Razem można więcej

Ze współpracą jest jak z miłością. By stworzyć dobry związek, dobrze jest być szczęśliwym solo. By dobrze współpracować, warto być pewnym swoich umiejętności. Co ważne – w obu przypadkach, gdy się uda, może być bardzo przyjemnie

A: ALEKSANDRA BOĆKOWSKA
Redaktorka i dziennikarka, autorka książki „One za tym stoją", o kobietach, które pracują z pasją.

Każdy skądś to zna. Jest do zrobienia część korporacyjnego projektu, pięć osób przystępuje do pracy. Osoba A stwierdza, że to proste i zagarnia dla siebie jak najwięcej. B miga się od roboty. C boczy się na D, a D każdy krok konsultuje tysiąc razy. Zupełnie inaczej niż E, który wprawdzie jest świetny, ale ceni sobie milczenie – wydobycie od niego jakiejkolwiek informacji wymaga od pozostałych sporego nakładu sił. Łączy ich tylko jedno – przekonanie, że ich część projektu jest najważniejsza, a innym działom – marketingowi, sprzedaży, czy nie daj Boże, księgowości – nic do tego.

Nawet jeśli to nieco przerysowana sytuacja, to nie odbiega daleko od korporacyjnych standardów. Bo nie lubimy współpracować, nie potrafimy tego robić i, co gorsza, nie mamy dobrych wzorców: szefowie rekrutujący się często spośród pracowników, którzy mieli najlepsze wyniki, chętniej doceniają pracę indywidualną niż zespołową. Indywidualne wyniki premiują też firmy. „Kiedy niedawno usłyszałam, że szef HR wielkiego przedsiębiorstwa zapowiada, że zmieniają system premiowania: zamiast talentów będą nagradzać tych, którzy szczególnie dobrze współpracują, aż zapiszczałam z wrażenia" – mówi dr Dorota Wiśniewska-Juszczak, psycholożka i trenerka biznesu ze Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej (SWPS).

Oczywiście, najłatwiej zrzucić wszystko na skostniałą organizację i uznać, że nic na to nie poradzimy. Jednak jak dobrze wiedzą wszyscy, którzy choć trochę interesują się coachingiem, zmiana zaczyna się w głowie. Własnej, a nie szefa działu, czy tym bardziej prezesa międzynarodowego koncernu.

Wyspa egoistów

Ustalmy zatem, skąd nasza niechęć do współpracy. Pierwszą z przyczyn może być samoocena. I to zarówno ta zbyt niska, jak i zbyt wysoka, a przede wszystkim niestabilna. „Niestabilność jest dość charakterystyczna dla osobowości narcystycznych, które nie chcą narażać się na informacje zwrotne i w związku z tym wolą pracować same, bo współpraca naraża na uwagi innych" – tłumaczy Dorota Wiśniewska-Juszczak.

Po drugie niechęć do współpracy bierze się z braku zaufania – nie tylko do cudzych umiejętności, ale – co gorsza – cudzych intencji. Najgorzej, gdy zakładając złe intencje, podejmujemy makiaweliczne gry: manipulujemy, by wyprzedzić domniemane ruchy innych. To potrafi skutecznie zniszczyć atmosferę.

Po trzecie zaś, i być może najważniejsze, niechęć do współpracy wynika z egoizmu. Choć on, paradoksalnie, powinien sprzyjać współpracy. „Ludzie z natury są indywidualistami. Tyle że może to przerodzić się albo w rywalizację, albo w kooperację" – mówi Magdalena Robak, trenerka zajmująca się m.in. szkoleniami pracowników i menedżerów. „Mój znajomy powiedział kiedyś, że współpracuje z ludźmi wyłącznie z egoizmu. Wie bowiem, że aby sobie zrobić dobrze, musi zrobić dobrze innym. Ja dodałabym do tego, że nie jesteśmy wyspą: żeby zrealizować swoje cele, po prostu potrzebujemy innych ludzi" – tłumaczy Robak. I nie pozostawia wątpliwości: nawet jeśli okiełznamy to, co w nas złe, nie staniemy się mistrzami kooperacji bez wsparcia firmy, a przynajmniej szefa.

SHUTTERSTOCK (2)

» To dlatego, że podstawowym warunkiem współpracy jest przekonanie o wspólnym celu i stworzenie warunków, które tę współpracę wspierają. A to potrafi tylko dobry lider.

Jeśli jasno rozdzieli zadania i zakres odpowiedzialności, określi reguły gry, ludzie nie będą wchodzić sobie w kompetencje tylko po to, by udowodnić, że potrafią więcej niż koledzy, czy też negować działań innych, by zostać zauważonymi. „Dobry lider umie tak pokierować zespołem, że ludzie po prostu wiedzą, co, dlaczego i jak mają robić" – wyjaśnia Magdalena Robak.

Niestety, nie jest to reguła. „Powoli to się zmienia, ale wciąż jeszcze w firmach droga awansu wiedzie przez indywidualne osiągnięcia. Szefem sprzedaży zostaje przeważnie ktoś, kto miał najlepsze wyniki. Potem, w lęku o swoją posadę, wciąż pracuje na siebie. Nie docenia osiągnięć podwładnych; jeśli ktoś zrobi coś dobrze, lubi stwierdzić, że to dzięki jego wskazówkom. Zamiast grać na zespół, wciąż pokazuje, że to on jest najlepszy" – zauważa Dorota Wiśniewska-Juszczak. „Przyznanie się przed sobą, że kieruje się ludźmi, którzy też są dobrzy, wymaga dojrzałości".

Ekscytujące cele

Wymaga również – jak to nazywają ekspertki – wsparcia organizacji, czyli na poziomie podstawowym – finansowych nagród za pracę zespołową, a nie tylko indywidualną. Długofalowo chodzi o takie zorganizowanie pracy, żeby ludzie wiedzieli, że opłaca im się współpracować, i w rezultacie – czuli, że przynależą do firmy. Brzmi jak bajka, ale podobno jest możliwe.

Dorota Wiśniewska-Juszczak podaje przykład z zajęć ze studentami. Gdy zadaje im lekturę, dzieli grupę na pięć zespołów i każdy musi przeczytać część, a następnie tak zreferować, by inni – ci, którzy nie przeczytali – mogli na kolokwium odpowiedzieć na dotyczące jej pytania. „To się sprawdza, bo każdy ma świadomość korzyści. Wiedzą, że w zamian za dobre zaprezentowanie swojej części, nie będą musieli czytać całej książki".

Jak to przekłada się na korporację? Jeśli projekt dotyczy całej firmy, to wszystkie działy – od księgowości przez marketing po sprzedaż – muszą mieć świadomość odpowiedzialności i perspektywę nagrody. „Jeśli pracownik wie, że jeśli nie dostarczy na czas tabelki, to nikt, również on, nie dostanie premii albo nie weźmie udziału w zagranicznym wyjeździe, będzie miał motywację, by zrobić swoją część w terminie" – tłumaczy Dorota Wiśniewska-Juszczak.

Magdalena Robak przywołuje klasyczną regułę definiowania celów SMART, czyli: simple, measurable, achievable, relevant, timely defined. Jeszcze lepiej, gdy brzmi ona SMARTER, a więc poza tym, że cel ma być jasno określony, mierzalny, osiągalny, realistyczny i określony w czasie, to jeszcze exiting i recorder, a więc taki, na myśl o którym pracownicy czują motywację wewnętrzną, a nawet podekscytowanie, i zapisany – by w razie nieporozumień było się do czego odwoływać.

W różnych rolach

Zgrany zespół podekscytowany wyznaczonym celem, w dodatku sprawiedliwie wynagradzany. Raj. Już jestem niemal gotowa porzucić swój nieprzewidywalny zawód i aplikować do korpo, gdy przypominam sobie rozmaite historie. Koleżanka A każdego ranka łyka tabletkę uspokajającą, bo myśl, że ma spędzić osiem godzin z dziewczynami, których nie znosi, wprawia ją w dygot. Koleżanka B co wieczór wypija pół butelki wina, bo każdy jej pomysł jest negowany przez kolegę z przegródki – wprawdzie niższego rangą, ale bliższego szefowej. Kolega C od lat odgraża się, że złoży wypowiedzenie, bo nie może wytrzymać z ludźmi, którzy nie wiedzą, kim jest Joanna Bator.

Pytam więc Magdalenę Robak, co jeśli ludzie po prostu się nie lubią. Ze zdziwienia robi wielkie oczy. „Ale jak to? Nie wyobrażam sobie tego. Może to zabrzmi kontrowersyjnie, ale po prostu nie wyobrażam sobie, żeby nie lubić osoby, która jest mi potrzebna do zrealizowania celu. Gdy przed nami jest cel, nie ma miejsca na lubienie albo nielubienie" – przekonuje.

Powątpiewam. Jednak każda organizacja czy zespół składa się z ludzi – z ich ambicjami, przywarami, humorami, talentami, lepszą lub gorszą kondycją, emocjami. I muszą zdarzać się konflikty wynikające z niemerytorycznych pobudek.

Magdalena Robak widzi w tej sytuacji dwie drogi: „Jeśli kogoś nie lubimy, to spróbujmy zmienić swoje nastawienie. Nie musimy się zaprzyjaźniać, ale na początek przestańmy warczeć, a zacznijmy mówić »cześć«, potem spróbujmy się uśmiechnąć. Powinno pomóc, na zasadzie samospełniającej się przepowiedni".

Gorzej, gdy nielubienie przeradza się – jak mówi – w zachowania negatywne, czyli my komuś albo ktoś nam nie oddajemy na czas raportów, robimy coś po łebkach, nie mówimy o czymś ważnym. Tu można sięgnąć po jedną z korporacyjnych zasad, czyli po czterostopniowy model reakcji na zachowania, które utrudniają nam pracę. „Stopień pierwszy to prośba o zmianę. Osobie, której to dotyczy, musimy powiedzieć wprost, co robi nie tak, jak powinna, jakie mogą z tego wyniknąć konsekwencje dla zespołu i dla firmy, określić swoje oczekiwania, najlepiej odwołując się do regulaminu lub innych zasad obowiązujących w firmie. Gdy to nie pomoże, powtórzmy to wszystko bardziej stanowczo. Następnie wskażmy sankcje, które zastosujemy, gdy jeszcze raz nie odpowie w terminie na e-maila albo coś zawali, aż wreszcie sankcje zastosujmy. Dodanie adresu przełożonego w cc e-maila często pomaga w tej sytuacji" – tłumaczy Magdalena Robak.

Jej zdaniem wszystkie te biurowe naburmuszenia wynikają z pomieszania ról. „Przychodząc do pracy, przyjmujemy pewną rolę. Jesteśmy pracownikiem, który ma zadanie do wykonania, a to pociąga za sobą konkretne zachowania i postawy. O tym trzeba pamiętać cały czas" – przestrzega. „Prosty przykład. Ludzie, którzy pracują w infoliniach. Przecież gdyby brali do siebie wszystko, co słyszą od klientów, wszyscy wylądowaliby u psychologa. Dlatego powtarzamy często podczas szkoleń: »To jest rola. Jesteście na trasie między klientem, który jest wściekły, a organizacją, do której on nie ma dostępu. To nie są uwagi do was osobiście«. Podobnie powinniśmy myśleć, gdy jesteśmy w zespole sprzedaży produktu. Pamiętać w każdym momencie, że

jeśli szef krytykuje naszą pracę, to dotyczy to pracy, a nie nas osobiście".

Twarda empatia

Mam jednak w pamięci dziesiątki historii o szefach, którzy krytykując raport albo choćby postawę w pracy, odwoływali się do życia osobistego, wyglądu, rozmaitych rzeczy w najmniejszym stopniu niezwiązanych z projektem. Koleżance A ktoś wypomniał, że zamiast uczestniczyć w zebraniu, pojechała na pogrzeb. Koleżanka B, gdy spóźniła się z oddaniem raportu, nie usłyszała słowa na temat konsekwencji tego spóźnienia dla powodzenia projektu, za to gdy szła korytarzem, szefowa z przekąsem rzuciła: „Jak będziesz się tak ubierać, nigdy nie wyjdziesz za mąż". Kolega C, ilekroć wychodził z pracy po ośmiu, a nie choćby dziesięciu godzinach, wysłuchiwał uwag, że co z niego za facet, skoro tak spieszy się do rodziny.

Krótko mówiąc – podział ról z pewnością jest wskazany zawsze, ale możliwy dopiero wówczas, gdy czuwa nad tym dojrzały lider. Taki, który przekazując informację o tym, że trzeba poprawić raport, odwołuje się do wspólnego celu, a nie emocji. Magdalena Robak z uporem powtarza szefom: twardo wobec problemu, miękko wobec ludzi. Nazywa to twardą empatią lub po prostu asertywnością menedżera – to podstawa zorganizowania wspólnej pracy zespołu. Zespół bowiem może funkcjonować dobrze tylko wtedy, gdy wszyscy czują się w nim komfortowo. Dobry szef wie, kiedy ma jasno wyznaczać zadania i stanowczo z nich rozliczać, a kiedy może bardziej skoncentrować się na klimacie i relacjach z pracownikami.

A jakie cechy musi mieć dobry współpracownik? „Poczucie własnej wartości, umiejętność komunikacji, szacunek dla odmienności" – wylicza Magdalena Robak. Dorota Wiśniewska-Juszczak dorzuca: „Adekwatną, czyli nie za wysoką, ale też nie zaniżoną samoocenę, umiejętność przekazywania wiedzy, dzielenia się doświadczeniem". Obie podkreślają, że konieczna jest wiara we wspólny cel, a nawet umiejętność zrezygnowania z własnej korzyści dla dobra zespołu czy też celu właśnie. Czyli na przykład niepopisywanie się przed przełożonymi, że zrobiło się więcej niż współpracownicy. Czy to w ogóle jest możliwe?

Magdalena Robak jest przekonana, że absolutnie każdego można nauczyć współpracy. Choć nie zawsze jest to łatwe i wymaga często wiele wysiłku. Z doświadczenia zna dwóch zarządzających pewną korporacją, którzy – gdy spotkała ich pierwszy raz – w ogóle się nie porozumiewali. Jeden zaczynał mówić, a drugi natychmiast krzyczał. Wtedy wkraczała ona: „Zaraz, zaraz, on powiedział ci to i to…" – tłumaczyła. „Początkowo służyłam im za translator. Teraz może nie zawsze jest idealnie, jednak wypracowali wspólny język i sposób postępowania w sytuacjach ewidentnie trudnych. Wiedzą, że płyną na jednej łódce i gdy ona się przewróci, zatoną obaj" – mówi. Przyznaje, że zdarzają się w zespołach osoby czy wybitni specjaliści, którzy są niereformowalnymi indywidualistami: „Oczywiście, należy nad nimi pracować, jednak to ostatecznie jest decyzja szefa, czy lepiej borykać się z wybitnym, ale trudnym człowiekiem i czekać, aż on się zmieni, czy lepiej na jego miejsce znaleźć kogoś do dokształcenia, ale lepiej pracującego w zespole".

A co radzić tym specjalistom indywidualistom, którzy mimo lat spędzonych w korporacji nie potrafią uwierzyć we wspólny cel, a współpraca jest ich sennym koszmarem? Przede wszystkim warto przestrzec, że niezależność też wymaga współpracy. Często trudniejszej, bo bez żadnych zabezpieczeń. Gdy zawalimy coś w zespole, jest możliwość, że ktoś zrobi to za nas, ochroni, da drugą szansę. Sprzedając swoje usługi jako freelancer, musimy pamiętać, że drugiej szansy nie ma – odpowiadamy za siebie w stu procentach, a klient jest zwykle bardziej bezwzględnym szefem niż ten w korporacji. Nie dokuczy nam wprawdzie, uderzając w emocje, ale też nie da tak łatwo wolnego z powodu choroby dziecka.

ALEKSANDRA BOĆKOWSKA

ŚCIEŻKI ROZWOJU

William Ury
„Odchodząc od nie. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji"
PWE

Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton
„Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się"
PWE

Maria Król-Fijewska
„Stanowczo, łagodnie, bez lęku"
WAB

Jurgen Appelo
„Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders"