

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Mój Szef Zmienia Priorytety Szybciej Niż Ja Zakładki

Jak pracować przy ciągłych zmianach kierunku,
potwierdzać decyzje i chronić czas bez robienia
pięciu wersji tego samego zadania



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

Mój Szef Zmienia Priorytety Szybciej Niż Ja Zakładki

Jak pracować przy ciągłych zmianach
kierunku, potwierdzać decyzje i chronić
czas bez robienia pięciu wersji tego
samego zadania

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-589-0

SPIS TREŚCI

INTRO	5
Rozdział 1 - Kiedy wszystko jest priorytetem, nawet priorytety potrzebują priorytetów	11
Rozdział 2 - Dlaczego szef zmienia zdanie, skoro jeszcze wczoraj był absolutnie pewny?	21
Rozdział 3 - Powiedziałem „jasne”, chociaż nie miałem pojęcia, kiedy to zrobię	31
Rozdział 4 - Pięć wersji tego samego zadania, czyli jak pracowitość zamienia się w kosztowną dekorację.....	40
Rozdział 5 - Decyzja była na spotkaniu, zmiana na czacie, a prawda zaginęła w mailach	50
Rozdział 6 - Wszystko jest na wczoraj, czyli jak przestać żyć w trybie alarmowym.....	60
Rozdział 7 - Trzech szefów, cztery polecenia i jeden człowiek do wykonania wszystkiego	70
Rozdział 8 - Zaczynam wszystko, kończę niewiele, a niedokończona praca zajmuje pół głowy	80
Rozdział 9 - Szef zmienił kierunek. Jak ustalić, dokąd teraz właściwie jedziemy?	91
Rozdział 10 - „To tylko drobna zmiana”, czyli kto zapłaci za dodatkowe trzy dni pracy?	101
Rozdział 11 - Kalendarz nie jest z gumy, czyli jak chronić czas, kiedy plan zmienia się codziennie.....	112
Rozdział 12 - „Jak idzie?” to za późno, czyli jak informować szefa, zanim zaczną gasić pożary.....	122

Rozdział 13 - Jeszcze jedna poprawka i będzie idealnie, czyli jak wreszcie uznać zadanie za skończone	133
Rozdział 14 - Szef chce wszystkiego naraz. Jak negocjować wybór bez wypowiedzania wojny	143
Rozdział 15 - „Ja czegoś takiego nie mówiłem”, czyli co robić, kiedy szef zmienia również historię	152
Rozdział 16 - Kiedy plan się sypie w najgorszym momencie, czyli jak ratować wynik bez udawania, że nic się nie stało	162
Rozdział 17 - Kiedy szef nie chce porządku, czyli jak pracować z kimś, kto woli mieć cię w ciągłej gotowości	172
Rozdział 18 - Porządek działań przez trzy tygodnie. Jak nie wrócić do starego chaosu?	183
Rozdział 19 - Szef już nie pisze, a ty nadal czekasz na alarm	194
Rozdział 20 - Nie przewidzisz każdej zmiany, ale możesz odzyskać własny sposób działania	204

INTRO

Jest poniedziałek, godzina 9:17. Masz kawę, otwarty dokument i całkiem rozsądny plan pracy. W piątek szef wyraźnie powiedział, że najważniejsza jest prezentacja dla zarządu. Nawet użył słowa „absolutnie”, co w języku korporacyjnym powinno oznaczać coś więcej niż „do następnego spotkania”. Zaczynasz więc przygotowywać slajdy, sprawdzasz dane, układasz argumenty i przez chwilę masz przyjemne poczucie, że panujesz nad sytuacją. O 9:23 przychodzi wiadomość: „Jednak skupmy się teraz na raporcie. Prezentacja może poczekać”. O 10:41 okazuje się, że raport powinien uwzględniać zupełnie inne dane. O 13:06 prezentacja znowu jest pilna. Natomiast o 15:32 szef pyta, dlaczego nie skończyłeś jeszcze analizy, o której wspomniał w zeszły czwartek. Gratulacje. Właśnie uczestniczysz w zawodowym triathlonie, którego konkurencje zmieniają się podczas biegu, a regulamin zna wyłącznie człowiek trzymający gwizdek.

Najbardziej irytujące jest to, że przez cały dzień naprawdę pracujesz. Nie przeglądasz wakacyjnych ofert, nie organizujesz mistrzostw biura w robieniu kawy i nie prowadzisz filozoficznych dyskusji o tym, czy poniedziałek powinien być legalny. Wykonujesz zadania, reagujesz na polecenia, dostosowujesz się i poprawiasz. Mimo to pod koniec dnia trudno wskazać jedną rzecz, którą udało się definitywnie zakończyć. Masz za to pięć wersji dokumentu, trzy rozpoczęte analizy i rosnące podejrzenie, że jedynym naprawdę stabilnym elementem twojej pracy jest hasło do komputera. Oczywiście pod warunkiem, że dział IT nie każe go jutro zmienić.

Problem ciągłych zmian priorytetów bywa przedstawiany jako zwyczajna cecha dynamicznego środowiska. Firmy muszą reagować na klientów, konkurencję, wyniki i nowe informacje. To prawda. Rozsądny człowiek nie oczekuje, że plan ustalony w styczniu pozostanie nietknięty do grudnia, niezależnie od tego, co wydarzy się po drodze. Istnieje jednak ogromna różnica między świadomą zmianą kierunku a organizacyjnym kręceniem kierownicą bez informowania pasażerów. W pierwszym przypadku wiadomo, dlaczego coś się zmienia, co przestaje być ważne i jaki rezultat ma teraz znaczenie. W drugim każde nowe zdanie przełożonego staje się kolejnym priorytetem, podczas gdy poprzednie nadal obowiązują. Powstaje system, w którym wszystko jest najważniejsze, czyli w praktyce nic nie jest.

Być może próbujesz radzić sobie z tym przez jeszcze większą elastyczność. Natychmiast odpowiadasz na wiadomości, przerywasz rozpoczęte zadania i zapewniasz, że nową wersję przygotujesz bez problemu. Chcesz być osobą, na której można polegać. Niestety, po pewnym czasie twoja dyspozycyjność zaczyna wyglądać jak nieograniczona przepustowość. Skoro zawsze znajdujesz miejsce na kolejne polecenie, otoczenie może nie zauważać, że zrobiłeś je kosztem czegoś innego. Nie ma przecież czerwonej kontrolki nad twoim biurkiem informującej, że właśnie kończą się dostępne godziny pracy. A szkoda. Niektóre organizacje potrzebowałyby nawet syreny alarmowej.

Często pojawia się wtedy pokusa, żeby pracować szybciej. Przygotować wcześniej kilka wariantów, przewidzieć oczekiwania szefa, dopracować dokument na zapas i zostawić sobie rezerwę na kolejne poprawki. Tyle że przewidywanie wszystkich możliwych zmian przypomina

pakowanie walizki na urlop, którego kierunek będzie losowany dopiero na lotnisku. Możesz zabrać zarówno strój narciarski, jak i płetwy, ale trudno uznać to za efektywne podróżowanie. W pracy takie zabezpieczenia również kosztują. Zabierają czas, energię i uwagę, które można byłoby przeznaczyć na zadania rzeczywiście potrzebne.

Do tego dochodzi problem odpowiedzialności. Kiedy polecenia padają podczas krótkich rozmów, między spotkaniami albo w chaotycznej wymianie wiadomości, po kilku dniach każdy może pamiętać coś innego. Szef jest przekonany, że prosił o zestawienie regionalne. Ty pamiętasz wyraźne polecenie przygotowania analizy ogólnopolskiej. Ktoś trzeci wspomina, że najważniejszy miał być podział według produktów. Nagle zamiast rozmawiać o wyniku, organizujecie nieformalną komisję śledczą do spraw znaczenia zdania wypowiedzianego przy ekspresie do kawy. Nawet jeśli uda się ustalić, kto miał rację, straconego czasu nikt nie zwróci.

Nie oznacza to, że twój przełożony zawsze działa w złej wierze. Czasami sam otrzymuje sprzeczne instrukcje, działa pod presją albo dowiaduje się o nowych okolicznościach później, niż powinien. Może również nie dostrzegać konsekwencji swoich decyzji, ponieważ widzi jedynie końcowy rezultat, a nie wszystkie rozpoczęte po drodze czynności. Zrozumienie tych mechanizmów nie wymaga usprawiedliwiania chaosu. Pozwala natomiast oddzielić sytuacje, w których zmiana jest uzasadniona, od takich, w których zabrakło jasnej decyzji. To ważne, ponieważ z każdym z tych problemów trzeba postępować trochę inaczej.

Ta książka nie nauczy cię zatrzymywać świata ani sprawiać, żeby szef nagle pokochał harmonogramy. Nie

otrzymasz także magicznego zdania, po którym przełożony zacznie podejmować wyłącznie przemyślane decyzje i zawsze dotrzymywać ustaleń. Gdyby takie zdanie istniało, najprawdopodobniej byłoby już wpisane do regulaminów pracy, a jego autor mieszkałby na prywatnej wyspie. Nauczysz się natomiast porządkować zmiany tak, żeby każda nowa prośba nie powodowała automatycznie przewrócenia całego dnia. Zobaczysz, jak zadawać pytania, które ujawniają rzeczywiste priorytety, i jak rozmawiać o konsekwencjach bez brzmienia jak człowiek, który na każdą propozycję odpowiada „nie da się”.

Jedną z ważniejszych umiejętności będzie potwierdzanie decyzji w sposób prosty, naturalny i możliwy do stosowania nawet wtedy, gdy nikt nie ma czasu na rozbudowaną dokumentację. Wyobraź sobie, że szef właśnie przesunął termin nowego raportu na jutro. Zamiast natychmiast obiecywać wykonanie wszystkiego, możesz odpowiedzieć: „Rozumiem, że raport jest teraz priorytetem. W takim razie wstrzymuję przygotowanie prezentacji i wrócę do niej po zakończeniu raportu. Czy tak ustalamy?”. To krótkie pytanie zmienia sytuację. Przełożony widzi koszt nowej decyzji, a ty otrzymujesz jasność, co rzeczywiście należy wykonać. Nie zawsze uzyskasz idealną odpowiedź, lecz przestajesz samodzielnie zgadywać zasady gry.

Porozmawiamy również o ochronie czasu bez niepotrzebnej wojny z kalendarzem i ludźmi. Czasem potrzebujesz godziny nieprzerwanej pracy, czasem zgody na ograniczenie zakresu, a czasem zwykłego ustalenia, że kolejna poprawka zastępuje poprzednią zamiast dokładać się do niej. W niektórych zespołach możesz swobodnie negocjować terminy. W innych zakres samodzielności jest znacznie mniejszy, a przełożony niechętnie przyjmuje

pytania. Dlatego nie będziemy udawać, że wystarczy stanowczo powiedzieć „szanuj mój czas”, żeby cała firma doznała zbiorowego olśnienia. Rozsądne działanie musi uwzględniać również relacje, zależności służbowe i rzeczywiste możliwości wpływu.

Bywa też, że sam dokładasz niewielką cegiełkę do tego zamieszania. Być może nie dopytujesz, ponieważ nie chcesz sprawiać wrażenia osoby wymagającej prowadzenia za rękę. Może przyjmujesz każdy nowy termin, licząc, że później jakoś nadrobisz zaległości. Albo rozpoczynasz pracę nad zadaniem, zanim ustalisz, jak ma wyglądać gotowy rezultat. To zrozumiałe odruchy, szczególnie gdy chcesz pokazać zaangażowanie. Warto jednak nauczyć się rozpoznawać moment, w którym uprzejmość przestaje pomagać, a zaczyna finansować cudzy brak zdecydowania twoimi godzinami.

Najważniejsze jest odzyskanie wpływu na sposób wykonywania pracy, nawet jeśli nie masz pełnego wpływu na to, jakie decyzje zapadają nad tobą. Nie każda zmiana musi oznaczać porażkę wcześniejszych wysiłków, podobnie jak nie każde przerwane zadanie jest dowodem złej organizacji. Czasami najlepszą decyzją naprawdę będzie szybkie przejście do czegoś innego. Chodzi o to, żeby robić to świadomie, rozumiejąc konsekwencje i wiedząc, co zostało odłożone. Dzięki temu łatwiej zachować profesjonalizm bez zamieniania się w człowieka, który codziennie nadrabia organizacyjne zamieszanie własnym wieczorem.

Jeżeli więc masz wrażenie, że twoja lista zadań zmienia się szybciej, niż jesteś w stanie odhaczać kolejne pozycje, znalazłeś się we właściwym miejscu. Nie musisz zostać mistrzem przewidywania nastrojów przełożonego ani

tworzyć szóstego wariantu prezentacji tylko dlatego, że pięć poprzednich nie doczekało się ostatecznej decyzji. Możesz nauczyć się pracować w zmiennych warunkach, nie oddając chaosowi całkowitej kontroli nad swoim czasem. A kiedy następnym razem usłyszysz „jednak zmieniamy priorytety”, być może nie poczujesz już potrzeby dramatycznego spojrzenia w sufit. Wystarczy, że spokojnie zapytasz, co w takim razie przestajemy robić.

Rozdział 1 - Kiedy wszystko jest priorytetem, nawet priorytety potrzebują priorytetów

W środę o 11:48 Marta dostała wiadomość od przełożonego: „Potrzebuję, żebyśmy maksymalnie przyspieszyli przygotowanie nowych materiałów dla zespołu sprzedaży”. Brzmiało rozsądnie. Materiały miały pomóc pracownikom w rozmowach z klientami, a termin zbliżał się nieubłaganie. Marta odłożyła więc aktualizację instrukcji reklamacyjnej, przesunęła spotkanie dotyczące wdrożenia nowych osób i zaczęła pracować nad materiałami. Dwie godziny później szef uznał jednak, że ważniejsza jest analiza opinii klientów. Następnego ranka zapytał, dlaczego instrukcja reklamacyjna nadal nie została zaktualizowana. Marta spojrzała na ekran, potem na kalendarz, a następnie w przestrzeń, w której według niektórych ludzi znajduje się cierpliwość. Gdyby można było wystawiać faktury za zmianę kontekstu, jej dział właśnie osiągnąłby rekordowy przychód.

To, co spotkało Martę, nie jest zwykłym nadmiarem obowiązków. Nadmiar obowiązków oznacza, że pracy jest więcej niż dostępnego czasu. Tutaj pojawia się dodatkowy problem: kolejność zadań zmienia się szybciej, niż można je zakończyć, a każda zmiana pozostawia po sobie niedokończone zobowiązania. Pracownik funkcjonuje więc jednocześnie w kilku rzeczywistościach organizacyjnych. W jednej najważniejsze są materiały sprzedażowe, w drugiej analiza klientów, w trzeciej instrukcja reklamacyjna. Wszystkie mają swoich zwolenników, terminy i argumenty. Żadna nie chce dobrowolnie opuścić kalendarza. W efekcie powstaje zawodowy odpowiednik restauracji, w której kelner

przyjmuje zamówienia bez końca, ale kucharzowi co kilka minut każe zmieniać danie. Klienci są głodni, kucharz zmęczony, a kierownik zastanawia się, dlaczego obsługa działa tak wolno.

Najpierw warto zrozumieć, czym właściwie jest priorytet. W codziennej komunikacji słowo to często oznacza po prostu coś, na czym komuś bardzo zależy. Tymczasem prawdziwy priorytet ma sens wyłącznie w odniesieniu do innych zadań. Jeżeli przygotowanie oferty jest ważniejsze od aktualizacji bazy danych, oznacza to, że w razie konfliktu czasu oferta otrzyma pierwszeństwo. Jeżeli oba zadania są równie ważne, potrzebujesz dodatkowego kryterium: terminu, konsekwencji opóźnienia albo dostępnych zasobów. Samo przyklejenie etykiety „PILNE” do piętnastu pozycji nie rozwiązuje tego problemu. Sprawia jedynie, że lista zaczyna wyglądać jak panel alarmowy samolotu, w którym ktoś uznał, że wszystkie kontrolki powinny świecić dla bezpieczeństwa.

W praktyce szczególnie kłopotliwe są sytuacje, gdy przełożony mówi o nowym priorytecie, ale nie określa jego relacji do wcześniejszych ustaleń. Zdanie „teraz zajmijmy się klientem A” może oznaczać, że klient B przestał być najważniejszy. Może jednak oznaczać, że oba tematy są pilne, a szef zakłada, że jakoś uda się je pogodzić. Jest jeszcze trzecia możliwość: przełożony chciał jedynie zwrócić uwagę na nową sprawę, nie mając zamiaru natychmiast zmieniać twojego planu. Problem polega na tym, że te trzy interpretacje prowadzą do zupełnie innych działań. Pracownik, który automatycznie uznaje każdą wypowiedź szefa za rozkaz natychmiastowego przerwania pracy, może nieświadomie produkować chaos, którego nikt formalnie nie zamówił.

Nie każda nowa prośba jest zmianą priorytetu. Czasami jest tylko informacją, sugestią albo zapowiedzią zadania na przyszłość. Zdarza się też, że szef myśli na głos, a zespół traktuje jego wypowiedź jak decyzję zatwierdzoną przez zarząd, radę nadzorczą i wszystkie dostępne siły wyższe. Wyobraź sobie spotkanie, podczas którego przełożony mówi: „Może warto byłoby przygotować również wersję dla mniejszych klientów”. Jedna osoba zapisuje pomysł jako możliwość do rozważenia. Druga natychmiast zakłada nowy projekt. Trzecia odwołuje zaplanowany urlop, bo skoro szef powiedział „warto”, to zapewne oczekuje gotowego rozwiązania na jutro. Tymczasem szef następnego dnia nie pamięta nawet, że poruszył ten temat. Nie dlatego, że koniecznie jest nieodpowiedzialny. Być może zwyczajnie rozważał różne opcje, nie wiedząc, że jego słowa uruchamiają produkcję.

Żeby odzyskać orientację, trzeba nauczyć się rozróżniać cztery sytuacje, które z pozoru wyglądają podobnie. Pierwsza to rzeczywista zmiana kolejności: zadanie A ustępuje miejsca zadaniu B. Druga to dodanie nowego obowiązku bez usunięcia poprzednich. Trzecia to zmiana zakresu, kiedy dotychczasowe zadanie nadal obowiązuje, lecz wymaga dodatkowych elementów. Czwarta to zmiana sposobu wykonania lub oczekiwanego rezultatu, która może oznaczać konieczność przerobienia wykonanej już pracy. Każda z nich ma inną cenę. Dodanie zadania zwiększa obciążenie, zmiana kolejności powoduje przerwanie pracy, rozszerzenie zakresu wymaga dodatkowego wysiłku, a zmiana oczekiwanego rezultatu potrafi unieważnić wcześniejsze ustalenia. Dopóki wszystkie cztery nazywasz po prostu „kolejną zmianą”, trudno rozsądnie ocenić, co naprawdę dzieje się z twoim czasem.

Weźmy przykład Pawła, który przygotowuje zestaw materiałów do szkolenia nowych pracowników. Początkowo ma opracować dziesięć krótkich modułów. Po kilku dniach przełożona prosi o dodanie ćwiczeń praktycznych, następnie sugeruje skrócenie każdego modułu, a później uznaje, że całość powinna być przeznaczona dla kierowników zamiast początkujących pracowników. To nie są trzy drobne korekty. Dodanie ćwiczeń zwiększa zakres, skrócenie materiałów zmienia formę, a zmiana odbiorcy wpływa na samą koncepcję. Gdyby Paweł traktował każdą prośbę jako zwyczajną poprawkę, mógłby przez dwa tygodnie doskonalić materiał, którego podstawowe założenia przestały istnieć. Rozpoznanie rodzaju zmiany pozwala mu dostrzec, że w pewnym momencie potrzebna jest nowa decyzja o celu, a nie kolejna godzina przesuwania tekstu między slajdami.

Istnieje jeszcze jeden koszt, który trudno zauważyć w harmonogramie: ponowne wejście w przerwane zadanie. Kiedy pracujesz nad analizą, w głowie utrzymujesz zależności między danymi, założeniami i wnioskami. Po przerwaniu musisz później odtworzyć przynajmniej część tego kontekstu. Czasami zajmie to kilka minut, a czasami znacznie dłużej, szczególnie przy złożonej pracy wymagającej skupienia. Samo przełączenie okna w komputerze trwa sekundę. Przełączenie myślenia nie zawsze jest równie uprzejme. Dlatego godzina podzielona na sześć przypadkowych fragmentów może być mniej użyteczna niż nieprzerwane czterdzieści minut. Nie potrzeba do tego żadnej tajemniczej teorii produktywności. Wystarczy przypomnieć sobie, jak długo szuka się miejsca w dokumencie po telefonie zaczynającym się od słów „mam tylko szybkie pytanie”.

Koszt przełączania zadań bywa dodatkowo ukryty przez sposób oceniania pracowników. W kalendarzu widać spotkania, terminy i czasami bloki przeznaczone na konkretne działania. Nie widać natomiast minut poświęconych na przypominanie sobie wcześniejszych ustaleń, sprawdzanie, która wersja pliku jest aktualna, czy ponowne analizowanie danych po zmianie założeń. Jeżeli szef patrzy jedynie na datę rozpoczęcia i zakończenia pracy, może uznać, że zadanie zajęło nieproporcjonalnie dużo czasu. Ty wiesz, że właściwe wykonanie trwało pięć godzin, ale po drodze czterokrotnie je przerywano. Bez rozróżnienia tych elementów rozmowa o efektywności łatwo zamienia się w niesprawiedliwe pytanie: „Dlaczego tak długo?”. Odpowiedź „bo co chwilę zmienialiśmy kierunek” może być prawdziwa, lecz wymaga konkretów, żeby nie zabrzmiała jak ogólne narzekanie.

Co gorsza, częste zmiany tworzą złudzenie intensywnej aktywności. Kolejne wiadomości, aktualizacje i spotkania sprawiają, że wszyscy mają poczucie ogromnego zaangażowania. Ktoś przesuwá termin, ktoś aktualizuje status, ktoś przygotowuje nową wersję dokumentu, a ktoś organizuje spotkanie dotyczące ustalenia terminu następnego spotkania. Firma tętni życiem. Tylko efekt końcowy podejrzanie przypomina to, co było gotowe trzy dni wcześniej. Warto zatem odróżniać aktywność od postępu. Aktywność odpowiada na pytanie, ile rzeczy zrobiono. Postęp pokazuje, czy wykonane działania przybliżyły zespół do potrzebnego rezultatu. Można być bardzo zajęтым i jednocześnie systematycznie oddalać się od zakończenia pracy, jeśli każda kolejna decyzja unieważnia poprzednią.

Pomocne jest przyjrzenie się nie całej liście obowiązków, lecz temu, co dzieje się z zadaniami po zmianie kierunku. Przez kilka dni zapisuj cztery informacje: nad czym pracowałeś, co przerwało działanie, jaki był nowy kierunek i co stało się z poprzednim zadaniem. Nie potrzebujesz specjalnej aplikacji ani tabeli wyglądającej jak dokumentacja programu kosmicznego. Wystarczy kilka zdań zapisanych pod koniec dnia. Ważne, żeby odnotowywać fakty, a nie interpretacje charakteru przełożonego. „W czwartek rozpocząłem opracowanie instrukcji, po południu przeniesiono mnie do obsługi pilnego zgłoszenia, a termin instrukcji pozostał bez zmian” mówi znacznie więcej niż „szef znowu nie wie, czego chce”. Pierwsze zdanie pozwala analizować pracę. Drugie przede wszystkim pomaga się zdenerwować.

Takie obserwacje szybko pokazują różnicę między jednorazowym zakłóceniem a powtarzającym się wzorcem. Jeśli przez tydzień wystąpiła jedna nieplanowana zmiana spowodowana rzeczywistym problemem klienta, trudno mówić o organizacyjnym chaosie. Jeżeli natomiast niemal codziennie rozpoczynasz nowe zadanie, a poprzednie pozostaje otwarte z niezmienionym terminem, zaczyna rysować się mechanizm, który warto uporządkować. Szczególnie istotne są zadania powracające. W poniedziałek przestały być pilne, w środę odzyskały znaczenie, a w piątek ktoś pyta, dlaczego nadal nie są gotowe. To właśnie one często ujawniają brak rzeczywistej decyzji o rezygnacji lub przesunięciu pracy. Priorytet odłożony bez określenia dalszego losu przypomina bagaż pozostawiony na środku korytarza. Na razie można go ominąć, ale prędzej czy później ktoś się o niego potknie.

Ważne, żeby nie zamienić tej obserwacji w obsesyjne dokumentowanie każdego słowa przełożonego. Jeżeli zaczniesz zapisywać, że o 14:07 szef powiedział „hmm”, a o 14:09 spojrzał na wykres z wyrazem umiarkowanego niezadowolenia, nie poprawisz organizacji pracy. Stworzysz jedynie kronikę, której nikt nie zechce czytać. Rejestruj sytuacje mające rzeczywisty wpływ na zakres, termin lub kolejność obowiązków. Wtedy zgromadzone informacje stają się podstawą rozmowy o usprawnieniu procesu, a nie materiałem dowodowym w osobistym konflikcie. Możesz na przykład zauważyć, że największe opóźnienia nie wynikają z liczby zadań, lecz z rozpoczynania pracy przed zatwierdzeniem oczekiwań. To zupełnie inny problem, wymagający innego działania.

Rozpoznawanie chaosu wymaga również uczciwego spojrzenia na własne zachowania. Czasami pracownik sam zakłada, że wszystkie otrzymane prośby trzeba wykonać natychmiast. Nikt nie wypowiedział słowa „dzisiaj”, ale zadanie już trafia na początek listy, bo zostało przesłane przez dyrektora. Nikt nie ustalił nowego terminu, ale kalendarz zostaje przebudowany, ponieważ wiadomość zawiera trzy wykrzykniki. Hierarchia organizacyjna ma znaczenie, lecz nie każda wiadomość od ważnej osoby automatycznie jest ważniejsza od wcześniejszego zobowiązania. Jeżeli interpretujesz każdą prośbę w najbardziej wymagający sposób, możesz nieświadomie zwiększać własne obciążenie. Nie oznacza to, że odpowiadasz za błędną komunikację innych. Oznacza jedynie, że warto oddzielić faktyczne polecenie od presji, którą sam dopisujesz między wierszami.

Bywa jednak odwrotnie. Szef rzeczywiście oczekuje natychmiastowych reakcji, a każda próba uporządkowania

pracy spotyka się z odpowiedzią: „Nie komplikuj, po prostu zrób”. Wtedy problem nie leży w twojej interpretacji, lecz w sposobie podejmowania decyzji. Szczególnie trudne są środowiska, w których pracownik odpowiada za wszystkie terminy, ale nie ma prawa decydować o kolejności realizacji. Otrzymuje odpowiedzialność za rezultat bez odpowiedniej kontroli nad warunkami jego osiągnięcia. W takich okolicznościach zwykła rada „lepiej planuj dzień” brzmi mniej więcej jak sugestia, żeby podczas ulewy poprawić sobie fryzurę. Możesz zrobić wiele rzeczy rozsądniej, ale nie możesz samodzielnie wyeliminować sprzecznych oczekiwań. Warto rozpoznawać tę granicę, zamiast bez końca szukać winy we własnej organizacji.

Dobrym sposobem na uporządkowanie sytuacji jest rozdzielenie zadań według ich rzeczywistego stanu. Jedne są aktywne i powinny teraz pochłaniać uwagę. Inne zostały świadomie wstrzymane. Kolejne oczekują na decyzję lub brakujące informacje. Są też takie, które utraciły sens, choć nadal figurują na starej liście. Samo przypisanie zadania do odpowiedniej kategorii nie rozwiąże konfliktu terminów, ale pokaże, czy dysponujesz wykonalnym planem, czy jedynie kolekcją życzeń. Szczególną uwagę zwróć na sprawy, które formalnie mają status „w toku”, mimo że od kilku dni nikt nie może nad nimi pracować. Takie zadania bywają najbardziej niebezpieczne, ponieważ na papierze wyglądają na realizowane, chociaż w rzeczywistości stoją w miejscu.

Wyobraź sobie teraz, że masz dwanaście otwartych obowiązków, z których cztery są aktywne, trzy wstrzymane, dwa czekają na materiały, a pozostałe trzy utraciły aktualność. Bez tego rozróżnienia twoja lista pokazuje dwanaście problemów do natychmiastowego rozwiązania. Po uporządkowaniu widzisz cztery bieżące zadania i kilka

odrębnych decyzji, których ktoś musi dokonać. Znika część niepotrzebnego napięcia, ponieważ nie musisz każdego ranka na nowo zastanawiać się nad wszystkimi pozycjami. Co ważniejsze, zaczynasz rozumieć, gdzie rzeczywiście powstają opóźnienia. Jeśli zadanie czeka na akceptację, jego przyspieszenie nie zależy wyłącznie od tego, jak intensywnie będziesz patrzeć w monitor. Monitor, choć zapewne doceni zainteresowanie, raczej nie podpisze dokumentu w imieniu przełożonego.

Nie zawsze trzeba natychmiast omawiać wszystkie zaobserwowane problemy. W niektórych sytuacjach wystarczy uporządkować własne działania, w innych potrzebna będzie rozmowa z osobą podejmującą decyzje. Ważne jest rozpoznanie skali zjawiska. Jeśli nowe priorytety pojawiają się sporadycznie, warto traktować je jako naturalny element pracy. Jeśli jednak regularnie niszczą wcześniejsze ustalenia, powodują opóźnienia i zmuszają do wielokrotnego wykonywania tych samych czynności, problem przestaje być indywidualnym dyskomfortem. Staje się kwestią sposobu zarządzania pracą. A ten można oceniać rzeczowo, korzystając z konkretnych przykładów, zamiast prowadzić spór o to, kto bardziej się stara.

Pierwszym krokiem nie jest więc szybsze wykonywanie kolejnych poleceń, lecz odzyskanie jasności, co rzeczywiście się zmienia. Gdy następnym razem pojawi się nowa prośba, przyjrzyj się jej znaczeniu. Czy zastępuje poprzednią? Czy dodaje pracy? Czy zmienia rezultat, który miał powstać? A może jest jedynie pomysłem, który nie został jeszcze zatwierdzony? Odpowiedź nie zawsze będzie oczywista, ale samo rozpoznanie różnicy pomoże uniknąć części zbędnych działań. I być może odkryjesz coś zaskakującego: nie masz piętnastu priorytetów. Masz kilka

rzeczywistych zadań, kilka nierozstrzygniętych decyzji i pewną liczbę pomysłów, które ktoś przedwcześnie ubrał w garnitur pilności.

To znacznie lepszy punkt wyjścia niż przekonanie, że wszystko trzeba zrobić jednocześnie. Bo jeśli naprawdę wszystko jest priorytetem, problemem nie jest twoja zdolność do pracy. Problemem jest brak decyzji, co powinno otrzymać pierwszeństwo. A odróżnienie tych dwóch spraw może oszczędzić więcej czasu niż najbardziej wymyślny system zarządzania zadaniami.

Rozdział 2 - Dlaczego szef zmienia zdanie, skoro jeszcze wczoraj był absolutnie pewny?

W pewnej firmie zajmującej się sprzedażą wyposażenia wewnątrz rozpoczęto przygotowania do jesiennej kampanii. Dyrektor handlowy chciał mocno promować produkty premium. Marketing przygotował koncepcję, dział sprzedaży zaakceptował kierunek, a grafik rozpoczął projektowanie materiałów. We wtorek rano dyrektor wrócił ze spotkania z zarządem i ogłosił, że kampania powinna koncentrować się na produktach ekonomicznych. Zespół zmienił projekt. W czwartek pojawiła się informacja, że jednak warto wyróżnić produkty premium, ale z bardziej przystępną komunikacją. W piątek dyrektor zapytał, dlaczego prace idą tak wolno, skoro przecież „od początku chodziło o znalezienie odpowiedniego balansu”. Zespół zastanawiał się, czy słowo „balans” oznacza teraz kompromis między dwiema strategiami, czy po prostu umiejętność utrzymania równowagi psychicznej.

Łatwo byłoby uznać, że dyrektor nie potrafił podjąć decyzji. Być może rzeczywiście miał z tym problem. Jednak zanim przypiszemy każdą zmianę niezdecydowaniu, warto przyjrzeć się temu, co dzieje się po drugiej stronie biurka. Przełożony rzadko funkcjonuje w całkowitej izolacji. Otrzymuje nowe dane, uczestniczy w spotkaniach, reaguje na sugestie własnego szefa, słucha klientów i próbuje realizować cele, które nie zawsze do siebie pasują. Część tych informacji przekazuje zespołowi, część zatrzymuje dla siebie, a o niektórych przypomina sobie dopiero wtedy, gdy zobaczy gotowy rezultat. Pracownik widzi zmianę decyzji.

Nie zawsze widzi proces, który do niej doprowadził. To właśnie ta niewidoczna część zarządzania często odpowiada za wrażenie, że priorytety powstają w wyniku losowania.

Pierwszym źródłem zmian są nowe informacje. Wyobraź sobie firmę przygotowującą wprowadzenie produktu na rynek. Wszystko jest zaplanowane, dostawcy potwierdzili terminy, a materiały promocyjne niemal gotowe. Nagle okazuje się, że ważna dostawa dotrze później, niż zakładano. Dalsze promowanie pierwotnego terminu mogłoby spowodować niezadowolenie klientów i kosztowne zobowiązania. W tej sytuacji zmiana priorytetów jest uzasadniona. Rozsądny przełożony powinien zareagować, nawet jeśli oznacza to konieczność porzucenia części wcześniejszej pracy. Konsekwencja nie polega przecież na uporczywym realizowaniu planu, który przestał odpowiadać rzeczywistości. Firma, która nigdy nie zmienia decyzji, może wyglądać na doskonale zorganizowaną aż do chwili, gdy z pełną dyscypliną wjedzie w zamkniętą drogę.

Drugim źródłem jest zmiana oczekiwań, która niekoniecznie wynika z nowych faktów. Szef obejrzał konkurencyjną ofertę i uznał, że nasza powinna wyglądać inaczej. Podczas konferencji usłyszał interesujące hasło i następnego dnia zażądał przebudowania komunikacji. Klient wspomniał mimochodem o funkcji, której dotąd nie rozważano, więc nagle stała się ona centralnym elementem projektu. Takie inspiracje mogą prowadzić do dobrych decyzji, ale same w sobie nie dowodzą, że dotychczasowy kierunek był błędny. Nowy pomysł często wydaje się atrakcyjniejszy właśnie dlatego, że jest nowy. Jeszcze nie zdążył ujawnić swoich kosztów, ograniczeń i problemów. Poprzedni projekt miał na to zdecydowanie więcej czasu.