

Zarządzanie firmą

Zasada 7: interaktywna komunikacja

Piotr Fulmański

Instytut Nauk Ekonomicznych i Informatyki,
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku, Polska

April 22, 2015

Table of contents

Nowoczesna organizacja nie może być organizacją opartą na relacji „szefa” i „podwładnego”. Musi być zorganizowana jako zespół „współpracowników”.

Komunikacja nie jest jedynym wyzwaniem dla menedżerów, jednak stanowi ważny element ich pracy. Menedżerowie z pewnością skutecznie nie pobudzą rozwoju talentów u pracowników, pokazując swoją zwierzchność poprzez odgórne przekazywanie informacji, przesyłanie wiadomości oraz zwyczajne mówienie pracownikom, co mają robić. Nie uda im się to również, jeśli będą chcieli kupić zaangażowanie oraz entuzjazm pracowników. **Są to dary, których nie można kupić.**

s. 223

Randka jako kategoria społeczna istnieje w ramach czegoś, co jest czasami nazywane ekonomią darów w odniesieniu do norm społecznych. Istnieje akt dawania i brania, jednak działania nie mają ceny rynkowej oraz nie są określone jako relacje szefa i podwładnego.

Wielopłaszczyznowość działań

Obecnie w relacjach z pracownikami menedżerowie muszą działać jednocześnie na trzech płaszczyznach:

- wyceny rynkowej,
- hierarchii władzy,
- norm społecznych.

Wyzwanie dla menedżerów polega na pobudzeniu energii, wyobraźnie i kreatywności pracowników, dlatego muszą przede wszystkim działać w świecie norm społecznych zamiast na zasadach relacji zdominowanej przez wycenę rynkową oraz hierarchię władzy.

Tradycyjny menedżer przychodzi na zebranie z wiadomością, którą chce przekazać. Prezentacja zazwyczaj zawiera komunikat, który jest przedstawiany niezależnie od słuchaczy. Nie zwracając uwagi na to czy, czy ktokolwiek słucha menedżer ogłasza swój pomysł, którego przesłanki wychodzą całkowicie od kierownictwa firmy. **Już wcześniej decyzje zostały podjęte.** Menedżer zakłada, że słuchacze zaakceptują to, co ma do powiedzenia, z **powodu pozycji, którą zajmuje w hierarchii.**

Słuchacze nigdy aktywnie nie uczestniczą w takich zebraniach. Ich spontaniczne reakcje, jeśli w ogóle występują, stanowią nieistotne przerywniki. Nawet jeśli dopuszcza się możliwość zadawania pytań czy wyrażania komentarzy, to milcząco zakłada się, że będą się one mieściły w pewnym „marginesie bezpieczeństwa” programu przedstawianego przez menedżera. Sukces komunikacji w tym przypadku ogranicza się tylko do tego, czy menedżer zdoła przekazać swoją wiadomość. Przekazywanie odbywa się na zasadzie obwieszczenia.

Dwa modele komunikacji

Radykalny

Radykalni menedżerowie przychodzą na spotkanie nie z gotową, jedynie słuszną, koncepcją, ale z różnymi pomysłami, być może bez wizji końcowej. Wdają się w interakcję ze słuchaczami, poznają ich opinie, odkrywają nowe prawdy. Interakcja nie jest jednostronna, lecz polega na rozmowie. Wszelkie reakcje słuchaczy są bardzo istotne. Stanowią wskaźnik w jakim kierunku narracja menedżera powinna podążać. Radykalny menedżer prowadzi rozmowę z pracownikami, traktując ich jak równych sobie. Hierarchia jest obecna, ale jedynie w tle.

Koncepcja budującej rozmowy

Słuchacze nie muszą akceptować lub odrzucać narracji, ponieważ zarówno menedżer, jak i słuchacze wspólnie ją przeżywają. Pojawia się wspólne doświadczenie, w którym słuchacze biorą aktywny udział. Odpowiedź nie polega na akceptacji lub odrzuceniu, lecz na opowiedzeniu kolejnej historii. Może być ona zgodna z dotychczasowym kierunkiem rozmowy, ale równie dobrze może prezentować zupełnie odmienny punkt widzenia (a nawet lepiej jeśli tak będzie). Jak by na to nie spojrzeć, jedna historia prowadzi do drugiej a odpowiedź nie polega na sformułowaniu „Zgadzam się” lub „Nie zgadzam się”. **Rozmowa nie polega na posiadaniu racji lub jej braku. Racja po prostu nie ma znaczenia.** Opowiadane historie mają posłużyć jako budulec dla naturalnej współpracy między ludźmi.

Praktyka 1: marchewka i kij nie motywują pracowników wiedzy.

Marchewka i kij nie motywują pracowników wiedzy. Zamiast tego liderzy powinni dowiedzieć się, co skłania ludzi do działania, i połączyć to z celami zespołu. Chodzi o to, by znaleźć czynniki, które wprawiają ludzi w ruch, i zapewnić jak największą ich obecność.