyrobi sobie nowych, prawidłowych odruchów, może reagować nerwowo, wprowadzając nieprzyjemną atmosferę pracy.*
- Brak doświadczenia w chwaleniu ludzi. Wiem, że zagrożenie to może brzmieć dziwnie, ale z moich doświadczeń wynika, że olbrzymia część kadry kierowniczej ma problem z przekazywaniem podwładnym pozytywnej opinii. Podczas warsztatów menedżerskich realizujemy ćwiczenia praktyczne rozmów z pracownikami w określonych sytuacjach. O wiele łatwiej wszystkim wychodzi rozmowa o problemach, niż rozmowa doceniająca i chwalaąca pracownika za osiągnięcia i prawidłową postawę. Wszyscy członkowie warsztatów jednogłośnie przyznają, że przychodzi im to trudniej. Dlaczego? Brak doświadczenia w takich rozmowach. Nas nie chwalono i my sami też nie chwalimy.
- Brak chęci do nauki i zmian. Postawę tę spotykam u osób z długim stażem na danym stanowisku. Najsmutniejsze, gdy taką postawę prezentuje właściciel salonu optycznego, a nie jest to rzadkością. Osoba taka, nawet jeżeli deklaruje takie chęci, to nie podejmuje żadnych działań pracy nad sobą.

– Wiktanie się w osobiste animozje z personelem. Ze zjawiskiem tym spotykam się nader często. Bywa, że jestem zmuszony nim zarządzić, by móc dalej wdrażać Standardy. Kierownik zamiast zarządzać konfliktami w zespole i rozładowywać napięcia, sam staje się stroną konfliktu, broniąc zazwyczaj swoich poglądów i decyzji. Dlaczego to robi? Bo uważa, że przyznanie się do błędu będzie odczytane jako słabość. Może tak być odczytane, jeżeli pracownicy mają do niego negatywny stosunek i czyhają na jego "potknięcie". A dlaczego czyhają? Bo kierownik nie zbudował swojego autorytetu jako partnera, tylko zazwyczaj czepiającego się, drobiazgowego, nieadekwatnie reagującego nadzorca. Wycofanie się z roli nieomylnego Cezara i zmiana stylu komunikacji zawsze pomaga.

Podczas szkoleń kierownicy często zadają mi pytanie *"Jak zmotywować pracowników?"*. Oczekiwaniem jest dostarczenie pomysłów, które po powrocie do firmy od razu wdrożą, np. akcje bonusowe, programy z nagrodami, itp. Otóż, tego typu pomysły to błyskotki. Prawdziwa motywacja wynika z atmosfery w zespole, relacji z przełożonym oraz poczucia dumy i szacunku. To może zapewnić wyłącznie prawidłowa komunikacja w relacji kierownik-podwładny.

Tomasz Krawczyk

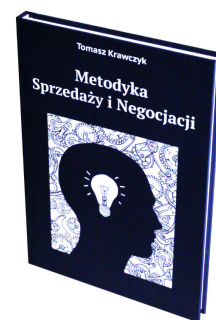
Metodyk komunikacji interpersonalnej. Handlowiec, menedżer sprzedaży, negocjator z praktyką od roku 1994. Jako niezależny handlowiec wprowadzał firmy na nowe rynki, opracowując strategię i prowadząc fizyczne działania handlowe. Dzięki swoim umiejętnościom, już od roku 2002, wynajmowany do przygotowywania firm do negocjacji. Jako negocjator i mediator angażowany do rozwiązywania sporów między podmiotami gospodarczymi lub reprezentowania w tym procesie jednej ze stron. Jego standardy wdrażane są w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych. Audytor Wiodący Systemów Zarządzania Jakością, zarejestrowany w jednostce TÜV Saarland.



Tomasz Krawczyk

"Metodyka Sprzedaży i Negocjacji"

Wydawnictwo Ridero
luty 2020



www.NoweStandardy.pl/ksiazka/