

Czego pracownicy nie powiedzą (a chcieliby, żebyś wiedział)?

Halley Bock, Prezes Fierce Inc.

Istnieją duże szanse na to, że pracownicy nie złączą do Ciebie pewnego dnia przychodzić, by podzielić się z Tobą swoimi myślami. Może to wynikać z wielu powodów – może nie czują się wtedy komfortowo, może nie są przyzwyczajeni do kultury otwartej komunikacji, albo zbyt cenią swoją pracę, by powiedzieć Ci wprost co myślą. Możliwe też, że w pewien sposób ich przerażasz lub onieśmiasz (w tym przypadku powinieneś się zdecydowanie więcej uśmiechać).

Jednak bez względu na powód, istnieje prawdopodobnie wiele spraw, o których twoi pracownicy myślą, a nigdy nie zdobyliby się na odwagę by o nich powiedzieć. Oto cztery z nich:

„Czasami wiemy najlepiej”.

W [jednym z ostatnich badań Fierce](#) na temat najlepszych praktyk biznesowych i ich efektywności w zarządzaniu, 98% badanych pracowników uznało, że w proces podejmowania decyzji powinni być zaangażowani wszyscy pracownicy, których ta zmiana dotyczy. Brzmi idealnie, jednak znacznie odbiega to od stanu rzeczywistego, ponieważ 40% badanych zadeklarowało, że liderzy tego nie robią.

Kiedy przygotowujesz się do podjęcia ważnej decyzji, nie zapomnij skonsultować się z osobami, które są najbliższe problemowi, tzn. z pracownikami. Oni najlepiej znają swoją pracę, dzięki czemu mogą uzupełnić Twoją wiedzę o ważne fakty. Możesz nie być ich świadom, chociażby dlatego, że koncentrujesz się na szerszej perspektywie.

Kiedy stawiasz czoła różnym wyzwaniom poszukuj i korzystaj z odmiennych punktów widzenia Twoich pracowników. Ich spostrzeżenia będą nie tylko pomagały przy podjęciu najlepszej decyzji dla zespołu i całej firmy, ale także wzbogacą i umocnią relacje z nimi.

„Potrzebujemy miejsca do oddychania”.

Twoi pracownicy chcą być niezależni i odczuwać swobodę w podejmowaniu decyzji. Zdecydowanie nie chcą być traktowani jak trybiki w maszynie. Chcą czuć, że ich ręce spoczywają na kierownicy, znają szerszy kontekst i całość obrazu, którego są elementem (tak, są to te wszystkie rzeczy, których Ty także chciałeś na wcześniejszych etapach swojej kariery).

Możesz mówić swoim pracownikom, że ufasz w samodzielnie podejmowane przez nich decyzje. Poczują to jednak dopiero wtedy, gdy będą dokładnie wiedzieli, które z nich pozostawiasz im do podjęcia. Upewnij się, że Twoje słowa, deklaracje i działania są spójne. Na przykład, jeśli zdecydujesz, że liderem projektu jest jeden z Twoich pracowników, nie udzielaj mu ciągle informacji

zwrotnych, nie wprowadzaj zmian. To może pozbawić go pewności co do jego roli w procesie decyzyjnym. Podczas delegowania obowiązków określ jasne zasady podejmowania decyzji, np. które decyzje mają być podejmowane wspólnie, przekazane do podjęcia przez Ciebie lub innego menedżera, oraz które z nich powierzasz pracownikowi. Trzymaj się tego później.

„Chcemy wiedzieć, co się dzieje”.

W organizacjach zbyt często napotyka się na ogólny brak zaufania. W [innych badaniach Fierce](#) 50% respondentów deklaruje brak przejrzystości i klarowności odnośnie funkcjonowania ich organizacji oraz niewielkie zaangażowanie w proces decyzyjny pracowników. 21% pracowników wyraża także niezadowolenie z faktu, że informacje są przekazywane tylko w sytuacjach, które tego wymagają. Brak jest stałego przepływu informacji i otwartej komunikacji do wszystkich pracowników. Informacji udziela się z konieczności, a nie swobodnie i otwarcie w ramach codziennego funkcjonowania organizacji.

W przypadku braku prawidłowej komunikacji ludzie uzupełniają swoje luki zastyszczanymi gdzieś strzępkami informacji, bardzo rzadko z pozytywnym skutkiem. Na przykład jeśli pracownicy założą, że nikt z nimi nie rozmawia, mogą myśleć, że informacje do nich nie docierają, ponieważ firma ma coś do ukrycia. Może Ci się wydawać (czasem tak rzeczywiście może być), że chronisz swoich pracowników nie dzieląc się z nimi niektórymi informacjami. Jednak większość pracowników wolałaby, aby okazano im zaufanie poprzez „wtajemniczenie” w sytuację i włączenie w rozwiązanie problemu.

Buduj zaufanie w relacjach z pracownikami poprzez tak otwartą i częstą komunikację, jak to tylko możliwe. Włączaj ich do procesu decyzyjnego kiedy tylko możesz. Wciąż możesz posiadać informacje, które nie powinny zostać udostępnione. Dlatego staraj się informować o tym wszystkim, o czym możesz, zachęcaj do zadawania pytań, nawet jeśli czasem będziesz musiał powiedzieć „nie wiem”, albo „nie mogę Ci więcej powiedzieć”. Okażesz w ten sposób swojemu zespołowi, że darzysz ich zaufaniem, a oni poczują, że już nic nie jest przed nimi ukrywane, wiedzą „co się dzieje”.

„Chcemy zbudować z tobą relację”.

Funkcja lidera niejednokrotnie utrudnia zachowanie równowagi pomiędzy chęcią bycia częścią zespołu, kierowaniem tym zespołem i byciem wrażliwym na tych, którzy chcą oddzielić życie zawodowe od prywatnego. Jednak w większości przypadków Twój podwładni chcą mieć z Tobą relację, budować ją.

W badaniach Fierce 75% pracowników deklaruje, że jakość relacji, w której są z przełożonymi wpływa bezpośrednio na ich satysfakcję z pracy. Poprzez pewnego rodzaju otwarcie się przed nimi, znalezienie nici porozumienia, budujesz ich zaufanie, podnosisz morale. Dzięki temu możesz także lepiej odnieść się do nich jako ludzi i współpracowników, nie tylko podwładnych.

Postaraj się wchodzić w codzienne interakcje ze swoim zespołem, żeby się przekonać jak się czują, jak sobie radzą. Wyrażasz w ten sposób zainteresowanie na płaszczyźnie zawodowej i osobistej. Pamiętaj, że powinno to być coś więcej niż tylko „Jak się masz?” – powinno to być szczere i unikalne dla każdego. Bądź ciekawy ludzi, z którymi pracujesz, zadawaj im pytania. Pozwoli Ci to na ich lepsze zrozumienie.

Najważniejszy wniosek, który wypływa z tych czterech punktów to fakt, że pracownicy potrzebują komunikacji. Pragną szczerych, otwartych rozmów prowadzonych z kolegami z pracy i ze swoim szefem. Chcą być usłyszani i doceniani. Dlatego nie bój się zadawać pytania, doceniać odmienne opinie, staraj się być tak spójnym, przejrzystym i zrozumiałym w swoim zachowaniu jak to tylko możliwe. Dzięki temu zbudujesz kulturę organizacyjną, w której pracownicy czują się na tyle komfortowo i swobodnie, że sami będą chcieli do ciebie przyjść, by powiedzieć o swoich przemyśleniach. Nie będą już musieli sobie po cichu życzyć, żebyś o czymś wiedział, ponieważ sami Ci o tym bezpośrednio powiedzą.
