Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Zielona Kropka na Teamsach Stała Się Miarą Zaangażowania

Jak przestać udowadniać obecność statusem online, ustalać sensowne zasady dostępności i pracować nad wynikiem zamiast nad wyglądaniem na zajętego



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

Zielona Kropka na Teamsach Stała Się Miarą Zaangażowania

Jak przestać udowadniać obecność statusem online, ustalać sensowne zasady dostępności i pracować nad wynikiem zamiast nad wyglądaniem na zajętego

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-749-8

SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Status, który dostał awans bez rozmowy kwalifikacyjnej 10

Rozdział 2 - Praca na pokaz, czyli korporacyjny teatr jednego piksela 19

Rozdział 3 - Niewidzialny regulamin, którego nikt nie podpisał 29

Rozdział 4 - Fałszywe lekarstwa, czyli jak oszukać status i przegrać z własnym kalendarzem 38

Rozdział 5 - Wszystko jest pilne, dopóki nie zapytasz, co się stanie jutro 48

Rozdział 6 - Jedyny człowiek od wszystkiego, czyli firma na jednym zielonym punkcie 57

Rozdział 7 - Zaproszenie na spotkanie to jeszcze nie powołanie do wojska 68

Rozdział 8 - Szef napisał o 22:14, więc czy to jeszcze wieczór, czy już nadgodziny? 79

Rozdział 9 - Ustalmy, kiedy jesteśmy dostępni, zanim wszyscy oszalejemy 89

Rozdział 10 - Pokaż, co dowiozłeś, zamiast udowadniać, że jechałeś 99

Rozdział 11 - Godzina skupienia, której Teams nie chce zrozumieć 110

Rozdział 12 - Jak rozmawiać z szefem, który widzi kropkę, a nie robotę 120

Rozdział 13 - Przekaż sprawę, a nie tajemnicę do rozwiązania.....130
Rozdział 14 - Szefie, zamknij listę kontaktów i otwórz oczy.....140
Rozdział 15 - Kiedy zielona kropka zostaje świadkiem oskarżenia 151
Rozdział 16 - Gdy rozsądne zasady przegrywają z poniedziałkiem.....162
Rozdział 17 - Nie zmienisz całej firmy. I co teraz?.....173
Rozdział 18 - Zielona kropka wraca tylnymi drzwiami.....184
Rozdział 19 - Mniej zielonego, więcej sensu. Jak sprawdzić, czy naprawdę pracujesz lepiej.....195
Rozdział 20 - Nie jesteś zieloną kropką. Jesteś człowiekiem, który ma coś do zrobienia 205

INTRO

Jest poniedziałek, godzina 9:17. Masz otwarty ważny dokument, wreszcie udało ci się zebrać myśli i właśnie dochodzisz do rozwiązania problemu, nad którym zespół zastanawiał się od czwartku. Nagle ekran komputera przygasa. Poruszasz myszką. Nie dlatego, że potrzebujesz myszy. Dlatego, że gdzieś z tyłu głowy pojawiła się myśl: „Czy Teams przypadkiem nie zrobił mi się żółty?". Sprawdzasz. Zielono. Uff. Można pracować dalej. Przez następne cztery minuty, bo właśnie przyszedł komunikat od kolegi: „Masz chwilkę?". Oczywiście masz. Przecież świecisz na zielono. System właśnie wystawił ci oficjalne zaświadczenie o gotowości do przyjęcia kolejnego problemu.

W pewnym momencie historii pracy biurowej wydarzyło się coś niezwykłego. Ludzie, którzy przez dziesięciolecia próbowali oceniać jakość pracy na podstawie rezultatów, doświadczenia i rozsądku, otrzymali kolorową kropkę przy nazwisku pracownika. I część organizacji uznała, że właśnie odkryto brakujący element zarządzania. Zielony oznacza zaangażowanie. Żółty budzi podejrzenia. Czerwony sugeruje zajętość, choć nie wiadomo, czy człowiek prowadzi ważną prezentację, czy siedzi na spotkaniu dotyczącym ustalenia terminu następnego spotkania. Powstała osobliwa hierarchia zawodowa, w której specjalista potrafiący rozwiązać skomplikowany problem w godzinę może wyglądać mniej pracowicie niż ktoś, kto przez osiem godzin odpowiada na wiadomości o tym, że zapoznał się z wiadomościami.

Najbardziej absurdalne jest to, że wszyscy mniej więcej rozumiemy, jak niewiele taki status mówi o rzeczywistej

wartości pracy. Zielona kropka nie wie, czy przygotowujesz analizę, podejmujesz trudną decyzję, czy zastanawiasz się, dlaczego ktoś nazwał siedem kolejnych plików „final". Nie rozróżnia skupienia od bezczynności ani sensownej współpracy od cyfrowego machania ręką. Pokazuje ograniczoną informację o dostępności lub aktywności w aplikacji, a mimo to bywa traktowana jak miniaturowy przełożony. Taki, który nie zna twoich obowiązków, nie przeczytał zakresu stanowiska, ale ma bardzo wyraziste poglądy na temat tego, kiedy powinieneś ruszać kursorem.

Problem zaczyna się naprawdę wtedy, gdy przestajesz traktować status jako pomocną informację techniczną, a zaczynasz widzieć w nim ocenę własnej uczciwości. Wychodzisz po wodę i myślisz, czy ktoś zauważy nieobecność. Pracujesz nad czymś poza komputerem, lecz czujesz potrzebę wyjaśnienia tego światu. Otwierasz Teamsa podczas przerwy, chociaż nie masz żadnej sprawy do załatwienia. W rezultacie nawet odpoczynek wymaga odrobiny pracy administracyjnej. Trzeba bowiem dopilnować, żeby nikt nie uznał, że przypadkiem odpoczywasz. To już nie jest organizowanie obowiązków. To zarządzanie wrażeniem, jakie pozostawiasz na cudzym monitorze.

Być może próbowałeś rozwiązać tę sytuację przez zwiększenie własnej widoczności. Szybsze odpowiedzi, częstsze reakcje na czacie, obowiązkowe „dzień dobry" w zespole, a potem demonstracyjne „miłego popołudnia", żeby wszyscy znali ramy twojego zawodowego istnienia. Być może masz również kalendarz wypełniony spotkaniami, bo zajętość świetnie wygląda w harmonogramie. Problem polega na tym, że każda taka próba może utrwalać przekonanie, iż pracownik powinien stale dostarczać

dowodów swojej obecności. Im więcej energii poświęcasz na udowadnianie, że pracujesz, tym mniej zostaje jej na zadania, za które rzeczywiście odpowiadasz. Powstaje błędne koło: widoczność zaczyna zastępować efektywność, a efektywność potrzebuje czasu, którego widoczność nieustannie się domaga.

Nie oznacza to jednak, że każda osoba oczekująca dostępności jest kontrolującym tyranem wyposażonym w służbową licencję na obserwowanie kropek. Są zespoły, w których szybka reakcja naprawdę ma znaczenie. Klient czekający na rozwiązanie awarii nie musi podziwiać twojego głębokiego skupienia, kiedy usługa właśnie przestała działać. Przełożony może potrzebować informacji, czy jesteś osiągalny, a współpracownik ma prawo wiedzieć, kiedy otrzyma odpowiedź niezbędną do kontynuowania własnego zadania. Kłopot pojawia się wówczas, gdy nikt nie ustalił, co znaczy „pilne", ile czasu można czekać i kiedy wolno pracować bez przerywania. Wtedy zielona kropka próbuje zastąpić zasady, których organizacja nie chciała albo nie potrafiła stworzyć.

W tej książce nie będziemy więc organizować rewolucji przeciwko Microsoft Teams. Aplikacja nie jest winna temu, że ktoś postanowił awansować niewielki symbol graficzny na stanowisko dyrektora do spraw etyki pracy. Przyjrzymy się za to temu, jak rodzi się kultura ciągłej dostępności, dlaczego rozsądni ludzie zaczynają zachowywać się nierozsądnie i w jaki sposób odzyskać kontrolę nad własną uwagą bez wypowiedzenia wojny całemu działowi. Chodzi o praktyczne rozróżnienie między tym, kiedy trzeba odpowiedzieć, kiedy warto odpowiedzieć, a kiedy najlepszym wkładem w sukces firmy jest przez pewien czas nie odpowiadać nikomu.

Jeżeli zarządzasz zespołem, znajdziesz tutaj również kilka niewygodnych pytań. Czy naprawdę potrzebujesz wiedzieć, kto był online o 8:03, czy raczej dlaczego ważne zadanie od tygodnia nie posuwa się do przodu? Czy oczekujesz samodzielności, jednocześnie nagradzając natychmiastowe reagowanie na każdą wiadomość? I czy przypadkiem nie stworzyłeś sytuacji, w której najlepszy pracownik wygląda na najmniej aktywnego, bo zamiast publikować codzienne komunikaty o swojej pracowitości, zwyczajnie wykonuje pracę? Zarządzanie wynikiem wymaga większego wysiłku niż patrzenie na listę kontaktów. Trzeba ustalić cele, sprawdzić postępy i rozumieć przeszkody. Kropka jest zdecydowanie tańsza poznawczo. Szkoda tylko, że nie wystawia faktur za dostarczoną wartość.

Jeżeli natomiast jesteś pracownikiem, nie będę radził ci, żebyś od jutra ignorował wszystkich i z dumą nosił żółty status jak medal za niezależność. Twoja sytuacja może być bardziej skomplikowana. Masz zobowiązania, przełożonego, ocenę okresową, a czasem kredyt, którego bank nie zawiesi tylko dlatego, że rozpocząłeś fascynującą przemianę zawodową. Zmiana wymaga zrozumienia reguł obowiązujących w twoim zespole, rozpoznania faktycznych oczekiwań i wybrania takiego sposobu komunikowania własnej pracy, który nie zamieni cię w niewidzialnego samotnika. Granice bywają potrzebne, ale działają najlepiej wtedy, gdy inni wiedzą, czego mogą się po nich spodziewać.

Na początek spróbuj jednej prostej obserwacji. Przypomnij sobie ostatni dzień pracy i odpowiedz, choćby tylko w myślach: co konkretnie posunęło się naprzód dzięki twoim działaniom? Następnie zastanów się, ile razy przerwałeś wykonywanie zadania wyłącznie dlatego, że

pojawiła się wiadomość, powiadomienie albo obawa, że ktoś uzna cię za nieobecnego. Nie oceniaj się jeszcze i nie próbuj natychmiast zmieniać każdego nawyku. Zobacz jedynie różnicę między czynnościami, które prowadziły do rezultatu, a czynnościami, które służyły przede wszystkim utrzymaniu wrażenia aktywności. Ta różnica może być mniejsza, niż podejrzewasz, albo zaskakująco duża. W obu przypadkach dostajesz coś ważniejszego od koloru statusu: punkt wyjścia oparty na rzeczywistej pracy.

Nie obiecuję świata bez powiadomień, spotkań ani wiadomości zaczynających się od niewinnego „szybkie pytanko", po którym następuje problem wymagający konsultacji z trzema działami. Można jednak nauczyć się tak ustalać dostępność, komunikować priorytety i pokazywać rezultaty, aby nie musieć przez cały dzień odgrywać przedstawienia pod tytułem „Jestem tutaj i bardzo intensywnie istnieję zawodowo". Ostatecznie twoja wartość nie rośnie od tego, że przez osiem godzin świecisz na zielono. Gdyby tak było, najbardziej zaangażowanym pracownikiem firmy zostałaby lampka kontrolna na routerze. I trzeba przyznać, że pod względem frekwencji miałaby bardzo mocną kandydaturę.

Rozdział 1 - Status, który dostał awans bez rozmowy kwalifikacyjnej

W pewnej całkiem zwyczajnej firmie kierownik otworzył Teamsa, spojrzał na listę członków zespołu i westchnął. Pięć zielonych kropek, dwie żółte, jedna czerwona. Zatrzymał wzrok na żółtej. „Ciekawe, co on teraz robi?" - pomyślał. Nie przyszło mu do głowy, żeby sprawdzić, czy pracownik skończył analizę, której termin upływał następnego dnia. Nie zajrzał do dokumentu, nie zapytał o postępy, nie sprawdził ustaleń z ostatniego spotkania. Uznał jedynie, że coś wygląda podejrzanie. W tym samym czasie podejrzany pracownik siedział przy biurku z wydrukowanymi materiałami i próbował rozwiązać problem, którego nie dało się rozwiązać przez klikanie. Oboje zajmowali się pracą, ale tylko jeden z nich miał świadomość, że właśnie uczestniczy w nieformalnym konkursie na najbardziej przekonujące świecenie.

Żeby zrozumieć absurd tej sytuacji, warto ustalić, czym właściwie jest status dostępności. To techniczny sygnał mający pomagać innym zorientować się, czy mogą spróbować nawiązać z tobą kontakt. W zależności od ustawień, kalendarza, urządzenia i aktywności aplikacja może pokazywać różne stany. Niektóre ustawiasz świadomie, inne pojawiają się automatycznie. Status nie jest jednak bezpośrednim pomiarem wysiłku, jakości decyzji ani wartości wykonanych zadań. Microsoft Teams nie posiada tajemniczego modułu, który zagląda do twojej głowy i stwierdza: „Uwaga, użytkownik właśnie wymyślił rozwiązanie warte trzydzieści tysięcy złotych. Zmieniam kropkę na platynową". System pokazuje to, do czego został

zaprojektowany. Resztę dopowiadają ludzie, czasami z imponującą fantazją.

Samo dopowiadanie nie jest niczym dziwnym. Nasz umysł lubi proste wskazówki, zwłaszcza kiedy rzeczywistość jest skomplikowana. Łatwiej zauważyć kolor obok nazwiska niż ocenić jakość projektu, którego szczegółów nie rozumiemy. Łatwiej policzyć odpowiedzi na czacie niż ustalić, czy spotkania prowadzą do decyzji. Zielona kropka jest konkretna, natychmiastowa i widoczna bez wysiłku. Rezultat pracy często wymaga cierpliwości, kontekstu i zrozumienia. Powstaje więc kuszący skrót myślowy: skoro człowiek jest dostępny, prawdopodobnie pracuje; skoro nie jest dostępny, może nie pracuje. Pierwsze przypuszczenie bywa prawdziwe, drugie również. Problem zaczyna się wtedy, gdy przypuszczenia przestają być pytaniami, a stają się wyrokami.

Wyobraź sobie specjalistkę, która przygotowuje ofertę dla ważnego klienta. Przez czterdzieści minut porównuje wydrukowane warunki umowy, sporządza notatki i rozmawia telefonicznie z osobą odpowiedzialną za realizację. Potem wraca do komputera, podejmuje decyzję i przygotowuje wersję, którą można wysłać. Gdyby oceniać jej pracę na podstawie widocznych działań w komunikatorze, najważniejsza część całego procesu mogłaby wyglądać jak przerwa. Tymczasem właśnie wtedy zapadły decyzje pozwalające uniknąć kosztownej pomyłki. Odwróćmy sytuację. Inny pracownik przez godzinę intensywnie przełącza okna, przegląda kanały, otwiera kolejne pliki i przesyła wiadomości. Jego status wygląda znakomicie. Po godzinie nie powstało jednak nic, czego ktokolwiek potrzebował. Cyfrowy licznik aktywności prawdopodobnie przyznałby mu owację na stojąco.

W tym miejscu pojawia się ważne rozróżnienie. Obecność, dostępność i zaangażowanie to trzy różne rzeczy. Obecność oznacza, że jesteś w określonym miejscu lub środowisku pracy. Dostępność mówi, czy w danym momencie możesz podjąć kontakt albo jak szybko można oczekiwać odpowiedzi. Zaangażowanie dotyczy tego, w jaki sposób realizujesz swoje obowiązki, traktujesz odpowiedzialność i przyczyniasz się do osiągania ustalonych celów. Możesz być obecny, lecz niedostępny, bo prowadzisz wymagającą rozmowę. Możesz być dostępny, ale chwilowo zajmować się mało ważną czynnością. Możesz również wykazywać duże zaangażowanie, pozostając przez dłuższy czas poza komunikatorem. Kiedy firma wrzuca te trzy pojęcia do jednego worka, a następnie przykleja do niego zieloną kropkę, otrzymuje wyjątkowo wygodne narzędzie do wyciągania błędnych wniosków.

Nie oznacza to, że status jest bezwartościowy. Jeśli chcesz zadać współpracownikowi krótkie pytanie, informacja o jego dostępności może pomóc wybrać odpowiedni moment. Jeżeli ktoś uczestniczy w spotkaniu, sensownie jest nie oczekiwać natychmiastowej rozmowy. Kiedy zespół obsługuje bieżące zgłoszenia, widoczność dostępnych osób może ułatwiać rozdzielanie pracy. Właśnie w takich zastosowaniach komunikator ma sens. Kłopot pojawia się wtedy, gdy informacja służąca koordynacji zostaje przekształcona w narzędzie oceny charakteru. To mniej więcej tak, jakby na podstawie kontrolki paliwa w samochodzie oceniać umiejętności kierowcy. Wskaźnik przekazuje przydatną informację, ale nie powie, czy człowiek umie parkować, przestrzega przepisów i dowiezie pasażerów na czas.

Skąd zatem bierze się pokusa oceniania pracownika przez pryzmat statusu? Częściowo z potrzeby kontroli. Gdy ludzie pracują w różnych miejscach, przełożony nie widzi już wszystkich tradycyjnych oznak aktywności. Nie słyszy rozmów, nie obserwuje ruchu przy biurkach, nie zauważa, kto pierwszy przyszedł do biura. Czasem nawet nie wie, czy ważne zadanie posuwa się zgodnie z planem. W takiej sytuacji łatwo przywiązać nadmierną wagę do jedynego sygnału, który pozostaje stale pod ręką. Nie trzeba od razu podejrzewać złej woli. Kierownik może być zwyczajnie zaniepokojony brakiem informacji. Problem w tym, że obserwowanie statusów dostarcza poczucia kontroli znacznie szybciej niż rzeczywistej wiedzy o sytuacji.

Ten mechanizm działa również w drugą stronę. Pracownicy zaczynają przewidywać, co przełożony może sobie pomyśleć, i dostosowują zachowania do domniemanych oczekiwań. Czasami nikt nigdy nie powiedział, że zielona kropka jest obowiązkowa. Wystarczy jednak jedna uwaga podczas spotkania: „Wczoraj próbowałem się z tobą skontaktować, a byłeś nieaktywny". Jeżeli nie zostaną wyjaśnione konkretne okoliczności, pozostali mogą zapamiętać zupełnie inną lekcję: żółty status jest niebezpieczny. Z pojedynczego komentarza rodzi się zasada, której nie ma w regulaminie, nie zapisano jej w żadnej procedurze, ale wszyscy zaczynają jej przestrzegać. Tak powstaje korporacyjne prawo zwyczajowe. Zwykle nikt go nie zatwierdza, za to wszyscy wiedzą, że lepiej go nie naruszać.

Warto przy tym zauważyć, jak łatwo pomylić zachowanie widoczne z zachowaniem wartościowym. Na spotkaniu osoba zabierająca głos dziesięć razy może wydawać się bardziej aktywna od tej, która odzywa się dwukrotnie, ale

wskazuje rzeczywiste ryzyko. W komunikatorze podobną przewagę pozorną zyskuje człowiek odpowiadający błyskawicznie na każdą wiadomość. Jego reakcje są natychmiast widoczne, więc otoczenie otrzymuje ciągłe potwierdzenie obecności. Pracownik, który potrzebuje dwóch godzin nieprzerwanej koncentracji, pozostawia po sobie znacznie mniej cyfrowych śladów. Nie dlatego, że robi mniej. Po prostu charakter jego pracy nie produkuje tylu sygnałów. Ocena oparta na takich śladach faworyzuje określony styl działania, niekoniecznie najlepszy wynik.

Różnica staje się jeszcze ważniejsza, gdy porównujemy odmienne stanowiska. Osoba odpowiedzialna za szybkie reagowanie na zgłoszenia może mieć uzasadniony obowiązek utrzymywania dostępności podczas dyżuru. Specjalista przygotowujący prognozę finansową potrzebuje natomiast okresów, w których nikt nie przerywa mu obliczeń. Menedżer prowadzący rozmowy z klientami może przez pół dnia korzystać głównie z telefonu. Próba przyłożenia do wszystkich identycznego wzorca aktywności prowadzi do sytuacji, w której jedni są oceniani za to, że robią swoją pracę, a inni za to, że wykonują ją w sposób niewidoczny dla komunikatora. To wyjątkowo osobliwa forma równego traktowania: każdy dostaje tę samą miarkę, nawet jeśli jedna osoba mierzy nią długość stołu, a druga temperaturę zupy.

Zanim jednak uznasz, że wszelkie oczekiwania związane z dostępnością są niesprawiedliwe, trzeba odpowiedzieć na niewygodne pytanie. Co zrobić, gdy ktoś rzeczywiście znika na wiele godzin, nie realizuje zadań i nie informuje o trudnościach? Wtedy mamy realny problem odpowiedzialności zawodowej. Nie rozwiążemy go przez udawanie, że każdy rodzaj nieobecności jest wyrazem

głębokiego skupienia. Sensowna reakcja polega na sprawdzeniu uzgodnionych obowiązków: jaki był termin, czy pracownik miał zapewnić określoną dostępność, czy pozostali mogli kontynuować swoje zadania i co faktycznie zostało wykonane. Dopiero te informacje pozwalają odróżnić zwykłą niedostępność od niewywiązywania się z pracy. Sam kolor statusu nie wystarcza ani do postawienia zarzutu, ani do przyznania rozgrzeszenia.

Można to zobaczyć na przykładzie dwóch wiadomości od przełożonego. Pierwsza brzmi: „Dlaczego o jedenastej miałeś żółty status?". Druga: „Potrzebowałem dziś do jedenastej potwierdzenia danych do raportu, ale go nie otrzymałem. Co się wydarzyło i jak możemy uniknąć takiego opóźnienia?". Pierwsza kieruje rozmowę na wygląd aktywności, więc pracownik zacznie prawdopodobnie tłumaczyć się z korzystania z aplikacji. Druga dotyczy konkretnego zobowiązania i umożliwia ustalenie przyczyny. Być może termin był niejasny, być może pojawiła się przeszkoda, a może pracownik rzeczywiście zaniedbał obowiązek. W każdym przypadku rozmowa daje szansę na poprawę. Status może być okolicznością, ale nie zastępuje ustalenia faktów.

Jeżeli chcesz sprawdzić, czy w twoim otoczeniu doszło do pomieszania tych pojęć, przyjrzyj się językowi codziennych rozmów. Czy ludzie mówią o terminach, jakości i decyzjach, czy częściej komentują, kto „ciągle jest offline"? Czy brak odpowiedzi po kilku minutach uruchamia rzeczywistą procedurę eskalacji, czy jedynie serię coraz bardziej nerwowych wiadomości? Czy przełożony potrafi wskazać rezultat, którego potrzebuje, bez odwoływania się do ogólnego wrażenia, że zespół powinien być bardziej widoczny? Nie musisz prowadzić dochodzenia niczym

inspektor do spraw cyfrowej obecności. Wystarczy przez kilka dni uważnie słuchać, na podstawie czego ludzie chwalą i krytykują pracę. Organizacyjna kultura najczęściej ujawnia się właśnie w takich drobnych komentarzach.

Zwróć również uwagę na sytuacje, w których status jest traktowany inaczej zależnie od osoby. Doświadczony specjalista może przez dwie godziny pozostawać niedostępny i nikt nie zadaje pytań, ponieważ wszyscy znają jego wyniki. Nowy pracownik przy podobnej nieobecności bywa natychmiast podejrzewany o brak zaangażowania. Część tej różnicy wynika ze zdobytego zaufania, co samo w sobie nie musi być nierozsądne. Ważne jednak, żeby nowa osoba wiedziała, jakie zachowania budują to zaufanie i jakie standardy obowiązują wszystkich. W przeciwnym razie dostaje zadanie niemożliwe: ma wykazać samodzielność, ale jednocześnie nie może choćby na chwilę zniknąć z pola widzenia. To tak, jakby uczyć kogoś pływania, nakazując mu przez cały czas trzymać się brzegu.

Dobrym początkiem zmiany jest przeniesienie rozmowy z ogólnych ocen na konkretne oczekiwania. Zamiast pytać, czy ktoś jest wystarczająco aktywny, warto ustalić, za jakie zadania odpowiada, jakie informacje powinien przekazywać i w jakim czasie zespół potrzebuje jego reakcji. Nie trzeba od razu tworzyć rozbudowanego systemu mierników. Przy prostym projekcie mogą wystarczyć uzgodniony termin, określona jakość materiału i krótka informacja o przeszkodach. Przy pracy ciągłej ważniejsze mogą być terminowość obsługi i sposób przekazywania pilnych spraw. Kluczowe jest jedno: wymagania powinny wynikać z rzeczywistych potrzeb, a nie z możliwości technologicznego podglądania, czy ktoś przypadkiem nie odstawił ręki od klawiatury.

Warto też pamiętać, że nie każdy rezultat da się uczciwie sprowadzić do liczby. Praca nad trudną decyzją, pomoc mniej doświadczonemu koledze czy zapobieżenie problemowi mogą mieć znaczenie, mimo że nie tworzą kolejnej pozycji w tabeli. Dlatego zarządzanie wynikiem nie oznacza zastąpienia zielonej kropki licznikiem wysłanych wiadomości, zamkniętych plików albo godzin poświęconych na zadanie. Byłaby to ta sama pomyłka w nieco elegantszym garniturze. Potrzebne są rozmowy o jakości, priorytetach, terminach i wpływie pracy na innych. Czasem również zwykłe pytanie: „Co zajęło ci najwięcej czasu i czy ten wysiłek był potrzebny?". Odpowiedź może powiedzieć o funkcjonowaniu zespołu więcej niż całotygodniowa obserwacja ikon.

Jeśli pracujesz w organizacji, w której zielony status stał się nieformalnym wymogiem, nie musisz rozpoczynać zmiany od publicznego kwestionowania zasad. Zacznij od rozpoznania rzeczywistego obowiązku. Czy istnieją ustalone godziny dostępności? Czy twoja rola wymaga reagowania na bieżąco? Czy przełożony wprost oczekuje określonego czasu odpowiedzi, czy jedynie przypuszczasz, że powinieneś odpowiadać natychmiast? Te pytania nie są drobiazgiem. Inaczej rozmawia się o udokumentowanym wymaganiu związanym ze stanowiskiem, a inaczej o zwyczaju, który powstał przez serię nieporozumień. W pierwszym przypadku trzeba uwzględnić ustalone zasady pracy. W drugim czasem wystarczy krótka rozmowa, żeby odkryć, że wszyscy od miesięcy pilnują obowiązku, którego nikt nigdy nie ustanowił.

Wyobraź sobie, że podczas takiej rozmowy pytasz przełożonego: „Chcę dobrze organizować pracę i jednocześnie być dostępny wtedy, kiedy zespół mnie

potrzebuje. Które sprawy wymagają natychmiastowej reakcji, a przy których mogę odpowiedzieć po zakończeniu bieżącego zadania?". To pytanie nie jest odmową współpracy. Nie zawiera oskarżenia, nie sugeruje lenistwa innych i nie wymaga deklaracji o fundamentalnym prawie człowieka do żółtej kropki. Przenosi uwagę na uzgodnienie oczekiwań. Jeżeli przełożony odpowie konkretnie, otrzymasz podstawę do dalszego działania. Jeżeli nie potrafi wyjaśnić wymagań, samo to jest wartościową informacją: problemem może być brak zasad, a nie twoja domniemana niewystarczająca aktywność.

Prawdziwa trudność polega więc na tym, że status jest łatwy do zobaczenia, a dobra praca bywa trudna do zrozumienia. Ocena rezultatu wymaga znajomości zadań, rozmowy i przyjęcia, że nie wszystko dzieje się na oczach przełożonego. Kolorowa kropka oferuje prostszą opowieść, w której zaangażowanie można sprawdzić jednym spojrzeniem. Ta opowieść jest wygodna, ale jej prostota bywa kosztowna. Kiedy zaczynamy nagradzać widoczność zamiast sensownego działania, pracownicy uczą się przede wszystkim tego, jak być widocznymi. A przecież firma nie zatrudniła ich po to, żeby produkowali dowody istnienia. Zatrudniła ich, ponieważ ma coś do zrobienia. I dopiero od tej różnicy warto zaczynać każdą poważną rozmowę o pracy.

Rozdział 2 - Praca na pokaz, czyli korporacyjny teatr jednego piksela

Marta zaczyna dzień od uruchomienia laptopa, zalogowania się do Teamsa i sprawdzenia, czy wszystko wygląda tak, jak powinno. Nie chodzi o wiadomości od klientów ani o pilne zadania. Najpierw trzeba zadbać o podstawową scenografię. Otwiera kalendarz, zagląda do trzech kanałów, reaguje kciukiem na komunikat dotyczący firmowego szkolenia i pisze „dzięki" pod informacją, która wcale nie wymaga podziękowania. Jest 8:06, a Marta zdążyła już wykonać kilka czynności świadczących o tym, że pracuje. Nie rozpoczęła jednak najważniejszego zadania na dziś. Zajmie się nim później, kiedy skończy pierwszą rundę porannego potwierdzania swojej obecności. W korporacyjnym teatrze kurtyna musi przecież pójść w górę, zanim ktokolwiek zacznie wykonywać właściwą pracę.

Ten teatr ma wiele postaci. Jedni regularnie wysyłają krótkie wiadomości, nawet jeśli sprawę można załatwić jednym sensownym podsumowaniem. Inni odpowiadają błyskawicznie, żeby nikt nie pomyślał, że są zajęci czymś innym niż odpowiadanie. Jeszcze inni uczestniczą w spotkaniach, na których nie mają nic do wniesienia, ale obawiają się, że nieobecność zostanie zauważona. Zdarza się także odwrotna sytuacja: ktoś celowo opóźnia odpowiedź wieczorem, żeby nie sprawiać wrażenia osoby dostępnej przez całą dobę. W każdym z tych przypadków człowiek zaczyna zarządzać nie tylko własną pracą, lecz także interpretacją swoich zachowań przez innych. To dodatkowe stanowisko, za które zwykle nie dostaje

wynagrodzenia. Dyrektor do spraw Wrażenia Aktywności. Etatu formalnie nie ma, obowiązki są całodobowe.

Nie warto zbyt szybko wyśmiewać ludzi, którzy tak postępują. Często mają ku temu zrozumiałe powody. Być może wcześniej usłyszeli uwagę dotyczącą dostępności. Może ich zespół nagradza osoby zawsze gotowe do pomocy, nawet kosztem własnych zadań. Może pracują w organizacji, gdzie kryteria oceny są niejasne, a przełożony częściej komentuje zachowanie niż rezultaty. Gdy człowiek nie wie, według jakich zasad jest oceniany, zaczyna inwestować w to, co najbardziej widoczne. To nie musi być lenistwo ani brak profesjonalizmu. Bywa racjonalną odpowiedzią na niepewność. Problem polega na tym, że zachowanie pomagające uniknąć chwilowej krytyki może jednocześnie utrudniać wykonywanie obowiązków, które są podstawą długoterminowej oceny.

Mechanizm przypomina przygotowania ucznia do sprawdzianu, na którym nauczyciel zamiast wiedzy ocenia liczbę zapisanych stron. Uczeń szybko odkryje, że bardziej opłaca się pisać dużo niż dobrze. Jeżeli pracownik regularnie otrzymuje pochwały za natychmiastowe odpowiedzi, a jego trudniejsze osiągnięcia pozostają niezauważone, naturalnie zacznie częściej odpowiadać. Jeśli kierownik publicznie docenia osoby uczestniczące we wszystkich spotkaniach, ludzie zaczną traktować zaproszenia jak obowiązkowe przedstawienia lojalności. Organizacja dostaje dokładnie to, co wzmacnia swoimi reakcjami. Potem może ze zdziwieniem odkryć, że wszyscy są bardzo zajęci, lecz najważniejsze projekty stoją w miejscu. Trudno jednak dziwić się aktorom, że grają rolę, za którą publiczność rozdaje nagrody.

Najbardziej kosztownym elementem tej gry są przerwania. Wyobraź sobie analityka, który przygotowuje zestawienie wymagające porównania kilkunastu zależności. Ma w głowie kontekst, pamięta założenia i właśnie zauważył niezgodność w danych. W tym momencie przychodzi wiadomość: „Czy możesz zerknąć?". Nie zawiera szczegółów, terminu ani informacji o wadze sprawy. Analityk przerywa zadanie, otwiera rozmowę i pyta, o co chodzi. Okazuje się, że nadawca chciał jedynie potwierdzić termin spotkania zaplanowanego za dwa tygodnie. Odpowiedź zajmuje kilkanaście sekund, ale powrót do skomplikowanej analizy może wymagać ponownego odtworzenia kontekstu. Sam komunikat był drobny. Koszt jego obsłużenia już niekoniecznie.

Takie przerwania trudno dostrzec w codziennym rozliczaniu pracy. Nie mają osobnej pozycji w raporcie, nie pojawiają się na fakturze i rzadko trafiają do podsumowania tygodnia. Pozostają jednak realnym obciążeniem. Kiedy przełączasz się między zadaniami, musisz przypominać sobie, gdzie skończyłeś, co już sprawdziłeś i jaka decyzja miała zostać podjęta. Jeśli robisz to wielokrotnie, dzień może wypełnić się aktywnością, która nie prowadzi do proporcjonalnego postępu. Wieczorem masz poczucie ogromnego zmęczenia, choć trudno wskazać ukończony rezultat. I wtedy pojawia się wyjątkowo niesprawiedliwa myśl: „Chyba za mało dziś zrobiłem". Tymczasem sporą część energii pochłonęło samo utrzymywanie gotowości do reagowania.

Korporacyjny teatr nie zawsze wymaga widowni. Czasem najbardziej surowym obserwatorem jesteś ty sam. Zaczynasz kontrolować status nawet wtedy, gdy nikt nie zgłasza uwag. Podczas czytania dłuższego dokumentu

wracasz do aplikacji, żeby upewnić się, że nadal jesteś widoczny. W czasie rozmowy telefonicznej zerkanie na ekran staje się niemal odruchem. Możesz nawet doświadczać osobliwego wyrzutu sumienia, kiedy przez pół godziny nie napisałeś żadnej wiadomości, choć właśnie wykonałeś wartościową pracę. Dawniej człowiek musiał przynajmniej mieć szefa nad sobą, żeby czuć się obserwowany. Teraz potrafi samodzielnie uruchomić wewnętrzny dział nadzoru, który pracuje bez przerw i nigdy nie składa wniosku o urlop.

Ten odruch wzmacniają niejasne normy społeczne. Wystarczy, że kilka osób regularnie odpowiada w ciągu minuty, a reszta zespołu może zacząć traktować takie tempo jako standard. Nikt nie ogłasza nowej zasady. Nie odbywa się spotkanie, na którym ustalono, że odpowiedź po siedmiu minutach oznacza brak profesjonalizmu. Oczekiwanie powstaje przez powtarzalność zachowań. Z czasem osoba odpowiadająca po godzinie zaczyna wyglądać na opóźnioną, choć wcześniej taki czas był całkowicie akceptowalny. Przypomina to sytuację, w której ktoś przychodzi na spotkanie piętnaście minut przed czasem, a pozostali zaczynają się tłumaczyć, dlaczego pojawili się punktualnie. Normę można podnieść bez żadnej decyzji, wystarczy odpowiednio dużo niewypowiedzianych porównań.

Szczególnie trudna sytuacja powstaje wtedy, gdy przełożony deklaruje jedno, a swoim zachowaniem sugeruje coś przeciwnego. Podczas zebrania mówi: „Najważniejsze są dla mnie wyniki. Nie musicie reagować natychmiast”. Następnego dnia po dziesięciu minutach bez odpowiedzi wysyła drugą wiadomość: „Halo?”. Po kolejnych pięciu dodaje znak zapytania, który w korporacyjnym języku potrafi