Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Zwolnili Pół Zespołu, a Ja Zostałem z Ich Zadaniami i Wyrzutami Sumienia

Jak poradzić sobie z niepewnością, dodatkowym obciążeniem i wyrzutami sumienia po redukcjach oraz ustalić, czego realnie można od ciebie oczekiwać



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

Zwolnili Pół Zespołu, a Ja Zostałem z Ich Zadaniami i Wyrzutami Sumienia

Jak poradzić sobie z niepewnością, dodatkowym obciążeniem i wyrzutami sumienia po redukcjach oraz ustalić, czego realnie można od ciebie oczekiwać

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-751-1

SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Dzień po redukcji, czyli dlaczego twoje biurko nagle stoi na polu minowym 10

Rozdział 2 - Obowiązki nie dostały wypowiedzenia, czyli skąd się bierze praca za trzy osoby 19

Rozdział 3 - Dlaczego czuję się winny, skoro nikogo nie zwolniłem? 29

Rozdział 4 - Syndrom niezastąpionego bohatera, czyli jak samemu zostać swoim najgorszym szefem 39

Rozdział 5 - Archeologia korporacyjna, czyli jak przejąć pracę po kimś, kto zabrał instrukcję obsługi we własnej głowie 50

Rozdział 6 - Wszyscy jesteśmy jednym zespołem, dopóki nie zaczyna brakować krzeseł 60

Rozdział 7 - Tymczasowo na zawsze, czyli jak firma zamienia kryzys w nowy model biznesowy 71

Rozdział 8 - Życie na okresie próbnym, czyli dlaczego odkładasz wszystko na czas, kiedy firma wreszcie się uspokoi 81

Rozdział 9 - Rozmowa z szefem, czyli jak powiedzieć „tego nie da się zrobić” i nie brzmieć jak człowiek, który właśnie wypowiedział wojnę firmie 91

Rozdział 10 - Wszystko jest pilne, czyli jak odzyskać kontrolę nad dniem, który już o dziewiątej wymknął się spod kontroli 100

Rozdział 11 - Klient nie dostał kopii wypowiedzeń, czyli jak dotrzymywać obietnic, których nie masz już kim spełnić 110

Rozdział 12 - Zielony raport, czerwone oczy, czyli jak pokazać prawdziwy koszt redukcji bez pisania aktu oskarżenia 121

Rozdział 13 - Urlop człowieka niezastąpionego, czyli jak wyjść z firmy na dwa tygodnie i nie zabierać jej w walizce.....132

Rozdział 14 - Gratulujemy nowych obowiązków, czyli jak negocjować stanowisko, wynagrodzenie i odpowiedzialność, zanim zostaniesz kierownikiem wszystkiego.....143

Rozdział 15 - Kiedy szef nie chce słuchać, czyli co zrobić, gdy problem istnieje tylko poza salą konferencyjną.....155

Rozdział 16 - Kiedy organizm składa wypowiedzenie, czyli co zrobić, gdy nie masz już siły być dzielny 166

Rozdział 17 - Zostać czy uciekać, czyli jak podjąć decyzję, kiedy żadna opcja nie wygląda jak wygrana na loterii 178

Rozdział 18 - Cisza po burzy, czyli jak nie wrócić do starych błędów, kiedy firma ogłosi, że kryzys został zakończony 189

Rozdział 19 - Cichy powrót przeciążenia, czyli jak rozpoznać, że znowu zaczynasz ratować firmę własnym życiem 201

Rozdział 20 - Nie jestem działem ratunkowym, czyli jak odzyskać własną definicję dobrej pracy i przestać przepraszać za to, że masz życie 211

INTRO

O dziewiątej rano było was dwanaścioro. O jedenastej zostało sześcioro. O trzynastej przyszła wiadomość od dyrektora z zapewnieniem, że firma wchodzi w nowy, ekscytujący etap rozwoju. Najwyraźniej rozwój polega na tym, że połowa ludzi wychodzi z budynku z kartonami, a druga połowa dostaje dostęp do ich skrzynek mailowych. O czternastej ktoś zapytał, czy możesz przejąć raportowanie po Marcinie. O piętnastej okazało się, że prezentacja przygotowywana przez Anię nadal musi być gotowa na piątek. O szesnastej usłyszałeś, że teraz wszyscy musicie wykazać się większą elastycznością. Bardzo ciekawa właściwość tej elastyczności: firma może zmniejszyć zatrudnienie o połowę, ale liczba obowiązków pozostaje nietknięta. Matematyka korporacyjna najwyraźniej posiada własną tablicę mnożenia.

Wracasz do domu i nie wiesz, co właściwie czujesz. Ulgę, bo tym razem nie padło na ciebie? Wstyd, że odczułeś ulgę? Złość, bo nikt nie wyjaśnił, jak macie pracować po redukcjach? A może strach, ponieważ widziałeś dziś ludzi, którzy jeszcze wczoraj mieli służbowe laptopy, cele roczne i plany urlopowe, a teraz zastanawiają się, co powiedzieć rodzinie? Wszystkie te uczucia potrafią pojawić się jednocześnie. Człowiek okazuje się zdolny do noszenia kilku sprzecznych emocji naraz, chociaż firma od miesięcy przekonuje go, że wykonywanie dwóch zadań równolegle przekracza możliwości systemu.

Najdziwniejsze jest jednak to, że niemal natychmiast zaczynasz zachowywać się tak, jakbyś musiał zasłużyć na pozostanie. Odpowiadasz szybciej, zgłaszasz się częściej,

odkładasz urlop i przejmujesz zadania, których istnienia jeszcze tydzień temu nawet nie podejrzewałeś. Skoro inni stracili pracę, to przecież nie wypada narzekać. Skoro ciebie zostawiono, powinieneś być wdzięczny. A skoro jesteś wdzięczny, może wypada udowodnić swoją przydatność, najlepiej pracując za trzy osoby. To wyjątkowo kosztowna forma podziękowania, zwłaszcza gdy nie wiadomo, komu właściwie je składasz.

Wyrzuty sumienia po redukcjach bywają szczególnie podstępne, ponieważ wyglądają jak przyzwoitość. Martwisz się o kolegów, których zwolniono. Zastanawiasz się, dlaczego wybrano właśnie ich. Przypominasz sobie, że ktoś miał kredyt, ktoś niedawno został rodzicem, a ktoś pracował w firmie od piętnastu lat. Być może czujesz się winny nawet dlatego, że podczas pożegnania nie znalazłeś odpowiednich słów. Tymczasem troska o innych nie oznacza, że musisz ponosić osobistą karę za decyzje, których nie podejmowałeś. Można szczerze współczuć zwolnionym osobom i jednocześnie cieszyć się z zachowania pracy. Te uczucia nie anulują się wzajemnie.

Problem zaczyna się wtedy, gdy emocjonalny ciężar sytuacji zostaje wykorzystany, świadomie lub nie, do uzasadnienia nowych oczekiwań. Menedżer oznajmia, że przez najbliższe tygodnie trzeba będzie się zmobilizować. Nie wyjaśnia jednak, ile tygodni oznacza „najbliższe", które obowiązki są najważniejsze ani z czego można zrezygnować. Przejściowy kryzys potrafi w takich warunkach zamienić się w stały model operacyjny. Po trzech miesiącach wszyscy przyzwyczajają się, że pracujesz do dziewiętnastej, a każde pytanie o dodatkowe zasoby spotyka się ze zdziwieniem. Przecież do tej pory jakoś sobie

radziłeś. Gratulacje, właśnie twoja nadzwyczajna mobilizacja została uznana za standardową wydajność.

Nie każda redukcja wygląda tak samo. Czasem kierownictwo rzeczywiście próbuje uczciwie przebudować pracę, ogranicza zakres działań i otwarcie rozmawia o priorytetach. Innym razem samo nie zna odpowiedzi, ponieważ decyzje zapadają kilka poziomów wyżej. Zdarzają się również sytuacje, w których oszczędności na etatach przedstawiane są jako doskonała okazja do zwiększenia efektywności pozostałych pracowników. Ta książka nie będzie zakładała, że każdy przełożony jest cynicznym złoczyńcą z prezentacją PowerPoint zamiast serca. Nie będzie też udawała, że wszystkie organizacyjne problemy da się rozwiązać pozytywnym nastawieniem i kalendarzem w pięciu kolorach.

Chcę zaproponować ci znacznie bardziej przydatne spojrzenie: twoja odpowiedzialność za wykonywanie pracy nie jest równoznaczna z odpowiedzialnością za naprawienie skutków każdej decyzji organizacyjnej. To rozróżnienie brzmi prosto, dopóki nie dostaniesz trzech pilnych zadań, z których każde ma pierwszeństwo przed pozostałymi. Wtedy potrzebujesz czegoś więcej niż odwagi, żeby powiedzieć „nie". Potrzebujesz umiejętności pokazania rzeczywistego obciążenia, wynegocjowania kolejności działań i przekazania decyzji tam, gdzie znajduje się uprawnienie do jej podjęcia. Nie możesz samodzielnie zagwarantować wykonania wszystkiego, jeżeli nie kontrolujesz liczby ludzi, terminów ani zakresu obowiązków.

Przyjrzymy się również temu, co dzieje się z twoim poczuciem bezpieczeństwa. Po zwolnieniach nawet zwyczajne zaproszenie na spotkanie zatytułowane „Krótka rozmowa" może wywołać podejrzenia, jakby w kalendarzu

właśnie pojawiło się wezwanie przed komisję śledczą. Zaczynasz interpretować ton wiadomości, długość rozmów przełożonego z działem HR oraz to, czy dyrektor odpowiedział na twoje „dzień dobry". Niepewność skłania do szukania sygnałów, ale nie każdy sygnał jest informacją. Nauczysz się oddzielać to, co faktycznie wiesz, od przewidywań, które produkuje wyobraźnia pracująca na pełnym etacie, niestety bez wynagrodzenia za nadgodziny.

Nie będziemy jednak ograniczać się do uspokajania emocji. W tej książce znajdziesz sposoby prowadzenia konkretnych rozmów o zadaniach, terminach i oczekiwaniach. Zobaczysz, jak przedstawiać obciążenie bez usprawiedliwiania się i jak reagować, kiedy odpowiedzią na informację o braku czasu jest motywacyjne „wierzę, że dasz radę". Wiara przełożonego może być wzruszająca, ale nie zastąpi trzech godzin potrzebnych do przygotowania analizy. Omówimy również sytuacje, w których odmawianie nie jest proste: obawiasz się kolejnej redukcji, potrzebujesz wynagrodzenia, odpowiadasz za klientów albo nie chcesz zostawiać współpracowników samych z problemem.

Ważną częścią tej historii pozostają relacje z ludźmi. Z tymi, którzy odeszli, i tymi, którzy zostali. Po redukcjach atmosfera bywa dziwna. Jedni milczą, inni demonstracyjnie pracują więcej, jeszcze inni próbują przekonać siebie, że zwolnieni na pewno czymś zawinili. Takie wyjaśnienie chwilowo daje złudzenie bezpieczeństwa: jeśli oni popełnili błąd, wystarczy go nie powtórzyć. Niestety decyzje o zatrudnieniu nie zawsze stanowią sprawiedliwy konkurs kompetencji. Możesz zachować szacunek dla dawnych współpracowników, pomagać im w granicach swoich możliwości i budować współpracę z pozostałymi osobami

bez zamieniania biura w nieformalny konkurs na najbardziej niezbędnego pracownika.

Nie obiecam ci, że po przeczytaniu tej książki firma zatrudni wszystkich ponownie, przełożony odkryje uroki realistycznego planowania, a dział finansowy zrezygnuje z tabel zawierających oszczędności. Nie obiecam również, że każda spokojna rozmowa przyniesie uczciwy rezultat. Czasami otoczenie nie chce współpracować, a twoje możliwości wpływu są ograniczone. Możesz jednak nauczyć się rozpoznawać te ograniczenia, dokumentować ustalenia, podejmować rozsądniejsze decyzje i chronić własne zasoby. A kiedy sytuacja tego wymaga, przygotować się do zmiany pracy bez podejmowania decyzji wyłącznie pod wpływem strachu lub poczucia winy.

Na początek zapamiętaj jedną rzecz. Jeśli sześć osób wykonywało określoną pracę, a teraz zostały trzy, nie oznacza to automatycznie, że każda z nich powinna stać się dwukrotnie szybsza. Część zadań trzeba przeprojektować, ograniczyć, przesunąć albo świadomie pozostawić niewykonaną. Ktoś musi podjąć te decyzje. Nie powinny zapadać przypadkiem, poprzez twoje kolejne nieprzespane wieczory. Nie jesteś żywym zamiennikiem brakujących etatów ani pomnikiem wdzięczności za zachowanie stanowiska. Jesteś człowiekiem, który chce dobrze wykonywać swoją pracę i jednocześnie mieć życie poza nią. To całkiem rozsądne oczekiwanie. Nawet jeżeli w niektórych firmach brzmi niemal jak postulat rewolucyjny.

Rozdział 1 - Dzień po redukcji, czyli dlaczego twoje biurko nagle stoi na polu minowym

W poniedziałek rano ekspres do kawy działa dokładnie tak samo jak wcześniej. Drukarka nadal zacina papier, klimatyzacja konsekwentnie ignoruje temperaturę ustawioną na panelu, a firmowy komunikator z uporem godnym lepszej sprawy pokazuje, że ktoś jest „dostępny", chociaż od dwudziestu minut nie odpowiada. Wszystko wygląda znajomo. Z wyjątkiem sześciu pustych biurek i faktu, że nie bardzo wiadomo, czy można normalnie zażartować. W piątek ktoś stracił pracę, a dzisiaj masz uczestniczyć w spotkaniu dotyczącym realizacji celów kwartalnych. Prowadzący mówi o konieczności zachowania tempa, jak gdyby jedyną zmianą w zespole było przestawienie dwóch szafek. Nikt nie pyta, jak się czujecie. Za to wszyscy mają być gotowi do przedstawienia statusu projektów. Przedsiębiorstwo wykazuje niezwykłą zdolność do zachowywania pozorów normalności nawet wtedy, gdy połowa jego normalności właśnie otrzymała świadectwa pracy.

Pierwszym problemem po redukcjach często nie jest wcale ilość obowiązków. Jest nim utrata przewidywalności. Jeszcze niedawno wiedziałeś, kto odpowiada za konkretne zadania, do kogo zadzwonić w razie trudności i jak mniej więcej wygląda kolejny miesiąc. Teraz nie masz pewności, które ustalenia nadal obowiązują, czy rozpoczęte projekty będą kontynuowane i kto podejmie decyzję, kiedy coś pójdzie niezgodnie z planem. Zmiana jest szczególnie trudna, gdy wcześniej firma zapewniała o stabilności

zatrudnienia. Nie dlatego, że każde takie zapewnienie musi być kłamstwem. Dlatego, że po nagłym zwrocie wydarzeń dotychczasowe źródła poczucia bezpieczeństwa przestają wystarczać. Nawet rozsądny człowiek zaczyna się zastanawiać, czy istnieją jeszcze jakieś informacje, których nie zna.

Wyobraź sobie Pawła, specjalistę z kilkuletnim doświadczeniem, który dotychczas uważał swoje miejsce pracy za całkiem przewidywalne. Miał dobre wyniki, poprawne relacje z przełożonym i kalendarz pełen spotkań, z których przynajmniej trzy mogłyby zostać zastąpione jedną wiadomością. Po redukcjach zaczyna jednak przeglądać ogłoszenia o pracę podczas przerwy obiadowej. Wieczorem sprawdza, czy jego stanowisko nadal widnieje na stronie firmy. Następnego dnia słyszy, że dyrektor finansowy odwiedził dział HR, i natychmiast wyobraża sobie kolejne zwolnienia. Kiedy przełożony zaprasza go na indywidualną rozmowę, Paweł przygotowuje w myślach przemówienie pożegnalne. Okazuje się, że chodziło o zatwierdzenie udziału w szkoleniu. Ulga trwa dokładnie osiem minut. Potem ktoś wspomina o spotkaniu zarządu.

Paweł nie jest nierozsądny. Próbuje odzyskać poczucie kontroli przez przewidywanie zagrożeń. Problem polega na tym, że jego umysł zaczyna traktować każdą niejasność jak potencjalne ostrzeżenie. Jeżeli raz wydarzyło się coś zaskakującego i dotkliwego, łatwo uznać, że następne zaskoczenie czeka już za rogiem. Człowiek zbiera więc informacje, lecz równocześnie wytwarza interpretacje, których nie potrafi sprawdzić. Pusta sala konferencyjna staje się podejrzana. Zamknięte drzwi gabinetu nabierają znaczenia strategicznego. Nawet wyjątkowo serdeczne „miłego dnia” ze strony kierownika może wywołać pytanie,

czy przypadkiem nie żegna się z tobą na zawsze. Tym sposobem zwyczajny dzień pracy zamienia się w amatorską działalność wywiadowczą prowadzoną bez dostępu do wiarygodnych źródeł.

Warto w tym miejscu oddzielić trzy rzeczy: fakt, interpretację i obawę. Faktem jest, że firma zwolniła część zespołu. Interpretacją może być przekonanie, że sytuacja finansowa przedsiębiorstwa nadal się pogarsza. Obawą jest myśl, że wkrótce stracisz stanowisko. Wszystkie trzy elementy mają znaczenie, lecz wymagają innego postępowania. Fakt pozwala podjąć konkretne działania. Interpretację warto sprawdzić. Obawa zasługuje na uwagę, ale sama w sobie nie jest dowodem. Kiedy wszystko zlewa się w jedną całość, zaczynasz reagować na możliwe scenariusze tak, jakby już nastąpiły. Możesz wtedy rezygnować z odpoczynku, obiecywać nierealne terminy i podejmować decyzje zawodowe bardziej pod wpływem napięcia niż dostępnych informacji.

Spróbuj przez kilka dni prowadzić krótkie zapiski dotyczące sytuacji, które szczególnie cię niepokoją. Nie potrzebujesz specjalnego dziennika z motywacyjnym cytatem na okładce. Wystarczy zwykła notatka. Zapisz, co rzeczywiście się wydarzyło, co na tej podstawie przypuszczasz oraz czego się obawiasz. Jeżeli usłyszałeś, że planowany jest przegląd kosztów, zanotuj właśnie to, zamiast od razu wpisywać „w czwartek mnie zwolnią". Następnie sprawdź, czy istnieje rozsądny sposób zdobycia dodatkowej informacji. Być może możesz zapytać przełożonego, jakie decyzje dotyczące zespołu zostały już podjęte. Być może odpowiedź brzmi, że jeszcze nie wiadomo. To frustrujące, ale uczciwie rozpoznana niewiedza bywa mniej szkodliwa niż dwadzieścia

katastroficznych historii, które codziennie produkujesz na jej miejsce.

Drugim zaskoczeniem jest reakcja na własne emocje. Możesz odkryć, że najbardziej przejmujesz się koleżanką, z którą niemal codziennie się spierałeś. Możesz odczuwać złość na przełożonego, a jednocześnie rozumieć, że decyzja zapadła poza jego kontrolą. Możesz też złapać się na myśli, że zwolnienie pewnej osoby ułatwi ci współpracę, i natychmiast poczuć się z tego powodu okropnie. Emocje nie zawsze podążają za naszym wyobrażeniem o tym, jak powinien zachowywać się przyzwoity człowiek. Nie są jednak oficjalnym oświadczeniem moralnym. Sam fakt, że jakaś myśl pojawiła się w twojej głowie, nie oznacza, że musisz się z nią zgadzać albo podejmować zgodne z nią działania.

Szczególnie trudna może być rozmowa z kimś, kto właśnie odszedł. Chcesz okazać wsparcie, lecz boisz się zabrzmieć protekcjonalnie. Zdanie „na pewno szybko coś znajdziesz" wydaje się pocieszające, dopóki nie pomyślisz, że nie masz pojęcia, jak wygląda sytuacja tej osoby. Z kolei „wiem, co czujesz" brzmi niezręcznie, skoro sam nadal otrzymujesz wynagrodzenie. Nie musisz jednak wygłaszać przemówienia, które przejdzie do historii psychologii organizacji. Wystarczy zwyczajne: „Przykro mi, że tak się stało. Jeśli będziesz chciał pogadać albo będę mógł pomóc w sprawach zawodowych, odezwij się". Potem warto uszanować odpowiedź. Niektórzy potrzebują rozmowy, inni czasu, a jeszcze inni chcą przede wszystkim odebrać swoje rzeczy i nie oglądać firmowego logo przez kilka najbliższych tygodni.

Wśród osób, które pozostały, mogą pojawić się zachowania początkowo niezrozumiałe. Jeden

współpracownik będzie nadmiernie pogodny, drugi niemal przestanie rozmawiać, a trzeci zacznie publicznie podkreślać swoje wyniki. Ktoś może stać się drażliwy przy najmniejszej uwadze, ponieważ każdą krytykę odbiera jako zagrożenie dla stanowiska. Ktoś inny będzie żartował z redukcji, choć wcześniej nie potrafił rozbawić nawet zespołu podczas świątecznej integracji. Nie musisz uznawać wszystkich tych reakcji za właściwe, ale warto nie interpretować ich automatycznie jako dowodów charakteru. Ludzie próbują odnaleźć się w sytuacji, która naruszyła ich poczucie bezpieczeństwa. Potrzebują przy tym różnych rzeczy, a niekoniecznie kolejnego obowiązkowego spotkania pod hasłem „Razem jesteśmy silniejsi".

Niestety, w trudnej atmosferze szczególnie szybko rozwijają się plotki. Brak konkretnych informacji tworzy przestrzeń, którą ludzie zapełniają domysłami. Ktoś słyszał, że redukcje obejmą kolejne działy. Ktoś inny twierdzi, że zna powody zwolnienia konkretnego pracownika. Po kilku rozmowach przypuszczenie zostaje przedstawione jako fakt potwierdzony przez osobę „blisko zarządu". Problem nie polega wyłącznie na tym, że plotka może być nieprawdziwa. Może również naruszać czyjąś prywatność, pogarszać atmosferę i wpływać na decyzje zawodowe. Gdy pojawia się sensacyjna wiadomość, zapytaj spokojnie, skąd pochodzi i czy jest potwierdzona. Nie musisz odgrywać funkcjonariusza działu kontroli informacji. Wystarczy nie dokładać własnej cegły do konstrukcji złożonej głównie z niepokoju.

Trzeci problem pojawia się podczas pierwszych spotkań organizacyjnych. Prawie każdy chce pokazać, że sytuacja jest pod kontrolą. Przełożony chce uspokoić zespół, pracownicy chcą wykazać zaangażowanie, a kierownictwo

potrzebuje zapewnienia, że najważniejsze projekty będą realizowane. W tej atmosferze łatwo składa się deklaracje, których nikt porządnie nie przemyślał. „Jakoś to podzielimy". „Przejmiemy najpilniejsze rzeczy". „Na razie damy radę". Każde z tych zdań brzmi rozsądnie, dopóki nie zacznie pełnić funkcji nieformalnej umowy. Po miesiącu może się okazać, że „najpilniejsze" oznacza wszystkie zadania, „na razie" nie ma daty zakończenia, a „jakoś" zostało zatwierdzone jako obowiązująca procedura.

Dlatego w pierwszych dniach nie musisz przedstawiać rozbudowanego programu naprawczego. Warto natomiast powstrzymać się od automatycznego potwierdzania wykonalności nowych oczekiwań. Jeżeli ktoś pyta, czy przejmiesz określony obszar, możesz odpowiedzieć: „Mogę sprawdzić jego zakres i przedstawić, co będzie możliwe przy moich obecnych zadaniach". To nie jest odmowa współpracy. To zgoda na uczciwą ocenę sytuacji. Różnica ma znaczenie, ponieważ obietnica złożona przed poznaniem zakresu obowiązków bywa później traktowana jako dowód, że dysponowałeś odpowiednimi zasobami. Tymczasem entuzjazm nie jest jednostką czasu, a dobre chęci nie zapewniają dostępu do dokumentacji pozostawionej na komputerze osoby, która odeszła.

Możesz również potrzebować odpowiedzi na pytania, których przełożony sam jeszcze sobie nie zadał. Kto przejmuje odpowiedzialność za rozpoczęte projekty? Które decyzje mogą poczekać? Czy zakres celów został zmieniony? Kto będzie kontaktował się z klientami obsługiwanymi dotychczas przez zwolnione osoby? Nie chodzi o zasypanie kierownika listą trzydziestu siedmiu pytań podczas jego pierwszej kawy. Chodzi o ustalenie tych kwestii, bez których trudno wykonać bieżącą pracę. Gdy

usłyszysz, że odpowiedzi jeszcze nie ma, poproś o określenie, kiedy temat zostanie ponownie rozpatrzony i jak działać do tego czasu. Niewyjaśniona odpowiedzialność ma bowiem przykry zwyczaj pojawiania się dopiero wtedy, gdy coś zostanie zaniedbane.

W pierwszym tygodniu warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną pułapkę: potrzebę natychmiastowego odzyskania normalności. Możesz oczekiwać od siebie, że po dwóch dniach będziesz pracować równie sprawnie jak przed zmianami. Tymczasem część uwagi pochłaniają rozmowy, pytania, napięcie i konieczność poznania nowej sytuacji. Możesz częściej się mylić, wolniej podejmować decyzje albo potrzebować więcej czasu na zwyczajne czynności. Nie oznacza to automatycznie, że tracisz kompetencje. Oznacza, że działasz w innych warunkach niż wcześniej. Rozsądnie jest sprawdzić najważniejsze ustalenia i nie dokładać sobie zbędnych zobowiązań. Próba udowodnienia, że redukcje nie wpłynęły na twoją efektywność, może paradoksalnie zwiększyć liczbę błędów, których tak bardzo chcesz uniknąć.

Jednocześnie nie każdą trudną emocję trzeba natychmiast rozwiązywać. Smutek po odejściu współpracowników, rozczarowanie firmą czy złość na sposób komunikowania decyzji mogą utrzymywać się przez pewien czas. Nie są problemem organizacyjnym, który zniknie po wyznaczeniu właściciela zadania i terminu realizacji. Można rozmawiać o nich z zaufaną osobą, zachować codzienne aktywności i obserwować własne samopoczucie bez udawania, że wszystko wróciło do normy. Jeżeli jednak napięcie jest silne, długotrwałe, zaburza sen lub utrudnia codzienne funkcjonowanie, warto skorzystać z profesjonalnego wsparcia psychologicznego

albo medycznego. Żaden poradnik o pracy nie zastępuje indywidualnej pomocy w sytuacji poważnego kryzysu.

Pamiętaj też, że nie musisz rozstrzygać wszystkich pytań dotyczących swojej przyszłości już teraz. Być może ostatecznie uznasz, że chcesz zostać w firmie i uczestniczyć w jej odbudowie. Być może zaczniesz szukać innego miejsca zatrudnienia. Obie decyzje mogą być rozsądne, jeśli uwzględniają twoją sytuację finansową, możliwości zawodowe i rzeczywiste warunki pracy. Pierwszy tydzień po redukcjach rzadko jest najlepszym momentem na formułowanie nieodwołalnych wyroków. Znacznie ważniejsze staje się wtedy unikanie zobowiązań, których konsekwencji jeszcze nie rozumiesz, oraz zebranie informacji potrzebnych do dalszych decyzji.

Zanim więc odpowiesz na kolejny pilny komunikat, sprawdź, czy rzeczywiście wymaga natychmiastowej reakcji. Zanim zgodzisz się na przejęcie odpowiedzialności, upewnij się, że znasz jej zakres. A kiedy odkryjesz, że przez pół dnia analizowałeś zachowanie dyrektora, przypomnij sobie, że twoim zadaniem nie jest przewidywanie przyszłości na podstawie sposobu, w jaki trzyma kubek. Redukcje rzeczywiście zmieniły warunki twojej pracy. Nie musisz jednak zwiększać ich kosztu przez samodzielne dopisywanie najgorszych scenariuszy do każdego niejasnego zdarzenia.

Pierwszym rozsądnym osiągnięciem po takim wstrząsie nie jest więc rekord produktywności, perfekcyjna odporność psychiczna ani natychmiastowe odzyskanie entuzjazmu do firmowych projektów. Jest nim odzyskanie orientacji: co się wydarzyło, co pozostaje niewiadomą, na co masz wpływ i jakie decyzje możesz podejmować na podstawie rzeczywistych informacji. To nie rozwiązuje całej sytuacji,

ale pozwala przestać traktować każde służbowe powiadomienie jak wiadomość z centrum dowodzenia katastrofą. Twoje biurko może nadal znajdować się pośrodku organizacyjnego zamieszania. Przynajmniej nie musisz codziennie samodzielnie dokładać pod nie kolejnej miny.

Rozdział 2 - Obowiązki nie dostały wypowiedzenia, czyli skąd się bierze praca za trzy osoby

Na ekranie pojawia się arkusz zatytułowany „Podział obowiązków po reorganizacji". W pierwszej kolumnie widnieją nazwiska pracowników, którzy pozostali w firmie. W drugiej lista zadań. W trzeciej terminy. Ktoś najwyraźniej poświęcił sporo czasu na dopracowanie kolorów komórek, ponieważ zadania pilne są czerwone, bardzo pilne pomarańczowe, a pozostałe żółte. Zielonego koloru nie przewidziano. Patrzysz na swoje nazwisko, pod którym znajdujesz jedenaście nowych pozycji. Trzy rozpoznajesz. Czterech nigdy wcześniej nie wykonywałeś. Dwie wymagają dostępu do systemu, o którego istnieniu dowiedziałeś się właśnie z arkusza. Pozostałe są opisane tak ogólnie, że równie dobrze mogłyby oznaczać koordynowanie lotów kosmicznych. Nad tabelą widnieje optymistyczny nagłówek „Nowa struktura odpowiedzialności". To fascynujące, jak wiele potrafi zmienić odpowiednio dobrana nazwa. Jeszcze wczoraj był to problem kadrowy. Dzisiaj jest już strukturą.

Przejęcie obowiązków po zwolnionych pracownikach rzadko przypomina zwyczajne przekazanie stanowiska. W normalnych warunkach ktoś wyjaśnia proces, pokazuje dokumentację, przedstawia kontakty i uprzedza o typowych problemach. Po nagłej redukcji możesz otrzymać jedynie folder zawierający czterysta plików, z których najważniejszy nazywa się „final_ostateczny_poprawiony_v7". Nie masz pewności, czy jest aktualny, ale wiesz, że klient oczekuje odpowiedzi przed południem. W ten sposób do samego wykonania zadania dochodzą poszukiwania informacji,

odtwarzanie kontekstu i sprawdzanie decyzji podjętych przez osobę, z którą nie masz już możliwości porozmawiać. Formalnie przejąłeś jedną czynność. W praktyce przejąłeś również wszystkie niewidoczne elementy potrzebne do jej wykonania.

To właśnie niewidoczna praca stanowi jedną z najważniejszych przyczyn przeciążenia po redukcjach. W oficjalnych zestawieniach widnieją raporty, projekty, spotkania i terminy. Rzadziej pojawia się czas poświęcony na wyjaśnianie niezgodności, odpowiadanie na dodatkowe pytania, odnajdywanie brakujących danych czy naprawianie błędów wynikających z niepełnego przekazania obowiązków. Tymczasem te czynności potrafią zajmować znaczną część dnia. Jeśli przygotowanie raportu trwało wcześniej dwie godziny, nie oznacza to, że nowej osobie również wystarczą dwie godziny. Były właściciel procesu mógł znać wszystkie wyjątki, mieć przygotowane szablony i wiedzieć, którego zestawienia nie należy aktualizować przed otrzymaniem danych z księgowości. Ty dopiero odkrywasz te zależności, często metodą kosztownych niespodzianek.

Wyobraź sobie Anetę, która przed redukcjami odpowiadała za analizę sprzedaży. Po zmianach przejmuje dodatkowo obsługę reklamacji oraz część obowiązków związanych z planowaniem dostaw. Kierownik zakłada, że każde z nowych zadań zajmie jej około godziny dziennie. Nie jest to założenie całkowicie absurdalne, ponieważ tyle czasu poświęcali na nie doświadczeni pracownicy. Problem polega na tym, że ich godzina obejmowała wyłącznie rutynową realizację. Aneta musi nauczyć się procedur, ustalić właściwe osoby kontaktowe i zrozumieć wyjątki. Gdy klient zgłasza nietypową reklamację, przerywa analizę. Kiedy wraca do danych sprzedażowych, odkrywa, że

zapomniała, na którym etapie zakończyła pracę. Chwilę później dostaje wiadomość o pilnym problemie z dostawą. Na koniec dnia ma poczucie, że właściwie niczego nie zrobiła, choć przez osiem godzin niemal nie oderwała wzroku od monitora.

Trudność Anety nie wynika wyłącznie z liczby godzin potrzebnych na poszczególne czynności. Znaczenie ma również koszt ciągłego przełączania uwagi. Kiedy wykonujesz zadanie wymagające skupienia, potrzebujesz czasu, aby zrozumieć informacje i utrzymać je w pamięci. Przerwanie pracy nie zawsze pozwala wrócić dokładnie do miejsca, w którym skończyłeś. Czasami musisz ponownie przejrzeć dokument, przypomnieć sobie założenia albo sprawdzić wcześniejsze decyzje. Jeżeli nowy zakres obowiązków oznacza dodatkowe telefony, wiadomości i nieplanowane interwencje, nawet pozornie niewielkie zadania mogą znacząco pogorszyć realizację pracy podstawowej. Dlatego proste dodawanie szacowanych godzin bywa niewystarczające. Trzeba uwzględnić także sposób, w jaki zadania wzajemnie sobie przeszkadzają.

W organizacjach pojawia się wtedy szczególnie atrakcyjne zdanie: „Musimy po prostu lepiej zarządzać czasem”. Trudno z nim polemizować, ponieważ rozsądne zarządzanie czasem rzeczywiście pomaga. Nie rozwiązuje jednak sytuacji, w której zapotrzebowanie na pracę trwale przekracza dostępne możliwości. Jeśli w ciągu tygodnia pojawia się sześćdziesiąt godzin obowiązków wymagających wykonania przez jedną osobę, nowy system oznaczania wiadomości nie sprawi, że wszystkie zmieszczą się w czterdziestu. Możesz poprawić organizację, ograniczyć zbędne przerwy i uprościć powtarzalne czynności. Nadal jednak istnieje granica. Kalendarz nie

posiada ukrytej szuflady, z której można wyjąć dodatkowy wtorek, kiedy projekt zaczyna się opóźniać.

Żeby zrozumieć rzeczywisty problem, potrzebujesz obrazu całego obciążenia. Nie musi to być skomplikowana analiza wykonywana przez zewnętrzną firmę konsultingową. Zacznij od opisania wszystkich regularnych obowiązków, które już wykonujesz, i tych, które masz przejąć. Przy każdej pozycji ustal, jak często występuje, jaki ma termin, ile czasu zwykle pochłania oraz od czego zależy jej zakończenie. Osobno zaznacz zadania nowe, dla których nie potrafisz jeszcze wiarygodnie oszacować nakładu pracy. To ważne, ponieważ brak wiedzy o czasie realizacji nie oznacza, że zadanie zajmie niewiele czasu. W zestawieniu powinny również znaleźć się spotkania, cykliczne kontrole i niezbędna obsługa bieżących problemów. Jeżeli regularnie zajmują ci kilka godzin tygodniowo, nie mogą magicznie znikać z rachunku tylko dlatego, że trudno przedstawić je na efektownym wykresie.

Przy szacowaniu czasu unikaj pułapki idealnych warunków. Być może potrafisz przygotować określoną analizę w dziewięćdziesiąt minut, jeżeli wszystkie dane są kompletne, nikt ci nie przeszkadza, a plik otwiera się bez błędów. Jeżeli jednak w praktyce regularnie musisz wyjaśniać brakujące wartości i poprawiać informacje, uczciwe oszacowanie powinno uwzględniać te czynności. Nie zawyżaj czasu dla uzyskania przewagi w rozmowie, ale też nie przedstawiaj najlepszego możliwego wyniku jako codziennej normy. W przeciwnym razie tworzysz plan, który działa wyłącznie w świecie, gdzie wszystkie działy odpowiadają terminowo, systemy informatyczne nigdy nie zawodzą, a ludzie nie muszą nawet korzystać z toalety. Piękna wizja. Dość odległa od przeciętnego poniedziałku.

Kiedy zobaczysz pełną listę, możesz odkryć, że przeciążenie nie wynika z jednego wielkiego projektu. Często tworzą je dziesiątki drobnych zobowiązań, z których każde osobno wydaje się rozsądne. Piętnaście minut na aktualizację danych. Pół godziny na uzgodnienie statusu. Dwadzieścia minut na wyjaśnienie rozbieżności. Kolejne trzydzieści minut na spotkanie, podczas którego uczestnicy ustalają, że konieczne będzie następne spotkanie. Drobne zadania mają wyjątkowy talent do ukrywania własnej łącznej objętości. Dlatego warto spojrzeć nie tylko na poszczególne czynności, lecz także na ich sumę w skali tygodnia. Jeżeli okazuje się, że już same stałe zobowiązania wypełniają niemal cały dostępny czas, każda dodatkowa odpowiedzialność musi mieć konkretny koszt.

W tym miejscu pojawia się różnica między przejęciem zadania a przejęciem odpowiedzialności za cały obszar. Możesz otrzymać polecenie przygotowania zestawienia, ale nie mieć uprawnień do poprawienia danych źródłowych. Możesz odpowiadać za terminowe dostarczenie projektu, choć decyzja konieczna do jego zakończenia należy do innego działu. Możesz też usłyszeć, że od teraz „opiekujesz się" procesem, nie wiedząc, czy obejmuje to rozwiązywanie problemów, zatwierdzanie wyjątków czy jedynie przekazywanie informacji. Takie niejasności powodują, że pracownik staje się wygodnym adresem dla wszystkich spraw związanych z danym tematem. Jeżeli zakres odpowiedzialności pozostaje nieokreślony, łatwo przypisać mu nie tylko zadania, lecz również konsekwencje decyzji, na które nie miał wpływu.

Dobrym przykładem jest sytuacja, w której Aneta ma dopilnować terminowości dostaw, ale nie może zmieniać zamówień ani decydować o priorytetach magazynu. Kiedy