Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Nie Rozumiem Połowy Korporacyjnych Słów, Ale Wszyscy Kiwnęli Głową

Jak rozumieć firmowy język, dopytywać o konkrety i tłumaczyć strategię na normalne zadania bez używania „synergii” jako przecinka



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

Nie Rozumiem Połowy Korporacyjnych Słów, Ale Wszyscy Kiwnęli Głową

Jak rozumieć firmowy język, dopytywać o konkrety i tłumaczyć strategię na normalne zadania bez używania „synergii” jako przecinka

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-717-7

SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Korporacyjny język, czyli jak powiedzieć niewiele w bardzo profesjonalny sposób 11

Rozdział 2 - Wszyscy kiwają głową, czyli zbiorowa produkcja pozornego zrozumienia 21

Rozdział 3 - Znam każde słowo, ale nadal nie wiem, o co chodzi 31

Rozdział 4 - Fałszywe sposoby przetrwania, czyli jak nie rozumieć jeszcze bardziej profesjonalnie 41

Rozdział 5 - Pięć działów, pięć języków i jeden projekt, który nie wie, do kogo należy 52

Rozdział 6 - Kiedy szef mówi niejasno, a ty masz udawać, że wszystko jest oczywiste 61

Rozdział 7 - Slajd wszystko przyjmie, czyli gdy prezentacja zaczyna udawać rzeczywistość 72

Rozdział 8 - Korporacyjna dyplomacja, czyli dlaczego „ciekawy pomysł" nie zawsze oznacza dobry pomysł 82

Rozdział 9 - Tłumacz korporacyjnego na ludzki, czyli jak wydobyć konkret z eleganckiej mgły 92

Rozdział 10 - Strategia do wykonania, czyli jak zamienić wielką wizję w pracę na najbliższy poniedziałek 101

Rozdział 11 - Spotkanie z konkretem, czyli jak wyjść z sali z decyzją zamiast kolejnym zaproszeniem 112

Rozdział 12 - Mail, po którym wiadomo, co robić, czyli koniec korespondencji o korespondencji 122

Rozdział 13 - Jeszcze jedna drobna zmiana, czyli jak nie zamienić prostego zadania w projekt budowy lotniska 132

Rozdział 14 - Eskalacja bez syreny alarmowej, czyli jak zgłosić problem, zanim wszyscy zaczną szukać winnego 143

Rozdział 15 - Kiedy niejasność komuś pasuje, czyli firmowa polityka bez teorii spiskowych 154

Rozdział 16 - Źle się zrozumieliśmy. I co teraz, zanim ktoś zamówi komisję śledczą? 164

Rozdział 17 - Nie mam czasu na wyjaśnienia, czyli jak działać, kiedy korporacja płonie, a instrukcja jest na urlopie 175

Rozdział 18 - Powrót synergii, czyli jak nie stracić jasnego języka po pierwszym tygodniu entuzjazmu 186

Rozdział 19 - Własny kompas w korporacyjnym chaosie, czyli jak przestać potrzebować tłumacza na każdym spotkaniu 197

Rozdział 20 - Nie musisz już kiwać głową, czyli jak zostać człowiekiem, z którym naprawdę da się dogadać 208

INTRO

Jest wtorek, godzina 9:03. Siedzisz na spotkaniu, które w kalendarzu nazwano „Strategic Alignment & Business Transformation Sync". Już sama nazwa sugeruje, że zwykłe „ustalmy, co robimy" byłoby niebezpiecznie mało prestiżowe. Na ekranie pojawia się prezentacja z siedmioma strzałkami, trzema okręgami i jednym słowem „AGILITY", napisanym tak wielkimi literami, jakby od jego rozmiaru zależała przyszłość przedsiębiorstwa. Dyrektor zaczyna mówić o lewarowaniu synergii, redefinicji ownershipu i kaskadowaniu priorytetów w ramach nowego operating modelu. Wszyscy kiwają głowami. Ty również. Nie dlatego, że rozumiesz. Po prostu odkrywasz, że kiwanie głową jest najbezpieczniejszą kompetencją miękką, jaką można rozwinąć bez szkolenia i certyfikatu.

Po czterdziestu minutach spotkanie dobiega końca. Pada sakramentalne „Great discussion, team!", chociaż dyskusja polegała głównie na tym, że jedna osoba mówiła, a pozostałe sprawdzały pocztę z minami ludzi podejmujących strategiczne decyzje. Wychodzisz z poczuciem, że wydarzyło się coś ważnego, ale nie potrafisz odpowiedzieć na trzy podstawowe pytania: co właściwie ustalono, co masz zrobić i na kiedy. Później otrzymujesz wiadomość z prośbą o „zownershipowanie deliverablesów i zapewnienie cross-functional alignmentu". Otwierasz ją ponownie, licząc, że przy drugim czytaniu pojawią się polskie napisy. Nie pojawiają się. Najbardziej niepokojące jest jednak to, że za kilka dni ktoś może zapytać, dlaczego zadanie nie zostało wykonane.

Witaj w świecie korporacyjnego języka, w którym zdanie może zawierać osiemnaście słów, cztery anglicyzmy i ani jednej informacji pozwalającej rozpocząć pracę. To rzeczywistość, w której „zaadresowanie wyzwania" bywa eleganckim odpowiednikiem „jeszcze nic z tym nie zrobiliśmy", a „wróćmy do tematu offline" oznacza czasem tyle, że temat właśnie rozpoczął podróż w nieznane. Nie każdy używa takich sformułowań ze złymi intencjami. Większość ludzi po prostu przejmuje język otoczenia, ponieważ chce brzmieć profesjonalnie, szybko przekazywać informacje albo pokazać, że należy do zespołu. Problem zaczyna się wtedy, gdy wspólne słownictwo przestaje oznaczać wspólne zrozumienie.

Być może znasz to uczucie: ktoś wypowiada tajemniczy skrót, a ty próbujesz rozstrzygnąć, czy powinieneś go znać. Rozglądasz się dyskretnie. Nikt nie pyta. Zaczynasz podejrzewać, że wszyscy pozostali ukończyli sekretny kurs korporacyjnej telepatii, na który zaproszenie trafiło do spamu. Tymczasem inni uczestnicy mogą mieć dokładnie ten sam problem. Jedni rozumieją termin inaczej, drudzy rozpoznają tylko jego brzmienie, a trzeci wiedzą doskonale, że nikt nie ustalił szczegółów, lecz nie zamierzają pierwsi przerywać przedstawienia. Milczenie zaczyna wyglądać jak zgoda. Zgoda zaczyna wyglądać jak decyzja. A decyzja, której nikt naprawdę nie zrozumiał, po tygodniu potrafi zamienić się w bardzo konkretny problem.

Nie zamierzam przekonywać cię, że cały język biznesowy jest bezsensowny. Specjalistyczne pojęcia bywają potrzebne, a dobrze dobrany skrót potrafi oszczędzić kilka minut tłumaczenia. Osoby pracujące nad tym samym procesem mogą dzięki wspólnemu słownictwu porozumiewać się szybciej i precyzyjniej. Jednak istnieje

różnica między terminem, który pomaga przekazać znaczenie, a terminem, który je zakrywa. Jeśli dwie osoby używają słowa „priorytet", lecz jedna ma na myśli zadanie do piątku, a druga ambitną aspirację na następny kwartał, problemu nie rozwiąże nawet najbardziej inspirujący slajd. Szczególnie jeśli zawiera zdjęcie ludzi patrzących wspólnie w dal. Strategia może wymagać trudnych decyzji, ale nie wymaga, żeby jej odbiorcy rozwiązywali zagadki językowe.

Kłopot polega również na tym, że korporacyjne nieporozumienia rzadko kończą się na niezręcznej chwili podczas spotkania. Potrafią kosztować realny czas, pieniądze i energię. Ktoś przygotowuje raport w niewłaściwym formacie, ponieważ „high-level overview" oznaczał dla przełożonego trzy liczby, a dla wykonawcy piętnaście slajdów. Inny zespół rozpoczyna projekt, choć nie ustalono odpowiedzialności za ostateczną decyzję. Jeszcze ktoś rezygnuje z zadawania pytań, bo po trzecim „przecież to oczywiste" uznaje, że bezpieczniej będzie zgadywać. Powstaje organizacyjny paradoks: ludzie mają coraz więcej narzędzi do komunikacji, a jednocześnie coraz więcej okazji do niezrozumienia, co właściwie mieli sobie zakomunikować.

Można próbować rozwiązać to na kilka sposobów. Nauczyć się na pamięć wszystkich popularnych angielskich określeń, stworzyć prywatny słownik skrótów albo używać ich tak często, aż staną się naturalne. To bywa przydatne, lecz sama znajomość słów nie daje pewności, że rozumiesz intencję rozmówcy. Możesz doskonale wiedzieć, czym jest KPI, i nadal nie mieć pojęcia, dlaczego wybrano właśnie ten wskaźnik, kto ma go poprawić i jakie działanie ma do tego doprowadzić. Możesz również brzmieć znakomicie, mówiąc o optymalizacji procesów, choć jedynym zoptymalizowanym

procesem okaże się skrócenie rozmowy przed zadaniem niewygodnego pytania.

Dlatego będziemy przyglądać się nie tylko słowom, lecz także temu, co dzieje się za nimi. Zobaczysz, jak rozpoznawać pojęcia, które naprawdę coś wyjaśniają, i takie, które jedynie tworzą atmosferę ważności. Nauczysz się odróżniać ogólny kierunek od podjętej decyzji, deklarację od zobowiązania, a ambitną wizję od zadania, które ktoś faktycznie może wykonać. Przyjrzymy się spotkaniom, wiadomościom, prezentacjom i sytuacjom, w których jedno nieprecyzyjne sformułowanie wystarcza, żeby pięć osób rozpoczęło pięć różnych projektów. Wszystko po to, by zrozumienie nie kończyło się na znajomości definicji.

Szczególnie ważna będzie sztuka zadawania pytań bez robienia z rozmówcy oskarżonego, a z siebie osoby, która rzekomo nie nadąża. Jest przecież ogromna różnica między „To wszystko nie ma sensu" a „Żebym dobrze ustalił kolejne kroki, jakie konkretnie działanie mamy teraz wykonać?". Pierwsze zdanie może wywołać defensywną reakcję. Drugie daje szansę na wspólne doprecyzowanie ustaleń. Nie zawsze spotkasz się z entuzjazmem. W niektórych firmach pytanie o konkret potrafi wzbudzić większe zdziwienie niż brak konkretu. Dlatego znaczenie mają również moment, ton i sposób prowadzenia rozmowy. Nie chodzi o to, żeby wygrywać pojedynki słowne, tylko żeby po rozmowie wiedzieć więcej niż przed nią.

Ta książka jest dla ciebie niezależnie od tego, czy dopiero zaczynasz pracę w większej organizacji, czy od lat uczestniczysz w spotkaniach, na których „quick win" bywa omawiany przez sześć kolejnych tygodni. Przyda się również wtedy, gdy sam zarządzasz ludźmi i zaczynasz podejrzewać, że twoje komunikaty brzmią znakomicie, ale

nie zawsze prowadzą do oczekiwanych działań. Nie musisz wyrzekać się specjalistycznego języka, walczyć z każdym angielskim słowem ani zostać biurowym strażnikiem poprawnej polszczyzny. Twoim celem będzie porozumiewanie się w taki sposób, aby inni wiedzieli, co masz na myśli, a ty wiedział, czego rzeczywiście od ciebie oczekują.

Nie obiecuję, że po tej lekturze każde spotkanie stanie się krótkie, każdy menedżer zacznie mówić jasno, a prezentacje strategiczne utracą zamiłowanie do trójkątów połączonych strzałkami. Nie masz pełnej kontroli nad komunikacją innych ludzi. Masz jednak wpływ na to, jak interpretujesz informacje, co zapisujesz, o co dopytujesz i jakie ustalenia uznajesz za wystarczająco konkretne, żeby rozpocząć działanie. Czasami jedno precyzyjne pytanie oszczędzi godziny pracy. Innym razem ujawni, że decyzji jeszcze nie podjęto. To również cenna informacja, choć znacznie trudniej umieścić ją w prezentacji zatytułowanej „Execution Excellence".

Następnym razem, kiedy usłyszysz, że trzeba „zbudować synergię poprzez strategiczne zaangażowanie interesariuszy", nie musisz ani uciekać, ani gorliwie kiwać głową. Możesz spokojnie zapytać, kto ma porozmawiać z kim, w jakiej sprawie i jaki rezultat będzie oznaczał, że sprawa posunęła się naprzód. Być może okaże się, że za imponującym określeniem kryje się po prostu telefon do dwóch osób i wspólne ustalenie terminu. I bardzo dobrze. Telefon nie traci wartości tylko dlatego, że nie nazywa się go „multikanałową aktywacją relacyjną".

Bo profesjonalizm nie polega na rozumieniu każdego modnego słowa. Polega między innymi na tym, by umieć dojść do znaczenia, podjąć rozsądną decyzję i przekazać ją

dalej tak, żeby następna osoba nie potrzebowała tłumacza korporacyjnego. Jeśli po spotkaniu potrafisz jasno powiedzieć, co zostało ustalone, kto odpowiada za wykonanie i jaki jest następny krok, zrobiłeś dla organizacji więcej niż niejeden slajd o transformacji. Nawet jeśli przez całe spotkanie ani razu nie powiedziałeś „synergia".

Rozdział 1 - Korporacyjny język, czyli jak powiedzieć niewiele w bardzo profesjonalny sposób

W poniedziałek rano Marta otrzymała wiadomość od swojego przełożonego. Temat brzmiał: „Pilne: optymalizacja komunikacji operacyjnej". W treści znajdowało się jedno zdanie: „Potrzebujemy zredefiniować framework współpracy, żeby lepiej zaadresować pain pointy i zwiększyć efektywność cross-teamowego executionu". Marta przeczytała wiadomość trzy razy. Znała wszystkie polskie słowa i większość angielskich, ale nadal nie wiedziała, czy ma zorganizować spotkanie, poprawić dokument, porozmawiać z innym działem, czy może zamówić nowy framework w sklepie z akcesoriami biurowymi. Ostatecznie odpisała: „Jasne, zajmę się tematem". Była to odpowiedź równie elegancka i równie pozbawiona treści jak wiadomość, którą otrzymała. Dwie osoby właśnie przeprowadziły profesjonalną wymianę informacji, w której żadna nie dowiedziała się, co wydarzy się dalej.

Takie sytuacje mają w sobie coś fascynującego. Człowiek potrafi zrozumieć skomplikowaną instrukcję obsługi, opanować trudny system informatyczny i wyjaśnić dziecku zasady rozliczania kieszonkowego, a następnie polec na zdaniu „Zalignujmy ownership wokół kluczowych deliverablesów". Naturalną reakcją jest podejrzenie, że brakuje nam jakiejś tajemnej wiedzy. Skoro wszyscy posługują się tym językiem, być może istnieje specjalny słownik, którego nie dostaliśmy pierwszego dnia pracy. W rzeczywistości często znamy znaczenie poszczególnych

wyrazów, lecz nie wiemy, co oznacza ich połączenie w konkretnej sytuacji. To zasadnicza różnica. Niezrozumienie terminu można rozwiązać definicją. Niezrozumienie oczekiwania wymaga rozmowy o tym, co ktoś rzeczywiście zamierza zrobić.

Korporacyjny język nie powstał dlatego, że pewnego dnia zarządy wszystkich firm postanowiły utrudnić życie pracownikom. Jego źródła są znacznie bardziej zwyczajne. Organizacje potrzebują wspólnych określeń, rozwijają własne procesy, korzystają z międzynarodowych narzędzi i przejmują słownictwo od partnerów. Problem pojawia się stopniowo, gdy wyrażenia przydatne w jednej sytuacji zaczynają być używane wszędzie. Słowo, które początkowo pozwalało zespołowi szybko omówić precyzyjne zagadnienie, po kilku miesiącach trafia na prezentacje, do raportów i rozmów niezwiązanych z jego pierwotnym znaczeniem. W końcu staje się tak popularne, że ludzie używają go odruchowo. Podobnie jak niektórzy mówią „generalnie" na początku każdego zdania, choć nie zamierzają niczego uogólniać.

Nie każde obcojęzyczne określenie jest jednak wrogiem jasnej komunikacji. W firmie handlowej pojęcia „sell-in" i „sell-out" mogą pomagać odróżniać sprzedaż do partnera od sprzedaży do końcowego klienta. W planowaniu „forecast" oznacza prognozę, a nie dowolne życzenie zapisane w arkuszu. W pracy projektowej „milestone" może wskazywać istotny punkt kontrolny. Jeśli wszyscy rozumieją te określenia jednakowo, oszczędzają czas. Gdyby za każdym razem trzeba było opisywać pełne znaczenie każdego specjalistycznego pojęcia, spotkania trwałyby jeszcze dłużej. A przecież ludzkość nie potrzebuje dodatkowych powodów, żeby przedłużać spotkania.

Prawdziwy problem zaczyna się wtedy, gdy termin nie skraca wyjaśnienia, tylko je zastępuje.

Weźmy popularny „alignment", czyli uzgodnienie lub spójność. Kiedy ktoś mówi „Musimy mieć alignment", może oczekiwać kilku zupełnie różnych rzeczy. Być może chce, żeby wszystkie działy zaakceptowały ten sam plan. Może potrzebuje wspólnej wersji danych. Może chodzi mu o zgodę przełożonego, usunięcie sprzecznych priorytetów albo zwyczajnie o to, żeby nikt później nie powiedział, że nie został poinformowany. Wszystkie te potrzeby mogą być uzasadnione, ale wymagają innych działań. Samo słowo brzmi tak, jakby zawierało rozwiązanie. W praktyce często jest jedynie elegancką etykietą naklejoną na problem, którego nikt jeszcze nie sprecyzował. Etykieta pomaga znaleźć segregator, lecz nie wykonuje pracy znajdującej się w środku.

Kolejnym interesującym zjawiskiem jest zamiana zwykłych czasowników w imponujące rzeczowniki. Zamiast „sprawdzimy wyniki", pojawia się „walidacja performance'u". Zamiast „ustalimy odpowiedzialność", mamy „definicję ownershipu". Zamiast „poprawimy sposób obsługi zgłoszeń", organizacja rozpoczyna „transformację modelu zarządzania incydentami". Czasami zmiana słownictwa ma sens, ponieważ opisuje szersze przedsięwzięcie. Częściej jednak wraz z czasownikiem znika najważniejsza informacja: kto coś zrobi. Zdanie „Nastąpi optymalizacja procesu raportowania" nie wskazuje odpowiedzialnej osoby, zakresu zmian ani terminu. Jest niemal idealne dla każdego, kto chce zapowiedzieć postęp, nie narażając się jeszcze na nieprzyjemność jego wykonania. Brzmi jak decyzja, choć pozostawia wszystkie decyzje na później.

Szczególnie wygodne są sformułowania bezosobowe. „Temat zostanie zaadresowany", „ryzyka zostaną zmapowane", „komunikacja zostanie odpowiednio zaopiekowana". W takich zdaniach działania wykonują się niemal samodzielnie, jakby w firmie zatrudniono niewidzialny dział odpowiedzialny za wszystkie czasowniki w stronie biernej. Tymczasem realna praca potrzebuje właściciela, narzędzi i czasu. Jeżeli raport ma zostać poprawiony, ktoś musi wiedzieć, które dane są błędne i kto zatwierdzi nową wersję. Bezosobowy język nie zawsze służy unikaniu odpowiedzialności. Czasem autor naprawdę nie zna jeszcze wykonawcy. Warto jednak zauważyć tę lukę, zanim zdanie trafi do protokołu i zacznie funkcjonować jako rzekomo uzgodnione zobowiązanie.

Osobną kategorię stanowią słowa sygnalizujące nowoczesność. „Agile", „scalable", „data-driven", „customer-centric", „proactive". Każde może nieść użyteczne znaczenie, lecz bez kontekstu działa głównie na wyobraźnię. Wyobraź sobie firmę, która ogłasza, że od przyszłego miesiąca będzie bardziej zorientowana na klienta. Brzmi rozsądnie. Kto chciałby oficjalnie zaprotestować i zaproponować orientację na niezadowolenie klienta? Dopiero kiedy zapytasz, czy chodzi o krótszy czas odpowiedzi, zmianę procedury reklamacyjnej, analizę skarg czy nowe uprawnienia konsultantów, deklaracja zaczyna nabierać praktycznego sensu. Hasło może wskazywać kierunek, ale nie stanowi jeszcze instrukcji podróży. I trudno mieć pretensje do zespołu, że nie dotarł do celu, którego nikt nie umie wskazać na mapie.

Dlaczego więc takie sformułowania bywają atrakcyjne? Ponieważ język pełni także funkcję społeczną. Pokazuje, do

jakiej grupy należymy, jakie doświadczenia posiadamy i czy znamy obowiązujące zwyczaje. Nowy pracownik może przejmować słownictwo zespołu, żeby szybciej poczuć się jego częścią. Menedżer może nieświadomie kopiować sposób wypowiadania się przełożonych. Specjalista pracujący w międzynarodowym środowisku często używa angielskich terminów, ponieważ właśnie w tym języku opisano systemy i procesy. Żadne z tych zachowań nie musi oznaczać próby imponowania innym. Warto o tym pamiętać, zanim uznamy każdego użytkownika słowa „ownership" za człowieka, który osobiście wypowiedział wojnę polskim czasownikom.

Zdarza się jednak, że specjalistyczne słownictwo staje się narzędziem budowania dystansu. Osoba mówiąca skomplikowanie może wyglądać na lepiej poinformowaną, nawet jeśli przekazuje banalną treść. Słuchacz, który nie rozumie przekazu, może z kolei przypisywać mu większą głębię, niż rzeczywiście posiada. To niebezpieczne połączenie, ponieważ rozmowa przestaje służyć wymianie informacji, a zaczyna przypominać konkurs na najbardziej przekonującą minę. W takiej atmosferze łatwo pomylić znajomość terminologii z kompetencją. Tymczasem ktoś, kto potrafi wyjaśnić skomplikowany proces zwykłymi słowami, często rozumie go znacznie lepiej niż osoba, która potrzebuje siedmiu akronimów, aby powiedzieć, że brakuje danych.

Przydatnym sposobem rozpoznawania niejasnego komunikatu jest przyjrzenie się temu, jakie informacje pozostają po usunięciu efektownych określeń. Wyobraź sobie zdanie: „Chcemy zlewarować potencjał kanałów, maksymalizując synergię w ramach nowej strategii omnichannel". Po odjęciu branżowych ozdobników zostaje

ogólna intencja lepszego wykorzystania kanałów sprzedaży. Nadal jednak nie wiadomo, czy firma zamierza połączyć dane, zmienić podział obowiązków, uruchomić wspólną promocję, czy zapewnić klientom możliwość odbioru zamówienia w innym miejscu. Każde z tych działań mogłoby realizować podobną intencję, ale wymagałoby innego planu. Słowa nie są więc koniecznie błędne. Są po prostu niewystarczające do podjęcia decyzji.

To prowadzi do ważnej umiejętności: rozróżniania poziomu ogólności komunikatu. Na najwyższym poziomie firma może mówić o zwiększeniu udziału w rynku. Nie jest to instrukcja dla konkretnego pracownika, lecz kierunek strategiczny. Niżej znajdą się priorytety, na przykład poprawa dostępności produktów. Dopiero potem można ustalić działania: sprawdzenie braków w wybranych punktach, zmianę prognozy dostaw lub uzgodnienie sposobu uzupełniania zapasów. Każdy poziom ma swoje miejsce. Kłopot powstaje, kiedy ogólna deklaracja zostaje przekazana osobie wykonawczej tak, jakby była kompletnym zadaniem. Polecenie „Zwiększmy naszą konkurencyjność” może świetnie wyglądać podczas prezentacji wyników, ale trudno wpisać je do kalendarza na środę między 11:00 a 12:30.

Niejasność można rozpoznać bez natychmiastowego kwestionowania całej wypowiedzi. Wystarczy sprawdzić, czy potrafisz wyobrazić sobie obserwowalny rezultat. Jeśli ktoś proponuje „usprawnienie przepływu informacji”, zastanów się, co po zmianie będzie wyglądało inaczej. Czy pracownicy otrzymają dane wcześniej? Czy znikną sprzeczne wersje raportu? Czy jeden dział przestanie ręcznie przepisywać liczby otrzymane od drugiego? Jeśli nie można wskazać żadnej konkretnej różnicy, komunikat

pozostaje na poziomie zamiaru. Zamiar może być dobrym początkiem rozmowy, ale nie powinien udawać gotowego rozwiązania. Nie musisz znać wszystkich szczegółów od razu. Warto jedynie wiedzieć, które nadal wymagają ustalenia.

Istnieje również pułapka odwrotna: zbyt szybkie tłumaczenie każdego firmowego określenia na jedno polskie słowo. „Owner" bywa tłumaczony jako właściciel, lecz w organizacji często oznacza osobę odpowiedzialną za doprowadzenie konkretnego zadania do końca. Nie musi ona samodzielnie wykonywać wszystkich czynności ani posiadać formalnych uprawnień do podejmowania każdej decyzji. Podobnie „pipeline" w zależności od zespołu może oznaczać zestaw szans sprzedażowych, kolejkę projektów albo przepływ pracy w systemie. Sam słownik nie rozstrzygnie, które znaczenie obowiązuje w danym przypadku. Potrzebne są kontekst i wiedza o tym, jak termin przekłada się na codzienne działania. Tłumaczenie słów bez tłumaczenia odpowiedzialności daje jedynie bardziej swojsko brzmiące nieporozumienie.

Warto dlatego tworzyć własne rozumienie najczęściej spotykanych pojęć, ale nie w formie encyklopedii obejmującej każdy możliwy skrót. Znacznie użyteczniejsza jest krótka notatka pokazująca, co dane określenie oznacza w twoim miejscu pracy. Jeśli zespół używa terminu „weekly business review", zapisz, jakie decyzje podejmuje się podczas tego spotkania, jakie dane są wymagane i kto z nich korzysta. Jeśli często słyszysz o „escalation", ustal, komu należy zgłosić problem, w jakiej sytuacji i jakiej reakcji oczekiwać. Takie wyjaśnienia pomagają pracować. Sama informacja, że angielskie słowo oznacza „eskalację", przypomina tłumaczenie napisu na drzwiach z „EXIT" na

„WYJŚCIE” bez sprawdzenia, czy drzwi w ogóle się otwierają.

Nie musisz też od razu poprawiać sposobu wypowiadania się innych ludzi. Publiczne oświadczenie „Proszę przestać używać korpomowy” może przynieść chwilową satysfakcję, ale rzadko zwiększa współpracę. Osoba, która przed chwilą przedstawiła pomysł, usłyszy raczej krytykę własnej kompetencji niż prośbę o doprecyzowanie. Skuteczniejszą reakcją będzie odniesienie się do sensu: „Rozumiem, że chcemy uprościć przekazywanie danych. Czy chodzi głównie o ograniczenie liczby raportów, czy o ich szybszą aktualizację?”. Taka wypowiedź pokazuje, że próbujesz rozwiązać problem, a nie prowadzić prywatną kampanię przeciwko anglicyzmom. Pozwala również rozmówcy odpowiedzieć konkretnie bez konieczności przyznawania, że poprzednie sformułowanie niewiele wyjaśniało.

Wyobraź sobie teraz spotkanie dotyczące „transformacji kultury feedbacku”. Jedna osoba proponuje regularne rozmowy przełożonych z pracownikami. Druga chce wprowadzić anonimowe ankiety. Trzecia uważa, że chodzi o szybkie zgłaszanie błędów operacyjnych. Wszystkie te pomysły mogą być wartościowe, ale nie są tym samym projektem. Jeśli uczestnicy nie wyjaśnią znaczenia hasła, każdy wyjdzie ze spotkania z inną wizją sukcesu. Po miesiącu mogą szczerze twierdzić, że realizowali wspólne ustalenia. To szczególnie trudny rodzaj nieporozumienia, ponieważ żadna strona nie musi działać nierzetelnie. Ludzie wykonują różną pracę pod tą samą nazwą. Wspólne słowo stworzyło iluzję wspólnego celu.

Dobra komunikacja wymaga zatem czegoś więcej niż prostego słownictwa. Nawet zdanie „Poprawmy obsługę klienta” jest zrozumiałe językowo, a mimo to pozostawia

wiele możliwości interpretacji. Można mówić po polsku, bez jednego anglicyzmu, i nadal przekazywać polecenia tak nieprecyzyjne, że ich wykonanie zależy od zdolności telepatycznych zespołu. Dlatego oceniając komunikat, nie skupiaj się wyłącznie na tym, czy brzmi naturalnie. Zwracaj uwagę, czy zawiera wystarczająco dużo znaczenia dla sytuacji, w której został użyty. Innej szczegółowości potrzebuje inspirujące wystąpienie, innej polecenie służbowe, a jeszcze innej instrukcja, na podstawie której ktoś ma podjąć kosztowną decyzję.

Możesz to sprawdzić na najbliższej wiadomości zawierającej szczególnie imponujące sformułowanie. Przeczytaj ją spokojnie i spróbuj własnymi słowami opisać trzy rzeczy: czego nadawca chce, jaka zmiana ma nastąpić oraz czego jeszcze nie wiadomo. Nie dopowiadaj brakujących informacji na podstawie swoich nadziei. Jeżeli odpowiedź wymaga zgadywania, zauważ ten fakt. Czasem okaże się, że komunikat jest wystarczający, ponieważ dotyczy ogólnego kierunku. Innym razem odkryjesz brak odpowiedzialnej osoby, nieznany termin albo sprzeczne oczekiwania. Już samo rozpoznanie rodzaju niejasności zmienia sytuację. Zamiast bezradnego „Nic z tego nie rozumiem” otrzymujesz konkretne pytanie, które można skierować do właściwej osoby.

Język korporacyjny nie musi stać się twoim przeciwnikiem. Możesz nauczyć się korzystać z niego wtedy, gdy pomaga, i szukać prostszego wyjaśnienia, gdy zaczyna zasłaniać sens. Nie musisz znać każdego modnego wyrażenia, aby wykonywać dobrą pracę. Potrzebujesz natomiast umiejętności rozpoznawania momentu, w którym słowa przestają wystarczać do zrozumienia zadania. To ważna granica, ponieważ profesjonalnie brzmiący komunikat

może być zarówno precyzyjną informacją, jak i bardzo starannie opakowaną niewiadomą. Najlepszym dowodem zrozumienia nie jest zdolność powtórzenia całego zdania z identycznym akcentem na „deliverables". Jest nim możliwość wyjaśnienia drugiej osobie, co to zdanie oznacza w praktyce.

A jeśli podczas następnego spotkania ktoś stwierdzi, że „musimy skalować nasz strategiczny mindset", masz pełne prawo podejrzewać, że najpierw należałoby ustalić, co dokładnie ma zostać zwiększone. Nie trzeba przy tym wygłaszać manifestu językowego. Wystarczy zachować odrobinę ciekawości i nie przyjmować brzmienia zdania za dowód jego treści. Korporacje potrafią produkować imponujące słowa z niezwykłą wydajnością. Ty możesz zadbać o to, żeby przynajmniej część tej produkcji prowadziła do czegoś, co da się rzeczywiście zrobić.

Rozdział 2 - Wszyscy kiwają głową, czyli zbiorowa produkcja pozornego zrozumienia

Na spotkaniu dotyczącym wdrożenia nowego systemu kierownik projektu wyświetlił harmonogram i powiedział: „Zakładam, że jesteśmy zgodni co do zakresu pierwszego etapu". Przy stole siedziało sześć osób. Każda skinęła głową. Kierownik uśmiechnął się, zaznaczył punkt jako uzgodniony i przeszedł do kolejnego slajdu. Dwa tygodnie później okazało się, że dział sprzedaży spodziewał się gotowej funkcjonalności dla klientów, dział IT przygotowywał jedynie środowisko testowe, a finanse zakładały, że pierwsza faza ogranicza się do zatwierdzenia budżetu. Wszyscy uczestniczyli w tym samym spotkaniu. Wszyscy zaakceptowali ten sam punkt. Każdy zaakceptował jednak coś innego. Gdyby kiwanie głową było dokumentem projektowym, należałoby je opatrzyć ostrzeżeniem: „Treść może różnić się w zależności od użytkownika".

Warto zrozumieć, dlaczego takie sytuacje w ogóle się zdarzają. Skinienie głową jest zachowaniem społecznym, a jego znaczenie zależy od kontekstu. Może oznaczać „rozumiem", „zgadzam się", „słucham", „kontynuuj" albo zwykłe „widzę, że patrzysz w moją stronę, więc wykonuję uprzejmy ruch głową". Podczas rozmowy towarzyskiej podobna wieloznaczność zwykle nie powoduje większych problemów. W firmie, gdzie na podstawie wypowiedzi podejmuje się decyzje i rozdziela odpowiedzialność, interpretowanie każdego potwierdzenia jako świadomej zgody bywa kosztowne. Szczególnie jeśli osoba prowadząca spotkanie uznaje ciszę za akceptację, a

uczestnicy traktują ją jako prawo do dalszego słuchania bez publicznego komentowania.

Przyczyną milczenia nie musi być brak wiedzy. Czasami człowiek doskonale rozumie temat, lecz nie ma pewności, czy powinien zabierać głos. Przebywa wśród osób zajmujących wyższe stanowiska, spotkanie jest opóźnione, a prowadzący właśnie powiedział, że zostało pięć minut. Zadanie pytania może oznaczać zatrzymanie prezentacji i skierowanie uwagi kilkunastu osób na siebie. Nawet jeśli pytanie jest rozsądne, jego społeczny koszt wydaje się wysoki. Łatwiej pomyśleć: „Dopytam później". To nie musi być tchórzostwo ani lekceważenie odpowiedzialności. Często jest zwykłą próbą odnalezienia się w sytuacji, w której ludzie jednocześnie zarządzają treścią rozmowy, relacjami i własnym wizerunkiem.

Nowi pracownicy są szczególnie narażeni na ten mechanizm. Nie wiedzą jeszcze, które pytania są oczywiste, jakie skróty powinny znać ani jak reaguje przełożony na prośby o wyjaśnienie. Mogą więc uznać, że lepiej zachować wątpliwości dla siebie. Z drugiej strony doświadczony menedżer także może milczeć, obawiając się utraty autorytetu. Jeśli od lat zarządza zespołem, publiczne przyznanie „Nie rozumiem, czego ode mnie oczekujecie" może wydawać mu się bardziej ryzykowne niż rozpoczęcie pracy na podstawie własnych założeń. W rezultacie ludzie zajmujący bardzo różne stanowiska podejmują podobną decyzję: zamiast ujawnić brak wspólnego rozumienia, zachowują pozory płynnej współpracy.

Do tego dochodzi przekonanie, że pozostali wiedzą więcej. Jeżeli pięć osób milczy, szósta może uznać, że jej wątpliwość jest wyjątkowa. Każda z pięciu osób może myśleć dokładnie to samo. Tak powstaje paradoks: grupa