Poradnik dla pracowników i właścicieli firm

FUNDACJA GRACJANY PAWLAK

SZCZĘŚLIWI W PRACY

czyli jak budować zdrowe relacje zawodowe

Spis treści

I. Pracownik: spełniony w swojej pracy

Kto odpowiada za stan relacji w pracy.....3

Jak poprawić relacje z przełożonym.....6

II. Właściciel: mądry szef spójnej wewnętrznie firmy

Co decyduje o sukcesie.....13

Najważniejszy proces w każdej firmie.....14

Ryba psuje się od głowy.....15

Jak świadomie budować relacje w firmie.....19

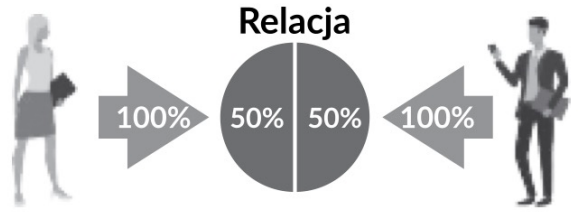
I

Pracownik: spełniony w swojej pracy

Kto odpowiada za stan relacji w pracy?

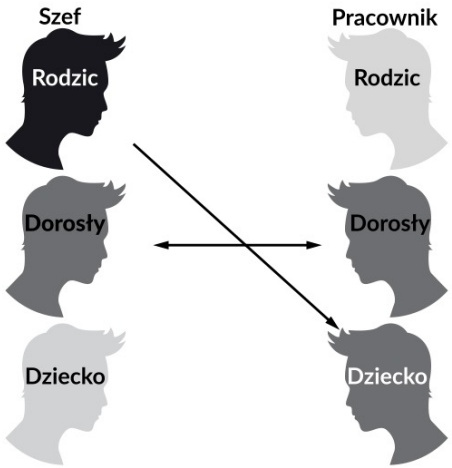
Chciałoby się odpowiedzieć – no szef, ten na samej górze, właściciel firmy, prezes, minister, dyrektorzy, kierownicy… A szeregowy pracownik? Czy on coś może? Czy jest tylko ofiarą – na ogół – niekompetencji przełożonych?

Otóż za stan relacji w organizacji w równym stopniu odpowiadają wszyscy, którzy do niej należą. Ja odpowiadam w 50% za relacje, które buduję ze światem zewnętrznym, z kolegami w pracy, z bezpośrednim przełożonym oraz z szefem szefów. Druga połowa odpowiedzialności należy do drugiej strony – kolegi, kierownika czy też prezesa. Do tanga trzeba dwojga. Dwojga partnerów. Każdą zaś umowę zawiera się między dwiema dorosłymi osobami - PARTNERAMI - w zakresie wykonania określonych prac. Pracodawca zaprasza do pełnienia wskazanych obowiązków na określonych warunkach. Pracownik przyjmuje je lub negocjuje. Ostatecznie – na coś się umawiają. I odtąd każda ze stron jest w 100% odpowiedzialna za swoją połowę, czyli sposób, w jaki podchodzi do budowania relacji:



Na co dzień bywa to trudne. Dlaczego? Ponieważ partnerskie z założenia procesy i relacje komplikuje nieodłączny element firm i instytucji, czyli WŁADZA. Władza w relacji między szefem i pracownikiem wyzwala w człowieku podobne mechanizmy, co władza między rodzicem i dzieckiem.

Idąc tropem analizy transakcyjnej[1], można to ująć w prostym schemacie:



Podobnie jak w relacjach osobistych, im więcej zachowań szefa pochodzi od Rodzica krytykującego i im więcej reakcji pracownika pochodzi od Dziecka zlęknionego, tym bardziej dysfunkcyjne, a nawet toksyczne, stają się ich relacje. To z nich bierze się strach, manipulacje, przeciążenie obowiązkami, mobbing, niesprawiedliwe traktowanie, niszcząca rywalizacja, koalicje i wiele innych dysfunkcji.

Z kolei, im więcej elementów w relacji pochodzi od Dorosłego, Rodzica wspierającego i Dziecka spontanicznego, tym relacje są zdrowsze, oparte na odpowiedzialności, świadomości i partnerstwie. Atmosfera w pracy staje się przyjemniejsza, pełna zaufania, serdeczności, spokoju. A to niesie konkretne efekty: większą kreatywność, lepszą współpracę, terminowość, wyższą jakość i efektywność pracy.

Oprócz władzy, istotnym elementem wpływającym na stan relacji w pracy są RAMY wyznaczane przez bezpośredniego przełożonego. Choćby relacja była bardzo partnerska, w hierarchicznej strukturze przyjmuje się, że ostatnie słowo należy do szefa i to on określa granice, uruchamiając w tym procesie wewnętrznego Rodzica. Im sztywniejszy jest w tych granicach, tym większych zdolności przystosowawczych potrzeba u podwładnego. Jeśli te zdolności są ograniczone, wewnętrzne Dziecko pracownika może zacząć się buntować. Ten bunt wobec szefa może być:

- **jawny**, wyrażony np. słownie lub w poszukiwaniu wsparcia w związkach zawodowych;
- **ukryty**, wyrażony np. w tworzeniu koalicji z innymi pracownikami, donoszeniu, zemście;
- **nieuświadomiony**, wyrażony w formie tzw. biernej agresji wobec szefa i przez to całej organizacji, przykładem mogą być: nagła choroba i zwolnienie lekarskie czy nieświadome obniżenie jakości wykonywanej pracy, wzrost liczby popełnianych niechcący błędów, zapominanie o obowiązkach.

Kiedy zdolności przystosowawcze u pracownika są zbyt ograniczone, a granice ustalane przez szefa zbyt sztywne, na ogół dochodzi do wypowiedzenia umowy, o ile strony nie znajdą w sobie gotowości do dialogu i rozszerzenia swoich możliwości.

Badania psychologii biznesu i socjologii pracy nad funkcjonowaniem organizacji pokazują też, że **dla pracownika najważniejsza jest relacja z bezpośrednim przełożonym** i to od

[1] Teorię analizy transakcyjnej przybliżamy w części o budowaniu relacji osobistych. Otwórz książeczkę z drugiej strony i znajdź stronę 4.

niej zależy jego motywacja, efektywność, samopoczucie oraz stopień identyfikowania się z organizacją. Kontakty z kolegami w pracy, z podwładnymi lub z szefem szefów mają mniejsze znaczenie, choć oczywiście istotne jest, aby były przynajmniej poprawne.

Jak poprawić relacje z przełożonym

To nigdy nie jest przypadek, że decydujesz się pracować dla tego właśnie szefa czy takiej właśnie organizacji. W jakiś sposób relacja z bezpośrednim przełożonym odzwierciedla różne, często nieuświadomione, aspekty twojej dawnej relacji z matką lub ojcem. Stwarza okazję do tego, żeby swoje automatyczne reakcje poznać, zrozumieć i przekroczyć… lub powtórzyć.

Za stan relacji w pracy możesz obwinić właściciela lub bezpośredniego szefa. Wtedy raczej małe szanse na to, aby cokolwiek zmieniło się na lepsze. Możesz być tylko odbiorcą lub ofiarą tego, co się dzieje. Jeżeli całą odpowiedzialność oddajesz w czyjeś ręce, no to jakim cudem coś miałoby się zadziać tak, jak TY byś sobie tego życzył?

Co możesz zrobić? Na początek wziąć 100% odpowiedzialności za swoją połowę relacji, jaką współtworzysz z szefem.

Spróbuj odpowiedzieć sobie na pytania:

- Co w jego zachowaniach jest dla ciebie najtrudniejsze i jakie to wyzwala u ciebie reakcje?
- Które z twoich reakcji często się powtarzają i są trudne do zmiany?
- Czego najbardziej potrzebujesz?

Znasz już odpowiedzi? Krok drugi to uznanie własnych reakcji i potrzeb za ważne i zaproszenie szefa do rozmowy. Jak? Przyjrzyjmy się sytuacji zawodowej Macieja.

Maciej jest informatykiem, zajmującym się firmowym systemem komputerowym. W umowie ma osiem godzin dziennie, ale w razie awarii bywa wzywany również popołudniami i w weekendy. Rozumie taką konieczność, jednak jest zmęczony ciągłą dyspozycyjnością i nagłymi zmianami planów osobistych. Przed podpisaniem umowy usłyszał, że nie otrzyma dodatkowego wynagrodzenia za nadgodziny, ale może w zamian brać wolne kiedy zechce, w ilości proporcjonalnej do liczby nadgodzin. Ten układ wydawał się Maciejowi fair. W praktyce jednak okazało się że, jego stanowisko wymaga obecności w zasadzie przez cały czas. Wielokrotnie, kiedy chciał wziąć wolne, słyszał od swojego przełożonego, Kamila, że w tej chwili jest to niemożliwe. W zasadzie każdy termin jest nieodpowiedni, pracy jest coraz więcej i Maciej poza zwykłym urlopem nie może liczyć na odpoczynek. Jest coraz bardziej przemęczony i sfrustrowany, ale nie ma odwagi postawić sprawy na ostrzu noża. Boi się utraty pracy. Ma na utrzymaniu troje dzieci, a jego żona zarabia niewiele. Obawia się, że trudno będzie mu znaleźć posadę równie dobrze płatną. W efekcie, własne niezadowolenie i napięcie przesłaniają mu sprawy firmy, które

coraz mniej leżą mu na sercu.

Co robić? Po pierwsze warto zdać sobie sprawę, że problem Macieja jest kwestią relacyjną. To, jak obie strony podchodzą do tematu, pokazuje w jaki sposób obie realizują pewien schemat dziecięco-rodzicielski. Wewnętrzne Dziecko Macieja, pełne lęku i obaw, nie potrafi wyegzekwować warunków umowy. Stało się ofiarą wewnętrznego Rodzica Kamila, który dostrzegł słabość Macieja i wykorzystuje swoją władzę nad nim, zwodząc go, nie szanując jego czasu i prawa do odpoczynku. Postawa Kamila z kolei prawdopodobnie podszyta jest lękiem przed jego własnym przełożonym (a tak naprawdę Rodzicem), który wymaga od niego określonych wyników. W ten sposób problem nadużyć pracowników dotyczy całej organizacji, a nie tylko Macieja.

W jaki sposób Maciej jako pracownik może wziąć odpowiedzialność za swój udział w rozwiązaniu problemu?

Na początek poprzez zadanie sobie kilku pytań i próbę odpowiedzi:

Co takiego robi Kamil, co jest dla Macieja szczególnie trudne i wyzwala napięcie?

> Odmawia zaspokojenia jego potrzeby odebrania nadgodzin. Argumentuje to nadmiarem pracy i koniecznością wyrobienia się w terminach, na które nie ma wpływu.

Jakie powtarzające się reakcje na to zachowanie Kamila występują u Macieja?

> Maciej zdaje sobie sprawę z bezradności Kamila. Nawet czuje się przez niego usłyszany. Czuje, że w zasadzie obaj nie mogą nic zrobić i muszą się podporządkować odgórnym wytycznym. Krzywo się uśmiecha, zagryza zęby i wraca do pracy. Czasem przeklnie pod nosem na Kamila i całą firmę. Następnie dzwoni do żony i mówi, że znów nici z ich wspólnych planów.

Co czuje Maciej, gdy wykazuje tak uległą postawę?

> Czuje się uwikłany, rośnie w nim napięcie, bunt, złość i gniew. Równocześnie jest świadom własnego lęku przed utratą pracy, więc ostatecznie pomija swoje emocje. Próbuje je stłamsić. Ucisza potrzebę odpoczynku.

Co się tutaj wydarza na poziomie relacyjnym? Upraszczając, można powiedzieć, że zarówno Maciej, jak i Kamil, wynieśli z domów rodzinnych schemat ignorowania własnych potrzeb. Prawdopodobnie, choć rodzice zauważali ich dziecięce potrzeby, z jakiegoś powodu nie mogli lub nie chcieli ich zaspokoić. Nie potrafili też znaleźć sposobu wynagrodzenia im tego. Ewentualnie składali obietnice, których i tak później nie dotrzymywali. Przez to, w dorosłym życiu i Kamil, i Maciej, nie potrafią uszanować swoich potrzeb i uczuć, zawalczyć o nie skutecznie. Duszą je w sobie. Znaleźli pracę, w której tę dysfunkcję mogą odtwarzać w relacjach zgodnie ze schematem, w którym wyrośli. Nie byłoby też zaskoczeniem, gdyby jeden z nich chorował na chroniczny duszący kaszel, a drugi np. na serce. Obaj mają też idealne warunki na bycie nałogowymi palaczami. I spore szanse na przekazanie dysfunkcji własnym dzieciom oraz obarczenie nimi partnerów. Jak zatrzymać błędne koło?

Kiedy już Maciej dokona wstępnej analizy swojej sytuacji, może zadziałać na kilka sposobów. Pierwszy sposób, to udać się do psychoterapeuty, który pomoże mu zająć się jego wewnętrznym Dzieckiem i rzeczywistym źródłem całego problemu, tkwiącym w historii jego życia. Po uzdrowieniu zaniedbanych obszarów, relacje w pracy poprawią

się w sposób naturalny bez szczególnych dodatkowych zabiegów z jego strony. A jeśli nie, będzie on w stanie po prostu zmienić pracę.

Jeżeli nie zdecyduje się na psychoterapię, może zacząć wzmacniać swojego wewnętrznego Dorosłego w relacji z szefem, przede wszystkim ucząc się języka potrzeb i emocji. Bez zajęcia się wewnętrznym Dzieckiem jest to trudniejsze, ale nie niemożliwe. Uczą tego różne warsztaty rozwoju osobistego, szkolenia z komunikacji, coachingi, consultingi i mentoringi. Maciej może zacząć sam korzystać z bogatej oferty na rynku rozwoju osobistego lub zaproponować przełożonemu znalezienie propozycji dla całej firmy – wtedy poprawa relacji nastąpi na wszystkich poziomach.

Próbując wyłącznie własnych sił, Maciej może ZAUWAŻYĆ i UZNAĆ W SOBIE te rzeczy, które zaobserwował i stanąć z nimi twarzą w twarz z Kamilem. Czyli świadom swojego lęku przed utratą pracy, może o nim powiedzieć wprost. Świadom swojej potrzeby odpoczynku i potrzeb rodzinnych może powiedzieć o nich i… zaprosić szefa do poszukania rozwiązań, których na ten moment nie widzą. To, co na pewno może zrobić Maciej, to przestać odpuszczać sobie i Kamilowi. Nie znaczy to, że ma stawiać sprawę na ostrzu noża, tylko nie pozwolić, żeby jego potrzeby zostały pominięte. Terminy? Ok. Potrzeba akceptacji przez przełożonych? Ok. Potrzeba odpoczynku? Ok. Siądźmy więc RAZEM i zastanówmy się nad tym, jak te wszystkie potrzeby pogodzić. Jeśli sami nie znajdujemy rozwiązania, zaprośmy do tej dyskusji szefa Kamila lub właściciela firmy. Jeśli w tym gronie się nie uda, warto zaprosić zewnętrznego konsultanta, który z zupełnie świeżym spojrzeniem i własnym doświadczeniem może wnieść coś nowego.

To w takim dialogu powstają prawdziwe zespoły oraz kreatywne i najlepsze dla całej organizacji rozwiązania. Podporządkowanie się wymaganiom i brak woli do uznania własnych potrzeb to samotność, opuszczenie i brak

zespołowości w firmie. Budowanie zespołów to przede wszystkim dialog o indywidualnych potrzebach i emocjach. W tym dialogu często okazuje się, że potrzeby, o których mowa, są wspólne wszystkim i rozważenie nieoczywistych sposobów na ich zaspokojenie sprawia, że cała organizacja zaczyna rosnąć. Entuzjazm rodzący się wskutek uznania wszystkich potrzeb za ważne i wypracowania wspólnych rozwiązań buduje niezwykle silną więź między pracownikami i poczucie tożsamości z organizacją. Ogromnie motywuje do dalszej pracy, a także zachęca do rozwoju kreatywności oraz indywidualnych potencjałów pracowników.

Niezbędny jest jednak pierwszy krok, który musi postawić osoba należąca do organizacji.

I może to być Maciej. Szeregowy pracownik. Musi on uznać, że jego potrzeba odpoczynku jest ważna i jego lęk przed utratą pracy również jest ważny, po czym prosić o wspólne rozmowy na ten temat z przełożonymi tak długo, aż one się odbędą, i będą trwały tak długo, aż rozwiązania zostaną wypracowane. Oby Maciej wytrwał, a jeśli zabraknie mu woli lub sił, zawsze może udać się po wsparcie do profesjonalisty.

Ten pomoże mu w wypracowaniu takich sposobów podejścia do rozwiązywania problemów, by pozostał w zgodzie z sobą. Udzieli też niezbędnego wsparcia, by wytrwał w tym trudnym chwilami procesie.

II.

Właściciel: mądry szef spójnej wewnętrznie firmy

Co decyduje o sukcesie?

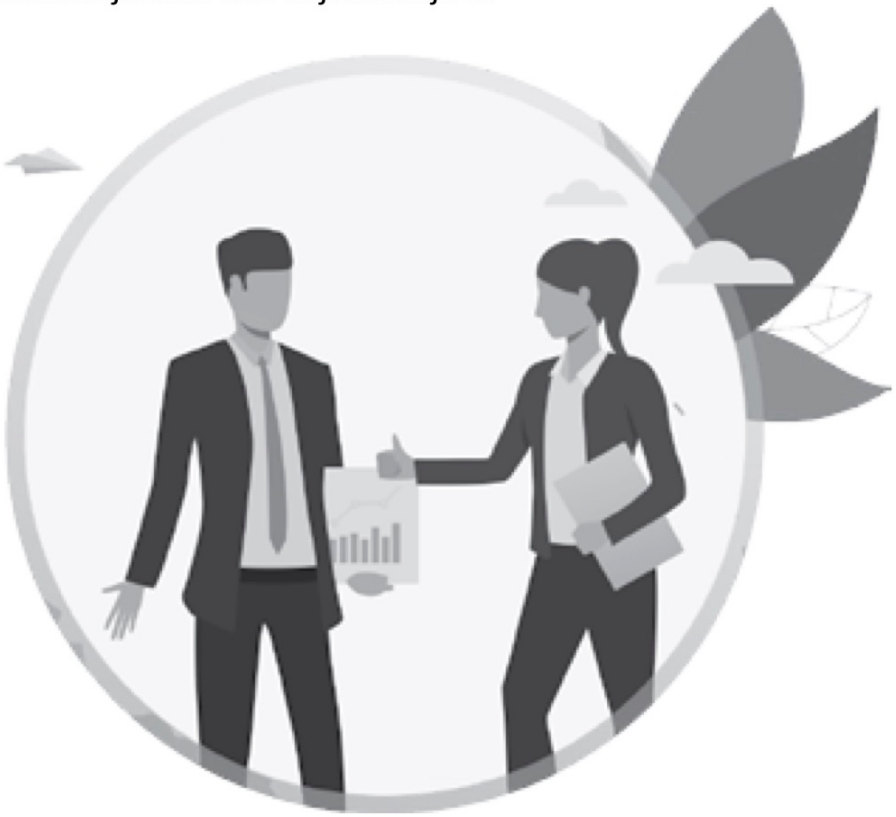
Wskaźnikami sukcesu każdej organizacji są:

- **stabilność, trwałość i rozwój** w zmieniającym się świecie zewnętrznym, niezależnie od zmian zachodzących wewnątrz organizacji;
- **wysoka jakość życia w środowisku** pracy i subiektywne poczucie spełnienia zawodowego pracowników - najbardziej miękkie wskaźniki sukcesu;
- **osiąganie wymiernych i mierzalnych celów**, w tym zysk finansowy w organizacjach biznesowych - najbardziej twarde wskaźniki sukcesu.

Większość organizacji dochodzących do sukcesu potrafi osiągnąć jeden lub dwa z wymienionych wskaźników, a tylko nieliczne mogą pochwalić się sukcesem na wszystkich trzech polach. Co zapewnia ten sukces? Kluczowa jest równowaga pomiędzy zarządzaniem a przywództwem. Rozwój zarówno inteligencji biznesowej i przedsiębiorczości, jak i inteligencji emocjonalnej i społecznej. Zbudowanie zdrowej relacji pomiędzy tymi dwoma biegunowymi filarami każdej organizacji.

Najważniejszy proces w każdej organizacji

Organizacje tworzą ludzie. Marka, forma prawna, administracja, sprzedaż istnieją dlatego, że jedna lub więcej osób postanowiło wytwarzać jakieś dobro dla innych. Sensem istnienia firm są ludzie, ich potrzeby i sposoby zaspokajania tych potrzeb. Proces ten zawsze odbywa się w RELACJACH, a więc są one bazą do wszelkich innych procesów biznesowych. I choć lubimy mówić o ofertach dla firm, negocjacjach z firmami, to ostatecznie rozmawia **człowiek z człowiekiem**. I to budowanie zdrowych relacji międzyludzkich jest dla firm najważniejsze.



Ryba psuje się od głowy

Za stan relacji w organizacji odpowiadają wszyscy jej członkowie w równym stopniu. Jedynie funkcje właściciela różnią się od funkcji pracowników. Do niego ostatecznie należy decyzja o tym, jaki przyjmie styl zarządzania:

1. **„Rekin biznesu”**, czyli styl autokratyczny: w sztywnej pionowej hierarchii relacje budowane są na ogół w oparciu o strach, władzę i podporządkowanie. Nie ma zbyt wiele miejsca na indywidualny potencjał, kreatywność, oddolne inicjatywy. Próby zmian pochodzące od pracowników są albo odrzucane, uciszane czy ignorowane, albo dochodzi do zakończenia współpracy. Z kolei sam właściciel kontroluje każdy lub większość obszarów działania firmy. Jest mocno skoncentrowany na działaniu, na ogół przeciążony pracą, często prowadzi bardzo aktywne życie również poza nią. Uchodzi za twardego. „Rekin” zainteresowany jest głównie innymi „rekinami” i „pożera" tzw. „płotki”. Często przedkłada zysk finansowy ponad potrzeby serca własne czy ludzi, z którymi współpracuje. Zazwyczaj zarabia nieproporcjonalnie więcej niż jego pracownicy. To mistrz zarządzania.

2. **„Delfin biznesu”** przyjmuje bardziej partnerski styl zarządzania: decyduje w konsultacji z pracownikami. Daje im dużo przestrzeni do wykazania się inicjatywą. Nie boi się zmian, jakie może to wnieść. Buduje zespoły, w ramach których wspólnie z ludźmi wypracowuje najlepsze rozwiązania w odpowiedzi na potrzeby wszystkich

zaangażowanych. Jest otwarty na informację zwrotną. Potrafi wycofać się z nietrafionych decyzji czy przeprosić za popełniony błąd. Jego zarobki nie różnią się tak bardzo od zarobków pracowników. Często przyjmuje funkcję koordynującą. Jest też otwarty na to, aby koordynowanie należało do różnych osób. Wówczas pracuje razem ze swoimi ludźmi. Buduje relacje w organizacji w oparciu o zaufanie, partnerski dialog, uważność na indywidualne potrzeby każdej osoby oraz kompromis, w którym dochodzi do pomnożenia zasobów. Ten styl najbardziej równoważy oba filary zdrowej organizacji: zarządzanie i przywództwo.

3. Mistrz przywództwa to **„karp biznesu"**, który już nie zarządza, nie angażuje się w działania, a tylko towarzyszy swojemu zespołowi. Potrafi być prawdziwie obecny. Po prostu jest. Kiedy sam istnieje w sposób tak wyraźny i oczywisty, ma ogromną zgodę na zaistnienie innych ludzi, razem z ich zasobami i słabościami. Pozwala im podejmować decyzje, pozostając w cieniu jako oparcie, mentor. Bez lęku o siebie potrafi wydobyć z ludzi cały ich potencjał. Mówimy, że można „zrobić karpia", to znaczy zadziwić się. Karp biznesu zaciekawia i zadziwia się tym, kim są inni ludzie, co mogą zrobić i jak wielcy mogą być przy odrobinie akceptacji i wspierającej obecności. Taką postawę można spotkać u mądrych inwestorów i ludzi, którzy wiele lat pracowali nad sobą.

W szerszej perspektywie można w tych stylach zobaczyć również drogę rozwoju świadomości. W skali mikro, odbywaną przez indywidualne osoby, a także makro – przez całe pokolenia. Pokolenie Baby Boomers[2] dobrze czuło i nadal czuje się głównie wśród rekinów biznesu. Pokolenie X jest na etapie przejściowym pomiędzy rekinem a delfinem, z kolei Pokolenie Y to już w większości delfiny i dla nich relacyjność i partnerstwo w pracy są priorytetowe. Pokolenie Z, zwane Millenialsami, w czasach, kiedy zacznie dominować na rynku jako szefowie szefów, czyli za kilkadziesiąt lat, być może będzie reprezentować etap przejściowy między delfinem a karpiem. Czas pokaże.

Co istotne, żaden z wymienionych stylów nie jest lepszy czy gorszy. Każdy ma po prostu swoje konsekwencje, zasoby i ograniczenia. Pracodawcy i pracownicy współpracują w ramach określonych stylów dlatego, że w podobnych schematach relacyjnych wyrośli w swoich rodzinach. Dla jednych jest to punkt wyjścia do dalszego rozwoju osobistego i przekraczania tych schematów po to, żeby organizacje mogły rosnąć razem z nimi. Inni nie czują tej potrzeby rozwoju i pozostają w tym samym stylu przez całe życie. Większość z nas łączy elementy różnych stylów zarządzania, ze wskazaniem na wiodący. Ważne jest zrozumienie, że to przyjęty przez lidera styl zarządzania jest „głową ryby". I to od niego w głównej mierze zależą relacje w firmie.

Jeżeli szeregowy pracownik czuje, że coś mu w organizacji doskwiera, nie będzie w stanie zmienić kultury organizacyjnej bez udziału w tym procesie właściciela firmy. Bo kiedy on zacznie rosnąć w przekraczaniu swoich ograniczeń, dziecięcych schematów i w rozwoju inteligencji emocjonalnej, a szef szefów pozostanie w tym samym miejscu co był, istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że wcześniej czy później przestaną współpracować.

[2] Jako pokolenie Baby Boomers określa się osoby urodzone w l. 1946-1964, Pokolenie X – 1965-1979, Pokolenie Y – 1980-1994, zaś Millenialsi to wszyscy urodzeni po 1995 roku.

Organizacja najpełniej rośnie wtedy, gdy NA KAŻDYM SZCZEBLU ZARZĄDZANIA każdy szef i każdy pracownik pracuje nad sobą w obszarze budowania zdrowych relacji.

Tak jak róża – oczywiście urośnie w cieniu, kiedy będziemy ją podlewać w doniczce, ale dopiero, gdy zasadzimy ją w żyznej glebie, gdzie będzie miała dostęp i do słońca, i do deszczu, rozwinie cały swój potencjał i będzie zachwycać dorodnością, a wręcz majestatem. Czyli wtedy, gdy każda jej potrzeba zostanie uznana za ważną i będzie zaopiekowaną. Podobnie w organizacji warto przyglądać się potrzebom każdej z osób, a także sposobom, w jaki są one traktowane. Zaczynając od właściciela i kończąc na szeregowych pracownikach, albo zaczynając od pracownika, a kończąc na szefie szefów.

Jak zacząć świadomie budować relacje w firmie

Po pierwsze zacząć od siebie

Pamiętaj, że innych ludzi traktujemy na ogół tak, jak samych siebie. Przyjrzyj się zatem temu kim jesteś. O co ci chodzi w pracy i w ogóle w życiu? Dokąd zmierzasz? Kiedy czujesz się najbardziej szczęśliwy? Ile to ma wspólnego z tym, co robisz na co dzień w swojej firmie? Czy masz wystarczająco dużo wolnego czasu, czy raczej jesteś w pędzie odhaczania punktów na niekończącej się liście zadań? A może masz poczucie bycia w równowadze i nie chcesz niczego zmieniać? Wtedy prawdopodobnie nie byłbyś czytelnikiem tego materiału…

Po drugie

ĆWICZENIE

Ustaw puste krzesło w dowolnym miejscu w swoim gabinecie. Następnie przyjrzyj się układowi, który powstał, poczuj się w nim. Posiedź na swoim miejscu, a potem przesiądź się na krzesło i sprawdź, jak poczuje się na nim i w takim układzie z tobą zaproszona przez ciebie osoba. Poprzyglądaj się swoim odczuciom i wnioskom, jakie z tego popłyną.

Następnie zaproś na to krzesło osobę ze swojej firmy. I pogadaj z nią. Zaciekaw się jej perspektywą widzenia firmy. Poproś o informację zwrotną na temat stylu współpracy. Poproś o wymienienie przez nią 3 największych zasobów i 3 największych słabości twoich i firmy. Słuchaj uważnie, zaciekawiaj się. Nie dyskutuj z tym. Zapytaj pracownika, co jego zdaniem wymaga natychmiastowej zmiany w organizacji, a co tylko dopieszczenia. Czy jest w firmie coś, czym się chwali, o czym chętnie opowiada. Zapytaj o jego osobiste potrzeby w pracy.

Bądź uważny. Jeżeli zaproszona osoba mówi tylko o pozytywnych rzeczach, może to być sygnałem, że odczuwa lęk lub dezorientację i woli się asekurować. Wówczas warto się przyjrzeć twoim relacjom z pracownikami, bo może w nich brakować zaufania i bezpieczeństwa. Raczej nie jest możliwe to, aby wszystko w organizacji było doskonałe.

Ćwiczenie powtarzaj regularnie, przynajmniej raz w tygodniu, najlepiej o stałej porze. Możesz zacząć od pół godziny, ale docelowo, przeznaczaj godzinę lub więcej, na pogłębioną refleksję o tym, w jaki sposób jesteś ze sobą i ze swoimi pracownikami.

Na szczerość ludzi trzeba zapracować. Muszą zaufać szczerości twoich intencji. Znów więc wracamy do pracy nad samym sobą. Czy zaciekawienie informacją zwrotną wynika z twojej realnej wewnętrznej potrzeby usłyszenia drugiego człowieka i poprawienia współpracy, czy też jest np. tylko techniką służącą poprawie relacji po to, żeby zwiększyć zyski firmy? Ludzie wyczuwają, czy są dla nas naprawdę ważni, czy tylko ich do czegoś potrzebujemy i „używamy".

Puste krzesło niech stoi cały czas w twoim pokoju. Przysiadaj na nim, gdy stoisz przed podjęciem ważnej decyzji. Zapraszaj na nie również ludzi, którzy mogą wnieść do procesu swoje cenne uwagi i spostrzeżenia.

A co po trzecie?

Kolejny etap to regularne spotkania zespołów, poświęcone omówieniu nie tylko zadań i efektów pracy, ale przede wszystkim zajęciu się tym, co jest ważne dla poszczególnych osób w byciu w tej organizacji na dany moment. Pomocny będzie zewnętrzny konsultant lub coach, który zaoferuje różnego rodzaju ćwiczenia i eksperymenty, pozwalające w bezpieczny sposób ujawnić wszystko, co noszą w sobie

pracownicy, a o czym nie mówią wprost. Jeżeli dotąd nie praktykowałeś takich spotkań zespołowych, to może być ci trudno samemu zainicjować ten proces. Ważne, żeby jednak nie zniechęcać się pomimo początkowych trudności i kontynuować spotkania. Dać sobie i współpracownikom szansę wypracowania takiego stylu komunikowania się, który z czasem pozwoli mówić coraz szczerzej. Zaufanie jest czymś, co budujemy w miarę powtarzania bezpiecznych dla nas spotkań i jest niezbędne do tego, żeby powstała realna więź w ramach zespołów i z organizacją.

Głównym celem spotkań indywidualnych i zespołowych jest stworzenie przestrzeni do dialogu i wspólnego pochylenia się nad zapotrzebowaniem. Chodzi o bycie RAZEM. Gdy ludzie mogą być zauważeni, usłyszani i przyjęci z tym, co w nich prawdziwe, zaczynają ufać i wytwarzać więź. Na tym polega budowanie zdrowej relacji opartej na szczerości każdej ze stron. Najpierw więc potrzebujesz potraktować ze zwiększoną uważnością, szacunkiem i akceptacją samego siebie, a potem swoich ludzi.

Jeżeli odważasz się wskazać na słabości swojego pracownika, odważ się również na przyjęcie jego krytyki pod twoim adresem bez negatywnych konsekwencji dla niego.

Polecam podążenie drogą wzięcia odpowiedzialności za samego siebie opisaną w części „Szczęśliwi na co dzień - czyli jak budować zdrowe relacje osobiste", a równolegle do niej rozpoczęcie procesu zaciekawiania się swoimi pracownikami, tworzenia z nimi przestrzeni do rozmów o tym, co dla was najważniejsze. I trenowania umiejętności WSPÓLNEGO poszukiwania rozwiązań indywidualnych oraz wspólnych problemów. Wzniesie to całą organizację na zupełnie nowy poziom funkcjonowania, niezależnie od tego, jak dobrze funkcjonuje już teraz.

Fundacja Gracjany Pawlak
ul. Dąbrówki 36/9, 65-096 Zielona Góra
KRS 0000825817, NIP 929 203 07 96
tel. +48 607 349 941

Autorka tekstu:

Gracjana Pawlak – psychoterapeutka Gestalt, superwizorka, pracuje holistycznie z klientami indywidualnymi, grupami i organizacjami od kilkunastu lat w zakresie transformacji świadomości. Autorka książek, medytacji i piosenek, prowadzi kanał w serwisie youtube.com, stworzyła i zrealizowała kilkadziesiąt projektów społecznych i biznesowych.

Redakcja: Wydawnictwo Bajaland
Bajki, które uczą, www.bajaland.edu.pl

Skład: All Service – Agencja Reklamowa i Drukarnia
fb: projekt.druk.allservice

Ilustracje: www.freepik.com

Data wydania: 19.02.2024

ISBN 978-83-957798-0-0

9 788395 779800