Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Pracuję z Ludźmi z Pięciu Krajów i Każdy Ma Inną Definicję „Pilne”

Jak uzgadniać styl komunikacji, terminy i oczekiwania w międzynarodowym zespole bez zakładania, że twoje „oczywiście” jest oczywiste dla wszystkich



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

Pracuję z Ludźmi z Pięciu Krajów i Każdy Ma Inną Definicję „Pilne”

Jak uzgadniać styl komunikacji, terminy i oczekiwania w międzynarodowym zespole bez zakładania, że twoje „oczywiście” jest oczywiste dla wszystkich

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-733-7

SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Wszyscy mówimy po angielsku, ale czy na pewno tym samym językiem? 10

Rozdział 2 - Dlaczego „tak" nie zawsze znaczy „tak", a milczenie nie musi oznaczać zgody 19

Rozdział 3 - Pięć definicji pilności i tylko jeden kalendarz 29

Rozdział 4 - Więcej wiadomości, więcej spotkań, mniej porozumienia 39

Rozdział 5 - Wszyscy są uprzejmi, więc dlaczego nikt nie mówi, co naprawdę myśli? 49

Rozdział 6 - Centrala ma jeden plan, a pięć krajów ma pięć rzeczywistości 59

Rozdział 7 - Projekt pracuje całą dobę, ale czy ktoś wie, kto właśnie trzyma kierownicę? 70

Rozdział 8 - U mnie jest gotowe, u ciebie nie działa: wojna o definicję dobrej roboty 79

Rozdział 9 - Jedna strona zasad, która może uratować pół roku współpracy 90

Rozdział 10 - Jak ustalić termin, którego nie trzeba będzie później ratować nadgodzinami 100

Rozdział 11 - Pięć opinii, jedna decyzja: jak zakończyć dyskusję, zanim skończy się cierpliwość 111

Rozdział 12 - Nie mogę dać ci wszystkiego: sztuka negocjowania oczekiwań bez międzynarodowej wojny 120

Rozdział 13 - Eskalacja bez donoszenia, czyli jak zgłosić problem i nie wywołać wojny między krajami 130

Rozdział 14 - Zaufanie na pięć krajów: jak współpracować z ludźmi, których znasz głównie z małego okienka na ekranie 140

Rozdział 15 - „U nas tak się robi", czyli kiedy różnice kulturowe stają się wymówką..... 151

Rozdział 16 - Kiedy pięć krajów ma jeden kryzys, a każdy opowiada inną wersję wydarzeń 160

Rozdział 17 - Nie każdą różnicę da się wygadać: co robić, kiedy współpraca nadal nie działa.....171

Rozdział 18 - Trzy tygodnie porządku i powrót chaosu: jak utrzymać dobre zasady, kiedy nikt już o nich nie pamięta 181

Rozdział 19 - Kiedy zabraknie człowieka od wszystkiego: jak nauczyć międzynarodowy zespół samodzielności..... 191

Rozdział 20 - Nikt nie dostał instrukcji na jutro: jak zachować rozsądek, kiedy pięć krajów znów rozumie wszystko inaczej 201

INTRO

Jest poniedziałek, godzina 9:14. Otwierasz służbowy komunikator i widzisz wiadomość: „Hi team, this is urgent. Please handle ASAP". Nadawca pracuje w innym kraju, odbiorców jest siedmioro, a do wiadomości dołączono plik nazwany „FINAL_v8_REALLY_FINAL". Ktoś odpowiada „Sure", ktoś dodaje kciuk w górę, ktoś pyta o szczegóły, a dwie osoby milczą. Ty, jako człowiek odpowiedzialny, zaczynasz reorganizować dzień. O 11:30 okazuje się, że nadawca potrzebuje jedynie potwierdzenia, że temat zostanie przeanalizowany przed piątkiem. W międzyczasie odwołałeś spotkanie, przesunąłeś trzy zadania i zdążyłeś mentalnie pożegnać się z obiadem. Gratulacje. Właśnie uczestniczyłeś w międzynarodowym projekcie pod tytułem „Pilne, czyli właściwie co?".

Najciekawsze jest to, że nikt nie musiał popełnić oczywistego błędu. Nadawca naprawdę uważał sprawę za pilną. Ty naprawdę potraktowałeś ją poważnie. Osoba, która odpisała „Sure", naprawdę chciała pomóc, chociaż być może nie wiedziała jeszcze, czego dotyczy prośba. A człowiek, który milczał, wcale nie musiał ignorować zespołu. Mógł właśnie kończyć rozmowę z klientem, mieć dzień wolny albo uznać, że wiadomość skierowano do kogoś innego. Wszystkie te zachowania mogą być rozsądne z perspektywy uczestników. Problem zaczyna się wtedy, kiedy każda osoba zakłada, że pozostali rozumieją sytuację dokładnie tak samo. Wspólny język daje wtedy złudzenie wspólnego rozumienia.

Praca w międzynarodowym zespole potrafi przypominać prowadzenie orkiestry, w której wszyscy mają instrumenty,

znają nuty i są świetnymi muzykami, ale każdy dostał inną informację o tempie utworu. Jeden gra już finał, drugi dopiero stroi skrzypce, a trzeci spokojnie informuje, że w jego kalendarzu koncert zaplanowano na przyszły wtorek. Z daleka wygląda to jak problem z dyscypliną. Z bliska okazuje się raczej problemem z ustaleniami, które nigdy nie zostały wypowiedziane. Właśnie te niewidoczne ustalenia będą nas interesować. Nie dlatego, że wszyscy powinni komunikować się identycznie, lecz dlatego, że współpraca wymaga wspólnego rozumienia tego, co ma zostać zrobione, kiedy i przez kogo.

Słowo „pilne" jest szczególnie interesującym przypadkiem. Dla jednej osoby oznacza działanie natychmiast, nawet kosztem pozostałych obowiązków. Dla drugiej - odpowiedź przed końcem dnia. Dla trzeciej - temat ważny, który należy uwzględnić przy najbliższym planowaniu. Ktoś używa go tylko w wyjątkowych sytuacjach, a ktoś inny traktuje jak uprzejmy sposób zwrócenia uwagi. Podobnie jest z określeniami „soon", „end of day", „quick update" czy „when possible". To pozornie niewinne zwroty, które potrafią uruchomić całkiem kosztowną produkcję nieporozumień. Jeżeli termin jest istotny, jego znaczenie nie powinno zależeć od tego, czy odbiorca ma podobną wyobraźnię do nadawcy.

Byłoby wygodnie, gdyby istniała tabela wyjaśniająca, jak ludzie z poszczególnych krajów rozumieją każdy komunikat. Wystarczyłoby powiesić ją nad biurkiem, zapamiętać pięć zasad i cieszyć się międzynarodową harmonią. Niestety, człowiek nie przychodzi do pracy z instrukcją obsługi wydrukowaną na podstawie paszportu. Na jego sposób komunikacji wpływają także organizacja, stanowisko, doświadczenie, relacje, osobowość, język i presja, pod którą

akurat pracuje. Dwie osoby z tego samego kraju mogą mieć zupełnie inne oczekiwania, a współpracownicy z odległych kultur mogą dogadywać się bez najmniejszego wysiłku. Stereotypy oferują szybkie wyjaśnienia, lecz często zasłaniają prawdziwą przyczynę problemu.

Nieporozumienia rzadko dotyczą wyłącznie słów. Kiedy ktoś prosi o raport „na jutro", pozostają jeszcze pytania: na którą godzinę, według czyjej strefy czasowej, w jakim formacie i na jakim poziomie szczegółowości? Czy potrzebuje gotowego dokumentu, czy wstępnych danych? Czy może samodzielnie podjąć decyzję, czy czeka na zatwierdzenie przełożonego? A jeśli materiał nie będzie gotowy, powinien otrzymać ostrzeżenie wcześniej, czy wystarczy wyjaśnienie następnego dnia? Każda niewypowiedziana odpowiedź jest drobnym zakładem, że inni pomyślą dokładnie to samo. Im więcej takich zakładów, tym większe prawdopodobieństwo, że ktoś w końcu przegra cały piątkowy wieczór.

Naturalną reakcją na podobne doświadczenia jest zwiększenie liczby wiadomości. Piszemy dłuższe maile, dodajemy więcej osób do kopii, organizujemy kolejne spotkania i prosimy o potwierdzenia. Czasem pomaga to naprawdę. Innym razem powstaje tylko więcej materiału do interpretowania. Dziesięć wiadomości z niejasnym terminem nadal zawiera niejasny termin, a godzinne spotkanie może zakończyć się zgodą wszystkich uczestników na pięć różnych wersji ustaleń. Szczególnie zdradliwe jest słynne „Everyone aligned?", po którym wszyscy kiwają głowami, ponieważ nikt nie chce być człowiekiem, który przedłuży zebranie o kolejne dwadzieścia minut. Milczenie wygląda wtedy profesjonalnie. Niestety, nie realizuje zadań.

Cena takich sytuacji nie ogranicza się do straconego czasu. Stopniowo pojawia się irytacja, ostrożność i wzajemna podejrzliwość. Jedna osoba zaczyna uważać współpracowników za niesłownych, druga odbiera jej wiadomości jako agresywne, a trzecia przestaje zadawać pytania, bo obawia się, że zostanie uznana za niekompetentną. Najgorsze konflikty potrafią wyrastać z całkiem niewinnego przekonania: „Przecież powiedziałem to jasno". W rzeczywistości jasność komunikatu nie zależy wyłącznie od intencji nadawcy. Liczy się również to, czy odbiorca może zrozumieć oczekiwane działanie bez konieczności zgadywania. Zaufanie buduje się między innymi wtedy, gdy ludzie wiedzą, czego mogą od siebie oczekiwać.

Ta książka nie nauczy cię czytać w myślach współpracowników. Nie otrzymasz również magicznego zdania, po którym wszyscy zaczną dotrzymywać terminów, odpowiadać idealnie i dobrowolnie rezygnować ze spotkań bez agendy. Zajmiemy się czymś znacznie bardziej użytecznym: rozpoznawaniem ukrytych założeń, uzgadnianiem znaczenia terminów, dopasowywaniem sposobu komunikacji do sytuacji oraz reagowaniem wtedy, gdy oczekiwania okazują się sprzeczne. Przyjrzymy się również niewygodnym momentom, kiedy trzeba zakwestionować nierealistyczny termin, poprosić o doprecyzowanie albo powiedzieć przełożonemu, że pięć zadań oznaczonych jako najwyższy priorytet nie może jednocześnie zajmować pierwszego miejsca.

Nie będziemy udawać, że wystarczy większa otwartość i przyjazny uśmiech podczas wideokonferencji. Niektóre problemy wynikają z rzeczywistych ograniczeń: różnic czasowych, przeciążenia zespołu, niejasnych uprawnień,

sprzecznych celów czy decyzji podejmowanych ponad głowami osób wykonujących pracę. Komunikacja nie usunie wszystkich tych przeszkód, ale może sprawić, że staną się widoczne odpowiednio wcześnie. Warto też nauczyć się odróżniać zwykłe nieporozumienie od sytuacji, w której ktoś świadomie ignoruje ustalenia. To dwie różne sprawy, wymagające różnych reakcji. Próba rozwiązania obu za pomocą kolejnego uprzejmego przypomnienia może prowadzić wyłącznie do imponującej kolekcji uprzejmych przypomnień.

Na początek możesz wykonać drobny eksperyment. Przy następnej prośbie oznaczonej jako pilna sprawdź, czy znasz trzy rzeczy: oczekiwany rezultat, konkretny termin oraz konsekwencję opóźnienia. Jeżeli którejś brakuje, zapytaj spokojnie, zamiast automatycznie przestawiać cały kalendarz. „Czy potrzebujesz gotowej analizy do 15:00, czy wystarczy potwierdzenie planu działania?" brzmi mniej widowiskowo niż desperackie „I'm on it!!!", ale daje obu stronom szansę na rzeczywiste porozumienie. Nie jest to uniwersalna recepta. To przykład zmiany, która zaczyna się od rezygnacji ze zgadywania na rzecz uzgadniania.

Bo międzynarodowy zespół nie musi składać się z ludzi, którzy myślą jednakowo. Może składać się z ludzi, którzy potrafią jasno powiedzieć, co mają na myśli, sprawdzić, jak zostali zrozumiani, i wspólnie skorygować kurs, zanim drobne rozbieżności zamienią się w poważne problemy. A kiedy następnym razem ktoś napisze „urgent", być może nie będziesz już potrzebować kawy, nerwowego przekładania spotkań ani prywatnego dochodzenia dotyczącego znaczenia tego słowa w pięciu krajach. Wystarczy jedno sensowne pytanie. I właśnie od takiej zawodowej odwagi warto zacząć.

Rozdział 1 - Wszyscy mówimy po angielsku, ale czy na pewno tym samym językiem?

O godzinie 16:42 w czwartek ktoś wysyła wiadomość: „The presentation is ready for review". Pięć minut później kierownik projektu odpisuje „Great, thanks!", a pozostałe osoby reagują ikonami przedstawiającymi kciuk, uśmiech i coś, co prawdopodobnie jest oklaskami, chociaż przy odpowiednim powiększeniu wygląda jak dwa zderzające się ziemniaki. W piątek rano prezentacja trafia do klienta. Wtedy okazuje się, że dla autora „ready for review" oznaczało materiał przygotowany do pierwszej rundy komentarzy, kierownik uznał go za praktycznie zatwierdzony, a grafik nadal czekał na ostateczne dane. Wszyscy pracowali przy tym samym projekcie, korzystali z tego samego komunikatora i posługiwali się językiem angielskim. Jedyną wspólną rzeczą, której zabrakło, było znaczenie zdania rozpoczynającego cały proces.

Gdybyśmy poprosili każdą z tych osób o wyjaśnienie swojego zachowania, prawdopodobnie usłyszelibyśmy całkiem logiczne odpowiedzi. Autor przesłał plik do weryfikacji, więc uważał, że wykonał zadanie. Kierownik otrzymał informację o gotowości, więc zakładał, że pozostała jedynie formalność. Grafik wiedział, że dane są niekompletne, lecz nikt nie poprosił go o potwierdzenie finalnej wersji. Nikt nie próbował sabotować projektu. Nikt nie planował zawodowej katastrofy z udziałem siedemnastu slajdów. Każdy postępował zgodnie z własną interpretacją sytuacji. Problem polegał na tym, że interpretacje te nigdy nie spotkały się w jednym miejscu.

Właśnie tutaj zaczyna się podstawowe wyzwanie pracy międzynarodowej. Ludzie mogą rozumieć wszystkie słowa w wiadomości, a mimo to wyciągać z niej różne wnioski dotyczące odpowiedzialności, terminu, stopnia gotowości czy oczekiwanego działania. Znajomość języka umożliwia przekazanie informacji, lecz sama nie gwarantuje zgodności interpretacji. Angielski bywa wspólnym narzędziem komunikacji, ale niekoniecznie wspólnym zestawem zawodowych przyzwyczajeń. Ktoś mówi „review", myśląc o zatwierdzeniu. Ktoś inny rozumie to jako zgłoszenie uwag. Jeszcze ktoś zakłada, że wystarczy przeczytać dokument i zasygnalizować ewentualne problemy. Trzy sensowne działania, jeden niewinny czasownik i gotowy materiał na spotkanie kryzysowe.

Niewidzialne regulaminy, których nikt nie podpisał

Każdy człowiek wnosi do pracy zestaw nieformalnych reguł. Część pochodzi z wcześniejszych firm, część z doświadczeń z konkretnymi przełożonymi, a część z zespołów, w których przez lata funkcjonowały określone zwyczaje. W jednej organizacji brak odpowiedzi na wiadomość oznacza, że temat nie został przyjęty. W innej ludzie odpowiadają tylko wtedy, kiedy mają zastrzeżenia. Gdzie indziej każda prośba wymaga potwierdzenia, nawet jeśli jej wykonanie zajmie trzy minuty. Te zasady mogą działać znakomicie, dopóki wszyscy je znają. Kiedy jednak spotykają się osoby wychowane zawodowo w różnych środowiskach, ich niewidzialne regulaminy zaczynają sobie przeczyć.

Wyobraź sobie zespół odpowiedzialny za uruchomienie nowej usługi w pięciu krajach. Każde biuro ma własne doświadczenie z lokalnymi klientami, procesami i procedurami zatwierdzania. Centrala oczekuje jednego

terminu startu, dział marketingu potrzebuje gotowych materiałów, a zespoły operacyjne wiedzą, że niektórych elementów nie można przygotować, dopóki ktoś inny nie podejmie decyzji. Na wspólnym spotkaniu pada zdanie: „We should be ready next week". Osoby uczestniczące w rozmowie kiwają głowami. Problem w tym, że jedna słyszy prognozę, druga zobowiązanie, a trzecia ambitny cel, którego nikt jeszcze nie sprawdził pod kątem wykonalności. Tydzień później każda ma poczucie, że ktoś złamał ustalenia. Formalnie jednak nie ustalono prawie niczego.

Takie rozbieżności łatwo przypisać charakterowi współpracowników. Ktoś jest mało konkretny, ktoś przesadnie drobiazgowy, ktoś nigdy nie odpowiada wprost. To kuszące wyjaśnienia, ponieważ pozwalają szybko wskazać winnego. Niestety, rzadko pomagają naprawić sposób współpracy. Jeśli nazwiesz współpracownika nieodpowiedzialnym, nie dowiesz się, co dokładnie rozumiał przez termin zakończenia zadania. Jeśli uznasz go za przesadnie formalnego, możesz przeoczyć fakt, że bez pisemnego zatwierdzenia rzeczywiście nie wolno mu kontynuować pracy. Zanim ocenisz zachowanie, warto sprawdzić, jakie reguły uczestnicy uznali za obowiązujące.

Przydaje się tu rozróżnienie między tym, co zostało powiedziane, tym, co zostało zrozumiane, a tym, co rzeczywiście wykonano. Pierwsza warstwa jest zwykle łatwa do odtworzenia. Można znaleźć wiadomość, notatkę lub zapis ustaleń. Druga jest znacznie trudniejsza, bo interpretacje pozostają w głowach uczestników. Trzecia staje się widoczna dopiero wtedy, gdy praca posuwa się naprzód albo zaczyna się opóźniać. Typowy konflikt powstaje w chwili, gdy porównujemy trzecią warstwę z własną interpretacją drugiej i dochodzimy do wniosku, że

druga osoba nie dotrzymała słowa. Tymczasem ona może uważać, że dokładnie wykonała to, o co ją poproszono.

Jak rozpoznać problem, zanim wybuchnie

Pierwszym sygnałem rozbieżności bywają powtarzające się zdziwienia. Ktoś regularnie mówi „I thought you meant...", ktoś pyta, dlaczego nie otrzymał informacji wcześniej, a ktoś inny dziwi się, że zadanie w ogóle należało do jego obowiązków. Pojedyncza pomyłka nie świadczy jeszcze o źle zaprojektowanej komunikacji. Jeśli jednak podobne sytuacje powracają, warto przestać analizować wyłącznie zachowanie poszczególnych osób i przyjrzeć się miejscu, w którym powstaje nieporozumienie. Być może brakuje jednoznacznego właściciela zadania, może termin jest umowny, a może zespół nie odróżnia przekazania informacji od zatwierdzenia decyzji.

Szczególnie pouczające są wiadomości, które brzmią profesjonalnie, lecz nie prowadzą do konkretnego działania. „Let's follow up", „Please coordinate", „Keep me posted" czy „Let's align internally" wyglądają jak komunikaty z podręcznika korporacyjnej elegancji. Niektóre faktycznie wystarczają, zwłaszcza gdy zespół dobrze zna procedury. Jednak w nowej współpracy mogą pozostawiać niemal wszystko do domysłu. Kto powinien zorganizować kontakt? Kto przygotuje materiały? Czy aktualizacja ma nastąpić codziennie, czy tylko w razie problemu? Czy uzgodnienie wymaga decyzji, czy wystarczy zebranie opinii? Można wykonać polecenie „Please coordinate" przez zorganizowanie spotkania, wysłanie wiadomości albo przekazanie informacji dalej. Każda czynność wygląda aktywnie. Żadna nie musi rozwiązać problemu.

Podobne kłopoty pojawiają się przy ocenie postępu. Kierownik pyta, czy projekt jest gotowy, a współpracownik

odpowiada, że wszystko przebiega zgodnie z planem. Dla kierownika oznacza to brak ryzyka. Dla współpracownika może oznaczać, że jego część pracy idzie dobrze, choć reszta zależy od decyzji innego działu. Obie wypowiedzi mogą być prawdziwe w swoich ograniczonych znaczeniach. Dlatego w kluczowych momentach warto prosić o opis stanu, a nie tylko o ogólną ocenę. Pytanie „Które elementy są już zatwierdzone, a które nadal wymagają decyzji?" daje znacznie więcej informacji niż „Czy wszystko jest OK?". To drugie ma wyjątkową zdolność wywoływania odpowiedzi „Yes", nawet kiedy sytuacja przypomina samochód jadący autostradą z zapaloną połową kontrolek.

Nie oznacza to, że każdą rozmowę trzeba zamienić w przesłuchanie prowadzone przez człowieka z segregatorem. Wystarczy rozpoznawać momenty, w których różna interpretacja ma realne konsekwencje. Jeśli kolega zapowiada, że prześle ciekawy artykuł „soon", dokładna godzina prawdopodobnie nie ma znaczenia. Jeżeli jednak od jego materiału zależy publikacja kampanii, trzeba uzgodnić konkretny termin. Różnica polega na koszcie nieporozumienia. Im większy wpływ wiadomości na dalszą pracę, tym mniej miejsca warto zostawiać na założenia. Precyzja jest narzędziem gospodarowania ryzykiem, a nie konkursem na najbardziej szczegółowego autora wiadomości.

Weźmy prosty przykład. Prosisz współpracownika o sprawdzenie zestawienia danych przed środowym spotkaniem. Odpowiada „No problem". W przeszłości takie potwierdzenie być może wystarczało. Tym razem jednak przygotowanie prezentacji zależy od wyników kontroli, więc dopowiadasz: „Potrzebuję informacji o błędach najpóźniej we wtorek do 14:00, żebym zdążył wprowadzić poprawki.

Czy ten termin jest realny?". Odpowiedź może być zaskakująca: współpracownik zamierzał zacząć sprawdzanie dopiero w środę rano. Nie wykryłeś złych intencji, lecz różnicę w planowaniu pracy. I oszczędziłeś sobie środowego odkrycia, że słowa „przed spotkaniem" obejmują także ostatnie cztery minuty przed jego rozpoczęciem.

Warto również obserwować własne reakcje. Ilekroć myślisz „Przecież to oczywiste", zatrzymaj się na moment i zapytaj, skąd bierze się ta oczywistość. Może wynika z wieloletniego doświadczenia, wewnętrznej procedury, której nikt nowemu zespołowi nie pokazał, albo z ustaleń dokonanych podczas rozmowy, w której nie uczestniczyli wszyscy zainteresowani. Część naszych najmocniejszych przekonań zawodowych przypomina hasła do starych systemów: używamy ich od lat, ale zapomnieliśmy już, kto je ustawił i dlaczego. Współpracownik nie musi znać historii twojej organizacji, aby zasługiwać na jasne instrukcje.

Uzgodnienie znaczenia zamiast walki o rację

Rozpoznanie nieporozumienia to dopiero początek. Najważniejsza jest reakcja, która pozwala wyjaśnić sytuację bez niepotrzebnego konfliktu. Zdanie „Źle zrozumiałeś moje polecenie" może być prawdziwe, ale zwykle uruchamia obronę. Znacznie lepiej działa opis różnicy: „Kiedy pisałem o gotowym materiale, miałem na myśli wersję zatwierdzoną przez wszystkie działy. Widzę, że potraktowaliśmy ten etap inaczej. Ustalmy, jak będziemy go oznaczać". Taki komunikat koncentruje się na wspólnej pracy, a nie na ustaleniu, kto powinien otrzymać dyplom za nieznajomość telepatii.

Przy istotnych zadaniach pomocne jest uzgodnienie kilku elementów: oczekiwanego rezultatu, osoby odpowiedzialnej,

terminu oraz sposobu potwierdzenia zakończenia. Nie trzeba zawsze tworzyć formalnego dokumentu. Krótkie podsumowanie po rozmowie może brzmieć: „Anna przygotuje projekt do wtorku, Daniel sprawdzi dane do środy, a ja potwierdzę wersję końcową w czwartek". W tym zdaniu nie ma nic efektownego. Nie zawiera najnowszych modnych skrótów ani wyrażenia „strategic alignment journey". Ma za to niezwykłą właściwość: pozwala sprawdzić, czy wszyscy mówią o tych samych zadaniach.

Trzeba jednak uważać, aby doprecyzowanie nie stało się jednostronnym dyktowaniem warunków. Jeśli osoba odpowiedzialna za dane potrzebuje dwóch dni, a ty wyznaczysz jej godzinę bez sprawdzenia dostępności, otrzymasz precyzyjny, ale niewykonalny plan. Prawdziwe uzgodnienie wymaga możliwości zakwestionowania terminu, zakresu lub kolejności. Czasem trzeba zapytać, jakie inne zadania konkurują o uwagę współpracownika. Czasem osoba z innego działu musi wyjaśnić, że nie ma uprawnień do podjęcia decyzji. Komunikacja poprawia się wtedy, kiedy uczestnicy mogą bezpiecznie ujawnić ograniczenia, zanim zostaną one nazwane opóźnieniem.

Nie wszystkie różnice uda się zauważyć przy pierwszej rozmowie. Dlatego sensownie jest wracać do niejasności w sposób konkretny i pozbawiony oskarżeń. Po zakończonym projekcie można zapytać, które określenia wywołały różne oczekiwania i jakie dodatkowe informacje zapobiegłyby temu następnym razem. Jeśli odpowiedź brzmi „nikt nie wiedział, kto zatwierdza końcową wersję", rozwiązaniem może być wskazanie osoby decyzyjnej. Jeśli problemem było słowo „gotowe", warto rozróżnić wersję roboczą, sprawdzoną i zaakceptowaną. Nie potrzebujesz słownika zawierającego pięćset korporacyjnych pojęć. Potrzebujesz

jasności w tych kilku miejscach, w których zespół najczęściej się potyka.

Dobrym ćwiczeniem jest odtworzenie jednego niedawnego nieporozumienia bez oceniania ludzi. Zapisz, jakie dokładnie informacje zostały przekazane, jakie działanie podjęła każda osoba i gdzie pojawiła się różnica. Oddziel fakty od przypuszczeń. „Marta przesłała dokument w czwartek" jest faktem. „Marta nie szanuje terminów" to interpretacja, której nie da się potwierdzić samą datą wiadomości. Następnie spróbuj ustalić, jakie jedno dodatkowe uzgodnienie zapobiegłoby problemowi. Czasami będzie to godzina, czasami właściciel zadania, a czasami jasne określenie, kto ma prawo zatwierdzić rezultat.

Taka analiza wymaga odrobiny pokory, ponieważ może ujawnić, że źródłem zamieszania było również twoje polecenie. To nieprzyjemny moment dla zawodowego ego, które najchętniej wystawiłoby sobie certyfikat nieomylności z hologramem. Warto jednak potraktować go jako informację o procesie. Jeśli kilka rozsądnych osób inaczej odczytuje twoją wiadomość, być może warto ją zmienić, nawet jeśli gramatycznie jest bez zarzutu. Celem komunikacji nie jest udowodnienie, że zdanie zostało poprawnie napisane. Celem jest doprowadzenie do wspólnego działania.

Z czasem zaczynasz dostrzegać, że najskuteczniejsze zespoły niekoniecznie rozmawiają najwięcej. Często po prostu szybciej identyfikują miejsca, w których rozumienie może się rozjechać. Pozwalają ludziom zapytać o oczywistości bez zawstydzania, odróżniają potwierdzenie odbioru od akceptacji i nie traktują każdego nieporozumienia jak dowodu czyjejś niekompetencji. W takim środowisku różnice w stylach komunikacji przestają być nieustannym

źródłem irytacji. Stają się czymś, co można zauważyć, omówić i uwzględnić w organizacji pracy.

Nie musisz od jutra analizować każdego słowa swoich współpracowników. Wystarczy, że przestaniesz automatycznie zakładać wspólne znaczenie tam, gdzie od interpretacji zależą ważne decyzje. Ludzie z pięciu krajów nie potrzebują pięciu identycznych sposobów myślenia. Potrzebują uzgodnionego znaczenia kilku najważniejszych komunikatów. A jeśli dzięki temu prezentacja nazwana „finalną" rzeczywiście okaże się finalna, będzie to już małe zwycięstwo cywilizacji nad korporacyjnym nazewnictwem plików.

Rozdział 2 - Dlaczego „tak" nie zawsze znaczy „tak", a milczenie nie musi oznaczać zgody

Podczas spotkania projektowego kierownik pyta, czy nową funkcję systemu można uruchomić przed końcem miesiąca. Jeden ze specjalistów odpowiada: „Yes, it should be possible". Kierownik odnotowuje termin jako potwierdzony, dział sprzedaży zaczyna przygotowania, a marketing rezerwuje zasoby. Dwa tygodnie później specjalista wyjaśnia, że rozwiązanie jest technicznie możliwe, ale wymaga testów, których nikt jeszcze nie zaplanował. Kierownik patrzy na niego z niedowierzaniem. Przecież powiedział „yes". Specjalista patrzy na kierownika równie zdziwiony. Przecież powiedział „should be possible", a nie „I personally guarantee delivery by Friday, backed by my family fortune". Obaj pamiętają tę samą rozmowę, ale jeden usłyszał zobowiązanie, a drugi wyraził ocenę możliwości.

Takie sytuacje pokazują, że znaczenie wypowiedzi powstaje nie tylko ze słów. Liczy się również kontekst rozmowy, relacja między uczestnikami, zakres odpowiedzialności i sposób, w jaki ludzie zwykle wyrażają pewność lub wątpliwości. Osoba mówiąca „tak" może potwierdzać, że słyszy pytanie, rozumie proponowany kierunek, zgadza się z ogólną ideą albo rzeczywiście przyjmuje konkretne zobowiązanie. Dla rozmówcy, który traktuje każde potwierdzenie jako decyzję, różnice te bywają niemal niewidoczne. Dopiero później okazuje się, że pozornie zgodna rozmowa pozostawiła uczestników z odmiennymi oczekiwaniami.

Warto zacząć od odrzucenia wygodnej teorii, według której wszystkie takie problemy wynikają z narodowości. Kultura może wpływać na sposób wyrażania opinii, zadawania pytań i okazywania sprzeciwu, ale nie działa jak automatyczny program sterujący człowiekiem. Osoba pracująca w międzynarodowej korporacji od piętnastu lat może mieć więcej wspólnych zwyczajów zawodowych z kolegą z odległego kraju niż z sąsiadem zatrudnionym w zupełnie innej branży. Znaczenie mają też osobiste doświadczenia, język, stanowisko i normy konkretnej firmy. Gdy ktoś komunikuje się inaczej, paszport jest słabym substytutem rozmowy o tym, jak rozumie daną sytuację.

Co naprawdę dzieje się między pytaniem a odpowiedzią

Każda wypowiedź przechodzi przez kilka etapów. Nadawca ma określoną intencję, wybiera słowa, przekazuje je za pomocą jakiegoś kanału, a odbiorca interpretuje komunikat na podstawie własnej wiedzy i oczekiwań. Następnie podejmuje działanie. Na każdym etapie może powstać różnica. Nadawca nie zawsze potrafi precyzyjnie wyrazić myśl. Odbiorca może przeoczyć ważne zastrzeżenie. Kanał komunikacji może pozbawiać wypowiedź kontekstu, a wcześniejsze doświadczenia mogą podpowiadać interpretację, której nikt tym razem nie zamierzał przekazać.

Dobrym przykładem jest słowo „interesting”. Wyobraź sobie, że przedstawiasz propozycję usprawnienia procesu. Współpracownik odpowiada: „That's interesting”. Czy jest zachwycony? Czy uważa pomysł za wart rozważenia? A może właśnie usiłuje znaleźć uprzejmy sposób powiedzenia, że propozycja ma mniej więcej takie szanse powodzenia jak zebranie całej firmy w jednym pokoju bez żadnej prezentacji PowerPoint? Bez dodatkowego kontekstu nie wiadomo.

Reakcja może być szczera i pozytywna, uprzejmie neutralna albo ostrożnie krytyczna. Jeśli od niej zależy decyzja, potrzebujesz pytania o konkretną ocenę, a nie analizy długości samogłoski w słowie „interesting".

Różnice w bezpośredniości dodatkowo komplikują sprawę. Niektórzy ludzie mówią wprost, że pomysł nie zadziała, ponieważ uważają jasność za wyraz szacunku dla czasu innych. Inni wolą najpierw wskazać zalety, a dopiero później omówić zastrzeżenia, ponieważ zależy im na zachowaniu dobrej relacji. Bezpośredni komunikat może zostać odebrany jako brutalny, choć nadawca zamierzał być pomocny. Dyplomatyczny może zabrzmieć jak aprobata, mimo że w rzeczywistości zawiera poważne ostrzeżenie. Sam styl nie mówi jeszcze, czy ktoś jest uczciwy, kompetentny albo zaangażowany. Ocenę warto oprzeć na treści i rezultatach, a nie wyłącznie na tym, jak przyjemnie zabrzmiała odpowiedź.

Istotną rolę odgrywa też pozycja w organizacji. Pracownik, który został zapytany przez bardzo wysoko postawionego przełożonego, może inaczej formułować zastrzeżenia niż podczas rozmowy z kolegą. Nie musi to wynikać z konkretnej kultury narodowej. W niektórych firmach publiczne kwestionowanie decyzji jest mile widziane, w innych bywa źle odbierane, a pracownicy dobrze pamiętają, kto ostatnio spróbował i jak zakończyła się jego przygoda z odwagą. Jeśli lider oczekuje szczerych odpowiedzi, musi stworzyć warunki, w których powiedzenie „nie wiem", „nie zdążymy" albo „widzę ryzyko" nie oznacza automatycznie zawodowego samobójstwa.

Wróćmy do naszego specjalisty od systemu. Kierownik mógłby zapytać go: „Czy potwierdzasz uruchomienie w tym terminie, czy oceniasz jedynie techniczną możliwość?". To

pytanie brzmi drobiazgowo, lecz ujawnia fundamentalną różnicę między prognozą a zobowiązaniem. Jeśli specjalista odpowie, że potrzebuje jeszcze testów i zgody innego działu, rozmowa może przejść do planowania. Jeżeli nie ma wpływu na potrzebne zasoby, nie należy wymagać od niego gwarancji, której nie może udzielić. Odpowiedzialność bez uprawnień jest bowiem szczególnie popularnym korporacyjnym wynalazkiem, choć trudno znaleźć osobę, która dobrowolnie zamówiłaby go dla siebie.

Drugi język, pierwsze nieporozumienie

Kiedy rozmowa odbywa się w języku, który dla większości uczestników nie jest ojczysty, pojawia się dodatkowa trudność. Nie wszyscy dysponują równie szerokim słownictwem, podobną swobodą wypowiedzi czy zdolnością błyskawicznego reagowania. Człowiek może doskonale rozumieć swoją dziedzinę i jednocześnie potrzebować chwili na sformułowanie precyzyjnego wyjaśnienia po angielsku. Podczas dynamicznego spotkania osoby mówiące płynniej mogą zająć więcej przestrzeni, chociaż niekoniecznie mają lepsze informacje. W efekcie zespół zaczyna mylić sprawność językową z pewnością merytoryczną.

Wyobraź sobie dyskusję nad zmianą harmonogramu. Trzy osoby szybko wymieniają argumenty, używając skrótów, idiomów i żartów. Czwarta posiada kluczową wiedzę dotyczącą ograniczeń technicznych, ale zanim zdoła włączyć się do rozmowy, grupa przechodzi do następnego punktu. Prowadzący uznaje milczenie za brak uwag. Tymczasem osoba ta potrzebowała jedynie kilku dodatkowych sekund i odrobiny przestrzeni. Proste pytanie skierowane do niej, chwila na odpowiedź lub możliwość przesłania komentarza po spotkaniu mogą zmienić jakość