Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Nikt Nie Wie, Jak Wygląda Teraz „Dobra Robota”

Jak doprecyzować cele, kryteria sukcesu i zakres odpowiedzialności, kiedy firma zmienia strategię szybciej niż slajdy w prezentacji



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

Nikt Nie Wie, Jak Wygląda Teraz „Dobra Robota”

Jak doprecyzować cele, kryteria sukcesu i zakres odpowiedzialności, kiedy firma zmienia strategię szybciej niż slajdy w prezentacji

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-719-1

SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Kiedy dobra robota staje się ruchomym celem 10

Rozdział 2 - Pięć osób, pięć definicji sukcesu i jeden człowiek do rozliczenia 19

Rozdział 3 - KPI się zgadza, tylko rzeczywistość nie dostała powiadomienia 29

Rozdział 4 - Wszystko jest pilne, czyli korporacyjna sztuka biegania w kółko 39

Rozdział 5 - Pułapka uprzejmego „tak", czyli jak obiecać wszystkim wszystko i nie dowieźć niczego 49

Rozdział 6 - Między działami mieszka czarna dziura o nazwie „to nie nasze" 59

Rozdział 7 - Strategia umarła, ale jej zadania nadal przychodzą na spotkania 70

Rozdział 8 - Wszyscy się zgadzają, dopóki nie wyjdą z sali 80

Rozdział 9 - Jedna kartka prawdy, czyli jak zamienić wielką strategię w zadanie, które da się wykonać 91

Rozdział 10 - Zmiana zdania kosztuje, czyli jak korygować kurs bez udawania, że nic się nie stało 101

Rozdział 11 - Kto właściwie podejmuje decyzję, czyli organizacyjna zabawa w gorącego ziemniaka 113

Rozdział 12 - Kiedy „gotowe" naprawdę znaczy gotowe, a nie „pokaż, to coś jeszcze wymyślimy" 123

Rozdział 13 - Spotkanie, na którym wreszcie sprawdzamy, czy nadal robimy właściwe rzeczy 134

Rozdział 14 - Ocena roczna według regulaminu, którego nikt już nie pamięta 144

Rozdział 15 - Szef mówi „sam wiesz najlepiej", a potem okazuje się, że jednak nie 155

Rozdział 16 - Projekt się nie udał. Teraz zaczyna się konkurs na niewinnego.....165

Rozdział 17 - Kiedy matematyka mówi „nie da się", a zarząd odpowiada „wierzymy w was".....177

Rozdział 18 - Ustalenia mają datę ważności, nawet jeśli nikt jej nie wpisał 188

Rozdział 19 - Pierwsze objawy chaosu, czyli jak rozpoznać, że dobra robota znowu zmieniła adres 198

Rozdział 20 - Dobra robota bez jasnowidzenia, czyli jak zachować rozsądek, kiedy firma znowu zmienia zdanie 208

INTRO

Jest wtorek, godzina 9:07. Siedzisz na spotkaniu, podczas którego właśnie poznajesz nową strategię firmy. Problem polega na tym, że poprzednią strategię poznałeś w czwartek. Jeszcze nie zdążyłeś zapamiętać jej nazwy, a już została zastąpiona czymś znacznie bardziej ambitnym, dynamicznym i, oczywiście, zorientowanym na klienta. Na ekranie pojawia się slajd z trzema kolorowymi strzałkami i słowem „TRANSFORMACJA". Dyrektor mówi, że teraz najważniejsza będzie szybkość. Ktoś przypomina, że wczoraj najważniejsza była jakość. Dyrektor odpowiada, że jedno nie wyklucza drugiego. W sali zapada cisza charakterystyczna dla momentu, w którym wszyscy rozumieją, że właśnie wykluczono możliwość zadawania dalszych pytań.

Po spotkaniu wracasz do pracy z poczuciem, że powinieneś zrobić coś ważnego. Tylko co? Projekt, który w poniedziałek miał być priorytetem, nagle stał się „jednym z kilku istotnych obszarów". Zadanie, które zakończyłeś zgodnie z ustaleniami, wymaga ponownego przemyślenia, ponieważ zmieniły się oczekiwania. Twój przełożony chce większej samodzielności, ale nadal oczekuje konsultowania każdej istotnej decyzji. Masz działać szybciej, ograniczać koszty, utrzymywać najwyższy standard i najlepiej nie zadawać zbyt wielu pytań. Gdyby wymagania firmowe były dyscypliną olimpijską, właśnie poproszono cię o jednoczesne pobicie rekordu w sprincie, maratonie i nieruchomym staniu przy biurku.

W takich warunkach pojawia się pytanie, które brzmi banalnie, dopóki nie spróbujesz na nie odpowiedzieć: co

właściwie oznacza teraz dobra robota? Czy wystarczy dotrzymać terminu? Czy trzeba osiągnąć wynik, nawet jeśli pierwotne założenia straciły aktualność? Czy sukcesem jest wykonanie wszystkich poleceń, czy raczej samodzielne wybranie tych najważniejszych? A jeśli dwie osoby zarządzające oczekują czegoś przeciwnego, czy dobra robota polega na spełnieniu obu oczekiwań, czy na znalezieniu eleganckiego sposobu, żeby żadna nie zauważyła sprzeczności? To ostatnie bywa popularną kompetencją korporacyjną, choć rzadko pojawia się w oficjalnym opisie stanowiska.

Niepewność nie bierze się wyłącznie z tego, że ludzie nie potrafią jasno komunikować swoich oczekiwań. Organizacje naprawdę się zmieniają. Pojawiają się nowe informacje, zmieniają się potrzeby klientów, budżety, decyzje zarządu i warunki rynkowe. Firma ma prawo zmienić kierunek, nawet kilka razy. Kłopot zaczyna się wtedy, gdy zmiana strategii nie pociąga za sobą równie wyraźnej zmiany celów, kryteriów oceny i odpowiedzialności. Stare zadania nadal wiszą w systemie, nowe trafiają do skrzynki odbiorczej, a wszyscy zakładają, że ktoś już zdecydował, co przestało obowiązywać. Tymczasem ten tajemniczy ktoś zwykle przebywa na innym spotkaniu, podczas którego również czeka na decyzję.

Naturalną reakcją jest próba odzyskania kontroli przez zwiększenie wysiłku. Pracujesz dłużej, przygotowujesz dokładniejsze raporty, wysyłasz więcej wiadomości i zapisujesz każde ustalenie. Być może tworzysz nawet arkusz, który ma śledzić wszystkie zmiany priorytetów. Po tygodniu arkusz wymaga własnego harmonogramu, a po dwóch zaczynasz podejrzewać, że powinien otrzymać służbowy laptop i stanowisko specjalisty. Dokumentowanie

pracy potrafi pomóc, ale samo nie rozwiąże problemu, jeśli nikt nie uzgodnił, jaki wynik jest potrzebny. Można perfekcyjnie zrealizować zadanie, które już nie ma znaczenia. Można także osiągnąć wartościowy rezultat i zostać skrytykowanym za odejście od instrukcji sprzed trzech reorganizacji.

Dlatego potrzebujemy odróżnić trzy kwestie, które w firmowych rozmowach często lądują w jednym worku. Pierwsza to cel, czyli rezultat, do którego zmierzamy. Druga to kryteria sukcesu, czyli sposób rozpoznania, czy rezultat jest wystarczająco dobry. Trzecia to zakres odpowiedzialności, czyli ustalenie, kto ma wykonać pracę, podejmować decyzje i rozstrzygać konflikty. Jeśli brakuje któregoś z tych elementów, nawet bardzo kompetentny zespół może poruszać się w przeciwnych kierunkach. Każdy będzie zajęty, każdy będzie miał dobre intencje i każdy przygotuje prezentację pokazującą, że jego część działań przebiega zgodnie z planem. Dopiero na końcu okaże się, że istniały trzy różne plany.

Wyobraź sobie, że otrzymujesz polecenie: „Musimy poprawić efektywność procesu". Brzmi rozsądnie, ale pozostawia niemal wszystko do interpretacji. Możesz skrócić czas realizacji, ograniczyć koszty, zmniejszyć liczbę błędów albo uprościć współpracę między zespołami. Każde z tych działań może mieć sens, lecz niekoniecznie da się osiągnąć wszystkie naraz. Zupełnie inaczej pracuje się po uzgodnieniu, że przez najbliższy miesiąc pierwszeństwo ma skrócenie czasu obsługi, pod warunkiem utrzymania obecnego poziomu jakości, a propozycje wymagające dodatkowego budżetu zatwierdza konkretna osoba. Nie powstaje dzięki temu magiczna gwarancja sukcesu.

Powstaje coś znacznie mniej widowiskowego, ale bardziej użytecznego: wspólne rozumienie zadania.

Doprecyzowanie oczekiwań wymaga jednak odwagi, ponieważ pytania o priorytety bywają odbierane jako podważanie decyzji. Łatwiej przytaknąć, zanotować słowo „synergia" i liczyć, że jego znaczenie wyjaśni się samo. Warto nauczyć się pytać w sposób, który pomaga podejmować decyzje, zamiast urządzać przesłuchanie przełożonemu. „Który rezultat powinien mieć pierwszeństwo, jeśli nie zdążymy z oboma?" brzmi inaczej niż „Dlaczego znowu zmieniacie zdanie?". Pierwsze pytanie ujawnia realny wybór. Drugie może być emocjonalnie satysfakcjonujące, lecz zazwyczaj prowadzi do rozmowy o twoim nastawieniu zamiast o zadaniu. A nastawienie, jak wiadomo, potrafi być w firmie analizowane znacznie dokładniej niż źródłowa przyczyna problemu.

Ta książka pomoże ci rozpoznawać niejasne oczekiwania, zanim zamienią się w opóźnienia, konflikty i rozczarowanie wynikami. Nauczysz się przekładać ogólne deklaracje na konkretne ustalenia, rozmawiać o kryteriach oceny bez popadania w obsesję na punkcie wskaźników oraz odróżniać odpowiedzialność za działanie od uprawnień potrzebnych do podejmowania decyzji. Przyjrzymy się również sytuacjom, w których przełożony sam nie zna wszystkich odpowiedzi, kilka działów konkuruje o te same zasoby, a priorytety zmieniają się w połowie realizacji. Nie będziemy zakładać, że wystarczy wysłać uprzejmego maila, żeby organizacja nagle zaczęła funkcjonować jak starannie wyregulowany zegarek.

Ważne jest także to, czego ta książka nie obiecuje. Nie sprawi, że wszystkie decyzje kierownictwa staną się logiczne, budżety nieograniczone, a każdy menedżer

zacznie konsekwentnie przestrzegać własnych ustaleń. Czasem problem leży w strukturze organizacji, sprzecznych interesach lub braku decyzji na poziomie, do którego nie masz dostępu. W takich sytuacjach rozsądne działanie obejmuje również ujawnianie ograniczeń, dokumentowanie istotnych ustaleń i przekazywanie nierozwiązanych konfliktów właściwym osobom. Nie musisz brać osobistej odpowiedzialności za wszystkie sprzeczności systemu. Zwłaszcza jeśli firma jednocześnie oczekuje od ciebie pełnej autonomii i zakazuje samodzielnego przesuwania terminu o jeden dzień.

Na początek wystarczy jedna zmiana spojrzenia. Kiedy następnym razem usłyszysz, że coś jest „absolutnym priorytetem", spróbuj ustalić, jaki konkretny rezultat ma powstać, po czym zostanie oceniony i kto rozstrzygnie konflikt z pozostałymi priorytetami. Nie potrzebujesz do tego piętnastostronicowej procedury. Potrzebujesz rozmowy, w której ogólne hasła ustąpią miejsca decyzjom. Dobra robota nie musi oznaczać wykonywania wszystkiego, czego ktokolwiek kiedykolwiek oczekiwał. Powinna oznaczać świadome dostarczanie wartości według uzgodnionych zasad, które można aktualizować, gdy zmieniają się warunki.

A jeśli jutro pojawi się kolejna strategia? Cóż, przynajmniej tym razem będziesz wiedzieć, o co zapytać, zanim ktoś zdąży dodać do prezentacji następną kolorową strzałkę.

Rozdział 1 - Kiedy dobra robota staje się ruchomym celem

W pewnej firmie, która równie dobrze mogłaby być twoją, pracownik dostaje zadanie przygotowania nowego standardu obsługi klientów. Przez trzy tygodnie zbiera informacje, rozmawia z zespołami, analizuje zgłoszenia i opracowuje rozwiązanie. Wszystko przebiega zgodnie z ustaleniami. W piątek przesyła gotowy materiał przełożonemu, który odpowiada: „Świetna robota!". W poniedziałek podczas spotkania dowiaduje się jednak, że przygotowany standard jest zbyt szczegółowy, za mało innowacyjny i nie odpowiada aktualnemu kierunkowi organizacji. Co ciekawe, nikt nie potrafi wskazać momentu, w którym ów kierunek został oficjalnie zmieniony. Dokument nie stał się gorszy przez weekend. Zmieniła się definicja sukcesu, a jego autor nie otrzymał zaproszenia na uroczystość.

To jedna z najbardziej frustrujących sytuacji zawodowych: wykonujesz pracę zgodnie z tym, co wiesz, a później odkrywasz, że oceniono ją według zasad, których nie znałeś. W dodatku ocena bywa przedstawiana tak, jakby nowe zasady obowiązywały od zawsze. „Przecież od początku zależało nam na elastyczności" - słyszysz od osoby, która dwa tygodnie wcześniej wymagała szczegółowego opisu każdego kroku. Zaczynasz więc przeglądać wiadomości, notatki i zapisy spotkań, szukając dowodu, że nie zwariowałeś. Możesz nawet go znaleźć. Nie oznacza to jednak, że odzyskasz stracony czas albo że następna ocena będzie bardziej przewidywalna.

Pierwszą rzeczą, którą trzeba zrozumieć, jest różnica między trudnym zadaniem a niejasnym zadaniem. Trudne zadanie może wymagać wiedzy, wysiłku, współpracy i podejmowania ryzyka. Niejasne zadanie wymaga dodatkowo zgadywania, co druga osoba uzna za właściwy rezultat. Możesz być świetnie przygotowany do pierwszego i kompletnie bezradny wobec drugiego. Co gorsza, oba problemy często występują razem. Masz ambitny termin, ograniczone zasoby i nieprecyzyjne oczekiwania. Organizacja interpretuje wtedy twoje pytania jako brak samodzielności, a brak pytań jako dowód, że wszystko rozumiesz. To zawodowa wersja gry, w której zasady wyjaśnia się dopiero po przegranej.

Niejasność nie zawsze jest widoczna na początku. Często przychodzi w eleganckim opakowaniu. Otrzymujesz cel zapisany profesjonalnym językiem, z odpowiednią liczbą angielskich słów i oznaczeniem „strategiczny". Masz zwiększyć zaangażowanie, przyspieszyć transformację, poprawić doświadczenie klienta albo wzmocnić współpracę. Każde z tych zamierzeń może być wartościowe. Problem polega na tym, że samo sformułowanie nie mówi, jaka konkretna zmiana ma nastąpić. W jakim obszarze? Dla kogo? Do kiedy? Jakie ograniczenia należy uwzględnić? Możesz przez miesiąc organizować działania wspierające współpracę, podczas gdy przełożony oczekuje usunięcia jednej konkretnej przeszkody między dwoma działami. Ty organizujesz spotkania integracyjne, a on zastanawia się, dlaczego nie poprawił się przepływ informacji. Wszyscy współpracują, tylko nie przy rozwiązywaniu tego samego problemu.

Warto tu rozróżnić wykonanie pracy od osiągnięcia pożądanego efektu. Wykonaniem może być przygotowanie

instrukcji, przeprowadzenie szkolenia, wdrożenie narzędzia czy dostarczenie raportu. Efektem jest zmiana, której te działania mają służyć. Instrukcja może być kompletna, a mimo to nie rozwiązywać problemu użytkowników. Szkolenie może odbyć się terminowo, chociaż uczestnicy nadal nie potrafią wykorzystać wiedzy. Raport może zawierać wszystkie zamówione wykresy, lecz nie pomagać nikomu w podjęciu decyzji. Nie oznacza to, że autorzy tych materiałów wykonali złą robotę. Oznacza, że trzeba ustalić, czy zadaniem było dostarczenie określonego produktu pracy, wywołanie konkretnego efektu, czy jedno i drugie. Bez tej różnicy łatwo świętować zakończenie działań, które nie przybliżyły organizacji do celu.

Drugim sygnałem ostrzegawczym jest sytuacja, w której każdy zainteresowany używa tego samego słowa, ale nadaje mu inne znaczenie. Wyobraź sobie projekt, w którym wszyscy zgodzili się, że rozwiązanie ma być „proste". Dla użytkownika prostota oznacza trzy intuicyjne kroki. Dla działu technicznego brak dodatkowych integracji. Dla finansów niski koszt utrzymania. Dla kierownika projektu możliwość szybkiego wdrożenia. Wszystkie interpretacje są rozsądne, dopóki ktoś nie odkryje, że uproszczenie obsługi wymaga właśnie tej integracji, której zespół techniczny chciał uniknąć. Wtedy zaczyna się dyskusja, w której każda strona broni prostoty, choć nikt już nie pamięta, czego właściwie miała ona dotyczyć. Słowa nie zastępują ustaleń, nawet jeśli brzmią przekonująco w prezentacji.

Trzeci sygnał pojawia się wtedy, gdy ocena jakości zależy przede wszystkim od osoby, która akurat zabiera głos. Jeden przełożony chwali samodzielność, drugi wytyka brak konsultacji. Jeden docenia szczegółowość, drugi uważa ją za niepotrzebne komplikowanie. Szczególnie łatwo pomylić

taką sytuację z własnym niedopasowaniem. Zaczynasz zastanawiać się, czy powinieneś być bardziej zdecydowany, bardziej ostrożny, bardziej kreatywny albo bardziej przewidywalny. Oczywiście umiejętność dostosowania komunikacji do odbiorcy ma znaczenie. Nie rozwiązuje jednak sprzeczności dotyczących tego, jaki rezultat należy dostarczyć. Jeśli dwie osoby mają prawo oceniać tę samą pracę według różnych kryteriów, potrzebny jest sposób rozstrzygania różnic, a nie pracownik zdolny do jednoczesnego spełniania przeciwstawnych oczekiwań.

Czwarty sygnał jest mniej spektakularny, lecz wyjątkowo kosztowny: nie wiadomo, kiedy zadanie można uznać za zakończone. Przygotowujesz materiał i otrzymujesz prośbę o drobną poprawkę. Po niej pojawiają się dodatkowe uwagi, następnie nowe dane, jeszcze jedna konsultacja i sugestia rozszerzenia zakresu. Każda zmiana osobno wydaje się niewielka, dlatego trudno wskazać moment, w którym zwykłe dopracowywanie przekształciło się w realizację kolejnego projektu. Praca trwa, choć formalnie została już wykonana. Termin pozostaje bez zmian, ponieważ w systemie nadal widnieje ten sam numer zadania. Dokument ma siedem wersji, z których trzy noszą nazwę „ostateczna", a jedna „ostateczna_naprawdę". Technologia umożliwiła ludzkości ogromny postęp, lecz najwyraźniej nie rozwiązała problemu ustalania końca pracy.

Nie każda zmiana wymaga jednak alarmu. Jeśli pojawiła się istotna informacja, potrzeba poprawienia rozwiązania może być całkowicie uzasadniona. Klient zgłasza wcześniej nieznany problem, zmieniają się warunki kontraktu albo testy ujawniają błąd. Rozsądna organizacja aktualizuje wtedy oczekiwania. Różnica polega na tym, czy zmiana zostaje nazwana i uwzględniona w planie, czy też udaje się, że od

początku była częścią pierwotnego zadania. Pierwsza sytuacja pozwala podjąć decyzję o dodatkowej pracy, terminie i zasobach. Druga sprawia, że wszyscy próbują zachować pozory nieprzerwanej zgodności z planem. To trochę tak, jakby podczas remontu mieszkania właściciel zdecydował, że zamiast łazienki chce kuchnię, ale nadal oczekiwał zakończenia prac w piątek i zachowania budżetu na wymianę umywalki.

Dlaczego więc tak często nie zauważamy problemu odpowiednio wcześnie? Ponieważ niepewność zawodowa potrafi wyglądać jak normalny element odpowiedzialnej pracy. Zakładamy, że inni wiedzą więcej, a jeśli nie rozumiemy oczekiwań, powinniśmy sami je odgadnąć. Szczególnie silna jest ta pokusa u osób doświadczonych, które przyzwyczaiły się do samodzielnego rozwiązywania trudności. Początkujący pracownik może bez skrępowania zapytać, co oznacza „gotowe". Specjalista z dziesięcioletnim doświadczeniem czasami woli poświęcić dwa dni na analizę, niż przyznać, że nie wie, czego właściwie oczekuje jego dyrektor. Kompetencje paradoksalnie zwiększają wtedy ryzyko marnowania wysiłku. Im więcej potrafisz zrobić samodzielnie, tym więcej jesteś w stanie wykonać, zanim odkryjesz, że pracujesz nad niewłaściwym problemem.

Do tego dochodzi mechanizm, który można nazwać złudzeniem wspólnego rozumienia. Na spotkaniu wszyscy potakują, więc wydaje się, że uzgodniono kierunek. Tymczasem potakiwanie może oznaczać zgodę, uprzejmość, zmęczenie albo pragnienie zdążenia na następne połączenie. Ludzie rzadko zatrzymują prezentację, by powiedzieć: „Nie rozumiem, co konkretnie mamy osiągnąć". Szczególnie gdy ktoś właśnie oznajmił, że strategia jest oczywista. Brak pytań zostaje odczytany jako

pełna jasność, choć uczestnicy wychodzą ze spotkania z kilkoma odmiennymi wyobrażeniami rezultatu. Późniejsze konflikty wydają się nagłe, ale ich początek często da się odnaleźć właśnie w tej komfortowej ciszy.

Możesz zacząć rozpoznawać takie sytuacje bez uruchamiania wielkiej reorganizacji. Wybierz jedno ważne zadanie, nad którym obecnie pracujesz, i spróbuj opisać je trzema zwykłymi zdaniami. Pierwsze powinno określać rezultat, drugie wyjaśniać, po czym rozpoznasz jego akceptację, a trzecie wskazywać, kto może rozstrzygnąć istotne wątpliwości. Nie pisz tego językiem firmowych prezentacji. Jeśli zadaniem jest przygotowanie rekomendacji, nazwij decyzję, której ma ona służyć. Jeśli wdrażasz zmianę, wskaż, czy oczekiwany wynik oznacza uruchomienie rozwiązania, jego przyjęcie przez użytkowników czy osiągnięcie określonego efektu. Trudność z zapisaniem któregoś zdania nie jest jeszcze dowodem złego zarządzania. Jest sygnałem, że warto sprawdzić swoje założenia przed dalszym inwestowaniem czasu.

Szczególnie ważne jest oddzielenie faktów od domysłów. Możesz wiedzieć, że termin ustalono na koniec miesiąca, ale jedynie przypuszczać, że najważniejsze będzie ograniczenie kosztów. Możesz mieć potwierdzony zakres prac, lecz nie wiedzieć, kto zatwierdzi ostateczną wersję. Ludzie często zapisują takie informacje obok siebie, jakby miały tę samą wiarygodność. Tymczasem „dyrektor powiedział” i „wydaje mi się, że dyrektor miał na myśli” to dwa różne źródła wiedzy. Drugie może być rozsądną hipotezą, lecz nie powinno niepostrzeżenie awansować do kategorii oficjalnego ustalenia. Wystarczy oznaczyć najważniejsze założenia jako wymagające potwierdzenia. Nie musisz

tworzyć dokumentacji przypominającej akta międzynarodowego śledztwa. Chodzi o to, żeby wiedzieć, na czym opierasz swoje decyzje.

Przydatna jest też obserwacja momentów, w których praca zaczyna krążyć w miejscu. Jeżeli przez kilka dni poprawiasz ten sam materiał, a kolejne uwagi nie przybliżają go do akceptacji, sprawdź, czy wszyscy oceniają tę samą wersję celu. Gdy zespół nieustannie zmienia kolejność działań, ustal, czy naprawdę zmieniły się priorytety, czy tylko kolejni rozmówcy zgłaszają swoje pilne potrzeby. Jeśli regularnie wykonujesz zadania, których nikt później nie wykorzystuje, zastanów się, czy ich odbiorca i przeznaczenie były wcześniej jasno określone. Takie obserwacje mówią więcej o jakości zarządzania pracą niż liczba godzin spędzonych przy komputerze. Aktywność łatwo zmierzyć. Sens aktywności wymaga trochę więcej uwagi.

W tym miejscu można popełnić inny błąd: uznać, że każde niedoprecyzowanie należy natychmiast wyeliminować. To niemożliwe i nie zawsze potrzebne. W nowych projektach część odpowiedzi pojawia się dopiero podczas działania. Nie wiadomo jeszcze, które rozwiązanie zadziała, jak zareagują użytkownicy albo jaki wariant okaże się opłacalny. W takich przypadkach uczciwym celem może być zdobycie informacji potrzebnych do kolejnej decyzji. Problemem nie jest samo istnienie niewiadomych, lecz udawanie, że ich nie ma. Inaczej planuje się projekt, którego wynik powinien być przewidywalny, a inaczej eksperyment, którego celem jest sprawdzenie hipotezy. W obu przypadkach można jednak uzgodnić, jaka praca ma zostać wykonana i czego pozwoli się dowiedzieć.

Rozpoznanie niejasności jest szczególnie istotne, gdy pracujesz pod presją czasu. Im krótszy termin, tym większa pokusa, żeby od razu rozpocząć działanie i pominąć rozmowę o oczekiwaniach. Czasem to właściwa decyzja, zwłaszcza gdy ryzyko błędu jest niewielkie, a poprawka prosta. Ale przy kosztownym, trudno odwracalnym zadaniu kilka minut przeznaczonych na sprawdzenie kierunku może ochronić wiele godzin pracy. Możesz powiedzieć: „Zanim ruszymy, chcę upewnić się, że priorytetem jest wariant szybszy, nawet jeśli będzie mniej rozbudowany". Taka wypowiedź nie świadczy o braku samodzielności. Pokazuje, że rozumiesz konsekwencje wyboru. Co więcej, daje drugiej stronie okazję do skorygowania założenia, zanim zamieni się ono w gotowy, lecz niepotrzebny rezultat.

Nie zawsze otrzymasz jasną odpowiedź. Przełożony może powiedzieć, że wszystko jest ważne, termin pozostaje niezmienny, a szczegóły masz ustalić samodzielnie. To nie znaczy, że rozmowa była bezwartościowa. Dowiedziałeś się, że część decyzji pozostaje po twojej stronie, ale nadal trzeba rozpoznać granice tej swobody. Możesz zaproponować konkretny kierunek i jasno wskazać jego konsekwencje: „W takim razie przygotuję najpierw rozwiązanie podstawowe, a rozszerzenia potraktuję jako osobną decyzję". Jeśli wybór przekracza twoje uprawnienia, trzeba to nazwać. Brak decyzji osoby odpowiedzialnej nie powinien po cichu zamieniać się w pełną odpowiedzialność wykonawcy za konsekwencje, na które nie miał wpływu.

Najważniejsza korzyść z takiego podejścia nie polega na uniknięciu wszystkich poprawek. Poprawki są normalną częścią pracy, a dobre pomysły często dojrzewają dopiero w kontakcie z rzeczywistością. Chodzi o coś bardziej podstawowego: możliwość odróżnienia własnego błędu od

zmiany oczekiwań, niezrozumienia zadania od jego rzeczywistej trudności oraz odpowiedzialności za wykonanie od odpowiedzialności za cudze decyzje. Dzięki temu nie musisz interpretować każdej krytycznej uwagi jako dowodu, że zabrakło ci kompetencji. Możesz spokojnie zapytać, co się zmieniło, jakie ma to znaczenie i co należy zrobić inaczej.

Dobra robota nie jest nieruchomym pomnikiem, który raz zdefiniowany pozostaje niezmienny przez całą karierę. Jest rezultatem ocenianym w konkretnych warunkach, wobec określonych potrzeb i oczekiwań. Te warunki mogą się zmieniać. Rozsądnie jest więc regularnie sprawdzać, czy nadal pracujesz nad właściwym problemem. Nie oznacza to życia w nieustannej niepewności ani obowiązku potwierdzania każdej drobnej czynności. Oznacza gotowość zauważenia, kiedy cel naprawdę się przesunął, zamiast z rozpędu biec w stronę miejsca, w którym znajdował się w zeszłym tygodniu.

A jeśli ktoś po raz kolejny powie ci, że przygotowane rozwiązanie jest dobre, ale „nie do końca o to chodziło", nie musisz od razu otwierać ósmej wersji pliku. Najpierw sprawdź, o co dokładnie chodzi teraz. To niewielka różnica w kolejności działań, która potrafi oszczędzić zaskakująco dużo pracy. Zwłaszcza tej wykonywanej z wielkim zaangażowaniem w zupełnie niewłaściwym kierunku.

Rozdział 2 - Pięć osób, pięć definicji sukcesu i jeden człowiek do rozliczenia

W dużej sali konferencyjnej trwa spotkanie poświęcone nowemu projektowi. Dyrektor sprzedaży oczekuje szybkiego wdrożenia, ponieważ wynik kwartalny nie poprawi się sam. Dyrektor finansowy chce ograniczenia kosztów i przedstawienia uzasadnienia każdej większej inwestycji. Dział jakości wymaga dodatkowych testów, dział prawny potrzebuje czasu na sprawdzenie dokumentacji, a marketing przekonuje, że wszystko musi być gotowe przed rozpoczęciem kampanii. Wszyscy zgadzają się, że projekt jest niezwykle ważny. Zapada decyzja o jego realizacji, uczestnicy dziękują sobie za konstruktywną dyskusję, a zadanie trafia do kierownika projektu. Ten spogląda na notatki i odkrywa, że właśnie został odpowiedzialny za pogodzenie pięciu oczekiwań, których pogodzenia nikt nie uzgodnił. To wyjątkowa forma awansu: otrzymujesz odpowiedzialność, ale uprawnienia decyzyjne pozostają na poprzednich piętrach budynku.

Taka sytuacja nie musi wynikać ze złej woli uczestników. Każdy z nich może racjonalnie bronić interesów swojego obszaru. Sprzedaż odpowiada za przychody, finanse za wydatki, jakość za ograniczanie błędów, a dział prawny za ryzyko związane z obowiązującymi wymaganiami. Problem pojawia się wtedy, gdy te perspektywy nie zostają połączone w jeden zestaw decyzji dotyczących konkretnego projektu. Organizacja funkcjonuje wówczas jak orkiestra, w której każdy muzyk zna swoją partyturę, ale dyrygent rozdaje pięć różnych utworów i ogłasza, że liczy na

harmonijne wykonanie. Kiedy pojawia się hałas, pretensje trafiają do osoby stojącej najbliżej instrumentów.

Żeby zrozumieć, skąd biorą się sprzeczne oczekiwania, trzeba przyjrzeć się drodze, którą przechodzi strategia, zanim zamieni się w codzienną pracę. Na najwyższym poziomie firma może zdecydować o zwiększeniu rentowności, poprawie doświadczenia klientów albo przyspieszeniu wprowadzania nowych rozwiązań. Są to kierunki działania, nie gotowe instrukcje. Każdy dział musi przełożyć je na własne cele, następnie kierownicy na zadania zespołów, a pracownicy na konkretne decyzje. Na każdym etapie ktoś dokonuje interpretacji. Czasami świadomie wybiera spośród kilku możliwości, czasami korzysta z wcześniejszych przyzwyczajeń, a czasami zakłada, że znaczenie strategii jest oczywiste. Po przejściu przez kilka szczebli pierwotny komunikat może więc zmienić się bardziej niż tekst przepuszczony przez wyjątkowo ambitny program do automatycznego tłumaczenia.

Przykładowo zarząd ogłasza, że firma powinna skoncentrować się na najbardziej wartościowych klientach. Dział sprzedaży rozumie to jako zwiększenie zaangażowania w obsługę największych kontrahentów. Marketing proponuje kampanie skierowane do wybranych segmentów. Obsługa klienta zaczyna planować indywidualne standardy kontaktu, a finanse oczekują ograniczenia kosztów obsługi mniej rentownych grup. Wszystkie działania mogą wynikać z tej samej strategii, lecz ich połączenie wymaga rozstrzygnięcia konkretnych pytań. Którzy klienci są najbardziej wartościowi? Czy liczy się obecny przychód, zysk, potencjał rozwoju czy znaczenie długoterminowe? Co zrobić, jeśli zwiększenie jakości obsługi jednej grupy podniesie koszty bardziej, niż zakładano? Bez takich ustaleń poszczególne

zespoły będą realizować własne interpretacje, a wyniki całej organizacji mogą okazać się niespójne.

Istotnym źródłem nieporozumień jest różnica między interesem organizacji a interesem konkretnego działu. W idealnym świecie każdy zespół podejmuje decyzje wyłącznie z myślą o wspólnym sukcesie. W rzeczywistości ludzie są również rozliczani z własnych celów, budżetów i wskaźników. Menedżer, którego ocena zależy od terminowości, będzie inaczej patrzył na dodatkowe testy niż osoba odpowiedzialna za ograniczanie błędów. To nie musi świadczyć o egoizmie. Tak skonstruowano ich odpowiedzialność. Jeśli organizacja wymaga wspólnego rezultatu, ale nagradza wyłącznie wyniki poszczególnych działów, nie powinna być zaskoczona, że ludzie chronią przede wszystkim własne obszary. Trudno oczekiwać, że każdy będzie spontanicznie poświęcał swój oficjalny cel dla dobra przedsięwzięcia, którego całościowej oceny nikt nie określił.

Z tego powodu ważne jest ustalenie, czyje oczekiwania mają znaczenie i jaką funkcję pełni każda zaangażowana osoba. W projektach często występują inicjatorzy, którzy zgłaszają potrzebę; wykonawcy, którzy realizują zadania; eksperci, których opinie pomagają ograniczać ryzyko; osoby zatwierdzające rezultat oraz właściciele decyzji dotyczących kierunku lub zasobów. Jedna osoba może pełnić kilka funkcji, a w niewielkiej firmie wiele z nich naturalnie się łączy. Kłopot zaczyna się wtedy, gdy wszyscy są traktowani jak równorzędni decydenci, choć faktycznie mają różne uprawnienia. Każda opinia staje się wówczas poleceniem, każda sugestia obowiązkową poprawką, a każda uwaga kolejnym powodem do przesunięcia terminu. Nikt formalnie

nie zmienił zakresu projektu, ale zakres zdążył już znacząco urosnąć.

Wyobraź sobie, że przygotowujesz rozwiązanie dla działu obsługi. Jego kierownik zamówił pracę i będzie z niej korzystał. Ekspert techniczny opiniuje wykonalność, finanse oceniają koszt, a twój przełożony zatwierdza wykorzystanie zasobów zespołu. Podczas konsultacji specjalista z innego działu proponuje dodatkową funkcję. Pomysł jest interesujący, ale jego realizacja wymaga dwóch tygodni pracy. Czy powinieneś automatycznie uwzględnić sugestię? Niekoniecznie. Najpierw trzeba ustalić, czy osoba zgłaszająca uwagę ma prawo rozszerzać zakres, czy dostarcza opinię do rozważenia. To rozróżnienie nie umniejsza wartości jej wiedzy. Chroni projekt przed sytuacją, w której każda merytoryczna sugestia staje się zobowiązaniem, mimo że nikt nie ocenił jej wpływu na termin i koszty.

Dobrym sposobem uporządkowania takiej sytuacji jest sporządzenie prostej mapy oczekiwań. Nie chodzi o skomplikowany schemat organizacyjny, na którym każde nazwisko znajduje się w kolorowym prostokącie połączonym siedemnastoma strzałkami. Wystarczy przy ważnym przedsięwzięciu ustalić, kto potrzebuje rezultatu, kto dostarcza istotne wymagania, kto ostatecznie akceptuje pracę i kto rozstrzyga konflikt pomiędzy konkurującymi oczekiwaniami. Odpowiedzi nie zawsze będą oczywiste. Czasem odkryjesz, że osoba zamawiająca projekt nie może zatwierdzić dodatkowego budżetu albo że ktoś odpowiedzialny za odbiór końcowy nie uczestniczył w ustalaniu zakresu. To cenna informacja, ponieważ pozwala wcześniej zaplanować niezbędną rozmowę, zamiast