



SERCE
I WIARA



Dr hab. Jacek Wasilewski

Pracuje na Wydziale Dziennikarstwa i Nauk Politycznych UW, gdzie zajmuje się retoryką i skutecznością przekazu. Pracował dekadę na SWPS jako kulturoznawca badający semiotykę przekazu medialnego i kulturowe wzorce korzystania z mediów. Scenarzysta filmów dokumentalnych, kampanii społecznych. Aktualnie połączył kulturoznawstwo, medioznawstwo i retorykę i zajmuje się szczęśliwie storytellingiem marek.

Komunikacja to nie są
słowa. To kultura. Kiedy
mówimy o jakiejś zmianie,
musimy zdecydować,
czy chcemy, żeby ludzie
w to uwierzyli.
Musimy się zastanowić,
jak przekonać ich,
że w tym, co im dajemy,
jest cząstka ich samych.

URSZULA RADZIŃSKA: Większość firm mówi o zaangażowaniu pracownika. Właściwie co mają na myśli?

JACEK WASILEWSKI: Pewnie sami często nie wiedzą. Są cztery podstawowe rodzaje zaangażowania w firmie. Poziom zaangażowania w firmę („to moja firma i muszę różne rzeczy robić”), poziom zaangażowania w swoją pracę („pracuję jako strateg medialny, jestem zaangażowany w bycie strategiem medialnym”), jest zaangażowanie w sam projekt („robię teraz coś ważnego, muszę skończyć ten projekt, czuję się za niego odpowiedzialny”) i zaangażowanie w relacje między ludźmi („fajnie mi się pracuje z tymi ludźmi, ale równie dobrze mogę być kimś innym i pracować z nimi w innym układzie”). Problem jest w tym, że komunikacja marketingowa, aby nią zarządzać, dąży do Excela, dąży do formularności. Chce się, żeby były tabelki, żeby w nich wpisywać pewne rzeczy i mieć „pigułki komunikacji”. I to jest w wielu sytuacjach dobre. Ale na poziomie wykonawczym potrzebne jest jeszcze serce, czyli wiara w to, co się mówi, i zapał, czyli chęć uczestnictwa we wspólnocie. Szef dogląda, lider angażuje. Wtedy działają cztery poziomy: to ta firma, to ja w tej firmie, to jest to, co trzeba robić, i to są ci ludzie.

ULA: Serce w komunikacji biznesowej – brzmi jak wyzwanie.

JACEK: Bo nim jest. Jeżeli napiszemy drętym językiem naszą misję, to nikt nie będzie w nią wierzył i nikt nie będzie chciał uczestniczyć w tym, co robi firma. Biblii nie pisał urząd. Zaufanie to coś w rodzaju wiary. Wierzymy w ludzi, z którymi pracujemy (tu rolę odgrywa docenienie, poświęcenie, okazywanie zwykłego lubienia i poczucie przejścia przez wiele mielizn). Druga sprawa to wiara w to, co się robi – można wtedy nawet znosić ludzi, którzy nie są wymarzeni, ale za to są szprymiercami. Czy wiemy zatem, o co walczymy? Czy to tylko zyski szefa? Ważne jest to, czy jako pracownik mam poczucie, że robię coś istotnego dla świata, dla ludzi, że moja praca jest potrzebna, że komuś pomaga. Na przykład dostarczam lepszy produkt, ludzie są zadowoleni. Czy słyszałem kiedyś tych ludzi? Czy wprost przeciwnie – słyszę narzekania u cioci na imieninach? Kiedy mam poczucie, że robię coś dobrego, to chętnie o tym mówię i mogę konwertować innych ludzi. To jest trochę sekciarskie, ale przecież kiedy pracujemy w organizacji dobroczynnej, to namawiamy ludzi, żeby się przyłączyli. Podobnie jest, jeżeli mamy zaufanie do sensu działania firmy – wtedy w sposób naturalny stajemy się jej ambasadorami.

ULA: W jaki sposób zdobyć zaufanie pracowników?

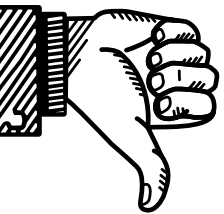
JACEK: W sieci można znaleźć dużo opowieści, które unoszą firmy. Na przykład o mężczyźnie, który zaczął robić buty i z każdą sprzedaną parą klienci kupowali buty komuś ze slumsów. To daje poczucie sensu. Zaufanie nie rodzi się tylko w prostych, racjonalnych okolicznościach, na przykład w tym, że płacimy wynagrodzenie czy gwarantujemy dodatkowe bonusy, na przykład basen. To oczywiście jest ważne dla

ludzi zorientowanych na siebie, ale jeżeli jesteśmy w większych organizacjach, to musimy mieć poczucie sensowności tego, co robimy wspólnie. Wtedy rodzi się zaufanie. Podstawą jest stworzenie dobrego zespołu. Często ludzie nie potrafią zbudować dobrego zespołu. To przecież nie jest tak, że drużyna, która ma najlepszych piłkarzy, gra najlepiej na świecie. Trzeba znaleźć środek między sekciarstwem („firma żyje z nas wszystko i my wszystko poświęcamy”), bo wtedy następuje wypalenie i człowiek nie będzie dobrze mówił o takiej firmie, a indywidualizowaniem pracownika (moja ścieżka kariery). Nie można indywidualnie traktować pracownika na zasadzie, że on jest sam i wszystko, co dzieje się w firmie, co go motywuje, jest zindywidualizowane. Popatrzmy na kibiców. To jest coś, co jest naturalne i w biznesie się zdarza. Człowiek jest zwierzęciem grupowym, musi mieć różne poziomy współpracy z innymi. I poziom abstrakcyjny, czyli misja, i poziom relacji, że robię coś z ludźmi, z którymi pracuję.

ULA: Czyli?

JACEK: Ja na przykład mam takich ludzi, z którymi mogę pracować niezależnie od tego, jakie są z tego pieniądze. Oczywiście pod warunkiem, że mamy za co żyć. Jak jest więcej, to dobrze. Jak jest mniej, to też dobrze. Są też takie osoby, z którymi mogę pracować tylko za pieniądze. Ważna jest satysfakcja proceduralna – wiem, kiedy i za co dostaję pieniądze. Ale także satysfakcja psychologiczna: wiemy, że z tymi ludźmi będzie nam dobrze.

ULA: A co z liderem? To, w jakim stopniu jego zachowanie jest spójne z wartościami głoszonymi przez firmę, decyduje o sposobie traktowania firmy przez ludzi, którym szefuje.



JEŻELI N A P I S

Z E M Y

DREŃWYM JĘZYKIEM NASZĄ

MISJĘ , [] T O

nikt nie będzie w
i nikt nie będzie
w tym, co robi

nią wierzył
chciał uczestniczyć
firma.

JACEK: Kiedy ludzie nie czują więzi z szefem, bo są na przykład kontrolowani, chociaż firma deklaruje się jako otwarta, wtedy szef staje się przeciwnikiem. W badaniach PARP wyszło, że w Polsce jest za dużo stylu folwarcznego, a za mało stylu wspierająco-słuchającego: jaki ludzie mają osobisty interes, że działają w tym, w czym działają, i jakie mają w związku z tym potrzeby? Bardzo dobrze widać ten poziom zaufania w tym, co robi Owsiak: kiedy człowiek jest odpowiedzialny nie dlatego, że mu ktoś nałożył tę odpowiedzialność, ale dlatego, że chce być odpowiedzialny. Owsiak daje dużą autonomię współpracownikom, ale i duże poczucie własności tego, co się dzieje. Wierzy w nich. Ludzie przyjeżdżają na Przystanek Woodstock, ponieważ uważają, że to jest ich impreza i dlatego oni chcą odpowiadać za porządek. Komponentem zaufania powinno być poczucie odpowiedzialności.

ULA: Strategie i wartości często dobrze brzmią po angielsku, ale kiedy przychodzi je przetłumaczyć na język kraju, w którym mają być zastosowane, brzmią niezręcznie, a nawet śmiesznie...

JACEK: To istotny problem, z którym przychodzi się borykać wielu firmom. Nie ma zaufania w kolonializmie. Pracownicy dostosują się do nowych wytycznych na zasadzie, że teraz musi być tak, a później wszystko się znowu może zmienić, bo przyjdzie nowy szef. Można jednak inaczej. Chcąc poznać lub zmienić czy uspołnić wartości, możemy zacząć od pracowników. Muszą powiedzieć, co jest najważniejsze u nich w pracy i jak to się przejawia. Kiedy zbiór wartości będzie większy, można zacząć je uspołniać z językiem kierownictwa, tak aby były dopasowane do ludzi, do koncepcji i relacji, które są naturalne

w naszym języku. Komunikacja to nie są słowa. To kultura. Kiedy mówimy o jakiejś zmianie, musimy zdecydować, czy chcemy, żeby ludzie w to uwierzyli. Musimy zastanowić się, jak przekonać ich, że w tym, co im dajemy, jest częśćka ich samych.

ULA: Mówimy o zmianach nawyków, o olbrzymim procesie. To są lata pracy.

JACEK: W firmie potrzebni są liderzy, wodzowie. I ci wodzowie mogą mówić: „Atakujcie” albo: „Atakujemy”. Ci, którzy mówią: „Za mną!”, mają inną więź, inne poważanie. Jeżeli chcemy, by ludzie za nami poszli, musimy im dawać cele, które są dla nich ważne, lecz które będą trochę tożsamościowe. Jeśli chcesz budować okręty, musisz opowiadać ludziom o pięknym morzu. Nie musimy wszystkiego doświadczyć, bo mamy wyobraźnię. Jeżeli mamy wizję, nadzieję, poczucie sensu, to jesteśmy wtedy dużo bardziej wydajni.

ULA: Młodzi ludzie, którzy wchodzi na rynek... Czy oni nie zburzą systemu?

JACEK: Pracuję na uniwersytecie i staram się im różne rzeczy pokazywać przez przeżycie. Młodzi jednak żyją w rzeczywistości Windowsa – są skupieni bardziej na sobie, są bardzo rozproszeni, mają otwartych jednocześnie wiele okien. Ale należą do gatunku ludzkiego i muszą mieć swoje watahy, swoje gromady, których barwy chcą nosić i w które w pewnym momencie chcą wierzyć. I to się pojawia w dwóch momentach: ważnego celu, czyli coś chcemy osiągnąć, albo zagrożenia, czyli przed czymś się bronimy. Wtedy nakładamy jednoczące nas barwy. Wymyśliłem „test bluzy”, czyli ile osób będzie chętnie nosiło bluzę firmową po godzinach pracy. To nie kwestia materiału, z jakiego ją wykonano, tego, czy jest dobry czy zły, ale kwestia

KIEDY → LUDZIE NIE CZUJĄ WIĘZI
CHOCIAŻ FIRMA DEKLARUJE

tożsamości. Widać to na przykładzie różnych organizacji. Poczucie tożsamości, związania z własną firmą czy organizacją jest kluczowe dla zaangażowania, a za zaangażowaniem idzie zaufanie. Nie chcesz już tylko brać na przykład pensji, ale chcesz też dawać. Ty dajesz firmie i ona daje tobie. Zaufanie opiera się na docenieniu wkładu innych. Taka bardziej osobista relacja „wodzów” z podwładnymi to bardzo istotna sprawa. Czy twoje logo to też herb twoich ludzi?

ULA: Lider musi umieć zejść niżej. Dbamy o górę, a dół... Nie dochodzi do niego.

JACEK: Jest to w pewnym sensie feudalny układ. Wiele zależy od języka. Bywa, że mówimy o zasobach ludzkich jako o rodzaju kapitału. A zasoby ludzkie to nie coś,

Z SZEFEM, BO SĄ NP. KONTROLOWANI,
SIĘ JAKO OTWARTA,

co się przewala łopatami. To coś, co można uformować w kompanię, masę plażową na leżakach czy magmę obstrukcji. Ludzie nie są obiektywnymi zasobami. Są racjonalni w ramach jakiejś opowieści, w którą wierzą. Jeżeli management ma jakąś opowieść i chce ją wdrożyć, a załoga ma inną lub nie ma jej wcale, to będą działać, bo tak im każą, ale będą myśleli o swojej rewolucji.

Zbyt często zakładamy, że ludzie są racjonalni. Najgorzej, kiedy management ma opowieść o dobrej zmianie, a załoga w ogóle nie widzi z tego korzyści i robi to, bo nie ma innego wyjścia. Czeka na ucieczkę. Każdy lider musi być najpierw dobrym słuchaczem, a potem dobrym mówcą. Musi się jawić podwładnym jako ten, kto im w razie potrzeby pomoże, wskaże wyjście z trudnej sytuacji. Zaufanie jest wtedy, kiedy pod naporem strzał ludzie wiosłują, bo wiedzą, że lider prowadzi do zwycięstwa. ■

WTEDY →  szef staje się przeciwnikiem.