Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Wracam do Biura i Nadal Wszystko Robię na Teamsach

Jak odnaleźć sens w pracy hybrydowej, ustalać, kiedy obecność w biurze naprawdę pomaga, i ograniczać dni, w których dojeżdżasz godzinę na wideokonferencję



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

Wracam do Biura i Nadal Wszystko Robię na Teamsach

Jak odnaleźć sens w pracy hybrydowej, ustalać, kiedy obecność w biurze naprawdę pomaga, i ograniczać dni, w których dojeżdżasz godzinę na wideokonferencję

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-743-6

SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Kiedy biuro staje się tłem do pracy zdalnej.....10

Rozdział 2 - Dlaczego firmy liczą krzesła zamiast efektów.....19

Rozdział 3 - Wszyscy jesteśmy w biurze, tylko jakoś nie razem 29

Rozdział 4 - Spotkanie hybrydowe, czyli dwie rozmowy w jednej..... 39

Rozdział 5 - Dojazd do biura, czyli rachunek, którego nikt nie wystawia 49

Rozdział 6 - Zielona kropka nie jest dowodem produktywności 58

Rozdział 7 - Biuro jest otwarte, tylko nie ma gdzie pracować 69

Rozdział 8 - Elastyczność, która pożera cały kalendarz 79

Rozdział 9 - Zaplanuj dzień w biurze, zanim biuro zaplanuje ciebie..... 90

Rozdział 10 - Jak rozmawiać z szefem, żeby nie zabrzmieć jak wróg biurowych krzeseł.....100

Rozdział 11 - Kto właściwie podejmuje decyzje, kiedy wszyscy pracują gdzie indziej? 111

Rozdział 12 - Nowy pracownik, stary link i zespół, którego nigdy nie spotkał 122

Rozdział 13 - Trudna rozmowa nie mieści się w okienku czatu 132

Rozdział 14 - Zamiast wojny o biuro zrób uczciwy eksperyment 142
Rozdział 15 - Kiedy firma mówi „nie”, a ty nadal musisz jakoś pracować 153
Rozdział 16 - Kiedy plan hybrydowy przegrywa z prawdziwym kryzysem 164
Rozdział 17 - Jeden model dla wszystkich, czyli sprawiedliwość według firmowego kalendarza 176
Rozdział 18 - Po trzech miesiącach wszystko wraca do starego chaosu 187
Rozdział 19 - Nie przegap momentu, w którym twój układ przestaje działać 199
Rozdział 20 - Praca hybrydowa ma służyć tobie i zespołowi, nie firmowej prezentacji 210

INTRO

Jest wtorek, godzina 8:17. Stoisz w korku, który najwyraźniej postanowił zostać pełnoprawnym członkiem twojego zespołu, bo uczestniczy w każdym biurowym dniu i skutecznie blokuje postępy. Po czterdziestu minutach docierasz na parking, odnajdujesz wolne miejsce, przechodzisz przez recepcję, przykładasz kartę i triumfalnie zajmujesz biurko. O 9:30 rozpoczynasz pierwsze spotkanie. Na Teamsach. O 10:15 kolejne. Również na Teamsach. O 11:00 słyszysz charakterystyczne echo, ponieważ człowiek siedzący trzy biurka dalej uczestniczy w tej samej wideokonferencji. W południe mijacie się przy ekspresie do kawy, gdzie wymieniacie dwa zdania o pogodzie. O 16:30 wracasz do domu, zastanawiając się, czy właśnie odbyłeś dzień pracy, czy kosztowną wycieczkę krajoznawczą po własnym mieście.

Najbardziej przewrotne jest to, że prawdopodobnie nie masz nic przeciwko samemu biuru. Możesz nawet lubić ludzi, z którymi pracujesz. Czasem przyjemnie spotkać kogoś bez konieczności wypowiadania rytualnego „Słychać mnie?" i obserwowania sześciu nieruchomych inicjałów na ekranie. Problem pojawia się wtedy, gdy obecność w konkretnym miejscu przestaje mieć związek z tym, co rzeczywiście trzeba tam zrobić. Firma mówi o współpracy, integracji i budowaniu kultury organizacyjnej. Ty widzisz monitor, słuchawki i kalendarz tak szczelnie wypełniony spotkaniami online, że jedyny kontakt z biurową rzeczywistością zapewnia ci czujnik ruchu przy automatycznych drzwiach.

Praca hybrydowa miała połączyć zalety dwóch światów. Dom oferował skupienie, oszczędność czasu i większą swobodę organizowania dnia. Biuro miało dawać kontakt z ludźmi, łatwiejsze uzgadnianie spraw i możliwość wspólnego rozwiązywania problemów. Pomysł był rozsądny. Kłopot w tym, że w niejednej organizacji zamiast świadomego połączenia tych korzyści powstała nowa dyscyplina administracyjna: zarządzanie obecnością. Liczy się, czy ktoś przyszedł, ile razy odbił kartę i czy odpowiednia liczba sylwetek pojawiła się w poniedziałek na open space. Tymczasem pytanie, co dzięki temu udało się zrobić lepiej, pozostaje niekiedy bez odpowiedzi. Być może znajduje się w prezentacji liczącej czterdzieści siedem slajdów, której nikt jeszcze nie zdążył omówić.

Łatwo w takiej sytuacji popaść w jedną z dwóch skrajności. Pierwsza polega na przekonaniu, że każda wizyta w biurze jest bezsensownym ukłonem w stronę przełożonych tęskniących za widokiem zajętych krzeseł. Druga każe uznać pracę zdalną za źródło wszystkich problemów, od słabszej komunikacji po znikające z lodówki jogurty. Obie wersje wygodnie porządkują świat, lecz niewiele pomagają. Istnieją zadania, które naprawdę zyskują na spotkaniu twarzą w twarz. Są też takie, przy których wspólna lokalizacja ludzi nie wnosi niczego poza dodatkowym hałasem i konkurencją o salkę konferencyjną. Rozsądna praca hybrydowa zaczyna się od umiejętności odróżniania jednych od drugich.

Co więcej, sama obecność nie gwarantuje współpracy. Można siedzieć obok siebie przez osiem godzin i nie podjąć ani jednej wspólnej decyzji. Można też pracować w różnych miastach, a mimo to sprawnie wyjaśnić nieporozumienie, uzgodnić odpowiedzialność i zakończyć projekt przed

terminem. Odległość bywa przeszkodą, ale nie zawsze jest najważniejszą. Czasem prawdziwym problemem okazuje się brak przygotowania do spotkań, niejasny podział zadań albo przekonanie, że zaproszenie dwunastu osób na godzinny status jest dowodem dobrej komunikacji. Jeżeli proces jest źle zaprojektowany, przeniesienie go do eleganckiego biura z designerskimi fotelami nie uczyni go automatycznie mądrzejszym. Najwyżej uczestnicy będą cierpieć w lepszym oświetleniu.

Próbujesz więc sobie radzić. Rezerwujesz dni biurowe z wyprzedzeniem, ale współpracownicy wybierają inne terminy. Organizujesz spotkanie na żywo, po czym połowa uczestników łączy się zdalnie. Przyjeżdżasz wcześniej, żeby spokojnie popracować, jednak okazuje się, że wszystkie ciche miejsca zajęli ludzie prowadzący głośne rozmowy telefoniczne. W końcu zaczynasz traktować biuro jak obowiązek do odhaczenia, a dom jak miejsce, w którym nadrabiasz właściwą pracę. To szczególnie absurdalny model: w jednym miejscu udowadniasz, że pracujesz, a w drugim znajdujesz czas, żeby naprawdę wykonać zadania. Trudno się dziwić, że po pewnym czasie nawet najbardziej entuzjastyczne hasła o elastyczności wywołują jedynie nerwowe spojrzenie w kalendarz.

Jednocześnie koszt takiego układu nie kończy się na paliwie, biletach czy opłatach parkingowych. Dojazdy zabierają godziny, które mogłyby należeć do pracy wymagającej skupienia, odpoczynku albo życia poza firmą. Trzeba uwzględnić przygotowanie do wyjścia, nieprzewidziane opóźnienia, szukanie miejsca i zmęczenie powrotem. Dla osoby opiekującej się dzieckiem, mieszkającej daleko od siedziby lub mającej ograniczone możliwości przemieszczania się nie jest to drobna

niedogodność. Nie każdy może dowolnie wybierać dni obecności, zmieniać godziny pracy czy negocjować firmową politykę. Dlatego sensowna odpowiedź musi uwzględniać rzeczywiste warunki, a nie wyobrażenie idealnego pracownika, który zawsze ma czas, energię i samochód z magicznie pustym bakiem.

Ta książka nie jest manifestem przeciwko biurom. Nie będzie też przekonywać, że wszystkie problemy zawodowe rozwiąże kolejny komunikator, nowa aplikacja do planowania albo obowiązkowy czwartek integracyjny. Chodzi o coś znacznie bardziej użytecznego: odzyskanie związku między miejscem pracy a celem wykonywanych działań. Nauczysz się rozpoznawać sytuacje, w których bezpośrednia obecność rzeczywiście ułatwia współpracę, oraz te, kiedy staje się kosztownym rytuałem. Przyjrzysz się spotkaniom, ustalaniu wspólnych dni, komunikacji z przełożonymi i sposobom chronienia czasu na zadania, które nie wymagają publiczności. Bez założenia, że masz władzę zmieniać regulamin całej organizacji jednym błyskotliwym mailem.

Ważne będzie także odróżnienie tego, na co masz wpływ, od tego, co pozostaje decyzją firmy. Możesz lepiej przygotować propozycję zmiany harmonogramu, zebrać konkretne przykłady marnowanego czasu i pokazać korzyści dla zespołu. Nie możesz jednak zagwarantować, że przełożony natychmiast zmieni zdanie albo zarząd odkryje urok elastyczności podczas najbliższego poniedziałkowego spotkania. Czasami uda się wynegocjować rozsądniejsze zasady. Innym razem poprawisz organizację nawet przy niezmienionym obowiązku obecności. Bywają również sytuacje, w których problem wymaga szerszej decyzji dotyczącej stanowiska, zespołu lub przyszłości zawodowej. Uczciwe podejście nie obiecuje cudów, lecz pomaga

przestać tracić energię na rozwiązania, które działają wyłącznie w prezentacjach konsultantów.

Na początek możesz zrobić jedną niewielką rzecz. Przypomnij sobie ostatni dzień spędzony w biurze i spróbuj wskazać konkretne zdarzenie, które przebiegło lepiej właśnie dlatego, że byłeś na miejscu. Może była to trudna rozmowa, szybkie rozwiązanie konfliktu, wspólne opracowanie pomysłu albo przypadkowe spotkanie prowadzące do ważnej decyzji. Jeżeli takie zdarzenie miało miejsce, warto je zauważyć. Jeśli nie potrafisz wskazać żadnego, również otrzymujesz informację. Nie dowodzi ona jeszcze, że biuro jest niepotrzebne, ale podpowiada, o co należy zapytać przy planowaniu kolejnej wizyty. Zamiast liczyć same dni obecności, zaczynasz dostrzegać ich rzeczywistą zawartość.

Być może właśnie tego najbardziej brakuje współczesnej pracy hybrydowej: spokojnej rozmowy o sensie konkretnych działań, prowadzonej bez ideologicznej wojny między zwolennikami kapci a obrońcami firmowych identyfikatorów. Nie musisz kochać dojazdów, żeby doceniać spotkania z ludźmi. Nie musisz też siedzieć codziennie w biurze, żeby być zaangażowanym pracownikiem. Możesz szukać rozwiązań, które szanują zarówno potrzeby organizacji, jak i ograniczenia ludzi wykonujących pracę. A kiedy następnym razem przejedziesz godzinę przez miasto, by uczestniczyć w wideokonferencji z osobą siedzącą za ścianą, przynajmniej będziesz wiedzieć, jakie pytania warto zadać. Najlepiej przed kolejnym spotkaniem. Oczywiście na Teamsach.

Rozdział 1 - Kiedy biuro staje się tłem do pracy zdalnej

W poniedziałek o 15:42 dostajesz wiadomość od działu HR. Od przyszłego miesiąca wszyscy pracownicy mają pojawiać się w biurze przez trzy dni w tygodniu. Komunikat jest elegancki, pełen słów takich jak „synergia", „współpraca", „wzmacnianie relacji" i „wspólne doświadczenie organizacyjne". Brakuje jedynie informacji, co konkretnie ma się zmienić w sposobie wykonywania pracy. We wtorek rozmawiasz z zespołem. Jedna osoba pracuje w Krakowie, druga w Gdańsku, trzecia obsługuje klientów z całej Europy. Ty masz biurko w Warszawie. Wszyscy otrzymali podobne polecenie, więc za kilka tygodni będziecie siedzieć w czterech różnych biurach, uczestnicząc w tych samych spotkaniach internetowych. Organizacja osiągnie imponujący sukces: wszyscy wrócą do biur, a nikt nadal nie będzie pracował w tym samym pomieszczeniu. Gdzieś w centrali ktoś prawdopodobnie nazwie to transformacją kultury współpracy.

Taki scenariusz dobrze pokazuje podstawowy problem pracy hybrydowej. W wielu firmach pomylono obecność z aktywnością, aktywność ze współpracą, a współpracę z rezultatami. To trzy różne rzeczy, choć w korporacyjnych prezentacjach często występują jako jedna szczęśliwa rodzina. Możesz być fizycznie obecny i nie mieć z nikim kontaktu. Możesz uczestniczyć w pięciu spotkaniach i nie wnieść do nich niczego istotnego. Możesz też spędzić większość dnia samodzielnie, wykonując zadanie, które pozwoli całemu zespołowi ruszyć naprzód. Żadna z tych sytuacji nie jest automatycznie lepsza ani gorsza. Problem

zaczyna się wtedy, gdy organizacja ocenia sposób pracy przede wszystkim na podstawie tego, co najłatwiej policzyć. A policzenie ludzi siedzących przy biurkach jest zdecydowanie prostsze niż ocena jakości podejmowanych decyzji.

Zanim jednak uznasz, że biuro jest niepotrzebnym wynalazkiem, warto oddzielić miejsce pracy od sposobu jej organizacji. Budynek sam w sobie nie powoduje nieefektywności. Nie robią tego również Teams, Zoom ani inne narzędzia komunikacyjne. Kłopoty pojawiają się wtedy, gdy firmy próbują połączyć dwa modele bez zastanowienia się nad ich wzajemnym wpływem. Zachowują kalendarze wypełnione spotkaniami internetowymi, procedury przygotowane dla zespołów rozproszonych oraz przyzwyczajenie do komunikowania wszystkiego przez komunikator. Następnie nakazują ludziom pojawić się w jednym miejscu, oczekując, że samo przekroczenie progu budynku odmieni ich sposób współpracy. To trochę tak, jakby kupić stół konferencyjny za kilkanaście tysięcy złotych, ustawić przy nim dwanaście krzeseł i ogłosić, że od tej chwili decyzje będą podejmowane mądrzej.

Przyjrzyj się zwykłemu dniowi pracy. Rano odpowiadasz na wiadomości, przygotowujesz prezentację i analizujesz wyniki. Później uczestniczysz w spotkaniu zespołu, następnie rozmawiasz indywidualnie z przełożonym, a po południu kończysz raport. Spośród tych czynności nie wszystkie wymagają kontaktu z innymi ludźmi. Spośród tych, które go wymagają, nie wszystkie potrzebują fizycznej obecności. Rozmowa dotycząca prostego zatwierdzenia dokumentu może odbyć się zdalnie bez istotnej straty jakości. Natomiast wspólne opracowanie skomplikowanego procesu, w którym uczestnicy muszą szybko porównywać

pomysły, wyłapywać nieporozumienia i negocjować sprzeczne oczekiwania, może rzeczywiście przebiec lepiej przy jednym stole. Nie jest to uniwersalna reguła. To wskazówka, żeby oceniać konkretne zadanie zamiast całego modelu pracy.

Szczególnie mylące bywa pojęcie „dnia biurowego". Brzmi tak, jakby osiem godzin spędzonych w siedzibie firmy stanowiło jednolitą aktywność. Tymczasem dzień może zawierać dwadzieścia minut wartościowej współpracy i siedem godzin czynności, które bez problemu wykonałbyś gdzie indziej. Może też wyglądać odwrotnie: kilka krótkich rozmów pozwala rozwiązać problemy ciągnące się od tygodni, a spotkanie przy wspólnej tablicy porządkuje projekt skuteczniej niż seria korespondencji. Oba dni zostaną jednak zapisane w systemie jako identyczne jednostki obecności. Tak jakby restauracja oceniała jakość obsługi wyłącznie na podstawie liczby godzin, przez które kelner stał na sali, ignorując fakt, że goście od dawna próbują zamówić obiad.

Niektóre zadania faktycznie potrzebują wspólnej przestrzeni. Wprowadzenie nowej osoby do zespołu może być łatwiejsze, kiedy ma możliwość obserwowania pracy innych, zadawania spontanicznych pytań i poznawania niepisanych zasad organizacji. Trudna rozmowa o konflikcie czasami zyskuje na bezpośrednim kontakcie, który pozwala lepiej odczytywać reakcje rozmówcy. Wspólne testowanie fizycznego produktu albo rozwiązywanie problemu wymagającego dostępu do urządzeń może wręcz wymuszać obecność. Nie oznacza to jednak, że każda burza mózgów musi odbywać się przy flipcharcie, ani że zdalna rozmowa o delikatnym problemie jest z definicji niewłaściwa. Liczy się charakter zadania, przygotowanie uczestników

oraz to, czy wspólna lokalizacja rzeczywiście usuwa jakąś przeszkodę.

Ważna jest jeszcze jedna sprawa: do wartościowego spotkania nie wystarczy twoja obecność. Potrzebujesz również odpowiednich ludzi, dostępnego czasu i konkretnego celu. Załóżmy, że przyjeżdżasz do biura, żeby uzgodnić strategię z trzema osobami. Jedna pracuje tego dnia z domu, druga wyjechała do klienta, a trzecia ma od rana spotkania. Twoja starannie zaplanowana współpraca sprowadza się do wysłania wiadomości z pytaniem, kiedy wszyscy będą dostępni. Następnie zakładasz słuchawki i wracasz do własnych zadań. To nie dowód, że współpraca bezpośrednia nie ma sensu. Dowód, że sama decyzja o przyjeździe nie tworzy warunków do współpracy. Wartość obecności jest zależna również od obecności właściwych osób.

Dlatego pierwszym użytecznym krokiem jest przyjrzenie się rzeczywistemu przebiegowi pracy, zamiast opierania oceny na wspomnieniu szczególnie irytującego poniedziałku. Przez dwa tygodnie zapisuj krótko, jakie istotne czynności wykonałeś w biurze i co dzięki fizycznej obecności było łatwiejsze, szybsze albo jakościowo lepsze. Nie potrzebujesz rozbudowanego arkusza z dwudziestoma kolumnami. Wystarczy kilka zdań po zakończeniu dnia. Zwróć uwagę na spotkania, decyzje, problemy rozwiązane dzięki bezpośredniej rozmowie oraz zadania indywidualne. Nie oceniaj dnia wyłącznie według własnego samopoczucia. Możesz być zmęczony mimo bardzo produktywnej współpracy albo zadowolony z przyjemnego dnia, podczas którego niewiele udało się osiągnąć. Interesuje cię związek między obecnością a rzeczywistą wartością pracy.

Wyobraź sobie, że po pierwszym tygodniu dostrzegasz ciekawy wzór. W poniedziałek uczestniczyłeś w sześciu spotkaniach online, z których żadne nie wymagało przebywania w biurze. We wtorek po dwudziestominutowej rozmowie z osobą z innego działu udało się wyjaśnić problem blokujący ważną decyzję. W środę pracowałeś nad analizą wymagającą skupienia, ale trzykrotnie zmieniałeś miejsce, ponieważ rozmowy prowadzone w pobliżu utrudniały koncentrację. W czwartek zespół wspólnie zaplanował nowe działania i ustalił odpowiedzialność bez konieczności wymiany kilkudziesięciu wiadomości. Z tych obserwacji wyłania się coś znacznie ciekawszego niż proste stwierdzenie, że biuro jest dobre albo złe. Widzisz, jakie warunki sprawiają, że działa na twoją korzyść, a kiedy jedynie zmienia adres wykonywania obowiązków.

Takie spojrzenie pomaga również uczciwie ocenić koszt obecności. Nie sprowadzaj go wyłącznie do pieniędzy wydanych na transport. Policz czas potrzebny na przygotowanie, dojazd, przejście przez budynek i powrót, uwzględniając typowe opóźnienia. Zastanów się, jak wygląda twoja energia po takim dniu i czy dojazd wpływa na możliwość wykonywania zadań wymagających koncentracji. Godzina podróży nie zawsze jest godziną straconą: ktoś może odpoczywać podczas jazdy pociągiem albo lubić wyraźną granicę między domem a pracą. Nie każdy jednak ma taką możliwość. Prowadzenie samochodu w intensywnym ruchu miejskim trudno traktować jako regenerujący rytuał, chyba że twoją ulubioną formą relaksu jest obserwowanie świateł hamowania.

Przy ocenie kosztu nie zapominaj też o różnicach między ludźmi. Pracownik mieszkający dziesięć minut spacerem od biura znajduje się w innej sytuacji niż osoba dojeżdżająca z

miejscowości oddalonej o kilkadziesiąt kilometrów. Ktoś może mieć obowiązki opiekuńcze, ograniczenia zdrowotne albo potrzebować spokojniejszych warunków do wykonywania określonych zadań. Z kolei dla innej osoby dom nie zapewnia odpowiedniej przestrzeni, a biuro jest najlepszym miejscem do skupienia. Rozsądna organizacja pracy nie musi oznaczać identycznego rozwiązania dla wszystkich. Wymaga raczej wspólnych zasad, które mają uzasadnienie oraz pozostawiają miejsce na rzeczywiste potrzeby i obowiązki. Sprawiedliwość nie zawsze polega na tym, że każdy siedzi przy firmowym biurku dokładnie tyle samo godzin.

Warto także uważać na pozorne dowody skuteczności obecności. Miła rozmowa przy ekspresie może poprawić relacje, ale nie każda taka rozmowa musi uzasadniać specjalny przyjazd. Z drugiej strony nieformalne kontakty bywają wartościowe w sposób trudny do natychmiastowego zmierzenia. Dzięki zwykłej rozmowie możesz dowiedzieć się, że inny dział pracuje nad podobnym problemem, zanim oba zespoły wydadzą środki na niemal identyczne rozwiązania. Możesz zauważyć, że nowy współpracownik ma trudności, których nie zgłasza na oficjalnych spotkaniach. Nie ma sensu wyceniać każdej minuty rozmowy towarzyskiej jak transakcji biznesowej. Chodzi o rozpoznanie różnicy między kulturą współpracy a obowiązkowym uczestnictwem w dekoracji biurowej. Dobra relacja może powstać spontanicznie, ale nie da się jej zadekretować harmonogramem wejść przez bramkę.

W tym miejscu pojawia się istotne pytanie: co robić, kiedy z twoich obserwacji wynika, że większość biurowych dni nie przynosi szczególnej korzyści, a jednocześnie nie masz możliwości samodzielnej zmiany harmonogramu? Przede

wszystkim oddziel ocenę modelu od oceny własnych obowiązków. Jeżeli obecność jest wymagana zgodnie z obowiązującymi zasadami, sama frustracja nie zwalnia z ich przestrzegania. Możesz jednak wykorzystać dostępne dni lepiej. Zanim wybierzesz termin, sprawdź, kiedy mają pojawić się osoby, z którymi naprawdę potrzebujesz porozmawiać. Spróbuj zaplanować bezpośrednie rozmowy lub wspólną pracę nad konkretnym zadaniem. Gdy wybór dni nie należy do ciebie, poszukaj możliwości uzgodnienia takich aktywności w narzuconym terminie. Nie zawsze się uda, ale jest różnica między biernym odbywaniem obecności a świadomym wykorzystywaniem dostępnych okazji.

Jeżeli natomiast masz możliwość proponowania zmian, twoje dwutygodniowe obserwacje stanowią znacznie lepszy materiał do rozmowy niż zdanie „Nie lubię przyjeżdżać do biura". Możesz powiedzieć przełożonemu, że bezpośrednie spotkania zespołu najlepiej działają wtedy, gdy uczestniczą w nich określone osoby, a rozproszenie ich po różnych dniach utrudnia podejmowanie wspólnych decyzji. Możesz wskazać, które zadania wymagają spokojnej pracy indywidualnej i gdzie powstają niepotrzebne opóźnienia. Nie musisz przedstawiać prywatnego dziennika każdej minuty ani przekonywać, że dom zawsze jest miejscem większej produktywności. Rozmowa o warunkach wykonywania pracy i potrzebach zespołu daje większą szansę na porozumienie niż próba udowodnienia, że cała organizacja straciła zdrowy rozsądek.

Istnieje również pułapka, w którą łatwo wpaść po odkryciu bezsensownie zorganizowanego dnia. Człowiek zaczyna utożsamiać każdą niedogodność z wadą pracy hybrydowej. Tymczasem nawet najlepiej zaplanowany model nie wyeliminuje wszystkich pustych spotkań,

niespodziewanych zmian czy błędów w kalendarzu. Niektóre problemy dotyczą zarządzania zadaniami, inne komunikacji, a jeszcze inne organizacji współpracy między zespołami. Zmiana miejsca wykonywania pracy może pomóc, ale nie zawsze dotyka przyczyny. Jeśli czterech uczestników nie przygotowało się do rozmowy, przeniesienie spotkania z Teamsów do sali konferencyjnej nie dostarczy im brakujących informacji. Zamiast szukać jednego winnego, warto ustalić, które trudności rzeczywiście wynikają z obowiązku obecności, a które pojawiłyby się również podczas pracy całkowicie zdalnej.

Na tym polega pierwsza ważna umiejętność: przestać traktować pracę hybrydową jak konkurs popularności między domem a biurem. Dobrym kryterium nie jest to, gdzie bardziej lubisz siedzieć, lecz gdzie określone zadanie da się wykonać sensownie, z uwzględnieniem współpracowników, kosztów i ograniczeń organizacyjnych. Czasem odpowiedzią będzie spotkanie na żywo, czasem rozmowa internetowa, a niekiedy spokojne wykonanie pracy bez zapraszania kogokolwiek do kalendarza. Możliwe, że po takiej analizie dojdziesz do wniosku, że potrzebujesz biura częściej, niż wcześniej sądziłeś. Możliwe też, że odkryjesz, iż dwa dobrze zaplanowane dni dają więcej niż trzy przypadkowe. W obu przypadkach zyskujesz coś cenniejszego od kolejnej opinii o pracy hybrydowej: konkretne uzasadnienie własnych decyzji.

Gdy więc następnym razem usłyszysz, że trzeba przyjeżdżać do biura „dla lepszej współpracy", nie musisz od razu przewracać oczami. Możesz zapytać, jaka współpraca ma dzięki temu przebiegać lepiej, kto powinien w niej uczestniczyć i po czym będzie można poznać, że wspólna obecność rzeczywiście pomogła. To rozsądne

pytania, nawet jeżeli w pierwszej chwili brzmią dla organizacji nieco niewygodnie. Biuro powinno być narzędziem wspierającym pracę, a nie jej najważniejszym wynikiem. Jeżeli potrafisz wskazać, po co tam jedziesz, łatwiej uzasadnisz zarówno potrzebę przyjazdu, jak i sytuacje, kiedy lepiej zostać w innym miejscu. A jeśli jedynym uzasadnieniem pozostaje fakt, że biuro istnieje i ktoś musi z niego korzystać, warto przynajmniej przestać nazywać to strategią współpracy. Budynki naprawdę nie potrzebują aż tak rozbudowanego systemu motywacyjnego.

Rozdział 2 - Dlaczego firmy liczą krzesła zamiast efektów

Wyobraź sobie dyrektora, który wchodzi do biura w środę o 10:00. Widzi niemal pustą przestrzeń, kilka zapalonych monitorów i roślinę doniczkową, która jako jedyna konsekwentnie pojawia się w pracy pięć dni w tygodniu. Dyrektor marszczy brwi. „Gdzie są wszyscy?" - pyta. Ktoś odpowiada, że zespół realizuje zadania zgodnie z harmonogramem, projekty przebiegają terminowo, a większość pracowników wykonuje tego dnia pracę zdalną. Mimo to dyrektor nadal patrzy na puste biurka. Widzi przecież coś bardzo konkretnego: kosztowną powierzchnię, za którą firma płaci, a która nie wygląda na wykorzystywaną. Tydzień później pojawia się komunikat o zwiększeniu obowiązkowej obecności. Nikt nie sprawdził jeszcze, czy dzięki tej zmianie ludzie podejmą lepsze decyzje. Ważne, że roślina doniczkowa przestanie być najbardziej widocznym przedstawicielem zespołu.

Łatwo potraktować taką historię jako dowód bezmyślności zarządzających. Rzeczywistość bywa jednak bardziej skomplikowana. Menedżerowie również pracują pod presją oczekiwań, kontroli kosztów i konieczności przedstawiania wyników. Muszą niekiedy podejmować decyzje na podstawie niepełnych informacji, a widoczność pracowników daje im szybkie, choć niedoskonałe poczucie orientacji. Kiedy zespół znajduje się w jednym pomieszczeniu, przełożony widzi rozmowy, ruch, spotkania i osoby pochylone nad ekranami. Może odnieść wrażenie, że rozumie, co się dzieje. Kiedy ludzie pracują w różnych miejscach, ta codzienna warstwa obserwacji znika. Nie musi

to oznaczać pogorszenia rezultatów, ale dla osoby przyzwyczajonej do zarządzania przez bezpośredni kontakt może wyglądać jak utrata kontroli.

Problem bierze się z pomylenia wskaźnika z celem. Liczba dni spędzonych w biurze jest stosunkowo łatwa do zmierzenia. Można ją zebrać w tabeli, przedstawić na wykresie i porównać między działami. Znacznie trudniej ocenić, czy współpraca rzeczywiście stała się lepsza. Trzeba wtedy ustalić, co rozumiemy przez dobrą współpracę, jak rozpoznajemy opóźnienia, skąd biorą się nieporozumienia i które decyzje mogłyby zapadać sprawniej. Taka analiza wymaga rozmów, znajomości procesów oraz gotowości do zauważenia problemów, które nie mieszczą się w prostych zestawieniach. Nic dziwnego, że część organizacji wybiera łatwiejszą drogę. Tabela pokazująca frekwencję wygląda wyjątkowo profesjonalnie. Zwłaszcza kiedy dodamy do niej procent realizacji, kolorowe strzałki i komentarz o pozytywnym trendzie. Praca zespołu może pozostać dokładnie taka sama, ale wykres zyskuje zdecydowanie bardziej optymistyczny charakter.

Nie oznacza to, że mierzenie obecności jest zawsze pozbawione sensu. Firmy mogą potrzebować informacji o wykorzystaniu powierzchni, bezpieczeństwie, dostępności stanowisk albo realizacji obowiązków związanych z konkretnym miejscem pracy. W niektórych zespołach fizyczna obecność jest warunkiem obsługi klientów, dostępu do sprzętu czy wykonania określonych czynności. Błąd pojawia się wtedy, gdy wskaźnik użyteczny do jednego celu staje się automatycznym dowodem czegoś zupełnie innego. Z tego, że pracownik przebywał w biurze przez osiem godzin, nie wynika jeszcze, że dobrze współpracował z zespołem. Podobnie brak obecności nie dowodzi braku

zaangażowania. Dane mogą być poprawne, a wnioski wyciągnięte na ich podstawie całkowicie nietrafione. To wyjątkowo zdradliwy rodzaj błędu, ponieważ wygląda bardzo wiarygodnie w arkuszu kalkulacyjnym.

Druga przyczyna tkwi w potrzebie przewidywalności. Dla menedżera zarządzającego zespołem rozproszonym trudnością może być nie tylko sprawdzanie postępów, lecz również ustalanie, kiedy i w jaki sposób ludzie powinni ze sobą współpracować. Jeśli każdy wybiera dni biurowe niezależnie, trudno zorganizować spotkanie wymagające wspólnej obecności. Kiedy pojawia się problem, osoba potrzebna do jego rozwiązania może akurat pracować gdzie indziej. Menedżer zaczyna więc szukać prostego sposobu ograniczenia chaosu i dochodzi do wniosku, że obowiązkowe dni rozwiążą sprawę. Pomysł ma pewną logikę. Kłopot zaczyna się wtedy, gdy jednakowe zasady wprowadza się bez uwzględnienia struktury zespołów, rodzaju zadań i faktycznych zależności między pracownikami.

Przykładowo firma ustala, że wszyscy powinni przychodzić we wtorki i czwartki. Dział finansowy potrzebuje jednak najwięcej wspólnej pracy podczas zamknięcia miesiąca, zespół projektowy spotyka się intensywnie na początku nowych przedsięwzięć, a dział obsługi klienta działa według harmonogramu zależnego od dostępności odbiorców. Jednolity układ dni może być wygodny administracyjnie, lecz jego wartość operacyjna będzie dla tych zespołów różna. Co więcej, jeśli wszyscy pojawią się w tym samym czasie, zabraknie sal spotkań, cichych stanowisk i przestrzeni do rozmów. Organizacja stworzy więc nowy problem poprzez rozwiązanie poprzedniego. Następnie prawdopodobnie powoła grupę

roboczą do poprawy wykorzystania sal konferencyjnych. Oczywiście grupa spotka się online, ponieważ żadna sala nie będzie dostępna.

Istnieje także potrzeba budowania wspólnej tożsamości zespołu. Jest ona bardziej uzasadniona, niż może się wydawać osobie, która od lat wykonuje samodzielne zadania i zna już wszystkich współpracowników. Nowi pracownicy często potrzebują okazji do poznania ludzi, zasad oraz nieformalnych sposobów rozwiązywania problemów. Zespół przechodzący reorganizację może potrzebować bezpośrednich rozmów pozwalających odbudować zaufanie. Wspólna praca w jednym miejscu bywa wtedy wartościowa, chociaż nie każdy kontakt musi mieć natychmiastowy rezultat zapisany w protokole. Jednak integracja nie powstaje automatycznie przez ustawienie ludzi w jednym budynku. Jeśli pracownicy spędzają cały dzień w osobnych spotkaniach internetowych, a wspólne aktywności ograniczają się do przypadkowego mijania na korytarzu, organizacja uzyskuje fizyczną bliskość bez rzeczywistej okazji do budowania relacji.

Wiele problemów wynika również z tego, że firmy zmieniły miejsce pracy szybciej niż sposób zarządzania. Podczas pracy zdalnej rozwinęły się praktyki służące utrzymywaniu kontaktu: regularne statusy, krótkie spotkania kontrolne, komunikaty o postępach i szczegółowe aktualizacje zadań. Niektóre okazały się potrzebne, inne wprowadzono głównie po to, żeby wszyscy mieli poczucie, że wiedzą, co robią pozostali. Gdy pracownicy zaczęli wracać do biur, zwyczaje te pozostały. W rezultacie pojawiła się osobliwa mieszanka: codzienna obecność fizyczna połączona z komunikacją zaprojektowaną dla ludzi, którzy nie mają okazji się spotkać. Menedżer może nawet nie