

w dziale ▶



Baza wiedzy
Warto przeczytać!

Benefity.
Jak budować
atrakcyjną ofertę
dla pracowników

red. nauk. Joanna Liksza
Wolters Kluwer Polska



**Sukcesja w firmach
rodzinnych**

Aby pomóc właścicielowi firmy rodzinnej w prawidłowym zaplanowaniu sukcesji, swoją cegiełkę musisz dołożyć Ty oraz Twój zespół HR. Z jakimi siedmioma wyzwaniami związanymi z procesem sukcesji przyjdzie się więc zmierzyć zespołowi HR? | **s. 91**

A jeśli to nie jest film, tylko biznesowa codziennność?





Zniszcz czarną dziurę z CV

Zanim stworzysz personę rekrutacyjną, zanim wystawisz ogłoszenie o pracę, zaprosz pracowników do wsparcia w tym procesie. Tylko w ten sposób zadbasz o efektywną komunikację rekrutacyjną, w której najistotniejsze jest słuchanie. | s. 100



Mało wykorzystane... podcasty

Użycie podcastów w edukacji biznesowej może mieć naprawdę szeroki zasięg i stanowi wciąż niewykorzystany potencjał. Mogą one być doskonałym nośnikiem treści w procesach o dowolnej tematyce, począwszy od tematów miękkich, skończywszy na zagadnieniach technicznych. | s. 104

Postać, w którą wciela się w filmie „W chmurach” George Clooney, na spotkaniu całego zespołu słyszy o zmianach. Zamiast codziennych podróży, spotkań i zwolnień pracowników, których dokonuje osobiście w imieniu swoich klientów, ma prowadzić te procesy zdalnie.

Elżbieta Stelmach, Monika Dawid-Sawicka

W zaakceptowaniu tej sytuacji nie pomaga fakt, że takie rozwiązanie proponuje osoba, która dopiero wchodzi do organizacji. O jego reakcji możemy powiedzieć: opór, niechęć, niezgoda. Analizując głębiej, zobaczymy zawoalowane przerażenie spowodowane perspektywą zmian. Warto wrócić do tego filmu i zobaczyć, jak misterna gra toczy się w gabinecie szefa firmy pomiędzy dwójką głównych bohaterów.

A jeśli ta scena jest odzwierciedleniem naszej firmowej rzeczywistości, tylko bez George'a Clooneya? Czy to gra, którą każdy z nas wielokrotnie mógł zaobserwować w codziennym funkcjonowaniu biznesu? Czy sami wielokrotnie w nią zagraliśmy, inicjując „zaproszenie” lub na nie odpowiadając? Jak gramy, dlaczego gramy i jakie są tego skutki dla nas i organizacji?

Kiedy zaczyna się gra?

Wystarczy moment. Początkowo niewinna wymiana zdań zaczyna nabierać tempa. Wypowiedziane przez nas słowa prowadzą w kierunku odmiennym od tego, który pierwotnie zakładaliśmy. Czasami kilka sekund, jeden komentarz lub opinia uruchamia proces. Ze sceny znikają cel i fakty, których rozmowa dotyczy. Rozmówca nie jest w tej rozmowie obojętny – tłumaczy się, nieproszony wyręcza innych lub przechodzi do natarcia. Wychodzą sprawy, tematy, odczucia, które nie zostały wcześniej zwerbalizowane. Ktoś atakuje, ktoś się broni, ktoś broni kogoś. Ofiara, Ratownik i Prześladowca to trzy

role, jakie możemy przyjąć, będąc w trójkącie dramatycznym¹. Poruszanie się w nim polega na wchodzeniu w te role w trakcie jednej rozmowy. Kierunek przechodzenia pomiędzy rolami może być różny, wspólne jest natomiast to, że zmiana ról następuje niespodziewanie. Bywamy we wszystkich trzech rolach trójkąta dramatycznego w zależności od tego, z kim rozmawiamy i w jakiej sytuacji się znajdziemy.

My w trójkącie dramatycznym

Stephan Karpman, opisując każdą z ról, zwrócił uwagę na charakterystyczne zachowania. Prześladowca często nie akceptuje słabości u innych. Nie ufa ich kompetencjom, a mikrozarządzanie pozwala mu kontrolować sytuację. Ratownik spieszy z pomocą, chociaż nikt go nie prosi. Nie pozwala innym na podejmowanie samodzielnych decyzji. Pomagając, może blokować ich rozwój. Poczucie bycia niezbędnym jest dla Ratownika bardzo istotne. Ofiara z kolei nie wierzy w swoje kompetencje lub możliwości. W efekcie brakuje jej odwagi do konfrontacji z rzeczywistością. Jest przeświadczona, że to, co ją spotyka, jest niesprawiedliwe. Przejście z jednej roli w inną inicjuje grę. Wejście w tryb reakcji, a nie odpowiedź, jest momentem, w którym na poziomie nieświadomym chwyciliśmy przynętę. Wynik gry zawsze jest niekorzystny, nawet jeśli chwilowo wydaje się nam, że udowodniliśmy naszą rację. Jedyne możliwe w takiej sytuacji układ to przegrany–przegrany. Warto przyjrzeć się temu, do której z ról jest ►

¹ Stephan Karpman, twórca modelu trójkąta dramatycznego, te trzy role: Prześladowca, Ratownik, Ofiara, proponował pisać wielką literą w odróżnieniu od ról, jakie możemy odgrywać w swoim codziennym życiu, czyli prześladowcy, ratownika czy ofiary.

nam bliżej, bo częściej korzystamy z wachlarza emocji, przekonań i zachowań, które oferuje. Na końcu zostajemy z tzw. wypłatą, czyli przeżywamy niechciane uczucia, nie do końca rozumiejąc, co tak naprawdę się zdarzyło. Z jakiego powodu rozmowa kończy się obopólnym dyskomfortem i dalekim od konstruktywnego, rozwiązaniem sprawy?

Role w trójkącie dramatycznym i ich skutki

Zaczęliśmy od filmu, więc skorzystajmy z możliwości zobaczenia sytuacji w zwolnionym tempie i klatka po klatce przyjrzyjmy się jej skutkom.

A: Naprawdę tak chcesz rozwiązać ten problem? Tylko to masz do powiedzenia na temat Grzegorza? Jeszcze wczoraj opowiadałeś, co możemy uzyskać, skupiając się na zaangażowaniu każdego indywidualnie.

B: Sam powiedziałeś, że to się nie uda. Zresztą, co się dziwisz, ucze się od najlepszych. Chowałeś głowę w piasek i proszę, jak Ci to się opłaciło. Karol z Markiem rywalizowali, a Ty spijałeś śmietankę. Ich wyniki dały Ci przecież awans. Nic tylko się uczyć.

A: Nie przesadzaj. Trudno było między nich wejść. Może faktycznie raz czy dwa powinienem był coś powiedzieć.

B: Ja przesadzam? Naprawdę? To Ty się mnie czepiasz, mówiąc, jak ważna jest praca z każdym członkiem naszego zespołu. A czy potrafisz nie myśleć tylko o własnej premii i zobaczyć, co się dzieje z Markiem w tej, jak to nazywałeś, rywalizacji?

Każdy z rozmówców przez chwilę jest zadowolony z liczby uwag i jakości ripost, którymi się podzielili. Jednocześnie czuje, że powiedział za dużo, że to, co stało się przedmiotem rozmowy, nie miało związku z jej tematem. Każdy raczej reagował, niż odpowiadał. Potocznie powiedzielibyśmy, że „ktoś się odpalił”. W przytoczonym dialogu moment, kiedy podwładny B niespodziewanie przeszedł do roli Prześladowcy, by wytknąć menedżerowi A dawne błędy, jest właśnie momentem zmiany roli. B przeszedł z pozycji Ofiary do roli Prześladowcy, przyznając sobie prawo do krytykowania. Jak często ich rozmowa może wyglądać podobnie? Warto

zadać sobie to pytanie, jeśli chcemy zobaczyć, do czego taka sytuacja może prowadzić.

A i B pracują w jednej firmie. Być może od jakości ich współpracy wiele zależy. Jeśli podobna wymiana zdań nastąpiła już kilkakrotnie, ktoś być może nie będzie już dzielił się swoimi propozycjami, aby nic nie zostało mu wspomniane, ktoś być może będzie unikał kontaktu, być może pojawi się opór przed otwartym wyrażaniem swojego zdania, szczególnie jeśli będzie odmienne, być może w kolejnym kroku pojawią się plotki lub rozgrywki personalne. Może się zdarzyć, że sprawa zaszła już tak daleko, że na sam dźwięk nazwiska, głosu lub widok tej osoby uruchomi się w rozmówcy łańcuch reakcji psychosomatycznych: pocenie się, szybszy oddech, brak śliny w ustach, trzęsące się ręce lub zaciśnięte pięści, ciało skulone lub napięte i gotowe do ataku. Dlaczego koszty sekwencji podobnych wymian ról mogą mieć znaczące konsekwencje?

Co analiza transakcyjna mówi o grach psychologicznych?

Gra psychologiczna, na którą zwracamy uwagę, jest specyficzna. Jak mawiał Eric Berne, twórca analizy transakcyjnej, ma ona swoich zdefiniowanych aktorów, swój scenariusz, swoją scenę, swoją dramaturgię i specyficzną atmosferę. Może nam odbierać energię, powodować poczucie straty, wstydu, złości, braku efektywności. Jej cechą charakterystyczną jest to, że odbywa się zawsze na dwóch płaszczyznach: jawnej (społecznej) i ukrytej (psychologicznej). W grze na poziomie psychologicznym wyrażamy i odczytujemy inne niuansy niż te, które widzimy, słyszymy na poziomie społecznym. Jak to wygląda w praktyce? Na poziomie psychologicznym zwróciliśmy uwagę na ton głosu, mimikę, gesty, postawę ciała, specyficzne słowa, tzw. wtręty (zawsze, wszyscy, nigdy, długo jeszcze), oraz osoby trzecie, które mogą być ważną i znaczącą widownią tej wymiany. Na poziomie społecznym usłyszeliśmy zdanie. Możemy je przyjąć jako fakt, informację lub jako przynętę zapraszającą do zareagowania. Kluczowe jest to, że na poziomie psychologicznym na początku gry wysyłamy sobie „sekretną wiadomość”, w której kryją się nasze prawdziwe, choć jeszcze

w tym momencie nieświadomione intencje. Skutki gier psychologicznych będą zależne od tego, na którym z trzech poziomów się odbywają (nieszkodliwym, poruszającym czy silnie wybuchowym).

Dlaczego gramy?

Często dzięki grom potwierdzamy naszą pozycję życiową, np. „jestem odpowiedzialny, tyle robię dla moich pracowników, a oni pokazują tylko niewdzięczność” (ja jestem ok, ty nie jesteś ok) lub „nie byłem w porządku, kiedy tak gwałtownie i zbyt pochopnie ocenilem zespół, za dużo negatywnych słów im powiedziałem, a oni są dobrymi specjalistami, lepszymi niż ja w niektórych obszarach” (ja nie jestem ok, ty jesteś ok). Grając, udowadniamy sobie przekonania na temat świata, siebie i innych ludzi, tłumione, chowane przed sobą i innymi, które po przetoczeniu się gry i jej przeanalizowaniu mają szansę zostać nazwane. Nie musimy podejmować działań, dokonywać zmian, przecież wiedzieliśmy, „że nic nie da zaproponowanie pracownikowi innej strategii pracy z zespołem”. I tak właśnie potwierdziliśmy sobie, co myślimy na temat swoich pracowników. W podobny sposób możemy potwierdzać przekonania o innych, sobie i świecie. W role opisane w trójkącie dramatycznym wchodzimy zarówno w relacjach zawodowych, jak i w kontaktach z bliskimi. Ważną cechą i warunkiem odróżniającym grę psychologiczną od zwykłego nieporozumienia jest to, że gramy na poziomie nieświadomym. Nie zauważamy, jak szybko przełączamy się z roli w rolę, że żart, błahe, wydawałoby się, stwierdzenie, pociąga całą serię reakcji, która prowadzi do interpersonalnej porażki po obu stronach.

Jak przerwać grę?

Pierwszym krokiem w pracy z zespołami i organizacjami jest zaakceptowanie, że każdy z nas inicjuje lub reaguje na zaproszenie do gry. Bo gramy wszyscy. Gry toczą się na poziomie jednostek, zespołów, ale też całych organizacji. Zrozumienie i zauważenie gier indywidualnych i organizacyjnych pozwala projektować nowe, bardziej konstruktywne reakcje.

Z gry możemy wyjść na każdym jej etapie. W analizie transakcyjnej nazywa się to zastosowaniem jakiejś opcji. Wyjście lub niewchodzenie w trójkąt dramatyczny wymaga dużej samoświadomości, jednak nie zawsze uchwycimy moment, kiedy grunt zaczyna być śliski.

Pomagać nam będzie krytyczne myślenie, asertywność, dbanie o przejrzystą komunikację. W uniknięciu wejścia w grę pomocne będzie niereagowanie na przynęty i zadawanie pytań definiujących intencje rozmówcy, kiedy mówi np. „współpraca z nim to masakra”, „ty zawsze wszystko wiesz najlepiej”. W opisanym przypadku pomocne mogłoby być pytanie o rozwiązanie, które druga strona widzi w tej sytuacji, lub wyjaśnienie, dlaczego właśnie takie rozwiązanie chcemy zastosować w przypadku danego problemu. „Z Twojej wypowiedzi wnioskuję, że masz w głowie rozwiązanie, które w przypadku Grzegorza uważasz za adekwatniejsze” – to przykład prośby o podzielenie się rozwiązaniami. „W trakcie trwania projektu obserwowałem, jak Grzegorz odnosi się do członków swojego zespołu, i właśnie dlatego uważam, że zastosowanie tego kroku będzie wystarczające i najlepsze w tej sytuacji” – to przykład wskazujący, dlaczego chcemy użyć konkretnego sposobu we współpracy z tym członkiem zespołu. Pomocne jest też odłożenie rozmowy. Jeśli czujemy, że pojawia się zbyt wiele emocji, warto dać sobie przestrzeń na „zaparkowanie tematu”. Wypowiedź: „potrzebuję się zastanowić nad tym, co powiedziałeś. Czy możemy do tej rozmowy wrócić za godzinę” będzie kolejną strategią przerywającą grę i pozwalającą zapanować nad emocjami i procesem reagowania. Inną metodą, która może pomóc, jest włączenie innych w podejmowanie decyzji i uświadomienie konieczności wzięcia za nią odpowiedzialności.

Analiza transakcyjna opisuje kilka charakterystycznych gier, które występują w przeważającej liczbie organizacji. Jedną z ulubionych gier biurowych nazywana jest „tak, ale...”. Pracując w organizacji, niejednokrotnie się z nią stykamy. Polega na tym, że jedna osoba zgłasza problem, jakąś sprawę, z którą nie potrafi sobie poradzić, np. ma trudność z windykowaniem należności od szczególnie trudnego wierzyciela. Rzecz dzieje się na zebraniu zespołu. ►

A: Słuchajcie, ja już nie wiem, jak rozmawiać z tym klientem. On jest nieprzyjemny, agresywny. Ostatnio przestał odbierać pocztę. Masakra.

B: To może zwróć się do naszego prawnika. Może pismo z kancelarii prawnej będzie dla niego wystarczającym argumentem?

A: Tak, to dobry pomysł, ale nie przesadzajmy od razu z kancelarią, bo rozejdzie się o nas zła opinia.

C: A próbowałaś pojechać do jego firmy i porozmawiać tak po ludzku?

A: No tak, ale mamy pandemię. Jeszcze uzna, że łamię obowiązujące zasady.

D: To może poproś szefa o telefon do tego klienta. Szef działa na klientów dyscyplinująco w takich przypadkach.

A: Tak, na pewno szef byłby skuteczniejszy ode mnie. W końcu to szef, ale pomyśli, że nie potrafię sobie poradzić z takimi sprawami. Nie, nie będę mu zwracał głowy. Myślałem, że jesteście bardziej kreatywni i doświadczeni, jednak się myliłem!

Ta wymiana zdań mogłaby jeszcze długo trwać i często tak się dzieje. Celem osoby, która zgłosiła problem, nie jest uzyskanie rozwiązania. Jej celem jest udowodnienie sobie i innym, że jest lepsza od nich. Im więcej takich podpowiedzi odrzuci, tym czuje się ważniejsza. W efekcie daje jej to możliwość rozwiązania problemu zgodnie ze swoim wcześniejszym zamysłem. Dawanie przez zespół kolejnych rad i propozycji może tylko prowadzić do frustracji, złości. Gracz, w tym przypadku osoba A, weszła w rolę, ponieważ potrzebuje wygranej za wszelką cenę. Z roli Ofiary („nie wiem, co zrobić”), po zaproszeniu Ratowników szukających rozwiązań (którzy chcieli wybawić Ofiarę), a następnie negując i odrzucając ich starania, wchodzi w rolę Prześladowcy, a członkowie zespołu w rolę Ofiary.

Wiedza dotycząca gier i naszego udziału w nich, podobnie jak nazwanie ról w trójkącie dramatycznym pomagają budować efektywne organizacje, zarówno w pracy indywidualnej z menedżerami, jak i w pracy zespołowej. Dostrzeżenie naszych przekonań na własny temat, które potwierdzamy przez wchodzenie w gry; zobaczenie, jak często nadinterpretujemy daną wypowiedź i doszukujemy się drugiego dna; zauważenie, że możemy reagować nieadekwatnie

do sytuacji; zrozumienie, że właśnie jesteśmy w grze, którą inicjujemy lub reagujemy na rzuconą przynętę – to podstawy do projektowania innych, bardziej optymalnych strategii komunikacyjnych.

Gry a doświadczenie COVID-19

Gry są ważnym, rozpoznanym, ale też budzącym wiele emocji elementem wiedzy z obszaru analizy transakcyjnej. Nasze obserwacje i doświadczenia pokazują, że funkcjonowanie w niepewności i nieprzewidywalności, zmęczenie, zamknięcie i praca zdalna w wielu firmach ukształtowały przestrzeń do gier. To wszystko spowodowało potrzebę korzystania z praktycznej psychologii do budowania samoświadomości, szukania rozwiązań wspierających w codziennej pracy. Analiza transakcyjna ma w tym kontekście wiele do zaproponowania. Tym bardziej że funkcjonujemy w nowym dla nas, niemal całkowicie wirtualnym świecie. W takich warunkach dużo łatwiej o nadinterpretacje i zniekształcone przekonania o sobie i innych. Raz jeszcze musimy wypracować swoje rytuały i odnaleźć adekwatne znaczenia. Jedną z dróg może być wykorzystanie konkretnych narzędzi analizy transakcyjnej, które mogą pomóc jednostce, zespołom i całej organizacji w codziennym funkcjonowaniu. ■



Elżbieta Stelmach

jest trenerką biznesu, praktykiem analizy transakcyjnej, coachem kariery i coachem kryzysowym. Wykładowczyni na uczelniach wyższych, twórczyni Centrum Szkoleniowo-Rozwojowego Sapientia.



Monika Dawid-Sawicka

jest ekspertką rynku pracy, coachem ICF, facylitatorką, konsultantką ds. organizacji. Inicjatorka debat i konferencji poświęconych HR-owi i środowisku pracy. Autorka konferencji „HR Directors Summit”.

Warto przeczytać

- I. Steward, V. Joines, *Analiza transakcyjna dzisiaj, Poznań 2017*
- E. Szymanowska, M. Sękowska, *Analiza Transakcyjna w zarządzaniu, Kraków 2000*