

w dziale ▶



Baza wiedzy
Warto przeczytać!

Benefity. Jak budować atrakcyjną ofertę dla pracowników

red. nauk. Joanna Liksza
Wolters Kluwer Polska



Poczucie sensu pracy

Typowy uczestnik studiów MBA to nastawiony na rozwój menedżer z kilku-, a często nawet kilkunastoletnim stażem zawodowym. W anonimowej ankiecie zadałam pytanie: jaką część swoich obowiązków zawodowych określiłbyś mianem „praca bez sensu”? | **s. 78**

Komunikowanie się w organizacji w ujęciu analizy transakcyjnej



” Wypalenie zawodowe może mieć wiele przyczyn. Ale trzy z nich (a z reguły ich kombinacja) są najczęstszą przyczyną utraty przyjemności z tego, co się robi. Może to być długotrwały stres, problemy komunikacyjne, wykonywanie specyficznego zawodu, w którym stres jest nieunikniony. Każdy z tych tematów jest przestrzeżeniem do pracy. ”

Tomasz Kalko, czytaj w tekście na s. 76

Gdyby porównać komunikowanie się w Twojej organizacji do tańca, to jaki byłby to taniec? Każdy ma swoją specyfikę. Jedne wymagają, aby partnerzy stworzyli emocjonalną bliskość, patrzyli sobie w oczy. Inne nakazują zachowanie odległości, wykonywanie przewidywalnych kroków. W jeszcze innych tańcach partnerzy zarówno korzystają z ogólnie znanych kroków, jak i improwizują pod wpływem emocji. Podobnie jest z wzorcami komunikacji, które mamy jako jednostki oraz które mają organizacje, w których pracujemy. Słowo „konwersacja” w swoim pierwotnym znaczeniu pochodzi od *convertere* (z łac. obracać, zmieniać), stąd też to porównanie i pytanie, które stawiamy.

Monika Dawid-Sawicka, Elżbieta Stelmach

Pracując w organizacjach z obszarem komunikacji, często słyszymy pytania lub stwierdzenia: „Czy oni nie rozumieją, czego się od nich wymaga?”, „Co zrobić, aby ludzie robili to, co do nich należy bez patrzenia im na ręce? Przecież są dorośli i powinni wiedzieć, co do nich należy”, „Jakich argumentów mam jeszcze użyć?”, „Dlaczego odpowiedź, którą słyszę, nie jest odpowiedzią na zadane przed chwilą pytanie? Dlaczego to działanie nie jest tym, o co prosiliśmy?”, „Dlaczego słyszę wymówki albo tłumaczenia, zamiast propozycji rozwiązań?”. No właśnie, dlaczego?

Analiza stanów Ja

Transakcje, jak mawiał E. Berne, twórca analizy transakcyjnej (AT), to tzw. wymiany między ludźmi. Wymiany słów, gestów, ciszy, uśmiechów, kontaktu wzrokowego lub jego braku¹. Trafność zinterpretowania przez rozmówców zależy od tych wszystkich elementów interakcji, werbalnych i niewerbalnych. W rozumieniu transakcji pomaga świadomość tego, że odbywają się one zarówno na poziomie jawnym (społecznym), jak i ukrytym.

Codziennie prowadzimy dziesiątki takich wymian: przywitanie, pożegnanie, poznanie nowych osób, prowadzenie rozmów oceniających, dyscyplinujących. W jednych czujemy, że są sensowne, że dzieją się na tej samej płaszczyźnie, a my idziemy w tę samą stronę. W innych kręcimy się wokół, i chociaż widzimy, że to strata czasu, brniemy głębiej mimo zwiększającej się frustracji. Aby zrozumieć mechanizm transakcji, niezbędne jest poznanie jednego z podstawowych konstruktów AT, jakim są stany Ja. Według ich autora E. Berne’a „to spójny system myśli, uczuć i odpowiadających im zachowań”². Berne wyróżnił trzy główne stany Ja: Rodzic, Dorosły i Dziecko, którymi dysponuje każdy z rozmówców. Stany Ja Rodzic i Dziecko mają swoje pozytywne oraz negatywne aspekty. Każdy z nas może na tę samą sytuację zareagować z zupełnie innego stanu Ja, co prowadzi do określonych konsekwencji w procesie komunikacji, ale też w tym, jak się zachowamy i co zrobimy.

Stan Ja Rodzic – kiedy wypowiadamy się w tym stanie, korzystamy z naszych przekonań, stereotypów występujących w naszym otoczeniu, a także odwołujemy się ►

¹ E. Szymanowska, M. Sękowska, *Analiza Transakcyjna w zarządzaniu*, Kraków 2000.
² Tamże, s. 12.

do wniosków z własnego, a więc subiektywnego, doświadczenia. Sytuacja, kiedy w rozmowie używamy słów: „musisz”, „powinieneś”, „należy”, z dużym prawdopodobieństwem jest momentem, w którym wypowiadamy się właśnie w stanie Ja Rodzic. W organizacji ten stan jest widoczny w kulturze firmy, hierarchii wartości, normach, systemach motywacyjnych, misji, tradycjach często przekazywanych na poziomie nieświadomym poprzez nakazy i normy.

W stanie Ja Dorosły – działania podejmowane są niezależne od wpływu otoczenia, nakierowane na tu i teraz, a emocje są adekwatne do sytuacji. W stanie Ja Dorosły jest miejsce na analizę, przyjęcie odpowiedniej strategii oraz zbieranie faktów. W organizacji ten stan widoczny jest w obowiązujących procedurach, regulaminach, przyjętych strategiach komunikacyjnych wewnętrznych i zewnętrznych czy przyjętym modelu biznesowym.

W stanie Ja Dziecko – zapisane są wzorce naszych reakcji emocjonalnych i uczuć. Tu zapisana jest ekspresja, otwartość i chęć eksplorowania rzeczywistości. Z tego stanu Ja czerpiemy kreatywne pomysły oraz otwartość na zmiany. Tu też mieszkają nasze obawy, lęki, wątpliwości, niechęć do podjęcia ryzyka. W organizacji ten stan jest widoczny w zwyczajach związanych ze świętowaniem, celebrowaniem sukcesów, przeżywaniem porażek, źródłami oporu czy możliwościami zmian.

Autorefleksji w analizie stanów Ja pomagają pytania:

- Jakim stanem Ja najczęściej posługujesz się w pracy?
- Z jakich stanów Ja zwykle korzystają Twoi współpracownicy?
- Jaki stan Ja jest preferowany przez Twoich przełożonych w sytuacjach konfliktowych, a jaki podczas mówienia o sukcesach?
- Co nowego wprowadziłbyś w sposobie komunikowania się w Twoim zespole/organizacji, a co chciałbyś zmienić lub usunąć?

Rozumienie choćby na tym ogólnym poziomie stanów Ja pomoże nam w obserwacji i rozumieniu transakcji, które odbywają się pomiędzy rozmówcami. Berne obliczył, że pomiędzy dwiema osobami może dojść do

6597 różnorodnych transakcji. Zapraszamy do poprzyglądania się zaawansowanym krokom naszego metaforycznego tańca komunikacyjnego właśnie przez pryzmat transakcji.

Rodzaje transakcji

Pierwszym rodzajem transakcji są transakcje proste, często też nazywane komplementarnymi. Tego typu transakcji używamy najczęściej. Taka transakcja może mieć następującą postać werbalną i graficzną (patrz „Dialog 1” i rysunek: „Zapis graficzny dialogu 1”).

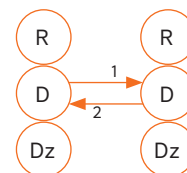
Dialog 1

Przełożony: Dzień dobry. Dziękuję za punktualność. Nasze zebranie zaplanowałam na 60 minut. Agendę otrzymaliście na maila dwa dni temu. Czy macie propozycje dodatkowe, które chcecie dzisiaj poruszyć?

Pracownik: Tak. Proponuję, abyśmy przy punkcie dotyczącym feedbacku nt. audytu w naszym dziale poruszyli temat realności kryteriów oceny, biorąc pod uwagę czasy, w których żyjemy.

Zapis graficzny dialogu 1

Źródło | opracowanie autorem.



Twórca AT zdefiniował ten rodzaj transakcji jako „adekwatny, oczekiwany i następujący zgodnie z naturalnym porządkiem zdrowych stosunków międzyludzkich”³. Czy taki typ rozmów w Twojej organizacji byłby możliwy w praktyce przez cały czas? Pewnie w niektórych tematach tak. Jednak co wówczas, kiedy pojawia się różnica zdań? Kiedy odpowiedź zupełnie nie dotyczy naszego pytania lub zaskakuje nas treścią czy formą? Co jeśli częściej rozmowy mają przebieg podobny do zaprezentowanego w kolejnym dialogu (patrz „Dialog 2”)?

Dialog 2

Menedżer: Pamiętasz o raporcie? Umawialiśmy się, że prześlesz go do 15.00, a jest 15.20. Dlaczego nie mam go w skrzynce?

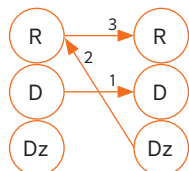
Pracownik: Wszyscy dzisiaj czegoś ode mnie chcą! A wiesz, że Bartek z IT miał stłuczkę?

³ Patrz: materiały szkoleniowe Grupy Spotkanie w Poznaniu.

Menedżer: Przykro mi. Wszystko u niego w porządku?

Zapis graficzny dialogu 2

Źródło | opracowanie autorki.



W podobnych sytuacjach wiele osób ma wrażenie, że rozmowa toczy się w równoległych rzeczywistościach. Przytoczony dialog jest przykładem transakcji skrzyżowanej, czyli takiej, w której otrzymujemy odpowiedź pochodzącą z innego stanu Ja rozmówcy niż ten, do którego kierowaliśmy swoją wypowiedź (patrz rysunek: „Zapis graficzny dialogu 2”). Konsekwencją takiego typu transakcji jest często zaskoczenie, wycofanie, zdziwienie, oburzenie. Właśnie w tym miejscu zaczyna się wiele nieporozumień. Dzieje się tak, ponieważ w sytuacji, kiedy transakcja jest skrzyżowana, następuje przerwanie komunikacji. Do kontynuowania rozmowy można powrócić tylko wówczas, jeśli chociaż jeden z rozmówców zmieni swój stan Ja lub obaj zaczną na nowo posługiwać się transakcjami równoległymi. Transakcje skrzyżowane najczęściej poznamy po tym, iż na komunikat, który kierujemy do stanu Ja Dorosły naszego rozmówcy, odpowiada nam on ze stanu Ja Rodzic lub Dziecko. Wykorzystując ten fakt, można świadomie użyć transakcji skrzyżowanych w pozytywny sposób, np. demaskując „jęczing”, a skupiając się na poszukiwaniu rozwiązań. Jak może to wyglądać, przybliży kolejny dialog, w którym komunikat pracownika pochodzi ze stanu Ja Dziecko do stanu Ja Rodzic. Odpowiedź menedżera jest zaproszeniem do poszukiwania rozwiązania ze stanu Ja Dorosły (patrz „Dialog 3” i rysunek: „Zapis graficzny dialogu 3”).

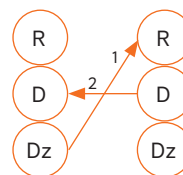
Dialog 3

Pracownik: Ten nowy program do raportowania jest zupełnie bezsensowny. Na nim nie da się pracować! To strata czasu!

Menedżer: Słyszę, że nowy program do raportowania oceniasz jako bezsensowny. Co konkretnie powoduje, że nie możesz na nim pracować? Czego potrzebujesz?

Zapis graficzny dialogu 3

Źródło | opracowanie autorki.



Transakcje ukryte

Najwięcej uwagi w pracy z organizacjami zwykle skupiamy na transakcjach ukrytych ze względu na koszty, jakie za sobą pociągają. Zarówno w sferze interpersonalnej, intrapersonalnej, jak i finansowej. Transakcje takie prowadzą do gier psychologicznych na różnych poziomach. Charakterystyczne dla transakcji ukrytych jest to, że komunikując się ze sobą, prowadzimy dialogi na dwóch poziomach: werbalnym, określanym także jako społeczny lub jawny, oraz niewerbalnym, nazywanym ukrytym lub psychologicznym.

W transakcjach prostych poziom społeczny jest zgodny z poziomem psychologicznym, ponieważ obydwaj rozmówcy angażują tylko jeden stan Ja. W transakcjach ukrytych występuje widoczna niespójność między poziomem społecznym a poziomem psychologicznym, np. mówisz: dzień dobry, nie patrząc na osobę, którą pozdrawiasz, a ton Twojego głosu brzmi oschle i pogardliwie. W efekcie to, co mówisz, jest niespójne ze sposobem, w jaki to demonstrujesz. Komunikat werbalny pochodzi z innego stanu Ja niż Twój przekaz niewerbalny, co dokładnie oddaje sens transakcji ukrytych. W tym typie transakcji nie ma zgodności pomiędzy poziomem społecznym a poziomem psychologicznym. Są to zawsze transakcje negatywne. Jeśli dominującymi nastrojami w organizacji są nieufność, niepewność, nieszczerłość, to z dużym prawdopodobieństwem można przypuszczać, iż komunikacja w dużej mierze oparta jest właśnie na transakcjach ukrytych (patrz rysunek: „Zapis graficzny dialogu 4”).

Istota transakcji ukrytych odnosi się zawsze do przekazu na poziomie psychologicznym. Ważny jest całościowy kontekst, w jakim się ona odbywa. Przykładem jest dialog, jaki mógłby się rozegrać w większości organizacji, bo dotyczy spóźnienia.

Macie spotkanie zespołu. Ustaliliście 15-minutową przerwę. Powrót do sali, w której ►

pracowaliście, przedłużył się do 25 minut. Liderka jest poirytowana i odbiera to jako lekceważenie jej. Kiedy cały zespół jest już w sali, liderka rozpoczyna swoją wypowiedź oschłym tonem (patrz „Dialog 4”).

Dialog 4

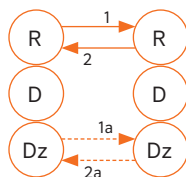
Liderka: A myślałam, że się wzajemnie szanujemy. Myślę, że to zawsze była duża wartość w naszym zespole.

Pracownicy: Zgadzamy się w 100 procentach z Pani opinią.

Na poziomie jawnym komunikaty są kierowane ze stanu Ja Rodzic, jednak na poziomie ukrytym komunikacja odbywa się na poziomie stanu Ja Dziecko. (patrz rysunek „Zapis graficzny dialogu 4”).

Zapis graficzny dialogu 4

Źródło | opracowanie autorki.



Skoro transakcje ukryte generują tak duże koszty, warto wiedzieć, jak sobie z nimi radzić (patrz: „Dialog 5 – 7”).

Jednym z rozwiązań jest reagowanie wyłącznie na poziom jawny, np.:

Dialog 5

A: Młodzi pracownicy są obecnie bardzo roszczeniowi.

B: Czy masz kogoś konkretnego na myśli w naszej firmie?

Innym sposobem jest zweryfikowanie poziomu ukrytego, np.:

Dialog 6

A: Ta liczba spotkań online dla naszego zespołu jest wykańczająca.

B: Słyszę, że jesteś zmęczona liczbą spotkań. Mam wrażenie, że chcesz mi jeszcze coś przekazać?

Można też zdemaskować poziom ukryty używany przez naszego rozmówcę, np.:

Dialog 7

A: A w marketingu ich menedżer załatwił im nowy ekspres do kawy. Wynegocjował też

ze sprzedawcą dużą ilość kawy dla zespołu i styszałem, że w dobrej cenie.

B: Kiedy w taki sposób ze mną rozmawiasz, czuję się manipulowany i nie godzę się na to.

Dobra komunikacja jako kompetencja

Wśród najbardziej poszukiwanych umiejętności miękkich w 2020 r. LinkedIn wymienia w swoim raporcie: kreatywność, perswazję, współpracę, zdolność adaptacji, inteligencję emocjonalną⁴. Każda z nich oparta jest na dobrej komunikacji. Wydawałoby się, że jest to kompetencja, którą każdy pracownik ma w pakiecie startowym. Jeśli jednak zapytamy, co jest najtrudniejsze w codziennym funkcjonowaniu organizacji, na czołówkę wysuwają się różnorodne napięcia, nieporozumienia, konflikty interpersonalne związane właśnie z procesem komunikacji. Przykłady, które zawarłyśmy w tekście, pokazują naszą codzienność. Znamy po kilkadziesiąt technik aktywnego słuchania, zadawania pytań, nacię rodzajów feedbacku, a pomimo tego czasami zachowujemy się jak tancerz, który ciągle zapomina pierwszych kroków i obwinia za to instruktora lub partnera. Wiedza z obszaru analizy transakcyjnej może być wartościowym i cennym narzędziem patrzenia na proces komunikacyjny trochę od innej strony. Bez względu więc, czy w Twojej organizacji częściej tańczy się tango czy freestyle, zapraszamy do popatrzenia na ten proces przez pryzmat stanów Ja i transakcji. Jesteśmy też ciekawe, jaki rodzaj komunikacyjnego tańca dostrzegasz w swojej organizacji. ■



Monika Dawid-Sawicka

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



Elżbieta Stelmach

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

⁴ Patrz: <https://startebiznes.pl/twarde-i-miekkie-umiejtnosci-najbardziej-pozadane-w-2020-r-wg-linkedin/> (dostęp: 27.12.2021 r.).