

ADRIAN ODDWELL

SERIA DLACZEGO TO JEST TAKIE GŁUPIE

**DLACZEGO NIE MOŻEMY
MÓWIĆ
PRAWDY SWOIM SZEFOM?**



Podręcznik absurdów organizacyjnej szczerości

INTRO.....	3
Rozdział 1 - Moment, w którym zdanie zamienia się w dyplomację	8
Rozdział 2 - Cisza, która mówi więcej niż zdania	19
Rozdział 3 - Uprzejme krążenie wokół prawdy	26
Rozdział 4 - Niepisana lista osób, które mogą mówić prawdę	33
Rozdział 5 - Ryzyko bycia tym pierwszym	40
Rozdział 6 - Zespół, który czeka, aż ktoś powie to za wszystkich	46
Rozdział 7 - Zespół, w którym nikt nie mówi tego pierwszy.	52
Rozdział 8 - Moment, w którym ktoś daje pozwolenie na prawdę.....	58
Rozdział 9 - Uprzejmość, która trwa trochę za długo	63
Rozdział 10 - Zespół, w którym prawda pojawia się szybciej	69
Rozdział 11 - Prawda w górę hierarchii	74
Rozdział 12 - Ochrona twarzy, czyli dlaczego prawda nosi rękawiczki.....	79
Rozdział 13 - Strach przed powiedzeniem tego za wcześnie	84
Rozdział 14 - Chwila, w której wszyscy mówią: „właśnie o tym myślałem”	89
Rozdział 15 - Sztuka mówienia rzeczy, które znaczą coś zupełnie innego.....	95
Rozdział 16 - Dlaczego wszyscy rozumiemy drugi język, ale nadal udajemy pierwszy	100

Rozdział 17 - Wspólne udawanie, które pozwala wszystkim zachować komfort	105
Rozdział 18 - Osoba, która mówi rzeczy wprost.....	110
Rozdział 19 - Zespół, który czeka, aż ktoś powie to za wszystkich	115
Rozdział 20 - Moment, w którym prawda musi pójść wyżej	120
Rozdział 21 - Moment, w którym prawda spotyka autorytet	125
Rozdział 22 - Testowanie prawdy, zanim stanie się oficjalna	130
Rozdział 23 - Moment, w którym wszyscy wiedzieli to od dawna	135
Rozdział 24 - Potrzeba bycia częścią grupy	140
Rozdział 25 - Sytuacja, w której wszyscy czekają na wszystkich	145
Rozdział 26 - Poczucie bezpieczeństwa w rozmowie	150
Rozdział 27 - Chwila, w której do pokoju wchodzi ktoś wyżej	155
Rozdział 28 - Zdanie, które zatrzymuje rozmowę: „Dlaczego nikt nie powiedział mi o tym wcześniej”	160
Rozdział 29 - „Zbierzmy jeszcze trochę danych”	165
Rozdział 30 - „Może dajmy temu jeszcze trochę czasu” ...	170
Rozdział 31 - „Dlaczego nie zrobiliśmy tego wcześniej”	175
Rozdział 32 - „Od początku było wiadomo”	179
Rozdział 33 - Czy powiedzieć to teraz	183
Rozdział 34 - „Zobaczmy, jak to się rozwinie”	188

Rozdział 35 - Jak naprawdę porusza się prawda w pracy . 193

INTRO

Pierwszy raz zobaczyłem to zjawisko podczas spotkania, które oficjalnie miało trwać trzydzieści minut, a w praktyce było zaplanowane tak, jak planuje się drobną operację chirurgiczną - z pełnym zespołem, kalendarzem zsynchronizowanym co do minuty i atmosferą powagi, która sugerowała, że za chwilę zapadną decyzje wpływające na losy kontynentu. W rzeczywistości chodziło o coś znacznie bardziej delikatnego: ktoś miał powiedzieć szefowi, że pomysł, który właśnie wprowadził w życie, jest bardzo zły. Nikt jednak nie powiedział tego wprost. Zamiast tego rozpoczął się dziwny rytuał językowy, który przypominał próbę opisanie pożaru za pomocą słów „może zrobiło się trochę cieplej”.

Na początku wszystko wyglądało niewinnie. Jeden z uczestników powiedział, że projekt jest „interesujący”. Ktoś inny dodał, że „ma potencjał”. Trzecia osoba zasugerowała, że „warto przyrzeć się kilku elementom”. W normalnym świecie takie zdania oznaczałyby coś neutralnego, może nawet pozytywnego. W świecie pracy oznaczały jednak jedno bardzo konkretne zdanie, którego nikt nie wypowiedział: to nie zadziała.

Najbardziej fascynujące w tej scenie było to, że wszyscy obecni dokładnie wiedzieli, co się dzieje. Każda osoba w pokoju potrafiła odczytać prawdziwe znaczenie tych słów z chirurgiczną precyzją. „Interesujące” znaczyło „prawdopodobnie katastrofalne”. „Ma potencjał” znaczyło „nie mamy odwagi powiedzieć, że to się rozpadnie”. „Warto przyrzeć się elementom” znaczyło „trzeba to zatrzymać zanim zrobi się drogo”.

Szef również to wiedział.

I właśnie w tym momencie zaczyna się prawdziwy absurd.

Bo skoro wszyscy rozumieją ukryty język, skoro każdy potrafi przetłumaczyć go w głowie na zwykłą polszczyznę, skoro nikt w pomieszczeniu nie ma wątpliwości, co naprawdę jest komunikowane - to dlaczego nikt nie mówi tego wprost? Dlaczego dorosłe osoby, które w innych sytuacjach potrafią prowadzić samochód, wychowywać dzieci i rozliczać podatki, nagle zaczynają mówić jak bohaterowie bardzo uprzejmego teatru improwizowanego?

Prawdopodobnie dlatego, że w świecie pracy prawda nie jest informacją. Jest wydarzeniem.

Jeżeli ktoś powie szefowi prawdę wprost, nie wydarza się tylko komunikacja. Wydarza się cała seria reakcji chemicznych w strukturze społecznej organizacji. Zmienia się temperatura rozmowy. Zmienia się hierarchia. Zmienia się sposób, w jaki ludzie patrzą na siebie przez następne miesiące.

Prawda w pracy działa trochę jak bardzo głośny alarm przeciwpożarowy. Teoretycznie wszyscy wiedzą, że jest potrzebny. Praktycznie nikt nie chce być osobą, która go uruchomiła.

Dlatego powstał cały system językowy, który pozwala mówić prawdę bez mówienia prawdy. Jest to jeden z najbardziej skomplikowanych dialektów współczesnego świata, a jego piękno polega na tym, że każdy zna jego reguły, ale nikt nigdy nie przyzna, że go używa.

Jeżeli ktoś mówi „może warto to jeszcze przemyśleć”, oznacza to zwykle „proszę przestań zanim będzie za późno”.

Jeśli ktoś mówi „rozumiem kierunek”, często znaczy to „nie mam pojęcia, dokąd idziemy, ale bardzo się boję zapytać”. Jeśli ktoś mówi „to ambitne”, prawie zawsze oznacza „to się nie wydarzy”.

Najbardziej zdumiewające jest jednak to, że szefowie również znają ten język.

Szef, który słyszy zdanie „projekt jest ciekawy”, nie interpretuje go w słownikowym sensie. On słyszy coś zupełnie innego. Słyszy delikatny sygnał, że zespół ma wątpliwości. Słyszy próbę zachowania twarzy przez wszystkich obecnych. Słyszy bardzo subtelne „może jednak nie”.

I mimo to gra trwa dalej.

Bo gdyby ktoś powiedział wprost „to zły pomysł”, nastąpiłby moment absolutnej ciszy. A cisza w organizacjach jest niebezpieczna. Cisza oznacza, że nagle wszyscy muszą zdecydować, po której są stronie. Cisza oznacza, że ktoś może się poczuć publicznie zakwestionowany. Cisza oznacza, że rozmowa przestaje być rytuałem, a zaczyna być konfrontacją.

Dlatego ludzie wolą coś znacznie bardziej eleganckiego: wspólne udawanie.

Jest to udawanie niezwykle wyrafinowane, bo nie polega na kłamaniu. Polega na tworzeniu przestrzeni, w której prawda istnieje, ale nikt nie musi jej formalnie wypowiedzieć. Wszyscy wiedzą, co jest komunikowane, ale nikt nie jest oficjalnie odpowiedzialny za powiedzenie tego zdania.

To trochę jak oglądanie filmu, w którym bohaterowie stoją w pokoju pełnym dymu i mówią: „wydaje mi się, że atmosfera jest dziś dość intensywna”.

Z zewnątrz wygląda to absurdalnie. Z środka wygląda to jak doskonale działający system społeczny.

I właśnie to jest najciekawsze.

Bo gdy przyjrzyć się temu bliżej, okazuje się, że niezdolność mówienia prawdy szefom nie wynika z tchórzostwa ani z braku charakteru. Wynika z czegoś znacznie bardziej złożonego: z faktu, że organizacje są bardzo delikatnymi konstrukcjami emocjonalnymi, które muszą jednocześnie udawać racjonalność i chronić ludzkie ego.

Firma może mieć strategię, cele, KPI i prezentacje w PowerPointcie, ale pod spodem zawsze znajduje się coś znacznie starszego i bardziej ludzkiego: hierarchia statusu. W takiej hierarchii każde zdanie ma wagę, każde pytanie może być interpretowane jako wyzwanie, a każde „dlaczego?” brzmi trochę jak „czy na pewno wiesz, co robisz?”.

Dlatego ludzie uczą się niezwykle subtelnej sztuki komunikacji pionowej. To komunikacja, która wygląda jak rozmowa, ale w rzeczywistości jest bardzo precyzyjną choreografią.

Można w niej sugerować.

Można w niej naprowadzać.

Można w niej zadawać pytania, które są w rzeczywistości ostrzeżeniami.

Nie można tylko zrobić jednej rzeczy: powiedzieć wszystkiego wprost.

„W pracy prawda nie znika. Ona po prostu zakłada garnitur i zaczyna mówić bardzo uprzejmym językiem.”

I kiedy człowiek zaczyna to zauważać, świat biurowy nagle staje się fascynującym spektaklem antropologicznym.

Spotkania zaczynają przypominać teatr. Maile zaczynają wyglądać jak literacka forma sztuki dyplomacji. A rozmowy przy ekspresie do kawy stają się miejscem, w którym prawda nagle wraca do swojej pierwotnej, dzikiej formy.

Bo oczywiście prawda gdzieś istnieje.

Tyle że prawie nigdy nie pojawia się w pokoju, w którym siedzi szef.

Właśnie dlatego powstała ta książka. Nie po to, żeby kogoś krytykować, poprawiać czy naprawiać świat pracy. Ta książka jest próbą spokojnego przyjrzenia się jednemu z najbardziej niezwykłych rytuałów współczesnej cywilizacji: momentowi, w którym dorosły człowiek próbuje powiedzieć swojemu przełożonemu coś prawdziwego - i nagle odkrywa, że język, którego używał całe życie, przestaje działać.

A kiedy zaczniemy przyglądać się temu z bliska, odkryjemy coś jeszcze dziwniejszego.

To dopiero pierwszy absurd.

Rozdział 1 - Moment, w którym zdanie zamienia się w dyplomację

Istnieje bardzo konkretny moment w życiu zawodowym człowieka, w którym zwykłe zdanie przestaje być zdaniem, a zaczyna być operacją dyplomatyczną. Ten moment najczęściej pojawia się w środku spotkania, kiedy ktoś przedstawia pomysł z taką pewnością siebie, że wszyscy obecni zaczynają mieć wrażenie, iż za chwilę będzie trzeba coś powiedzieć. Nie chodzi o zwykły komentarz ani o neutralne pytanie. Chodzi o moment, w którym ktoś w pokoju rozumie, że jeśli nikt nic nie powie, wydarzy się coś bardzo przewidywalnego i bardzo kosztownego.

W zwykłym świecie taka sytuacja ma bardzo prostą strukturę. Ktoś przedstawia pomysł. Ktoś inny mówi, że to nie jest dobry pomysł. Następnie ludzie rozmawiają o tym, co zrobić inaczej. W świecie pracy ta struktura nagle przestaje działać. Zamiast tego powstaje niezwykle subtelna forma komunikacji, która przypomina rozmowę prowadzoną w rękawiczkach.

Zdania zaczynają być dłuższe.

Słowa zaczynają być łagodniejsze.

A sens zaczyna być ukryty.

Człowiek, który jeszcze chwilę wcześniej potrafił powiedzieć „to nie ma sensu”, nagle odkrywa, że mówi coś zupełnie innego. Mówi na przykład: „zastanawiam się, czy w obecnej konfiguracji nie warto byłoby jeszcze przeanalizować kilku alternatywnych scenariuszy”. Z punktu widzenia gramatyki jest to zdanie bardzo eleganckie. Z punktu widzenia rzeczywistości oznacza ono zwykle coś znacznie prostszego.

To się nie uda.

Najbardziej zdumiewające jest to, że wszyscy w pokoju doskonale rozumieją ten mechanizm. Nikt nie słucha tych zdań w sposób dosłowny. Każdy automatycznie tłumaczy je na bardziej bezpośredni język. Spotkanie zaczyna wtedy przypominać rozmowę prowadzoną jednocześnie w dwóch warstwach: oficjalnej i rzeczywistej.

W warstwie oficjalnej ludzie mówią bardzo uprzejmie.

W warstwie rzeczywistej wszyscy wiedzą, że ktoś właśnie próbował zatrzymać pociąg, który jedzie w złym kierunku.

To prowadzi do jednego z najbardziej niezwykłych zjawisk współczesnego życia zawodowego. Prawda nie znika z rozmowy, ale przestaje być wypowiedzana w formie bezpośredniej. Zamiast tego pojawia się jako sugestia, pytanie albo delikatna obserwacja. Mechanizm ten jest tak powszechny, że wiele osób przestaje go zauważać.

Dla kogoś obserwującego to z boku wygląda to jednak jak bardzo wyrafinowana forma społecznej choreografii. Każde zdanie musi zostać ustawione tak, aby nie zabrzmiało jak publiczne podważenie decyzji osoby, która stoi wyżej w hierarchii. Jednocześnie musi zawierać wystarczająco dużo treści, aby ktoś mógł zrozumieć, że pojawił się problem.

Ta równowaga jest niezwykle delikatna.

Jeżeli zdanie jest zbyt bezpośrednie, może zostać odebrane jako atak.

Jeżeli jest zbyt łagodne, może zostać całkowicie zignorowane.