

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

NIE POTRAFIĘ DOGADAĆ SIĘ ZE WSPÓŁPRACOWNIKAMI

Jak przeżyć osiem godzin dziennie z ludźmi,
których **sam byś nie wybrał**



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

SPIS TREŚCI

INTRO	3
Rozdział 1 - Nie, oni nie robią tego specjalnie. Zwykle	8
Rozdział 2 - Nie musicie się lubić	15
Rozdział 3 - Twój styl też może działać innym na nerwy	25
Rozdział 4 - Konflikt rzadko zaczyna się od wielkiego konfliktu	34
Rozdział 5 - Przestań naprawiać ludzi, ustaw współpracę	46
Rozdział 6 - Granice w pracy nie potrzebują przemówienia	58
Rozdział 7 - Nie bierz odpowiedzialności za cudzy nastrój	69
Rozdział 8 - Plotki, koalicje i biurowe seriale	79
Rozdział 9 - Mów tak, żeby druga osoba wiedziała, co właściwie ma zrobić	90
Rozdział 10 - Trudna rozmowa bez sądu, dramatu i PowerPointa z dowodami	101
Rozdział 11 - Naucz się pracować z człowiekiem, który mówi za dużo, za mało albo kompletnie obok tematu	112
Rozdział 12 - Jak prosić, delegować i egzekwować bez zamieniania się w policję zadaniową	123
Rozdział 13 - Jak powiedzieć komuś, że robi coś źle, i nie rozpocząć wojny domowej	136
Rozdział 14 - Spotkania z ludźmi, którzy potrafią zmarnować godzinę w czterdzieści minut	148
Rozdział 15 - A jeśli druga osoba naprawdę nie chce współpracować?	162

Rozdział 16 - Kiedy ty sam masz już dość i każda wiadomość brzmi jak prowokacja	175
Rozdział 17 - Co zrobić, gdy stara metoda wraca szybciej niż poniedziałek	188
Rozdział 18 - Nie zabieraj wszystkich współpracowników ze sobą do domu	199
Rozdział 19 - Zbuduj system, który działa nawet wtedy, gdy nikt nie ma idealnego dnia	211
Rozdział 20 - Nie musisz wygrać z ludźmi. Masz umieć z nimi pracować	223

INTRO

Jest 8:07. Wchodzisz do pracy, jeszcze w miarę spokojny, z kawą w rękę i naiwną nadzieją, że dzisiejszy dzień może nawet przebiec normalnie. Komputer się uruchamia. Ty również próbujesz. I wtedy pojawia się on. Współpracownik, którego pierwsze zdanie brzmi: „Masz chwilkę?”. Doskonale wiesz, że nie chodzi o chwilkę. „Chwilka” w języku biurowym oznacza przedział od siedmiu minut do utraty woli życia. Zanim zdążysz odpowiedzieć, człowiek stoi już przy twoim biurku, opowiadając historię, która zaczęła się od faktury, przeszła przez problemy z Excelem, a obecnie zahacza o jego opinię na temat nowego systemu premiowego.

Kawa stygnie.

Ty trochę też.

Nie masz nic przeciwko ludziom. Teoretycznie. Nawet kilku lubisz. Problem polega na tym, że praca ma pewną osobliwą cechę: regularnie zamyka cię na osiem godzin dziennie z osobami, których w normalnych warunkach prawdopodobnie nigdy nie zaprosiłbyś nawet do wspólnego stolika w pociągu. Nie wybierałeś ich charakterów, nawyków, sposobu komunikacji, poczucia humoru ani przekonania, że każdy e-mail powinien mieć siedemnaście osób w kopii. Po prostu któregoś dnia dział HR uznał, że razem stworzycie „zgrany zespół”.

I teraz wszyscy jesteście zgrani.

Głównie przeciwko sobie.

W jednym miejscu spotyka się człowiek, który potrzebuje ciszy, człowiek, który prowadzi każde połączenie telefoniczne tak, jakby próbował skontaktować się z Międzynarodową Stacją Kosmiczną bez użycia telefonu, oraz człowiek, który na każde pytanie odpowiada piętnastominutową historią. Jest osoba kończąca wszystkie wiadomości słowem „pilne”, nawet jeśli pyta o kolor tabelki.

Jest współpracownik, który nigdy niczego nie pamięta, ale zawsze pamięta, że tobie czegoś nie powiedział. Jest też ktoś, kto podczas spotkania milczy przez czterdzieści minut, po czym dokładnie trzy minuty po jego zakończeniu pisze: „W sumie to mam kilka uwag”.

Oczywiście, że ma.

Teraz.

Być może problemem nie jest nawet to, że pracujesz z wyjątkowo trudnymi ludźmi. Czasami wystarczy, że pracujesz z ludźmi innymi niż ty. Ty chcesz konkretnie. Ktoś potrzebuje najpierw „zbudować kontekst”. Ty pytasz: „Kiedy będzie gotowe?”. On zaczyna od wyjaśnienia sytuacji geopolitycznej działu od początku kwartału. Ty lubisz podejmować decyzje szybko. Ktoś inny chce jeszcze zrobić spotkanie przed spotkaniem, żeby przygotować się do spotkania, na którym ustalicie termin kolejnego spotkania.

Kalendarz pęka.

Decyzji nadal nie ma.

Wtedy łatwo dojść do wygodnego wniosku: „Z tymi ludźmi po prostu nie da się pracować”. Czasami rzeczywiście trafiasz na osobę wyjątkowo trudną, konfliktową, manipulującą albo zwyczajnie nieprofesjonalną i nie ma sensu udawać, że wystarczy wystać jej więcej pozytywnej energii. Ale znacznie częściej problem jest bardziej przyziemny. Dwie osoby mają inne tempo, inne oczekiwania, inne sposoby podejmowania decyzji i zupełnie inne przekonanie o tym, co oznacza zdanie „zrobię to później”.

Dla ciebie „później” oznacza dzisiaj po obiedzie.

Dla niego oznacza okres między przyszłym wtorkiem a upadkiem cywilizacji.

Do tego dochodzi jeszcze coś, co znakomicie komplikuje relacje zawodowe: nie możesz po prostu zniknąć. W życiu prywatnym, jeśli ktoś regularnie doprowadza cię do szału, możesz ograniczyć kontakt. Nie odbierać. Nie umawiać się. Przestać uczestniczyć w czacie grupowym, na którym od

trzech lat ustalany jest termin wspólnego grilla. W pracy o 9:00 masz spotkanie z tym człowiekiem. O 11:30 kolejne. A o 14:00 dostajesz od niego wiadomość zaczynającą się od niewinnie brzmiącego: „Wracając jeszcze do naszego tematu...”.

Temat nie wraca.

Temat nigdy nie wyszedł.

I właśnie dlatego dogadywanie się ze współpracownikami nie polega na tym, żeby wszystkich polubić. To bardzo dobra wiadomość, ponieważ byłby to projekt ambitniejszy niż cyfryzacja urzędu w piątek po południu. Nie musisz uważać kolegi z działu za fascynującego człowieka. Nie musisz chcieć spędzać z nim weekendu. Nie musicie odkrywać, że łączy was miłość do włoskiej kuchni, górskich wędrówek oraz jazzowych winyli. Wystarczy, że potraficie razem zrobić robotę bez regularnego marzenia o sfigowaniu awarii internetu.

Profesjonalna współpraca nie wymaga przyjaźni.

Wymaga umiejętności.

A tych można się nauczyć.

Problem zaczyna się wtedy, gdy zamiast zarządzać różnicami, zaczynamy je interpretować. Ktoś krótko odpisał? „Jest obrażony”. Nie zaprosił cię na spotkanie? „Celowo mnie pomija”. Zadał dodatkowe pytanie? „Podważa moje kompetencje”. Nie powiedział „dzień dobry”? Oczywiście istnieje możliwość, że od sześciu miesięcy prowadzi przeciwko tobie skomplikowaną operację psychologiczną. Istnieje też możliwość, że miał rano awanturę z dzieckiem, zapomniał telefonu, spóźnił się na autobus i właśnie próbuje przypomnieć sobie hasło do komputera.

Mózg zdecydowanie bardziej lubi pierwszą wersję.

Jest ciekawsza.

W pracy ogromna część napięcia powstaje nie z tego, co ktoś zrobił, ale z historii, którą błyskawicznie dopisaliśmy do

jego zachowania. Oczywiście nie oznacza to, że wszystkie konflikty są wymyślone. Ludzie naprawdę bywają nieodpowiedzialni, pasywno-agresywni, dominujący, przewrażliwieni, chaotyczni albo tak niezdecydowani, że wybór miejsca na lunch zaczyna przypominać negocjacje koalicyjne. Chodzi o coś prostszego: zanim zaczniesz walczyć z intencją drugiej osoby, dobrze sprawdzić, czy ta intencja w ogóle istnieje.

Bo czasami współpracownik nie próbuje cię zirytować.

On po prostu taki jest.

Co, przyznajmy, wcale nie musi być bardziej pocieszające.

Ta książka nie nauczy cię kochać wszystkich ludzi w biurze. Nie robi z ciebie osoby, która po kolejnym „Hej, możesz tylko szybko zerknąć?” poczuje falę wdzięczności do wszechświata. Nie będziemy też udawać, że każdy konflikt można rozwiązać spokojną rozmową przy kawie i zdaniem „Chciałbym powiedzieć, co czuję”. Spróbuj powiedzieć to człowiekowi, który trzeci raz w tym tygodniu wysłał ci plik o nazwie FINAL_v7_POPRAWIONY_OSTATECZNY2.xlsx.

Będziemy robić coś znacznie bardziej użytecznego.

Przyjrzymy się temu, dlaczego niektórzy ludzie działają ci na nerwy szybciej niż alarm samochodowy o trzeciej nad ranem, jak rozmawiać z osobą, która słucha głównie przerw potrzebnych do przygotowania własnej odpowiedzi, jak reagować na irytujące zachowania bez zamieniania każdego wtorku w kryzys dyplomatyczny oraz jak stawiać granice bez pisania manifestu na cztery strony. Zobaczymy też, jak odróżnić zwykłe różnice charakterów od realnego problemu, kiedy warto odpuścić, kiedy trzeba powiedzieć coś wprost i co zrobić, gdy wszystkie rozsądne metody zostały już wykorzystane, a współpracownik nadal zachowuje się jak człowiek, który dostał osobisty mandat od zarządu na utrudnianie ci życia.

Nie chodzi więc o stworzenie idealnego zespołu.

Idealny zespół istnieje głównie w prezentacjach konsultingowych, gdzie sześć uśmiechniętych osób stoi przy tablicy i z niewiadomego powodu wszyscy mają czyste białe koszule.

Chodzi o coś bardziej realistycznego: żeby praca z innymi ludźmi kosztowała cię mniej nerwów. Żebyś nie wracał wieczorem do domu i przez pół godziny prowadził w głowie drugą, znacznie lepszą wersję rozmowy, która wydarzyła się o 10:15. Żeby jedno głupie zdanie współpracownika nie dostawało darmowego wynajmu w twojej głowie do następnego poniedziałku. I żebyś wiedział, co zrobić wtedy, gdy ktoś naprawdę przekracza granicę, zamiast tylko przez trzy dni opowiadać wszystkim, że ją przekroczył.

Nie wybierzesz wszystkich ludzi, z którymi pracujesz.

Możesz jednak wybrać, ile twojej energii będą kosztować.

I od tego zaczniemy.

Rozdział 1 - Nie, oni nie robią tego specjalnie. Zwykle

Poniedziałek, 9:18. Wysyłasz współpracownikowi krótką wiadomość: „Podeślesz mi proszę aktualną wersję prezentacji?”. Mija dziesięć minut. Nic. Pół godziny. Nadal nic. Tymczasem zielona kropka przy jego nazwisku świeci się z bezczelną intensywnością. Jest online. Istnieje. Oddycha. Prawdopodobnie porusza rękami. A jednak twojej prezentacji nie wysyła.

O 10:03 pojawia się pierwsza myśl: „Zapomniał”.

O 10:17 druga: „On mnie ignoruje”.

O 10:42 jesteś już niemal pewien, że problem ma charakter osobisty.

O 11:06 twój mózg posiada kompletną dokumentację sprawy, w tym zeznania świadków, przypuszczalny motyw i materiał archiwalny z czerwca, kiedy ten sam człowiek nie odpowiedział ci na wiadomość przez dwie godziny.

Współpracownik o 11:08 odpisuje:

„Sorry, byłem na callu. Już wysyłam.”

Śledztwo zakończone.

Budżet operacyjny twojego układu nerwowego został jednak wydany.

To jedna z najważniejszych rzeczy do zrozumienia, jeśli chcesz przetrwać zawodowo wśród ludzi: większość zachowań, które bierzesz do siebie, prawdopodobnie wcale nie dotyczy ciebie. Nie dlatego, że wszyscy są cudownie dojrzały i życzą ci dobrze. Po prostu przeciętny człowiek jest znacznie bardziej zajęty sobą, swoim terminem, swoim szefem, swoim dzieckiem, swoim Excelem i własną próbą przypomnienia sobie, po co właściwie wszedł do kuchni, niż prowadzeniem skomplikowanej operacji mającej na celu zepsucie ci wtorku.

Twój mózg nie lubi jednak pustych miejsc w historii. Jeśli nie zna powodu czyjegoś zachowania, bardzo szybko go produkuje. I zwykle nie wybiera wersji: „Kolega może mieć dużo pracy”. To zbyt nudne. Dużo atrakcyjniej brzmi: „On nie szanuje mojego czasu”.

Nie dostałeś odpowiedzi.

Interpretacja: lekceważenie.

Ktoś nie powiedział „cześć”.

Interpretacja: konflikt.

Ktoś poprawił twój pomysł podczas spotkania.

Interpretacja: próba podważenia twojej pozycji.

Ktoś napisał tylko „OK”.

Oczywiście wojna.

Gdyby archeolog za tysiąc lat odkopał historię firmowych komunikatorów, prawdopodobnie uznałby, że „OK” było jedną z najbardziej agresywnych form komunikacji naszej cywilizacji.

Problem polega na tym, że między faktem a interpretacją istnieje różnica, a my wyjątkowo chętnie traktujemy jedno jak drugie. Faktem jest: ktoś nie odpisał przez dwie godziny. Interpretacją jest: ignoruje mnie. Faktem jest: koleżanka skrytykowała pomysł. Interpretacją jest: uważa mnie za niekompetentnego. Faktem jest: ktoś nie zaprosił cię na spotkanie. Interpretacją jest: chce mnie wykluczyć.

Czasami interpretacja okazuje się prawdziwa.

Ale dopóki tego nie sprawdzisz, nadal jest interpretacją.

To nie akademicka zabawa słowami. Ta różnica decyduje o tym, w jakim tonie odpowiesz. Jeśli widzisz fakt, możesz zapytać: „Nie dostałem odpowiedzi, kiedy mogę się jej spodziewać?”. Jeśli widzisz atak, napiszesz: „Widzę, że znowu ignorujesz moje wiadomości”.

Ten sam problem.

Zupełnie inny pożar.

Mózg kocha czytanie w cudzych myślach

W pracy szczególnie łatwo przypisywać ludziom intencje, ponieważ mamy dużo zachowań i mało kontekstu. Widzisz wiadomość. Nie widzisz pięciu rzeczy, które wydarzyły się komuś pięć minut wcześniej. Słyszysz ton głosu. Nie wiesz, czy człowiek jest zły na ciebie, na klienta, na system księgowy czy na ekspres do kawy, który właśnie po raz trzeci wyświetlił komunikat „opróżnij pojemnik”, mimo że pojemnik jest pusty.

Twój mózg robi więc coś praktycznego: zgaduje.

To bardzo przydatny mechanizm, dopóki zgadywanie nie zaczyna uchodzić za dowód.

Wyobraź sobie spotkanie. Prezentujesz pomysł. Kolega marszczy brwi i pyta:

– A jesteście pewni, że to ma sens?

W twojej głowie rusza produkcja.

„Czyli uważa, że nie wiem, co robię.”

Po chwili:

„Od początku chciał ten pomysł zablokować.”

Jeszcze moment:

„Pewnie wcześniej rozmawiał z szefem.”

Po dwóch minutach kolega dodaje:

– Pytam, bo podobne rozwiązanie mieliśmy dwa lata temu i technicznie był z nim problem.

Ach.

Czyli nie spisek.

Archiwum.

Warto wyrobić sobie prosty nawyk: zanim zareagujesz na intencję, nazwij zachowanie bez interpretacji. Nie: „Adam próbował mnie ośmieszyć”. Tylko: „Adam przerwał mi trzy razy podczas prezentacji”. Nie: „Kasia ma mnie gdzieś”. Tylko: „Kasia nie odpowiedziała na dwie wiadomości”. Nie: