

Uodpornij swoją firmę na zagrożenia wynikające z myślenia negatywnego

Źródłem współczesnych wyzwań nie są rynek, produkty ani usługi, ale umysły pracowników

Czy zastanawiałeś się kiedyś nad tym, jak znaczna część Twoich ludzi w związku z nieodpowiedzialną polityką mediów prezentuje negatywne nastawienie psychiczne? Już wyjaśniam, o co mi chodzi. Dowiaduję się, że zdaniem Sarkozy'ego wprowadzona przez Gordona Browna obniżka podatku VAT jest nieskuteczna. Sarkozy ma oczywiście prawo do własnej opinii na ten temat. Abstrahując od meritum, skupmy się na potężnych siłach, które dochodzą w takiej sytuacji do głosu, a przed których oddziaływaniem musimy się bronić. Prezenter wiadomości stwierdził również, że „Gordon Brown jest tym zażenowany”. A skąd on to wie? Zażenowanie to uczucie — a mimo to prezenter próbuje rozbudzić w nas przekonanie, że Gordon Brown czuje się zażenowany. Nagłówki prasowe i opinie prezentowane w mediach to czyste złudzenia, które przedostają się do ludzkich umysłów i rozprzestrzeniają w nich jak wirusy. Musimy się przed nimi bronić.

Dopasowanie społeczne — klucz do długiego i zdrowego życia w świecie biznesu

Wiemy, że strach rodzi strach. Wiemy również, że wszelkie proroctwa zniszczenia i zagłady w największym stopniu oddziałują na tych, którzy najbardziej poddają się wpływom czynników zewnętrznych. Koncepcja dopasowania społecznego w biznesie nakazuje nam podejmowanie działań i przyjmowanie postaw, które można by uznać za charakterystyczne dla niewielkiej, lecz wysoce wpływowej grupy profesjonalistów ze świata gospodarki i mediów.

To z całą pewnością ogromne wyzwanie. Nie lekceważę naszej obecnej sytuacji — po prostu wychodzę z założenia, że interesują mnie fakty, a nie opinie wygłaszane przez różnych ludzi za pośrednictwem telewizji. Znajomość faktów pozwala bowiem opracowywać skuteczne strategie, dzięki którym można wykorzystać możliwości pojawiające się w danego rodzaju okolicznościach.

Osoby myślące samodzielnie i bardziej optymistycznie nastawione do życia już dziś sięją ziarno, które zrodzi zupełnie nowe owoce w momencie, gdy klimat gospodarczy się uspokoi. Im więcej słyszą proroctw zapowiadających nadejście Armagedonu, tym wyraźniej widzą opłakaną sytuację swoich konkurentów, co z kolei ułatwia im dostrzeżenie szeregu różnych możliwości w obszarze największych wyzwań: w głowach swoich pracowników.

Ludzie zawsze znajdują sposoby, by pracować nieefektywnie. Najpowszechniejszymi przyczynami braku efektywności są spory, odkładanie pracy na później, nadmierna rywalizacja, dublowanie zadań, bezproduktywna rutyna, stres, kulejący proces podejmowania decyzji, błędy i braki kompetencyjne. Gdyby to Twój samochód wykazał tego rodzaju brak wydajności, z pewnością odstawiłbyś go z powrotem do salonu. A może to proces biznesowy jest niewydajny? W takiej sytuacji będziesz szukał możliwości jego usprawnienia. Trudności związane z pomiarem wydajności pracy ludzkiej powodują jednak, że ten nad wyraz istotny aspekt prowadzenia działalności biznesowej może okazać się jej piętą achillesową.

Czy starasz się mierzyć to, co niewymierne?

Ludzie mogą być mało wydajni z wielu różnych powodów. Jedni zmagają się po prostu z barierami i ograniczeniami w swojej pracy, inni popadli w rutynę i wyrobili sobie nawyki, które dziś są już niepotrzebne, a które bardzo trudno jest im wyeliminować (o finansistach, którzy doprowadzili do dzisiejszego kryzysu, nie bez powodu często mówi się, że działali „w zapamiętaniu”). Niski poziom zaufania do menedżerów ma bezpośredni wpływ na pracę całych zespołów. Stres, luki w wiedzy, braki informacyjne, niesprawna komunikacja, błędne założenia oraz niejasne przedstawianie informacji innym — to wszystko zjawiska, które przyczyniają się do podejmowania różnego rodzaju niewłaściwych decyzji. O etykiecie e-mailowej chyba nikomu wspominać nie muszę...

Skoro można być nieefektywnym na tyle różnych sposobów, nikogo nie powinno dziwić, że nie udało się jeszcze opracować metod pomiaru braku efektywności lepszych niż badania nastawienia pracowników czy monitorowanie uzyskiwanych przez nich wyników. Firmy mierzą to, co jest wymierne — to, co trudno wyrazić za pomocą liczb, jest często po prostu ignorowane. Trzeba jednak zauważyć, że wszystkie przypadki braku

wydajności — a przynajmniej ich skutki — da się zaobserwować. Problem polega po prostu na tym, że trudno jest je skategoryzować, przez co wymykają się one pomiarom i interpretacji.

Czy istnieje zatem jakiś sposób na walkę z brakiem wydajności? Na to pytanie udzielić należy odpowiedzi twierdzącej. Pod jednym wszakże warunkiem: że zmienisz swoje postrzeganie tego problemu. Wyobraź sobie brak wydajności jako zespół postaw, przekonań i nawyków, które przenoszą się z osoby na osobę jak wirus. Dziś wiemy już, że koncepcja dopasowania społecznego w biznesie wywiera duży wpływ na sposób myślenia i zachowania członków wszystkich organizacji (...). Obowiązuje tu dokładnie taka sama zasada jak w przypadku innych procesów: śmieci są przetwarzane na śmieci. Jeżeli pozostawisz proces dopasowania społecznego bez nadzoru, nie będziesz wiedział, jakie śmieci są w jego ramach przetwarzane. Akceptując istnienie tego procesu, możesz natomiast podejmować aktywne działania, w wyniku których przetwarzane będą rzeczy wartościowe, śmieci natomiast zostaną wyeliminowane.

Ujęcie komórkowe

Gdy dopada Cię choroba, Twój system immunologiczny podejmuje walkę z agresorem, wytwarzając przeciwciała. Ich zadaniem jest zwalczanie wirusów, toksyn i pasożytów, by utrzymać Cię w dobrym zdrowiu. Rozpatrując postawy i zachowania ludzi jako zdrowe lub niezdrowe, wykonuje się pierwszy krok na drodze do zrozumienia zjawiska polegającego na tym, że jedni ludzie atakują innych w ramach procesu dopasowania społecznego (ludzie myślą, mówią i robią to samo, co większość). Dyrektora generalnego pewnej zaprzyjaźnionej organizacji coraz bardziej niepokoi fakt, że wśród jego pracowników szerzy się przekonanie o niekompetencji klientów firmy. Taka atmosfera z pewnością nie sprzyja podpisywaniu nowych umów. Zespół menedżerów w pewnej międzynarodowej sieci sprzedaży detalicznej walczy z nasilającym się spadkiem motywacji wśród pracowników. Konwencjonalne działania aktywizacyjne, polegające na stosowaniu podstawowych ankiet i kwestionariuszy, jak na razie nie przynoszą jednak żadnych rezultatów.

W przypadkach opisanych powyżej, a także w wielu innych sytuacjach, do eskalacji problemu braku wydajności dochodzi dlatego, że pracownicy w coraz mniejszym stopniu koncentrują się na wyznaczonych celach. Gdy ludzie znajdują sobie alternatywny przedmiot zainteresowań, produktywność schodzi na dalszy plan. We wszystkich tych przypadkach możemy jednak zacząć działać jak system immunologiczny, który uruchamia się bezzwłocznie po wykryciu pierwszych intruzów — intruzami będą w tym przypadku przekonania powodujące powstawanie barier, przyjmowanie szkodliwych postaw czy błędnych założeń. A gdyby tak dysponować rosnącą liczbą przeciwciał zdolnych powstrzymać agresorów, jeszcze zanim ci umocnią się na nowych pozycjach, i promować stan pozytywnego zaangażowania? A gdyby tak nasza obrona była w stanie w dowolnym momencie podjąć samodzielne działania? Jaki miałoby to wpływ na funkcjonowanie Twojej firmy? Sęk w tym, że te przeciwciała trzeba znaleźć i wyszkolić.

Siły dobra

System immunologiczny musi wytworzyć przeciwciała — w tym celu przyswajasz substancje odżywcze zawarte w produktach spożywczych. Na tej samej zasadzie możesz stworzyć siły, które będą działać dla dobra Twojej organizacji. Chodzi o ludzi, którzy są najbardziej aktywni, pozytywnie nastawieni i zaangażowani oraz którzy potrafią odnaleźć się w grupie i skutecznie się komunikować. Takie właśnie osoby będą w stanie zadbać o zdrowie Twojej firmy w obliczu potencjalnego zetknięcia z chorobotwórczymi wirusami, czyli przy okazji każdej interakcji z dowolnym pracownikiem, dostawcą lub klientem. Optymiści potrafią patrzeć na rozwój wypadków przez różowe okulary. Dążą do jasności i precyzji, poszukują faktów i dowodów, a w każdym problemie, trudności czy frustrującym wydarzeniu potrafią dostrzec okazję do dążenia do doskonałości.

Co to oznacza dla Ciebie?

Pojawia się wiele nowych metod, które można wykorzystać, by zapewnić firmie sprawność na poziomie interakcji. Musisz odpowiedzieć sobie na jedno pytanie: czy ciągle starasz się rozwiązać współczesny problem za pomocą przestarzałych koncepcji szkoleń i rozwoju, czy może raczej jesteś gotów odkryć to, co inni zaczęli już wprowadzać w życie? Bez względu na to, czy jesteś dyrektorem generalnym firmy, jej menedżerem czy szeregowym pracownikiem, który chce wnieść jak największy wkład w jej funkcjonowanie — znalezienie sposobu na stworzenie sił dobra, które chroniłyby firmę przed zagrożeniami w postaci niskiej produktywności, braku wydajności i pesymizmu, może przynieść naprawę wymierne korzyści. Nie chodzi mi tu tylko o zwykłą ideę pozytywnego myślenia. W grę wchodzi zdolność do wieloaspektowego oddziaływania na innych pracowników, mającego na celu motywowanie ich do skutecznego wykonywania swojej pracy — zarówno zadań indywidualnych, jak i zespołowych.(...)

David Molden, *członek CIPD, dyrektor firmy Quadrant 1 International*

Artykuł pochodzi ze strony internetowej firmy Davida Moldena <http://www.quadrant1.com>