Przestań być miłym szefem

Gdy potrzeba bycia lubianym zaczyna szkodzić ludziom i wynikom



Marek Matkowski

MBM Business Consulting

> *Bycie miłym pozwala unikać trudnej chwili. Życzliwość czasem wymaga, żeby przez nią przejść.*

Szef, którego wszyscy lubią

Tomasz kieruje jedenastoosobowym zespołem. Ma najlepsze w firmie wyniki w badaniu satysfakcji pracowników. Ludzie chwalą atmosferę, rotacja jest niska, do HR nie wpływają żadne skargi. Tyle że jego zespół od sześciu kwartałów nie wykonuje planu. Dwa najważniejsze projekty mają rok opóźnienia, a trzy osoby ciągną wózek za pozostałe osiem.

Kiedy pytam Tomasza o jego pracowników, słyszę: „Wiem, że Ania nie daje rady, ale ma trudny okres w domu. Nie chcę jej dobijać". O Marcinie: „Załamałby się, gdybym mu powiedział wprost". O Piotrze: „Rozmawiałem z nim, ale delikatnie. Nie chcę zepsuć relacji".

Tomasz doskonale zna swoją branżę, ma dobre intencje i naprawdę zależy mu na ludziach. Trudno odmówić mu empatii. A jednak coś tu nie działa.

Jego pracownicy są zadowoleni, ale nie wszyscy wiedzą, czego się od nich oczekuje. Niektórzy miesiącami nie otrzymują rzetelnej oceny swojej pracy. Inni z konieczności przejmują zadania kolegów. Tomasz próbuje utrzymać dobrą atmosferę i nie zauważa, że coraz więcej kosztuje ona tych, którzy jeszcze wywiązują się ze swoich obowiązków.

Myli życzliwość z potrzebą bycia miłym. Różnica wydaje się niewielka, dopóki nie przyjrzymy się jej konsekwencjom.

Kiedy troska służy przede wszystkim szefowi

Bycie miłym samo w sobie nie jest niczym złym. Uprzejmość, takt i zwykła serdeczność ułatwiają współpracę. Problem zaczyna się wtedy, gdy potrzeba utrzymania dobrych relacji staje się ważniejsza niż to, czemu te relacje mają służyć.

Miły szef chce, żeby pracownik dobrze się czuł w jego obecności. Życzliwy chce, żeby dobrze sobie radził — również wtedy, gdy będzie to wymagało trudnej rozmowy.

Pierwszy zabiega o dobrą atmosferę. Drugi bierze odpowiedzialność także za to, co tę atmosferę może na jakiś czas zakłócić.

Psychologia od dawna bada naszą niechęć do przekazywania nieprzyjemnych wiadomości. Sidney Rosen i Abraham Tesser opisali w 1970 roku tak zwany efekt MUM. Ludzie chętniej przekazują informacje korzystne dla odbiorcy, a z przekazaniem złych wiadomości zwlekają lub próbują je złagodzić [1].

Ponad pół wieku później Nicole Abi-Esber i jej współpracownicy przeprowadzili pięć eksperymentów z udziałem blisko dwóch tysięcy osób. Wyniki pokazały, że systematycznie nie doceniamy tego, jak bardzo inni chcą otrzymywać przydatne, choć krytyczne uwagi. Co szczególnie interesujące, nie doceniamy również wartości, jaką taka informacja może mieć dla odbiorcy [2].

To ważne odkrycie. Kiedy zastanawiamy się, czy powiedzieć komuś coś przykrego, wyobrażamy sobie jego zakłopotanie, rozczarowanie albo złość. Znacznie trudniej przychodzi nam wyobrażenie sobie korzyści, jaką odniesie dzięki tej rozmowie.

Do tego dochodzi jeszcze jeden czynnik. Nasze własne samopoczucie.

Nie chcemy być posłańcami złych wiadomości. Nie lubimy widzieć rozczarowania na twarzy rozmówcy. Obawiamy się gniewu, łez, a czasem po prostu tego, że ktoś przestanie nas lubić.

Najtrudniej przyznać, że niekiedy nie tyle chronimy pracownika przed przykrością, co obraz samych siebie jako dobrych ludzi. Nie chcemy być tymi, którzy rozczarowują, wymagają, odmawiają. A przecież to, że ktoś będzie nami rozczarowany, nie oznacza jeszcze, że go skrzywdziliśmy.

Tomasz mógłby więc zadać sobie niewygodne pytanie: czy odwlekam rozmowę z Anią ze względu na jej dobro, czy dlatego, że obawiam się tej rozmowy?

Jedno nie wyklucza drugiego. Można szczerze współczuć pracownikowi i jednocześnie bać się jego reakcji. Kłopot zaczyna się wtedy, gdy własne obawy nazywamy troską o pracownika.

Milczenie też jest decyzją

Pracownik ma prawo wiedzieć, jak naprawdę oceniana jest jego praca. Jeśli coś robi niewłaściwie, powinien dowiedzieć się o tym na tyle wcześnie, by móc coś zmienić.

Szef, który przemilcza problemy, zawyża oceny albo uspokaja wbrew temu, co myśli, odbiera człowiekowi tę możliwość.

Można miesiącami wierzyć, że wszystko idzie dobrze. Potem przychodzi ocena roczna, restrukturyzacja albo awans, który bez słowa wyjaśnienia dostał ktoś inny. Nagle okazuje się, że zastrzeżenia istniały od dawna, tylko szef nie miał odwagi ich wypowiedzieć.

Trudno w takich okolicznościach mówić o uczciwej relacji.

Nie oznacza to oczywiście, że każda krytyczna uwaga przynosi pożytek. Avraham Kluger i Angelo DeNisi przeanalizowali wyniki badań nad skutecznością informacji zwrotnej. Okazało się, że chociaż przeciętnie poprawiała ona wykonanie zadań, w ponad jednej trzeciej analizowanych przypadków przynosiła pogorszenie wyników. Szczególnie niekorzystne było kierowanie uwagi z wykonywanego zadania na ocenę osoby [3].

Sposób prowadzenia rozmowy ma więc ogromne znaczenie. Łatwo zranić człowieka, nie pomagając mu przy tym w niczym. Można też nazwać problem jasno, nie podważając jego godności.

Tomasz nie musi być brutalny. Powinien jednak przestać udawać, że nie ma problemu. Przyzwoita forma wypowiedzi nie wymaga ukrywania jej treści.

Kiedy jeden człowiek jest traktowany ulgowo, inni płacą wyższe rachunki

Szef nigdy nie rozmawia tylko z jedną osobą. Każdą jego decyzję wobec Ani obserwuje cały zespół.

Jeśli od miesięcy nie wykonuje ona swoich zadań, ktoś musi je przejmować. Najczęściej robią to ludzie najbardziej odpowiedzialni. Początkowo pomagają bez protestu. Później zaczynają się zastanawiać, dlaczego ich zaangażowanie oznacza coraz więcej pracy, podczas gdy cudze trudności zwalniają z odpowiedzialności. Narasta poczucie, że coś jest nie w porządku, że nie wszyscy są traktowani fair.

Metaanaliza Jasona Colquitta i współpracowników pokazała, jak istotne dla funkcjonowania organizacji jest poczucie sprawiedliwości. Znaczenie ma nie tylko to, co ludzie otrzymują (pensja, premie), lecz także sposób podejmowania decyzji, traktowanie pracowników i dostęp do rzetelnych informacji [4].

Nie wynika z tego, że wszystkich należy traktować identycznie. Sprawiedliwość nie wymaga przecież ignorowania różnic między ludźmi.

Ania rzeczywiście może przeżywać trudny okres. Być może potrzebuje czasowego odciążenia, pomocy lub zmiany zakresu obowiązków. Życzliwy szef powinien to rozważyć.

Ale pozostali również mają prawo do jego uwagi.

Jeśli Tomasz decyduje się pomóc Ani, powinien zadbać o to, by koszty tej pomocy nie były bez końca przerzucane na kolegów. Ich wyrozumiałość nie jest zasobem, którym szef może swobodnie dysponować.

Współczucie wobec jednej osoby nie zwalnia z odpowiedzialności za pozostałe. Zespół szybko się orientuje, czy wymagania są rzeczywiste, czy też zależą od tego, na ile skutecznie potrafisz wzbudzić współczucie i sympatię przełożonego.

Pomoc, która odbiera samodzielność

Niektórzy menedżerowie idą jeszcze dalej. Zamiast rozmawiać o problemie, sami go rozwiązują. Poprawiają pracę podwładnych, przejmują trudne zadania, tłumaczą ich niepowodzenia. Robią to często z najlepszych pobudek.

Z czasem pracownik przyzwyczaja się, że w krytycznym momencie ktoś go wyręczy. Szef jest coraz bardziej przeciążony, ale nie przestaje pomagać. Może nawet czuć się dzięki temu potrzebny.

I tu pojawia się kolejny paradoks: pomoc, która miała wzmacniać człowieka, zaczyna utrwalać jego zależność.

Teoria autodeterminacji Edwarda Deciego i Richarda Ryana opisuje trzy podstawowe potrzeby psychologiczne: autonomii, kompetencji i więzi z innymi. Badania nad wspieraniem autonomii w miejscu pracy wskazują na jej związek z lepszą motywacją, dobrostanem i korzystnymi zachowaniami zawodowymi [5].

Wyręczanie może dawać poczucie, że ktoś się nami opiekuje. Jednocześnie ogranicza okazje do samodzielnego działania, uczenia się na błędach i doświadczania własnej skuteczności.

Nie dzieje się tak przy każdej formie pomocy. Są sytuacje, w których przejęcie zadania jest konieczne. Liczy się jednak to, czy wsparcie pozwala człowiekowi odzyskać samodzielność, czy sprawia, że coraz bardziej potrzebuje kogoś, kto zrobi coś za niego.

Wyręczanie bywa kontrolą, tyle że podaną w bardziej przyjemnej formie.

Zanim postawisz wymagania, sprawdź, skąd wziął się problem

Łatwo byłoby teraz powiedzieć Tomaszowi: przestań się cackać z pracownikami, zacznij ich rozliczać. To byłaby kiepska rada.

Nie każda nieskuteczność wynika z braku zaangażowania. Nie każdy opóźniony projekt jest skutkiem czyjegoś lenistwa. Zdarza się, że ludzie pracują poniżej swoich możliwości, ponieważ nie mają odpowiednich narzędzi, otrzymują sprzeczne polecenia albo próbują sprostać nierealistycznym oczekiwaniom. Czasem problem tkwi w sposobie zarządzania.

Tomasz powinien zatem zapytać Anię nie tylko o to, dlaczego nie wykonała zadania. Powinien również ustalić, co jej przeszkadza, na co ma wpływ, a czego sama nie może zmienić. Czy wymagania były jasne? Czy

dostała potrzebne wsparcie? Czy szef dostatecznie wcześnie zauważył trudności?

Być może po takiej rozmowie okaże się, że Ania powinna wziąć większą odpowiedzialność za swoją pracę. Ale być może to Tomasz będzie musiał zmienić własne decyzje i zachowania.

Życzliwość wymaga odwagi mówienia rzeczy trudnych. Ale również gotowości do usłyszenia czegoś, co podważy nasz obraz sytuacji, nasze myślenie o sobie.

Menedżer, który potrafi jedynie stawiać wymagania, może być równie nieskuteczny jak ten, który nie stawia ich wcale.

Bezpieczeństwo to nie święty spokój

W zarządzaniu coraz częściej mówi się o bezpieczeństwie psychologicznym. Pojęcie to zrobiło zawrotną karierę, choć nie zawsze jest właściwie rozumiane.

Amy Edmondson zdefiniowała je jako podzielane przez członków zespołu przekonanie, że można podejmować ryzyko w kontaktach z innymi ludźmi — zadawać pytania, przyznawać się do błędów, zgłaszać wątpliwości — bez obawy przed upokorzeniem lub karą za samo zabranie głosu. W badaniach zespołów wykazała związek takiego bezpieczeństwa z zachowaniami sprzyjającymi uczeniu się [6]. Nie chodzi więc o miejsce, w którym wszyscy są dla siebie mili i nikt nikomu nie sprawia przykrości.

Edmondson wyraźnie rozróżnia bezpieczeństwo psychologiczne i odpowiedzialność za wysokie standardy pracy. Tam, gdzie jest dużo bezpieczeństwa, ale mało wymagań, łatwo o wygodną stagnację. Wysokie wymagania bez bezpieczeństwa sprzyjają lękowi. Dopiero połączenie obu tworzy warunki, w których ludzie mogą otwarcie rozmawiać o błędach i jednocześnie dążyć do dobrych wyników [7].

To ważna wskazówka dla Tomasza.

Pracownik powinien móc powiedzieć szefowi, że się z nim nie zgadza. Szef powinien móc powiedzieć pracownikowi, że jego praca nie spełnia uzgodnionego standardu.

Obu może być przy tym nieswojo. Jednak bezpieczeństwo psychologiczne nie polega na zapewnianiu wszystkim dobrego samopoczucia. Polega między innymi na tym, że można powiedzieć coś trudnego bez ryzyka utraty godności.

Dwie odwagi życzliwego szefa

Menedżerowie często pytają, jak przekazać krytyczną uwagę, żeby pracownik się nie załamał, nie stracił motywacji.

Rozumiem intencję takiego pytania, ale w nim samym kryje się pułapka. Zakłada ono, że szef powinien panować nie tylko nad własnymi słowami, lecz także nad emocjami drugiego człowieka.

Nie powinien i nie potrafi.

Można rozmawiać z szacunkiem, nie upokarzać, nie oskarżać i nie podważać czyjejś wartości. Nie da się jednak zagwarantować, że rozmówca nie poczuje rozczarowania, smutku albo złości.

Tomasz może powiedzieć Ani, że dotychczasowy sposób wykonywania obowiązków nie może trwać dalej. Powinien przedstawić konkretne zastrzeżenia, wysłuchać jej stanowiska i wspólnie poszukać rozwiązania. Być może konieczna okaże się pomoc, zmiana zadań lub ustalenie innych

terminów. Być może trzeba będzie podjąć decyzję, której Ania nie zaakceptuje.

To wszystko mieści się w granicach życzliwości.

Trudniejsza jest druga część rozmowy. Ta, w której Ania może powiedzieć: „Nie radzę sobie, bo od pół roku dokładacie mi obowiązków, a kiedy prosiłam o pomoc, nie miałeś czasu”.

Wtedy Tomasz będzie musiał zdecydować, czy naprawdę chce poznać sytuację, czy tylko przekazać własną ocenę w uprzejmej formie.

Uczciwa rozmowa wymaga dwóch rodzajów odwagi: powiedzenia prawdy, która może komuś sprawić przykrość, i przyjęcia prawdy, która może zaboleć nas samych.

Bez tej drugiej łatwo pomylić życzliwość z elegancko podaną presją.

Paradoks

Na koniec wróćmy do Tomasza.

Przez długi czas starał się nie zawieść swoich pracowników. Chronił ich przed przykrością, łagodził oceny, odkładał decyzje. Miał powody, żeby uważać się za dobrego szefa. Wyniki badania satysfakcji tylko go w tym utwierdzały.

Tymczasem Ania nie dostawała informacji, która mogłaby jej pomóc. Pozostali brali na siebie coraz więcej pracy. Problemy narastały, choć w zespole nadal panowała przyjemna atmosfera.

Tomasz nie musiał stać się surowym szefem. Musiał jedynie uznać, że chwilowe niezadowolenie pracownika nie jest dowodem jego własnej porażki.

Bycie miłym pozwala uniknąć trudnej chwili. Życzliwość czasem wymaga, żeby przez nią przejść.

Menedżer, który chce być lubiany przez wszystkich, wcześniej czy później kogoś zawiedzie. Najczęściej tych, wobec których zabrakło mu odwagi do uczciwości.

Źródła

1. Rosen, S., Tesser, A. (1970). *On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect*. Sociometry, 33(3), 253–263. DOI: 10.2307/2786156.

2. Abi-Esber, N., Abel, J. E., Schroeder, J., Gino, F. (2022). *“Just Letting You Know…”: Underestimating Others' Desire for Constructive Feedback*. Journal of Personality and Social Psychology, 123(6), 1362–1385. DOI: 10.1037/pspi0000393.

3. Kluger, A. N., DeNisi, A. (1996). *The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory*. Psychological Bulletin, 119(2), 254–284. DOI: 10.1037/0033-2909.119.2.254.

4. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Ng, K. Y. (2001). *Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research*. Journal of Applied Psychology, 86(3), 425–445. DOI: 10.1037/0021-9010.86.3.425.

5. Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., Ryan, R. M. (2018). *Leader Autonomy Support in the Workplace: A Meta-Analytic Review*. Motivation and Emotion, 42, 706–724. DOI: 10.1007/s11031-018-9698-y.

6. Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. DOI: 10.2307/2666999.

7. Edmondson, A. (2019). *How a New Leader Broke Through a Culture of Accuse, Blame, and Criticize*. Harvard Business Review, podcast i transkrypcja. HBR.



O autorze

Psycholog biznesu i konsultant. Współtwórca Akademii Relacji Biznesowych. Pracuje z liderami nad komunikacją i odpowiedzialnością.