



LUDZKA
STRONA
ZARZĄDZANIA®
powered by Halibut

#1 PORCJA WIEDZY
JAK SKUTECZNIE PRZEKAZYWAĆ
DECYZJE I ZADANIA?



Dzień dobry. Nazywam się Wojciech Busiel i witam w Porcji Wiedzy z serii Psychologiczny Niezbędnik Szefa. W tym filmie opowiem Państwu o **algorytmie komunikowania decyzji**, przekazywania zadań, czyli pomyśle na to jak prowadzić rozmowy, w których jako szefowie przekazujemy pracownikom zadania i decyzje aby było to motywujące. Aby budowało zaangażowanie szczególnie w sytuacjach, w których podejrzewamy, że to zadanie czy ta decyzja może się nie do końca pracownikowi spodobać.

Algorytm, jak powiedziałem, jest to pomysł czy model na to jak poprowadzić taką rozmowę krok po kroku. Kiedy być w nadawaniu, kiedy być w słuchaniu, co powiedzieć najpierw, co powiedzieć później. Jak zareagować też na różne zachowania pracownika tak, aby koniec końców doprowadzić do sukcesu. Myślę, że sukcesem w tej rozmowie będzie to, kiedy pracownik wyjdzie z tej rozmowy i z tego spotkania z decyzją, że wykona to zadanie, czy wypełni tą decyzję, którą mamy przed nim, z jego decyzją oraz przynajmniej podstawowym poziomem zaangażowania, czyli takim pozytywnym stosunkiem do tego zadania, czy tej decyzji, którą przed nim postawiliśmy. Jak to zrobić? Od czego warto by rozpocząć?

Warto moim zdaniem, abyśmy rozpoczęli taką rozmowę od nazwania wprost **celu rozmowy**, czyli powiedzenia pracownikowi, po co go zaprosiliśmy na to spotkanie. Chodzi o to, aby maksymalnie szybko ukierunkować uwagę pracownika na to co będzie się tutaj działo i zminimalizować jego projekcję, czyli domysły czemu służy do spotkanie. Zachęcam do jednego krótkiego zdania: "Słuchaj zaprosiłem Cię tutaj ponieważ chciałbym ci przekazać ważne zadanie". "Zaprosiłem Cię tutaj, ponieważ chciałbym Cię poinformować o decyzji, jaką podjąłem odnośnie Ciebie, odnośnie naszego zespołu"

Warto jest też, abyśmy na początku powiedzieli o **naszych intencjach**. Co byśmy chcieli, żeby pracownik wiedział, czego byśmy nie chcieli, żeby myślał o nas, czy o tej sytuacji. Na przykład w zdaniach: "Słuchaj, bardzo mi zależy, abyś podszedł z zaangażowaniem do tego zadania", czy „zdaję sobie sprawę z tego, że masz dużo roboty i być może decyzja, którą podam Ci się nie spodoba natomiast bardzo bym chciał, żebyś mimo tego zaangażował się w to zadanie, bo ono jest dla mnie bardzo istotne."



Kilka takich zdań, które wyjaśniają nasze intencje bardzo ułatwia ludziom zrozumienie też naszej sytuacji i buduje większą gotowość do tego, aby w takie zadanie się zaangażować, ponieważ minimalizuje ich negatywne projekcje na nasz temat. Kiedy to zrobimy przychodzi czas, żeby przejść dalej.

Kolejnym krokiem zachęcam, aby było wyjaśnienie pracownikowi kontekstu podjęcia tej decyzji, czyli **opisz kontekst podjęcia decyzji**. Każda decyzja, każde zadanie, które dajemy ludziom z czegoś wynika, to znaczy wydarzyło się coś takiego, co doprowadza mnie do tej sytuacji, w której to zadanie pracownikowi komunikuję i warto moim zdaniem, aby ludzie do wiedzieli. „Byłem na spotkaniu z zarządem. Zarząd wprowadza nową strategię, ta strategia będzie nas dotyczyła. Będzie to od nas wymagało przeorganizowania naszego zespołu, między innymi twojego obszaru pracy, szukałem osoby, która byłaby najbardziej predysponowana do tego projektu” i tak dalej, i tak dalej. Czyli pokazanie pewnego ciągu wydarzeń, ciągu myśli, ciągu faktów, które miały miejsce, które w logiczny sposób podprowadzają pod to, dlaczego podjąłem taką, a nie inną decyzję. Dzięki temu zminimalizujemy pytania typu: "Dlaczego?", "A po co?", "A skąd?" i pokażemy drugiej stronie, czy naszemu pracownikowi, jak w logiczny sposób doszło do tego, że podejmujemy tę decyzję, czy wprowadzamy jakieś zadanie dla niego.

W trzecim kroku, kiedy wyjaśniliśmy już ten logiczny ciąg, przychodzi moment na to, abyśmy przekazali treść decyzji czyli **przekaż konkretną treść decyzji**. Na co chciałem zwrócić uwagę w tym elemencie, to to, aby zrobić to w odpowiedzialny sposób, to znaczy, aby **wziąć odpowiedzialność za decyzję, którą przekazujemy, czy zadanie, jakie oczekujemy od pracownika i wyrazić to wprost**. Najlepiej w słowach: "Jurek, i dlatego postanowiłem, zdecydowałem, podjąłem decyzję, będę oczekiwał od Ciebie", dzięki temu będziemy modelować odpowiedzialność, czyli pokazywać, że my też bierzemy odpowiedzialność za różne rzeczy czyli tym samym zachęcać drugie strony do tego, a to też jest bardziej uczciwe, bo wiadomo, że podejmujemy decyzje z mocy szefowskiej mamy do tego prawo, więc nie bójmy się też tego pokazać. To jest dużo bardziej opłacalne, dużo bardziej skraca polemikę dyskusji, buduje też w pewien sposób jakąś naszą moc i nasz autorytet, ale to jest może drugorzędne.



Skraca dyskusję dużo bardziej niż wprowadzanie decyzji, szczególnie trudnych, związanych jakoś z lękiem, czy z obawą: „No słuchaj nie mam wyboru, sytuacja mnie postawiła przed takim faktem”. „No niestety będziemy musieli w związku z tym, podjąć się tego, czy tamtego”. Krótkie, zdecydowane: "Postanowiłem", "Oczekuję", "Zdecydowałem", "Podjąłem decyzję, że zajmiesz się tym czy tamtym, że od dzisiaj będzie tak czy tak" jest dużo bardziej sensowne.

I czwarta rzecz, którą warto jeszcze zrobić w tym wstępnym etapie prowadzenia tej rozmowy jest to, aby tą **decyzję uzasadnić**. Innymi słowy, powiedz co dobrego przyniesie wykonanie tej decyzji, czy wykonanie tego zadania jak to się przełoży na ciebie jako na szefa, o co zadbasz w swoim przypadku, o co zadbasz w kontekście zespołu, co ta decyzja da szerzej w kontekście organizacji. Wcześniej zadbaliliśmy o to, żeby człowiek z którym rozmawiamy wiedział skąd decyzja pochodzi. Teraz warto jest żebyśmy dołożyli też to, co ta decyzja nam da, co przyniesie. I zachęcam do tego, żeby **otwarcie powiedzieć również ze swojej perspektywy, czyli nazwać swoje interesy**, co ta decyzja mi przyniesie, co mi zapewni, przed czym mnie zabezpieczy, co mi zagwarantuje z perspektywy szefowskiej. Pokazać to również w kontekście zespołowym oraz jeżeli są takie miejsca, pokazać również w kontekście samego pracownika. Co przy okazji realizacji tej decyzji on będzie mógł osiągnąć, co przy okazji realizacji tego zadania będzie mógł dostać, jak będzie mógł z tego skorzystać w różnych aspektach, które są dla niego ważne. Pod warunkiem właśnie, że będą to jakieś rzeczy ważne dla niego, a nie nawijanie makaronu na uszy, bo to ludzie dość szybko wychwytyją.

I to jest pierwszy etap, pierwsza część tej rozmowy, w której dbamy o to. Po pierwsze, żeby **pracownik wiedział co tutaj się będzie działo** oraz miał **pozytywne nastawienie do samej rozmowy** i nas. Po drugie, **wyjaśniamy mu skąd decyzja pochodzi**, żeby zminimalizować różne pytania: "Dlaczego?", "Po co?", nadać logiczny ciąg wynikowy ten sytuacji. Po trzecie, **w odpowiedzialny sposób przekazujemy treść decyzji**. Konkretnie czego będziemy oczekiwać, jakie to będzie zadanie. I po czwarte, **uzasadniamy, czyli rysujemy tą perspektywę przyszłości**, jakie z tego będą korzyści, co to nam zagwarantuje, przed czym się zabezpieczymy, co nam to da, jakie tego będą dodatkowe efekty.



I do tego momentu zachęcałbym, aby był to nasz monolog, to znaczy abyśmy w sytuacjach, w których osoba będzie chciała nam jakoś przerwać, wejść w zdanie, życzliwie z szacunkiem poprosili ją o nieprzerywanie: "Słuchaj nie przerywaj mi, daj mi dokończyć." "Najpierw ja powiem, potem Ty". Po to żebyśmy mogli ze spokojem wyjaśnić co mamy do wyjaśnienia, po to żebyśmy zapewnili sobie też czas i jakąś taką swobodę do tego, aby pracownik mógł zrozumieć to, co my do niego mówimy, aby żaden ważny wątek nam nie uciekł. Poza tym, takie przytrzymywanie kolejności rozmowy też myślę modeluje, czyli uczy szacunku do rozmowy. Jak jedna osoba mówi, druga słucha. Warto przytrzymać gdyby zdarzały się jakieś sytuacje przerywania. **Przełączamy się na słuchanie, bo zadaliśmy o to, żeby pracownik wiedział o co chodzi i jaka jest decyzja, czego od niego oczekujemy.** Siłą rzeczy jeśli będzie to decyzja, która podejrzewaliśmy już na samym początku, może mu się nie spodobać. On zapewne będzie chciał swoje zdanie wypowiedzieć. Zapewne zacznie jakoś na to reagować. Warto jest abyśmy oddali mu głos.

Czyli punkt piąty **oddaj głos pracownikowi**. My się przełączamy na słuchanie, po to żeby zobaczyć jak on na tą sytuację zareaguje. Idąc na rozmowę, w której podejrzewamy że to zadanie nie będzie dla niego fajne, z dużym prawdopodobieństwem możemy założyć, że pojawi się tu jakaś polemika, opór, niechęć, kręcenie nosem: "O Jezu", "Znowu", "Kto to wymyślił?" "Naprawdę?", "Muszę?". Czy jakieś inne wyrazy, czy wyrażenia, które będą niosły w sobie niechęć. Kiedy one się pojawiają szczególnie istotne, do czego chciałbym Państwa zachęcić jest to, abyśmy **dopytali o źródła tego oporu**. To znaczy, abyśmy poznali przyczyny, dlaczego pracownik mówi "To głupie", dlaczego pracownik mówi "O Jezu, nie chce mi się", dlaczego przewraca oczami. Ponieważ **w tych przyczynach, które leżą pod tym zachowaniem jest źródło jego oporu**. Jeśli je poznamy, to po pierwsze, ono trochę osłabnie, ponieważ druga osoba będzie wiedziała, że my to usłyszeliśmy i że być może to rozumiemy. Ale po drugie, jeżeli usłyszemy te źródła oporu, czy do nich dotrzemy, będziemy mogli jakoś im łatwiej zaradzić. To jest dużo bardziej efektywna strategia niż przekonywanie na siłę, argumentowanie, powtarzanie po raz kolejny tego samego, co już wcześniej powiedzieliśmy.



Jeżeli zadbaliliśmy o to, aby w pierwszej części rozmowy wyjaśnić wszystko w pełen sposób, podać uzasadnienie, podać kontekst, wyjaśnić treść decyzji, to wątpię abyśmy w kolejnym razie wymyślili jakiś inny argument, który byłby lepszy od tego.

A więc, oddaj głos pracownikowi, a kiedy pojawia polemika **dopytaj o źródła oporu**, czyli **przełącz się na słuchanie**, zadaj pytania: "Co w tej decyzji uważasz za bezsensowne?", "Dlaczego to ci się nie podoba?" "Gdzie widzisz trudności?" "Czego się obawiasz?", "O co się martwisz?", "A dlaczego tak?" "A dlaczego inaczej?", "Co jeszcze oprócz tego sprawia, że tak trochę kręcisz nosem?" Dopytajmy, dopytajmy, dopytajmy. Bo dzięki temu my będziemy lepiej rozumieć, a osoba z którą rozmawiamy będzie wiedziała, że jest to też dla nas ważne i istotne co ona o tym sądzi. Co dalej zrobić z tymi informacjami, które usłyszeliśmy, bo tutaj się często pojawia znak zapytania.

Pracownik mi powiedział dlaczego nie chce tego zrobić i co ja mam z tym zrobić. Moim zdaniem, jest tak, że jeżeli usłyszysz argumenty, które skłaniają cię do zmiany zdania, czy do zmiany decyzji, to warto by to zrobić, nie ma co się upierać przy nietrafionych pomysłach. Ale w sytuacji, w której te argumenty nie skłaniają cię do zmiany decyzji i zdania, a są po prostu wyrazem jego niechęci, jego stosunku do tego zadania, które jest, no to jedyne co, moim zdaniem warto zrobić w tym momencie, a do tego służy **technika zwana zdartą płytą**. Zdarta płyta to jedyny znany mi sposób na to, żeby z szacunkiem do drugiej osoby obronić swoje zdanie, a w tym kontekście, aby z szacunkiem do pracownika utrzymać swoją decyzję. Składa się ona z trzech elementów: Po pierwsze z **życzliwego, uważnego wysłuchania drugiej strony, bez przerywania**. Po drugie, z **empatycznej parafrazy odnośnie tego, co usłyszeliśmy**, w tym wypadku źródeł oporu. I po trzecie, z **powtórzenia decyzji w odpowiedzialny sposób z sensownym uzasadnieniem**, krótkim sensownym uzasadnieniem. Po dopytaniu o źródła oporu i po życzliwym, uważnym wysłuchaniu moglibyśmy powiedzieć na przykład tak: "Jurek, słyszę, że ta decyzja Ci się nie podoba. Rozumiem, że obawiasz się, że to zadanie, które tobie przydzieliłem jakoś nadwyreży Twój czas na tyle, że nie będziesz mógł się wywiązać z tego co masz do tej pory".



„Natomiast ja nie zmienię swojego zdania i dalej będę oczekiwał, że się zaangażujesz w ten projekt, bo tylko w ten sposób zapewnię sobie jego sprawną realizację i nie narażę się na roszczenia zespołu, innych zespołów, którego ten projekt też jest częścią.” Ta sytuacja, czy ta wypowiedź pozwala **z szacunkiem do drugiej osoby utrzymać nas na pozycji wprowadzania decyzji, wprowadzania zadania**, do którego mamy przecież prawo jako szefowie. Zdarta płyta, w swoje nazwie zakłada to, że ten schemat tą technikę, wysłuchania, parafrazy i powtórzenia decyzji z uzasadnieniem możemy powtarzać kilkakrotnie i ona w konsekwencji prowadzi do tego, że po drugiej stronie emocje się trochę wyciszają.

W umyśle naszego pracownika klamka zapada, a kiedy ta klamka zapadnie będzie on mógł poświęcić swoją energię, swoją uwagę na to żeby zastanawiać się: "No dobra, to jak ja sobie mam teraz poradzić w tej sytuacji, skoro i tak będę musiał to zadanie zrobić?". „Czy i tak warto jest, żebym się w tą decyzję bardziej zaangażował?”. I temu służy zdarta płyta. Kiedy to nastąpi możemy pójść o krok dalej, czyli zaproponować pomoc pracownikowi.

Punkt siódmy: **zaoferuj pomoc** wobec trudności, które wcześniej usłyszałeś. Z racji tego, że my jako szefowie nie tylko jesteśmy osobami, które dają zadania, wyznaczają cele, ale myślę, że przede wszystkim jesteśmy osobami, które mają pomagać ludziom w ich realizacji. Mają ich wspierać w momencie, w którym pojawiają się jakieś trudności. Warto jest też abyśmy w całej tej rozmowie o to zadbali i o tym porozmawiali. "Jak Ci mogę pomóc?" "Czego byś ode mnie oczekiwał, żeby łatwiej Ci było zrealizować to zadanie?", "Jaka pomoc dla Ciebie byłaby najlepsza?". Szczególnie w odniesieniu do oporów, czy źródeł oporu, które usłyszeliśmy wcześniej, czyli: "Słuchaj, ja zdania nie zmienię, będę oczekiwał, że dalej zrobisz to zadanie, ale z chęcią pomogę Ci zastanowić się nad tym, jak masz tak sobie poukładać pracę, aby pogodzić te zadania, które masz z tą nową rzeczą, którą Ci dałem." "Zastanówmy się, pomyślmy, jak to zrobić najbardziej sensownie, żeby to było w jak najmniejszym obciążeniem dla Ciebie.". „Jestem w stanie z Tobą nad tym usiąść zastanowić się” i tak dalej. A jeśli nie mamy jakiegoś konkretnego powodu, no to też warto żebyśmy chociaż w jednym zdaniu zaznaczyli "Słuchaj, gdybyś potrzebował pomocy, to wiedz że ja tutaj jestem. Zastanów się, co by było ważne, jakie pojawiają Ci się jeszcze pytania”.



„Umówmy się na kolejne spotkanie, porozmawiajmy o tym.” Dzięki temu zapewnimy sobie sprawniejszą realizację zadania, ale też wyjdziemy na przeciw różnego rodzaju obawom i trudnościom, a przecież taka jest nasza rola. Ale jeśli to zrobimy i druga osoba będzie wiedziała, że ma w nas także oparcie, nie tylko dyrektywę i zadania, ale też oparcie i pomoc, dużo łatwiej jej będzie przyjąć na siebie zadania, takie które na pierwszy rzut oka były dla niej niewygodne.

Kiedy zadbamy o te ustalenia, przechodzimy już do końca tej rozmowy i tutaj dwa ważne argumenty. Po pierwsze podsumowanie, czyli **podsumuj dotychczasowe ustalenia**. Co ustaliliśmy jeszcze raz, jaka jest treść decyzji, to co wyniknęło w trakcie, to jak będzie wyglądała pomoc. Jak być może w kolejnym czasie będziemy się spotykać. Czy jak będziemy nad tym pracować To jeszcze raz warto moim zdaniem na koniec powtórzyć i upewnić się, czy wspólnie to dobrze rozumiemy.

I druga ważna rzecz na zakończenie. Podziękowanie i docenienie, czyli **podziękuj i doceń**. Zawsze warto dziękować za chęć wykonania zadania, za zaangażowanie się, ale myślę szczególnie warto doceniać takie momenty, w których w trakcie rozmowy ktoś zmienił stosunek do tego zadania, czy decyzji. Zaczynał z kręceniem nosem, z takim poczuciem "Nie chcę, to głupie, to bez sensu". A kończy z takiej pozycji "No dobra, zrobię to". "No ok". "Podejmę się tego." Warto to docenić.

"Dziękuję, doceniam, że mimo niechęci początkowej, mimo tego iż to zadanie jest rzeczywiście wymagające, zdecydowałaś się je zrealizować". To bardzo buduje zaangażowanie, podnosi też jakoś morale człowieka i pokazuje to, że szanujemy i rozumiemy wysiłek jaki on musi włożyć w zadanie, szczególnie takie, które może być jakoś trudne. W ten sposób prezentuje się **algorytm komunikowania zadań i decyzji**. Zachęcam do jego stosowania. Dziękuję za uwagę. Do widzenia.

ZAPRASZAMY DO KONTAKTU

HALIBUT GRUPA SZKOLENIOWA S.C



+48 61 84 85 999



ul. Ludwika Solskiego 10,
60-184 Poznań



halibut@halibut.pl



**LUDZKA
STRONA
ZARZĄDZANIA**[®]
powered by Halibut