

## Lider – aż chce się popełniać błędy...

Zarządzanie | Artykuły / Błażej Kliks, wykładowca WSB

W języku angielskim jest taka forma gramatyczna, która łączy czas przeszły z teraźniejszym. Oczywiście w potocznej polskiej interpretacji. Polega to na informowaniu o wykonanej niedawno czynności, której skutek trwa teraz. A więc – coś się wydarzyło, wręcz – skończyło, i TERAZ jest tak-i-tak. Teraz są tego efekty. Teraz odczuwamy konsekwencje... Taki czas przeszły teraźniejszy...

### TREŚĆ ARTYKUŁU:

---

**W języku angielskim jest taka forma gramatyczna, która łączy czas przeszły z teraźniejszym. Oczywiście w potocznej polskiej interpretacji. Polega to na informowaniu o wykonanej niedawno czynności, której skutek trwa teraz. A więc – coś się wydarzyło, wręcz – skończyło, i TERAZ jest tak-i-tak. Teraz są tego efekty. Teraz odczuwamy konsekwencje... Taki czas przeszły teraźniejszy...**



W sumie i w języku polskim otrzymuje się dokładnie takie samo brzmienie. Akcja z przeszłości wpływa na stan obecny. Nawet nie wiem, czy w języku polskim jest to jakiś formalny, nazwany schemat gramatyczny. I czy w ogóle przeciętny zjadacz polskiego chleba zastanawia się nad taką konstrukcją słowną.

„Mamo, odrobiłem lekcje!” . I są odrobione... „Panie kierowniku, wysłałem ofertę!” . I już jest ona u klienta... Ale słysząc taki przekaz, koncentrujemy się bardziej na czynności czy zwracamy uwagę na pozytywne konsekwencje? Jakoś nigdy wcześniej się nad tym nie zastanawiałem. Nie analizowałem, co było celem przekazu z punktu mówiącego, raczej przyjąłem swoje założenia i interpretacje.

Pewnie lingwiści-specjaliści, angliści, poloniści powieszają na mnie psy za sformułowania, których używam w tym fragmencie. Wytkną mi wszystkie błędy znaczeniowe, gramatyczne i merytoryczne. A może jeszcze – rykoszetem – dostanie mi się za deszczową pogodę, długie czerwone światła na skrzyżowaniu i wysokie ceny masła. A co, jak seria, to seria...

Niemniej – sformułowania takie pokazują bogactwo języków. Niuanse, które można wykorzystać, aby przekazać w bogatszy sposób nasze otoczenie, nasz świat, nasze wrażenia. Zasadne jest uczenie się zarówno języka ojczystego, jak i obcych. Powiększanie nie tylko liczebności używanego słownictwa, ale też poznawanie

różnic znaczeniowych w wypowiedziach, intonacji głosu, wykorzystaniu kontekstu. W końcu wszystko ma służyć lepszemu zrozumieniu między ludźmi. Nie jest inaczej w świecie biznesowym. Tutaj również pełno jest ulotnych mechanizmów przekazywania informacji. Drobnych słów, krótkich zwrotów, wyrażen czy idiomów, które znaczą coś innego, niż wprost nazwane słowa. „Dziękuję za przesłaną ofertę, skontaktuję się po jej przanalizowaniu!” – toż to oczywista odmowa...

Tylko co te wszystkie łagodności, ulotności mają wspólnego z liderem? Czyżby jego umiejętności winny obejmować także i delikatność?

Jak najbardziej...

Nieodłącznym elementem przewodzenia ludziom jest wspieranie ich w działaniach nakierowanych na dobro grupy, otoczenia, na rzecz pełnionej misji. I ci właśnie współpracownicy, towarzysze przedsięwzięcia, nie zawsze dobrze realizują postawione przed nimi cele. Czasami zdarzy się popełnić błąd. I do zadania lidera będzie należało zwrócenie uwagi... Jak mu to wychodzi w praktyce?

Idąc od początku. I sam lider nie jest wolny od wad. Często też się myli, podejmuje złe decyzje, wykonuje wadliwie pracę, psuje coś, co działało. Sam jest podmiotem słów „Kto jest bez winy, niech pierwszy rzuci kamień...”. Umie sam zachować świadomość swojej ułomności. Zdolność do przyznania się do błędu jest jedną z większych zalet lidera. Pokazuje on tym samym, że nie jest nikim lepszym, nikim wyjątkowym. A raczej – że jest tak samo cudowny i tak samo wyjątkowy, jak reszta jego zespołu...

Na nieszczęście jednak, wielu kierowników nie-liderów wciela w życie filmowe słowa – „Kto jest winien, w tego pierwszy rzucę kamieniem...”. Po takim wstępnie raczej nie należy oczekiwać delikatności w informacji zwrotnej. Prędzej czegoś o brzmieniu mobbingu. A gdyby ktoś – na domiar złego – ten mobbing zarzucił, usłyszałby pewnie jeszcze, że to tylko zwykły !\*#&#! (tego typu słownictwo nie należy do rzadkości przy wydawaniu negatywnej opinii... Niemniej – to, że wielu je stosuje, nie stanowi podstawy, aby używać je w niniejszym artykule... W końcu mowa o delikatności!).

Bo właśnie – obok przyznania się do winy – to właśnie dyskretna umiejętność ukazania drugiemu człowiekowi tego, co robi nieodpowiednio, jest prawdziwym mistrzostwem.

Najprostsze sposoby bazują na budowaniu relacji wyższości. Mówiący pokazuje, że wie lepiej. Pomniejsza tym samą drugą stronę. Z lubością wsłuchiwanie się we własną rację, ze szczegółami komentuje najdrobniejsze odstępstwa. Najlepiej w otoczeniu innych osób, aby chwała mądrzejszego mocno zapadła w pamięć otoczenia.

Te bardziej wysublimowane techniki zaczynają zauważać drugiego człowieka. Znaczenia nabiera więc takie skonstruowanie przekazu, aby jak najmniej urazić informowaną osobę. Jedną z technik o formie kanapki, sugeruje najpierw pochwałę, potem zwrócenie uwagi na niedociągnięcia, i później znowu pochwałę... Skutkiem ubocznym częstego stosowania jest jednak to, że słysząc dobre słowo rozmówca odruchowo czeka na nagane.

W wersji rozbudowanej, nadawca najpierw przedstawia fakty. Obiektywne, o ile takowe w ogóle są. Pozbawione interpretacji i ubarwień. Potem informuje o swoich uczuciach, jakie problematyczna sytuacja w nim wywołuje. Wskazuje, jakie są konsekwencje całej sprawy. I apeluje o zmianę działania... Ta forma jest ulubiona przez młode pokolenia... Gdy słyszą o uczuciach: „Źle się z tym czuję!”, szybko i ze szczerym uśmiechem wtrącają... „Noooo... To rzeczywiście TY masz problem...”.

Można także delikatnie wskazywać problematyczność pewnych zachowań, postaw. Można to zrobić w sposób

bardzo subtelny. Pośrednio. Nie dotykając drażliwego tematu. Nie oceniając słowami na wprost. Raczej pozostawiając przestrzeń drugiej stronie na własną refleksję. Pozwalając jej zachować twarz. Dając szansę na samodzielne odkrycie rozbieżności i zaproponowanie rozwiązania. A przynajmniej w ogóle na podjęcie jakiegś dalszej – uwaga! – swojej decyzji.

„Myślę, że Twój pomysł mógłby się sprawdzić w wielu innych sytuacjach? Jak myślisz, w jakich?”. Albo: „To co się wydarzyło, stwarza niezłą okazję, abyśmy wypracowali sobie nowe mechanizmy funkcjonowania...”.

Na pewno potrzebna jest duża wrażliwość obu zainteresowanych stron. Jednej – aby nie zniszczyła przekazu przez stworzenie złośliwej aluzji. Jej postawa, pełna wiary w możliwości współpracownika. I drugiej – aby z wiarą w szczerą intencję odebrała przekaz. Im lepiej zbudowana jest relacja między stronami, tym łatwiej stosować informację pośrednią. I odwrotnie – im częściej jest stosowana, tym lepsza pojawia się relacja.

Z czasem rozmówcy coraz lepiej słyszą te niuanse. Słyszą słowa i odnoszą je do meritum. Słuchają i rozumieją, gdy „mówienie o przeszłości odnosi się do TERAZ”!!!

To – wracając do moich błędów z początku tekstu – jak byliby najlepiej pokazać mi moją niedoskonałość???

#### **Pytania:**

- Jak reagujesz na osoby, które zwracają Tobie uwagę? Jak reagujesz na ich słowa? Co wtedy słyszysz?
- Jak sam zwracasz uwagę innym? Jakie widzisz reakcje u swoich rozmówców?
- Co dla Ciebie jest ważniejsze – błędy czy sposoby ich rozwiązania?
- przypomnij sobie ostatnie oceny innych osób. Jak w sposób pośrednio można przekazać ten sam komunikat?
- 

**Błażej Kliks** – wykładowca Wyższych Szkół Bankowych, trener i coach, inżynier, członek rady nadzorczej w spółce akcyjnej, samodzielny przedsiębiorca, właściciel firmy SKILL-K oferującej – obok rozwiązań z branży IT/automatyki – usługi szkoleniowe i coachingowe z zakresu umiejętności biznesowych, prowadzone w formie interaktywnych warsztatów i treningów.