

Drivery = pułapki

Dokonując analizy pracy menedżera, często na pierwszy rzut oka nie widzimy nic niepokojącego. Zespół realizuje wskazane zadania i skupia się na ich skutecznym wykonaniu. Jednak jeśli przyglądamy się efektywności pracy, a przede wszystkim emocjom, sposobowi komunikacji oraz poziomowi stresu menedżera i zespołu, pojawia się wątpliwość, czy można, a nawet czy nie należy działać inaczej.

Monika Dawid-Sawicka, Elżbieta Stelmach

Czy więc można, a nawet czy nie należy postępować inaczej? Pytanie to pozwala dotknąć kwestii świadomości menedżerskiej z perspektywy analizy transakcyjnej (teorii psychologicznej stworzonej przez Erica Berne'a)¹, co może wzbogacić warsztat pracy menedżera i całej organizacji.

Zaczęto się w NASA

Podobne pytania postawił Terry McGuire w 1978 r., stojąc przed zadaniem oceny psychologicznej astronautów w ramach tworzonego w tym czasie programu budowy promu kosmicznego. Jego zadaniem było sprawdzenie i zmierzenie zdolności astronauty do radzenia sobie z emocjami, skutecznego komunikowania się z innymi i radzenia sobie ze stresem. Tak zaczęła się historia współpracy Terry'ego McGuire'a oraz Taibiego Kahlera, który jest twórcą koncepcji driverów i modelu komunikacji (ang. process communication model). NASA korzystała z wiedzy Kahlera przez prawie 20 lat podczas sześciu misji wahadłowca NASA.

Wspomniane drivery mogą być tłumaczone jako sterowniki, czyli niekontrolowane przez nas zachowania pojawiające się w sytuacjach, w których nasz poziom stresu wyraźnie się podwyższa. Rozumienie stałych mechanizmów działania w stresie przekłada się na efektywność w korzystaniu z wiedzy o driverach w pracy z organizacjami i menedżerami.

Taibi Kahler zauważył pięć odrębnych zestawów zachowań występujących tuż przed „wybuchem” stresu składających się na dany driver. Możemy zaobserwować je, zwracając uwagę na konkretne słowa, ton głosu, gesty, postawę i mimikę. Czas ujawniania driverów liczony jest w sekundach, więc dla początkującego obserwacja może być trudna. Natomiast istotne jest to, że nie powinniśmy interpretować zachowań, lecz skupić się w tej obserwacji na faktach – na tym, co widzimy i słyszymy. Jeśli patrzymy na osobę, która się uśmiecha, błędem będzie stwierdzenie, że jest radosna, szczęśliwa. Po prostu ma uśmiech na twarzy. Jeśli nasz rozmówca odpowiada krótkimi, rzeczowymi zdaniami, to nie oznacza, że jest mało elokwentny, lecz używa określonej liczby słów. Jeżeli zamaszycie gestykuluje podczas opowiadania, to nie znaczy, że jest ekstrawertykiem, tylko używa rąk podczas prezentacji swojego zdania. Aby zidentyfikować typ drivera, potrzebujemy co najmniej kilku jednorodnych i spójnych wskaźników.

Pięć pułapek, w które wpadamy

Kahler wskazywał, iż zachowania driverowe nie przynoszą nam korzyści (patrz ramka: „Pięć driverów”). Pod ich wpływem często działamy nieracjonalnie, w podobny, stały dla siebie, a często nieadekwatny do sytuacji sposób. Popędzamy błędy, tracimy czas.

¹ Patrz też: <https://analiza-transakcyjna.pl/tag/agnieszka-wos-szymanowska/> (dostęp: 3.08.2021 r.).

Zabiegamy o akceptację i sympatię, zamiast skupić się np. na ustaleniu zasad współpracy.

Każdy człowiek ujawnia w swoim zachowaniu wszystkie pięć driverów. Natomiast większość z nas ma jeden dominujący, określany też głównym. Zdarza się też, że w podobnej sile występują obok siebie dwa driverzy. Rzadziej natomiast występują u kogoś trzy lub więcej driverów na podobnym wysokim poziomie.

Driverzy w realiach firmowych

W pierwszym momencie opisane driverzy wydają się przydatne, pożądane i pomocne. Jednak jeśli zrozumiemy, że driverzy uruchamiają się w stresie, dostrzeżemy, że tracimy wówczas pozycję asertywną (ok-ok) i sięgamy do innych pozycji życiowych, np. umniejszając lub zawyżając wartość swoją lub innych. Może się to przejawiać w negowaniu lub lekceważeniu czyichś osiągnięć, obrażaniu się, nagłym opuszczeniu ważnego spotkania, niezwracaniu uwagi pracownikom, którzy łamią ustalone zasady.

W zachowanie driverowe wpisana jest też nieadekwatność – stosowanie na poziomie nieświadomym najczęściej jednej, doskonale nam znanej strategii działania oraz przeżywania sytuacji.

Teoria Kahlera tak dobrze sprawdza się w świecie biznesu, bo w wielu projektach i zadaniach, w których działamy, poziom stresu jest porównywalny do tego przeżywanego przez wspomnianych już astronautów. Teoria ta jest też uniwersalna, bo każdy człowiek – bez względu na wiek, płeć, kulturę czy poziom wykształcenia – posiada te same driverzy. Znajomość tej koncepcji pozwala na lepsze zrozumienie zachowań swoich i innych osób oraz stosowanie bardziej trafnych strategii reagowania.

Jak tę wiedzę przenieść na grunt organizacyjny? Zobaczmy driverzy na przykładzie.

Przykład

Szef wysłał do swojego zespołu mailem, na cztery dni przed spotkaniem, agendę. Określił czas trwania, zakres poruszanych spraw i wskazówki, czego oczekuje od poszczególnych osób. Poprosił

Pięć driverów

- **Spiesz się** – driver, który należy rozumieć jako działanie w ciągłym pośpiechu, bieg (czasem z „pustymi taczkami”), uprawianie tzw. multitasking, czyli prowadzenie kilku spraw równolegle, i do tego robienie wszystkiego w szybkim tempie, często na ostatnią chwilę. Przejawia się w szybkim mówieniu, przerywaniu rozmówcy, nieustannym byciu w ruchu i ciągłej potrzebie działania.
- **Bądź doskonały** – driver, który możemy interpretować jako robienie wszystkiego na najwyższym poziomie, perfekcjonizm, który staje się naszym drugim imieniem, dbanie o każdy szczegół bez względu na jego wagę i znaczenie. Przejawia się w dbałości o precyzyjność w wypowiedziach, skrupulatności w zrozumieniu poleceń, instrukcji, kontrolowaniu przebiegu procesu zgodnie z ustalonymi zasadami.
- **Sprawiaj przyjemność** – driver, który należy rozumieć jako potrzebę tego, aby inni dobrze się ze mną czuli, rezygnowanie ze swoich potrzeb na rzecz innych, zabieganie o aprobatę dla działań i projektów. Przejawia się w dbaniu o dobrą atmosferę, ale też lęku przed odpowiedzialnością i chęci przenoszenia jej na innych.
- **Staraj się** – driver związany z wkładaniem maksymalnego wysiłku i zaangażowania w rozpoczynające się projekty. Przejawia się w entuzjazmie wkładanym w nowe projekty i ich niekończeniu (bo właśnie trzeba się włączyć w kolejne działania), szybkim wprowadzaniu zmian tuż po włączeniu się do zadania, przeważającej deklaracji działań przy zmniejszonej efektywności.
- **Bądź silny** – driver rozumiany jako niepozwalanie sobie na pokazanie słabości, potrzebie bycia opanowanym i spokojnym bez względu na przeciwności i trudności. Przejawia się w przekonaniu, że dana osoba da sobie radę z każdym zadaniem, przeszkodą i wyzwaniem bez obciążania innych, niezależnie od okoliczności.

o feedback, gdyby ktoś chciał wnieść inne sprawy, wyznaczając na to konkretny termin. W dniu spotkania pojawił się w sali konferencyjnej 15 minut przed czasem, żeby samodzielnie podłączyć sprzęt – bo wtedy będzie miał pewność, że zadziała prawidłowo. Dwie osoby mają przedstawić w formie prezentacji multimedialnej swoje wyniki pracy z klientami. Menedżer lubi, kiedy wszystko odbywa się perfekcyjnie, zgodnie ze wszystkimi szczegółami, jakie zostały zaplanowane. Jadąc rano ►

do pracy, wstąpił do ulubionej cukierni. Pamiętał, jak ostatnio pracownicy zajadali się tymi pysznymi torcikami bezowymi. Na pewno będzie im miło.

Pewnie dosyć łatwo możemy rozpoznać u opisanego menedżera dwa drivery: „bądź doskonały” i „sprawiaj przyjemność”. W naszej codziennej praktyce nie będzie to jednak aż tak proste ze względu na wiele innych, towarzyszących czynników, jak chociażby presja czasu, ilość zadań, emocje. Od czegoś jednak trzeba zacząć.

A teraz przyjrzyjmy się poganiaczom, które mogą ujawnić się u pracowników. Na zebraniu powinni pojawić się wszyscy. Jedni są przed czasem, inni dokładnie o wyznaczonej godzinie, niektórzy pojawiają się spóźnieni. I właśnie ci ostatni wywołują złośliwe uwagi. Do braku punktualności dotożą rozlaną kawę, brak skupienia, ponieważ w trakcie spotkania ukradkiem odpisują na SMS-y i spoglądają na pocztę mailową. A kiedy pada pytanie ze strony prezentującego projekt współpracownika: „Kto byłby chętny, aby przeprowadzić dla pracowników klienta szkolenie produktowe?”, ci sami spóźnieni podnoszą natychmiast rękę i z entuzjazmem wypytują o szczegóły, gotowi niemalże od razu zrealizować zadanie.

Jakie tym razem typy driverów można było zaobserwować? I znowu zadanie wydaje się prawdopodobnie dosyć proste – drivery „spiesz się” i „wysilaj się”.

Driver introjektowany czy projektowany?

Sięgnijmy jeszcze głębiej do koncepcji Kahlera, który mówił, że drivery mogą występować w dwóch wariantach:

- introjektowanym – określane są jako drivery „dla siebie” lub drivery dziecka: (ja) muszę się spieszyć, być doskonały, sprawiać przyjemność, wysilać się, być silny;
- projektowanym – zwane driverami „dla mnie” albo driverami rodzica: (ty) musisz się spieszyć, być doskonały, sprawiać przyjemność, wysilać się, być silny.

Wariant introjektowany odnosimy do samych siebie. Wariant projektowany odnosimy do innych. W przypadku menedżerów kierujących zespołami ma to ogromne znaczenie, bo na poziomie nieświadomym

przenosimy oczekiwanie określonego stylu działania na osoby, które nam podlegają w zespołach i organizacjach. Ta warunkowa pozycja ok-ok, którą przekazujemy pracownikom i współpracownikom, jest komunikatem „Jesteś ok, pod warunkiem że...”. Nieprzypadkowo też można zaobserwować organizacje, które są pod wpływem danego drivera, co pokazuje siłę driverów u osób, które tą organizacją kierują.

Jakie mogą być zagrożenia występowania danego drivera w pracy menedżera? Jeśli na warsztat weźmiemy driver „spiesz się”, może się pojawić źle zaplanowany czas na przygotowanie i przeanalizowanie zadań dla zespołu, nieprzemyślane bądź spontaniczne przechodzenie od razu do działania, co może skutkować obniżeniem standardów czy jakości produktów lub usług. Możemy też obserwować wyznaczanie innym nierealistycznych terminów. Po stronie pracowników, którzy doświadczają właśnie tego drivera w pracy menedżera, może się pojawić ograniczony lub niemożliwy kontakt z liderem, który jest w ciągłym pośpiechu, powierzchowne relacje wymuszone zadaniami oraz poczucie braku zainteresowania potrzebami i opiniami pracowników ze strony przełożonego.

Z menedżerami zarządzającymi pod wpływem drivera „spiesz się” najczęściej pracujemy w obszarze terminowego podzielenia pracy zespołu na kilka etapów, tworzenia planów i ich monitorowania oraz rozwoju kompetencji interpersonalnych w szczególności w odniesieniu do słuchania innych oraz udzielania feedbacku.

Jasna strona driverów – styl pracy

Czy drivery mogą mieć swoją jasną stronę? Julie Hay, uznana międzynarodowa analityczka AT, proponuje koncepcję driverów zastosować w analizie naszych charakterystycznych stylów pracy. Wpływają one bowiem na każdą sferę, którą się zajmujemy: organizację pracy, zarządzanie czasem, funkcjonowanie wśród innych ludzi, wkład w pracę zespołu, style komunikowania się, sposób formułowania myśli. Według J. Hay „większa świadomość w tym zakresie może pomóc nam wykorzystywać

zalety danego stylu i ograniczać jego wady. Ułatwia nam również tworzenie alternatywnych wzorców zachowań, dzięki czemu poszerzamy swoje możliwości². Autorka nadaje stylom pracy takie same nazwy, jakimi określone są drivery. Podkreśla, że nasze charakterystyczne poganiacze są często zachowaniami, które podejmowaliśmy w dzieciństwie, aby zadowolić dorosłych. Każdy styl ma zarówno wady, jak i zalety. Jednak aby móc ograniczać te wady danego stylu i wykorzystywać zalety, musi pojawić się wspomniana już świadomość. Świadome korzystanie z tej wiedzy i umiejętność zaobserwowania, czy nasze zachowanie, emocje, komunikacja są adekwatne i wspierające w tej określonej sytuacji.

Wiedza związana z driverami nie oznacza, że znikną, ale świadomość dotycząca tego,

które z nich są u nas dominujące, pozwala menedżerom i całym organizacjom dostrześć je, następnie świadomie z nimi pracować oraz zastosować inne, bardziej adekwatne, strategie. ■



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”.



Elżbieta Stelmach

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

² J. Hay, *Analiza Transakcyjna dla trenerów*, Kraków 2010, s. 131.