

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Mój Szef Chce Być w Każdym Mailu, Spotkaniu i Oddechu

Jak pracować z mikromenedżerem, ustalać zasady współpracy i odzyskać samodzielność bez składania wypowiedzenia po każdym „daj mnie w DW”



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

Mój Szef Chce Być w Każdym Mailu, Spotkaniu i Oddechu

Jak pracować z mikromenedżerem, ustalać
zasady współpracy i odzyskać
samodzielność bez składania
wypowiedzenia po każdym „daj mnie w
DW”

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

SPIS TREŚCI

INTRO	5
Rozdział 1 - Czy to naprawdę mikrozarządzanie, czy po prostu masz szefa?	12
Rozdział 2 - Dlaczego mikromenedżer kontroluje i jak nie zostać jego dodatkowym systemem alarmowym.....	20
Rozdział 3 - Im bardziej próbujesz być idealnym pracownikiem, tym więcej dostajesz kontroli.....	29
Rozdział 4 - Wojna o autonomię, której nie wygrasz trzaskając drzwiami od Teamsa	38
Rozdział 5 - Przestań czytać szefowi w myślach i ustal, co właściwie znaczy „dobrze”	47
Rozdział 6 - Siedemnasta wersja „finalna”, czyli jak zatrzymać karuzelę poprawek	55
Rozdział 7 - Kiedy szef wchodzi na twoje spotkanie i nagle przestajesz być gospodarzem.....	64
Rozdział 8 - Status co godzinę nie przyspiesza projektu, czyli jak przestać pracować jako własne centrum meldunkowe	72
Rozdział 9 - Mapa decyzji, czyli kto właściwie ma prawo powiedzieć „robimy”	81
Rozdział 10 - „Daj mnie w DW”, czyli jak uratować skrzynkę, odpowiedzialność i resztki zdrowego rozsądku.....	89
Rozdział 11 - Rozmowa, po której naprawdę coś się zmienia, a nie tylko oboje „doceniacie feedback”	97

Rozdział 12 - Zielone, żółte, czerwone, czyli jak nauczyć szefa, kiedy naprawdę warto wcisnąć alarm	106
Rozdział 13 - Wszystko jest priorytetem, czyli jak nie wykonywać pięciu „najważniejszych” rzeczy naraz	115
Rozdział 14 - Nie musisz wyglądać na zajętego, żeby naprawdę pracować	123
Rozdział 15 - Kiedy mikromenedżer ma rację, a ty naprawdę dałeś mu powód, żeby patrzył ci na ręce	132
Rozdział 16 - Kiedy szef nie odpuszcza mimo wszystkiego i trzeba przestać szukać magicznego zdania	140
Rozdział 17 - Nie zostań mikromenedżerem swojego zespołu tylko dlatego, że sam masz mikromenedżera.....	149
Rozdział 18 - Jak poznać, że mikrozarządzanie wraca, zanim znowu zamieszkasz w cudzym kalendarzu.....	158
Rozdział 19 - Zbuduj system, który działa także wtedy, gdy szef ma gorszy tydzień	166
Rozdział 20 - Twoja praca należy do ciebie, nawet jeśli szef nadal lubi przy niej stać	174

INTRO

Jest 9:07. Otwierasz skrzynkę i widzisz wiadomość od szefa: „Dzięki. Daj mnie tylko proszę w DW przy dalszej komunikacji”. O 9:14 dostajesz drugą: „Na jakim jesteśmy etapie?”. O 9:26 trzecią: „Widziałem, że spotkanie jest na czwartek. Może dołączę?”. O 9:41 pada pytanie, dlaczego w pliku jest kolumna oznaczona na żółto, mimo że dokładnie wczoraj wyjaśniłeś, że żółty oznacza dane do potwierdzenia. Przed dziesiątą zdążyłeś więc nie tylko pracować, ale też złożyć zeznania przed jednoosobową komisją śledczą do spraw własnych obowiązków. Gdy próbujesz zabrać się za zadanie wymagające skupienia, przychodzi komunikator: „Masz chwilę?”. Oczywiście, że masz. Przecież właśnie miałeś zrobić coś ważnego, więc jest to idealny moment, żeby przez dwadzieścia minut opowiadać, jak zamierzasz zrobić to, czego jeszcze nie zrobiłeś, bo od dwudziestu minut opowiadasz, jak zamierzasz to zrobić.

Jeśli pracujesz z mikromenedżerem, prawdopodobnie znasz ten szczególny rodzaj zawodowego paradoksu: odpowiadasz za wynik, ale nie do końca wolno ci samodzielnie zdecydować, jak do niego dojść. Masz być właścicielem zadania, lecz właścicielem takim bardziej symbolicznym, jak ktoś posiadający mieszkanie, do którego drugi człowiek zachował wszystkie klucze, pilot do bramy i zwyczaj wpadania bez zapowiedzi, żeby sprawdzić fugę w łazience. Twój szef chce wiedzieć, komu napisałeś, co odpowiedział klient, dlaczego spotkanie trwało czterdzieści minut zamiast trzydziestu, czy arkusz został już zaktualizowany i dlaczego nie poinformowałeś go, że zamierzasz go aktualizować. Czasem robi to z lęku przed utratą kontroli, czasem z braku zaufania, czasem dlatego, że

sam odpowiada przed kimś jeszcze wyżej, a czasem po prostu dlatego, że przez lata utrwalił sobie przekonanie, że zarządzanie oznacza znajdowanie się możliwie blisko każdego przecinka. Przyczyna ma znaczenie, ale dla ciebie skutek często jest ten sam: coraz mniej samodzielności i coraz więcej energii zużywanej na udowadnianie, że właśnie pracujesz.

Najgorsze jest to, że mikrozarządzanie rzadko wygląda wystarczająco spektakularnie, żeby od razu nazwać je problemem. Nikt nie musi stać za twoim krzesłem z lornetką. Wystarczy trzy razy dziennie poprosić o status zadania, które ma termin za dwa tygodnie. Wystarczy poprawiać każdą prezentację, nawet gdy poprawki dotyczą głównie tego, czy nagłówek powinien być dwa milimetry wyżej. Wystarczy pojawiać się na spotkaniach, na których twoja obecność miała oznaczać, że firma ci ufa, a po pięciu minutach przejmować rozmowę słowami: „Ja tylko dopowiem jedną rzecz”. Jedna rzecz ma zwykle siedemnaście podpunktów i trwa do końca spotkania. Po pewnym czasie zaczynasz dostosowywać zachowanie: pytasz o zgodę tam, gdzie wcześniej podejmowałeś decyzję, wysyłasz więcej wiadomości „dla bezpieczeństwa”, kopiujesz przełożonego wszędzie, gdzie tylko da się znaleźć pole DW, i konsultujesz nawet rzeczy, które spokojnie mógłbyś rozstrzygnąć sam. To ważny moment, bo mikrozarządzanie przestaje wtedy być wyłącznie zachowaniem szefa. Zaczyna wpływać na sposób, w jaki ty wykonujesz swoją pracę.

Możesz próbować walczyć z tym na kilka naturalnych sposobów. Pierwszy to cierpliwe spełnianie każdego żądania w nadziei, że gdy szef otrzyma wystarczająco dużo informacji, wreszcie poczuje się bezpiecznie i odpuści.

Problem polega na tym, że człowiek przyzwyczajony do pięciu aktualizacji dziennie rzadko budzi się pewnego ranka i myśli: „Właściwie trzy tygodnie temu dostałem tyle statusów, że moje potrzeby kontrolne są już na zawsze zaspokojone”. Częściej pięć aktualizacji staje się nowym standardem. Drugi sposób to cichy bunt: mniej odpowiadasz, nie zapraszasz na spotkania, omijasz niewygodne pytania i liczysz, że granica ustawi się sama. Zwykle się nie ustanawia. Szef widzi brak informacji, interpretuje go jako dowód, że powinien kontrolować bardziej, a ty odkrywasz, że można jednocześnie próbować odzyskać autonomię i przypadkiem dostarczać argumentów za jej ograniczeniem. Trzeci sposób jest najbardziej kuszący około godziny 16:47 w wyjątkowo długi wtorek: otworzyć portal z ofertami pracy i wpisać w wyszukiwarkę stanowisko, którego podstawowym benefitem jest „przełożony mieszka na innym kontynencie”.

Ta książka nie będzie jednak próbą przekonania cię, że każdego mikromenedżera da się zmienić za pomocą jednego genialnego zdania wypowiedzianego z odpowiednio spokojnym spojrzeniem. Nie każdy szef zareaguje dobrze na granice, nie każda firma rzeczywiście daje pracownikom autonomię, a czasem poziom kontroli jest częścią kultury organizacyjnej, której jedna rozmowa nie przesunie nawet o centymetr. Bywa też, że przełożony ma uzasadnione powody, aby przez jakiś czas wymagać częstszych informacji - nowy projekt, poważny błąd, kryzys, niejasny podział odpowiedzialności albo zadanie o dużym ryzyku. Problem zaczyna się wtedy, gdy wyjątkowy poziom kontroli staje się codziennym sposobem współpracy bez względu na sytuację i wyniki. Dlatego zamiast prostego podziału na „złego szefa” i „biednego pracownika” potrzebujemy znacznie bardziej użytecznej odpowiedzi: co dokładnie

dzieje się między wami, które elementy można zmienić, na które nie masz wpływu i jak odzyskać możliwie dużo przestrzeni bez uruchamiania wojny o każde zaproszenie w kalendarzu.

Pierwszym krokiem będzie więc odróżnienie kontroli od informacji. Mikromenedżer często chce obu, ale pracownik pod presją zaczyna traktować każde pytanie jako zamach na niezależność. Tymczasem przełożony ma prawo wiedzieć, czy ważne zadanie jest realizowane, znać ryzyko i otrzymywać informacje potrzebne do podejmowania własnych decyzji. Nie oznacza to jednak, że musi współtworzyć każdy mail, akceptować każdy ruch i uczestniczyć w każdym spotkaniu. Różnica między sensownym raportowaniem a ciągłym nadzorem jest kluczowa, bo właśnie tam najczęściej znajduje się przestrzeń do negocjacji. Jeśli odpowiesz na potrzebę informacji, możesz czasem ograniczyć potrzebę kontroli. Jeżeli natomiast każdą prośbę potraktujesz jako ingerencję, łatwo stworzyć sytuację, w której obie strony będą próbowały odzyskać poczucie bezpieczeństwa dokładnie w sposób, który drugą stronę jeszcze bardziej drażni. To zawodowy odpowiednik dwóch osób przepychających się w drzwiach i uprzejmie powtarzających „proszę bardzo”, tylko po czwartej minucie nikt już nie jest uprzejmy.

Będziemy też zajmować się czymś mniej widowiskowym niż trudna rozmowa z szefem, ale często znacznie skuteczniejszym: przewidywalnością. Przełożony, który pyta o wszystko, może robić to dlatego, że nie wie, kiedy sam otrzyma informację. Jeżeli raz informujesz go natychmiast, drugi raz po dwóch dniach, a trzeci dopiero wtedy, gdy sam zapyta, jego naturalną reakcją może być częstsze sprawdzanie. To nie usprawiedliwia wchodzenia ci na głowę,

ale podpowiada kierunek działania. Zamiast wysyłać siedem przypadkowych wiadomości, można ustalić jeden rytm aktualizacji. Zamiast odpowiadać za każdym razem na pytanie „co z tym?“, można uzgodnić, przy jakich zdarzeniach informujesz od razu, a co pojawi się w regularnym statusie. Zamiast prowadzić niekończącą się debatę o zaufaniu, można zbudować sposób pracy, który daje szefowi widoczność, a tobie przestrzeń. Autonomia brzmi bardzo romantycznie, dopóki nie trzeba jej przełożyć na zasady dotyczące terminów, decyzji, eskalacji i pola DW. Wtedy okazuje się, że wolność w pracy bywa zaskakująco administracyjna.

Ważną częścią tej historii jesteś także ty. Długotrwałe mikrozarządzanie potrafi nauczyć człowieka zachowań, które później sam podtrzymuje, nawet gdy przełożony chwilowo daje mu więcej swobody. Zaczynasz pytać: „Czy mogę wysłać?“, choć wcześniej po prostu byś wysłał. Przygotowujesz trzy warianty drobnej decyzji, bo spodziewasz się, że jeden zostanie zakwestionowany. Przed spotkaniem zastanawiasz się nie tylko nad tym, co trzeba osiągnąć, lecz także nad tym, jak później udowodnić, że zrobiłeś wszystko prawidłowo. To wyczerpujące, ponieważ część twojej uwagi pracuje już nie nad zadaniem, ale nad przewidywaniem reakcji kontrolującej osoby. Celem nie będzie więc wyłącznie ograniczenie liczby pytań od szefa. Chodzi również o odzyskanie własnej zdolności podejmowania decyzji w tych miejscach, w których rzeczywiście masz do tego mandat, oraz nauczenie się rozpoznawania, kiedy pytasz o zgodę dlatego, że jest potrzebna, a kiedy dlatego, że twój zawodowy odruch bezpieczeństwa zdążył założyć kask, kamizelkę odblaskową i poprosić o podpis na formularzu.

Nie będziemy również udawać, że każdą sytuację należy ratować za wszelką cenę. Jeśli mikrozarządzanie łączy się z upokarzaniem, publicznym podważaniem kompetencji, ciągłym przerzucaniem odpowiedzialności, karaniem za samodzielność albo wymaganiami niemożliwymi do pogodzenia, warto patrzeć szerzej niż na samą technikę komunikacji. Czasem potrzebna będzie rozmowa wyżej, wsparcie HR, dokumentowanie ustaleń, zmiana zespołu, a w niektórych przypadkach rzeczywiście zmiana pracy. Samodzielność nie polega na tym, że nauczysz się perfekcyjnie funkcjonować w każdych warunkach. Polega także na tym, że potrafisz ocenić, co jest trudną, ale możliwą do poprawienia relacją zawodową, a co systemem, w którym za każdym razem, gdy próbujesz zrobić krok do przodu, ktoś prosi cię o przesłanie planu tego kroku w PowerPointcie, najlepiej do końca dnia.

Jeśli ta książka ma ci coś dać, to nie odwagę do wielkiego starcia w sali konferencyjnej, po którym szef nagle odkryje piękno delegowania, a w tle symbolicznie zakwitną storczyki. Znacznie bardziej przyda ci się zestaw małych, realistycznych sposobów na odzyskiwanie przestrzeni: lepsze ustalanie oczekiwań, przewidywalne informowanie, rozdzielanie decyzji od konsultacji, reagowanie na nadmierne poprawki, prowadzenie rozmów o odpowiedzialności i rozpoznawanie momentu, w którym kompromis przestaje być kompromisem. Nie musisz zaczynać od rewolucji. Możesz zacząć od jednego obszaru pracy, w którym zamiast pytać „czy mogę zrobić to sam?”, ustalisz: „robię to samodzielnie, a informuję cię w tych dwóch sytuacjach”. To mała różnica językowa, ale często ogromna różnica w układzie odpowiedzialności. Bo celem nie jest sprawić, żeby twój szef zniknął z każdego maila,

spotkania i metaforycznego oddechu. Celem jest doprowadzić do sytuacji, w której jego obecność przestanie być warunkiem wykonania przez ciebie każdej rzeczy, za którą i tak ostatecznie odpowiadasz.