Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

Mam przerwę w pracy, czyli drugą zmianę na telefonie

Jak odzyskać przerwę podczas dyżuru i ustalić zastępstwo



Max Paradox

Mam przerwę w pracy, czyli drugą zmianę na telefonie

Jak odzyskać przerwę podczas dyżuru i ustalić zastępstwo

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 9788384906941

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Przerwa, która istnieje tylko w grafiku 10

Rozdział 2 - Jak zostałeś firmowym numerem alarmowym bez podpisywania umowy 17

Rozdział 3 - Pilne, bardzo pilne i pilne, bo komuś nie chce się czekać 25

Rozdział 4 - Wycisz telefon, zjedz szybciej i udawaj, że problem zniknął 33

Rozdział 5 - Nie ma mnie przez pół godziny, czyli komunikat, którego nikt nie słyszy 42

Rozdział 6 - Zastępca z nazwiska, czyli człowiek, który nie dostał instrukcji obsługi 51

Rozdział 7 - Poczucie winy na służbowym abonamencie 61

Rozdział 8 - Prywatny telefon, tajne wiadomości i boczne drzwi do twojej przerwy 70

Rozdział 9 - Zaplanuj przerwę tak, żeby firma nie zauważyła katastrofy..... 80

Rozdział 10 - Instrukcja zastępstwa, którą da się przeczytać przed końcem świata..... 89

Rozdział 11 - Kto tu właściwie decyduje, czyli koniec telefonicznego referendum 98

Rozdział 12 - Rozmowa z szefem, która nie musi kończyć się wojną o kanapkę.....107

Rozdział 13 - Telefon dzwoni mimo ustaleń, czyli co powiedzieć, zanim stracisz przerwę 117

Rozdział 14 - Próba generalna bez fanfar, czyli sprawdź system, zanim mu zaufasz 127

Rozdział 15 - Nie ma kim zastąpić, czyli cudowne rozmnażanie pracowników nie działa 137

Rozdział 16 - Awaria podczas przerwy, czyli kiedy naprawdę trzeba wrócić do akcji 146

Rozdział 17 - Wszystko ustalone, a jednak nie działa, czyli co zrobić, kiedy rzeczywistość odmawia współpracy 156

Rozdział 18 - Spokojna przerwa to nie jednorazowa promocja 165

Rozdział 19 - Kiedy telefon znowu zaczyna rządzić, czyli jak rozpoznać powrót starych nawyków 174

Rozdział 20 - Odłóż telefon, świat sobie poradzi 184

INTRO

Jest 12:37. Wreszcie udało ci się usiąść z obiadem. Przez ostatnie cztery godziny ktoś czegoś potrzebował, coś się zepsuło, ktoś nie wiedział, co zrobić, a jeszcze ktoś inny uznał, że skoro masz telefon, to najwyraźniej jesteś całodobowym centrum zarządzania wszechświatem. Otwierasz pojemnik z jedzeniem, bierzesz widelec i właśnie wtedy ekran rozświetla się pierwszym połączeniem. „Przepraszam, wiem, że masz przerwę, ale tylko jedno szybkie pytanie". To zdanie powinno zostać wpisane do rejestru najbardziej podejrzanych obietnic ludzkości, zaraz obok „zaraz wychodzę" i „to zajmie dosłownie pięć minut".

Odpowiadasz, bo przecież nie będziesz robić problemu. Pytanie okazuje się wymagać sprawdzenia wiadomości, odnalezienia dokumentu i wykonania drugiego telefonu. Po siedmiu minutach wracasz do obiadu. Zimnego, ale za to wzbogaconego o nowe obowiązki. Wtedy przychodzi wiadomość od kolejnej osoby. Tym razem ktoś potrzebuje potwierdzenia decyzji, którą prawdopodobnie mógłby podjąć samodzielnie, gdyby nie odkrył wygodniejszego rozwiązania: zapytać ciebie.

O 13:05 kończysz przerwę, podczas której zdążyłeś zjeść połowę posiłku, rozwiązać trzy problemy i poczuć się winny, że przez chwilę nie odbierałeś telefonu. Formalnie odpoczywałeś. W praktyce pracowałeś w trybie mobilnym, z dodatkiem sosu pomidorowego na koszuli.

Jeżeli brzmi to znajomo, ta książka jest dla ciebie.

Nie dlatego, że musisz nauczyć się ignorować ludzi, wyłączać telefon z teatralnym rozmachem albo odpowiadać przełożonemu cytatem z kodeksu pracy przy każdej próbie

kontaktu. Chodzi o coś znacznie bardziej przyziemnego: o odzyskanie przerwy, która rzeczywiście jest przerwą, oraz o takie zorganizowanie zastępstwa, żeby świat zawodowy nie rozpadał się za każdym razem, gdy odkładasz telefon.

Problem zaczyna się często niewinnie. Jesteś osobą odpowiedzialną, znasz procesy, potrafisz szybko rozwiązywać trudności. Współpracownicy wiedzą, że można na ciebie liczyć. Przełożony docenia twoją dostępność. Z czasem jednak pomoc przestaje być wyjątkową przysługą, a staje się niepisanym obowiązkiem. Nikt oficjalnie nie ogłasza, że od dziś nie masz prawa odpoczywać. Po prostu wszyscy przyzwyczajają się, że odbierasz. Nawet kiedy jesz. Nawet kiedy wychodzisz na chwilę. Nawet wtedy, gdy ktoś inny mógłby bez większego problemu przejąć sprawę.

Najbardziej przewrotne jest to, że ten system często działa całkiem sprawnie. Przynajmniej z perspektywy pozostałych osób. Ktoś ma pytanie, dzwoni do ciebie i otrzymuje odpowiedź. Problem znika. Organizacja funkcjonuje. Jedyną drobną niedogodnością jest fakt, że twoja przerwa została właśnie wykorzystana jako bezpłatna infolinia techniczna. A ponieważ nikt nie prowadzi statystyk niedojedzonych kanapek, wszystko wygląda znakomicie.

Możesz próbować rozwiązać sytuację na kilka sposobów. Jeść szybciej. Nie odbierać przez pięć minut. Odkładać telefon ekranem do dołu, jakby urządzenie traciło wtedy zdolność dzwonienia. Możesz nawet ogłosić, że od jutra będziesz bardziej stanowczy. Problem w tym, że sama stanowczość niewiele daje, jeśli nikt nie wie, kto przejmuje obowiązki podczas twojej nieobecności. Kiedy pojawia się rzeczywiście pilna sprawa, wracasz do punktu wyjścia. Odbierasz, rozwiązujesz i obiecujesz sobie, że następnym razem będzie inaczej.

Dlatego odzyskanie przerwy wymaga czegoś więcej niż wyciszenia powiadomień. Potrzebujesz jasnych zasad dostępności, sensownego podziału odpowiedzialności i zastępstwa, które istnieje nie tylko w służbowym dokumencie zatytułowanym „Organizacja pracy - wersja ostateczna FINAL 7".

W tej książce przyjrzymy się temu, dlaczego przerwy tak łatwo zamieniają się w dodatkowe dyżury, jak odróżniać prawdziwie pilne sprawy od cudzej niecierpliwości i jak rozmawiać o dostępności bez niepotrzebnej wojny. Nauczysz się przygotowywać przekazanie obowiązków, ustalać zakres decyzji osoby zastępującej i reagować na telefony, które pojawiają się mimo wcześniejszych uzgodnień. Ważne będzie również to, co zrobić, gdy problemem nie jest jeden natrętny współpracownik, lecz sposób funkcjonowania całego zespołu.

Nie będziemy jednak udawać, że wszystkie stanowiska wyglądają tak samo. Czym innym jest zwykła przerwa w pracy, czym innym dyżur wymagający określonej gotowości, a jeszcze czym innym sytuacja, w której rzeczywiście odpowiadasz za bezpieczeństwo ludzi lub ciągłość krytycznego procesu. Znaczenie mają również warunki zatrudnienia, organizacja czasu pracy i obowiązujące przepisy. Sama nazwa „przerwa" nie rozstrzyga automatycznie, jakie obowiązki mogą w jej trakcie występować. Dlatego zamiast obiecywać jedną magiczną zasadę dla wszystkich, będziemy szukać rozwiązań odpowiednich do konkretnych warunków. Gdy sytuacja wymaga interpretacji prawnej, potrzebna może być konsultacja ze specjalistą.

Jest jeszcze jedna rzecz, o której warto powiedzieć otwarcie. Nie zawsze odbierasz telefon dlatego, że ktoś cię

zmusza. Czasami robisz to z przyzwyczajenia. Czasami obawiasz się, że bez ciebie ktoś podejmie złą decyzję. Bywa też, że szybkie rozwiązanie problemu wydaje się łatwiejsze niż późniejsze tłumaczenie, dlaczego nie byłeś dostępny. To zrozumiałe, ale prowadzi do pułapki: im częściej ratujesz sytuację, tym mniej okazji mają inni, żeby nauczyć się radzić sobie bez ciebie.

Wyobraź sobie, że przez tydzień każda osoba w zespole, zanim zadzwoni podczas twojej przerwy, musi odpowiedzieć na trzy pytania: czy sprawa naprawdę nie może poczekać, czy istnieje ktoś upoważniony do jej rozwiązania i czego dokładnie potrzeba do podjęcia decyzji. Niektóre telefony nadal będą konieczne. Inne znikną, ponieważ okaże się, że jedynym powodem kontaktu była wygoda. To nie jest jeszcze kompletny system zastępstw, ale pokazuje ważną różnicę między rzeczywistą koniecznością a automatycznym wybieraniem twojego numeru.

Odzyskanie odpoczynku nie oznacza przecież, że przestajesz być odpowiedzialnym pracownikiem. Przeciwnie, dobrze zorganizowane zastępstwo może zwiększyć przewidywalność pracy całego zespołu. Ludzie wiedzą, do kogo się zwrócić, jakie decyzje mogą podjąć i kiedy należy eskalować problem. Ty nie musisz sprawdzać telefonu co dziewięćdziesiąt sekund, a współpracownicy nie muszą zastanawiać się, czy mogą ci przeszkodzić. Znika część niepewności, która wcześniej była rozwiązywana metodą „zadzwońmy i zobaczymy".

Nie obiecuję, że po przeczytaniu tej książki nikt nigdy nie przerwie ci obiadu. Życie zawodowe ma wyjątkowy talent do organizowania niespodzianek w najmniej odpowiednim momencie. Możesz jednak sprawić, że telefon podczas

przerwy stanie się uzasadnionym wyjątkiem, a nie codziennym rytuałem. Że zastępstwo będzie rzeczywistym przekazaniem odpowiedzialności, a nie ceremonialnym wskazaniem osoby, która i tak zadzwoni do ciebie po trzydziestu sekundach.

Na początek wystarczy jedna zmiana w myśleniu: przerwa nie jest nagrodą za to, że wszyscy inni przestali czegoś potrzebować. Jest częścią rozsądnie zorganizowanej pracy. A skoro potrafisz planować zadania, terminy, spotkania i dyżury, możesz również nauczyć się planować własną niedostępność.

Być może wtedy następny obiad zjesz jeszcze ciepły. Bez negocjacji, bez poczucia winy i bez służbowego telefonu pełniącego funkcję dodatkowego nakrycia przy stole.

Rozdział 1 - Przerwa, która istnieje tylko w grafiku

W firmowym systemie wszystko się zgadza. Pracujesz od ósmej, o dwunastej masz przerwę, a później wracasz do obowiązków. Grafik jest przejrzysty, regulamin dostępny, harmonogram zatwierdzony. Gdyby ktoś oceniał jakość twojego odpoczynku wyłącznie na podstawie dokumentów, prawdopodobnie pogratulowałby ci znakomitej organizacji czasu. Problem zaczyna się wtedy, gdy zamiast analizować tabelkę, spróbujemy ustalić, co właściwie robiłeś między dwunastą a dwunastą trzydzieści. Okazuje się, że odpowiedziałeś na pięć wiadomości, zatwierdziłeś zmianę w zamówieniu, wyjaśniłeś nieporozumienie między współpracownikami i odebrałeś telefon od osoby, która rozpoczęła rozmowę od zapewnienia, że absolutnie nie chce przeszkadzać. Zapewnienie było szczególnie wzruszające, ponieważ właśnie przeszkadzała.

Tak wygląda przerwa, która istnieje administracyjnie, ale nie funkcjonuje w rzeczywistości. Nikt jej oficjalnie nie odwołał. Nikt nie powiedział, że musisz pracować bez odpoczynku. Co więcej, gdybyś zapytał przełożonego, czy masz prawo zrobić sobie przerwę, prawdopodobnie usłyszałbyś zdziwione: „Oczywiście, przecież masz ją w grafiku". I właśnie tutaj zaczyna się zasadnicze nieporozumienie. Samo wyznaczenie czasu nie oznacza jeszcze stworzenia warunków, w których można z niego skorzystać.

Przerwa nie jest przecież szczególnym rodzajem aktywności zawodowej wykonywanej z mniejszą intensywnością. Nie polega na tym, że odpowiadasz na

wiadomości tylko jedną ręką, ponieważ w drugiej trzymasz kanapkę. Jej sens wiąże się z możliwością rzeczywistego oderwania od obowiązków, choć konkretne zasady zależą od rodzaju przerwy, warunków zatrudnienia i organizacji pracy. Jeżeli przez cały czas pozostajesz zaangażowany w podejmowanie decyzji, monitorowanie sytuacji i rozwiązywanie problemów, warto uczciwie zapytać, ile odpoczynku faktycznie miało miejsce.

Najtrudniej zauważyć ten problem wtedy, gdy pojedyncze przerwania wydają się nieistotne. Jedna wiadomość zajmuje kilkanaście sekund. Krótki telefon trwa dwie minuty. Sprawdzenie dokumentu wymaga tylko otwarcia aplikacji. Każda taka czynność osobno wygląda niewinnie. Kiedy jednak połączysz je z koniecznością ponownego skupienia uwagi, oczekiwaniem na odpowiedź i poczuciem odpowiedzialności za niedokończoną sprawę, obraz staje się mniej optymistyczny. Telefon możesz odłożyć po trzydziestu sekundach, ale myśl o zgłoszonym problemie potrafi zostać z tobą znacznie dłużej.

Wyobraź sobie kierownika niewielkiego zespołu, który podczas przerwy otrzymuje pytanie o dostępność produktu. Odpowiada, że trzeba sprawdzić stan w systemie. Po chwili przychodzi informacja, że system pokazuje dwie sztuki, ale fizycznie znaleziono tylko jedną. Kierownik prosi o ponowne sprawdzenie. Następnie dowiaduje się, że klient czeka i jest zdenerwowany. Wreszcie zapada decyzja, co zaproponować klientowi. Cała wymiana trwa może sześć minut, ale przez ten czas kierownik nie odpoczywa. Uczestniczy w procesie zawodowym, analizuje dane i bierze odpowiedzialność za rozwiązanie. Jedyną różnicą jest to, że robi to poza swoim stanowiskiem pracy.

Niewidzialna praca ma wyjątkowo dobre przebranie

Wiele organizacji świetnie radzi sobie z rejestrowaniem dużych czynności. Spotkanie trwające godzinę można wpisać do kalendarza. Przygotowanie raportu ma termin i właściciela. Obsługa zgłoszenia pozostawia ślad w systemie. Natomiast trzyminutowa konsultacja podczas przerwy często znika bez śladu. Nikt nie otwiera zadania zatytułowanego „Przerwanie odpoczynku pracownika z powodu pytania, na które odpowiedź znajdowała się w instrukcji". A szkoda, ponieważ niektóre firmy mogłyby na podstawie takich zgłoszeń stworzyć całkiem imponujący dział.

Właśnie dlatego warto przez kilka kolejnych dni przyglądać się rzeczywistemu przebiegowi przerw. Nie chodzi o prowadzenie drobiazgowej dokumentacji każdej sekundy ani przygotowywanie aktu oskarżenia przeciwko kolegom. Chodzi o zastąpienie ogólnego wrażenia konkretnym obrazem. Jeżeli mówisz: „Ciągle ktoś do mnie dzwoni", rozmówca może uznać, że przesadzasz. Jeżeli potrafisz powiedzieć: „W czterech ostatnich przerwach trzy razy odbierałem telefony związane z bieżącymi decyzjami, a jedna rozmowa wymagała sprawdzenia dokumentów", pojawia się materiał do rzeczowej rozmowy.

Zapisuj godzinę rozpoczęcia planowanej przerwy, rodzaj zakłócenia, przybliżony czas poświęcony na sprawę oraz to, czy rzeczywiście wymagała twojej osobistej reakcji. Nie musisz notować poufnych informacji, danych klientów ani szczegółów, których nie powinno się przechowywać poza służbowymi systemami. Wystarczy kategoria: pytanie organizacyjne, decyzja operacyjna, awaria, prośba o potwierdzenie lub sprawa, która mogła poczekać. Po kilku dniach zobaczysz nie tylko częstotliwość problemu, lecz także jego charakter.

Może się okazać, że większość kontaktów pochodzi od jednej osoby. Może wszystkie dotyczą tego samego procesu. Być może przerwy są przerywane głównie wtedy, gdy na zmianie brakuje pracownika uprawnionego do zatwierdzania określonych działań. Każde z tych odkryć prowadzi do innego rozwiązania. W pierwszym przypadku potrzebna może być rozmowa o zasadach kontaktu. W drugim przyda się uporządkowanie instrukcji. W trzecim problem dotyczy obsady i podziału uprawnień, więc sama prośba o ograniczenie telefonów nie wystarczy.

Nie chodzi również o udowodnienie, że każda przerwa musi być idealnie spokojna. W wielu miejscach pracy zdarzają się sytuacje wymagające natychmiastowej reakcji. Awaria systemu bezpieczeństwa, zagrożenie zdrowia albo zdarzenie, którego skutki mogą szybko się pogłębiać, nie są tym samym co pytanie o kolor formularza. Rozsądne zasady muszą odróżniać te sytuacje. Jeżeli wszystko jest pilne, słowo „pilne" przestaje oznaczać cokolwiek. Staje się jedynie eleganckim odpowiednikiem zdania: „Wolałbym, żebyś zajął się tym teraz".

Czasami największą przeszkodą w dostrzeżeniu problemu jest własne przyzwyczajenie. Odbierasz automatycznie, zanim jeszcze sprawdzisz, kto dzwoni. Czytasz powiadomienia, ponieważ ekran się rozświetlił. Odpowiadasz na pytania, bo znasz odpowiedź i jej przekazanie wydaje się prostsze niż odmowa. Z czasem telefon zaczyna pełnić funkcję dodatkowego organu odpowiedzialnego za wykrywanie cudzych potrzeb. Nie potrzebujesz przypomnienia o sprawdzeniu wiadomości. Robisz to odruchowo, nawet gdy nikt niczego od ciebie nie oczekuje.

Ten mechanizm ma istotną konsekwencję: część zakłóceń pochodzi z zewnątrz, a część podtrzymujesz samodzielnie. Nie oznacza to, że ponosisz winę za złą organizację pracy. Oznacza jedynie, że warto rozróżnić dwa pytania. Czy ktoś wymaga ode mnie dostępności? A może sam zakładam, że muszę być dostępny, ponieważ dotychczas zawsze tak postępowałem? Odpowiedź ma znaczenie, ponieważ w pierwszej sytuacji potrzebujesz uzgodnień organizacyjnych, natomiast w drugiej również zmiany własnego sposobu reagowania.

Co właściwie tracisz, kiedy przerwa zostaje przerwana?

Najbardziej oczywistą stratą jest czas. Jeżeli podczas trzydziestominutowego odpoczynku przez dziesięć minut wykonujesz obowiązki, pozostaje dwadzieścia minut, przynajmniej według prostego rachunku. Ale taki rachunek nie pokazuje całej sytuacji. Odpoczynek bywa przerywany w momencie, gdy zaczynasz się wyciszać. Później ponownie analizujesz zawodowe sprawy, sprawdzasz konsekwencje decyzji albo czekasz, czy ktoś oddzwoni. Nawet kiedy połączenie się kończy, nie zawsze możesz natychmiast powrócić do wcześniejszego stanu.

Drugą stratą jest przewidywalność. Kiedy nie wiesz, czy za chwilę pojawi się kolejne zgłoszenie, trudniej zaplanować choćby krótki spacer, spokojny posiłek czy rozmowę z kimś bliskim. Zaczynasz wybierać takie formy odpoczynku, które można błyskawicznie przerwać. Nie wychodzisz dalej, bo może zadzwonią. Nie odkładasz telefonu, bo być może ktoś będzie czegoś potrzebował. Nawet w dniu, kiedy nikt się nie kontaktuje, pozostajesz w gotowości, której zakres nie został jasno uzgodniony.

Trzecia strata dotyczy relacji zawodowych. Jeżeli wszyscy przywykli do twojej natychmiastowej reakcji, każda

zmiana zachowania może zostać odebrana jako pogorszenie współpracy. Osoba, która wcześniej otrzymywała odpowiedź w minutę, po dziesięciu minutach zaczyna zastanawiać się, dlaczego ją ignorujesz. Nie dlatego, że jest wyjątkowo roszczeniowa, lecz dlatego, że dotychczasowy standard stworzył określone oczekiwania. W ten sposób twoja uprzejmość, dostępność i skuteczność mogą niepostrzeżenie zamienić się w obowiązek, którego nikt z tobą formalnie nie uzgodnił.

Warto tutaj odróżnić jeszcze jedną rzecz. Pracownik pozostający na dyżurze może podlegać innym zasadom niż osoba korzystająca z przerwy w pracy. W polskich realiach prawo rozróżnia różne rodzaje przerw i okresów gotowości, a ich skutki zależą od konkretnych okoliczności. Nie każda przerwa oznacza całkowitą swobodę dysponowania czasem, podobnie jak nie każdy kontakt telefoniczny automatycznie przesądza o sposobie jego rozliczenia. Jeżeli masz wątpliwości dotyczące rzeczywistego statusu swojej przerwy, sprawdź regulamin pracy, harmonogram, ustalenia dotyczące dyżuru i odpowiednie przepisy. W przypadku sporu warto skorzystać z pomocy działu kadr, przedstawiciela pracowników, Państwowej Inspekcji Pracy albo specjalisty prawa pracy.

Taka ostrożność nie odbiera sensu podstawowemu pytaniu: czy obecny sposób organizacji zapewnia ci odpoczynek przewidziany dla twojej sytuacji? To pytanie można postawić spokojnie, bez przypisywania komukolwiek złych intencji. Czasami organizacja przez lata działała według zwyczaju, którego nikt nie próbował uporządkować. Przełożony mógł nawet nie wiedzieć, ile drobnych decyzji trafia do ciebie podczas przerw, ponieważ każda z nich

zostawała rozwiązana, zanim zdążyła stać się widocznym problemem.

Spróbuj więc spojrzeć na swoją ostatnią przerwę nie z perspektywy grafiku, lecz faktycznego przebiegu. Czy mogłeś przez określony czas przestać wykonywać obowiązki? Czy ktoś inny wiedział, co zrobić w razie zwykłego pytania? Czy musiałeś stale obserwować telefon? A może przerwa była spokojna, lecz tylko dlatego, że wyjątkowo niewiele się działo? Różnica między spokojem wynikającym z przypadku a spokojem zapewnionym przez organizację pracy jest ogromna. Pierwszy zależy od szczęścia. Drugi można zaplanować.

Na tym etapie wystarczy ustalić fakty. Nie musisz natychmiast ogłaszać nowych zasad ani rozpoczynać rewolucji w zespole. Jeżeli przez tydzień będziesz wiedzieć, co naprawdę przerywa twój odpoczynek, uzyskasz znacznie lepszy punkt wyjścia niż ogólne przekonanie, że „wszyscy ciągle czegoś chcą". Być może zobaczysz trzy powtarzalne sytuacje, które można uporządkować jednym uzgodnieniem. Być może odkryjesz poważniejszy brak w organizacji zastępstw. W obu przypadkach problem stanie się bardziej konkretny, a przez to łatwiejszy do rozwiązania.

Najważniejsze jest jednak odzyskanie właściwego znaczenia słowa „przerwa". Nie powinna być pustą kratką między obowiązkami ani okresem, w którym pracujesz dyskretniej, żeby nie było widać, że nadal pracujesz. Jeżeli masz zagwarantowaną możliwość odpoczynku, powinna ona istnieć także poza dokumentami. Grafik może potwierdzać, że przerwa została zaplanowana. Dopiero codzienna praktyka pokazuje, czy rzeczywiście się odbyła.

Rozdział 2 - Jak zostałeś firmowym numerem alarmowym bez podpisywania umowy

Nikt nie zorganizował uroczystej ceremonii. Nie było przemówienia zarządu, wręczenia specjalnego telefonu ani oficjalnego mianowania cię osobą odpowiedzialną za wszystkie pytania pojawiające się między rozpoczęciem a zakończeniem pracy. A jednak pewnego dnia odkrywasz, że ludzie dzwonią do ciebie w sprawach, które kiedyś rozwiązywali samodzielnie. Znasz odpowiedź na pytanie o procedurę, pamiętasz numer do dostawcy, wiesz, gdzie znajduje się dokument, potrafisz uspokoić zdenerwowanego klienta i rozstrzygnąć spór o to, kto powinien coś zrobić. Gdyby firma miała stworzyć twoją wizytówkę zgodną z rzeczywistością, pod stanowiskiem służbowym należałoby dopisać: „W razie jakichkolwiek wątpliwości prosimy dzwonić. Właściciel numeru prawdopodobnie odbierze".

Nie stało się to przypadkiem. W organizacjach bardzo łatwo powstają nieformalne centra wiedzy i podejmowania decyzji. Najczęściej tworzą je osoby kompetentne, pomocne i przewidywalne. Jeśli raz skutecznie rozwiążesz trudną sytuację, współpracownicy zapamiętają, że warto się do ciebie zwrócić. Jeśli zrobisz to drugi raz, ich zaufanie wzrośnie. Przy dziesiątym telefonie nie zastanawiają się już, czy jesteś właściwą osobą. Wiedzą tylko, że kontakt z tobą jest wygodny i zwykle przynosi rezultat. W ten sposób skuteczność, która powinna być zawodową zaletą, zaczyna generować coraz większą liczbę nieplanowanych obowiązków.

Wyobraź sobie Annę, która pracuje jako koordynatorka zmiany. Przez pierwsze miesiące pomagała nowym pracownikom, tłumaczyła procedury i cierpliwie odpowiadała na pytania. Gdy ktoś nie wiedział, jak poprawić błąd w systemie, pokazywała odpowiednie kroki. Gdy brakowało dokumentu, odnajdywała go i przesyłała. Jej pomoc była rozsądna i potrzebna. Po roku sytuacja wygląda jednak inaczej. Współpracownicy pytają ją o rzeczy, które wielokrotnie wyjaśniała. Nie sprawdzają instrukcji, ponieważ szybciej zadzwonić. Nawet osoby z innych zmian zapisują jej numer, traktując go jak uniwersalne źródło odpowiedzi.

Anna początkowo odczuwała z tego powodu satysfakcję. Była potrzebna. Miała wpływ na funkcjonowanie zespołu. Przełożony chwalił jej zaangażowanie, a współpracownicy doceniali pomoc. Dopiero później zauważyła, że praktycznie nie może odejść od stanowiska bez telefonu. Gdy próbuje zrobić przerwę, otrzymuje wiadomości. Kiedy nie odpowiada, po kilkunastu minutach ktoś pyta, czy wszystko w porządku. Zespół nie uznał jej formalnie za całodobowe wsparcie, ale zaczął zachowywać się tak, jakby jej dostępność była naturalną właściwością środowiska pracy, podobną do oświetlenia i dostępu do internetu.

Dlaczego ludzie wybierają właśnie twój numer?

Pierwszy powód jest prosty: oszczędność wysiłku. Jeśli odpowiedź można znaleźć w instrukcji liczącej kilkanaście stron, a ty potrafisz udzielić jej w trzydzieści sekund, telefon wydaje się racjonalnym rozwiązaniem. Racjonalnym dla osoby dzwoniącej, oczywiście. Koszt poszukiwania informacji zostaje przeniesiony na ciebie. Dzwoniący oszczędza czas, ale nie uwzględnia tego, że właśnie przerwał twoją pracę lub odpoczynek. Przy pojedynczym pytaniu różnica jest niewielka. Kiedy jednak podobnie

postępuje dziesięć osób, powstaje mechanizm systematycznego przerzucania drobnych obowiązków na najbardziej dostępną osobę.

Drugi powód dotyczy odpowiedzialności. Niektóre decyzje są niewygodne, nawet jeśli mieszczą się w uprawnieniach pracownika. Trzeba ocenić sytuację, wybrać rozwiązanie i zaakceptować możliwość pomyłki. Znacznie bezpieczniej zadzwonić do kogoś bardziej doświadczonego, uzyskać potwierdzenie i w razie niepowodzenia powiedzieć: „Tak mi doradzono". Nie zawsze wynika to z nieuczciwości. Czasami pracownik naprawdę nie zna granic swoich kompetencji albo obawia się konsekwencji błędu. Jeśli organizacja nie określiła jasno, jakie decyzje można podejmować samodzielnie, telefon do ciebie staje się sposobem ograniczania własnego ryzyka.

Trzeci powód to utrwalony zwyczaj. Ludzie chętnie powtarzają zachowania, które wcześniej przyniosły oczekiwany efekt. Jeżeli za każdym razem odbierasz telefon i rozwiązujesz problem, utrwalasz przekonanie, że tak właśnie należy postępować. Nie musisz nikogo świadomie zachęcać. Wystarczy, że nigdy nie pokażesz innej drogi. Po pewnym czasie nawet prosty komunikat „Sprawdź najpierw instrukcję" może wywołać zdziwienie, ponieważ odbiega od dotychczasowych zasad.

Istnieje również czwarty powód, mniej wygodny do zaakceptowania: czasami sam lubisz być niezastąpiony. Nie chodzi o zarozumiałość. Poczucie, że inni potrzebują twojej wiedzy, może być przyjemne. Zwłaszcza jeśli wkładasz w pracę dużo wysiłku i chcesz widzieć jego znaczenie. Gdy ktoś dzwoni z trudnym pytaniem, otrzymujesz natychmiastowe potwierdzenie kompetencji. Potrafisz pomóc, rozwiązać problem i przywrócić porządek. Taka

satysfakcja bywa jednak kosztowna, jeśli stopniowo zaczynasz utożsamiać własną wartość zawodową z nieustanną dostępnością.

Nie oznacza to, że powinieneś przestać pomagać współpracownikom. Pomoc jest podstawowym elementem dobrej współpracy. Problem pojawia się wtedy, gdy zastępuje naukę samodzielności, właściwy podział obowiązków i normalne procedury. Jeśli pięć razy tłumaczysz tę samą czynność tej samej osobie, warto zastanowić się, dlaczego wiedza nie zostaje utrwalona. Być może instrukcja jest nieczytelna. Być może pracownik nie miał okazji przećwiczyć działania. A może odkrył, że bardziej opłaca mu się zadzwonić, niż zapamiętać rozwiązanie. Każda z tych sytuacji wymaga innej reakcji.

Pomoc, która nieświadomie zwiększa problem

Zastanów się nad różnicą między udzieleniem odpowiedzi a nauczeniem kogoś, jak ją znaleźć. Kiedy współpracownik pyta, gdzie znajduje się aktualny formularz, możesz natychmiast przesłać plik. To najszybsze rozwiązanie w danej chwili. Jeśli jednak podobne pytanie powtarza się regularnie, bardziej użyteczne będzie wskazanie wspólnego folderu i sposobu rozpoznawania aktualnej wersji. Pierwsze działanie zamyka pojedynczą sprawę. Drugie może ograniczyć liczbę przyszłych pytań. Nie zawsze masz czas na dłuższe wyjaśnienie, szczególnie w sytuacji kryzysowej, ale warto zauważać momenty, w których krótkoterminowa wygoda podtrzymuje długoterminowy problem.

Czasami osoba prosząca o pomoc nie potrzebuje informacji, lecz pozwolenia. Zna procedurę, rozumie sytuację i prawdopodobnie potrafi wybrać rozwiązanie. Mimo to dzwoni, ponieważ chce usłyszeć, że decyzja jest właściwa. W takim przypadku automatyczne odpowiadanie