

Stanisław Wojnicki

Kto pyta nie błądzi, czyli pytania jako narzędzie pracy menedżera

Artykuł omawia rolę pytań jako kluczowego narzędzia w sprawnym zarządzaniu ludźmi, zwiększającego efektywność komunikowania menedżera z pracownikami; na przykładach z autentycznych interakcji autor analizuje poszczególne warstwy przekazu językowego i ich wpływ na postawę rozmówcy oraz potencjalne długofalowe konsekwencje dla współpracy w miejscu pracy.

Słowa kluczowe: pytania (*questions*), warstwy przekazu językowego (*communication layers*), narzędzia językowe (*linguistic tools*), narzędzia parajęzykowe (*paralinguistic tools*), przekaz merytoryczny (*basic message*), partnerstwo (*partnership*), motywacja (*motivation*)

Stosowanie pytań w zarządzaniu ludźmi

Przegląd bieżącej literatury na temat zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) pokazuje, że główna uwaga skoncentrowana jest na opisach i analizach sytuacji bądź systemów oraz na analizach działań podejmowanych w ich ramach. Kiedy pisze się o narzędziach, jakimi posługuje się osoba zarządzająca ludźmi – dalej nazywać ją będziemy menedżerem – zwykle ma się na myśli narzędzia techniczne. Można jednak spojrzeć na pracę owego menedżera z innej strony, wychodząc z założenia, że większość sytuacji, w których działa, to sytuacje zarządzania relacjami między ludźmi, a zatem sytuacje komunikacji językowej. Powstaje pytanie, jak istotną rolę odgrywają przekazy językowe w osiąganiu powodzenia w ramach ZZL i w jakiej mierze menedżerowie są przygotowani (i szkoleni) do ich sprawnego wykorzystania.

Umiejętność komunikowania się w języku ojczystym jest zakładana milcząco jako coś oczywistego u każdego menedżera z wyższym wykształceniem. Odbiciem tego stanu rzeczy są oferty szkoleniowe dostępne na rynku. Zapotrzebowanie na szkolenia z zakresu ZZL obejmuje: proces ocen pracowniczych, jak być dobrym liderem, proces rekruta-

cji i selekcji, zarządzanie szkoleniami, systemy wynagradzania itp. Do rzadkości należą kursy efektywnej komunikacji, a pewne elementy ćwiczeń językowych spotkać można jedynie w ramach szkoleń z zakresu rekrutacji, coachingu i negocjacji.

Tymczasem już pobieżna analiza pracy menedżera pokazuje, że gdy zajmuje się rzeczywistym zarządzaniem, a nie administracją, większość czasu spędza na pozyskiwaniu informacji, przekonywaniu, wydawaniu poleceń, negocjowaniu, ocenianiu, motywowaniu itp., przy czym zachodzą tu najróżniejsze relacje międzyludzkie oraz dochodzą do głosu emocje i frustracje, którym menedżer musi sprostać. To, jak efektywnie potrafi posługiwać się narzędziami językowymi, jest więc równie ważne, jak jego wiedza specjalistyczna z zakresu własnej specjalności, systemów ZZL, czy przepisów prawa pracy.

Literatura dotycząca pytań jest obszerna i obejmuje rozliczne aspekty opisu i analizy działań komunikacyjnych. Jej duża część zajmuje się przygotowaniem kwestionariuszy badawczych – menedżerowie zwykle sami nie przygotowują takich kwestionariuszy, lecz pewne spostrzeżenia z tym związane mogą przekładać się na inne dziedziny związane z zadawaniem pytań. Dotyczy to na przykład zagadnień obejmujących tak zwane trudne pytania (delikatne, powodujące poczucie zagrożenia), których szczegółowy opis znaleźć można m.in. u Bartona [1958], Vintena [1995] i Barnett [1998]. Próby przedstawienia ogólnej systematyki pytań podjęli Townsend [1986] i Aaron [1993].

Zagadnienie zadawania pytań (pod kątem uzyskiwania bądź weryfikowania informacji) omawiane jest na większości szkoleń poświęconych odbywaniu rozmów rekrutacyjnych (*interviewing skills*). Zwykle jednak, poza bardziej szczegółowym potraktowaniem tematu pytań otwartych i zamkniętych, uwaga szkolących skupia się na ćwiczeniach praktycznych bez głębszego analizowania różnych wariantów pytań i ich implikacji.

Pytania odgrywają kluczową rolę w coachingu, toteż zarówno w szkoleniach, jak i publikacjach coachingowych, poświęca im się trochę miejsca. Jednak Thorpe i Cliford [2007] omawiają pytania na sześciu stronach w 250-stronicowej publikacji; O'Neill [2005] poświęca im cztery strony w książce liczącej ich 248. W obu wypadkach jest to raczej podanie listy standardowych pytań do poszczególnych kategorii sytuacji coachingowych niż jakakolwiek analiza sposobu formułowania pytań jako typu działalności. Tu także więcej uwagi poświęca się pytaniom otwartym i zamkniętym; wiele publikacji i kursów coachingowych wyodrębnia także pytania zaczynające się od „dlaczego” jako kategorię, której należy unikać. Nie spotkałem się jednak z bardziej dogłębną analizą tego tematu.

Ian Cooper [2007] w swej obszernej publikacji na temat pytań przedstawia dosyć szczegółowy wachlarz rodzajów pytań i stosunkowo obszernie omawia różne obszary odgrywające rolę w efektywnej komunikacji, takie jak: intonacja, kinezyka (język ciała), nawiązywanie relacji z rozmówcą, wybrane techniki NLP itp. Książka ta jednak nie jest

skierowana do żadnej konkretnej grupy docelowej. Ma raczej charakter praktycznego i popularnego poradnika, któremu brakuje wewnętrznej systematyki.

Pytania to jedna z kluczowych technik komunikowania. Choć na pierwszy rzut oka są to struktury służące głównie uzyskaniu informacji od rozmówcy, ich rola może być nieporównanie szersza i bardziej różnorodna. Sprawny komunikator może zatem między innymi posługiwać się pytaniami:

- w celu uzyskania bezpośrednich informacji od rozmówcy;
- jako techniką retoryczną, mającą uwypuklić jakiś pogląd, temat lub opinię;
- jako techniką zmierzającą do kwestionowania istniejącego stanu rzeczy i stymulowania kreatywności;
- jako środkiem budowania relacji z rozmówcą, np. poprzez pozycjonowanie mówiącego jako tego, który nie wie, który prosi o radę, tego, który liczy się z rozmówcą;
- w celu stymulowania pożądanych wypowiedzi/postaw rozmówcy, np. łagodnego naprowadzania go na stwierdzenie własnych błędów lub niedociągnięć;
- w celu doprowadzenia do wyartykułowania przez rozmówcę rozwiązania lub odpowiedzi, której prowadzący rozmowę sam nie chce narzucać;
- w celu wzbudzenia u rozmówcy określonych emocji.

Każdy z powyższych wariantów – które nie wyczerpują listy wszystkich możliwych przypadków – odpowiada specyficznym sytuacjom, w jakich regularnie działa każdy menedżer. Może to być: prowadzenie oceny okresowej, rozmowy kwalifikacyjnej, rozwiązywanie konfliktu, prowadzenie dochodzenia w sprawie dyscyplinarnej, przełamywanie niechęci lub oporu rozmówcy, przekonywanie do nowego programu lub zadania, udzielanie wskazówek lub reprimendy, prowadzenie coachingu i wiele innych. Doświadczony menedżer wie, że jakkolwiek ważne byłyby natychmiastowe skutki takiej rozmowy, istotne będą także skutki długoterminowe, odroczone – negatywne w postaci na przykład ewentualnego poczucia frustracji, resentymentów, poczucia krzywdy itp., bądź pozytywne, takie jak: zadowolenie, wdzięczność, szacunek, uznanie itd., które rzutować będą na dalszy rozwój współpracy w sposób pośredni lub bezpośredni.

Stratyfikacja komunikacyjna rozmowy

Nie chcąc wdawać się tutaj w szczegółową analizę lingwistyczną przekazów komunikacyjnych, jakie mają miejsce w trakcie każdej z wymienionych wyżej sytuacji między prowadzącym rozmowę menedżerem a pracownikiem, należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że każdy taki przekaz odbywa się jednocześnie w wielu warstwach, które są ze sobą ściśle powiązane i które muszą być osadzone w szerszym kontekście sytuacyjnym. W naszym przypadku kontekst ten wyznaczony jest przez okoliczności i role społeczne rozmówców: mamy tu środowisko pracy, zwykle rozmowa odbywa się w pomieszcze-

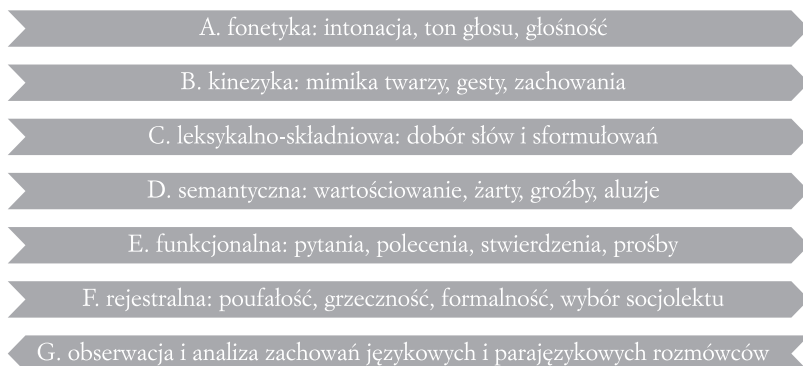
niach firmy, w której obaj rozmówcy są zatrudnieni, znane są ich pozycje w hierarchii służbowej i ogólne zasady rządzące danym typem sytuacji – te ostatnie określone są w odpowiednich procedurach firmy i należy zakładać, że obaj rozmówcy są ich świadomi. W znacznym stopniu określa to ramy oczekiwanych zachowań – zarówno językowych, jak i pozajęzykowych – rozmówców i dość ściśle ustala, jakie zachowania są „normalne”, oczekiwane czy wręcz pożądane, a jakie uznane mogą zostać za niedopuszczalne bądź, z innych względów, nie na miejscu.

Przy takim założeniu o wysokim stopniu określoności kontekstu sytuacyjnego możemy skoncentrować się na warstwach językowych i parajęzykowych.

Najogólniej rzecz biorąc, z punktu widzenia menedżera prowadzącego rozmowę, sytuacja wygląda tak:

- do formułowania własnych przekazów w rozmowie posługuje się narzędziami językowymi (warstwy: leksykalno-składniowa, semantyczna, funkcjonalna i rejestralna) i parajęzykowymi (fonetyka, kinezyka); jednocześnie zachodzi sprzężenie zwrotne między doбором tych narzędzi a wynikami obserwacji rozmówcy w trakcie przekazu;
- kluczową rolę w przebiegu rozmowy spełnia zdolność mówiącego do aktywnego słuchania i analizowania odbieranych przekazów, które docierają do niego za pośrednictwem takich samych narzędzi językowych i parajęzykowych, jak używane – świadomie lub nie – przez rozmówcę;
- na podstawie analizy tych przekazów i interakcji między rozmówcami w trakcie rozmowy menedżer wyciąga wnioski, które w ostatecznym rachunku prowadzą do rekomendowania lub podejmowania odpowiednich decyzji menedżerskich (np. przyjęcie lub odrzucenie kandydata, postawienie zarzutów bądź oczyszczenie z nich, sformułowanie oceny okresowej i rekomendowanych dalszych kroków itp.).

Rysunek 1. Warstwy komunikacyjne przekazu językowego



Przykładowe elementy rozmowy w poszczególnych warstwach przekazu

Przykład 1 (rozmowa kwalifikacyjna)

Następujący fragment to autentyczny przykład z dużej firmy FMCG. Menedżer (M.) i kandydat (K.) rozmawiają na temat umiejętności K. w zakresie podejmowania decyzji. M. (siedzi wygodnie w fotelu, zmarszczone czoło i oczy zwrócone ku sufitowi wyrażają koncentrację, mówi powoli, z namysłem, tonem spokojnym):

– A kiedy trzeba podjąć trudną decyzję w jakiejś sprawie, czy potrafi pani decydować sama, czy też trzeba pani mówić, co pani ma zrobić?

K. (siedzi na brzegu krzesła, wyprostowana, ręce złożone na kolanach, patrzy prosto w kierunku twarzy rozmówcy; odpowiadając, rozpromienia się, uśmiecha i pewnym głosem mówi):

– Sama podejmuję szybką decyzję.

M. (zwraca oczy ku K., jego twarz rozjaśnia uśmiech zadowolenia, mówi z wyraźnym zadowoleniem w głosie):

– Ach! Świetnie!

Choć przykład powyższy może wydawać się karykaturalny, autor osobiście był świadkiem opisanej wymiany zdań. M. był menedżerem wyższego szczebla w skali krajowej, ok. 40 lat, z ponad piętnastoletnim doświadczeniem w marketingu; K. była kandydatką na stanowisko kierownicze średniego szczebla, kobietą w wieku nieco poniżej 30 lat.

W opisanej scenie kluczowe znaczenie ma zestawienie elementów warstwy funkcjonalnej (w tym przypadku pytania), leksykalno-składniowej i semantycznej, które łącznie tworzą przekaz kompletnie nie nadający się do spełnienia celu zamierzonego przez M. – jako że w sposób nie budzący wątpliwości odkrywają oczekiwania pytającego co do odpowiedzi. Analogicznie, reakcja M. na odpowiedź, choć w innych sytuacjach mogłaby pełnić funkcję pozytywnego wzmocnienia, w tym wypadku dodatkowo pozbawia mówiącego skuteczności w ewentualnym dalszym ciągnięciu tematu, potwierdzając zarówno w warstwie leksykalno-składniowej, jak i kinezyki (uśmiech) oraz fonetycznej (wyraźne zadowolenie) spełnienie wcześniej zdradzonego oczekiwania.

K. natomiast sprawnie wykorzystuje swoje narzędzia komunikacyjne w tych samych warstwach, udzielając odpowiedzi krótkimi, precyzyjnymi określeniami przy jednoczesnym wykorzystaniu kinezyki (postawa dobrze ułożonego, zdyscyplinowanego podwładnego, pewny siebie i szczery uśmiech) oraz warstwy fonetycznej (pewny siebie, stanowczy ton).

Przykład 2 (rozmowa kwalifikacyjna)

Autentyczny przykład z dużego banku. Fragment rozmowy dotyczy zmian zatrudnienia przez kandydata. M. to menedżer szczebla krajowego, ok. 45 lat, z dwudziestoletnim doświadczeniem w prowadzeniu rozmów kwalifikacyjnych. K. to kandydat na stanowisko średniego szczebla zarządzania, mężczyzna ok. 35 lat.

M. (siedzi wygodnie w fotelu, spokojny ton głosu, patrzy w oczy K.):

– To kiedy dokładnie rozpoczął pan pracę w banku X?

K. (siedzi wygodnie na krześle, uśmiecha się do rozmówcy, spokojny ton głosu):

– W 97 roku. Pod koniec...

M. (zerka na trzymane dokumenty, ton bez zmian):

– Czyli w listopadzie? W grudniu?

K. (nadał się uśmiecha):

– Tak, coś koło tego.

M. (znów patrzy na K., ton bez zmian):

– To niech mi pan opowie więcej, jak do tego doszło.

K. (patrzy chwilę w bok, po czym znów się uśmiecha, patrząc w oczy M.):

– Zadzwonił do mnie *headhunter*, oferta była ciekawa... przeszedłem przez proces rekrutacji i postanowiłem do nich przejść. Praca była bardziej rozwojowa, no i wyższa pensja.

M. (ton bez zmian, uśmiecha się porozumiewawczo):

– Tak z ciekawości, ile czasu trwał cały proces rekrutacji?

K. (patrzy chwilę w bok, uśmiecha się):

– Szybko... jakiś miesiąc, półtora.

M. (patrzy w dokumenty):

– A w okresie między zatrudnieniem w banku Y i grudniem 1997 czym się pan zajmował?

K. (patrzy w bok, potem na M. i uśmiecha się):

– No... przeszedłem bezpośrednio z jednego do drugiego. Nie miałem zakazu konkurencji.

M. (z zastanowieniem w głosie, patrzy K. w oczy):

– Ale tu w pańskim CV jest napisane, że odszedł pan z banku Y w marcu 1997. To by było dużo wcześniej...

K. (robi wrażenie zaskoczonego, patrzy w dół, czerwienieje na twarzy):

– Taak? To może się pomyliłem.... Nie, przeszedłem bezpośrednio.

W trakcie rozmowy M. pozostaje uprzejmy i w zasadzie nie zmienia natężenia głosu ani mimiki twarzy. Zauważył jednak lukę w życiorysie kandydata i stara się doprowadzić K. do jej wyjaśnienia bez sugerowania czegokolwiek ani nawet – początkowo – bez zdradzania, że taką lukę podejrzewa. Kinezyka K. może wskazywać na zmieszanie wykrytą

niespójnością, czemu przeczą warstwy leksykalno-składniowa i semantyczna, z których można by wnosić, że żadnej niespójności nie ma. M. zadał dwa pytania pozornie nie związane z żadnymi możliwymi wątpliwościami dotyczącymi CV kandydata: pierwsze dotyczyło zawodowego zainteresowania długością procesu rekrutacyjnego u konkurencji, drugie zaś – dotyczące okresu sprzed podjęcia pracy w drugim banku – sugerowało swoim sformułowaniem, że M. nie posiada istotnych informacji o okresie sprzed tego zatrudnienia. W dalszym ciągu rozmowy M. nie wracał już do tego tematu, uznał jednak, że kryje się tu jakieś niedopowiedzenie, świadczące o tym, że przed zatrudnieniem w banku X kandydat pozostawał bez pracy i z jakiegoś powodu nie chce się do tego przyznać. W rezultacie kandydat nie został zakwalifikowany do dalszych rozmów.

Przykład 3 (ocena okresowa)

Inny autentyczny przykład z dużej instytucji finansowej. M. to doświadczony dyrektor departamentu ZZL, około 50 lat, R. (rozmówca) natomiast to jego podwładna, doświadczona kierowniczka średniego szczebla, z tytułu swej funkcji wspierająca kilka kluczowych obszarów biznesowych, ok. 45 lat. Fragment rozmowy dotyczy oceny 360 stopni przeprowadzonej dla R. przed rozmową.

M. (spokojny ton głosu, twarz skupiona, patrzy R. w oczy):

– Jak oceniasz swoją relację z kierownikami głównych obszarów?

R. (ton spokojny, pewny siebie, patrzy w bok):

– Myślę, że są bardzo dobre. Spotykam się z nimi często, pomagam w poszczególnych... w rozwiązywaniu poszczególnych problemów, jakie mają, nigdy nikogo nie zostawiłam bez wsparcia.

M. (głos bez zmian, łagodnie, patrzy w dokumenty):

– A jak, twoim zdaniem, oni oceniają te relacje?

R. (głos bez zmian, patrzy na M.):

– No, myślę że podobnie... Zawsze mieliśmy dobre, przyjazne relacje, nigdy nie było skarg albo jakichś problemów.

M. (głos bez zmian):

– Chciałbym ci przeczytać kilka opinii, jakie zebraliśmy podczas ostatniego 360; pamiętasz, ustalałam z tobą listę osób, którym rozesłamy kwestionariusze. Napisali tak... (czyta pierwszą opinię, negatywną).

R. (po chwili ciszy, z zaskoczeniem w głosie):

– No... jestem zaskoczona. Nikt nigdy nie wyrażał żadnych zastrzeżeń.

M. (łagodnym tonem):

– Co sądzisz o tej opinii?

R. (patrzy M. w oczy, głos pewny siebie):

– Raczej się nie zgadzam. Tak jak mówiłam, nigdy nikt wobec mnie nie zgłaszał zastrzeżeń.

M. (patrzy w dokumenty):

– To może przeczytam ci inną opinię (czyta drugą, bardzo negatywną; po chwili czyta trzecią, także negatywną).

Zapada cisza. R. patrzy w okno, po chwili zaczyna płakać. M. podaje jej chusteczkę. Po jakimś czasie mówi cicho, patrząc prosto na R.:

– Jak sądzisz, jakie mogą być przyczyny tak dużej różnicy między twoimi odczuciami a ich opinią?

R. (płacze, patrzy w podłogę):

– Nie wiem... Nie rozumiem tego zupełnie.

M. (głos bez zmian, patrzy na R.):

– Kiedy ostatnio rozmawiałaś z któryś z nich na temat waszej współpracy?

R. (dalej płacze):

– No przecież stale rozmawiamy... widuję się z nimi co tydzień...

M. (bez zmian, podaje R. drugą chusteczkę):

– Ale kiedy ostatnio pytałaś na przykład (wymienia nazwisko), jak ocenia wsparcie ZZL?

R. (bierze chusteczkę, wyciera nos):

– No... tak bezpośrednio ... to nie pytałam...

Rozmowa była dużo dłuższa, trwała około 45 minut. Jej końcowym efektem było odejście R. z firmy. Decyzja ta została poprzedzona samorzutnym przyznaniem przez R., że nie potrafiła nawiązać odpowiednich relacji z kierownikami obsługiwanych obszarów, że popełniła błąd, nie starając się uzyskiwać od nich na bieżąco oceny swojej pracy i wskazówek co do dalszych działań. W efekcie decyzja o rozstaniu, choć dla R. bardzo trudna, podjęta została za obopólną zgodą.

Ten sam przekaz merytoryczny M. mógłby osiągnąć, stwierdzając: „Otrzymałem 4 negatywne opinie na twój temat. Przeczytam ci je (odczytuje). Masz coś do powiedzenia w tej sprawie?”. Pomijając jednak kwestie grzeczności, kultury osobistej i etyki, należy wątpić, czy tak prowadzona rozmowa nie zakończyłaby się ostrym konfliktem.

Należy tu zwrócić uwagę na równoczesne wykorzystywanie przez M. praktycznie wszystkich warstw przedstawionych na rys. 1. W warstwie fonetycznej używa on głosu cichego, spokojnego, łagodnego, dostosowując się do stresu, jaki przeżywa R. Zgrana z tym jest jego kinezyka – podaje R. chusteczki, nie ponagla jej, cały czas patrzy na nią, wyrażając tym skupienie na jej przeżyciach. Warstwy językowe – leksykalno-syntaktyczna, semantyczna i funkcjonalna – wspólnie tworzą szereg pytań otwartych, nie sugerujących żadnych odpowiedzi i sformułowanych całkowicie neutralnie, by dać R. możliwość

dowolnego wyboru wypowiedzi. Ostatnie dwa pytania jednak stopniowo naprowadzają R. – bez sugerowania niczego wprost – ku stwierdzeniu, że czegoś ważnego zaniedbała, choć początkowo nie zdawała sobie z tego sprawy.

W warstwie rejestralnej rozmowa odbywa się w atmosferze grzecznej poufaleści – rozmówcy są na „ty”, choć daje się wyczuć pewien dystans wynikający z zależności służbowej i okoliczności rozmowy. Jednocześnie M. cały czas uważnie obserwuje reakcje R. i dostosowuje do nich swoje działania.

Przykład 4. (coaching)

Sytuacja dotyczy doświadczonej dyrektor departamentu (M.), ok. 45 lat, rozmawiającej ze swoją podwładną (R.), także doświadczoną menedżerką, w podobnym wieku, zaraz po wygłoszeniu przez tę ostatnią obszernej prezentacji na dużej konferencji.

M. (uśmiecha się do R., patrząc na nią, spokojnym głosem):

– Jakie masz odczucia po tym wystąpieniu?

R. (skupiona, wyraźnie spięta):

– Mieszane. Chyba mogłam to lepiej zrobić.

M. (ton bez zmian):

– A co byś poprawiała?

R.:

– Chyba nie bardzo mi wyszło to omawianie slajdów; w pewnym miejscu się trochę pogubiłam, no i czasem zasłaniałam ekran.

M.:

– A jak oceniasz zainteresowanie słuchaczy?

R. (uśmiecha się):

– Myślę, że temat ich wciągnął, zresztą było kilka dobrych pytań na koniec... co świadczy, że słuchali.

M. (uśmiecha się):

– Tak, myślę, że to była ciekawa dyskusja. Może w przyszłym tygodniu porozmawiamy na temat poćwiczenia tych technik prezentacyjnych? Ale, moim zdaniem, generalnie dobrze to poszło.

Podobnie jak w przykładzie 3, M. mogła tu po prostu od razu wygłosić swój sąd na temat prezentacji R.: „Wiesz, powinnaś jeszcze popracować nad techniką prezentacji – zasłaniałaś slajdy i chyba za mało przeciwzyłaś samą prezentację, bo w pewnym momencie pogubiłaś się”. Byłoby to jednak demotywujące dla R. Dzięki zastosowaniu techniki pytań stwierdzenia te padły z ust samej R., co wyraźnie pokazało też, że uświadamia sobie ona, nad czym powinna popracować. Jednocześnie miała ona szansę podkreślić swoje

zadowolenie z merytorycznej strony prezentacji, co zostało potwierdzone i wzmocnione przez szefową. W efekcie można sądzić, że M. osiągnęła dwa cele:

- R. w pozytywny sposób ma ustalony cel do osiągnięcia na następny raz,
- jako pracownik została utwierdzona w przekonaniu, że osiągnęła sukces, co niewątpliwie ma wartość motywującą do dalszej pracy.

Rola pytań w różnych sytuacjach komunikacyjnych

We wszystkich podanych przykładach mamy do czynienia z sytuacjami, kiedy M. pragnie doprowadzić rozmówcę do stwierdzenia czegoś, co:

- jest istotne dla wyniku całej rozmowy (decyzyjność; okoliczności zmiany pracy; jakość relacji z kluczowymi osobami; wnioski ze sposobu prowadzenia prezentacji);
- może nie być w pełni uświadamiane przez rozmówcę do tej pory (nie każdy uświadamia sobie, w jaki sposób podejmuje decyzje; wiele osób nie przywiązuje wagi do okoliczności, które miały miejsce dawno; postrzeganie relacji z innymi może być skrajnie różne u poszczególnych stron relacji; nie zawsze łatwo jest analizować własne wystąpienie publiczne);
- może stanowić dla rozmówcy sprawę wartą zakamuflowania bądź „ubarwienia” (niekoniecznie wiemy, jak sami podejmujemy decyzje, ale wiemy, że osoby decyzyjne są dobrze postrzegane; nie przywiązujemy wagi do dawnych zdarzeń, ale wiemy, że lepiej postrzegany jest brak problemów i niejasności; nie analizujemy naszych relacji z innymi osobami, ale wiemy, że pożądane są dobre relacje; nie jest łatwo krytycznie oceniać własne działania wobec przełożonego); por. pojęcie *social desirability bias* [Vinten, 1995].

Cechą wspólną wszystkich, z pozoru bardzo różnych, przykładów jest to, że: M. chce uzyskać od rozmówcy wypowiedź opisującą zdarzenie bądź cechę, co do których rozmówca chciałby, aby były dobrze przez M. postrzegane. W tej sytuacji M. może użyć bardzo różnych środków językowych, by doprowadzić rozmówcę do oczekiwanej wypowiedzi.

W przykładzie 1 M. posługuje się pytaniem zamkniętym, które dodatkowo – poprzez rozbudowane sformułowanie – wyraźnie naprowadza rozmówcę na oczekiwaną odpowiedź. Ponadto, kiedy ta odpowiedź pada, następuje natychmiastowe potwierdzenie, że to właśnie jest odpowiedź właściwa, wyrażone zarówno w warstwie leksykalnej („światnie”), fonetycznej (intonacja) i kinezyki (zadowolony uśmiech).

W przykładzie 2 M. posługuje się serią pytań, z których część ma za zadanie uzgodnienie okoliczności towarzyszących, aby potem nie można było się z tych ustaleń wycofać. Zasadnicze pytania mają charakter otwarty i nie sugerują zamiarów mówiącego, lecz nieuchronnie naprowadzają rozmówcę na potwierdzenie podejrzenia, wynikającego z luki w danych podanych w życiorysie. Warstwy: fonetyczna, funkcjonalna i rejestralna,

a także kinezyka, pełnią tu przede wszystkim funkcję nadawania rozmowie swobodnego charakteru, tak by rozmówca nie czuł się pod presją lub nie podejrzewał, że jest sprawdzany. Choć ostateczny efekt rozmowy jest negatywny, nic w jej trakcie nie prowadzi do konfliktu czy napięcia między rozmówcami.

W przykładzie 3 menedżer musi – oprócz realizowania normalnych funkcji każdej służbowej rozmowy – dodatkowo sprostać mocnemu stresowi, jaki od pewnego momentu przeżywa rozmówca. Swój cel merytoryczny osiąga poprzez stosowanie pytań otwartych, dających teoretycznie dużą swobodę odpowiedzi; wprowadzone jednak obiektywne – bo czytane z dokumentów – okoliczności wydatnie tę swobodę ograniczają, choć nie jest to stwierdzone przez nikogo wprost. M. wykorzystuje tu oczywiste implikacje tych okoliczności i poprzez bardzo otwarte pytania naprowadza R. na stopniowe sformułowanie wniosków na temat własnych działań. Jednocześnie M. cały czas intensywnie stosuje niewerbalne warstwy przekazu – fonetyczną (łagodny, cichy głos, spokojna intonacja), rejestralną – (grzeczna poufałość) i kinezyki – skupiony wyraz twarzy, uważność w obliczu załamania się rozmówcy, podawanie chusteczek – by nie pogłębiać trudności psychicznych R. i koncentrować się na sprawach merytorycznych. Podobnie jak w przykładzie 2, dzięki takim działaniom, choć końcowy rezultat jest dla R. bardzo niekorzystny, w trakcie rozmowy nie dochodzi do konfliktu i możliwe jest doprowadzenie do obopólnego porozumienia.

W przykładzie 4 M. daje pole do swobodnej oceny własnej prezentacji przez R., zarówno pod względem pozytywnym, jak i negatywnym; kiedy sformułowana jest krytyka, dodatkowe pytanie naprowadza na uściślenie jej przedmiotu; kiedy wyrażone jest zadowolenie, M. szybko je wzmacnia. W ten sposób elementy krytyczne wyrażone zostają wyłącznie przez samą R., co w niczym nie umniejsza ich istotności dla dalszego procesu rozwoju zawodowego pracownika, natomiast elementy pozytywne zostają wzmocnione autorytetem przełożonego.

Ze względu na zróżnicowanie potencjalnych sytuacji komunikacyjnych i niewyobrażalne bogactwo kombinatoryczne języka naturalnego, liczba możliwych dialogów, w których pytania odgrywają istotną rolę, jest nieskończona. Jednak wymienione na początku główne funkcje komunikacyjne pytań, a także ich rodzaje zastosowań w sytuacjach zawodowych w ZZL charakteryzują się wysokim stopniem powtarzalności. Powstaje pytanie, w jakim stopniu menedżerowie są przygotowani do ich używania.

W omówieniu powyższych przykładów zwróciliśmy uwagę na fakt, że sposób stosowania pytań może w istotny sposób wpłynąć na skuteczność zawodową menedżera. W przykładzie 1 nieumiejętne zastosowanie pytania prowadziło do wyciągnięcia błędnych wniosków w ocenie rozmówcy. W przykładach 2-4 pytania spełniły jednocześnie kilka funkcji, z których najważniejsze to:

- a) osiągnięcie celu merytorycznego w postaci uzyskania pożądanych stwierdzeń;

- b) uniknięcie konfliktu bądź bezpośredniej krytyki w sytuacji potencjalnie konflikto-gennej;
- c) w przykładzie 4 – wprowadzenie partnerstwa przez umożliwienie R. formułowania wniosków dla siebie samej.

Obserwacja interakcji menedżer – podwładny często świadczy o przewadze zachowań językowych, które nie zachęcają rozmówcy do otwartego wyrażania swoich poglądów, co prowadzi do braku partnerstwa, podkreślania dominacji przełożonego, często do konfliktu, a w efekcie – do braku motywacji i jednocześnie do zniechęcania pracownika do samodzielności. W sytuacjach kiedy głównym celem jest uzyskanie informacji, takie zachowania językowe prowadzić mogą do uzyskania informacji błędnych bądź nieużytkania ich wcale. Innymi słowy, wymienione funkcje 1-3 nie zostają wypełnione, czego dalszym następstwem jest zmniejszona skuteczność zarządzania.

Z drugiej strony, jak pokazano wyżej, umiejętne stosowanie pytań może wydatnie przyczynić się do pomyślnej realizacji owych funkcji. Biorąc pod uwagę skomplikowaną i wielowarstwową naturę pytań jako działań komunikacyjnych, wydaje się, że biegłe posługiwanie się nimi w pracy wymaga od menedżerów systematycznych szkoleń i ćwiczeń, które powinny wchodzić w skład normalnego programu rozwoju zawodowego, jako że najwyraźniej polskie programy szkolne nie uwzględniają tego aspektu komunikacji w należyтым stopniu.

Literatura

- Aaron A.L. (1993), *Clearing away the fog: The arts of „unassuming” and asking questions*, Transactions of AACE International.
- Barnett J. (1998), *Sensitive questions and response effects: an evaluation*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 13, nr 1/2.
- Barton A.H. (1958), *Asking the embarrassing question*, „Public Opinion Quarterly”, nr 2.
- Cooper I. (2007), *Jak pytać by uzyskać to, czego chcesz*, JK. Łódź.
- O’Neill M.B. (2005), *Coaching dla kadry menedżerskiej*, Rebis, Poznań.
- Thorpe S., Clifford J. (2007), *Podręcznik coaching*, Rebis, Poznań.
- Townsend J. (1986), *Making People Talk: From Empathy to Inquisition*, „Journal of European Industrial Training”, vol. 10, nr 8.
- Vinten G. (1995), *The art of asking threatening questions*, „Management Decision” vol. 33, nr 7.

He Who Asks, Strays Not or Questions as a Manager’s Tool

Summary

The paper describes the role of questions as critical tools in the efficient management of people by increasing the effectiveness of communications between the manager and employees. The author provides examples of actual interaction and analyzes the individual

layers of language-based messages as well as their impact on the stance of the listener and potential long-term consequences for collaboration in the workplace.

Stanisław Wojnicki – doktor nauk humanistycznych, w latach 80. adiunkt w Instytucie Lingwistyki Stosowanej Uniwersytetu Warszawskiego; autor szeregu publikacji z zakresu lingwistyki; po 1990 roku rozpoczął pracę w ZZL w międzynarodowych korporacjach, zajmując stanowisko polskiego dyrektora kadr kolejno w: Procter & Gamble, RJReynolds, Citibanku i Citibanku Handlowym; od 2004 był kolejno regionalnym dyrektorem kadr na Bliski Wschód w Citigroup i National Bank of Kuwait. Od stycznia 2010 *executive coach* i konsultant w zakresie strategicznego ZZL w Warszawie.