

Poniedziałek, 6 października 2003

SUSAN SCOTT, FELIETONISTKA

W powieści Hemingwaya "Słońce też wschodzi", jeden z bohaterów na pytanie: "Jak zbankrutowałeś?", odpowiada: „Stopniowo, a później nagle”.

To stwierdzenie obrazuje objawienie, jakiego doznałam po 13 latach prowadzenia think tanków dla prezesów oraz dyrektorów, po ponad 10 000 godzinach rozmów w cztery oczy z liderami przemysłu na całym świecie: **kariery i firmy odnoszą sukcesy lub plątają stopniowo, a później nagle.**

Biznes to po prostu trochę dłuższa rozmowa – z pracownikami, klientami i niewiadomą przyszłością, która wylania się wokół nas. To, o czym rozmawiamy w firmie i w jaki sposób o tym rozmawiamy wpływa na to, co się wydarzy. Lub się nie wydarzy. Rozmowy dostarczają wyjaśnień albo powodują nieporozumienia. Zachęcają do współpracy ponad podziałami albo w ich wyniku otaczamy się zasiekami, budujemy silosy i zajmujemy z góry zaplanowane pozycje w naszych obozach. Możemy poczuć się zainspirowani najcięższymi wyzwaniem albo nie wychodzić poza utarte ścieżki zastanawiając się, dlaczego w ogóle wstaliśmy z łóżka tego ranka.

Najwyższa pora, aby zmienić nasze rozmowy. Tak naprawdę, to zasadnicza sprawa. A to dlatego, że najcenniejszym kapitałem nie są pieniądze. Ani inteligencja, atrakcyjność, czy też bycie na bieżąco z najnowszymi trendami. **Najcenniejsze są relacje.** Kapitał emocjonalny. Nagroda Nobla dla ekonomistów w 2002 r. została przyznana profesorowi psychologii z Uniwersytetu w Princeton, którego badania udowadniają ponad wszelką wątpliwość, że najpierw działamy pod wpływem emocji, a dopiero potem zachowujemy się racjonalnie. Teraz należy to przełożyć na nas samych, nasze kariery, nasze organizacje. Każdy z nas gromadzi lub też traci swój kapitał emocjonalny budując relacje, z których jesteśmy zadowoleni lub które jedynie znosimy, z naszymi kolegami, szefami, klientami i dostawcami podczas każdej rozmowy.

A nasze sprawy prywatne, domowe? Kolega zdradził mi, że często irytował się, kiedy jego żona wciąż odczuwała potrzebę rozmowy z nim i to ciągle o tej samej rzeczy, o której rozmawiali już tydzień wcześniej. I zawsze ta rozmowa dotyczyła ich związku. Mężczyzna zastanawiał się: „Dlaczego jeszcze raz rozmawiamy o tym samym? Wydawało mi się, że już tę sprawę zakończyliśmy. Czy nie moglibyśmy po prostu przeprowadzić jednej dużej rozmowy na temat naszego związku i mieć spokój na jakiś rok lub dwa?”

W końcu go oświeciło: "Ta powtarzająca się rozmowa, którą przeprowadzałem z moją żoną nie dotyczyła naszego związku. **Rozmowa to związek.**"

Rozmowa jest relacją. Jeżeli rozmowa się kończy, wszystkie możliwości nawiązania relacji maleją i wszystkie możliwości dla osób w tych relacjach maleją. Stajemy się jeszcze mniejsi podczas każdego przypadkowego spotkania, zachowując się tak, jakby nas właściwie nie było, (jesteśmy nieobecni myślami) i angażujemy się w jeszcze jedną trzyminutową rozmowę, która nie ma absolutnie żadnego znaczenia.

Stopniowa degradacja – jeżeli idziemy na kompromisy w pracy lub w domu, jeżeli obniżamy standardy częstotliwości rozmów, a przede wszystkim autentyczności, którą wnosimy do rozmowy – jest to powolna, ale nieuchronna droga w dół. Tymczasem opracowanie strategii dla organizacji wciąż opóźnia się. Nie dochodzi do współpracy ponad podziałami. Przywódcy grają w bezsensowną grę w kotka i myszkę, dochodzi do mikro zarządzania, i nie ma miejsca na prawdziwe przywództwo. Oryginalne myślenie znalazło sobie inną siedzibę. Pracownicy są w małym stopniu lub nie są w ogóle związani emocjonalnie z organizacją i jej klientami. Relacje powoli się rozpadają, brakuje rozmowy lub do niej nie dochodzi.

W takich sytuacjach, większość przywódców dokonuje przeglądu mierzalnych celów, wskaźników ekonomicznych, projekcji przepływów finansowych, procesów i procedur. Olbrzymie sumy pieniędzy przeznaczane są na analizy podstawowych procesów biznesowych, podczas gdy **pracownicy tęsknią za jedną rozmową, która pobudziłaby ich do działania**. Wystarczy jedna, . Wiem to. Rozmawiałam z tysiącami z nich. Przywódca, który poświęca swoją uwagę na rozmowy w firmie jest przywódcą niezwykłym, ale punktem odniesienia, sednem jest jakakolwiek rozmowa, w którą jesteśmy w danym momencie zaangażowani. Choć żadna pojedyncza rozmowa nie gwarantuje nam zmiany ścieżki kariery, firmy, relacji czy życia, każda pojedyncza rozmowa może je zmienić. Któraś z nich może być ta otwierającą nieograniczone możliwości.

Rolą szefa jest aranżowanie momentów olśnienia - w trakcie pojedynczych rozmów. Chodzi o rozmowy, które odkrywają, że jesteśmy zdolni wymyśleć coś oryginalnego. Inteligentne, uduchowione rozmowy, które przynoszą przejrzystość oraz impuls do zmian.

Jak należy zacząć? Poprzez zrozumienie, że ostrożna rozmowa nie zda egzaminu, ponieważ w rzeczywistości przesuwana ona w czasie prawdziwą, szczerą rozmowę, którą trzeba i należy przeprowadzić.

Nie przywiązujemy się do własnych ograniczeń. Małe nieporozumienia łatwo jest naprawić, a to może wprowadzić w przekonanie, że odniosłeś się do tematu w wyczerpujący sposób. Zapytaj się więc samego siebie: Co jest najistotniejszą kwestią? Zmierz się z nią, bądź zdecydowany i skoncentrowany.

Momenty olśnienia nie zdarzają się tym, którzy ślepo postępują zgodnie z instrukcjami lub wybierają utarty porządek rzeczy. Momenty olśnienia wyszukują tych, którzy bez reszty poświęcają swą uwagę temu, co mają usłyszeć.

Spróbujmy zaangażować się i, na ile się da, mówić prawdę. Jest w nas coś głębokiego, coś dzięki czemu nawiązujemy więź z ludźmi, którzy chcą być z nami szczerzy, którzy nie wymagają od nas kompromisów. Może być tak, że próbujesz powiedzieć coś trywialnego, oczywistego i widzisz, że się nie da. Musisz się odnieść bezpośrednio do samej istoty zagadnienia.

Przekraczanie własnych granic przynosi radość. Możemy przesuwać granicę naszych możliwości; czasem może to być krawędź, z której możemy spaść; ale przecież upadek nas nie zabije. Unikanie tematu mogłoby.

Tak więc, aby dostarczyć organizacji materiału do odważnych rozmów, zbierz swój zespół i postaw następujące pytania:

- Co jest najważniejszą rzeczą, o której powinniśmy dzisiaj porozmawiać?

- Co wydaje nam się niemożliwe, ale gdyby było możliwe, zmieniłoby wszystko?
- Jeżeli nic się nie zmieni, co się stanie?
- A jeżeli chodzi o sprawy osobiste:
- Jaką rozmowę powinieneś przeprowadzić? Taką, której unikałeś dniami, tygodniami, miesiącami, latami? Z kim miałbyś porozmawiać i na jaki temat?

Nikt nie musi się zmieniać, ale każdy musi odbyć tę rozmowę. **Kiedy rozmowa jest prawdziwa, coś się zmienia jeszcze przed jej zakończeniem.**

I nie próbujcie odbywać odważnych rozmów używając e-maila. Najpotężniejszą technologią komunikacyjną, którą kiedykolwiek będziemy mieć jest kontakt wzrokowy. Kolejną jest głos. Ostatnią z nich są słowa na kartce lub ekranie.

Więc może popatrz w szczerą zieleń moich oczu, a ja będę patrzyła w błękit twoich. W ten sposób ujrzymy się nawzajem o wiele wyraźniej.

http://seattlepi.nwsourc.com/business/142622_susanscott06.html

© 1998-2003 Seattle Post-Intelligencer.