

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Jadę do Biura, Żeby Siedzieć na Teamsie

Jak ułożyć pracę hybrydową, chronić skupienie
i zdecydować, co naprawdę warto robić w biurze,
a czego nie trzeba wozić przez pół miasta



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

Jadę do Biura, Żeby Siedzieć na Teamsie

Jak ułożyć pracę hybrydową, chronić skupienie i zdecydować, co naprawdę warto robić w biurze, a czego nie trzeba wozić przez pół miasta

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-418-3

SPIS TREŚCI

INTRO	5
Rozdział 1 - Biuro nie jest zadaniem	11
Rozdział 2 - Ukryty rachunek za zmianę miejsca.....	19
Rozdział 3 - Obecność to nie dowód pracy	28
Rozdział 4 - Nie wszystko zasługuje na spotkanie	37
Rozdział 5 - Sam fakt, że jesteśmy w biurze, nie znaczy, że jesteśmy razem	45
Rozdział 6 - Każdy ma swoją hybrydę, więc nikt nie wie, jak pracujemy	53
Rozdział 7 - Przestań codziennie przeprowadzać własne biuro	61
Rozdział 8 - Dom też jest miejscem pracy, a nie poczekalnią między dniami w biurze.....	69
Rozdział 9 - Najpierw zaprojektuj tydzień, potem otwieraj kalendarz	77
Rozdział 10 - Zdecyduj, które rozmowy naprawdę warto wozić do biura	85
Rozdział 11 - Skupienie nie może zależeć od szczęścia	92
Rozdział 12 - Najpierw niech powstanie materiał, dopiero potem zbieraj ludzi	100
Rozdział 13 - Nie pytaj wszystkich o wszystko	108
Rozdział 14 - Nie licz krzeseł, sprawdzaj, czy system działa	117
Rozdział 15 - Kiedy nie masz wyboru, nie udawaj, że masz pełną swobodę.....	126

Rozdział 16 - Sprawiedliwie nie znaczy wszystkim po równo.....	134
Rozdział 17 - Kiedy hybryda przestaje być problemem organizacyjnym, a zaczyna być konfliktem.....	143
Rozdział 18 - Poznaj pierwsze sygnały, że hybryda znowu zaczyna się rozjeżdżać.....	150
Rozdział 19 - Zbuduj własny domyślny sposób pracy, żeby nie zaczynać od zera co tydzień	157
Rozdział 20 - Nie szukaj idealnej hybrydy. Zbuduj taką, która ma sens dla twojej pracy	165

INTRO

Jest 7:12 rano. Wstajesz wcześniej niż w dzień pracy z domu, bierzesz prysznic, zakładasz coś, co przynajmniej z daleka wygląda jak strój człowieka funkcjonującego w społeczeństwie, pakujesz laptop, ładowarkę, słuchawki, myszkę, butelkę z wodą i być może drugą ładowarkę, bo pierwszej nie ufasz od czasu incydentu z trzema procentami baterii. Potem jedziesz do biura. Samochodem stoisz w korku, komunikacją miejską poznajesz aktualną sytuację epidemiologiczną miasta z odległości czternastu centymetrów, rowerem odkrywasz, że prognoza „niewielkie opady” została przygotowana przez człowieka siedzącego pod dachem. W końcu docierasz. Witasz się, robisz kawę, rozpakowujesz mobilne centrum dowodzenia i o 9:00 zakładasz słuchawki, żeby połączyć się na Teamsie z człowiekiem siedzącym trzy biurka dalej. On również ma słuchawki. Oboje mówicie nieco ciszej, żeby sobie nawzajem nie przeszkadzać podczas rozmowy, którą prowadzicie ze sobą przez internet. Technologia zwyciężyła. Ludzkość może spokojnie zamknąć projekt.

Potem jest jeszcze ciekawiej. O 10:00 masz spotkanie z zespołem rozszanym po kilku lokalizacjach, więc Teams. O 11:00 rozmowę z klientem, więc Teams. O 12:30 szybki status z przełożonym, który dziś pracuje z domu, więc Teams. Po obiedzie próbujesz zrobić zadanie wymagające skupienia, ale obok ktoś właśnie prowadzi niezwykle energiczną dyskusję o tabeli, której znaczenie najwyraźniej uzasadnia używanie głosu dowódcy lotniskowca. Przenosisz się do małej salki. Salka jest zajęta przez jedną osobę, która siedzi tam w słuchawkach na Teamsie. Wędrujesz więc dalej z laptopem pod pachą jak cyfrowy nomada, tylko mniej

egzotyczny, bo zamiast plaży na Bali masz wykładzinę przemysłową i automat z batonami. O 16:30 pakujesz sprzęt i wracasz przez pół miasta, mając poczucie, że odbyłeś całonocną ekspedycję po to, żeby wykonać dokładnie te same czynności, które wczoraj wykonałeś przy własnym biurku. Różnica polega głównie na tym, że wczoraj droga z kuchni do stanowiska pracy zajęła ci osiem sekund i nie wymagała szukania miejsca parkingowego.

To nie znaczy, że biuro jest bez sensu. I właśnie tutaj zaczyna się problem, bo dyskusja o pracy hybrydowej bardzo szybko zamienia się w pojedynek dwóch przesadnie prostych obozów. Jeden twierdzi, że biuro to relikwiarz czasów, gdy człowiek musiał fizycznie pojawić się przy komputerze, ponieważ komputer ważył tyle co pralka. Drugi przekonuje, że bez wspólnego siedzenia w jednym budynku znikną kultura organizacyjna, współpraca, kreatywność i prawdopodobnie również cywilizacja zachodnia. Tymczasem prawdziwe życie jest mniej efektowne i bardziej irytujące. Są rzeczy, które naprawdę działają lepiej, gdy ludzie znajdują się w jednym miejscu. Są rozmowy, które zyskują, gdy po spotkaniu można jeszcze przez pięć minut zostać przy stole. Są relacje, których nie da się budować wyłącznie przez kwadraciki z inicjałami. Ale są też zadania wymagające ciszy, ciągłości myślenia i dwóch godzin bez pytania „masz minutkę?”, które w biurze potrafi mieć długość filmu fabularnego.

Problem pracy hybrydowej rzadko polega więc na samym podziale „dom albo biuro”. Znacznie częściej polega na tym, że nikt nie odpowiedział na pytanie: po co właściwie wybieramy dane miejsce na dane zadanie? Jeśli odpowiedź brzmi „bo dziś jest wtorek”, mamy harmonogram, ale jeszcze niekoniecznie mamy sensowny model pracy. Można

przecież bardzo konsekwentnie robić coś nieefektywnego. Można ustalić trzy dni w biurze, po czym przez wszystkie trzy dni prowadzić wideokonferencje, pisać dokumenty i odpowiadać na maile, a dwa dni w domu przeznaczać na burzę mózgów z pięcioma osobami, z których każda patrzy na własny monitor. Formalnie wszystko się zgadza. Kalendarz hybrydowy jest piękny, kolorowy i prawdopodobnie zatwierdzony przez kilka poziomów organizacji. Tylko człowiek nadal nie wie, dlaczego w środę przewiózł laptop osiemnaście kilometrów, aby otworzyć ten sam arkusz kalkulacyjny.

Próby rozwiązania tego problemu często zawodzą, ponieważ zaczynamy od liczby dni zamiast od rodzaju pracy. Pytamy: „Ile razy w tygodniu mamy być w biurze?”, zanim zapytamy: „Co chcemy osiągnąć, kiedy już tam jesteśmy?”. To trochę tak, jakby planować trening, zaczynając od decyzji, że na siłownię trzeba chodzić trzy razy w tygodniu, a dopiero później zastanawiać się, czy mamy tam ćwiczyć, czy głównie korzystać z Wi-Fi. Drugim błędem jest traktowanie każdego dnia pracy jak identycznego pojemnika o pojemności ośmiu godzin. Nie jest identyczny. Jednego dnia potrzebujesz kontaktu z ludźmi, szybkiego uzgadniania, rozmów, warsztatu i dostępu do osób, które mogą w pięć minut rozwiązać problem blokujący cię od dwóch dni. Innego potrzebujesz zamknąć drzwi, wyłączyć powiadomienia i przez dziewięćdziesiąt minut utrzymać jedną myśl w głowie bez udziału sześciu cudzych kalendarzy. Jeśli oba dni organizujesz tak samo, płacisz za to nie tylko czasem dojazdu, ale też energią, uwagą i frustracją.

Dochodzi do tego jeszcze niewygodny fakt: obecność w biurze bywa mylona z dostępnością. Skoro cię widać, można

podejść. Skoro można podejść, można zapytać. Skoro można zapytać, można dorzucić „jedną małą rzecz”, która następnie otwiera trzy zakładki, dwa pliki i portal do alternatywnego wymiaru, w którym właśnie zniknęło czterdzieści pięć minut. To nie oznacza, że koledzy są problemem ani że idealny pracownik powinien siedzieć samotnie w dźwiękoszczelnej kapsule. Spontaniczne rozmowy potrafią być jedną z największych zalet biura. Kłopot zaczyna się wtedy, gdy spontaniczność nie jest dodatkiem do pracy, lecz domyślnym sposobem zarządzania cudzą uwagą. Po kilku takich przerwaniach można spędzić cały dzień niezwykle aktywnie, odpowiedzieć na mnóstwo pytań, odbyć kilka rozmów i pod wieczór odkryć, że najważniejsze zadanie nadal patrzy na nas z listy jak pies, którego ktoś obiecał wyprowadzić cztery godziny temu.

Z drugiej strony praca z domu również nie jest magicznym królestwem skupienia, gdzie człowiek od 8:00 do 16:00 w ciszy tworzy rzeczy wielkie, a w tle dyskretnie parzy się idealna kawa. Dom ma własny zestaw przeszkód: obowiązki, dostawy, pranie, niewygodne stanowisko, dzieci, zwierzęta, remont sąsiada, samotność, zacieranie granic i niezwykle silną pokusę, żeby „tylko na chwilę” zrobić coś, co nie ma żadnego związku z pracą. Hybryda nie polega na wybraniu miejsca pozbawionego wad, bo takie miejsce prawdopodobnie znajduje się między jednorożcem a bezpłatnym parkingiem w centrum miasta. Chodzi o dopasowanie wad i zalet miejsca do tego, co masz do zrobienia. Jeśli potrzebujesz intensywnej współpracy, obecność innych może być ogromną przewagą. Jeśli potrzebujesz trzech godzin pracy koncepcyjnej, największą przewagą może się okazać to, że nikt nie stoi przy twoim

biurku z pytaniem zaczynającym się od niepokojących słów „skoro już tu jesteś”.

Ta książka nie będzie więc próbą udowodnienia, że należy wrócić do biura ani że należy z niego uciec. Nie będziemy też budować idealnego tygodnia dla fikcyjnego człowieka, który ma pełną kontrolę nad kalendarzem, nie ma dzieci, korków, przełożonego, współpracowników w innych krajach ani spotkania wpisanego właśnie w środek jedyne wolnego bloku dnia. Chodzi o coś bardziej użytecznego: nauczyć się patrzeć na pracę hybrydową jak na problem projektowania dnia, a nie problem wyboru adresu. Zamiast pytać wyłącznie, gdzie pracować, będziemy patrzeć na to, z kim trzeba pracować, jakiego rodzaju uwagi wymaga zadanie, ile kosztuje przełączanie kontekstu, kiedy fizyczna obecność daje realną przewagę i kiedy jest tylko kosztownym sposobem zmiany tła za monitorem. Będziemy też szukać rozwiązań, które da się zastosować nawet wtedy, gdy nie kontrolujesz firmowych zasad. Bo między pełną swobodą a całkowitym brakiem wpływu istnieje całkiem duży obszar drobnych decyzji, których nikt za nas nie podejmuje.

Najważniejsze będzie odzyskanie intencji. Dzień biurowy powinien mieć powód, który jest trochę lepszy niż „tak wyszło w grafiku”, a dzień zdalny nie powinien automatycznie zamieniać się w dzień nadrabiania wszystkiego, czego nie udało się zrobić między rozmowami przy ekspresie. Czasem najlepszą decyzją będzie zaplanowanie spotkań i rozmów właśnie na dzień obecności w biurze. Czasem przeciwnie - trzeba będzie ochronić tam blok pracy indywidualnej, bo przepisy, polityka firmy albo zwyczajnie życie nie pozwalają przenieść go gdzie indziej. Nie zawsze uda się zsynchronizować wszystkich. Nie każda

firma pozwoli wybierać dni. Nie każde stanowisko daje ten sam zakres swobody. Ale nawet przy ograniczeniach można odróżnić rzeczywisty brak wpływu od automatyzmu, który po prostu długo nie był kwestionowany.

Na początek nie musisz przebudowywać całego tygodnia ani organizować strategicznego szczytu pod hasłem „Nowa Era Hybrydy 2030”. Wystarczy prostszy ruch. Przy najbliższym dniu biurowym spójrz wcześniej na kalendarz i zadaj sobie jedno pytanie: co konkretnie zyskam dzięki temu, że będę tam fizycznie? Jeśli odpowiedź zawiera ludzi, rozmowę, współpracę, dostęp do czegoś na miejscu albo relację, masz punkt zaczepienia. Jeśli brzmi głównie „będę siedział na spotkaniach online”, również masz punkt zaczepienia - tylko trochę bardziej komiczny. Nie chodzi jeszcze o zmianę zasad. Chodzi o zauważenie różnicy między obecnością, która coś umożliwia, a obecnością, która jedynie wymaga transportu człowieka wraz z ładowarką. Od tego rozróżnienia zaczyna się sensowna praca hybrydowa.

Rozdział 1 - Biuro nie jest zadaniem

W poniedziałek rano kalendarz wygląda niewinnie. Dwa spotkania, godzina na przygotowanie prezentacji, kilka rzeczy do omówienia z zespołem, jedna trudniejsza decyzja do przemyślenia. Nic, czego dorosły człowiek wyposażony w kawę i dostęp do pakietu Office nie powinien przeżyć. Problem zaczyna się chwilę później, kiedy zamiast spojrzeć na rodzaj tych zadań, patrzysz wyłącznie na miejsce. Poniedziałek jest dniem biurowym, więc jedziesz do biura. We wtorek pracujesz z domu, bo wtorek jest zdalny. W środę znowu biuro. W ten sposób lokalizacja przestaje być narzędziem, a staje się elementem kalendarza działającym mniej więcej jak wywóz plastiku: przypada w określone dni i raczej nie dyskutujesz z systemem. Możesz dzięki temu mieć bardzo uporządkowany tydzień i jednocześnie fatalnie dopasowane warunki do pracy. To pierwszy paradoks hybrydy: można świetnie zarządzać obecnością i zupełnie nie zarządzać pracą.

Najłatwiej zauważyć ten problem, gdy dzień biurowy zaczyna przypominać pracę zdalną wykonaną w droższym miejscu. Przychodzisz, siadasz przy biurku, otwierasz komputer i rozpoczynasz serię czynności, z których żadna nie wymaga drugiego człowieka w promieniu pięciu kilometrów. Pisziesz dokument. Analizujesz dane. Przygotowujesz budżet. Tworzysz prezentację. Odpowiadasz na wiadomości. Bierzesz udział w spotkaniu online, bo trzy osoby są w innym mieście, dwie w domu, jedna na delegacji, a kolega siedzący obok ciebie również łączy się zdalnie, ponieważ dzięki temu wszyscy widzą slajdy. Fizycznie jesteś w biurze, funkcjonalnie jesteś samotnym człowiekiem z laptopem. Samo w sobie nie jest to

zbrodnia przeciwko efektywności. Czasem biuro daje lepsze warunki niż dom. Problem pojawia się wtedy, gdy nikt nawet nie sprawdził, czy tak jest. Wtedy miejsce zostaje wybrane na podstawie zwyczaju, a zwyczaj zyskuje rangę strategii tylko dlatego, że powtarza się od dawna.

Żeby uporządkować pracę hybrydową, trzeba najpierw rozdzielić dwie rzeczy, które przez lata były traktowane jak jedna: pracę i miejsce wykonywania pracy. Kiedyś to połączenie było naturalne. Dokumenty były w szafie, telefon na biurku, ludzie w budynku, system dostępny z firmowej sieci, a człowiek, który nie przychodził do biura, miał zwykle bardzo konkretny powód, na przykład urlop albo ospę. Dziś duża część pracy informacyjnej może być wykonana w wielu miejscach, ale nasze myślenie nadal często działa według starego skrótu: skoro pracuję, muszę gdzieś „być”, a skoro jestem w biurze, to znaczy, że realizuję właściwy rodzaj pracy. Tymczasem miejsce nie mówi niczego o jakości dnia. Można przez osiem godzin siedzieć w najlepszym biurze świata i wykonać bardzo mało pracy wartościowej. Można też spędzić trzy godziny przy stole z właściwymi ludźmi i odblokować temat, który przez dwa tygodnie krążył między skrzynkami pocztowymi niczym niechciany prezent firmowy.

Pierwszym praktycznym krokiem jest więc przestać pytać: „Gdzie mam być?” i zacząć pytać: „Jaki charakter ma to, co mam zrobić?”. Nie chodzi o stworzenie skomplikowanego systemu oznaczeń, przy którym planowanie tygodnia będzie wymagało certyfikatu z zarządzania portfelem projektów. Wystarczy prosty podział. Są zadania, które zyskują na obecności innych: rozmowa wymagająca szybkiego dogadania kilku osób, warsztat, wspólna analiza, wdrożenie nowego pracownika, spotkanie,

w którym ważne są niuanse, relacja albo możliwość dopytania od razu. Są zadania, które zyskują na spokojnej pracy indywidualnej: pisanie, analiza, przygotowanie decyzji, planowanie, nauka, opracowywanie materiałów. Są też zadania obojętne lokalizacyjnie: możesz je zrobić praktycznie wszędzie, jeśli tylko masz sprzęt i nikt akurat nie wierci w ścianie za twoją głową. Już ten prosty podział potrafi pokazać, że część tygodnia została zaprojektowana odwrotnie do potrzeb.

Wyobraź sobie Martę, która w środę ma być w biurze. O 9:00 spotkanie zespołu, o 10:00 półtorej godziny pracy nad analizą wyników, o 12:00 lunch, o 13:00 przygotowanie rekomendacji, a o 15:00 rozmowę z kolegą z innego kraju. Do tej pory patrzyła na środę jako jeden blok: „dzień biurowy”. Tymczasem wewnątrz tego dnia są co najmniej trzy różne rodzaje pracy. Spotkanie zespołu może rzeczywiście skorzystać z obecności na miejscu, jeśli większość ludzi jest razem i chce coś ustalić, zamiast tylko przeczytać statusy ze slajdu. Analiza i rekomendacja wymagają przede wszystkim skupienia. Rozmowa z kolegą z zagranicy i tak będzie zdalna. Gdy Marta to zauważa, nie musi od razu pisać do zarządu manifestu pod tytułem „Reforma Hybrydy”. Może zrobić coś znacznie prostszego: zarezerwować po spotkaniu spokojną salkę lub inne miejsce do pracy indywidualnej, przesunąć lunch, wykorzystać obecność zespołu do trzech konkretnych rozmów, które inaczej przeciągnęłyby się przez komunikator, a blok analityczny ochronić przed przypadkowymi wrzutkami. Nadal jedzie do biura. Tyle że przestaje traktować sam fakt przyjazdu jako plan dnia.

Tu pojawia się niewygodna prawda: nie każda interakcja na żywo jest wartościowa tylko dlatego, że odbywa się na

żywo. Spotkanie pięciu osób w jednym pokoju, podczas którego jedna prezentuje slajdy, druga odpowiada na maile, trzecia zerka na telefon, a dwie pozostałe czekają na swoją część, nie staje się automatycznie lepsze niż spotkanie online. Fizyczna obecność ma sens wtedy, gdy wykorzystujemy to, czego zdalność daje mniej: szybkość wymiany, możliwość wspólnego patrzenia na problem, spontaniczne doprecyzowanie, relację, energię grupy, rozmowę przed i po właściwym spotkaniu. Jeżeli wszyscy i tak komunikują się głównie z ekranem na ścianie, to jedyną naprawdę analogową częścią wydarzenia może być szukanie kabla HDMI. Biuro powinno dawać przewagę, a nie tylko dekorację.

Warto więc przed każdym większym blokiem biurowym zadać sobie trzy pytania. Po pierwsze: czy obecność innych ludzi rzeczywiście poprawi wynik tej pracy? Po drugie: czy potrzebuję dostępu do czegoś, czego nie mam poza biurem? Po trzecie: czy przyjazd pozwoli mi skrócić, przyspieszyć albo pogłębić coś, co zdalnie byłoby trudniejsze? Jeśli na wszystkie trzy odpowiedzi brzmią „nie”, nie oznacza to jeszcze, że masz natychmiast wracać do domu i wysyłać zdjęcie pustego biurka jako akt obywatelskiego nieposłuszeństwa. Firma może mieć swoje zasady, a ty swoje obowiązki. Oznacza to jednak, że w tym fragmencie dnia nie warto liczyć na samą obecność jako źródło korzyści. Trzeba aktywnie zaprojektować warunki do wykonania zadania, bo biuro zrobiło już wszystko, co mogło: dostarczyło ci krzesło.

Drugi błąd polega na próbie maksymalnego wykorzystania dnia biurowego. Skoro już człowiek wstał wcześniej, spakował pół elektroniki i przyjechał, pojawia się naturalna pokusa, żeby „załatwić wszystko”. W kalendarzu

łądzą spotkania od rana do wieczora. Między nimi wciskasz krótkie rozmowy. Podczas lunchu omawiasz kolejny temat. W drodze po kawę ktoś przypomina sobie o jeszcze jednej sprawie. O 16:00 masz poczucie, że wydarzyło się bardzo dużo, co jest prawdą, tylko niekoniecznie tą prawdą, której chciałeś. Intensywność nie jest tym samym co wartość. Dzień może być gęsty od aktywności i jednocześnie pozostawić po sobie piętnaście rozpoczętych wątków, siedem obietnic „podeślę ci później” i pracę właściwą przesuniętą na wieczór. To klasyczna pułapka biurowej produktywności: jesteś tak zajęty współpracą, że nie masz kiedy wykonać swojej części współpracy.

Dlatego dobrze działa zasada celu dnia biurowego. Nie musi to być wielka deklaracja. Wystarczy jedno zdanie zapisane rano: „Dziś chcę wyjść z biura z uzgodnioną decyzją w sprawie X, zakończonym warsztatem Y i rozmową z Z”. Trzy rzeczy to nie magiczna liczba, ale wymuszają selekcję. Jeśli wszystko jest celem dnia, nic nie jest celem dnia, a kalendarz zaczyna przypominać menu restauracji, która serwuje sushi, kebab, pierogi, owoce morza i wymianę opon. Taki zapis pomaga również podejmować drobne decyzje. Kiedy ktoś proponuje „szybkie dwadzieścia minut”, łatwiej ocenić, czy temat wspiera to, po co dziś jesteś na miejscu, czy właśnie próbuje zostać adoptowany przez twój kalendarz bez twojej zgody.

Nie oznacza to planowania każdej minuty. Jedną z największych wartości biura polega właśnie na tym, że nie wszystko jest zaplanowane. Spotykasz kogoś przy kawie i rozwiązujecie problem, o którym miał powstać osobny meeting. Widzisz reakcję człowieka na pomysł i od razu orientujesz się, że „brzmi ciekawie” w jego wykonaniu oznacza „nigdy w życiu”. Łapiesz pięć minut rozmowy z

osobą, której kalendarz przez następne trzy tygodnie wygląda jak plansza Tetrisa. Warto zostawić na takie rzeczy miejsce. Paradoksalnie pomaga w tym właśnie selekcja celów. Jeśli wiesz, co naprawdę ma się wydarzyć, nie musisz zapętniać kalendarza od krawędzi do krawędzi z obawy, że dzień zostanie „zmarowany”. Możesz pozostawić przestrzeń na kontakt, który jest jednym z powodów przyjazdu.

Jeśli masz wpływ na wybór dni, można pójść o krok dalej i grupować zadania nie według projektów, lecz według środowiska, którego wymagają. To zmienia sposób patrzenia na tydzień. Zamiast mieć w środę po trochu wszystkiego, próbujesz skupić wtedy działania korzystające z obecności: warsztaty, spotkania jeden na jeden, wspólne decyzje, rozmowy rozwojowe, prace wymagające szybkich uzgodnień. Zadania głębokie trafiają tam, gdzie masz największą szansę ochronić uwagę. Nie zawsze będzie to dom. Dla kogoś z dwójką małych dzieci i ekipą remontową za ścianą biuro może być najbardziej spokojnym miejscem w układzie słonecznym. Nie chodzi więc o mit „dom = skupienie, biuro = ludzie”, tylko o uczciwe sprawdzenie własnych warunków. Narzędzie ma być dopasowane do człowieka, nie człowiek do hasła z prezentacji HR.

Wersja minimum jest banalnie prosta i właśnie dlatego warto ją zastosować. Wieczorem przed następnym dniem biurowym spójrz na kalendarz przez pięć minut. Przy każdym większym bloku oznacz sobie w głowie albo krótką literą: kontakt, skupienie lub neutralne. Następnie sprawdź, czy dzień ma jakikolwiek logiczny kształt. Jeśli od 9:00 do 16:00 dominują zadania wymagające ciszy, nie musisz od razu zmieniać lokalizacji, ale wiesz już, że głównym problemem będzie ochrona skupienia. Jeśli dominują

rozmowy, możesz świadomie wykorzystać obecność i przenieść część komunikacji asynchronicznej na później. Jeżeli masz mieszkankę wszystkiego, oddziel przynajmniej bloki, zamiast próbować co trzydzieści minut zmieniać tryb pracy niczym laptop przełączający się między oszczędzaniem baterii a renderowaniem filmu.

Plan B jest potrzebny wtedy, gdy nie masz żadnego wpływu na dni obecności, a twój kalendarz układa się dokładnie odwrotnie niż zdrowy rozsądek. W takiej sytuacji przestań walczyć o idealny tydzień i zacznij projektować wewnątrz narzuconego dnia. Jeśli musisz być w biurze podczas pracy wymagającej skupienia, zarezerwuj z wyprzedzeniem miejsce, w którym można rzeczywiście pracować, ustaw status niedostępności, zamknij komunikatory na określony czas i powiedz najbliższym współpracownikom, kiedy będziesz ponownie dostępny. Jeśli dzień zdalny został z kolei zasypany spotkaniami, spróbuj grupować je w jeden ciąg zamiast rozsypywać co godzinę. Nie naprawisz reguł firmy jednym ruchem, ale możesz ograniczyć straty wynikające z ich niedopasowania. To różnica między kontrolowaniem systemu a odzyskaniem choćby części sterowności.

Warto też uważać na własne usprawiedliwienia. Czasem mówimy, że „firma tak ustaliła”, choć firma ustaliła jedynie obecność we wtorek i czwartek, a całą resztę chaosu dołożyliśmy sobie samodzielnie. Nikt nie kazał nam umawiać sześciu spotkań pod rząd. Nikt nie wymagał odpowiadania na każdy komunikat w ciągu dziesięciu sekund. Nikt nie ogłosił, że skoro jesteśmy w biurze, musimy być dostępni dla każdej osoby przez cały czas. Dobrze oddzielić ograniczenia rzeczywiste od domniemyanych. Rzeczywiste brzmią: „muszę być na miejscu trzy dni”, „nie mogę

przesunąć tego spotkania", „potrzebuję dostępu do laboratorium", „mój zespół pracuje w innych godzinach". Domniemane brzmiały częściej: „głupio będzie odmówić", „skoro ktoś napisał, powinienem odpisać od razu", „może się przyda, więc pójdę". Ta druga grupa pożera zaskakująco dużo tygodnia.

Dobrze zaprojektowana hybryda zaczyna się więc nie od wojny o liczbę dni, lecz od odzyskania związku między miejscem a celem. Biuro może być świetnym narzędziem do współpracy, relacji, szybkich decyzji i spraw, które zyskują na fizycznej obecności. Może też być świetnym miejscem do skupienia, jeśli właśnie tam masz najlepsze warunki. Dom może dawać ciszę i elastyczność, ale równie dobrze może być miejscem pełnym zakłóceń. Nie ma jednego poprawnego ustawienia. Jest natomiast bardzo dużo ustawień przypadkowych. Następnym razem, kiedy otworzysz kalendarz i zobaczysz oznaczenie „office", nie traktuj go jak odpowiedzi. To dopiero informacja o adresie. Pytanie o pracę wciąż czeka na odpowiedź.