Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Mam Dobry Zespół, Który Jest Po Prostu Zmęczony

Jak zarządzać przeciążeniem, ustalać priorytety i odbudowywać tempo pracy bez motywacyjnych przemówień o dawaniu z siebie 120 procent



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

Mam Dobry Zespół, Który Jest Po Prostu Zmęczony

Jak zarządzać przeciążeniem, ustalać priorytety i odbudowywać tempo pracy bez motywacyjnych przemówień o dawaniu z siebie 120 procent

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-797-9

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Kiedy dobry zespół zaczyna działać coraz gorzej.....10

Rozdział 2 - Dlaczego więcej wysiłku nie oznacza więcej wyników 19

Rozdział 3 - Jak przeciążenie staje się niewidzialne, zanim wszyscy zaczną je odczuwać..... 27

Rozdział 4 - Fałszywe lekarstwa na zmęczony zespół 36

Rozdział 5 - Wszystko jest priorytetem, czyli elegancka droga donikąd 45

Rozdział 6 - Zadania znikąd, czyli kto właściwie zarządza pracą Twojego zespołu?..... 54

Rozdział 7 - Wąskie gardła, czyli dlaczego praca stoi, chociaż wszyscy pracują 64

Rozdział 8 - Wiecznie prawie gotowe, czyli jak ciągłe poprawki wykańczają zespół..... 73

Rozdział 9 - Ile pracy naprawdę zmieści się w tygodniu, czyli planowanie bez magii..... 83

Rozdział 10 - Od wiecznego alarmu do normalnego rytmu pracy 92

Rozdział 11 - Jak rozmawiać o przeciążeniu, żeby ludzie wreszcie powiedzieli prawdę.....102

Rozdział 12 - Jak powiedzieć przełożonym, że plan jest nierealny, i nie zostać człowiekiem od wymówek 112

Rozdział 13 - Delegowanie bez podrzucania problemów, czyli jak naprawdę odciążyć zespół.....122

Rozdział 14 - Odpoczynek nie jest nagrodą, czyli jak odbudować energię zespołu bez wysyłania wszystkich na jogę 132

Rozdział 15 - Kiedy nie możesz zatrudnić nikogo więcej, a pracy nadal przybywa 143

Rozdział 16 - Kiedy plan naprawczy nie działa, czyli jak odzyskać zaufanie po kolejnej nieudanej zmianie 152

Rozdział 17 - Kiedy zespół zaczyna się rozpadać, czyli co zrobić, gdy zmęczenie zamienia się w konflikt 163

Rozdział 18 - Skąd wiadomo, że jest lepiej, czyli jak mierzyć poprawę bez tworzenia kolejnego problemu 172

Rozdział 19 - Zanim znowu zrobi się gorąco, czyli jak rozpoznać powrót przeciążenia 181

Rozdział 20 - Dobry zespół nie potrzebuje bohatera, czyli jak sprawić, żeby rozsądne tempo przetrwało 190

INTRO

Jest poniedziałek, godzina 9:07. Zespół siedzi na spotkaniu, które w kalendarzu nazywa się „Szybki status". Nazwa jest ambitna, ponieważ ostatni szybki status trwał godzinę i czterdzieści minut, a jedyną rzeczą, która rzeczywiście nabrała tempa, było rozładowywanie baterii w laptopach. Wszyscy są obecni. Nikt nie protestuje. Na pytanie „Jak stoimy z tematami?" padają odpowiedzi „Działamy", „Jesteśmy w trakcie" i „Powinno się udać". Gdyby optymizm dało się fakturować, firma właśnie zamknęłaby rekordowy kwartał.

Patrzysz na tych ludzi i wiesz jedno: to naprawdę dobry zespół. Masz kompetentnych specjalistów, odpowiedzialnych pracowników i osoby, którym jeszcze niedawno nie trzeba było przypominać o terminach. Teraz jednak coś się zmieniło. Decyzje zapadają wolniej, proste zadania wymagają kolejnych konsultacji, a człowiek, który kiedyś sam proponował usprawnienia, na pytanie o nowy pomysł odpowiada spojrzeniem sugerującym, że chętnie zaproponowałby przede wszystkim sześciomiesięczny urlop. Nie jesteś pewien, czy spada motywacja, czy może wszyscy uczestniczą w eksperymencie sprawdzającym, jak długo można funkcjonować wyłącznie dzięki kawie i poczuciu obowiązku.

Najbardziej niepokojące jest to, że nikt nie robi niczego wyraźnie źle. Ludzie przychodzą do pracy, odpowiadają na wiadomości i próbują dowozić wyniki. Nawet zostają dłużej, choć coraz rzadziej wygląda to jak zaangażowanie, a coraz częściej jak oczekiwanie na koniec awarii, której nikt oficjalnie nie zgłosił. Kolejne zadania są realizowane

kosztem poprzednich, priorytety zmieniają się szybciej niż slajdy podczas prezentacji zarządu, a każde „to zajmie tylko chwilę” w tajemniczy sposób wymaga pół dnia. Firma nadal działa. Problem polega na tym, że coraz większym wysiłkiem uzyskuje coraz mniej przewidywalne rezultaty.

W takich chwilach kierownik często zaczyna szukać rozwiązania w motywacji. Organizuje spotkanie, dziękuje za wysiłek, przypomina o wspólnych celach i zapewnia, że wierzy w zespół. Być może dorzuca historię o sportowcu, który nie poddał się mimo przeciwności. To sympatyczny gest, dopóki przeciwnikiem nie okazuje się kalendarz wypełniony od ósmej do osiemnastej. Człowiek, który ma trzy zaległe projekty, dziewięć pilnych próśb i nierozwiązany problem z klientem, nie potrzebuje kolejnego dowodu, że potrafi przekraczać granice. Potrzebuje ustalenia, które z tych rzeczy rzeczywiście powinien zrobić, a które ktoś wreszcie odważy się zdjąć mu z pleców.

Zmęczony zespół nie zawsze jest zespołem wypalonym, a chwilowy spadek energii nie oznacza automatycznie poważnego kryzysu. Intensywny okres może być uzasadniony, jeśli ma wyraźny początek, koniec i sens. Problem pojawia się wtedy, kiedy wyjątkowe obciążenie staje się normalnym sposobem działania, a odpoczynek traktowany jest jak chwilowa przerwa techniczna przed kolejną katastrofą. Ludzie przestają odróżniać sytuacje naprawdę pilne od tych, których nadawca po prostu użył czerwonego wykrzyknika. Zaczynają chronić własną uwagę, ograniczając inicjatywę, unikając dodatkowych zobowiązań i wybierając rozwiązania bezpieczne zamiast najlepszych. Z zewnątrz może to wyglądać na obojętność. Od środka bywa próbą przetrwania dnia bez kolejnej niespodzianki.

Jako osoba zarządzająca znajdujesz się w niewygodnym miejscu. Z jednej strony widzisz zmęczenie ludzi i rozumiesz, że nie da się bez końca zwiększać wysiłku. Z drugiej odpowiadasz za wyniki, terminy i oczekiwania przełożonych, którzy także działają pod presją. Nie możesz po prostu ogłosić, że od dzisiaj wszystkie projekty są opcjonalne, a kwartalny cel zastępuje konkurs na najładniejszą roślinę biurową. Musisz podejmować decyzje w warunkach ograniczonych zasobów, czasem bez prawa do zatrudnienia kolejnej osoby i bez możliwości przesunięcia ważnej daty. Ta książka traktuje te ograniczenia poważnie. Nie będzie udawać, że wystarczy pozytywne nastawienie albo efektowna tablica z priorytetami.

Będziemy przyglądać się temu, jak przeciążenie powstaje nawet w dobrze zorganizowanych zespołach. Dlaczego nowe zadania tak łatwo trafiają do planu, a stare niemal nigdy z niego nie wypadają? Dlaczego najbardziej niezawodni ludzie często dostają najwięcej pracy, aż ich kompetencje stają się dla organizacji czymś w rodzaju nieograniczonej subskrypcji? Jak rozmawiać o możliwościach zespołu bez sprawiania wrażenia, że szuka się wymówek? I co zrobić, kiedy wszyscy zgadzają się, że trzeba ustalić priorytety, ale każdy uważa swój projekt za absolutnie najważniejszy?

Nie otrzymasz jednej cudownej techniki, ponieważ przeciążenie rzadko ma jedną przyczynę. Czasem problemem jest rzeczywiście za mało ludzi wobec skali obowiązków. Czasem chaotyczny sposób przyjmowania zadań, niejasne odpowiedzialności, zbyt wiele równoległych projektów lub spotkania, po których wszyscy wiedzą więcej, lecz mają mniej czasu na zrobienie czegokolwiek. Zdarza się również, że sam kierownik, próbując chronić zespół przed

presją z góry, bierze na siebie tyle decyzji, iż staje się najważniejszym wąskim gardłem. A kiedy ktoś pyta, co blokuje pracę, musi z pewnym zakłopotaniem odpowiedzieć: „Głównie ja, ale robię to w bardzo dobrej wierze".

Nauczysz się patrzeć na obciążenie przez pryzmat rzeczywistej dostępności ludzi, a nie wyłącznie terminów zapisanych w harmonogramie. Zobaczysz, jak wybierać priorytety wraz z konsekwencjami tych wyborów, ograniczać liczbę rozpoczętych jednocześnie spraw i odbudowywać rytm, w którym zespół może kończyć pracę, zamiast nieustannie ją rozpoczynać. Ważną częścią tej zmiany będzie komunikacja: z pracownikami, z przełożonymi i z osobami, które mają znakomite pomysły wymagające natychmiastowej realizacji, najlepiej przez kogoś innego. Nie chodzi o to, żeby każdej prośbie mówić „nie", lecz żeby każde „tak" miało uczciwie określony koszt.

Na początek możesz zrobić jedną rzecz. Przy najbliższym spotkaniu, zamiast pytać wyłącznie, czy wszystkie zadania zostaną wykonane, zapytaj: „Jeśli w tym tygodniu mamy wykonać jedną dodatkową rzecz, z czego świadomie rezygnujemy lub co przesuwamy?". Nie oczekuj natychmiastowej odpowiedzi. Być może zapadnie cisza, ponieważ zespół przywykł, że nowe obowiązki po prostu dokłada się do istniejących. Ta cisza jest informacją. Pokazuje, jak bardzo przyzwyczailiście się planować pracę bez uwzględniania jej rzeczywistej pojemności. Samo pytanie jeszcze niczego nie naprawi, ale może rozpocząć rozmowę, w której po raz pierwszy od dawna ktoś będzie mógł uczciwie nazwać kompromis.

Nie będziemy też mylić troski o ludzi z rezygnacją z wymagań. Dobry zespół potrzebuje jasnych oczekiwań, informacji zwrotnej i odpowiedzialności za rezultaty.

Potrzebuje jednak również warunków, w których te wymagania można spełniać bez codziennego heroizmu. Jeśli ktoś od miesięcy pracuje ponad siły, sam warsztat zarządzania może nie wystarczyć; poważne problemy zdrowotne i psychiczne wymagają odpowiedniego wsparcia. Menedżer nie powinien ich diagnozować ani udawać, że rozwiąże je zmianą harmonogramu. Może natomiast ograniczyć zbędną presję organizacyjną i zadbać o uczciwszy sposób pracy.

Ostatecznie chodzi o coś prostszego, niż sugerują rozbudowane prezentacje o efektywności. Chcesz znów mieć zespół, który potrafi myśleć, podejmować decyzje, współpracować i kończyć zadania bez poczucia, że każda środa jest małym finałem sezonu. Chcesz też przestać zarządzać wyłącznie kryzysami, bo kierowanie ludźmi powinno czasem polegać na planowaniu przyszłości, a nie tylko na rozpoznawaniu, który pożar płonie najbardziej dekoracyjnie.

Możliwe, że Twoi ludzie wcale nie potrzebują nowej dawki motywacji. Być może mają jej wystarczająco dużo, skoro nadal próbują sprostać nierealistycznej liczbie oczekiwań. Potrzebują za to przestrzeni, jasności i decyzji, których nie da się zastąpić entuzjazmem. Jeśli uda Ci się stworzyć takie warunki, nie będziesz musiał przekonywać nikogo do dawania z siebie 120 procent. Wreszcie będzie można rozsądnie wykorzystać 100 procent dostępnych możliwości, a przy okazji przypomnieć sobie, że procenty powyżej stu najlepiej wyglądają w raportach sprzedaży, nie w opisach ludzkiej wydolności.

Rozdział 1 - Kiedy dobry zespół zaczyna działać coraz gorzej

Najbardziej niepokojące problemy z zespołem rzadko zaczynają się od spektakularnej katastrofy. Nikt nie rzuca identyfikatorem o biurko, nie ogłasza strajku ani nie wysyła wiadomości zatytułowanej „Oficjalnie mam wszystkiego dosyć". Przeważnie wszystko wygląda całkiem normalnie. Ludzie przychodzą na spotkania, odpowiadają na wiadomości i wykonują obowiązki. Dopiero kiedy porównasz dzisiejszy sposób pracy z tym sprzed kilku miesięcy, zauważasz różnicę. Kiedyś wystarczyło przedstawić problem, a zespół wracał z rozwiązaniem. Teraz ten sam problem potrzebuje trzech spotkań, dwóch przypomnień i osobistej interwencji kierownika. Dawniej ludzie zgłaszali pomysły. Dzisiaj zgłaszają przede wszystkim brak czasu na omówienie pomysłów. Zespół nadal przypomina sprawnie działającą organizację, tylko coraz częściej sprawność polega na bardzo eleganckim informowaniu, dlaczego czegoś nie udało się zrobić.

Pierwszym odruchem menedżera bywa szukanie winnego. Może ktoś stracił zaangażowanie? Może pracownicy przyzwyczaili się do wygody? Może potrzebują większej kontroli? Takie pytania wydają się rozsądne, ponieważ spadek wyników zwykle kojarzymy ze spadkiem wysiłku. Tymczasem możliwa jest sytuacja odwrotna: ludzie pracują więcej, ale osiągają mniej, ponieważ coraz większą część energii zużywają na radzenie sobie z samą organizacją pracy. Zanim zdążą wykonać zadanie, muszą ustalić, czy nadal jest aktualne, kto podejmuje decyzję, czy ktoś nie zmienił wymagań i dlaczego informacja uzgodniona

we wtorek stała się nieaktualna w środę. To trochę tak, jakby restauracja zatrudniała znakomitych kucharzy, a następnie kazała im co piętnaście minut przestawiać kuchnię. Klienci czekają coraz dłużej, ale naprawdę trudno zarzucić kucharzom brak ruchu.

Wyobraź sobie zespół odpowiedzialny za obsługę kilkudziesięciu klientów biznesowych. Jeszcze niedawno działał dobrze. Pracownicy znali swoje obszary, wymieniali się informacjami i potrafili samodzielnie podejmować większość codziennych decyzji. Następnie pojawił się nowy system raportowania, dodatkowy projekt strategiczny i regularne prośby o przygotowanie analiz. Każda zmiana miała uzasadnienie. Nowy system miał poprawić przejrzystość. Projekt miał zwiększyć przychody. Analizy miały wspierać decyzje. Problem polegał na tym, że żadna z nowych inicjatyw nie zastąpiła wcześniejszych obowiązków. Wszystkie zostały do nich dodane. Po trzech miesiącach firma dysponowała większą liczbą raportów niż kiedykolwiek, lecz klienci coraz częściej czekali na odpowiedzi. Organizacja uzyskała doskonały wgląd w problem, który sama pogłębiła.

Właśnie tutaj zaczyna się jedna z najważniejszych umiejętności zarządzania przeciążeniem: rozróżnienie między problemem z człowiekiem a problemem z warunkami, w których człowiek pracuje. Nie chodzi o automatyczne usprawiedliwianie każdego opóźnienia. Zdarzają się błędy, niedostateczne umiejętności, konflikty i zwyczajna nierzetelność. Dobry menedżer nie powinien ich ignorować. Powinien jednak sprawdzić, czy pogorszenie wyników dotyczy pojedynczej osoby, czy pojawia się równolegle u wielu wcześniej skutecznych pracowników. Jeżeli kilku niezależnych specjalistów zaczyna mieć

podobne trudności, rozsądniej najpierw zbadać wspólne warunki pracy, niż zakładać, że wszyscy jednocześnie postanowili obniżyć swoje standardy.

Zmęczenie nie zawsze wygląda jak zmęczenie

Zmęczony pracownik nie musi ziewać podczas spotkania ani narzekać na ilość obowiązków. Czasami staje się wyjątkowo uprzejmy, ponieważ nie ma już siły prowadzić kolejnej dyskusji. Zgadza się na propozycje, choć dostrzega ich słabości. Odpowiada „jasne", bo wyjaśnienie, dlaczego coś nie ma sensu, wymagałoby dodatkowych dwudziestu minut. Innym razem zaczyna drobiazgowo pilnować zakresu własnych obowiązków. Osoba, która dawniej spontanicznie pomagała kolegom, teraz mówi: „To nie jest mój temat". Kierownik może odebrać to jako pogorszenie atmosfery, choć pracownik po prostu próbuje odzyskać kontrolę nad własnym czasem.

Sygnałem ostrzegawczym bywa także malejąca liczba pytań. W wielu firmach cisza na spotkaniu uznawana jest za dowód porozumienia. Menedżer przedstawia nową inicjatywę, pyta o uwagi i słyszy milczenie. Doskonale, wszyscy się zgadzają. Tymczasem część uczestników już przelicza w głowie, kiedy wykona dodatkową pracę, a pozostali zastanawiają się, czy zgłaszanie zastrzeżeń nie zakończy się przydzieleniem im zadania polegającego na rozwiązaniu zgłoszonego problemu. Po kilku takich doświadczeniach ludzie uczą się, że najbezpieczniejszą reakcją jest brak reakcji. Organizacja traci wtedy informacje, których najbardziej potrzebuje.

Innym objawem jest wzrost liczby drobnych błędów. Nie chodzi o dramatyczne pomyłki, lecz o niewysłany załącznik, nieaktualną wersję dokumentu, przeoczoną wiadomość lub decyzję podjętą bez uwzględnienia ważnego szczegółu.

Pojedyncza sytuacja niczego nie przesądza. Kiedy jednak podobne zdarzenia stają się częstsze, warto sprawdzić, ile uwagi ludzie muszą dzielić między konkurujące obowiązki. Pracownik wykonujący jednocześnie kilka zadań nie staje się automatycznie bardziej produktywny. Często po prostu częściej przerywa własną pracę, a każde wznowienie wymaga ponownego przypomnienia sobie kontekstu.

Szczególnie łatwo przeoczyć przeciążenie najlepszych osób. Są odpowiedzialne, samodzielne i nie chcą zawodzić. Potrafią przez długi czas kompensować problemy organizacyjne własnym wysiłkiem. Kiedy ktoś inny nie kończy zadania, przejmują jego część. Kiedy termin staje się nierealny, pracują wieczorem. Kiedy pojawia się pilna prośba, znajdują rozwiązanie. Menedżer widzi niezawodność i naturalnie kieruje do nich kolejne obowiązki. W pewnym momencie największą nagrodą za kompetencje okazuje się praca za trzy osoby. To system premiowy, którego raczej nie warto opisywać w ogłoszeniach rekrutacyjnych.

Nie każdy taki przypadek oznacza wypalenie zawodowe. Długotrwałe wyczerpanie, pogorszenie zdrowia czy nasilone trudności psychiczne wymagają poważnego potraktowania, a czasem specjalistycznej pomocy. Kierownik nie powinien stawiać diagnoz na podstawie zachowania podczas wideokonferencji. Może natomiast rozpoznawać niepokojące zmiany, rozmawiać o warunkach pracy i reagować na problemy organizacyjne, zanim staną się jeszcze trudniejsze.

Zacznij od faktów, nie od oceny charakteru

Rozpoznawanie przeciążenia warto rozpocząć od porównania rzeczywistych zachowań z wcześniejszym sposobem działania zespołu. Przyjrzyj się kilku ostatnim

tygodniom. Czy zadania częściej przechodzą z jednego terminu na następny? Czy rośnie liczba spraw wymagających Twojej interwencji? Czy ludzie rzadziej podejmują decyzje samodzielnie? Czy więcej czasu zajmuje uzgadnianie kolejności pracy niż sama realizacja? Takie obserwacje są użyteczniejsze niż ogólne stwierdzenie, że „zespół stracił energię". Energia nie jest pozycją w harmonogramie, a bez wskazania konkretnego zjawiska trudno ustalić, co należałoby zmienić.

Dobrym początkiem może być krótkie spotkanie indywidualne z kilkoma osobami, które dobrze znasz. Zamiast pytać „Dlaczego ostatnio idzie Ci gorzej?", spróbuj: „Które elementy pracy zajmują Ci teraz więcej czasu niż wcześniej?" albo „Co najczęściej przerywa Ci realizację ważnych zadań?". Różnica jest zasadnicza. Pierwsze pytanie sugeruje winę i zachęca do obrony. Drugie pozwala wspólnie przyjrzeć się mechanizmowi. Możesz usłyszeć o wielokrotnych zmianach zakresu, oczekiwaniu na decyzje, nadmiarze uzgodnień albo obowiązkach, których nikt nie uwzględnia przy planowaniu.

Nie wszystkie odpowiedzi będą wygodne. Ktoś może powiedzieć, że największym źródłem zakłóceń są Twoje wiadomości oznaczane jako pilne. Ktoś inny wskaże spotkania, które sam organizujesz. W tej sytuacji przydaje się umiejętność słuchania bez natychmiastowego wygłaszania mowy obrończej. Możesz wyjaśnić okoliczności później. Najpierw ustal, co rzeczywiście dzieje się z pracą. Menedżer, który prosi o szczerą opinię, a następnie przez dwadzieścia minut tłumaczy, dlaczego pracownik się myli, szybko buduje bardzo efektywny system pozyskiwania wyłącznie pochwał.

Ważne jest także oddzielenie obciążenia od indywidualnego tempa. Dwie osoby wykonujące podobne zadania nie zawsze potrzebują identycznej ilości czasu. Różnią się doświadczeniem, znajomością narzędzi, stopniem samodzielności i trudnością obsługiwanych spraw. Jeśli jedna kończy pracę szybciej, nie oznacza to automatycznie, że druga jest przeciążona albo niewydajna. Trzeba przyjrzeć się konkretnym zadaniom i warunkom ich realizacji. Podobnie nie każda długa lista obowiązków oznacza problem, jeśli pracownik ma możliwość ustalania kolejności, wystarczające zasoby oraz realistyczne terminy.

Kiedy wszyscy są zajęci, a niewiele się kończy

Istnieje ważna różnica między intensywną pracą a postępem. Zespół może być całkowicie zajęty, a mimo to kończyć coraz mniej wartościowych zadań. Dzieje się tak szczególnie wtedy, gdy liczba rozpoczętych spraw rośnie szybciej niż liczba zakończonych. Każdy projekt wymaga pamiętania ustaleń, reagowania na pytania i utrzymywania kontaktu z innymi uczestnikami. Nawet jeśli przez kilka dni nic się w nim nie wydarza, pozostaje obciążeniem organizacyjnym. Przypomina otwartą kartę w przeglądarce, której nie zamykasz, ponieważ być może jeszcze się przyda. Po pewnym czasie masz ich czterdzieści siedem i nie pamiętasz, w której odtwarza się muzyka.

Sprawdź, ile zadań zespół rzeczywiście kończy, a ile tylko przesuwa między statusami „w trakcie", „do konsultacji" i „czekamy na odpowiedź". Następnie wybierz kilka spraw, które utknęły, i prześledź ich drogę. Być może opóźnienie nie wynika z braku wysiłku, lecz z oczekiwania na zatwierdzenie. Może trzy osoby równolegle przygotowują podobne materiały. Może zadanie rozpoczęto bez ustalenia, co dokładnie oznacza jego zakończenie. Takie szczegóły

pokazują, gdzie znika czas, którego później brakuje na realizację właściwych celów.

Dla menedżera szczególnie cenne jest rozpoznanie momentu, w którym zespół przestaje mieć zapas na nieprzewidziane zdarzenia. Jeśli każdy dzień został zaplanowany co do minuty, pojedyncza awaria, nieobecność czy pilna reklamacja powoduje przesunięcie całego harmonogramu. Kiedy podobne niespodzianki zdarzają się regularnie, przestają być wyjątkami. Stają się częścią rzeczywistego obciążenia, choć nadal mogą nie występować w oficjalnym planie. Wtedy plan wygląda imponująco wyłącznie pod warunkiem, że życie uprzejmie powstrzyma się od uczestnictwa.

Nie potrzebujesz od razu rozbudowanego systemu pomiarowego. Na początek wystarczy przez dwa tygodnie obserwować liczbę spraw rozpoczynanych i kończonych, najczęstsze przyczyny przerw oraz zadania blokowane przez decyzje lub zależności. Nie używaj tych informacji do oceniania każdego ruchu pracowników. Chodzi o rozpoznanie wzorca pracy, a nie stworzenie kolejnego raportu, który sam stanie się źródłem przeciążenia. Wyniki omów z zespołem i sprawdź, czy odpowiadają codziennemu doświadczeniu ludzi. Dane bez kontekstu potrafią opowiedzieć bardzo przekonującą, ale zupełnie błędną historię.

Warto również sprawdzić, co dzieje się z jakością współpracy. Przeciążony zespół często ogranicza wymianę informacji, ponieważ każda rozmowa wydaje się kolejnym obowiązkiem. Ludzie zaczynają działać w swoich obszarach, rzadziej dzielą się wiedzą i później zgłaszają problemy. W efekcie rośnie liczba niespodzianek, które wymagają jeszcze większego zaangażowania. Nie oznacza to, że lekarstwem

jest organizowanie dodatkowych spotkań integracyjnych. Czasami największym gestem troski o współpracę jest usunięcie dwóch niepotrzebnych spotkań operacyjnych i ustalenie jednego, jasnego sposobu przekazywania najważniejszych informacji.

Rozpoznanie problemu nie powinno kończyć się etykietą „zmęczony zespół". To dopiero początek diagnozy organizacyjnej. Potrzebujesz wiedzieć, które obowiązki faktycznie przekraczają dostępne możliwości, gdzie występują zakłócenia, jakie decyzje są opóźniane i które zachowania kierownictwa nieświadomie zwiększają presję. Dopiero wtedy możesz sensownie zdecydować, czy potrzebna jest zmiana priorytetów, sposobu współpracy, zakresu odpowiedzialności czy liczby dostępnych zasobów.

Być może okaże się, że ludzie rzeczywiście potrzebują odpoczynku. Być może także bardziej przewidywalnej pracy, lepszych narzędzi albo odwagi kierownictwa do odrzucania części oczekiwań. Ważne, żeby nie pomylić objawu z przyczyną. Jeśli bardzo dobry pracownik przestał proponować usprawnienia, warto najpierw sprawdzić, czy ma jeszcze przestrzeń na myślenie o czymkolwiek poza terminem najbliższego zadania.

Dobry zespół nie przestaje być dobry tylko dlatego, że zaczyna działać gorzej. Ale jego wcześniejsze sukcesy nie są dowodem, że obecne warunki pracy są odpowiednie. Czasami właśnie historia sukcesów sprawia, że organizacja zbyt długo ignoruje narastające trudności. Ludzie wielokrotnie udowodnili, że potrafią sobie poradzić, więc wszyscy zakładają, że poradzą sobie ponownie.

Najważniejsza zmiana zaczyna się wtedy, gdy przestajesz pytać wyłącznie, dlaczego ludzie nie nadążają, a zaczynasz sprawdzać, co dokładnie uniemożliwia im pracę

w tempie, do którego kiedyś byli zdolni. To pytanie nie zwalnia nikogo z odpowiedzialności. Pozwala jednak skierować ją tam, gdzie rzeczywiście można coś poprawić.

Rozdział 2 - Dlaczego więcej wysiłku nie oznacza więcej wyników

Wyobraź sobie menedżera, który stoi przed tablicą z wynikami i widzi, że zespół nie zrealizował planu. Brakuje niewiele, może kilku procent. Rozwiązanie wydaje się oczywiste: w następnym tygodniu wszyscy muszą mocniej się postarać. Kierownik przekazuje tę informację na spotkaniu, podkreśla znaczenie odpowiedzialności i prosi o dodatkową mobilizację. Pracownicy przytakują. Następnie wracają do swoich stanowisk, na których już wcześniej pracowali tak intensywnie, jak pozwalały im dostępne czas i energia. Nowa instrukcja nie zmienia liczby godzin w dobie, nie usuwa zaległości i nie skraca procesu zatwierdzania dokumentów. Zmienia natomiast atmosferę, ponieważ od tej chwili każdy wie, że oprócz dotychczasowych obowiązków ma jeszcze obowiązek wyglądać na bardziej zmotywowanego.

W zarządzaniu istnieje szczególnie kuszące przekonanie, że jeśli coś działa zbyt wolno, wystarczy zwiększyć nacisk. Gdy zadanie nie zostało wykonane, pracownik powinien pracować szybciej. Gdy projekt się opóźnia, należy częściej sprawdzać postęp. Gdy wyniki spadają, trzeba postawić ambitniejszy cel, który pobudzi wszystkich do działania. Czasami większa mobilizacja rzeczywiście pomaga. Krótki, dobrze zorganizowany wysiłek może umożliwić zakończenie ważnego projektu. Problem pojawia się wtedy, gdy metoda przeznaczona na sytuacje wyjątkowe staje się podstawowym sposobem zarządzania codziennością. Organizacja zaczyna oczekiwać nieustannego

przyspieszenia, choć nikt nie określił, skąd mają pochodzić dodatkowe możliwości.

Praca zespołu nie przypomina prostego równania, w którym podwojenie wysiłku automatycznie daje podwojenie rezultatów. Wynik zależy również od jakości decyzji, dostępności informacji, koordynacji, narzędzi i liczby zakłóceń. Możesz mieć znakomitych specjalistów, którzy przez cały dzień pracują bardzo intensywnie, ale jeśli każdy potrzebuje decyzji jednej przeciążonej osoby, ostateczne tempo wyznacza dostępność tego człowieka. Możesz zatrudnić kolejnych pracowników do projektu, lecz jeśli wdrożenie nowych osób pochłania czas doświadczonych specjalistów, przez pewien okres wyniki mogą nawet się pogorszyć. To nie dowód, że rozbudowa zespołu była błędem. To przypomnienie, że ludzie nie są dodatkowymi procesorami, które wystarczy włożyć do obudowy.

Pułapka pełnego wykorzystania czasu

Jednym z najbardziej uporczywych błędów organizacyjnych jest dążenie do tego, żeby każdy pracownik miał stale zajęte sto procent dostępnego czasu. Na pierwszy rzut oka brzmi to logicznie. Firma płaci za określoną liczbę godzin, więc chce je jak najlepiej wykorzystać. Menedżer patrzy na harmonogram i widzi wolne miejsce. Natychmiast je zapełnia, ponieważ niewykorzystany czas wygląda podejrzanie. Wkrótce kalendarze są kompletne, zadania idealnie rozdzielone, a każdy pracownik ma tyle obowiązków, że nawet przypadkowe znalezienie pięciu minut wymaga wyjaśnienia przełożonemu.

Taki sposób planowania pomija jednak zmienność rzeczywistej pracy. Zadania nie zawsze trwają dokładnie tyle, ile zakładano. Klient może poprosić o zmianę, system może przestać działać, a ważna informacja może dotrzeć