

## REPRINT



MAŁGORZATA NIEWIŃSKA:

KLUCZOWA ROZMOWA  
BEZ AGRESJI I OBAW

Korzyści z zarządzania  
emocjami pracowników.

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 22/23, jesień/zima 2014

[WWW.MTTP.PL](http://WWW.MTTP.PL)

**THINKTANK**<sup>®</sup>

## MAŁGORZATA NIEWIŃSKA

# KLUCZOWA ROZMOWA BEZ AGRESJI I OBAW

Większość trudnych spraw, o których rozmawiamy w organizacjach, budzi w nas zwierzęce instynkty. Dlatego powinniśmy uczyć pracowników, jak porozumiewać się konstruktywnie i bez emocji.

Umiejętność prowadzenia dialogu pozwoliła ludziom kształtować więzi społeczne, ale jednocześnie mowa bywa destrukcyjnym mechanizmem reagowania – słowem potrafimy zranić mocniej niż czynem. Dzieje się tak m.in. podczas rozmowy, w trakcie której odczuwamy poczucie zagrożenia i do głosu dochodzą stare, podkorowe struktury mózgu. Im bardziej chcemy np. dostać awans, zdobyć aprobatę dla swoich pomysłów, być docenionym czy lubianym, tym większe odczuwamy napięcie, poruszając te kwestie w dyskusji z kimś, bez kogo realizacja naszych zamierzeń byłaby niemożliwa. Eksperci firmy VitalSmarts, która specjalizuje się w szkoleniach biznesowych, nazwali takiego typu sytuacje „kluczową rozmową”. Są nimi również firmowe spory na temat problemów, które muszą zostać rozwiązane, albo te dotyczące sytuacji zmiany.

W takich momentach na ogół do głosu dochodzi tkwiący w nas zwierzęcy instynkt, wówczas bowiem zaczynają nami rządzić stare warstwy mózgu, nakazujące przyjąć postawę agresywną albo ratować się ucieczką. Kontrolują one autonomiczne, niezależne od naszej woli funkcje życiowe: pracę serca, oddychanie, pracę mięśni czy równowagę. Do tego daje wówczas o sobie znać układ limbiczny – otrzymany w spadku po wczesnych ssakach. To centrum zarządzania emocjami, instynktem agresji oraz unikania niebezpieczeństwa. Oba te ośrodki podkorowe sterują nami w sytuacji zagrożenia. W życiu zawodowym praktycznie ujawniają się więc w każdej sytuacji, w której istnieje prawdopodobieństwo, że nie osiągniemy tego, co dla nas ważne.

### Zasady konstruktywnej rozmowy

Trwające od 30 lat cykliczne badania opinii menedżerów i liderów z 500 Fortune, dotyczące potencjału zdrowych mechanizmów relacji i współpracy w środowisku zawodowym, dowodzą, że firmy osiągające ponadprzeciętne sukcesy

rynkowe są szczególnie skuteczne w przeprowadzaniu kluczowych rozmów. W firmach tych w sytuacjach kryzysowych pracownicy potrafią wyjść poza ograniczenia osobistych interesów i zmobilizować się do poszukiwania rozwiązań najlepszych dla organizacji. Wspólnym mianownikiem dla dużej części borykających się z problemami przedsiębiorstw jest zaś unikanie sytuacji rodzących negatywne konsekwencje. Pozwała to na konstatację, że prowadzenie trudnych rozmów, a zarazem umiejętność nieagresywnej konfrontacji poglądów i szukanie konstruktywnej współpracy są sposobem na efektywne zarządzanie organizacją.

Taka postawa wymaga jednak świadomej eliminacji atawistycznych odruchów ucieczki i agresji w rozmowach z innymi. A także – zaszczepiania, małymi krokami (np. w kolejnych spornych sytuacjach), kultury dialogu i niekonfrontacyjnego rozwiązywania problemów. **Moim zdaniem warto jednak pójść za przykładem firm osiągających ponadprzeciętne rezultaty i tworzyć przestrzeń na możliwe różnice zdań, zadbać o otwartość na odmienne opinie oraz pielęgnować autentyczną gotowość do poszukiwania nieschematycznych rozwiązań zaistniałych problemów.** A ponadto pilnować, by do dialogu przystępować ze zdrowymi intencjami, bez odgrywania ról i ukrywania się za fasadą pozorów, np. fałszywej chęci współpracy, pomocy czy też pozorowego zaangażowania.

### Dialog się opłaca

Na kluczowe rozmowy warto znaleźć czas zwłaszcza w procesie zmiany, kiedy w pracownikach pojawia się lęk o przyszłość. Gdy brak otwartej komunikacji, która pomaga zespołom odnaleźć się w nowej sytuacji, ich opór może bowiem okazać się niszczycielski. Dobitnie kilka lat temu pokazała to nieudana próba przejęcia Deutsche Banku przez Citigroup, przeprowadzona w celu pozyskania utalentowanych pracowników działu inwestycji Deutsche Banku. Ci jednak, przyzwyczajeni do swobody zachowania i stroju w macierzystej firmie, obawiali się sformalizowanej kultury korporacyjnej Citigroup. Czarę goryczy przelał obowiązek przychodzenia do pracy w garniturze. Ponieważ nikt nie rozmawiał z pracownikami o tych uciążliwościach, szybko odeszli oni do konkurencji, a zaplanowana fuzja straciła sens.

Inwestycja czasu w zmianę postaw podczas przeprowadzania kluczowych rozmów potrafi natomiast przynieść wymierne efekty w postaci redukcji kosztów oraz lepszego wykorzystania istniejących zasobów:

- w firmie zbrojeniowej Lockheed Martin wyliczono, że 1 proc. szczerych i otwartych rozmów na trudne tematy przekłada się na 1,5 mln dodatkowych oszczędności z tytułu zwiększonej wydajności;
- w firmie telekomunikacyjnej AT&T zaowocowało to redukcją kosztów o 30 proc. w dziale IT zatrudniającym 3 tys. osób; spadkiem liczby zatrudnionych, ale wzrostem zaangażowania pozostałych;
- w jednym z badanych szpitali rotacja pracowników zmniejszyła się z 38 do 12,5 proc.;
- w spółce naftowej Pride International przyniosło to spadek wypadkowości o 55 proc.



FOT.: ARCHIWUM AUTORA

Ponad 30 proc. badanych osób nie komunikuje na bieżąco o zagrożeniach dla realizacji celów firmy, a ponad 62 proc. realizuje cele inne niż cele pracodawcy. Już te liczby powinny zaświecić w głowie liderów światelko alarmowe. To efekt niechęci do podejmowania rozmów, które mogą przynieść pracownikom lub ich szefom poczucie zagrożenia, a także niedostatecznie rozwiniętej kultury rozmowy. Najczęściej trudne tematy zamiatają się pod dywan, albo – jeśli już stają się przedmiotem rozmowy – dominują w nich emocje. Każde spotkanie indywidualne czy też zespołowe może i powinno być jednak zwieńczone konstruktywnym dialogiem, gdy opanowując instynktowne odruchy, pozwalamy dojść do głosu funkcjom kory mózgowej.

**Małgorzata Niewińska:** trener DOOR Group, certyfikowany konsultant VitalSmarts, z ponad 20-letnim doświadczeniem w biznesie. Prowadziła projekty menedżerskie dla największych korporacji na rynku polskim i zagranicznym. Specjalizuje się w obszarach komunikacji biznesowej, zarządzania zmianą i projektami, CSR oraz rozwoju umiejętności osobistych.

» Artykuł nr R1422/23F02

**Ludzie unikają kluczowych rozmów, bo nie potrafią ich prowadzić. Przy takim podejściu firmy tracą czas, zaangażowanie zespołów i pieniądze.**