

Menedżerskie transakcje

Czyli komunikacyjne gry psychologiczne w firmie



ELŻBIETA STELMACH

Praktyk Analizy Transakcyjnej, Certyfikowany Partner i Trener FRIS®, trener Super Skills, konsultant FACET5, coach kariery i doradca zawodowy, coach kryzysowy, trener biznesu.

Ofiara, ratownik lub prześladowca to trzy role, jakie można przyjąć, będąc w trójkącie dramatycznym Stephana Karpmana. Poruszanie się po trójkącie dramatycznym polega na naprzemiennym wchodzeniu w relacji w te role. Pokusie wejścia w jedną z ról trójkąta ulegamy często zarówno w relacjach zawodowych, jak i w kontaktach z bliskimi nam osobami. Wyjście z trójkąta dramatycznego wymaga asertywności i dużej samoświadomości, ale daje konkretne korzyści.

Czy zdarzyło ci się kiedykolwiek usłyszeć, a może być inicjatorem komunikatu, który pociągnął za sobą szereg nieprzewidzianych i czasami zaskakujących sytuacji, np.: *Dyrektor działu marketingu zadbał o swoich pracowników, oni nie muszą się bać! Ich traktuję poważnie! W naszym dziale zawsze jest inaczej! I tylko tyle rozumiałeś z całego naszego spotkania? A w innych firmach... Widzę, że zatrudniasz coraz młodszych menedżerów.*

Pewnie każdy mógłby tutaj wpisać swoje przykłady oraz emocje, które temu towarzyszyły. Kiedy po początkowej niewinnej wymianie zdań, rozmowa zaczyna nabierać tempa, czujesz, że serce bije mocniej, w głowie masz płataninę myśli, a słowa, które wypowiadasz, raczej prowadzą w innym kierunku niż planowałeś. Twój rozmówca też nie jest ci dłużny, wyrzuca jakieś sprawy sprzed roku, dwóch. Do czego to prowadzi? W tym miejscu zrobimy stopklatkę.

A MOŻE TO BYĆ FILM

Wyobraź sobie, że to był film, któremu się przyglądałeś i zastanawiałeś, co tu się właściwie wydarzyło? Z jakiego powodu rozmowa dość szybko zamieniła się we wzajemne oskarżenia, nieprzyjemne opinie, zarzuty, zakończyła dyskomfortem i kolejną przepaścią między interlokutorami? Czy są tu zwyczajcy i przegrani? Jeden z rozmówców wydawał się nawet przez chwilę zadowolony z liczby epitetów, którymi obdarował przeciwnika. Tylko do czego to prowadzi? Pracują w jednej firmie, jeden jest przełożonym, drugi jego pracownikiem. Jeden ma większą władzę formalną, drugi jest nieformalnym liderem w zespole.

Jestem ciekawa, jakie pomysły na rozwiązanie tej sytuacji pojawiają się teraz w twojej głowie? Zapraszam, abyś przyjrzał się temu zdarzeniu w kontekście tego, co mówi analiza transakcyjna o grach psychologicznych.

GRA PSYCHOLOGICZNA

Zwykle gra kojarzy nam się z zabawą, przyjemnościami, odpoczynkiem, czasem wolnym od obowiązków. Może też wywoływać pozytywne i negatywne skojarzenia, w zależności od tego, czy częściej w efekcie wygrywamy czy przegrywamy.

Natomiast gra psychologiczna jest specyficzna. Może nam odbierać energię, powodować poczucie straty, wstydu, złość. Jej cechą charakterystyczną jest to, że odbywa się ona zawsze na dwóch płaszczyznach: jawnej (społecznej) i ukrytej (psychologicznej). W każdej grze na poziomie psychologicznym dzieją się inne rzeczy niż to, co widzimy, słyszymy na poziomie społecznym. Jak to wygląda w praktyce? Przyjrzyjmy się jednemu z wcześniejszych przykładów: *Widzę, że zatrudniasz coraz młodszych menedżerów...*

Na poziomie psychologicznym zwrócimy uwagę na ton głosu, mimikę, gesty, postawę ciała, otoczenie, np. osób trzecich. Na poziomie społecznym – usłyszeliśmy zdanie. Możemy je przyjąć jako fakt lub jako zachętę do wytoczenia ciężkich dział w rozmowie. Istotne jest to, że na poziomie psychologicznym już na początku gry, wysyłamy sobie „sekretną wiadomość”, która kryje nasze prawdziwe, choć jeszcze w tym momencie, nieuświadomione intencje. Jak zatem może wyglądać nasza rozmowa?

Gra psychologiczna może nam odbierać energię, powodować poczucie straty, wstydu, złość. Jej cechą charakterystyczną jest to, że odbywa się ona zawsze na dwóch płaszczyznach: jawnej - społecznej i ukrytej - psychologicznej.

Menedżer: *Widzę, że zatrudniasz coraz młodszych menedżerów...*

Ty, jako przełożony: *Nie przesadzaj. Każdy z nas kiedyś był młody.*

Menedżer: *Ja przesadzam! A pamiętasz, jak w dziale HR, kierowniczką zaczęła zatrudniać młodszych od siebie pracowników. Chwaliła się, że oni teraz są tacy otwarci, kompetentni – jakby ci starsi nie byli kompetentni... I co, jak to się dla niej skończyło?*

Ty: *Ale co to ma wspólnego z tym, że przyjąłem człowieka, który raptem jest młodszy od ciebie o 8 lat? Czy ja czegoś nie wiem? Skoro już taki jesteś szczerzy to powiedz, czy inni menedżerowie z naszego zespołu podzielają twoje zdanie?*

Menedżer: *Wiesz, różne rzeczy ludzie mówią... Prezes ostatnio oprowadzał po firmie kobietę, która złożyła do nas swoje CV. Dział HR spojrział w jej aplikację i wiesz, że ma bardzo podobne do twoich kompetencje...*

I tu znowu zrobimy stopklatkę.

TRÓJKĄT DRAMATYCZNY

Dodam kilka informacji nt. gier psychologicznych, abyś przyjrzał się mechanizmowi i sposobom na ich przerywanie.

Stephan Karpman stworzył model trójkąta dramatycznego, w którym występują określone role, jak w sztuce i nazwał je rolami trójkąta dramatycznego. Prześladowca – to ten, który chce kogoś na czymś przytłapać, ratownik – ten, który spieszy z pomocą chociaż nikt go o to nie prosił, oraz ofiara – która nie wierzy w swoje kompetencje, możliwości. Wejście w daną rolę nie jest

jeszcze grą. Zamiana roli, czyli ten moment, kiedy niespodziewanie, dla siebie samego również, z ratownika – dałeś kolejny termin menedżerowi, który znowu zrobił błędy w raporcie; zrezygnowałeś z delegowania zadania pracownikowi ciągle narzekającemu, że ma zbyt dużo pracy i nie wyrabia się w czasie dnia, przechodzisz do roli prześladowcy i zaczynasz złośliwie wytykać menedżerowi czy pracownikowi dawne błędy, o których dotąd nie wspominałeś. Przyznajesz sobie prawo do krytykowania bez możliwości reakcji z drugiej strony.

W innej odsłonie – możesz w tej samej sytuacji wejść w rolę ofiary, ponieważ to twoi podwładni przejęli stery, atakują cię w roli prześladowcy, rzucając emocjonalne oskarżenia, a ty w poczuciu winy lub bezradności, poddajesz się. Dramat rozgrywa się między dynamiczną zmianą jednej roli w inną, w ten sposób inicjując grę.

Jeśli wejdiesz w sekwencje rzucanych w emocjach słów, zdań, będziesz w grze. Wynik gry zawsze jest niekorzystny, nawet jeśli chwilowo czujemy się zwycięzcami bo udowodniliśmy naszą rację.

Po co to zatem robimy? Powodów jest wiele. Najprościej rzecz ujmując - dzięki grom nie musimy podejmować żadnych działań, dokonywać zmian, przecież wiedzieliśmy, „że nic nie da zwrócenie pracownikowi uwagi bo on i tak zawsze to lekceważy”. Potwierdzamy wyobrażenie o sobie, o innych, o świecie. Otrzymujemy uwagę innych, wzrasta nam energia, podnosi się poziom adrenaliny we krwi. Możemy użyć mechanizmu racjonalizowania, aby uniknąć zaangażowania się i poszukania konstruktywnych rozwiązań. I chociaż strat widać więcej niż korzyści, gry są stałym elementem w wielu organizacjach.

EFEKT ROZMOWY

Co mógłbyś odpowiedzieć swojemu menedżerowi/ pracownikowi, kiedy słyszysz:

Widzę, że zatrudniasz coraz młodszych menedżerów?

Wariantów jest kilka, a ty pewnie znajdziesz swój własny. To, co mogę ci rekomendować, to zastanowienie się, jaki ma być efekt tej rozmowy? Czy twój podwładny zgłasza ci jakąś niewyraźną wprost potrzebę? Zależy ci na dobrych relacjach, rozmówca jest ekspertem w swojej dziedzinie, ma jednak problem z asertywnym wyrażaniem swoich uwag. Co wówczas możesz zrobić, aby nie wchodzić lub przerwać grę? Pamiętaj o swoim tonie głosu i tym, co już wiesz o płaszczyźnie jawnej i ukrytej.

1. *Słyszę, że chcesz mnie o coś zapytać. Czego potrzebujesz się dowiedzieć?*
2. *Jak brzmi twoje pytanie?*
3. *Czy chcesz ze mną o tym porozmawiać?*
4. *Co rozumiesz przez stwierdzenie: zatrudniasz coraz młodszych menedżerów?*
5. *Mam wrażenie, że próbujesz mnie do czegoś sprowokować, w coś ze mną zagrać. Wolę odpowiedzieć na twoje pytania niż bawić się w chowanego. Słucham, o co chcesz zapytać?*

WYJŚCIE Z GRY

Czy można wyjść z gry? Tak, na każdym jej etapie. W analizie transakcyjnej nazywa się to zastosowaniem jakiejś opcji. Nawet, jeśli doszło już do nieprzyjemnej wymiany zdań, możesz powiedzieć stop i włączyć asertywne rozwiązanie. Wykorzystując opcje, możemy sami pozostać poza grą lub wycofać się z niej. Zwiększamy wówczas prawdopodobieństwo, że druga osoba również zrezygnuje z gry.

Jak nie wejść w grę? Poniżej kilka odpowiedzi dla twojej codziennej praktyki.

- Zapobiegaj grom kreując warunki, które służą współpracy, m.in. poprzez wykorzystywanie technik asertywności, krytycz-

nego myślenia, elastyczności w przeprowadzaniu zmian, podwyższaniu poziomu inteligencji emocjonalnej w swoim zespole, dbaniu o przejrzystą komunikację, np. wydając precyzyjne polecenia, udzielać korygującego feedbacku, ćwiczyć uważność, udzielać pochwał, itp.

- Reaguj na tzw. przynęty rozpoczynające gry, czyli, np. dopytaj, o co konkretnie chodzi rozmówcy.
- Odkładaj na później - w emocjach mówimy rzeczy, których później żałujemy. Warto rozważyć powiedzenie (zaparkowanie tematu): *Widzę, że utknęliśmy w martwym punkcie i teraz tego nie rozwiążemy. Potrzebuję się zastanowić nad twoimi argumentami/ zarzutami i wrócimy do tego jutro przed zebraniem.*

JAK PRZERWAĆ GRĘ?

Możesz zająć pozycję i powiedzieć, co czujesz i czego oczekujesz – zdystansuj się, dokonaj wyboru, włącz innych do podejmowania decyzji i brania odpowiedzialności, np. *Potrzebuję ustalić podział zadań między poszczególnymi działami na naszym dzisiejszym zebraniu. Wasze zrzucanie winy na innych irytuje mnie i nie zgadzam się na kontynuowanie spotkania w takiej formule. Oczekuję, że...*

Możesz także odstąpić grę i pomóc swoim pracownikom na zidentyfikowanie jej, np. gra: „Tak, ale...” Polega ona na tym, że twój zespół zaczyna narzekać na zaproponowane przez organizację rozwiązania. Jesteś między młotem a kowadłem bo reprezentujesz zarząd, a jednocześnie chcesz zachować dobre relacje z zespołem. Na ich skargi, typu:

Pracownicy: *Nas to nikt nie pytał o zdanie, co my byśmy chcieli/ potrzebowali?*

Odpowiadasz: *Słuchajcie te propozycje były konsultowane z działem HR oraz menedżerami wyższego szczebla.*

Pracownicy: *Tak, ale do nas nikt nie przyszedł i nikt nie zapytał, a to my mamy to wdrażać.*

Odpowiadasz: *Dobrze, może popełniliśmy błąd nie zwracając się do was bezpośrednio,*

”

Wynik gry zawsze jest niekorzystny, nawet jeśli chwilowo czujemy się zwycięzcami bo udowodniliśmy naszą rację. Po co to zatem robimy? Najprościej rzecz ujmując - dzięki grom nie musimy podejmować żadnych działań, dokonywać zmian.

dlatego powiedzcie proszę, czego potrzebujecie najbardziej na ten moment?

Pracownicy: *Fajnie, że pan pyta, ale teraz to już za późno, i tak nikt się naszymi propozycjami nie zainteresuje!*

Odpowiadasz: *Nie macie racji, działania i planowanie kryzysowe są w trakcie tworzenia i to jest dobry moment, aby jeszcze wprowadzić wasze pomysły.*

Pracownicy: *My powiemy panu, ale zarząd i tak już ma swoje zdanie.*

I można by tak bez końca grać w grę „Tak, ale”. Natomiast, jeśli wyczujesz, że rozmowa z twoim zespołem jest destrukcyjna, są oni zablokowani oporem i niechęcią, przerwij grę i zapytaj:

Jakie macie propozycje, które będą rozwiązywały zaistniałą sytuację? Co wynika z waszego doświadczenia? Jakie metody przynosiły rozwiązania korzystne dla obu stron?

OKREŚLANIE RÓL NA NOWO

Podzielę się na koniec sytuacją, która miała miejsce podczas zajęć na studiach podyplomowych. Rozmawialiśmy o potrzebie określania na nowo ról, w jakich przyszło nam funkcjonować, zwłaszcza w pracy zdalnej. O tym jak łatwo nadinterpretowujemy czyjąś wypowiedzianą uwagę lub zmęczeni pracą przy komputerze, jesteśmy rozdrażnieni i reagujemy nieadekwatnie do sytuacji.

Jesteśmy u siebie w domach nieraz codziennie, chociaż wirtualnie. Zdecydowanie większa część z nas wychodziła z domu do pracy

i miała swoje rytuały. Do tego też byli przyzwyczajeni domownicy. A tu nagle mama/tata/partner czy partnerka będąc w domu staje się nieosiągalny, bo jest w tym czasie studentem/słuchaczem/ pracownikiem. Zgodnie stwierdziliśmy, że jest to wyzwanie na różnych poziomach. A jeżeli w domu są dzieci uczestniczące w e-nauczaniu, zaczyna się prawdziwy labirynt interpersonalny i panoszy infekcja emocjonalna.

Jedenastoletnia córka uczestniczki studiów, próbowała z nią negocjować podczas szkolenia, w którym uczestniczyła mama. Wymiana myśli między paniami odbyła się na piśmie, na wsuwanych pod drzwiami kartkach.

Córka: *Głodna jestem.*

Mama: *Lodówka nie jest zamknięta.*

Córka: *Umieram!*

Mama: *Dzwoń po pogotowie, ja nie mogę. Mam lekcje online.*

Rankiem, przed drugim dniem zajęć, mama wprowadziła w praktykę kontraktowanie ról i nowych zasad do domowego rytuału, zapraszając córkę do jego współtworzenia. Tym razem córka wiedząc w jakich godzinach mama będzie zajęta zawodowo, spokojnie zajmowała się swoimi sprawami i czekała na mamę w prywatnej roli.

Na pewno warto sięgać po różne wzorce, również te zaczerpnięte z mądrości dzieci, oraz te, które podpowiada nam psychologia. Czy z nich skorzystamy? Nie wiem, zależy jaki mamy cel i intencje. ●

Źródła:

Materiały edukacyjne dla uczestników Szkoły Analizy Transakcyjnej. I. Stewart, V. Joines „Analiza Transakcyjna dzisiaj”.

