

## w dziale ▶


**Baza wiedzy**  
**Warto przeczytać!**
**Kompetencje XXI wieku**

Jérémy Lamri  
Wolters Kluwer Polska


**Liderskie „misie”**

Jako liderzy wiele od siebie wymagamy. Często, widząc sukcesy innych, czujemy, że my sami jesteśmy mniej skuteczni w tym, co robimy. Tymczasem wiele frustracji może wynikać z błędnych założeń, które rodzą się w naszych głowach. | **s. 76**



# Znaki rozpoznania w komunikacji

” 24.02.2022 r. zderzyliśmy się z kolejną katastrofą, jaką jest wojna w Ukrainie. Do największych wyzwań, przed jakimi stanęły organizacje, poza strategicznymi decyzjami dotyczącymi współpracy z rynkiem rosyjskim, a co za tym idzie ryzykami dla biznesu, jest zaopiekowanie się pracownikami, którzy mają różne potrzeby. ”

**dr Małgorzata Wypych**, czytaj w tekście na s. 74.



Często słyszymy, że docenianie pracowników na różnych szczeblach jest w naszych organizacjach rzadkim zjawiskiem. Pracownicy natomiast często zachowują się tak, jakby nie do końca potrafili przyjąć pochwały, słowa uznania, umniejszając swoją rolę, umiejętności lub wkład pracy.

**Monika Dawid-Sawicka, Elżbieta Stelmach**

**P**racownicy zasługujący na docenienie często słyszą: rozwiązanie, które zaproponowałeś klientowi, nie było złe; Twój kwartalny wynik jest całkiem niezły; gdybyś jeszcze bardziej się postarała...; może być; niezłe; mogło być gorzej; zawsze może być lepiej.

Odpowiedzią na pochwałę równie często jest umniejszanie (to nic takiego; jakoś się udało; dzięki, następnym razem bardziej się postaram) albo sarkazm (w końcu jakaś pochwała, myślałam, że nigdy się nie doczekam; Ty potrafisz kogoś pochwalić? Nie wierzę).

Dlaczego taką trudność sprawia nam dawanie, przyjmowanie czy dziękowanie? Dlaczego w takich sytuacjach czasami doszukujemy się drugiego dna? Gdzie jest początek tego ciekawego zjawiska? Co warto wiedzieć o tym obszarze komunikowania się i jego konsekwencjach?

\* \* \*

Eric Berne, twórca analizy transakcyjnej, mówił o podstawowych potrzebach, które ma każdy z nas. Jedna z nich dotyczy fizycznej i umysłowej stymulacji; Berne określił to jako głód bodźców. Już niemowlęta mają potrzebę dotyku, który zdefiniował jako stroke, czyli znak rozpoznania. Jako dorośli uczymy się szukać innych sposobów zaspokojenia naszego głodu bycia zauważonym. Kontakt wzrokowy, uśmiech, przytrzymanie drzwi, przytulenie, odpowiedzenie na dzień dobry albo odwrócenie głowy na czyjś widok – to właśnie znaki rozpoznania, którymi wypełniamy naszą codzienność prywatną i zawodową. Doprecyzowując pojęcie znaku rozpoznania, możemy powiedzieć, iż jest to każdy sygnał werbalny i niewerbalny, który wysyłamy do drugiego człowieka. Jest tych sygnałów całkiem sporo (patrz na s. 70 tabela: „Kategorie znaków rozpoznania”). Mogą nam one pomagać budować dobre relacje w zespole, mogą też ranić – celowo lub niechcący.

Na przykład kiedy wchodzimy do windy i spotykamy swojego podwładnego, z którym już się witaliśmy tego dnia, wystarczy, że się uśmiechniemy. W ten sposób pokazujemy, że go widzimy. Możemy ►

## Kategorie znaków rozpoznania

Pozytywne	które odbieramy jako miłe, wspierające; za którymi stoi pozytywna intencja (uśmiech, miły gest, słowa uznania)
Negatywne	które odbieramy jako trudne, nieprzyjemne; bywa, że stoi za nimi też negatywna intencja (słowa krytyki, nieprzyjemne w odbiorze gesty)
Warunkowe	które dotyczą zachowania, ponieważ dajemy je pod warunkiem, że ktoś zachowuje się w jakiś sposób, np. lubimy lub nie czyjeś poczucie humoru
Bezwarunkowe	które dotyczą istnienia – mamy jakiś stosunek do kogoś, niezależnie od tego, co robi, np. kochamy i wspieramy choćby nie wiem co albo nie znosimy niezależnie od wszystkiego

Źródło | opracowanie autorek na podstawie: <https://analiza-transakcyjna.pl/znaki-rozpoznania/> (dostęp: 4.04.2022 r.).

też przyjaźnie zażartować: znowu ty. Są to pozytywne bezwarunkowe znaki rozpoznania. Osoba, którą spotkaliśmy, nic nie musiała robić, abyśmy się do niej uśmiechnęli czy życzliwie na nią spojrzeli. Wszystko wydarzyło się spontanicznie.

Przykładem pozytywnego warunkowego znaku rozpoznania będzie wyrażenie przez menedżera na zebraniu zespołu pochwały za terminowe wykonanie planu, zorganizowanie z powodzeniem jakiejś akcji. „Dziękuję, że tak szybko znaleźliście innego dostawcę. Wiem, że było to spore wyzwanie, i doceniam, że poruszyliście niebo i ziemię, aby to dowieźć w terminie”.

Przejdźmy do tych znaków rozpoznania, których nie lubimy dawać ani odbierać, a które są nam również potrzebne, zwłaszcza jeśli służą poprawieniu sytuacji. Przyjrzyjmy się następującej wypowiedzi: „Nie podobał mi się sposób Twojej rozmowy z klientem. Podnosiłeś ton głosu, powtarzałeś kilka razy dosyć głośno: nie wiem, gdzie może Pani znaleźć podobny produkt. To nie są standardy naszej firmy”. Jest to przykład znaku warunkowego negatywnego – pracownik otrzymał warunkową ocenę sposobu jego rozmowy z klientem, ponieważ jej forma nie jest zgodna z zasadami obowiązującymi w organizacji. Ważna jest tu oczywiście intencja osoby stosującej ten typ znaku rozpoznania.

I ostatnia konfiguracja, która nie służy nam samym, kiedy mówimy: ale ze mnie matoł, gapa, debil lub innym, jeśli wysyłamy im komunikaty typu: dno, osiągnąłeś zenit głupoty. To przykład bezwarunkowych negatywnych

znaków rozpoznania. Takie deprecjonujące informacje osłabiają motywację, podnoszą ciśnienie krwi, a co za tym idzie chęć odwetu albo wycofania.

Jak można korzystać z wiedzy o znakach rozpoznania na gruncie organizacji? Wydaje się to proste, przecież wszyscy się komunikujemy. Skąd zatem tyle nieporozumień, nie-domowień, frustracji wynikającej z braku informacji zwrotnej?

## Najgorszy jest brak znaku

Przypomnij sobie sytuację, kiedy w odpowiedzi na swoje „cześć” i usłyszałeś tylko ciszę. Kiedy wszedłeś do biura, a obecni nawet na chwilę nie odwrócili głowy w Twoją stronę. Co czujesz i myślisz, w szczególności jeśli ta sytuacja się powtarza? Jesteś na zebraniu, na którym omawiane są projekty. Jedne projekty spotykają z uznaniem, inne ze słowami krytyki. O Twoim projekcie przełożony nie mówi nic. Co myślisz, co czujesz i jak zaczynasz się zachowywać? Wyobraź sobie, że przedstawiciel firmy, z którym blisko współpracujesz, otrzymał awans na dyrektora zarządzającego i rozmawiał już z wieloma osobami z Twojego działu, ale nie z Tobą. Co czujesz i myślisz w takiej sytuacji?

Kiedy dostajemy za mało znaków rozpoznania, pojawia się u nas ich deficyt. W pracy, zamiast skupić się na wykonywaniu zadań, możemy odczuwać lęk, niepewność, obawę, czasami złość, zaskoczenie czy zdziwienie. To z kolei prowadzi do konkretnych konsekwencji – wzajemnego obwiniania, spadku efektywności i motywacji, może nawet sabotowania czyjś działania. Dlaczego dochodzi do takich sytuacji? Kto ponosi odpowiedzialność i kto może to zmienić? Ty, ja, my, oni na różnych szczeblach w organizacji. Negatywny znak rozpoznania jest lepszy niż brak znaku – bo wówczas tworzy się podatna przestrzeń na subiektywne interpretacje, wyolbrzymianie bądź minimalizowanie, negowanie lub odrzucanie, fantazje oderwane od rzeczywistości – a wszystko po to, aby potwierdzić nasze przekonania o sobie, innych i świecie. Dlatego wolimy otrzymać nawet negatywny znak rozpoznania niż żaden.



Warto pamiętać, że dysponujemy całym wachlarzem znaków rozpoznania i od nas zależy, po który sięgniemy.

### Jak unieważniamy znaki rozpoznania

Jeśli tak bardzo potrzebujemy znaków rozpoznania, to skąd tak duża trudność w ich przyjmowaniu? Skoro są tak ważne, dlaczego, kiedy je ofiarujemy, w odpowiedzi słyszymy: to nic takiego; jakoś mi się udało? Jeśli ktoś otrzyma znak rozpoznania niepasujący do wcześniej znanych mu wzorców, będzie go umniejszał (wszyscy pomagają słabszym; każdy stara się być zorganizowany), a w konsekwencji odrzuci. Z jednej strony może bardzo potrzebować danego znaku rozpoznania, z drugiej

np. otrzymywał je tak rzadko, że może uważać, iż są nieszczerze, manipulacyjne, a może nawet niebezpieczne. W analizie transakcyjnej mówi się, że każdy ma swój ulubiony rodzaj znaków rozpoznania. Innymi słowy: „Każdemu jego znaki rozpoznania”<sup>1</sup>. Nie ma obiektywnych skal czy mierników badających ich jakość. To, co dobre dla jednej osoby, może mieć zupełnie inne znaczenie dla drugiej.

### Waga znaków rozpoznania

Prowadząc warsztaty na temat znaków rozpoznania, pytamy o doświadczenia i odczucia uczestników. Słyszymy bardzo ciekawe, czasem trudne, a czasem wzruszające historie. Pojawiają się zdania, które budują atmosferę (dziękuję za Wasze zaangażowanie ►

<sup>1</sup> I. Stewart, V. Joines, *Analiza transakcyjna dzisiaj*, Poznań 2016, s. 102.

REKLAMA



## Systemowe podejście do zarządzania zgodnością w Twojej organizacji

Poznaj profesjonalne rozwiązania Legal Compliance dla firm



Wczesne ostrzeżenie o zmianach w prawie i regulacjach zewnętrznych



Zarządzanie zgodnością i ryzykiem prawnym



Monitoring zgodności regulacji wewnętrznych z prawem oraz aktualności dokumentacji

i świetną synergię), wzmacniają poczucie sensu (kiedy dokonujesz wprowadzenia, jak to dzisiejsze, nasze prace idą znacznie szybciej), pomagają rozwiązywać konflikty (Twoje sugestie spowodowały, że cały zespół znalazł wiele alternatywnych rozwiązań). To znakomite przykłady znaków warunkowych pozytywnych, które warto pielęgnować i stosować w komunikacji. Nie od święta, lecz jako zdrowy, codzienny nawyk interpersonalny.

### Ekonomia znaków rozpoznania

Dlaczego tak często w naszej pracy pojawia się temat znaków rozpoznania? Wielu przełożonych w polskich organizacjach uważa, że kluczowym ich zadaniem jest realizacja planów, KPI, projektów. Mamy więc sporą grupę szefów, od których słyszymy: należyte wykonywanie pracy jest obowiązkiem pracownika; pracownik wie lub powinien wiedzieć, co należy do jego zadań, a jeśli czegoś nie robi tak, jak powinien, to jego wina. Ci szefowie zwykle twierdzą, że chwalenie będzie skutkować rozczewnością i rozleniwieniem. Spotykamy też takich, którzy uważają, że pracownik ma sobie poradzić, więc dodatkowe wskazówki zabierają im zbyt wiele czasu. W ich zespołach często może dochodzić do konfliktów, gier psychologicznych oraz gier władzy.

Warto tu dokonać pewnego rozróżnienia. Mamy negatywne znaki rozpoznania, które są potrzebne, informują, jaki jest stan bieżący, co należy poprawić (w raporcie, który mi przesłałeś, są po raz kolejny błędy). Mamy też dewaloryzację (jak zwykle Twój raport naszpikowany jest błędami; Ty nigdy nie potrafisz czegoś zrobić porządnie). Którą wersję znasz z praktyki, a która z nich stymuluje do działania?

Narzędziem do pracy własnej może być odpowiedź na następujące pytania:

- Jakie znaki rozpoznania dajesz?
- Jakie znaki rozpoznania otrzymujesz?
- Jakie znaki rozpoznania sprawiają ci trudność, a które preferujesz?
- Co powstrzymuje Cię przed korzystaniem ze znaków rozpoznania (doświadczenia, przekonania, opinie)?
- Jakie znaki rozpoznania chcesz dawać częściej osobom w Twoim otoczeniu?

- Jakie znaki rozpoznania dajesz samemu sobie?

### Narzędzie naszego wpływu

To, co się dzieje na świecie, ma również swoje odzwierciedlenie w każdym obszarze działania organizacji. To, co dzisiaj wydaje się oczywiste, jutro może nas zaskoczyć. Na co zatem jeszcze mamy wpływ w tej nieprzewidywalności? Co znajduje w naszej strefie wpływu w roli przełożonego, menedżera, pracownika? Uwaga, docenienie, zauważenie, zwrócenie uwagi, jeśli ktoś popełnia błąd, zamiast czekania, aż sam się domyśli, bądź „foszenia”, że czegoś nie widzi. Czasami tak niewiele potrzeba – kontaktu wzrokowego, uśmiechu, życzliwości lub stanowczości w głosie – a tak niedostępne nam się to wydaje. Doświadczenie COVID-19 ograniczyło drastycznie liczbę bezpośrednich relacji. Ich brak czy ograniczenie jeszcze bardziej komplikuje nasze dawanie, przyjmowanie, proszenie czy odrzucanie znaków rozpoznania. Brakuje nam przestrzeni na naturalne uczenie się i doskonalenie w tych społecznych wymianach.

Lęk o zdrowie swoje i bliskich, niepewność związana z przyszłością generują dodatkowe napięcia i lęki. Menedżerów, którzy szukają złotych recept na zachęcenie pracowników do podnoszenia kwalifikacji, do partycypacji w realizowanych działaniach, którzy poszukują świętego Graala zaangażowania, zapraszamy do korzystania z bogactwa znaków rozpoznania. Nic nie kosztują. Każdy jest w ich posiadaniu i każdy ich potrzebuje pod różnorodną postacią, bo dzięki nim czuje się ważny, potrzebny, zauważony.■



#### Monika Dawid-Sawicka

jest ekspertką rynku pracy, coachem ICF, facylitatorką, konsultantką ds. organizacji. Praktyk analizy transakcyjnej. Inicjatorka ogólnopolskich debat i konferencji poświęconych HR-owi i środowisku pracy.



#### Elżbieta Stelmach

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