

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Mój Zespół Mówi „Wszystko OK”, a Ja Wiem, Że Nie

Jak budować bezpieczeństwo w zespole, zadawać lepsze pytania i dostawać prawdziwy feedback, zanim problem napisze własną prezentację



**Mamy problem. Ale spokojnie.
Da się go rozwiązać i jeszcze będzie z czego się pośmiać.**

Mój Zespół Mówi „Wszystko OK”, a Ja Wiem, Że Nie

Jak budować bezpieczeństwo w zespole,
zadawać lepsze pytania i dostawać
prawdziwy feedback, zanim problem
napisze własną prezentację

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-593-7

SPIS TREŚCI

INTRO	5
Rozdział 1 - Kiedy cisza w zespole zaczyna udawać zgode.....	11
Rozdział 2 - Dlaczego rozsądni ludzie wolą milczeć	20
Rozdział 3 - Otwarta komunikacja, czyli dlaczego firmowy plakat nie umie słuchać	29
Rozdział 4 - Pytania, które brzmią jak zaproszenie, ale mają już gotową odpowiedź	39
Rozdział 5 - Najgłośniejszy głos nie jest głosem całego zespołu	49
Rozdział 6 - „Tylko nikomu nie mów”, czyli jak nie zamienić feedbacku w biurowy wywiad.....	59
Rozdział 7 - Szef słucha uważnie, dopóki nie usłyszy czegoś o sobie	69
Rozdział 8 - Bezpieczeństwo psychologiczne to nie immunitet od odpowiedzialności	79
Rozdział 9 - Rozmowa jeden na jeden, która nie jest kolejnym raportem z wykonanych zadań	90
Rozdział 10 - Zgłoś ryzyko, zanim zostanie oficjalnym kryzysem	100
Rozdział 11 - Retrospektywa bez polowania na winnych, czyli jak rozmawiać o tym, co poszło źle	110
Rozdział 12 - Kiedy każdy daje inny feedback, a Ty nie jesteś automatem do spełniania życzeń.....	121
Rozdział 13 - Feedback nie jest przesyłką, którą można odebrać i zgubić	132

Rozdział 14 - Gdy problem trzeba zanieść piętro wyżej, ale bez rzucania zespołu pod autobus.....	142
Rozdział 15 - Zaufanie po przejściach, czyli dlaczego jedno „przepraszam” nie naprawi trzech lat milczenia	154
Rozdział 16 - Kiedy szczerza rozmowa zamienia się w awanturę, a wszyscy twierdzą, że tylko przedstawiają fakty.....	165
Rozdział 17 - Kiedy zespół ma dość rozmów o problemach, bo chciałby wreszcie popracować	176
Rozdział 18 - Dobra atmosfera nie wystarczy, jeśli znika razem z kierownikiem na urlop	187
Rozdział 19 - Powrót wielkiego „wszystko OK”, czyli jak rozpoznać, że zespół znowu zaczyna milczeć.....	199
Rozdział 20 - Nie musisz czytać ludziom w myślach, żeby dobrze zarządzać zespołem.....	209

INTRO

Poniedziałek, godzina 9:03. Zespół siedzi na cotygodniowym spotkaniu. Pytasz, czy wszystko idzie zgodnie z planem. Ktoś kiwa głową, ktoś inny sprawdza dyskretnie telefon, a najbardziej doświadczona osoba odpowiada: „Tak, wszystko OK”. Pozostali potwierdzają. Doskonale. Możesz zamknąć spotkanie, wypić kawę i przez najbliższe piętnaście minut udawać, że zarządzasz organizacją, w której problemy występują wyłącznie w materiałach szkoleniowych. Tylko że coś się nie zgadza. Projekt od tygodnia stoi w miejscu, atmosfera przypomina poczekalnię przed trudnym egzaminem, a osoba zwykle najbardziej rozmowna nagle odkryła w sobie talent do milczenia. Wszyscy twierdzą, że jest dobrze. Ty masz coraz silniejsze wrażenie, że właśnie uczestniczysz w zbiorowym przedstawieniu zatytułowanym „Niech szef się nie denerwuje”.

Trzy dni później okazuje się, że termin jest zagrożony, dwie osoby od dawna nie mogą się porozumieć, a ważna decyzja została podjęta na podstawie błędnych założeń. Pytasz, dlaczego nikt wcześniej niczego nie powiedział. Zapada cisza, która spokojnie mogłaby zostać wpisana do firmowego kalendarza jako osobne wydarzenie. W końcu ktoś odpowiada: „Myśleliśmy, że sytuacja się poprawi”. Ktoś inny dodaje: „Nie chcieliśmy robić zamieszania”. I nagle rozumiesz, że Twój zespół nie miał problemu z przekazywaniem dobrych wiadomości. Miał problem z przekazywaniem wiadomości, których wolałbyś nie usłyszeć. Tymczasem właśnie te informacje były Ci najbardziej potrzebne.

Zanim jednak uznasz, że otaczają Cię ludzie wyjątkowo uzdolnieni w ukrywaniu rzeczywistości, warto przyjrzeć się sytuacji z ich perspektywy. Pracownik, który mówi „wszystko OK”, niekoniecznie kłamie. Czasem nie ma wystarczających informacji, czasem jeszcze nie potrafi nazwać problemu, a czasem doskonale pamięta, co wydarzyło się ostatnio, kiedy ktoś zgłosił niewygodną uwagę. Być może usłyszał, że przesadza. Może otrzymał dodatkowe zadanie polegające na samodzielnym naprawieniu wszystkiego, co zauważył. A może obserwował, jak osoba otwarcie kwestionująca decyzję nagle przestała być zapraszana do ważnych rozmów. Ludzie szybko uczą się zasad panujących w zespole, szczególnie tych, których nikt oficjalnie nie zapisał.

W tym miejscu pojawia się pojęcie bezpieczeństwa psychologicznego. Brzmi trochę jak nazwa kosztownego programu rozwojowego, którego uczestnicy otrzymują notes, certyfikat i obowiązek uśmiechania się podczas warsztatów. W praktyce chodzi o coś znacznie prostszego: możliwość zadania pytania, przyznania się do błędu, wyrażenia wątpliwości czy przedstawienia odmiennego zdania bez nieuzasadnionego strachu przed upokorzeniem lub karą. Nie oznacza to, że wszyscy mają się ze sobą zgadzać, każda opinia jest trafna, a wymagania przestają obowiązywać. Zespół może być jednocześnie bezpiecznym miejscem do szczerej rozmowy i środowiskiem, w którym ludzie odpowiadają za swoje decyzje. Właśnie dlatego bezpieczeństwo nie jest firmowym dodatkiem do miłej atmosfery. Pomaga dostrzegać rzeczywistość, zanim zacznie ona wystawiać rachunki.

Kłopot polega na tym, że wielu liderów próbuje uzyskać szczerość za pomocą narzędzi, które skutecznie ją

ograniczają. Pytają przy wszystkich: „Czy ktoś ma jakieś zastrzeżenia?”, po czym przez chwilę patrzą na zespół z wyrazem twarzy sugerującym, że właściwa odpowiedź powinna być krótka i najlepiej przecząca. Organizują spotkania feedbackowe, ale każdą trudniejszą uwagę natychmiast wyjaśniają, prostują albo odpierają. Deklarują politykę otwartych drzwi, choć za tymi drzwiami czeka człowiek, który na informację o problemie reaguje pytaniem: „Dlaczego dopiero teraz?”. Sam zamiar wysłuchania ludzi nie wystarczy, jeśli codzienne reakcje przekazują zupełnie inny komunikat. Zespół bardziej ufa temu, co robisz po usłyszeniu złej wiadomości, niż temu, co obiecujesz na prezentacji o kulturze organizacyjnej.

Warto też odróżnić szczerość od nieustannego krytykowania. Nie potrzebujesz zespołu, który na każde pytanie odpowiada listą siedemnastu rozczarowań, poczynając od strategii firmy, a kończąc na temperaturze klimatyzacji. Potrzebujesz ludzi, którzy potrafią powiedzieć, co nie działa, dlaczego jest to ważne i czego jeszcze nie wiedzą. Czasem ich obserwacje okażą się błędne, niepełne albo zwyczajnie niewygodne. To normalne. Istotne jest, żeby można było je wspólnie sprawdzić, zamiast traktować samo zgłoszenie wątpliwości jako akt niełojalności. Prawdziwy feedback nie musi być przyjemny. Powinien jednak pomagać lepiej rozumieć sytuację, a nie służyć wzajemnemu udowadnianiu, kto miał rację od samego początku.

Dlatego w tej książce nie będziemy szukać magicznego pytania, po którym cały zespół nagle zacznie opowiadać o swoich obawach z entuzjazmem uczestników programu telewizyjnego. Ludzie nie otwierają się na komendę. Przyjrzymy się natomiast temu, jak formułować pytania, które pozwalają mówić konkretnie, jak reagować na

niewygodne odpowiedzi i jak rozpoznawać sytuacje, w których milczenie jest bardziej znaczące niż oficjalne zapewnienia. Ważnym elementem będzie także odróżnianie rzeczywistej informacji zwrotnej od uprzejmości, domysłów i komunikatów przygotowanych wyłącznie po to, żeby spotkanie zakończyło się bez komplikacji.

Wyobraź sobie prostą zmianę. Zamiast pytać: „Czy wszystko jest pod kontrolą?”, pytasz: „Który element planu budzi obecnie największą niepewność?”. Pierwsze pytanie zachęca do obrony ogólnej oceny sytuacji. Drugie daje przestrzeń do wskazania konkretnego. A kiedy ktoś odpowie: „Nie jesteśmy pewni, czy zdążymy z testami”, nie reagujesz natychmiast wykładem o odpowiedzialności. Najpierw ustalasz, skąd wynika ryzyko, co już sprawdzono i jakiej decyzji potrzeba. Nie zawsze uda Ci się rozwiązać problem. Możesz jednak pokazać, że zgłoszenie go odpowiednio wcześniej było rozsądne, a nie niebezpieczne. Taka reakcja nie zbuduje zaufania w jeden dzień, ale może stać się początkiem innego sposobu rozmawiania.

Nie oznacza to również, że odpowiedzialność za całą atmosferę spoczywa wyłącznie na liderze. Ludzie mają różne doświadczenia, temperamenty, interesy i granice. Nie każdy będzie chciał mówić o wszystkim, a niektóre sprawy wymagają dyskrecji lub formalnej procedury zamiast otwartej dyskusji zespołowej. Możesz poprawić warunki rozmowy, ale nie masz dostępu do cudzych myśli ani prawa domagać się pełnej emocjonalnej przejrzystości. Kierowanie zespołem nie polega na uzyskaniu abonamentu na jego wewnętrzne życie. Chodzi o stworzenie takich zasad współpracy, żeby ważne informacje dotyczące pracy mogły docierać na czas, nawet kiedy są trudne, niepopularne lub stoją w sprzeczności z Twoimi oczekiwaniami.

Będziemy także rozmawiać o sytuacjach, w których sam lider staje się częścią problemu. To szczególnie niewygodny fragment zarządzania, ponieważ większość z nas zdecydowanie woli analizować zachowania innych niż własny ton głosu podczas czwartkowego spotkania. Tymczasem wystarczy kilka przewidywalnych reakcji, żeby pracownicy zaczęli ostrożniej dobierać informacje. Jeśli każda wątpliwość kończy się dodatkową kontrolą, każda pomyłka publiczną reprimendą, a każde odmienne zdanie długą dyskusją o postawie autora, milczenie staje się strategią przetrwania. Zmiana wymaga więc nie tylko lepszych pytań, lecz także gotowości do zauważenia własnych nawyków. Bez samobiczowania, ale również bez udawania, że problem zawsze siedzi po drugiej stronie stołu.

Nie znajdziesz tutaj obietnicy, że po zastosowaniu kilku technik wszyscy zaczną mówić prawdę, konflikty znikną, a firmowe spotkania staną się wydarzeniami, na które ludzie dobrowolnie przychodzą wcześniej. Nauczysz się natomiast lepiej odczytywać sygnały, prowadzić rozmowy i sprawdzać, czy deklarowana otwartość rzeczywiście działa. Przyjrzymy się temu, co robić, gdy feedback jest nieprzyjemny, niejasny albo sprzeczny, oraz jak odbudowywać zaufanie, kiedy wcześniejsze reakcje lidera skutecznie zniechęciły ludzi do szczerości. Wszystko z uwzględnieniem normalnego życia organizacji, w którym istnieją terminy, napięcia, ograniczone zasoby i przełożeni oczekujący wyników niezależnie od jakości atmosfery.

Najważniejsza zmiana może zacząć się od porzucenia jednego złudzenia: spokojny zespół nie zawsze jest zespołem bez problemów, a głośna rozmowa nie zawsze oznacza konflikt. Czasem największym sukcesem lidera jest moment, w którym ktoś przestaje automatycznie potakiwać i

mówi: „Widzę tu ryzyko, o którym powinniśmy porozmawiać”. To nie musi być przyjemna chwila. Może wymagać zmiany planu, przyznania się do pomyłki albo przekazania wyżej informacji, której nikt nie chciał usłyszeć. Ale właśnie wtedy zaczynasz otrzymywać coś cenniejszego niż uspokajające zapewnienia: prawdziwy obraz sytuacji.

Bo jeżeli problem i tak zamierza przygotować własną prezentację, zdecydowanie lepiej zobaczyć pierwszą wersję roboczą niż uczestniczyć w jego uroczystej premierze przed całym zarządem.

Rozdział 1 - Kiedy cisza w zespole zaczyna udawać zgodę

Wyobraź sobie, że zarządzasz zespołem odpowiedzialnym za wdrożenie nowego rozwiązania. Przez kilka tygodni wszystko wygląda przyzwoicie. Zadania są przypisane, harmonogram aktualizowany, a na spotkaniach regularnie słyszysz, że prace przebiegają zgodnie z planem. Nawet wskaźniki mają sympatyczny zielony kolor, który w firmowym świetle oznacza mniej więcej tyle, co zapewnienie sprzedawcy używanego samochodu, że poprzedni właściciel jeździł wyłącznie do kościoła. Pewnego dnia dowiadujesz się jednak, że ważny element wdrożenia nie został przetestowany, dwie osoby od początku rozumiały ustalenia inaczej, a termin zakończenia jest właściwie fikcją. Najbardziej frustrujące nie jest samo opóźnienie. Jest nim świadomość, że problem rozwijał się przez wiele dni, podczas gdy Ty regularnie otrzymywałeś uspokajające komunikaty.

Pierwszą reakcją może być złość. Przecież pytałeś. Przecież zapraszałeś do zgłaszania trudności. Przecież podczas każdego spotkania padało słynne: „Czy są jakieś problemy?”. Wydaje się więc logiczne, że skoro nikt niczego nie zgłosił, odpowiedzialność za milczenie spoczywa na zespole. Tyle że pytanie zadane nie jest automatycznie pytaniem, na które ludzie potrafią lub chcą odpowiedzieć. Podobnie jak wysłanie wiadomości nie oznacza, że druga strona zrozumiała jej treść. W zarządzaniu istnieje ogromna różnica między udostępnieniem możliwości zabrania głosu a stworzeniem warunków, w których ten głos rzeczywiście się pojawi. Możesz mieć kalendarz pełen spotkań, działający

komunikator i wzorowo prowadzoną dokumentację, a jednocześnie wiedzieć zaskakująco mało o tym, co naprawdę dzieje się w Twoim zespole.

Największym nieporozumieniem jest traktowanie ciszy jako informacji jednoznacznej. Kiedy pracownik niczego nie mówi, może to oznaczać, że wszystko rozumie i nie ma uwag. Może również oznaczać, że nie zdążył przeanalizować sytuacji, nie chce przerywać innym, nie widzi sensu dyskusji albo uważa, że decyzja została już podjęta. Czasami milczy, ponieważ potrzebuje czasu do namysłu. Innym razem ma bardzo konkretne zastrzeżenia, ale nie zamierza zgłaszać ich przed dwunastoma osobami, z których trzy uczestniczą w spotkaniu wyłącznie dlatego, że ktoś kiedyś dodał je do cyklicznego zaproszenia. Wszystkie te sytuacje mogą wyglądać identycznie z perspektywy lidera. Dlatego cisza sama w sobie nie stanowi dowodu ani zaufania, ani jego braku. Jest sygnałem, którego znaczenie trzeba dopiero ustalić.

Zgoda również bywa bardziej skomplikowana, niż sugeruje jej krótkie brzmienie. Podczas omawiania nowego sposobu raportowania możesz zapytać, czy wszyscy akceptują zaproponowane rozwiązanie. Kilka osób przytaknie, nikt nie zaprotestuje, więc temat zostanie zamknięty. Dopiero później okaże się, że jedna osoba zrozumiała zasady inaczej, druga nie miała dostępu do potrzebnych danych, a trzecia uważała cały pomysł za niewykonalny, ale uznała, że skoro kierownik jest wyraźnie zadowolony z prezentacji, nie ma sensu psuć mu popołudnia. W takim przypadku zespół nie podjął wspólnej decyzji. Uczestniczył w zbiorowym potwierdzeniu, że spotkanie może się zakończyć. To ważna różnica,

szczególnie kiedy później próbujesz ustalić, dlaczego uzgodnione działania nie zostały wykonane.

Warto zatem nauczyć się rozpoznawać rozbieżności między słowami, zachowaniem i rzeczywistymi rezultatami pracy. Jeśli wszyscy deklarują, że rozumieją priorytety, ale zadania regularnie wracają do poprawy, być może problem dotyczy interpretacji oczekiwań. Jeśli atmosfera na spotkaniach jest spokojna, lecz po każdym z nich pojawiają się liczne prywatne wiadomości z zastrzeżeniami, może brakować odpowiedniego miejsca na otwartą dyskusję. Jeśli opóźnienia wychodzą na jaw dopiero w ostatniej chwili, warto sprawdzić, kiedy ludzie zaczęli dostrzegać ryzyko i co powstrzymało ich przed wcześniejszym zgłoszeniem. Żaden pojedynczy objaw nie daje gotowej diagnozy. Dopiero zestawienie różnych informacji pomaga odróżnić przypadkowe trudności od utrwalonego sposobu komunikowania się.

Dobrym przykładem jest zespół przygotowujący dużą kampanię sprzedażową. Osoba odpowiedzialna za materiały zapewnia, że wszystko przebiega zgodnie z harmonogramem. Pracownik zajmujący się wdrożeniem potwierdza gotowość, a specjalista od współpracy z partnerami informuje, że nie przewiduje przeszkód. Tymczasem każdy z nich opisuje tylko własny fragment rzeczywistości. Materiały są gotowe, ale niezatwierdzone. Wdrożenie jest możliwe, o ile zatwierdzenie nastąpi odpowiednio wcześniej. Partnerzy czekają na szczegóły, których nikt jeszcze nie przesłał. Trzy osoby powiedziały prawdę, a mimo to całościowy komunikat był mylący. Nie doszło do żadnego wielkiego spisku milczenia. Zabrakło sprawdzenia zależności między zadaniami, czyli dokładnie

tego miejsca, w którym problemy lubią urządzać sobie wygodne mieszkanie.

Właśnie dlatego samo pytanie o ogólny status często okazuje się niewystarczające. Człowiek odpowiada zwykle z perspektywy tego, za co bezpośrednio odpowiada, a nie całego skomplikowanego układu współzależności. Lider powinien umieć zainteresować się miejscami, w których praca jednej osoby styka się z pracą drugiej. Nie oznacza to konieczności sprawdzania każdego drobiazgu ani budowania systemu nadzoru przypominającego kontrolę lotów kosmicznych. Czasami wystarczy podczas rozmowy ustalić, co musi wydarzyć się poza danym zadaniem, żeby można było uznać je za zakończone. Taka perspektywa pozwala ujawnić luki, których nie widać na liście wykonanych czynności. Zielony status poszczególnych elementów nie gwarantuje przecież, że cała układanka tworzy działającą całość.

Istnieje jednak niebezpieczeństwo, że po kilku podobnych doświadczeniach zaczniesz podejrzewać problem za każdym milczeniem. Pracownik odpowiada krótko? Na pewno coś ukrywa. Ktoś jest mniej aktywny? Prawdopodobnie przygotowuje wypowiedzenie. Dwie osoby rozmawiają przy ekspresie? Niewykluczone, że właśnie powstał nieformalny komitet do spraw obalenia kierownictwa. Taka interpretacja może wyglądać jak wyjątkowa intuicja menedżerska, lecz częściej prowadzi do nerwowości i niepotrzebnych napięć. Ludzie mają różne style komunikowania się. Niektórzy myślą na głos, inni potrzebują chwili, żeby sformułować opinię. Ktoś może być zmęczony, zajęty albo zwyczajnie nie mieć niczego wartościowego do dodania. Uważny lider obserwuje zmiany

i powtarzające się wzorce, ale nie zamienia każdej miny w raport psychologiczny.

Szczególnie istotna jest różnica między jednorazowym zachowaniem a utrzymującą się zmianą. Jeśli osoba zwykle aktywna przez jedno spotkanie pozostaje cicha, nie ma powodu natychmiast organizować rozmowy kryzysowej. Jeżeli jednak przez kilka tygodni przestaje zgłaszać uwagi, wycofuje się z dyskusji i ogranicza kontakt wyłącznie do wykonywania poleceń, warto zainteresować się sytuacją. Nie należy zaczynać od oskarżenia: „Widzę, że coś przede mną ukrywasz”. Znacznie rozsądniej odwołać się do obserwowalnych faktów: „Zauważyłem, że ostatnio rzadziej zabierasz głos przy omawianiu projektów. Czy zmieniło się coś w sposobie naszej współpracy?”. Takie pytanie nie narzuca interpretacji i pozostawia przestrzeń na odpowiedź, która może być zupełnie inna od Twoich przypuszczeń.

Kolejną pułapką jest mylenie braku konfliktów z dobrą współpracą. Zespół, w którym nikt nigdy nie kwestionuje pomysłów, może rzeczywiście składać się z ludzi o wyjątkowo zbieżnych poglądach. Może też funkcjonować według niepisanej zasady, że rozsądna osoba zachowuje kontrowersyjne opinie dla siebie. Różnica ujawnia się często przy podejmowaniu trudniejszych decyzji. Kiedy trzeba wybrać między dwoma rozwiązaniami, w zdrowej dyskusji pojawiają się argumenty, pytania i czasami wyraźne rozbieżności. Jeśli każdy pomysł przełożonego uzyskuje natychmiastowe poparcie, dobrze sprawdzić, czy ludzie rzeczywiście mieli możliwość oceny alternatyw. Jednomysłność jest wartościowa, gdy wynika z przekonania. Staje się ryzykowna, kiedy wynika wyłącznie z chęci uniknięcia komplikacji.

Sposób prowadzenia spotkań ma tutaj ogromne znaczenie. Wyobraź sobie lidera, który prezentuje własną propozycję przez dwadzieścia minut, szczegółowo uzasadnia jej zalety, podkreśla osobiste zaangażowanie, a następnie pyta: „No dobrze, kto uważa, że to zły pomysł?”. Formalnie zaprosił wszystkich do wyrażenia opinii. W praktyce stworzył sytuację, w której zgłoszenie wątpliwości przypomina publiczne zakwestionowanie jego kompetencji. Nie trzeba być specjalistą od zachowań grupowych, żeby zrozumieć, dlaczego uczestnicy mogą wybrać bezpieczniejsze milczenie. Istotna jest nie tylko treść pytania, lecz także moment jego zadania, wcześniejsze komunikaty i to, czy odmienne stanowisko ma realną szansę wpłynąć na decyzję. Zapraszanie do dyskusji po ogłoszeniu ostatecznego rozwiązania bywa bardziej ceremoniałem niż konsultacją.

Nie znaczy to, że każda decyzja musi być poddawana głosowaniu. Lider może mieć obowiązek samodzielnie rozstrzygnąć sprawę, nawet jeśli część zespołu się nie zgadza. Warto jednak jasno oddzielić sytuacje, w których zbierasz informacje przed podjęciem decyzji, od tych, w których decyzja już zapadła i trzeba omówić jej wykonanie. Jeśli ludzie nie wiedzą, czy prosisz o opinię, zgodę czy jedynie potwierdzenie odbioru komunikatu, łatwo o frustrację. Pracownik może poświęcić czas na przedstawienie argumentów, a następnie odkryć, że jego uwagi od początku nie mogły niczego zmienić. Po kilku takich doświadczeniach zaczniesz oszczędzać energię. Z perspektywy kierownika będzie wyglądał na mniej zaangażowanego. Z własnej perspektywy po prostu przestanie uczestniczyć w konsultacjach, których wynik zna przed ich rozpoczęciem.

Równie myląca bywa atmosfera pozornej serdeczności. Ludzie żartują, wymieniają się wiadomościami, wspólnie zamawiają jedzenie i pamiętają o urodzinach kolegów. Wszystko wygląda sympatycznie, ale kiedy trzeba porozmawiać o nierównym podziale obowiązków, niejasnych zasadach premiowania albo błędach w decyzjach przełożonego, rozmowa nagle traci swoją naturalność. Dobre relacje to ważny zasób, lecz nie zastępują zdolności do prowadzenia trudnych rozmów. Czasami wręcz utrudniają ich rozpoczęcie, bo nikt nie chce naruszyć przyjemnej atmosfery. W efekcie ludzie potrafią godzinami dyskutować o wyborze miejsca na integrację, a przez trzy miesiące nie powiedzieć, że jedna osoba regularnie wykonuje pracę za dwie. Zespół może być bardzo koleżeński i jednocześnie unikać spraw naprawdę istotnych.

W rozpoznawaniu takich zjawisk pomaga przyjrzenie się nie tylko temu, jakie informacje docierają do Ciebie, ale również którędy podróżują. Czy trudne kwestie pojawiają się podczas wspólnych rozmów, czy dopiero w indywidualnych wiadomościach? Czy pracownicy zgłaszają ryzyko osobie, która może podjąć decyzję, czy przekazują je nieformalnie kolegom? Czy informacje od osób mniej doświadczonych mają podobną szansę zostać wysłuchane jak uwagi najbardziej wpływowych członków zespołu? Nie chodzi o wymuszanie jednej oficjalnej drogi komunikacji. Poufne rozmowy i prywatne konsultacje bywają potrzebne. Problem zaczyna się wtedy, gdy ważne kwestie nie mogą bezpiecznie opuścić nieformalnego obiegu, a kierownik poznaje je dopiero wtedy, gdy stają się niemożliwe do ukrycia.

Możesz przeprowadzić niewielką obserwację podczas najbliższych kilku spotkań. Nie zapisuj, kto wyglądał na

zdeenerwowanego ani kto przewrócił oczami podczas prezentacji. Zwróć uwagę na fakty: jakie zastrzeżenia zgłoszono przed podjęciem decyzji, które zależności między zadaniami zostały omówione i czy ktoś przedstawił informację odmienną od dominującej opinii. Następnie porównaj ten obraz z tym, co wydarzyło się podczas realizacji ustaleń. Jeśli trudności pojawiają się regularnie, lecz wcześniej nikt nie potrafił o nich rozmawiać, otrzymujesz punkt wyjścia do sprawdzenia sposobu komunikacji. Jeśli natomiast zespół zgłasza ryzyka, omawia ograniczenia i realizuje zadania zgodnie z uzgodnionymi warunkami, nie ma potrzeby szukać ukrytego kryzysu tylko dlatego, że książka o zarządzaniu zachęciła Cię do większej czujności.

Istotne jest także to, co robisz, kiedy dostrzegasz pierwszą rozbieżność. Możesz potraktować ją jako okazję do znalezienia winnego albo jako informację, która pozwoli lepiej zrozumieć sytuację. Załóżmy, że pracownik podczas indywidualnej rozmowy wspomina o trudnościach we współpracy między działami. Jeśli natychmiast zwołasz zebranie i ogłosisz, że „dotarły do Ciebie niepokojące informacje”, możesz przypadkowo zmienić zwykłą obserwację w powód do poszukiwania informatora. Rozsądniej najpierw ustalić, na czym konkretnie polega trudność, jakie ma konsekwencje i co można omówić szerzej bez naruszania czyjegoś zaufania. Nie każda informacja wymaga natychmiastowej publicznej reakcji. Czasami największą pomocą jest spokojne uporządkowanie faktów przed podjęciem działania.

Warto zaakceptować jeszcze jedną niewygodną prawdę: nie będziesz wiedzieć wszystkiego. Nawet w bardzo dobrze funkcjonującym zespole część problemów pozostanie przez

pewien czas niewidoczna, niektóre opinie będą niedojrzałe, a część pracowników wybierze milczenie mimo rozsądnych warunków do rozmowy. Twoim zadaniem nie jest stworzenie organizacji, w której każda myśl natychmiast trafia na biurko kierownika. Taki system szybko zamieniłby zarządzanie w niekończący się festiwal cudzych refleksji. Potrzebujesz raczej dostatecznie wiarygodnego obrazu pracy, żeby podejmować decyzje na podstawie rzeczywistości, a nie wyłącznie uspokajających deklaracji. Oznacza to gotowość do zauważania niespójności, sprawdzania założeń i przyjmowania informacji, które czasami komplikują dzień.

Cisza staje się niebezpieczna dopiero wtedy, gdy zaczynasz traktować ją jak potwierdzenie własnych oczekiwań. Jeśli nie usłyszałeś sprzeciwu, możesz uznać, że nikt go nie ma. Jeśli nikt nie zgłosił ryzyka, możesz uwierzyć, że ryzyko nie istnieje. Jeśli wszyscy wyglądają spokojnie, łatwo przyjąć, że sytuacja jest pod kontrolą. Tymczasem dobry lider nie potrzebuje nieustannego potwierdzania, że ma rację. Potrzebuje informacji, dzięki którym może zauważyć również to, czego wcześniej nie dostrzegał. Dlatego następnym razem, gdy na spotkaniu zapadnie cisza, nie musisz od razu jej przerywać ani podejrzliwie analizować twarzy uczestników. Wystarczy pamiętać, że cisza nie jest jeszcze odpowiedzią. A już na pewno nie jest podpisaniem przez cały zespół oświadczeniem, że rzeczywistość zobowiązuje się nie sprawiać żadnych niespodzianek.

Rozdział 2 - Dlaczego rozsądni ludzie wolą milczeć

Lena pracuje jako analityczka i właśnie odkryła błąd w danych, na podstawie których jej zespół przygotowuje ważną decyzję. Nie jest to katastrofa, ale pomyłka może wpłynąć na planowane wydatki. Lena wie, że powinna zgłosić problem. Otwiera wiadomość do przełożonego, wpisuje pierwsze zdanie, po czym zatrzymuje się nad klawiaturą. Przypomina sobie, jak tydzień wcześniej kierownik zirytował się na informację o kolejnym opóźnieniu. Pamięta również komentarz kolegi, że niektóre sprawy lepiej wyjaśnić samodzielnie, zanim trafią wyżej. Zastanawia się, czy przypadkiem źle czegoś nie zinterpretowała. Może jutro uda się poprawić dane bez angażowania innych? Zamyka wiadomość i postanawia jeszcze sprawdzić kilka szczegółów. Z perspektywy organizacji właśnie opóźniła przekazanie ważnej informacji. Z własnej perspektywy podjęła całkiem rozsądną próbę uniknięcia niepotrzebnego kłopotu.

To właśnie jeden z najbardziej niewygodnych mechanizmów milczenia w zespołach: zachowanie niekorzystne dla całej organizacji może być racjonalne z punktu widzenia pojedynczego pracownika. Zgłoszenie problemu oznacza nie tylko przekazanie informacji. Często wymaga również wystawienia się na ocenę, dodatkowe pytania, potencjalny konflikt i ryzyko utraty reputacji. Milczenie natomiast pozwala zachować spokój przynajmniej przez chwilę. Człowiek nie musi wtedy tłumaczyć się z czegoś, czego jeszcze dobrze nie rozumie, ani ryzykować, że zostanie uznany za osobę utrudniającą pracę. Jeśli do tej

pory widział, że trudne informacje wywołują nerwowe reakcje, jego decyzja staje się jeszcze bardziej przewidywalna. Nie potrzebuje instrukcji zatytułowanej „Jak nie mówić szefowi o problemach”. Wystarczy obserwacja codziennego funkcjonowania firmy.

Warto zrozumieć, że pracownicy nie oceniają wyłącznie samej możliwości zabrania głosu. Oceniają również przewidywane konsekwencje. Osoba zgłaszająca błąd może obawiać się, że zostanie uznana za niekompetentną. Ktoś kwestionujący pomysł przełożonego może bać się łatki konfliktowego pracownika. Nowa osoba w zespole może nie chcieć wyjść na kogoś, kto nie rozumie podstawowych zasad. Z kolei doświadczony specjalista może ukrywać wątpliwości właśnie dlatego, że inni oczekują od niego nieomyślności. Im silniej człowiek utożsamia swoją pozycję z określoną kompetencją, tym trudniej bywa mu powiedzieć: „Nie wiem”. W wielu firmach wszyscy deklarują, że błędy są okazją do nauki, ale przy okazji ocen rocznych okazuje się, że jednak najprzyjemniej uczy się na błędach innych osób.

Szczególne znaczenie ma nierównowaga wpływu między przełożonym a pracownikiem. Kierownik może uważać rozmowę za swobodną wymianę opinii, ponieważ sam nie odczuwa zagrożenia. Pracownik uczestniczy jednak w spotkaniu z człowiekiem, który przydziela zadania, ocenia wyniki, decyduje o możliwościach rozwoju albo przynajmniej ma wpływ na te decyzje. Nawet jeśli relacje są serdeczne, ta różnica nie znika podczas wspólnego picia kawy. Żart przełożonego może zostać odebrany jako ostrzeżenie, a niezadowolony ton jako zapowiedź przyszłych konsekwencji. Nie musisz być człowiekiem surowym ani niesprawiedliwym, żeby Twoja pozycja wpływała na

szczerść rozmówców. Sama świadomość, że jedna strona ma większą władzę, może skłaniać drugą do ostrożności.

Co ciekawe, mechanizm ten działa również w zespołach, których liderzy uważają się za wyjątkowo otwartych. Kierownik może mówić: „U mnie każdy może powiedzieć wszystko”, a następnie przez dziesięć minut tłumaczyć pracownikowi, dlaczego jego uwaga jest nietrafiona. Być może rzeczywiście ma dobre argumenty. Problem w tym, że dla osoby zgłaszającej wątpliwość doświadczeniem pozostaje długa i nieprzyjemna obrona własnego stanowiska. Jeśli podobne sytuacje powtarzają się regularnie, ludzie zaczynają wybierać tematy, o których warto rozmawiać. Nie zawsze robią to świadomie. Po prostu uczą się, które informacje przechodzą przez organizację bezboleśnie, a które uruchamiają trzy spotkania, czternaście wiadomości i dyskusję, czy przypadkiem ktoś nie powinien wykazać większej samodzielności.

Niebezpieczne są zwłaszcza drobne reakcje, którym lider nie przypisuje większego znaczenia. Westchnienie po usłyszeniu trudnej wiadomości. Spojrzenie na zegarek, gdy pracownik próbuje wyjaśnić swoje obawy. Komentarz: „Naprawdę musimy teraz o tym rozmawiać?”. Żart z osoby, która zadała podstawowe pytanie. Każde z tych zachowań może wydawać się nieistotne, szczególnie kiedy kierownik jest zmęczony albo działa pod presją. Dla zespołu stają się jednak wskazówkami dotyczącymi tego, jakiego rodzaju informacje są mile widziane. Ludzie nie muszą pamiętać dokładnych słów. Zapamiętują atmosferę rozmowy i własne odczucie po jej zakończeniu. Jeżeli kilka razy poczuli się zawstydzeni, zaczną ostrożniej decydować, kiedy ponownie wystawić się na podobne doświadczenie.