

Sesja Q&A

## Odpowiedzi na pytania zadane przez uczestników PROCON Webinar: Zdalni managerowie ery post- COVIDowej, czyli jak zarządzać zespołem online

**Prowadzący:** Jacek Jarmuszcak, NextBuy; dr hab., prof. UAM Maciej Błaszak

**Krzysztof:** Czy skrzyżowane ręce są oznaką jedynie "zamkniętej postawy"? Czy w zupełnie losowych przypadkach, może występować układ ciała typowy dla np. wspomnianej „zamkniętej postawy”?

**dr hab. prof. UAM Maciej Błaszak:** Nie, skrzyżowane ręce nie muszą być oznaką tzw. „zamkniętej postawy”. Prowadzone są badania nad mową ciała, dlatego, że znaczenie jest definiowane przez działanie, czyli przez udział ciała. To ma często przykre konsekwencje.

Na przykład, w przypadku osób niepełnosprawnych, sposób rozumienia abstrakcyjnych tematów, np. metafor w matematyce jest zupełnie inny. Może się wydawać, że dziecko na wózku inwalidzkimi będzie uczyło się normalnie – dziś wiemy, że taki stan rzeczy rzutuje na szereg innych aktywności poznawczych.

Z perspektywy nauki nie jestem w stanie wskazać znaczenie układu... moich dłoni w danym momencie. Mogę pozornie mieć „postawę zamkniętą”, założone na siebie ręce, ale w rzeczywistości mogę po prostu czuć w nich zmęczenie.

Nie przesadzałbym z tak sztywnym interpretowaniem ‘mowy ciała’. Rozumiem, że w księgarniach, w sieci – możemy znaleźć całą masę wydawnictw traktujących o tym zagadnieniu, jednak w praktyce są to tylko poradniki, które z nauką wiele wspólnego nie mają (z wyłączeniem trzech czy czterech książek stricte naukowych).

**Marcin:** Co Pan sądzi o ocenach pracowniczych biorąc pod uwagę *confirmation bias*, czyli chęć utrzymania status quo postrzegania siebie samego?

**MB:** Słowem wstępu, zanim przejdę do odpowiedzi. Prawdopodobnie znają Państwo koncepcję „*mindsetu*” zaproponowaną przez psychologkę - Carolyn Dweck. Autorka zwróciła uwagę na ważną rzecz – w przypadku, gdy wasze dziecko odnosi sukcesy – nie chwalcie go mówiąc – osiągnąłeś to i to, np. świadectwo z paskiem, bo jesteś taki inteligentny, mądry itd.; starajcie się mówić – masz świadectwo z paskiem, ponieważ ciężko pracowaliście. Wiadomo, że wolimy ten pierwszy wariant. Jednak, jeśli zaczniecie opowiadać dziecku, że jest bystre (a z pewnością jest!) to ono będzie obawiało się wyzwań. A w momencie, gdy te wyzwania przyjdą i ono polegnie - będzie musiało przebudować koncepcję tego kim jest:

widocznie nie jest bystre... Jeśli jednak mówisz mu, że ciężko pracuje i polegnie – a to że porażka nadejdzie jest kwestią czasu – to dziecko ma sygnał, że ma bardziej pracować.

Wracając do pytania o feedback. Muszę powiedzieć o dwóch ważnych rzeczach. Pierwsza, związana generalnie z motywacją, pobudzeniem brzmi – jeśli chcemy by ktoś coś zrobił, to generalnie musimy stosować przekaz pozytywny. Natomiast w naszych wypowiedziach może zagościć przekaz negatywny, kary – odpada bezstresowe wychowanie czy prowadzenie firmy – w sytuacji, w której chcemy powstrzymać robienie rzeczy negatywnych.

Jeśli Twój pracownik robi coś negatywnego co może być usunięte to wręcz należy pogrozić palcem. To jednak, nigdy nie pobudzi go do pracy. Co to oznacza? Oznacza to, że na spotkaniu nie mówicie – ‘Mamy problem’, tylko „Mamy wyzwanie” lub nie „Idź na siłownię, bo wisi Ci brzuch”, tylko mówisz „Raz byłeś na siłowni i już widać efekty!”.

Odpowiadając wprost – jeżeli chcesz dostarczyć feedbacku takiego, by odbiorcy nie urazić, to ta wiadomość zwrotna musi dotyczyć pracy, aktywności w pracy. W żadnym wypadku cech osobowości człowieka. Musisz unikać tzw. błędu atrybucji.

Postępując się przykładem. Brian Wansink przeprowadził eksperyment, którego wnioski większość z nas zna. Szczególnie jeśli kiedykolwiek byliście na diecie. W eksperymencie, zaproszeni do kina studenci dostali popcorn, który był niesmaczny – przygotowany dzień wcześniej. Dodatkowo, wszyscy studenci byli najedzeni. Jedni dostali ten popcorn w kubkach (mniejszych) a drudzy w wiaderkach (większych). Okazało się, że obie grupy nie zjadły przekąski do końca, jednakże studenci jedzący z wiaderka, zjedli o 51% popcornu więcej.

Czasami mamy skłonność do powiedzenia – Maciej jest obżartuchem. To jest błąd atrybucji. Szukam kozła ofiarnego. A ja odpowiem na ten zarzut: być może jem za dużo, bo żona daje mi obiad na zbyt dużym talerzu.

Jeśli w Waszym zespole, firmie coś nie gra to zawsze zacznij od siebie. Popatrz w lustro.

Dostarczamy feedback, koncentrując się na jakości czy wydajności pracy. Nie wprowadzamy absolutnie cech personalnych! „Jesteś leniwy.” Nieprawda. Mogę zdradzić sekret – w Waszym otoczeniu nie ma ani jednego leniwego człowieka. Natomiast połowa Waszych znajomych zachowuje się jakby byli leniwi. Proszę by było na wtorek a jest na czwartek. Ale oni nie są leniwi. Oni są przemęczeni.

Jeżeli czegoś nie robicie z pasją. Jeżeli robicie coś, bo musicie, bo szef kazał itd. to nieprawdopodobnie się wykańczacie. Każdy człowiek ma dostępną pulę energii na każdy dzień – energię samokontroli. W momencie, gdy robisz za dużo rzeczy, do których się przymuszasz, w połowie dnia jesteś wyczerpany. Rób to co Cię podnieca. Wybierz pracę mniej płatną, ale atrakcyjną dla Ciebie. Stara zasada mówi, że jeżeli coś Cię podnieca, coś Ci się podoba to jedynie kwestia czasu, gdy zostaniesz w niej mistrzem. A gdy zostaniesz mistrzem, pieniądze przyjdą same.

**Joanna: Jaki finał miała sytuacja, gdy Pan Jacek negocjował warunki biznesowe, z którymi się nie zgadzał? Czy negocjacje poszły po myśli pracodawcy? Jak Pan zareagował?**

**Jacek Jarmuszcak:** Taka sytuacja na pewno nie jest Wam obca. Po jednej takiej akcji były kolejne – po kilku miesiącach, po roku... Znowu wymuszamy. A będąc ważnym klientem taki dostawca przystaje na nasze absurdalne warunki. Pewnie każdy z nas ma takie doświadczenia. Jednak, gdy robisz to po raz 3-4 to pojawia się problem. W przypadku, gdy jest to raz dziewiąty czy jedenasty - ja już „pięć razy temu” miałem z tym problem. Kluczowe w tym wszystkim jest chyba to, że w korpo, w firmie – jako kupiec – to ja mam bezpośredni kontakt z tym dostawcą, z tym człowiekiem. Jednak jest ktoś, kto jest trzy piętra nade mną, manager, który ma dowieźć wynik i jego nie interesuje jak – ważne by się zgadzało w tabelkach na koniec roku. Jest to mój przełożony, więc może mnie „cisnąć”. Pojawiły się skutki takiego stresu – między innymi – poważne problemy ze snem. Kładłem się spać wieczorem z myślą, że mrugnę oczami, będzie rano i znowu wrócę w sam środek tego procederu. Marzyłem by nie musieć tam wrócić i ciągnąć ten cyrk. Możemy oczywiście w negocjacjach zrobić odwołanie do naszej firmowej hierarchii, ale w kontekście budowania relacji z dostawcami, budowania wiarygodności negocjacyjnej jest to trochę strzał w kolano. Pokazywanie co się dzieje ze mną, osobą, partnerem, z którym Ty, dostawco dogadujesz sprawę.

**MB:** Rady, które daje nauka często nie pasują w pełni do złożoności Waszego życia zawodowego. Jednak, istnieją pewne wskazówki, o których warto pamiętać, żeby zbudować świetne relacje.

Pierwsza rzecz – (1) zaczynamy rozmowę od zadawania pytań. Nawet jeśli znamy odpowiedź. Druga sprawa – nawet przy rozmowie online – (2) warto stworzyć takie warunki dookoła siebie, w których partner widzi, że np. prowadzicie notatki, jesteście zaangażowani. Notatki, tak naprawdę nie są dla Ciebie. One są dla tego rozmówcy, żeby „dopieścić partnera”. Ponadto, może się zdarzyć, że uda się Wam z nich coś odczytać. Jeśli Wasz kontrahent potrzebuje lekkiej korekty i uważa, że powiedział co innego, a Was nie ściga żaden deadline – (3) to warto wykorzystać ten moment do pójścia na kompromis.

Dla przykładu, profesor powiedział coś, co notowałem skrupulatnie, by zaraz zacząć mówić od rzeczy i niezgodnie z tym co przed chwilą wnosił. W żadnym wypadku – nie próbuję wykazać, że mam rację. Mówię – ‘przepraszam panie profesorze, widocznie źle zrozumiałem’. On musi być na maksa dopieszczony. Poczucie emocjonalne jest znacznie silniejsze niż wniosek logiczny.

**JJ: Jak lubisz studenta to ma większą szansę na zdanie egzaminu?**

**MB:** Tak to działa. Ja zawsze, mówię, że dla mnie nagięcie faktów do stanu samopoczucia to żaden problem. Ostatnio zatrudniałem jedną osobę i zatrudniłem słabszego, a lepszego puściłem. Dlaczego? Bo działał mi na nerwy. Następnie poszedłem do tego zatrudnionego i powiedziałem w czym musimy podgonić i gdzie będzie dużo pracy, ale podkreśliłem, że go lubię.

Czyli mamy ten element emocjonalny. Jest to piekielnie ważne! Jeśli oglądam dany film w poniedziałek i we wtorek to korelacja stanów mózgu między tymi dniami, jest tak duża, jak gdybym ja w tym momencie oglądał tu z Jackiem film. Mój mózg w poniedziałek i wtorek są tak samo do siebie podobny, jak mój mózg i mózg Jacka w tej chwili. Możemy uzyskać ten tzw. flow. Co więcej, nie dość, że pracujemy na tej samej długości fali to mój mózg potrafi przewidzieć to co on powie. Emocje. Pamiętajcie też o jednej ważnej rzeczy.

Wasz partner musi mieć taką swobodę wypowiedzi by czuł się komfortowo. Jeżeli kontrahent robi dygresje to widać ma potrzebę. (4) Dajcie mu się wygadać. I ostatnia ważna rzecz – (5) kontroluj słowa i czyny. Myślicie, że robicie to ze względu na dobre wychowanie. A ja powiem, więcej – tego się po prostu nie opłaca robić. Nawet jeśli są przesłanki by rzucić ostrą uwagę to wtedy wygrywasz bitwę, ale przegrywasz wojnę. Na pewno zdarza się Wam, że nasuwa Wam się komentarz do dostawcy – proszę najpierw się przygotować a potem zabierać głos. Możecie zaryzykować, jednak utrzymanie tej relacji może być możliwe jedyne w warunkach czystego monopolu. Podkreślam, nie wynika to z savoir vivre czy dobrego wychowania – patrzcie na to stricte z punktu widzenia budowania relacji. Najbardziej jesteśmy czuli na punkcie bycia traktowanym niesprawiedliwie.

**Patryk: Czy pracę i kontakt z ludźmi w biurze można w 100% zastąpić podczas pracy zdalnej? Jak sobie radzić z brakiem komunikacji z kolegami/koleżankami 'w kuchni na kawie', na korytarzu itp.?**

**MB:** Niestety, takiego kontaktu nie można zastąpić. Komunikacja biznesowa musi być utrzymana na poziomie sprzed pandemii, a brak kontaktów towarzyskich można zastąpić samorozwojem (wówczas przygotowujemy tematy, które mogą wypalić po pandemii).

**Michał: Panie Macieju, stres wywołuje tę samą reakcję niezależnie od tego czy jest związany z pracą czy też nie, uruchamia się kortyzol i mamy reakcję uciekaj lub walcz. Jak można wyłączyć dopływ kortyzolu, by jednak między uciekaj lub walcz, włączy myślenie?**

**MB:** Poziomu kortyzolu nie można obniżyć „na poczekaniu” – jest to reakcja sterowana przez układ autonomiczny, który – jak wskazuje jego nazwa – jest niezależny od naszej woli. Doraźnie, kortyzol można próbować obniżyć snem i ćwiczeniami oddechowymi/tlenowymi. Długofalowo, kortyzol obniżają dobre relacje społeczne, wysoki poziom kompetencji i autonomia decyzyjna („Nie jestem sterowany ręcznie przez szefa”).

**Adam T.: A co z wdrażaniem wartości firmowych - czy to się da zrobić?**

**MB:** Za to odpowiedzialny jest lider, a najlepszą metodą jest przykład a nie wykład: pierwszy przychodzę, ostatni wychodzę; nie podkradam pomysłów; i przede wszystkim wiem na czym

polega przewodzenie w firmie (Strategia 1: **Kreuj pomyslną przyszłość**; Strategia 2: **Zorientuj organizację na klienta**; Strategia 3: **Zaangażuj każdą głowę**; Strategia 4: **Zarządzaj pracą w poziomie**; Strategia 5: **Buduj osobistą wiarygodność**). Wiadomo też co wówczas się dzieje w mózgu pracowników: ich podmiotowość zależy od wartości kultury organizacyjnej; miejscem zmian jest przyśrodkowa kora przedczołowa mózgu

**Adam P.:** Jak menedżerowie mogą wychwycić zmęczenie, wypalenie i inne symptomy, kiedy najczęściej pracownicy doważą terminy? Czasami spotykamy się z tymi objawami jak pracownik idzie na zwolnienie lub chce zmienić pracę.

**MB:** Prewencja to podstawa: (1) dobre relacje w firmie, (2) wysokie kompetencje pracownika (jego umysł w stanie *flow*, kiedy dostaje nowe wyzwania a firma dba o podnoszenie jego kwalifikacji), (3) maksymalnie duża autonomia pracownika, brak ręcznego sterowania pracownikiem, bez tzw. micromanagementu.

Pierwszym sygnałem, że dzieje się niedobrze jest zbyt duża powtarzalność czynności w pracy, brak jakichkolwiek elementów samorozwoju, brak jakichkolwiek tematów wykraczających poza codzienne obowiązki. Pozytywny odbiór webinarium nie wynika tylko z tego, że mówiliśmy w miarę dobrze; wynika z tego, że mówiliśmy wreszcie o czymś innym niż mówimy w firmie 24/7.

#### Literatura:

Carol Dweck - „Nowa psychologia sukcesu”

Chris Voss - „Negocjuj jakby od tego zależało twoje życie”

Csikszentmihalyi Mihaly - „Przeptyw. Psychologia optymalnego doświadczenia”

oraz

Brian Wansink – „Bez troskie jedzenie”

[www.myprocon.pl](http://www.myprocon.pl)

[www.optibuy.com](http://www.optibuy.com)

[www.nextbuy24.com](http://www.nextbuy24.com)