

## Szczególne wyzwanie dla przywódców

W naszej kulturze to przełożony powinien więcej mówić, a podwładny słuchać i pytać. Taki układ sprawdza się, kiedy 1) obie strony mają ten sam nadrzędny cel, 2) przełożony zna wszystkie odpowiedzi oraz 3) podwładny rozumie wszystkie polecenia. Przełożeni muszą mieć pewność, że w każdej sytuacji te trzy warunki zostają spełnione. Wracając do analogii z biegiem w sztafecie: szef zespołu powinien upewnić się, że wszyscy „biegacze” chcą wygrać, że komunikacja przy przekazywaniu pałeczki przebiega sprawnie, oraz że instrukcje typu „przyśpiesz, kiedy wbiegnę w strefę” są faktycznie jasne.

Jeśli przełożeni nie budują relacji z podwładnymi poprzez pokorne pytanie, nie będą w stanie określić, czy komunikacja w zespole jest wystarczająco dobra, ponieważ podwładni często nie przyznają się do tego, że czegoś nie zrozumieli, albo nie przekażą kluczowych z punktu widzenia bezpieczeństwa informacji, bo np. nie łączy ich z przełożonym wspólny cel (dbałość o bezpieczeństwo). Może też zdarzyć się, że przełożony będzie dużo mówić o bezpieczeństwie, jednocześnie – nawet nieświadomie! – wysyłając sygnały, że koszty i czas są równie ważne. Jeśli chirurg nie ma dobrych relacji ze swoim zespołem, jakiś członek tego zespołu może nie podzielić się ważną informacją z powodu braku poczucia psychologicznego bezpieczeństwa, co w oczywisty sposób zagraża pacjentom.

Im bardziej złożone zadanie, tym więcej wzajemnych zależności i tym bardziej przełożony powinien praktykować pokorę tu-i-teraz i podejmować kroki w stronę pokornego pytania. Należy jednak w tym miejscu przypomnieć, że pokorne pytanie

to przede wszystkim pewne nastawienie – nie istnieją proste, przejrzyste, uniwersalne zasady postępowania. Konieczna jest wrażliwość i uważność na drugą osobę, na rozwój sytuacji, na poziom relacji. Z drugiej strony rolą przełożonego jest zawsze budowanie statusu i zachowanie twarzy; tylko stwarzając takie warunki, w których podwładny czuje bezpieczeństwo psychologiczne, przełożony może liczyć na uzyskanie potrzebnych informacji. Pomaga tu (choć nie wystarcza) wspólny cel podwładnego i przełożonego, jak np. wygrana w wyścigu, bezpieczeństwo pacjentów, uniknięcie awarii elektrowni atomowej. Podwładni siłą rzeczy znajdują się na niższej pozycji, więc atmosfera w miejscu pracy ma kluczowe znaczenie dla otwartej komunikacji i dobrej współpracy w zespole.

Wróćmy do przykładu szpitala. Pokorne pytanie może pomóc lekarzowi w zbudowaniu dobrych relacji z pacjentem; poprzez odpowiednie pytania lekarz może zadbać o to, żeby pacjent czuł się jak człowiek, a nie jak przedmiot badań. Onkolog, który spytał moją żonę o nasze plany wyjazdowe, natychmiast ją w ten sposób do siebie przekonał – oboje mieliśmy zresztą poczucie, że zależy mu na naszym życiu, a nie tylko na pokonaniu choroby. W sztafecie lider drużyny powinien upewnić się, że wszyscy wiedzą, czy osoba, której przekazują pałeczkę, jest prawo-, czy leworęczna. A co gdyby chirurg przyznał wprost przed swoim zespołem, że jest zależny od wszystkich jego członków i poprosił ich o sugestie, które według nich ułatwiłyby im współpracę? Wyobraźmy sobie też, że nowo zatrudniony prawnik w elektrowni atomowej wybiera się na obchód i przy okazji pyta wszystkie napotkane