PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

W Moim Zawodzie Nie Da Się Pracować z Domu i Też Chcę Elastyczności

Jak przygotować rozmowy o grafiku, zamianach i przewidywalności czasu pracy w zawodzie wymagającym obecności oraz szukać realnych rozwiązań bez udawania, że każda elastyczność oznacza laptop na kanapie



Max Paradox

W Moim Zawodzie Nie Da Się Pracować z Domu i Też Chcę Elastyczności

Jak przygotować rozmowy o grafiku, zamianach i przewidywalności czasu pracy w zawodzie wymagającym obecności oraz szukać realnych rozwiązań bez udawania, że każda elastyczność oznacza laptop na kanapie

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 9788384900659

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Praca na miejscu to nie wyrok na sztywny grafik..... 11

Rozdział 2 - Kto naprawdę rządzi twoim grafikiem? 21

Rozdział 3 - Dlaczego rozmowy o elastyczności kończą się odmową, zanim naprawdę się zaczną?..... 32

Rozdział 4 - Pozorna elastyczność, czyli kiedy rozwiązanie staje się kolejnym problemem 41

Rozdział 5 - Zawsze możesz zostać dłużej? Pułapka nieograniczonej dyspozycyjności 52

Rozdział 6 - Wolne dla jednych, nocne dla drugich: jak nie skłócić zespołu o grafik 61

Rozdział 7 - Nie jestem dostępny zawsze, ale skąd masz to wiedzieć? Sztuka zgłaszania dyspozycyjności 71

Rozdział 8 - Jest nas ośmioro, ale zastąpić cię nie ma kto.....81

Rozdział 9 - Od „chciałbym inaczej" do propozycji, którą da się wprowadzić..... 92

Rozdział 10 - Grafik, który można zaplanować: od terminów do przewidywalnych zasad 101

Rozdział 11 - Zamiana zmiany bez dramatu: jak ustalić zasady, które naprawdę działają 111

Rozdział 12 - Nie każdy musi zaczynać o ósmej: jak projektować godziny wokół prawdziwej pracy 121

Rozdział 13 - Kalendarz życia prywatnego: jak odzyskać godziny, których najbardziej potrzebujesz 132

Rozdział 14 - Kierownik się zgodził, grafik nie: jak doprowadzić ustalenia do rzeczywistej zmiany 142
Rozdział 15 - Kiedy naprawdę brakuje ludzi: elastyczność w zespole, który ledwo daje radę.....152
Rozdział 16 - Kiedy szef mówi „nie" na wszystko: granice negocjacji i trudne decyzje.....162
Rozdział 17 - Kiedy życie wywraca grafik do góry nogami: jak reagować, gdy plan przestaje działać.....172
Rozdział 18 - Uzgodnione, działa, więc dlaczego znowu się psuje? Jak utrzymać elastyczność na dłużej 183
Rozdział 19 - Zanim znowu powiesz „jakoś dam radę": jak nie oddać odzyskanej elastyczności 194
Rozdział 20 - Muszę być w pracy. Ale chcę też być we własnym życiu 205

INTRO

Jest czwartek, godzina 19:17. Właśnie próbujesz ustalić, czy w przyszłym tygodniu uda ci się odebrać dziecko, pójść do dentysty albo uczestniczyć w rodzinnej uroczystości, na którą zaproszenie dostałeś trzy miesiące temu. Telefon wibruje. Przychodzi nowy grafik. Patrzysz i odkrywasz, że twoje życie prywatne zostało właśnie przeorganizowane przez tabelkę, której autor najwyraźniej uznał, że ludzie poza pracą istnieją wyłącznie w celach dekoracyjnych. W poniedziałek masz inną zmianę, w środę dodatkowe godziny, a piątek, który miał być wolny, jest wolny pod warunkiem, że znajdziesz kogoś do zamiany. Czyli technicznie możesz robić, co chcesz. Musisz tylko znaleźć zastępcę, który również może robić, co chce, ale akurat zechce robić to za ciebie.

Tymczasem znajomy z pracy biurowej publikuje w internecie zdjęcie laptopa na tarasie, filiżanki kawy i podpis: „Elastyczność to podstawa nowoczesnej kultury pracy". Patrzysz na ten obrazek, potem na swój uniform, stanowisko albo narzędzia i zastanawiasz się, czy dałoby się obsłużyć klientów, pacjentów, uczniów lub linię produkcyjną przez wideokonferencję. Prawdopodobnie nie. Niektóre obowiązki wymagają fizycznej obecności i żaden motywacyjny webinar tego nie zmieni. Trudno przecież poprosić maszynę, żeby sama się naprawiła, a klientowi wysłać link do samodzielnej obsługi z dopiskiem „wierzę w twoje kompetencje". Problem polega na tym, że z tego oczywistego faktu bardzo często wyciąga się znacznie mniej oczywisty wniosek: skoro nie możesz pracować z domu, to nie możesz oczekiwać żadnej elastyczności.

I właśnie tutaj zaczyna się nasze małe zawodowe nieporozumienie, które potrafi kosztować ludzi mnóstwo nerwów, niepotrzebnych konfliktów i odwołanych planów. Elastyczność została w wielu rozmowach sprowadzona do miejsca wykonywania pracy, jak gdyby człowiek miał tylko dwie możliwości: laptop na kanapie albo całkowite podporządkowanie życia prywatnego grafikowi. Tymczasem pomiędzy tymi skrajnościami znajduje się sporo praktycznych rozwiązań. Można wcześniej poznawać harmonogram, ustalać przejrzyste zasady zamian, zgłaszać preferowane dni, rozsądniej rozdzielać zmiany, ograniczać nagłe korekty albo przewidywać okresy szczególnie trudne organizacyjnie. Żadne z tych rozwiązań nie wymaga przeniesienia stanowiska pracy do salonu. Wymaga natomiast przyjrzenia się temu, jak naprawdę organizowana jest praca i które jej elementy można zmienić bez szkody dla innych.

Nie oznacza to, że każdy pracodawca dysponuje niewyczerpanym magazynem wolnych godzin, z którego wystarczy uprzejmie poprosić o trzy popołudnia i jeden piątek. W placówce medycznej ktoś musi zapewniać opiekę. W sklepie potrzebna jest obsada. W zakładzie produkcyjnym obowiązują zależności między stanowiskami, a w transporcie grafik nie może ignorować bezpieczeństwa i organizacji przewozów. Czasami naprawdę nie da się przesunąć zmiany bez konsekwencji. Ale czym innym jest konkretne ograniczenie, a czym innym zdanie „u nas tak się nie da”, wypowiedziane automatycznie, zanim ktokolwiek sprawdził, co właściwie proponujesz. To drugie jest wyjątkowo wygodne, ponieważ kończy dyskusję bez konieczności jej rozpoczynania.

Być może masz już za sobą kilka takich rozmów. Raz poprosiłeś o bardziej przewidywalny grafik i usłyszałeś, że wszyscy mają trudno. Innym razem próbowałeś zamienić zmianę, ale procedura przypominała uzyskiwanie zgody na budowę międzynarodowego lotniska. Zdarzyło ci się też pewnie milczeć, ponieważ nie chciałeś wyjść na osobę roszczeniową. W wielu zespołach potrzeba zaplanowania własnego życia bywa traktowana jak podejrzana fanaberia. Przecież prawdziwie zaangażowany pracownik powinien być dostępny zawsze, najlepiej z własnym łóżkiem polowym w magazynku. Tylko że zaangażowanie nie polega na rezygnacji z prawa do planowania zwykłych spraw, a zmęczony i stale zaskakiwany człowiek nie staje się automatycznie lepszym pracownikiem.

W tej książce nie będziemy udawać, że wystarczy odważnie oznajmić przełożonemu: „Od poniedziałku pracuję, kiedy mi pasuje", a rzeczywistość z szacunku dla twojej asertywności natychmiast się dostosuje. Taka strategia może przynieść rezultat, ale raczej w postaci bardzo krótkiej rozmowy. Zajmiemy się czymś użyteczniejszym: przygotowaniem propozycji, które uwzględniają rzeczywiste obowiązki, potrzeby zespołu i twoją sytuację. Nauczysz się odróżniać rzeczy niezmienne od tych, które są jedynie organizacyjnym przyzwyczajeniem. Zobaczysz również, jak mówić o swoich potrzebach konkretnie, bez przepraszania za samo ich posiadanie i bez zamieniania każdej rozmowy o grafiku w osobisty proces sądowy.

Ważną częścią tej historii są współpracownicy. Elastyczność jednej osoby nie powinna oznaczać, że reszta zespołu zostaje z harmonogramem przypominającym grę, w której wszystkie trudniejsze poziomy przydzielono tym samym graczom. Jeżeli ktoś regularnie otrzymuje wygodne

godziny, a inni przejmują wyłącznie wieczory i weekendy, trudno mówić o sprawiedliwym rozwiązaniu. Dlatego przyjrzymy się zasadom zamian, kolejności przyznawania preferencji i sposobom rozwiązywania konfliktów, zanim zamienią się w wielomiesięczną wojnę prowadzoną za pomocą biernie agresywnych wiadomości na grupowym komunikatorze. Dobre ustalenia powinny być zrozumiałe także dla osoby, która akurat nie korzysta z danego ułatwienia.

Równie istotna jest przewidywalność. Czasem pracownik nie potrzebuje nawet krótszego dnia czy stałego wolnego popołudnia. Potrzebuje wiedzieć odpowiednio wcześnie, kiedy będzie pracować. To różnica między życiem, które można zaplanować, a życiem, w którym rezerwacja wizyty lekarskiej wymaga zdolności przewidywania przyszłości. Wcześniej ogłoszony harmonogram nie sprawi, że każda zmiana będzie przyjemna. Pozwoli jednak zorganizować opiekę nad dzieckiem, dojazdy, odpoczynek i zobowiązania. Będziemy więc szukać rozwiązań, które poprawiają kontrolę nad czasem również wtedy, gdy liczba godzin pracy pozostaje taka sama. Nie wszystko, co wartościowe, musi mieć postać dodatkowego dnia wolnego.

Zależy mi również, żebyś nie pomylił skutecznej rozmowy z obowiązkiem przekonywania wszystkich za wszelką cenę. Istnieją miejsca pracy, w których organizacyjne możliwości są naprawdę ograniczone. Są też przełożeni gotowi rozmawiać dopiero wtedy, gdy zobaczą konkretny pomysł, oraz tacy, którzy na każdą propozycję reagują z miną człowieka poproszonego o oddanie własnej nerki. Nauczysz się rozpoznawać te sytuacje, zadawać pytania i dokumentować ustalenia. Gdy pojawią się kwestie praw pracowniczych, czasu pracy czy bezpieczeństwa,

potrzebna może być weryfikacja aktualnych przepisów, regulaminów i warunków zatrudnienia. Sama książka nie zastępuje indywidualnej porady prawnej ani nie gwarantuje, że każda propozycja zostanie zaakceptowana.

Na początek możesz jednak zrobić coś prostego. Przypomnij sobie ostatnie trzy sytuacje, w których grafik poważnie utrudnił ci życie. Sprawdź, co dokładnie było problemem: sama godzina pracy, zbyt późne powiadomienie, brak możliwości zamiany czy niejasne zasady przydziału zmian. Te sytuacje mogą wyglądać podobnie, ale wymagają różnych rozwiązań. Jeżeli problemem jest informacja przekazywana w ostatniej chwili, prośba o dowolność wybierania godzin nie trafia w sedno. Znacznie lepszym punktem wyjścia może być propozycja ustalenia terminu publikacji harmonogramu oraz jasnych reguł późniejszych zmian. Konkretny problem łatwiej przedstawić, przedyskutować i ocenić niż ogólne poczucie, że wszystko jest niesprawiedliwe.

Nie obiecuję, że po lekturze każdy piątek będzie wolny, każda zamiana zatwierdzona, a kierownik zacznie układać grafik przy dźwiękach relaksacyjnej muzyki i z autentycznym zainteresowaniem twoim kalendarzem rodzinnym. Możesz jednak zyskać coś bardziej realistycznego: umiejętność przedstawiania potrzeb w sposób, który zwiększa szansę na rzeczową rozmowę, oraz rozpoznawania sytuacji, w których warto negocjować, proponować kompromis albo szukać innych możliwości. Nie musisz udowadniać, że twój zawód da się wykonywać zdalnie. Wystarczy przestać przyjmować, że fizyczna obecność w pracy oznacza całkowitą nieobecność własnego życia poza nią.

Bo elastyczność nie zaczyna się od pytania, czy możesz zabrać laptop do domu. Zaczyna się od pytania, ile rozsądnej przewidywalności i wpływu można odzyskać w pracy, która wymaga twojej obecności. A odpowiedź wcale nie musi brzmieć „zero”, nawet jeśli właśnie taką od lat wpisywano ci do grafiku.

Rozdział 1 - Praca na miejscu to nie wyrok na sztywny grafik

Wyobraź sobie, że jesteś technikiem utrzymania ruchu w zakładzie produkcyjnym. O szóstej rano stoisz przy maszynie, która postanowiła rozpocząć dzień od awarii, a ty próbujesz przekonać ją do współpracy metodami bardziej zaawansowanymi niż stanowcze spojrzenie. Telefon pokazuje wiadomość od znajomego pracującego w biurze: „Dzisiaj zaczynam o dziewiątej, bo muszę załatwić kilka spraw". Ty również musisz coś załatwić, ale twoja zmiana zaczęła się trzy minuty temu, a maszyna nie przyjmuje argumentów dotyczących życia prywatnego. W takich chwilach łatwo dojść do wniosku, że elastyczność jest przywilejem ludzi posiadających laptop, dostęp do internetu i stanowisko pracy, które można przenieść do kuchni. Tymczasem twoja frustracja może dotyczyć zupełnie czegoś innego niż możliwości pracy z domu.

Możliwe, że nie przeszkadza ci sama konieczność pojawiania się w zakładzie. Rozumiesz, dlaczego twoja obecność jest potrzebna, i nie oczekujesz, że ktoś prześle ci maszynę kurierem, żebyś naprawił ją między śniadaniem a obiadem. Chciałbyś jednak wcześniej wiedzieć, kiedy pracujesz, czasami zamienić zmianę, mieć wpływ na planowanie wolnego dnia albo uniknąć sytuacji, w której harmonogram zmienia się szybciej niż prognoza pogody. Są to potrzeby dotyczące organizacji czasu, a nie miejsca wykonywania obowiązków. Ta różnica wydaje się drobna, dopóki nie spróbujesz o niej porozmawiać. Wtedy okazuje się, że dla wielu osób słowo „elastyczność" automatycznie uruchamia obraz pracownika leżącego na kanapie z

komputerem na kolanach. Trudno prowadzić rzeczową dyskusję, jeśli każda propozycja kończy się odpowiedzią na pytanie, którego w ogóle nie zadałeś.

Pierwszym krokiem jest więc oddzielenie dwóch spraw: konieczności obecności w określonym miejscu oraz możliwości wpływania na organizację własnego czasu. Wiele zawodów wymaga obecności fizycznej ze względu na bezpieczeństwo, charakter usługi, dostęp do urządzeń albo bezpośredni kontakt z drugim człowiekiem. Pielęgniarka nie przeprowadzi wszystkich czynności przez telefon, fryzjer nie obetnie włosów za pomocą instrukcji wysłanej klientowi, a pracownik magazynu nie rozładuje dostawy siłą pozytywnego nastawienia. To jednak nie dowodzi, że każda zmiana musi być przydzielana bez konsultacji, każdy grafik publikowany późno, a każda prośba o zamianę traktowana jak próba obalenia porządku społecznego.

Elastyczność ma więcej niż jeden adres

Spójrz na pracę wymagającą obecności jak na zestaw elementów, które niekoniecznie muszą być równie sztywne. Jednym elementem jest miejsce pracy, kolejnym godzina rozpoczęcia, jeszcze innym rozkład dni, sposób planowania zmian, możliwość ich zamieniania oraz termin otrzymywania informacji. Niektóre elementy są praktycznie nieruchome. Inne mogą być modyfikowane pod określonymi warunkami. Jeżeli sklep otwiera się o dziewiątej, ktoś musi być gotowy do obsługi klientów właśnie wtedy. Nie wynika z tego jednak, że dokładnie ta sama osoba musi rozpoczynać pracę o dziewiątej każdego dnia ani że grafiku nie można ustalić z odpowiednim wyprzedzeniem. Między wymaganiem operacyjnym a przyjętym sposobem jego realizacji istnieje przestrzeń, którą warto zbadać.

Weźmy przykład pracownicy recepcji w placówce medycznej. Jej stanowisko wymaga obecności na miejscu. Jeżeli przychodnia przyjmuje pacjentów od ósmej, recepcja nie może po prostu rozpocząć pracy o jedenastej, bo tak wygodniej. Ale być może w zespole są trzy osoby, które mogą pełnić podobne obowiązki, a jedna preferuje wcześniejsze godziny, podczas gdy druga wolałaby późniejsze. Gdy potrzeby placówki i kompetencje pracowników na to pozwalają, można rozważyć bardziej stały podział określonych zmian. Taka propozycja nie usuwa obowiązku zapewnienia obsady. Zmienia jedynie sposób ustalania, kto tę obsadę zapewnia. Oczywiście nie zawsze będzie możliwa. Jeśli tylko jedna osoba ma odpowiednie uprawnienia albo dostępność pozostałych jest ograniczona, pole manewru się zmniejsza. Ale zmniejszenie pola manewru nie oznacza automatycznie jego całkowitego zniknięcia.

Elastyczność może też oznaczać przewidywalność, nawet gdy nie masz żadnego wpływu na wybór konkretnych zmian. Wyobraź sobie pracownika ochrony, którego harmonogram przewiduje dyżury dzienne, nocne i weekendowe. Nie oczekuje on zwolnienia z mniej wygodnych godzin, ponieważ są częścią jego stanowiska. Chciałby jedynie znać plan dostatecznie wcześnie, aby zorganizować opiekę nad dzieckiem i odpoczynek. Dla niego największą poprawą nie musi być możliwość dowolnego wybierania zmian, lecz ustalony termin publikacji grafiku oraz ograniczenie późniejszych korekt do sytuacji rzeczywiście uzasadnionych. Pracuje tyle samo, nadal przychodzi na miejsce, a jednak odzyskuje możliwość planowania życia. To pokazuje, dlaczego nie warto mierzyć elastyczności wyłącznie liczbą godzin spędzanych poza zakładem.

Istnieje jeszcze elastyczność dotycząca wymiany obowiązków między pracownikami. W niektórych zespołach zamiana zmian odbywa się sprawnie: zainteresowane osoby sprawdzają możliwość zastępstwa, uzyskują wymaganą zgodę i aktualizują harmonogram. W innych podobna operacja wymaga tylu wiadomości, telefonów i podpisów, że szybciej można nauczyć się nowego zawodu. Oczywiście formalności bywają potrzebne. Trzeba uwzględnić kwalifikacje, odpoczynek, limity czasu pracy, odpowiedzialność za obsadę i obowiązujące zasady. Problem pojawia się wtedy, gdy procedura staje się tak niejasna, że pracownicy nie wiedzą nawet, do kogo zwrócić się z propozycją. Uporządkowanie tej drogi może zwiększyć elastyczność bez tworzenia dodatkowych etatów i bez zmieniania godzin otwarcia placówki.

Dlaczego słowo „nie da się” bywa zbyt pojemne

Nie każda odmowa jest dowodem złej woli. Kierownik zmiany często musi pogodzić wymagania, których pracownicy nie widzą w całości. Może odpowiadać za minimalną liczbę osób, określone kompetencje na zmianie, godziny dostaw, terminy realizacji usług i budżet. Jeżeli jedna osoba poprosi o wolne popołudnie, przełożony może rzeczywiście mieć problem ze znalezieniem zastępstwa. Zwłaszcza gdy kilka innych osób ma podobne potrzeby. Krytykowanie każdej odmowy jako przejawu niechęci do pracowników byłoby równie nierozsądne jak uznawanie każdej prośby za roszczenie. Organizacja pracy to czasami układanie puzzli, z których część jest na urlopie, część ma zwolnienie lekarskie, a jeden element właśnie poinformował, że od jutra nie pracuje.

Z drugiej strony argument o konieczności zachowania obsady nie powinien automatycznie kończyć rozmowy o

każdej zmianie. Warto zapytać, jaki konkretnie warunek uniemożliwia dane rozwiązanie. Czy chodzi o brak osoby posiadającej odpowiednie uprawnienia? Czy o kolizję z godzinami największego obciążenia? A może o obawę, że dopuszczenie jednej zamiany spowoduje lawinę podobnych próśb? Każda z tych sytuacji wymaga innego podejścia. Pierwszej nie rozwiąże uprzejma prośba, jeśli rzeczywiście brakuje kompetentnego zastępstwa. Druga może czasem pozwalać na ustalenie innych godzin. Trzecia sugeruje potrzebę jasnych zasad dostępnych dla całego zespołu. Kiedy znamy rzeczywistą przeszkodę, łatwiej ocenić, czy istnieje sensowne rozwiązanie.

Ważne jest również rozpoznanie różnicy między elastycznością a chaosem. Pracodawca może nazywać elastycznym system, w którym pracownik jest przesuwany między zmianami zależnie od bieżących potrzeb, ale sam nie ma możliwości zgłaszania preferencji. Z punktu widzenia organizacji taki system rzeczywiście daje swobodę. Tyle że korzysta z niej tylko jedna strona. Dla pracownika zmiana godzin z dnia na dzień nie jest elastycznością, lecz niepewnością opakowaną w przyjazne słowo. Dobre rozwiązanie powinno określać nie tylko, jakie modyfikacje są możliwe, lecz także kto może je proponować, z jakim wyprzedzeniem i na jakich zasadach. Inaczej „elastyczny grafik" oznacza po prostu, że pracownik ma być przygotowany na wszystko, najlepiej bez zadawania pytań.

Czego właściwie potrzebujesz?

Najłatwiej rozpocząć rozmowę od hasła „chcę większej elastyczności". Najtrudniej uzyskać dzięki niemu konkretną zmianę. To pojęcie jest tak szerokie, że dla jednej osoby oznacza wolne piątki, dla drugiej krótsze poranki, a dla trzeciej możliwość zamiany dyżuru bez konieczności

negocjowania z połową załogi. Przełożony słyszący ogólną prośbę może wyobrazić sobie najbardziej kłopotliwy wariant i od razu się sprzeciwić. Dlatego zanim zaproponujesz rozwiązanie, ustal, którą część obecnej organizacji pracy naprawdę chcesz zmienić. Nie musisz tworzyć rozbudowanego dokumentu. Wystarczy rozdzielić potrzeby od sposobów ich realizacji.

Załóżmy, że pracujesz w handlu i musisz dwa razy w tygodniu odebrać dziecko z zajęć. Twoją potrzebą jest możliwość zakończenia pracy o określonej godzinie w dwa konkretne dni, a nie całkowita swoboda ustalania grafiku. Możliwym rozwiązaniem może być preferencja wcześniejszych zmian, odpowiednio zaplanowana zamiana albo inny podział godzin w zespole. Jeżeli nie odróżnisz potrzeby od pierwszego pomysłu, łatwo utkniesz przy rozwiązaniu, którego przełożony nie może zaakceptować. Gdy powiesz wyłącznie „chcę zawsze pracować rano", dyskusja może zakończyć się na braku możliwości. Gdy wyjaśnisz, że chodzi o dwa ustalone popołudnia, być może pojawi się przestrzeń do rozmowy o kilku wariantach.

Nie oznacza to obowiązku przedstawiania całej historii rodzinnej w celu uzasadnienia prośby. Masz prawo zachować prywatność, a zakres informacji potrzebnych do ustalenia organizacji pracy nie zawsze obejmuje szczegóły osobistych okoliczności. Czasami wystarczy poinformować, że w określonych godzinach masz stałe zobowiązanie. W innych sytuacjach procedury albo szczególne uprawnienia mogą wymagać odpowiednich informacji lub dokumentów. Nie warto jednak zakładać, że każda prośba musi zostać poparta emocjonalnym wystąpieniem, po którym komisja grafikowa przyzna ci punkty za dramatyzm opowieści.

Rzeczowa potrzeba oraz realna propozycja organizacyjna często stanowią lepszy początek rozmowy.

Elastyczność nie może mieć ukrytego rachunku dla innych

Jeśli chcesz zwiększyć własny wpływ na grafik, musisz zauważyć również ludzi, z którymi pracujesz. Bardzo łatwo uznać swoje potrzeby za oczywiste, a potrzeby pozostałych za przeszkodę organizacyjną. Rodzic potrzebuje określonych godzin ze względu na dzieci, student ze względu na zajęcia, opiekun bliskiej osoby ze względu na obowiązki domowe, a pracownik bez takich zobowiązań może po prostu potrzebować odpoczynku albo przestrzeni na własne życie. Trudno zbudować zdrowe zasady, jeśli jedna grupa ma automatycznie pierwszeństwo we wszystkim, a pozostali pełnią funkcję rezerwowej brygady do obsługi niewygodnych zmian. Sprawiedliwość nie zawsze oznacza identyczny grafik, ale wymaga przejrzystych reguł, rozsądnego podziału obciążeń i uwzględnienia rzeczywistych ograniczeń.

W praktyce warto więc patrzeć na propozycję przez dwa okna. Przez pierwsze widzisz własną korzyść: na przykład możliwość kończenia pracy wcześniej w środy. Przez drugie sprawdzasz skutki dla obsady i współpracowników. Kto przejmie późniejszą zmianę? Czy ta osoba rzeczywiście tego chce? Czy zamiana zachowa odpowiednie kwalifikacje i wymagany odpoczynek? Czy można ustalić rozwiązanie, które nie przerzuca trudności na tę samą osobę co tydzień? Nie musisz samodzielnie rozwiązywać całej układanki kadrowej, ponieważ to odpowiedzialność organizacji. Dobrze jednak rozumieć jej podstawowe warunki. Propozycja uwzględniająca konsekwencje ma większą

wartość niż żądanie, które wygląda świetnie tylko do momentu, gdy zaczyna się drugi wiersz grafiku.

Niektóre rozwiązania mogą być korzystne dla kilku osób jednocześnie. Pracownik preferujący poranne zmiany i ktoś, komu bardziej odpowiadają popołudnia, nie muszą być przeciwnikami. Jeżeli ich kwalifikacje, warunki zatrudnienia i potrzeby organizacji pozwalają na taki podział, mogą wspólnie zaproponować bardziej przewidywalny układ. Trzeba jednak uważać, aby dobrowolne preferencje nie zamieniły się w trwałe obowiązki, których nie da się później zmienić. Osoba lubiąca wieczorne zmiany nie podpisuje przecież dożywotniej umowy z zachodem słońca. Rozsądne rozwiązania powinny uwzględniać możliwość przeglądu ustaleń, zmiany okoliczności i sprawdzenia, czy pierwotna korzyść nadal istnieje.

Od wielkiego hasła do małej, sprawdzalnej zmiany

Zanim rozpoczniesz rozmowę, spróbuj nazwać jeden obszar, w którym większa elastyczność przyniosłaby ci największą korzyść. Nie wybieraj automatycznie rozwiązania najbardziej efektownego. Czasami dwa tygodnie dodatkowego wyprzedzenia w ogłaszaniu grafiku są cenniejsze niż okazjonalna możliwość samodzielnego wybrania zmiany. Innym razem najważniejsze jest ustalenie jasnego terminu zgłaszania preferencji albo możliwości zamiany z osobą o tych samych kwalifikacjach. Sprawdź, jak często pojawia się twoja potrzeba, jak bardzo obecny system utrudnia jej zaspokojenie i czy istnieje wariant niekolidujący z podstawowymi obowiązkami stanowiska. Nie szukasz jeszcze idealnego grafiku. Szukasz punktu, od którego można rozpocząć realną zmianę.

Przykładowa rozmowa może brzmieć następująco: „Rozumiem, że na moim stanowisku muszę być obecny

podczas zmiany i nie proponuję ograniczenia obsady. Chciałbym porozmawiać o możliwości wcześniejszego ustalania dwóch konkretnych popołudni w miesiącu. Mogę zgłaszać te terminy przed przygotowaniem grafiku. Czy da się sprawdzić, jakie warunki musiałyby zostać spełnione?". Takie sformułowanie nie gwarantuje zgody, ale pokazuje, że rozumiesz charakter pracy i potrafisz wskazać konkretną potrzebę. Jednocześnie otwiera dyskusję o warunkach zamiast natychmiastowej konfrontacji. To znacznie solidniejsza podstawa niż argument, że kolega z administracji może pracować z domu, więc tobie również należy się coś równie atrakcyjnego.

Warto też realistycznie oceniać efekty ewentualnej zmiany. Jeżeli uzgodnicie wcześniejsze zgłaszanie preferencji, sprawdź po kilku cyklach planowania, czy rzeczywiście są uwzględniane i czy pracownicy otrzymują informację o decyzjach. Jeśli ustalicie procedurę zamian, zobacz, czy ludzie wiedzą, jak z niej korzystać i czy nie prowadzi do nowych konfliktów. Samo zapisanie dobrej zasady w komunikacie nie oznacza jeszcze, że zaczęła działać. Grafik jest szczególnie bezlitosnym narzędziem weryfikacji. Można wygłosić piękną przemowę o otwartości i współpracy, ale kiedy przychodzi piątek, harmonogram pokazuje, czy za deklaracjami poszły konkretne działania.

Nie chodzi więc o przekonywanie świata, że każdy zawód da się przekształcić w pracę zdalną. Twoja praca może wymagać obecności od pierwszej do ostatniej minuty zmiany, a mimo to sposób organizowania tych minut może podlegać rozsądnym ustaleniom. Możesz mieć ograniczony wpływ na godziny otwarcia placówki, ale większy na sposób zgłaszania preferencji. Możesz nie móc opuścić stanowiska wcześniej, ale otrzymywać grafik na tyle wcześnie, by

zaplanować resztę życia. Zamiast pytać, dlaczego nie masz takich samych możliwości jak pracownik biurowy, zacznij rozpoznawać możliwości właściwe twojemu stanowisku.

Bo sztywność miejsca pracy jest czasem nieunikniona. Sztywność całego myślenia o organizacji czasu już niekoniecznie. A jeśli ktoś twierdzi, że jedyną formą elastyczności jest laptop na kanapie, możesz spokojnie przypomnieć mu, że harmonogram nie jest meblem przytwierdzonym do podłogi. Nawet jeśli stanowisko pracy akurat jest.

Rozdział 2 - Kto naprawdę rządzi twoim grafikiem?

W pokoju socjalnym wisi grafik na kolejny miesiąc. Kartka jest starannie wydrukowana, kolumny mają różne kolory, a na dole widnieje podpis osoby odpowiedzialnej za planowanie. Wszystko wygląda profesjonalnie, dopóki nie zaczniesz sprawdzać własnych zmian. Okazuje się, że masz cztery późne zakończenia pracy z rzędu, wolny wtorek zamiast wcześniej zgłoszonej soboty i dodatkowy dyżur w terminie, który od kilku tygodni widniał w twoich preferencjach. Pytasz, dlaczego harmonogram wygląda właśnie tak. Odpowiedź brzmi: „Bo inaczej się nie dało". To interesujące wyjaśnienie, ponieważ zawiera pięć słów i dokładnie zero informacji o tym, co właściwie przeszkodziło w innym rozwiązaniu. Równie dobrze ktoś mógłby powiedzieć, że grafik układał się sam, a osoby odpowiedzialne za planowanie jedynie obserwowały ten proces z bezpiecznej odległości.

W rzeczywistości grafik rzadko jest dziełem jednego człowieka podejmującego całkowicie swobodne decyzje. Powstaje z połączenia wymagań organizacji, dostępności pracowników, zasad zatrudnienia, ograniczeń prawnych, kompetencji, przewidywanego obciążenia i wydarzeń, których nie udało się przewidzieć. Czasami jest wynikiem rozsądnego planowania. Innym razem kompromisem przygotowanym pod presją czasu, a niekiedy zbiorem przyzwyczajeń utrzymywanych dlatego, że nikt od dawna nie zapytał, czy nadal mają sens. Jeśli chcesz skutecznie rozmawiać o elastyczności, warto zrozumieć ten mechanizm. Nie po to, żeby samodzielnie przejąć obowiązki

działu planowania, lecz żeby wiedzieć, które elementy grafiku wynikają z konieczności, a które z decyzji możliwych do przedyskutowania.

Trzy źródła sztywności, które łatwo pomylić

Pierwszym źródłem są rzeczywiste ograniczenia. Jeżeli do obsługi określonego urządzenia potrzebny jest pracownik z odpowiednimi kwalifikacjami, nie można zastąpić go kimkolwiek tylko dlatego, że pozostałe osoby mają wolną godzinę. Jeśli placówka musi zapewnić całodobową opiekę, nie da się zamknąć jej na popołudnie z powodu zbiorowej preferencji pracowników. Podobnie przepisy dotyczące czasu pracy, odpoczynku czy bezpieczeństwa mogą wykluczać określone układy zmian. Takie warunki są punktem wyjścia do planowania, a nie kaprysem przełożonego. Ich ignorowanie mogłoby przynieść poważniejsze konsekwencje niż niezadowolenie z grafiku. Rozsądna propozycja musi je respektować, nawet jeśli ograniczają możliwości wyboru.

Drugim źródłem sztywności jest sposób organizowania pracy. Może się zdarzyć, że firma ustala jeden termin zgłaszania dyspozycyjności, choć część informacji potrzebnych do planowania jest znana znacznie wcześniej. Bywa też, że wszyscy pracownicy zostają przypisani do podobnych godzin, mimo iż obciążenie stanowisk zmienia się w ciągu dnia. Takie zasady mogą mieć dobre uzasadnienie, ale nie są automatycznie niezmienne. Organizacja może sprawdzić, czy inne terminy, kolejność ustaleń lub podział kompetencji zapewniłyby tę samą jakość obsługi. Trzeba jednak pamiętać, że każda modyfikacja kosztuje czas i wymaga koordynacji. To, co z perspektywy pojedynczego pracownika wygląda jak drobne przesunięcie, może wpływać na kilka stanowisk jednocześnie.