

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Przez Cały Dzień Tylko Odpowiadam, Wieczorem Dopiero Zaczynam Pracę

Jak ograniczyć reaktywną pracę, ustawić okna na wiadomości
i odzyskać czas na zadania, które wymagają czegoś
więcej niż szybkiego „jasne”



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

Przez Cały Dzień Tylko Odpowiadam, Wieczorem Dopiero Zaczynam Pracę

Jak ograniczyć reaktywną pracę, ustawić
okna na wiadomości i odzyskać czas na
zadania, które wymagają czegoś więcej niż
szybkiego „jasne”

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-627-9

SPIS TREŚCI

INTRO	5
Rozdział 1 - Pracowałem cały dzień. Dlaczego więc nic ważnego nie zrobiłem?	11
Rozdział 2 - Dlaczego cudze wiadomości zawsze wydają się pilniejsze od twojej pracy?.....	20
Rozdział 3 - „Tylko na chwilę” - czyli jak pięć minut zamienia się w cudze zadanie.....	30
Rozdział 4 - Dlaczego kolejna aplikacja do produktywności nie uratuje twojego dnia?	40
Rozdział 5 - Sprawdzam wiadomości, chociaż nikt do mnie nie napisał.....	51
Rozdział 6 - Jedno pytanie, osiemnaście powiadomień i żadnej decyzji.....	61
Rozdział 7 - Mam wolne godziny w kalendarzu, ale ani jednej na prawdziwą pracę.....	71
Rozdział 8 - Wszyscy przychodzą do mnie, bo tylko ja wiem, jak to działa	82
Rozdział 9 - Okna na wiadomości, czyli jak przestać być całodobową recepcją własnego biurka	93
Rozdział 10 - Wszystko jest pilne, dopóki nie zapytasz, co się stanie jutro	103
Rozdział 11 - Godzina, w której naprawdę robisz swoją pracę.....	113
Rozdział 12 - Jak powiedzieć „nie teraz” i nie zostać biurowym czarnym charakterem.....	123

Rozdział 13 - Mój plan na dziś wymaga czternastu godzin. Mam osiem.	134
Rozdział 14 - O siedemnastej kończę pracę, a nie otwieram drugą zmianę	143
Rozdział 15 - Kiedy naprawdę wszystko płonie, nie udawaj, że to zwykły wtorek	154
Rozdział 16 - Firma chce, żebym był zawsze dostępny. Kto w takim razie ma wykonać moją pracę?	165
Rozdział 17 - Mój system działań świetnie, dopóki życie nie zaczęło przeszkadzać.....	175
Rozdział 18 - Jak rozpoznać, że znowu pracujesz dla skrzynki odbiorczej	186
Rozdział 19 - Jak nie wrócić do chaosu, kiedy wszyscy przyzwyczaili się do twojej dostępności	198
Rozdział 20 - Nie muszę odpowiadać wszystkim, żeby dobrze wykonać swoją pracę.....	208

INTRO

Jest 17:12. Oficjalnie kończysz pracę za osiemnaście minut. Nieoficjalnie właśnie otwierasz dokument, nad którym zamierzałeś pracować od dziewiątej rano. Przez cały dzień nie próżnowałeś. Odpowiedziałeś na trzydzieści siedem wiadomości, uczestniczyłeś w dwóch nieplanowanych rozmowach, wyjaśniłeś cztery nieporozumienia i odnalazłeś plik, którego ktoś pilnie potrzebował, chociaż sam zapisał go w folderze nazwanym „Nowy folder (7)”. Udało ci się nawet zjeść obiad, jeśli za obiad uznamy kanapkę trzymaną jedną ręką podczas pisania „Sprawdzę i wrócę z informacją”. Teraz patrzysz na swoje najważniejsze zadanie. Nadal jest dokładnie tam, gdzie zostawiłeś je rano. Nieruszone, cierpliwe i prawdopodobnie trochę rozczarowane waszą relacją. Komputer działa, kawa dawno wystygła, a ty odkrywasz fascynującą prawidłowość: żeby wreszcie zacząć własną pracę, musisz najpierw doczekać końca dnia pracy.

Jeśli rozpoznajesz ten scenariusz, prawdopodobnie znasz również jego bardziej irytującą odmianę. Przychodzisz rano z rozsądnym planem, czasem nawet zapisanym w eleganckiej aplikacji, która za odpowiednią opłatą pozwala profesjonalnie oglądać niewykonane zadania. Masz przygotować analizę, stworzyć koncepcję, dopracować ofertę, podjąć decyzję albo po prostu spokojnie pomyśleć. Zaczynasz od sprawdzenia wiadomości, żeby upewnić się, że nic pilnego nie czeka. I rzeczywiście coś czeka. Potem kolejne coś. Następnie ktoś pyta, czy możesz tylko zerknąć, ktoś inny prosi o szybkie potwierdzenie, a jeszcze ktoś potrzebuje pięciu minut, które w kalendarzu mają niezwykle zdolność rozmnażania się do czterdziestu. Kiedy ponownie

spoglądasz na zegarek, przedpołudnie przeszło do historii. Nie było nawet specjalnie przyjemne. Po prostu zniknęło pod warstwą drobnych spraw, z których każda wydawała się zbyt mała, żeby odmówić.

Najbardziej podstępne jest to, że przez cały ten czas naprawdę pracujesz. Nie oglądasz przypadkowych filmów ani nie organizujesz mistrzostw świata w przekładaniu ikon na pulpicie. Pomagasz ludziom, rozwiązujesz problemy, przekazujesz informacje i podejmujesz drobne decyzje. Twoja aktywność jest widoczna, mierzalna i często doceniana. W firmowym komunikatorze możesz wyglądać jak człowiek, bez którego organizacja natychmiast przestałaby funkcjonować. Problem polega na tym, że aktywność nie zawsze oznacza postęp w zadaniach, za które ostatecznie odpowiadasz. Można zakończyć dzień z pustą skrzynką odbiorczą i pełną listą zaległości. Można być niezwykle pomocnym dla wszystkich dookoła, a jednocześnie regularnie zawodzić własne priorytety. To szczególnie frustrujące, ponieważ trudno wskazać jeden moment, w którym popełniło się błąd. Przecież każda pojedyncza odpowiedź miała sens.

Właśnie dlatego popularna rada „po prostu lepiej zarządzaj czasem” bywa równie użyteczna jak polecenie „po prostu nie moknij” skierowane do człowieka stojącego podczas ulewy bez parasola. Możesz mieć świetnie przygotowany harmonogram, ale jeśli otoczenie traktuje twoją dostępność jako zasób nieograniczony, harmonogram szybko stanie się dokumentem historycznym. Możesz wyłączyć powiadomienia, lecz jeżeli nikt nie wie, jak skontaktować się z tobą w naprawdę pilnej sprawie, pojawi się uzasadnione napięcie. Możesz postanowić, że od dzisiaj ignorujesz komunikator przez pół dnia, ale jeśli twoja praca

wymaga bieżącego wspierania innych, będzie to raczej eksperyment społeczny niż skuteczna strategia. Problem reaktywności rzadko rozwiązuje się jednym przyciskiem. Trzeba zrozumieć, które reakcje są rzeczywiście potrzebne, które wynikają z przyzwyczajenia, a które stały się niepisanym obowiązkiem.

Istnieje też pewna niewygodna prawda: odpowiadanie daje natychmiastowe poczucie zakończenia sprawy. Ktoś pyta, ty odpisujesz, temat znika z ekranu. Małe zwycięstwo, mała satysfakcja. Tymczasem zadanie wymagające skupienia przez pierwszą godzinę może nie dostarczać żadnego widocznego rezultatu. Analiza nadal wygląda na niedokończoną, trudna decyzja pozostaje trudna, a tekst po poprawkach czasami prezentuje się gorzej niż przed nimi. Nic dziwnego, że mózg chętniej wybiera wiadomość z pytaniem „Masz chwilę?” niż dokument, którego samo otwarcie wymaga psychicznego rozgrzewania silnika. Nie oznacza to braku ambicji ani charakteru. Oznacza jedynie, że łatwo pomylić szybkie domykanie drobiazgów z wykonywaniem pracy, która naprawdę przesuwa ważne sprawy do przodu.

Do tego dochodzi presja dostępności. W wielu zespołach szybkość odpowiedzi stała się nieformalnym dowodem zaangażowania. Zielona kropka przy nazwisku wygląda niemal jak deklaracja zawodowej gotowości bojowej. Jeśli odpowiadasz po minucie, jesteś pomocny. Jeśli po godzinie, ktoś zaczyna się zastanawiać, czy żyjesz, pracujesz, czy może przeprowadzasz tajną operację na rzecz konkurencji. Część tych oczekiwań istnieje naprawdę, ale część sami sobie dopowiadamy. Odpowiadamy natychmiast, żeby nie wyjść na nieuprzejmych, niekompetentnych albo niedostępnych. Z czasem uczymy innych, że można nam

przerywać bez żadnego kosztu. Oczywiście koszt istnieje. Po prostu nikt nie widzi go w chwili wysyłania wiadomości. Pojawia się później, kiedy ponownie próbujemy przypomnieć sobie, nad czym właściwie pracowaliśmy.

Ta książka nie jest manifestem przeciwko wiadomościom, współpracownikom ani ludziom, którzy rozpoczynają rozmowę od niewinnego „Cześć, szybkie pytanie”. Komunikacja pozostaje niezbędną częścią pracy, a szybka reakcja bywa naprawdę wartościowa. Są sytuacje, w których opóźnienie odpowiedzi zatrzymuje proces, naraża innych na straty albo zwyczajnie komplikuje życie zespołu. Chodzi o odzyskanie możliwości świadomego wyboru. O rozpoznanie różnicy między sprawą pilną a sprawą, której nadawca bardzo chciałby nadać status pilnej. O takie ustawienie dostępności, żeby ludzie wiedzieli, kiedy otrzymają odpowiedź, a ty nie musiałeś co trzy minuty sprawdzać, czy świat nadal działa bez twojego „jasne”.

Nie będziemy również udawać, że każdy może samodzielnie przeprojektować organizację. Jeśli jesteś jedyną osobą odpowiadającą za określony proces, masz wymagającego przełożonego albo pracujesz w środowisku pełnym rzeczywistych sytuacji awaryjnych, twoje możliwości są inne niż możliwości kogoś, kto przez większość dnia wykonuje samodzielne zadania. Dlatego ważne będzie nie tylko wyznaczanie okien na wiadomości, lecz także uzgadnianie oczekiwań, tworzenie sensownych ścieżek dla wyjątków i uczciwe pokazywanie kosztu nieustannych przerw. Czasami potrzebujesz zmienić własny nawyk. Czasami sposób działania zespołu. A czasami trzeba powiedzieć przełożonemu, że trzech priorytetów oznaczonych jako absolutnie najważniejsze nie

da się zrealizować równocześnie tylko dlatego, że każdy otrzymał czerwony wykrzyknik.

Zacznij od jednej obserwacji, która nie wymaga jeszcze żadnej rewolucji. Przy najbliższym dniu pracy zwróć uwagę, ile razy przerywasz zaplanowane zadanie z powodu nowej wiadomości i co rzeczywiście wydarzyłoby się, gdyby odpowiedź przyszła później. Nie oceniaj się i nie próbuj od razu osiągnąć idealnego wyniku. Zobacz różnicę między przerwaniem koniecznym, przydatnym i takim, które nastąpiło wyłącznie dlatego, że coś zaświeciło się na ekranie. To proste rozróżnienie może pokazać więcej niż kolejna aplikacja obiecująca produktywność przy użyciu siedemnastu kolorów, dwunastu kategorii i miesięcznej subskrypcji. Szczególnie interesujące będą sytuacje, w których odpowiadasz automatycznie, zanim w ogóle zastanowisz się, czy musisz robić to teraz.

Odzyskiwanie czasu na ważną pracę nie polega na upychaniu jeszcze większej liczby obowiązków w tych samych godzinach. Nie zamierzamy zamieniać twojego kalendarza w precyzyjny rozkład jazdy, w którym trzyminutowe opóźnienie przy porannej kawie powoduje katastrofę całego tygodnia. Nauczysz się natomiast zauważać, dokąd odpływa uwaga, ograniczać niepotrzebne przełączanie się między zadaniami, chronić sensowne odcinki skupienia i komunikować swoją dostępność bez poczucia, że właśnie obrażasz pół firmy. Ważne będzie również to, co zrobić, kiedy plan się posypie. Bo się posypie. Żaden system organizacji pracy nie powinien wymagać świata, w którym wszyscy pozostali ludzie zachowują się przewidywalnie i nigdy niczego nie potrzebują.

Być może najtrudniejsza okaże się zmiana sposobu oceniania własnego dnia. Jeśli od lat utożsamiasz

produktywność z szybkością reagowania, spokojna godzina spędzona nad jednym wymagającym zadaniem może początkowo wyglądać podejrzanie. Nikt nie otrzymał od ciebie dziesięciu odpowiedzi. Nie zamknąłeś dwudziestu małych wątków. Nie pokazałeś światu swojej obecności za pomocą entuzjastycznych potwierdzeń. A jednak mogłeś wykonać najważniejszy fragment pracy od początku tygodnia. Taka zmiana wymaga praktyki, czasami również trudnych rozmów, ale nie wymaga zamienienia się w niedostępnego samotnika, który na każdą wiadomość odpowiada automatem informującym o terminie kontaktu w następnym kwartale.

Wyobraź sobie więc nie idealny dzień, lecz zwyczajny czwartek. Wiadomości nadal przychodzą, ludzie nadal mają pytania, a rzeczywistość od czasu do czasu ignoruje twój kalendarz. Mimo to znajdujesz czas, żeby ukończyć istotny fragment zadania przed końcem pracy. Odpowiadasz tam, gdzie twoja reakcja jest naprawdę potrzebna, a reszta spraw nie przejmuje automatycznie kontroli nad całym dniem. O 17:12 możesz zamknąć komputer bez poczucia, że właśnie rozpoczyna się druga, właściwa zmiana. Nie dlatego, że udało ci się odpowiedzieć wszystkim. Dlatego, że wreszcie znalazło się miejsce również na twoją pracę.

I właśnie do tego będziemy dążyć. Żeby słowo „jasne” znów było zwykłą odpowiedzią, a nie pełnoetatowym stanowiskiem pracy.

Rozdział 1 - Pracowałem cały dzień. Dlaczego więc nic ważnego nie zrobiłem?

O godzinie 15:40 Paweł postanowił sprawdzić, co właściwie udało mu się dzisiaj zrobić. Otworzył kalendarz, przejrzał wysłane wiadomości i z pewnym zdziwieniem odkrył, że jego dzień przypominał działalność dobrze prosperującego centrum obsługi klienta. Odpowiedział na pytania z trzech działów, przekazał informacje pięciu osobom, poprawił tabelę, której nie tworzył, oraz uczestniczył w spotkaniu zorganizowanym po to, żeby ustalić termin następnego spotkania. Wszystko wyglądało profesjonalnie. Były konkretne działania, nazwiska, ustalenia i nawet kilka podziękowań. Problem pojawił się dopiero wtedy, gdy Paweł spojrzał na trzy zadania, za które rzeczywiście miał odpowiadać w tym tygodniu. Żadne nie posunęło się naprzód. Gdyby jego komputer prowadził działalność gospodarczą, wystawiłby mu fakturę za całodniowe świadczenie usług odpowiadania na cudze potrzeby.

Paweł nie był osobą niezdyscyplinowaną. Przeciwnie, należał do ludzi, którzy odpowiadają na wiadomości, dotrzymują słowa i nie lubią pozostawiać innych bez informacji. Właśnie te cechy sprawiały, że współpracownicy chętnie się do niego zwracali. Wiedzieli, że jeśli poproszą o pomoc, otrzymają odpowiedź. Nie zauważali jednak, że każde takie zwrócenie się o pomoc zajmowało fragment dnia, który Paweł wcześniej przeznaczył na coś innego. Dla jednej osoby był to drobiazg. Dla drugiej szybkie wyjaśnienie. Dla trzeciej niewielka przystuga. Dopiero po

zsumowaniu wszystkich drobiazgów okazywało się, że zabrakło miejsca na właściwą pracę. Każdy dostał po kawałku jego uwagi, a jemu pozostało opakowanie i instrukcja, żeby jutro spróbować ponownie.

To jedna z najbardziej mylących cech pracy reaktywnej: często wygląda dokładnie tak samo jak dobra praca. Nie da się jej rozpoznać po liczbie otwartych programów, intensywności stukania w klawiaturę ani zmęczeniu pod koniec dnia. Możesz być bardzo zajęty i jednocześnie robić rzeczy ważne. Możesz też być równie zajęty, wykonując niekończący się ciąg cudzych, drobnych zleceń. Różnica leży w tym, kto decyduje o kolejności twoich działań i czy wykonywane czynności prowadzą do rezultatu, za który odpowiadasz. Jeśli twój plan na dzień zmienia się za każdym razem, gdy ktoś wyśle nową wiadomość, przestajesz zarządzać własną kolejnością pracy. Twoim przełożonym zostaje mechanizm powiadomień. Nie zna strategii firmy, nie czyta twoich celów i nie rozumie, że przygotowanie dobrej rekomendacji wymaga czegoś więcej niż siedmiu minut między telefonami.

Zajętość to nie to samo co postęp

Wyobraź sobie osobę odpowiedzialną za przygotowanie oferty dla ważnego klienta. Potrzebuje porównać kilka wariantów, sprawdzić koszty, zastanowić się nad ryzykiem i zaproponować rozwiązanie. To zadanie nie polega na mechanicznym wpisaniu danych w odpowiednie rubryki. Wymaga skupienia, zrozumienia zależności i podejmowania decyzji. Tymczasem od rana pojawiają się pytania o status wcześniejszych zamówień, prośby o przestanie dokumentów oraz wiadomości od współpracowników potrzebujących potwierdzenia szczegółów. Każda odpowiedź trwa zaledwie kilka minut. Pracownik nie czuje

więc, że porzuca ofertę na długo. Przecież zaraz wróci. Niestety po każdym powrocie musi przypomnieć sobie, które warianty już przeanalizował, jaką zależność właśnie zauważył i dlaczego jedna pozycja kosztorysu wydawała mu się podejrzana. Samo ponowne wejście w temat również wymaga czasu.

W tym miejscu pojawia się koszt, którego zwykle nie widać w żadnym zestawieniu: koszt odzyskiwania kontekstu. Kiedy przerywasz pisanie odpowiedzi na proste pytanie, ponowne rozpoczęcie może być łatwe. Kiedy przerywasz analizę wymagającą utrzymywania w pamięci wielu informacji, powrót jest trudniejszy. Musisz odtworzyć tok rozumowania, przypomnieć sobie wcześniejsze ustalenia i ponownie odnaleźć punkt, w którym nastąpiło przerwanie. Czasami wystarczy chwila, innym razem kilka minut, a niekiedy tracisz sam pomysł, który właśnie zaczynał się układać. Dlatego pięć wiadomości wymagających po trzy minuty nie zawsze kosztuje piętnaście minut. Mogą dodatkowo rozbić godzinę pracy na fragmenty, z których żaden nie pozwala zakończyć trudniejszego zadania. Z perspektywy nadawców wszystko odbyło się sprawnie. Z twojej perspektywy ktoś pięć razy wyłączył światło podczas składania mebli i za każdym razem oczekiwał, że bez problemu odnajdziesz właściwą śrubkę.

Nie oznacza to, że należy przestać pomagać innym. Część pracy polega właśnie na reagowaniu i dla niektórych stanowisk jest to podstawowe zadanie, a nie niepożądany dodatek. Pracownik obsługi klienta, koordynator operacyjny czy osoba odpowiedzialna za bieżące awarie nie mogą traktować wszystkich próśb jako niepotrzebnych zakłóceń. Ważniejsze jest rozróżnienie między reakcją stanowiącą istotę twojej odpowiedzialności a reakcją, która

przypadkowo przejmując czas przeznaczony na inne obowiązki. Ta sama wiadomość może być niezbędna dla jednej osoby i zupełnie niepilna dla drugiej. Nie istnieje uniwersalna lista słów, po których automatycznie rozpoznasz prawdziwą pilność. Nawet napisane wielkimi literami „BARDZO PILNE” bywa jedynie informacją, że nadawca mocno zaangażował klawisz Caps Lock.

Pierwszy błąd pojawia się wtedy, gdy oceniamy dzień wyłącznie przez pryzmat wykonanych czynności. Wysłanych wiadomości może być dużo, lecz liczba wiadomości nie mówi jeszcze, czy wydarzyło się coś wartościowego. Podobnie liczba spotkań nie dowodzi, że zapadły potrzebne decyzje. Z kolei dzień spędzony nad jedną skomplikowaną analizą może wydawać się zaskakująco mało efektywny, mimo że doprowadził do rozwiązania problemu, który od tygodni blokował projekt. Warto więc zacząć od prostego pytania: co miało być rzeczywistym rezultatem mojej pracy? Odpowiedzią powinno być coś bardziej konkretnego niż „ogarnianie tematów”. To sformułowanie brzmi atrakcyjnie, ponieważ pozwala uznać niemal każdą aktywność za sukces. Niestety nie pomaga ustalić, czego konkretnie zabrakło.

Rezultat może przyjmować różne formy. Czasami będzie to ukończony dokument, rozstrzygnięta kwestia, przygotowane rozwiązanie albo usunięta przeszkoda, która utrudnia pracę innym. W zawodach opartych na obsłudze bieżących spraw rezultatem może być terminowe i poprawne rozwiązanie określonej liczby zgłoszeń. Nie chodzi o sztuczne uprzywilejowanie pracy koncepcyjnej. Chodzi o uczciwe określenie, za co naprawdę jesteś rozliczany i co tworzy wartość na twoim stanowisku. Jeśli masz przygotować raport, samo odpowiadanie na pytania

dotyczące raportu nie zastąpi jego przygotowania. Jeśli natomiast odpowiadasz za utrzymanie ciągłości działania systemu, skuteczne rozwiązanie nagłego incydentu może być najważniejszym osiągnięciem dnia, nawet gdy zaplanowana dokumentacja musi poczekać.

Przyjrzyj się również zadaniom, które przez kilka dni nie zmieniają swojego miejsca na liście. Niektóre pozostają tam z uzasadnionych powodów: czekają na dane, decyzję albo odpowiedni moment. Inne codziennie przegrywają z nowymi wiadomościami. Zwykle są trudniejsze, bardziej niejednoznaczne lub wymagają dłuższego skupienia. Przykładowo przygotowanie rekomendacji dotyczącej budżetu wymaga porównania scenariuszy, podczas gdy odpowiedź na pytanie o termin spotkania daje szybki, jednoznaczny rezultat. Łatwo więc spędzić dzień, wykonując dziesiątki prostych działań, i odsunąć jedno trudne. Wieczorem pojawia się poczucie winy, ponieważ trudno wyjaśnić, dlaczego czegoś nie ukończyłeś. Stwierdzenie „cały dzień pracowałem” jest prawdziwe, lecz niewystarczające. Brakuje informacji, nad czym pracowałeś i co z tej pracy wynikało.

Jak zobaczyć dzień, który znika między wiadomościami

Spróbuj przez dwa zwyczajne dni prowadzić bardzo prosty zapis przebiegu pracy. Nie twórz rozbudowanego arkusza wymagającego własnego administratora. Wystarczy kartka albo kilka notatek z godzinami. Zapisz, jakie główne zadanie zamierzałeś wykonywać, co spowodowało jego przerwanie, czym faktycznie się zająłeś i czy wróciłeś do poprzedniej czynności. Nie musisz rejestrować każdego kliknięcia. Interesują cię momenty zmiany kierunku, szczególnie te niezaplanowane. Jeśli odebrałeś telefon dotyczący rzeczywistej awarii, odnotuj go jako uzasadnioną

interwencję. Jeśli otworzyłeś komunikator, bo zobaczyłeś powiadomienie, a następnie przeczytałeś sześć niezwiązanych rozmów, zapisz również ten fakt. Notatka ma pomóc ci zrozumieć przebieg dnia, nie przygotować materiał dowodowy przeciwko samemu sobie.

Założmy, że o 9:20 rozpoczynasz pracę nad prezentacją. O 9:35 przychodzi prośba o sprawdzenie danych, więc odkładasz prezentację. Wracasz o 9:47, ale po chwili widzisz pytanie o zatwierdzenie zamówienia. Następnie pojawia się telefon, który rzeczywiście wymaga natychmiastowej decyzji. Dopiero o 10:30 ponownie otwierasz prezentację. Zapisując taki przebieg, możesz zauważyć coś istotnego: z trzech przerw tylko jedno musiało nastąpić natychmiast. Dwa pozostałe prawdopodobnie mogły poczekać, nie powodując szkody. To nie oznacza, że ich nadawcy zrobili coś niewłaściwego. Wysłali pytania wtedy, kiedy ich potrzebowali. Decyzja o porzuceniu prezentacji zapadła jednak po twojej stronie, być może zupełnie automatycznie.

Warto przy tym rozdzielić trzy rzeczy, które często wrzucamy do jednego worka: otrzymanie wiadomości, przeczytanie wiadomości i wykonanie wynikającego z niej zadania. Wiadomość może dotrzeć o dziewiątej, zostać przeczytana o jedenastej i otrzymać odpowiedź po południu. Nie każda wymaga natychmiastowego przejścia przez wszystkie etapy. Czasami wystarczy krótka informacja, że sprawa została przyjęta i będzie rozpatrzona w określonym terminie. Innym razem samo przeczytanie wiadomości nie jest jeszcze potrzebne. Przyzwyczajenie do natychmiastowego wykonywania całego łańcucha powoduje natomiast, że każda nowa prośba staje się nieplanowanym zadaniem w twoim harmonogramie. Ktoś zadaje pytanie, a

twój kalendarz bez konsultacji oddaje mu fragment czasu. Gdyby tak działał system rezerwacji sal konferencyjnych, skończyłoby się protestem administracji.

Po dwóch dniach przejrzyj zapis i poszukaj nie liczby wszystkich wiadomości, lecz powtarzających się mechanizmów. Czy najczęściej przerywają ci osoby oczekujące prostego potwierdzenia? Czy problemem są pytania, na które odpowiedzi znajdują się już w dostępnych dokumentach? A może największe zakłócenia powodują sprawy wymagające kilkunastominutowego sprawdzania danych, choć ktoś przedstawia je jako szybkie prośby? Każda z tych sytuacji ma inną przyczynę i może wymagać innego rozwiązania. Nie ma sensu walczyć z komunikatorem, jeśli głównym problemem jest brak jasnego podziału odpowiedzialności. Podobnie uporządkowanie dokumentacji nie pomoże wiele, kiedy przełożony oczekuje natychmiastowej reakcji na każdy pomysł wysłany w środku dnia.

Szczególnie zwróć uwagę na przerwania, które sam inicjujesz. Czasem nikt niczego od nas nie chce, ale i tak otwieramy skrzynkę, żeby sprawdzić, czy przypadkiem nie pojawiło się coś nowego. To zrozumiałe, zwłaszcza kiedy trudne zadanie zaczyna wymagać większego wysiłku. Krótkie sprawdzenie wiadomości przynosi zmianę tematu, a czasem również przyjemne poczucie wykonania drobnego obowiązku. Problem zaczyna się wtedy, gdy taki odruch niepostrzeżenie decyduje o rytmie dnia. Jeżeli co kilka minut sam szukasz nowych spraw, trudno liczyć na dłuższy odcinek spokojnej pracy, nawet w firmie z wyjątkowo rozsądnymi współpracownikami. W takim przypadku źródłem przerw nie jest wyłącznie otoczenie. Część

powstaje w chwili, gdy uciekasz od trudności bieżącego zadania do czegoś łatwiejszego.

Kiedy zbierzesz obserwacje, wybierz jedno ważne zadanie, które regularnie odkładasz, i spróbuj oszacować, jakiego rodzaju nieprzerwanego wysiłku rzeczywiście potrzebuje. Nie wpisuj odruchowo dwóch godzin tylko dlatego, że brzmią poważnie. Być może wystarczy czterdzieści minut na uporządkowanie danych. Być może analiza wymaga kilku osobnych sesji, ponieważ pomiędzy nimi trzeba uzyskać informacje od innych. Najważniejsze jest poznanie rzeczywistych warunków wykonania pracy. Dopóki traktujesz ją jak czynność, którą można robić wyłącznie w przypadkowych lukach, nie wiesz, czy takie luki w ogóle są wystarczające. Zadanie wymagające porównania kilkunastu zmiennych nie stanie się prostsze tylko dlatego, że udało ci się znaleźć dla niego osiem wolnych minut przed spotkaniem.

Nie każda obserwacja prowadzi do wniosku, że należy ograniczyć kontakt z innymi. Czasem zapis pokaże coś znacznie poważniejszego: masz po prostu więcej obowiązków, niż da się wykonać w dostępnym czasie. Jeśli przez większość dnia rozwiązujesz rzeczywiste, pilne problemy należące do twojej roli, a po godzinach musisz jeszcze realizować pełen zestaw zadań projektowych, dodatkowa dyscyplina nie stworzy nowych godzin. Wtedy potrzebna jest rozmowa o priorytetach, zasobach albo zakresie odpowiedzialności. Warto pokazać konkretny przebieg dnia zamiast ograniczać się do stwierdzenia, że jesteś przeciążony. Przykłady i czas poświęcony na interwencje pozwalają rozmawiać o rzeczywistym konflikcie obowiązków, a nie o domniemanym braku organizacji.

Pod koniec takiej obserwacji możesz odkryć, że część twojej codziennej aktywności jest niezbędna, część przydatna, a część tylko odziedziczona po dawnych przyzwyczajeniach. Nie musisz od razu usuwać wszystkiego z ostatniej kategorii. Samo dostrzeżenie różnic zmienia sposób patrzenia na własną pracę. Zamiast pytać wyłącznie „Dlaczego nie zdążyłem?”, zaczynasz rozumieć, które zobowiązania rzeczywiście wykorzystały twój czas, które przerwania były uzasadnione i gdzie utraciłeś możliwość decydowania o kolejności działań. To znacznie solidniejsza podstawa do zmian niż obietnica, że od poniedziałku będziesz po prostu bardziej skoncentrowany.

Bo być zajęтым przez osiem godzin nie jest szczególnie trudnym osiągnięciem, kiedy świat ma do ciebie nieograniczony dostęp. Znacznie trudniej doprowadzić do sytuacji, w której pod koniec dnia potrafisz wskazać nie tylko osoby, którym pomogłeś, lecz także ważną sprawę, którą sam posunąłeś naprzód. Dopiero wtedy twoja aktywność zaczyna mieć kierunek. A lista wysłanych wiadomości może wrócić do swojej właściwej roli: być zapisem komunikacji, nie jedynym dowodem, że dzisiaj pracowałeś.

Rozdział 2 - Dlaczego cudze wiadomości zawsze wydają się pilniejsze od twojej pracy?

Kiedy Alicja otrzymała wiadomość od kolegi z pytaniem, czy może sprawdzić jeden szczegół w przygotowywanym zestawieniu, natychmiast przerwała własne zadanie. Nie dlatego, że sprawa była szczególnie pilna. Nie dlatego, że kolega potrzebował odpowiedzi w ciągu najbliższych minut. Po prostu zobaczyła pytanie i poczuła, że powinna zareagować. Kilka chwil później nadeszła kolejna wiadomość. Tym razem ktoś poprosił o opinię dotyczącą propozycji, którą można było spokojnie omówić następnego dnia. Alicja znów odpowiedziała od razu. Gdyby zapytać ją, dlaczego tak zrobiła, prawdopodobnie powiedziałaby, że nie chciała nikogo blokować. Brzmiało to rozsądnie. Kłopot w tym, że większość tych osób nie była zablokowana. Część nawet nie spodziewała się natychmiastowej odpowiedzi. To Alicja wyznaczyła sobie termin realizacji, którego nikt nie określił.

W pracy istnieje niezwykła nierównowaga między własnymi zadaniami a prośbami innych. Własne zadanie często nie wydaje żadnego dźwięku. Nie wysyła powiadomień, nie podświetla się i nie pyta, czy udało ci się już znaleźć chwilę. Może cierpliwie czekać w harmonogramie, nawet jeśli jego termin niebezpiecznie się zbliża. Tymczasem wiadomość od innej osoby pojawia się w widocznym miejscu i natychmiast domaga się interpretacji. Ktoś czegoś chce. Być może czeka. Być może będzie niezadowolony. Być może uzna brak odpowiedzi za lekceważenie. Wszystkie te możliwości pojawiają się w

głowie, zanim zdążysz zastanowić się, ile faktycznie czasu masz na reakcję. W efekcie sprawa, która właśnie dotarła, może wygrać ze sprawą znacznie ważniejszą, ale pozbawioną własnego systemu przypominania o istnieniu.

To nie jest wyłącznie problem technologii. Komunikatory i poczta jedynie wykorzystują mechanizmy, które doskonale funkcjonowały wcześniej. Gdy ktoś stoi obok twojego biurka i zadaje pytanie, trudno udawać, że go nie słyszysz. Cyfrowa wiadomość wywołuje podobne poczucie społecznego zobowiązania, choć fizycznie nikt przy tobie nie stoi. Co więcej, w wielu aplikacjach nadawca może zobaczyć, że wiadomość została odczytana. Niewinne potwierdzenie przeczytania zaczyna wówczas przypominać akt notarialny, na mocy którego zobowiązujesz się do natychmiastowego udzielenia odpowiedzi. Tymczasem przeczytanie pytania nie oznacza jeszcze, że masz odpowiednie informacje, czas ani możliwość podjęcia decyzji. To tylko moment, w którym poznałeś treść wiadomości. Całą resztę często dopisuje nasza wyobraźnia.

Pilne dla nadawcy nie zawsze oznacza pilne dla odbiorcy

Wyobraź sobie pracownika, który przygotowuje zestaw materiałów na piątkowe szkolenie. We wtorek wysłała do współpracowniczkę pytanie o brakującą grafikę. Dla niego sprawa jest ważna, ponieważ chce zamknąć własną listę zadań. Współpracowniczka pracuje jednak nad analizą, którą musi oddać za godzinę. Jeśli odpowie dopiero po zakończeniu analizy, szkolenie nadal odbędzie się zgodnie z planem. Jeśli przerwie pracę, może nie zdążyć z własnym terminem. Problem polega na tym, że nadawca widzi przede wszystkim swoje potrzeby, a odbiorca często nieświadomie przyjmuje tę perspektywę. Pytanie, które jest aktualnie najważniejsze dla jednej osoby, automatycznie przesuwa się

na początek kolejki drugiej. I tak drobna potrzeba organizacyjna staje się pełnoprawnym konkurentem dla zadania z rzeczywistym terminem.

Nie musi się za tym kryć egoizm. Nadawca często nie wie, nad czym pracujesz. Wysyła pytanie, ponieważ właśnie go potrzebuje, i zakłada, że odpowiesz w dogodnym dla siebie momencie. Ty natomiast możesz odczytać sam fakt wysłania wiadomości jako oczekiwanie natychmiastowej reakcji. Powstaje wtedy interesujące nieporozumienie: jedna osoba wysyła prośbę bez presji czasu, druga odczuwa presję, a obie są przekonane, że komunikacja przebiega normalnie. Jeśli sytuacja powtarza się wystarczająco często, zaczyna tworzyć niepisaną zasadę. Współpracownicy przyzwyczajają się do szybkich odpowiedzi i stopniowo uwzględniają je w swoich planach. To, co początkowo było uprzejmością, może po pewnym czasie zostać potraktowane jak standard usługi.

Szczególnie silnie działa to u osób, które budują swoją pozycję zawodową na niezawodności. Bycie człowiekiem, na którym można polegać, jest wartościową cechą. Problem pojawia się dopiero wtedy, gdy niezawodność zaczyna oznaczać nieograniczoną dostępność. Możesz przecież rzetelnie wykonywać obowiązki, odpowiadać w uzgodnionych terminach i pomagać w rzeczywistych trudnościach, nie reagując natychmiast na każdą wiadomość. Tymczasem wiele osób traktuje opóźnioną odpowiedź jak osobistą porażkę. Czują dyskomfort, widząc nieprzeczytaną prośbę, nawet kiedy nie istnieje żaden obiektywny powód do pośpiechu. Czasami silniejsze od potrzeby ukończenia własnego zadania staje się pragnienie zachowania wizerunku osoby, która zawsze jest pod ręką.