Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Mój Szef Pyta o Status Częściej, Niż Ja Sprawdzam Godzinę

Jak odzyskać zaufanie, ustalić rytm raportowania i rozmawiać o autonomii bez ukrywania się przed komunikatorem ani wysyłania statusu co 47 minut



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

Mój Szef Pyta o Status Częściej, Niż Ja Sprawdzam Godzinę

Jak odzyskać zaufanie, ustalić rytm raportowania i rozmawiać o autonomii bez ukrywania się przed komunikatorem ani wysyłania statusu co 47 minut

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-711-5

SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Kiedy pytanie o status przestaje być zwykłym pytaniem 11

Rozdział 2 - Co szef naprawdę chce wiedzieć, kiedy pyta „Jak idzie?” 20

Rozdział 3 - Jak samemu nauczyć szefa, żeby nie dawał ci spokoju 30

Rozdział 4 - Wielkie strategie ucieczki przed komunikatorem, które zwykle kończą się katastrofą 41

Rozdział 5 - Dyżur przy zielonej kropce, czyli jak odzyskać prawo do skupienia 52

Rozdział 6 - Kto trzyma piłkę, kiedy wszyscy twierdzą, że już ją podali? 62

Rozdział 7 - Wszystko na zielono, czyli dlaczego nikt nie chce przynosić złych wiadomości 72

Rozdział 8 - Ruchoma meta, czyli jak skończyć zadanie, które codziennie staje się innym zadaniem 82

Rozdział 9 - Status, który odpowiada na pytania, zanim szef zdąży je zadać 93

Rozdział 10 - Ustalmy, kiedy pytasz, a kiedy ja pracuję.....103

Rozdział 11 - Autonomia nie oznacza samowolki, czyli kto wreszcie może podjąć decyzję 114

Rozdział 12 - Zaufanie po przejściach, czyli jak przestać być kontrolowanym za błąd sprzed pół roku.....124

Rozdział 13 - Spotkanie statusowe, po którym naprawdę można wrócić do pracy 135

Rozdział 14 - Pytanie z zaskoczenia, czyli jak nie obiecać cudu w trzydzieści sekund 144

Rozdział 15 - Szef nie chce mniej raportów. Szef chce mieć wszystko pod kontrolą.....154

Rozdział 16 - Gdy naprawdę się pali, czyli statusy w trybie kryzysowym 165

Rozdział 17 - Gdy masz już dość, czyli jak naprawiać współpracę bez dokładania sobie kolejnej pracy..... 177

Rozdział 18 - Spokój też trzeba utrzymać, czyli jak nie zamienić dobrych ustaleń w kolejną biurokrację.....187

Rozdział 19 - Powrót statusowego potwora, czyli jak rozpoznać nawrót kontroli, zanim znów zamieszka w twoim kalendarzu 198

Rozdział 20 - Nie musisz meldować każdego oddechu, żeby być odpowiedzialnym pracownikiem 208

INTRO

Jest 9:17. Właśnie udało ci się rozpocząć pracę nad czymś, co naprawdę wymaga skupienia. Masz otwarte odpowiednie dokumenty, w głowie zaczyna układać się rozwiązanie, a kawa osiągnęła idealną temperaturę. Wtedy komunikator wydaje charakterystyczny dźwięk. „Cześć, jak status?". Odpowiadasz spokojnie, profesjonalnie i z nadzieją, że sprawa została zamknięta. O 9:43 przychodzi kolejne pytanie: „Coś już wiadomo?". O 10:06 szef chce wiedzieć, czy wszystko idzie zgodnie z planem. O 10:28 proponuje krótkie spotkanie, żeby omówić postęp prac. Zaczynasz podejrzewać, że twoim głównym obowiązkiem zawodowym jest informowanie o wykonywaniu obowiązków zawodowych. Gdyby raportowanie postępów było dyscypliną olimpijską, miałbyś już medal, sponsora i własną linię odzieży sportowej. Jest tylko jeden drobny problem: właściwa praca nadal czeka.

Najbardziej irytujące jest to, że każde pytanie z osobna wydaje się całkiem rozsądne. Przełożony ma prawo wiedzieć, co dzieje się z zadaniami. Odpowiada za wyniki, terminy, klientów i decyzje, których być może nawet nie widzisz. Problem pojawia się wtedy, gdy pojedyncze, uzasadnione pytania zamieniają się w niekończący się strumień kontroli. Zaczynasz pracować w krótkich odcinkach pomiędzy kolejnymi powiadomieniami. Zamiast planować rozwiązanie, planujesz odpowiedź. Zamiast zastanawiać się, co jest najważniejsze, zastanawiasz się, dlaczego szef właśnie zmienił swój status na „dostępny". W pewnym momencie nawet zwykłe „Masz chwilę?" brzmi jak zapowiedź przesłuchania przed komisją badającą tajemnicze zniknięcie produktywności.

Jeżeli rozpoznajesz tę sytuację, prawdopodobnie wypróbowałeś już kilka sposobów radzenia sobie z nią. Odpowiadasz szybciej, żeby pokazać zaangażowanie. Piszesz dłuższe raporty, żeby uprzedzić wszystkie możliwe pytania. Ustawiasz status „zajęty", choć doskonale wiesz, że dla niektórych przełożonych oznacza on jedynie „zajęty, ale na pewno może odpisać". Czasem próbujesz przeczekać wiadomość, licząc, że problem sam zniknie. Niestety pytania o status mają niezwykłą zdolność rozmnażania się podczas nieobecności adresata. Wracasz po godzinie i odkrywasz trzy wiadomości, dwa oznaczenia jako pilne oraz zaproszenie na spotkanie zatytułowane „Szybki alignment". Oczywiście spotkanie potrwa czterdzieści pięć minut, ponieważ słowo „szybki" w korporacyjnym słowniku oznacza raczej intencję niż jednostkę czasu.

Łatwo dojść wtedy do wniosku, że szef ci nie ufa. Czasami rzeczywiście tak jest, ale częściej sytuacja okazuje się bardziej skomplikowana. Przełożony może nie mieć wystarczającej wiedzy o postępach, obawiać się niespodzianek, odczuwać presję ze strony własnego szefa albo zwyczajnie nie umieć zarządzać bez ciągłego sprawdzania. Zdarza się również, że wcześniejsze opóźnienia, niejasne deklaracje lub brak informacji stworzyły powody do ostrożności. Żaden z tych scenariuszy nie oznacza automatycznie, że częste przerywanie pracy jest dobrą metodą zarządzania. Warto jednak poznać rzeczywiste źródło pytań, zanim uznamy, że najlepszym rozwiązaniem będzie zmiana pracy, numeru telefonu i tożsamości.

W tej książce przyjrzymy się szczególnej relacji między zaufaniem, informacją i kontrolą. Bo zaufanie zawodowe nie polega na tym, że szef nigdy o nic nie pyta, a autonomia nie

jest przywilejem pozwalającym zniknąć na trzy tygodnie i wrócić z tajemniczym uśmiechem. Dobrze funkcjonująca współpraca wymaga przewidywalności. Przełożony powinien wiedzieć, kiedy otrzyma informacje, które sprawy wymagają jego decyzji i w jakich okolicznościach zostanie uprzedzony o zagrożeniu. Pracownik potrzebuje natomiast przestrzeni, żeby wykonać zadanie bez konieczności komentowania każdej czynności niczym prowadzący transmisję na żywo z własnego biurka. Obie potrzeby mogą być uzasadnione. Kłopot zaczyna się wtedy, gdy nikt ich jasno nie wypowiada.

Wyobraź sobie, że odpowiadasz za przygotowanie ważnego materiału na piątek. Jest wtorek, prace przebiegają zgodnie z planem, ale przełożony codziennie pyta, czy zdążysz. Ty odbierasz to jako brak wiary w twoje kompetencje. On być może pamięta poprzedni projekt, w którym informacja o opóźnieniu pojawiła się dopiero w czwartek wieczorem. Oboje reagujecie na różne problemy, chociaż rozmawiacie o tym samym zadaniu. Ty próbujesz odzyskać spokój, on próbuje uniknąć zaskoczenia. Bez wyjaśnienia wzajemnych oczekiwań każde kolejne „Wszystko pod kontrolą” uspokaja sytuację najwyżej na kilkadziesiąt minut. To trochę tak, jak zapewnianie pasażera, że samolot leci prawidłowo, podczas gdy on chce wiedzieć, czy pilot widzi burzę na trasie.

Nie proponuję ci jednak, żebyś zamienił się w jednoosobowe centrum raportowania, produkujące piękne wykresy, kolorowe statusy i prezentacje potwierdzające, że prezentacje powstają zgodnie z harmonogramem. Nadmierna sprawozdawczość potrafi pochłonąć czas, który miała chronić. Celem jest ustalenie takiego sposobu komunikacji, aby informacja docierała wtedy, gdy jest

potrzebna, w formie umożliwiającej podjęcie decyzji. Czasami wystarczy krótka aktualizacja o uzgodnionej porze. Innym razem potrzebne będzie wcześniejsze ostrzeżenie o ryzyku, jasne wskazanie przeszkody albo uczciwa rozmowa o terminie. Dobre raportowanie nie mierzy się liczbą wysłanych wiadomości, lecz tym, czy właściwe osoby wiedzą wystarczająco dużo, żeby działać bez ciągłego zgadywania.

Porozmawiamy również o trudniejszej części całej historii: o odzyskiwaniu zaufania bez udawania, że wszystkie problemy leżą po jednej stronie. Jeżeli zdarzało ci się przekazywać zbyt optymistyczne terminy, przemilczeć opóźnienie albo odpowiadać wymijająco, warto przyjrzeć się temu bez samobiczowania. Jeżeli natomiast wykonujesz swoje obowiązki rzetelnie, a mimo to każdy krok wymaga zatwierdzenia, potrzebujesz języka do rozmowy o samodzielności. Nie agresywnego „Proszę przestać mnie kontrolować", po którym atmosfera przypomina rodzinną wigilię po ujawnieniu testamentu, lecz konkretnej propozycji: co będzie raportowane, kiedy, według jakich zasad i które decyzje możesz podejmować samodzielnie.

Ważne jest również to, czego ta książka nie będzie obiecywać. Nie każdy przełożony zmieni swoje zachowanie po jednej udanej rozmowie. Niektóre organizacje mają formalne wymagania dotyczące raportowania, a sytuacje kryzysowe uzasadniają częstszy kontakt. Bywają też szefowie, którzy traktują stały nadzór jako podstawowy dowód własnego przywództwa. Możesz mieć wpływ na jakość komunikacji, rzetelność informacji i sposób przedstawiania swoich potrzeb, ale nie zawsze na cudze decyzje. W poważniejszych przypadkach potrzebne będzie udokumentowanie ustaleń, wsparcie wyższego

przełożonego lub działu HR, a nie kolejna technika pisania uprzejmych wiadomości. Rozsądna autonomia obejmuje także umiejętność rozpoznania granic własnego wpływu.

Na początek proponuję ci niewielką obserwację. Przy następnym pytaniu o status nie skupiaj się wyłącznie na tym, jak szybko odpowiedzieć. Zastanów się, jakiej informacji naprawdę potrzebuje druga strona. Czy pyta o termin, postęp, ryzyko, możliwość podjęcia decyzji, czy po prostu szuka potwierdzenia, że temat nie został zapomniany? Jeżeli nie wiesz, nie musisz zgadywać. Możesz zapytać, jaki konkretnie element wymaga aktualizacji. To nie rozwiąże od razu całego problemu, ale pozwoli oddzielić rzeczywistą potrzebę informacyjną od przyzwyczajenia do nieustannego sprawdzania. A właśnie w tej różnicy często znajduje się początek rozsądniejszej współpracy.

Chciałbym, żeby po lekturze tej książki twoja relacja z komunikatorem stała się mniej emocjonalna. Żeby dźwięk powiadomienia nie powodował automatycznego napięcia, a pytanie przełożonego nie uruchamiało wewnętrznego procesu sądowego pod tytułem „Dlaczego znowu mnie sprawdza?". Żebyś potrafił uczciwie informować o problemach, negocjować rytm aktualizacji, rozpoznawać potrzebę dodatkowej kontroli i spokojnie bronić czasu przeznaczonego na rzeczywistą pracę. Nie musisz zostać mistrzem korporacyjnej dyplomacji ani człowiekiem, który na każde pytanie odpowiada trzykolumnową tabelą. Wystarczy, że zaczniesz budować współpracę opartą na jasnych ustaleniach zamiast na domysłach i ciągłej gotowości do odpowiadania.

Być może twój szef nadal będzie czasami pytał o status. To przecież część wspólnej pracy. Różnica polega na tym, że pytania mogą przestać być codziennym testem

cierpliwości, a stać się zwyczajną wymianą potrzebnych informacji. Odzyskanie autonomii nie musi oznaczać wygrania wojny z przełożonym. Znacznie lepiej, gdy uda się stworzyć sytuację, w której szef nie musi co chwilę sprawdzać, a ty nie musisz co chwilę udowadniać, że pracujesz. Wtedy komunikator znów będzie narzędziem, a nie elektronicznym nadzorcą z zieloną kropką przy nazwisku. I kto wie, może pewnego dnia o 10:28 spojrzysz na ekran, zobaczysz brak nowych wiadomości i po prostu wrócisz do zadania. Bez podejrzeń, że to cisza przed kolejnym spotkaniem.

Rozdział 1 - Kiedy pytanie o status przestaje być zwykłym pytaniem

Na ekranie widnieje zaproszenie na spotkanie zatytułowane „Aktualizacja postępów". Trzydzieści minut, pięć osób, obowiązkowa obecność. Wchodzisz punktualnie i dowiadujesz się, że celem spotkania jest ustalenie, na jakim etapie znajdują się zadania omawiane wczoraj. Po kilku minutach wszyscy potwierdzają, że pracują nad tym, nad czym pracowali wczoraj. Ktoś zgłasza niewielką przeszkodę, ktoś inny informuje o planowanym zakończeniu zadania, a przełożony prosi o przesłanie podsumowania. Kiedy spotkanie dobiega końca, otrzymujesz wiadomość z pytaniem, czy możesz dodatkowo zaktualizować tabelę statusową. Zerkasz na kalendarz. Na wykonanie właściwej pracy pozostały ci dwie godziny. Zaczynasz podejrzewać, że projekt nie tyle zmierza do zakończenia, ile został zatrudniony jako pretekst do organizowania spotkań.

Samo pytanie o status nie jest niczym złym. W każdej organizacji ktoś musi wiedzieć, co zostało wykonane, co pozostaje do zrobienia i czy przyjęte zobowiązania są nadal realne. Nawet najbardziej samodzielny specjalista pracuje zwykle w systemie zależności. Jego wynik może być potrzebny innemu zespołowi, klientowi albo osobie podejmującej decyzję finansową. Jeśli informacja pojawi się zbyt późno, konsekwencje mogą dotknąć ludzi, którzy nie mieli żadnego wpływu na opóźnienie. Dlatego przełożony pytający o postęp nie musi być kontrolującym tyranem, podobnie jak pracownik potrzebujący skupienia nie jest automatycznie anarchistą domagającym się zniesienia całej hierarchii służbowej. Trudność zaczyna się dopiero wtedy,

gdy sposób zdobywania informacji utrudnia osiągnięcie wyniku, który ta informacja ma opisywać.

Warto rozróżnić cztery rzeczy, które w codziennych rozmowach często mieszają się w jedno. Pierwsza to informacja o wykonanej pracy, czyli rzeczywisty postęp. Druga to prognoza, a więc ocena, czy uda się dotrzymać terminu. Trzecia dotyczy przeszkód i zagrożeń, które mogą wymagać reakcji. Czwarta to potrzeba podjęcia decyzji przez kogoś innego. Wszystkie te kwestie bywają nazywane statusem, chociaż wymagają różnych odpowiedzi. Na pytanie o postęp możesz powiedzieć, że zakończono analizę i rozpoczęto przygotowywanie rozwiązania. Na pytanie o termin odpowiesz, że piątek pozostaje realny, ale pod warunkiem otrzymania danych do środy. Jeśli ktoś pyta o decyzję, opisywanie procentu wykonania zadania nie pomoże mu bardziej niż szczegółowa prognoza pogody człowiekowi, który chce wiedzieć, czy zabrać parasol.

Problem nadmiernej kontroli często jest właśnie problemem nierozróżniania tych potrzeb. Przełożony pyta ogólnie, ponieważ sam nie sprecyzował, co chce wiedzieć. Pracownik odpowiada ogólnie, ponieważ próbuje zakończyć rozmowę możliwie szybko. Po obu stronach powstaje wrażenie, że informacja została wymieniona. W rzeczywistości nikt nie uzyskał większej pewności. Zdanie „Wszystko idzie zgodnie z planem” może być prawdziwe, ale jeśli plan nie określa sprawdzalnych etapów, jego wartość informacyjna jest niewielka. W skrajnym przypadku można przez miesiąc pracować zgodnie z planem, który istnieje wyłącznie w wyobraźni autora. Dopóki nie nadejdzie termin, taki projekt prezentuje się znakomicie. Potem następuje uroczyste odkrycie, że optymizm nie jest metodą zarządzania harmonogramem.

Drugim sygnałem jest częstotliwość pytań w stosunku do tempa rzeczywistych zmian. Niektóre zadania rozwijają się dynamicznie i uzasadniają kilka aktualizacji dziennie. Inne wymagają wielogodzinnego skupienia, a postęp staje się widoczny dopiero po ukończeniu określonego fragmentu. Jeżeli przygotowujesz rozwiązanie skomplikowanego problemu, po dwudziestu minutach możesz wiedzieć więcej, choć nie mieć jeszcze niczego gotowego do pokazania. Przełożony pytający w takim momencie o rezultat otrzyma niewiele nowej wiedzy. Jeżeli ponowi pytanie po kolejnych dwudziestu minutach, prawdopodobnie dowie się przede wszystkim, że nadal odpowiadasz na pytania. Częstotliwość raportowania powinna wynikać z charakteru pracy i tempa zmian, a nie z możliwości technicznych komunikatora.

Przerwanie pracy kosztuje więcej niż samo napisanie odpowiedzi. Gdy analizujesz trudny problem, utrzymujesz w pamięci zależności, założenia, potencjalne rozwiązania i rzeczy, które trzeba jeszcze sprawdzić. Powiadomienie może wyrwać cię z tego procesu. Następnie musisz przypomnieć sobie kontekst, ustalić, na czym skończyłeś, i ponownie wejść w zadanie. Nie każda wiadomość powoduje taką samą stratę. Krótkie pytanie zadane podczas wykonywania prostej czynności może niemal nie przeszkadzać. To samo pytanie w środku wymagającej analizy bywa znacznie bardziej kosztowne. Dlatego rachunek „pięć pytań po dwie minuty to tylko dziesięć minut” jest podejrzanie podobny do wyliczania kosztów remontu wyłącznie na podstawie ceny farby. Technicznie coś policzono, ale najważniejsze wydatki pozostały niewidoczne.

Z czasem pojawia się dodatkowy mechanizm: zaczynasz sam pilnować własnej dostępności. Nie potrzebujesz już

kolejnego pytania, żeby stracić skupienie. Wystarczy świadomość, że pytanie może za chwilę nadejść. Sprawdzasz komunikator, zanim pojawi się powiadomienie. Obserwujesz, czy przełożony jest aktywny. Zastanawiasz się, czy kilkunastominutowa nieobecność zostanie odebrana jako brak zaangażowania. Twoja uwaga przestaje należeć wyłącznie do zadania, ponieważ część zasobów przeznaczasz na przewidywanie kontroli. To szczególnie męczące: formalnie nikt nie zabrania ci pracować spokojnie, a jednak zachowujesz się tak, jakby stanowisko wymagało stałej gotowości bojowej. Brakuje jedynie syreny alarmowej i instrukcji ewakuacji do najbliższego arkusza kalkulacyjnego.

Niektórzy próbują rozwiązać tę sytuację przez zwiększenie widoczności. Wysyłają wiadomości po wykonaniu każdego małego kroku, komentują własne działania i regularnie potwierdzają, że pozostają aktywni. W krótkim okresie może to uspokoić przełożonego. Jednak taki sposób pracy ma cenę: stopniowo przesuwasz uwagę z rezultatów na prezentowanie aktywności. Co gorsza, szef może przyzwyczaić się do nowego standardu i zacząć traktować brak wiadomości jako niepokojące odstępstwo. Powstaje układ, w którym twoja dodatkowa uprzejmość zamienia się w stały obowiązek. Przypomina to dokarmianie ptaków na balkonie. Początkowo robisz coś miłego, a po pewnym czasie o szóstej rano całe towarzystwo domaga się śniadania i wygląda na oburzone jakością obsługi.

Istnieje jednak ważna różnica między częstą komunikacją a mikrozarządzaniem. Przełożony może codziennie pytać o konkretny wynik, a mimo to pozostawiać ci pełną swobodę wyboru sposobu działania. Może również kontaktować się rzadko, ale przy każdej rozmowie ingerować w najdrobniejsze szczegóły i wymagać zatwierdzania

oczywistych decyzji. Mikrozarządzanie dotyczy nie tylko liczby kontaktów, lecz także zakresu kontroli nad samą pracą. Jeśli musisz uzgadniać kolejność wykonywania prostych czynności, każdą wiadomość do współpracownika i każde niewielkie odstępstwo od pierwotnego pomysłu, twój problem jest szerszy niż nadmierna liczba pytań o status. Nie chodzi już wyłącznie o komunikację. Chodzi o to, kto faktycznie odpowiada za sposób wykonania zadania.

Wyobraź sobie dwie sytuacje. W pierwszej odpowiadasz za przygotowanie materiałów na zaplanowane wydarzenie, które odbędzie się następnego dnia. Pojawia się niepewność dotycząca dostawy, a kilka zespołów musi odpowiednio dostosować działania. Częste aktualizacje mają sens, ponieważ nowe informacje zmieniają decyzje. W drugiej sytuacji przygotowujesz analizę, której termin przypada za tydzień, a kolejne pytania nie wynikają z żadnego nowego ryzyka. Nie pomagają też nikomu podjąć decyzji. Obie sytuacje mogą zawierać identyczną liczbę wiadomości, ale ich znaczenie jest zupełnie inne. Ocena kontroli bez uwzględnienia kontekstu przypomina ocenianie kierowcy wyłącznie na podstawie liczby naciśnięć hamulca. Na pustej drodze wyglądałoby to podejrzanie. W zatłoczonym centrum miasta mogłoby oznaczać rozsądek.

Jak zatem stwierdzić, czy rzeczywiście masz do czynienia z problemem? Zamiast polegać wyłącznie na irytacji, przez pięć dni roboczych przyjrzyj się przebiegowi komunikacji. Nie twórz tajnego rejestru przewinień przełożonego. Chodzi o zrozumienie własnej pracy, nie o przygotowanie materiałów do przyszłego procesu. Zapisuj, kiedy pojawiały się nieplanowane pytania, czego dotyczyły, czy od poprzedniej aktualizacji wydarzyło się coś istotnego oraz czy udzielenie odpowiedzi wymagało przerwania

ważnego zadania. Zwróć również uwagę, czy przełożony dzięki odpowiedzi podjął decyzję, usunął przeszkodę albo przekazał komuś potrzebną informację. Taka obserwacja pozwala zobaczyć wzór, którego nie widać w pojedynczym, szczególnie irytującym dniu.

Załóżmy, że w poniedziałek otrzymujesz sześć pytań o ten sam projekt. Dwa dotyczą faktycznych zmian, jedno wyjaśnia istotną zależność, a pozostałe trzy powtarzają wcześniejszą prośbę o potwierdzenie terminu. We wtorek pytań jest mniej, lecz wszystkie pojawiają się podczas przygotowywania krytycznej części materiału. W środę komunikacja przebiega spokojnie, ponieważ przełożony uczestniczy w całodniowym szkoleniu. Nie wyciągaj z tego ostatniego faktu pochopnego wniosku, że idealnym modelem zarządzania jest wysyłanie szefów na niekończące się szkolenia. Zwróć natomiast uwagę, ile pracy udało się wykonać bez nieplanowanych przerw oraz czy brak pytań stworzył jakieś rzeczywiste problemy. To ważniejsze niż samo liczenie powiadomień.

Przy takiej obserwacji trzeba zachować uczciwość wobec siebie. Być może szef wielokrotnie pyta o termin, ponieważ twoje wcześniejsze odpowiedzi były nieprecyzyjne. Być może obiecałeś dostarczyć materiał, ale nie wyjaśniłeś, kiedy można spodziewać się pierwszej wersji. Być może nie poinformowałeś o zmianie, którą uznałeś za drobną, chociaż dla innych miała ona znaczenie. Nie oznacza to, że zasługujesz na stały nadzór. Oznacza jedynie, że zanim będziesz domagać się zmiany zachowania przełożonego, warto sprawdzić, czy twoja komunikacja daje mu podstawy do przewidywania rezultatów. Zaufanie nie wymaga bezbłędności, ale trudno je budować na informacjach, które trzeba odgadywać niczym zakończenie kryminału.

Nie zapominaj też o różnicy między odczuwanym przeciążeniem a rzeczywistą liczbą przerw. Jedna wiadomość o niejasnej treści, wysłana w stresującym momencie, może wywołać większą frustrację niż kilka konkretnych pytań zadanych o odpowiedniej porze. Bywa również odwrotnie: przyzwyczajasz się do wielu drobnych przerwań i przestajesz zauważać, jak bardzo rozbijają dzień. Dlatego podczas obserwacji zapisuj nie tylko kontakty, ale również ich konsekwencje. Czy musiałeś porzucić rozmowę z klientem? Czy przesunąłeś ważne zadanie? Czy przygotowałeś drugi raport zawierający informacje z pierwszego? Takie szczegóły pozwalają oddzielić emocje od kosztów, nie udając przy tym, że emocje są nieważne.

Istotna jest również kwestia odpowiedzialności. Gdy przełożony wymaga pełnej samodzielności w osiąganiu wyników, lecz jednocześnie chce kontrolować niemal każdy krok, powstaje sprzeczność. Odpowiadasz za rezultat, ale nie możesz swobodnie wybierać drogi do jego osiągnięcia. Jeśli coś pójdzie źle, łatwo usłyszeć, że powinieneś wykazać się inicjatywą. Jeśli podejmiesz inicjatywę, możesz usłyszeć, że należało wcześniej poprosić o zgodę. To sytuacja, w której zasady gry ujawniają się dopiero po zakończeniu rozgrywki. Warto zauważać takie rozbieżności i opisywać je konkretnie. Ogólne stwierdzenie „Nie mam autonomii" trudno rozpatrzyć. Informacja, że trzy samodzielne decyzje wymagały późniejszego zatwierdzenia mimo wcześniejszego przekazania odpowiedzialności, jest już podstawą do rzeczowej rozmowy.

Nie każdy problem da się jednak rozwiązać poprawą raportowania. Jeśli częstym pytaniom towarzyszy publiczne zawstydzanie, groźby, nierealistyczne wymagania albo oczekiwanie stałej dostępności poza uzgodnionymi

godzinami, trzeba potraktować sytuację poważniej. W zależności od okoliczności może być potrzebna rozmowa z odpowiednią osobą w organizacji, skorzystanie z formalnej procedury lub specjalistyczna konsultacja. Nie należy przedstawiać zachowań naruszających godność pracownika jako zabawnej odmiany wymagającego stylu zarządzania. Humor pomaga zobaczyć absurd, ale nie powinien służyć do usprawiedliwiania przekraczania granic.

Po kilku dniach obserwacji możesz odkryć coś zaskakującego. Część pytań, które wydawały się zbędne, naprawdę służyła rozwiązywaniu problemów. Część wynikała z niedoprecyzowanych oczekiwań. Pozostałe nie wnosiły niczego, poza kolejnym potwierdzeniem, że nadal pracujesz. Taki podział jest znacznie bardziej użyteczny niż przekonanie, że przełożony „ciągle się czepia". Nie musisz od razu proponować rozbudowanego systemu raportowania. Na tym etapie wystarczy rozpoznać, jakie informacje są potrzebne, które przerwania mają uzasadnienie i gdzie pojawia się koszt niewspółmierny do korzyści. Dopiero wtedy można rozsądnie rozmawiać o zmianie sposobu współpracy.

Najważniejsze, żebyś nie pomylił celu z reakcją obronną. Naturalnym odruchem osoby stale kontrolowanej jest chęć ograniczenia kontaktu do absolutnego minimum. Ale całkowita cisza nie stanowi automatycznie dowodu samodzielności. Tak samo nie jest nim nieustanna dostępność. Dobra współpraca pozwala pracownikowi działać bez zbędnej ingerencji, a przełożonemu otrzymywać informacje wystarczające do odpowiedzialnego zarządzania. Jeżeli twoja obserwacja pokazuje, że dziesięć rozmów można zastąpić dwiema wartościowymi aktualizacjami, zyskują obie strony. Jeśli pokazuje, że prawdziwą

przeszkodą są niejasne uprawnienia decyzyjne, samo zmniejszenie liczby wiadomości niewiele zmieni.

Pytanie o status przestaje być zwykłym pytaniem wtedy, gdy jego powtarzalność, treść lub sposób zadawania zaczynają utrudniać wykonywanie pracy, zamiast ją wspierać. Nie trzeba czekać, aż sytuacja stanie się nie do zniesienia. Nie trzeba też urządzać przełożonemu referendum wśród współpracowników pod hasłem „Czy ktoś jeszcze cierpi?". Wystarczy uczciwie sprawdzić, co się wydarza, co to kosztuje i czego rzeczywiście potrzebują uczestnicy współpracy. Taka wiedza nie gwarantuje natychmiastowej zmiany, ale daje coś niezwykle cennego: możliwość prowadzenia rozmowy o faktach, a nie wyłącznie o frustracji. A to już wyraźnie lepszy punkt wyjścia niż odpowiadanie na kolejne pytanie o status słowami, których dział HR zdecydowanie nie chciałby zobaczyć na zrzucie ekranu.

Rozdział 2 - Co szef naprawdę chce wiedzieć, kiedy pyta „Jak idzie?”

Wyobraź sobie kierownika, który właśnie usiadł na spotkaniu z dyrektorem. Na ekranie pojawia się zestawienie najważniejszych projektów. Dyrektor wskazuje jeden z nich i pyta, czy termin zostanie dotrzymany. Kierownik odpowiada, że według ostatnich informacji wszystko przebiega prawidłowo. „A co dokładnie zostało już ukończone?” - pada następne pytanie. Kierownik przez chwilę szuka odpowiedzi w pamięci, po czym wyjaśnia, że zespół intensywnie pracuje. Dyrektor unosi brew. To drobny gest, ale w korporacyjnej komunikacji potrafi oznaczać więcej niż czterostronicowy raport. Piętnaście minut później kierownik wraca do biurka i wysyła pracownikowi wiadomość: „Potrzebuję pilnie dokładnego statusu”. Pracownik czyta ją ze zdumieniem. Przecież jeszcze rano zapewniał, że wszystko jest w porządku.

Ta scenka nie usprawiedliwia automatycznie częstego kontrolowania zespołu. Pokazuje jednak, że pytanie kierowane do ciebie nie zawsze zaczyna się w głowie twojego przełożonego. Niekiedy stanowi ostatnie ogniwo dłuższego łańcucha niepewności. Ktoś wyżej potrzebuje informacji, ktoś inny oczekuje decyzji, jeszcze ktoś odpowiada przed klientem. Każda osoba przekazuje presję dalej, często bez wyjaśnienia jej pochodzenia. Gdy taki mechanizm działa źle, powstaje organizacyjna wersja zabawy w głuchy telefon. Na początku ktoś pyta o zagrożenia projektu, a na końcu pracownik otrzymuje siedem wiadomości z pytaniem, czy już skończył. Co

ciekawe, odpowiedzi krążą potem w przeciwną stronę, tracąc po drodze kolejne szczegóły.

Jednym z głównych powodów częstych pytań jest nierówny dostęp do wiedzy. Osoba wykonująca zadanie widzi jego aktualny stan, napotkane trudności oraz postęp, który niekoniecznie daje się jeszcze pokazać. Przełożony widzi zazwyczaj wybrane fragmenty tej rzeczywistości. Może obserwować terminy, raporty, rezultaty i rozmowy, ale nie uczestniczy w każdej czynności. Ta różnica jest naturalna. Problem pojawia się wtedy, gdy brakuje wiarygodnych punktów odniesienia. Jeżeli kierownik nie wie, co powinno być gotowe w środę, nie może ocenić, czy środowy brak widocznego rezultatu oznacza normalny przebieg pracy, czy zapowiedź poważnego opóźnienia. Zaczyna więc pytać. Nie zawsze dlatego, że uważa pracownika za niekompetentnego. Czasem zwyczajnie nie dysponuje lepszym sposobem oceny sytuacji.

Niepewność szczególnie źle współpracuje z odpowiedzialnością. Jeżeli ktoś poniesie konsekwencje niedotrzymania terminu, może próbować zwiększyć częstotliwość sprawdzania, żeby nie zostać zaskoczonym. Samo częstsze pytanie nie usuwa jednak ryzyka. Może jedynie dawać poczucie, że ryzyko jest pilnowane. To ważne rozróżnienie. Kierownik, który pięć razy dziennie pyta o postęp, może czuć, że aktywnie zarządza projektem, chociaż żadne z tych pytań nie prowadzi do usunięcia przeszkody. Kontrola staje się wtedy formą uspokajania własnych obaw. Trochę jak wielokrotne naciskanie przycisku przywołującego windę: jeśli kabina rzeczywiście przyjedzie szybciej, będzie to raczej zasługa mechanizmu niż naszej stanowczości.

Innym źródłem zachowania przełożonego bywają wcześniejsze doświadczenia. Wyobraź sobie projekt, który przez kilka tygodni miał zielony status. Wszystkie terminy wyglądały bezpiecznie, raporty były optymistyczne, a spotkania przebiegały w atmosferze zawodowego zadowolenia. Nagle, tuż przed zakończeniem, okazało się, że kluczowy element nie działa, część założeń była błędna, a termin jest nierealny. Po takim doświadczeniu kierownik może zacząć intensywniej sprawdzać nawet kolejne, niezwiązane projekty. Nie oznacza to, że jego reakcja jest optymalna. Oznacza, że próbuje uniknąć powtórzenia sytuacji, której wcześniej nie przewidział. Jeżeli nie potrafi odróżnić uzasadnionej ostrożności od przesadnej kontroli, koszt dawnego niepowodzenia ponoszą również osoby, które nie miały z nim nic wspólnego.

Właśnie dlatego samo zapewnienie „Możesz mi zaufać" rzadko rozwiązuje problem. Zaufanie zawodowe opiera się w dużej mierze na doświadczeniu przewidywalnej współpracy. Przełożony musi wiedzieć, czego może oczekiwać po twoich deklaracjach. Jeśli mówisz, że zadanie będzie gotowe w piątek, a we wtorek zauważasz zagrożenie, istotne staje się to, kiedy i w jaki sposób o nim poinformujesz. Jeśli kierownik dowiaduje się o problemie dopiero po upływie terminu, kolejne zapewnienia mogą budzić ostrożność. Nie dlatego, że każde spóźnienie niszczy reputację, lecz dlatego, że brak wcześniejszego ostrzeżenia ogranicza możliwość reakcji. Ludzie zwykle lepiej radzą sobie z trudną informacją przekazaną na czas niż z przyjemnym komunikatem, który okazuje się nieprawdziwy.

Część problemów wynika również ze sposobu definiowania zadań. Polecenie „Przygotuj kompleksowy materiał na przyszły tydzień" brzmi profesjonalnie, ale