

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Moja praca składa się ze spotkań o kolejnych spotkaniach

Jak odzyskać dzień z kalendarza
pełnego prostokątów



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

SPIS TREŚCI

INTRO	1
Rozdział 1 - Kalendarz nie jest pracą	9
Rozdział 2 - Spotkanie istnieje, bo zawsze istniało	18
Rozdział 3 - Nie każda informacja potrzebuje zebrania	29
Rozdział 4 - Zaproszenie nie jest wezwaniem do sądu	39
Rozdział 5 - Agenda nie jest ozdobą zaproszenia	50
Rozdział 6 - Godzina nie jest naturalną jednostką spotkania	59
Rozdział 7 - Im więcej osób, tym mniej wiadomo, po co przyszły	69
Rozdział 8 - Jeśli niczego nie ustaliliście, właśnie kupiliście następne spotkanie	80
Rozdział 9 - Zbuduj kalendarz, zanim kalendarz zbuduje ciebie	92
Rozdział 10 - Zrób z zaproszenia filtr, a nie automat.....	104
Rozdział 11 - Ustal budżet spotkań, zanim wydasz cały tydzień	115
Rozdział 12 - Kto właściwie podejmuje tę decyzję?	128
Rozdział 13 - Zrób miejsce na pracę, której nie da się wykonać między callami.....	141
Rozdział 14 - Zamień spotkanie w decyzję, a nie spektakl obecności	154
Rozdział 15 - A jeśli wszyscy naprawdę czegoś od ciebie chcą	169

Rozdział 16 - A jeśli firma kocha spotkania bardziej niż pracę	181
Rozdział 17 - Kiedy wszystko wraca do starego po dwóch tygodniach.....	194
Rozdział 18 - Nie potrzebujesz idealnego kalendarza. Potrzebujesz granicy	204
Rozdział 19 - Zbuduj system, który nie potrzebuje bohatera	216
Rozdział 20 - Twój kalendarz ma pokazywać pracę, a nie uniemożliwiać jej wykonanie	226

INTRO

Jest 8:57. Masz trzy minuty do pierwszego spotkania, więc robisz to, co każdy rozsądny człowiek zrobiłby przed rozpoczęciem intensywnego dnia pracy: próbujesz szybko wykonać jakąś pracę. Otwierasz dokument, czytasz dwa zdania i właśnie wtedy pojawia się powiadomienie: „Daily sync zaczyna się za 2 minuty”. Zamykasz dokument. Wchodzisz na spotkanie. Przez pierwsze siedem minut czekacie na Michała, potem przez kolejne pięć ustalacie, czy wszyscy widzą ekran, a następnie ktoś mówi zdanie, które powinno znajdować się na herbie współczesnej korporacji:

„Może umówmy osobne spotkanie, żeby to omówić.”

I tak właśnie rozmnażają się spotkania.

Nie przez pączkowanie.

Przez Outlooka.

O 9:30 kończy się daily, więc masz całe piętnaście minut do statusu projektu. Teoretycznie można w tym czasie zrobić coś pożytecznego. Praktycznie pierwsze trzy minuty zajmuje wyjście ze spotkania, następne dwie odpowiedź na wiadomość „masz chwilę?”, kolejne cztery przypominanie sobie, co właściwie robiłeś przed spotkaniem, a kiedy już odzyskujesz kontakt z własnym mózgiem, kalendarz uprzejmie informuje cię, że za pięć minut wracasz do rozmowy z ludźmi.

O 11:00 masz „krótkie omówienie”. Krótkie omówienie trwa pięćdziesiąt dwie minuty.

O 12:00 „lunch & learn”, czyli spotkanie, podczas którego jednocześnie jesz, słuchasz prezentacji i próbujesz nie wyglądać na człowieka, który właśnie rozważa ucieczkę przez okno.

O 13:00 „alignment”.

O 14:00 „catch-up”.

O 15:00 „follow-up”.

O 16:00 spotkanie podsumowujące spotkania.

Brakuje tylko afterparty.

Najbardziej absurdalne jest to, że przez cały dzień jesteś potwornie zajęty. Nie siedzisz beczynnie. Nie oglądasz serialu pod biurkiem. Nie hodujesz awokado w firmowej kuchni. Przez osiem godzin rozmawiasz, słuchasz, odpowiadasz, prezentujesz, potwierdzasz, doprecyzowujesz, synchronizujesz i alignujesz się w stopniu, który powinien zapewnić organizacji precyzję szwajcarskiego zegarka.

A potem o 17:06 patrzysz na listę swoich zadań.

Nic nie zrobione.

To znaczy oczywiście coś zrobieś. Masz siedem nowych punktów do wykonania, trzy notatki zaczynające się od „wrócić do tematu”, dwie osoby czekające na informacje i zaproszenie na kolejne spotkanie, podczas którego zostanie ustalone, dlaczego prace posuwają się wolniej, niż oczekiwano.

Podjejranych jest wielu.

Kalendarz siedzi cicho.

Problem ze spotkaniami nie polega na tym, że wszystkie są bezsensowne. Spotkania bywają potrzebne. Czasem sześć osób rozwiązuje w trzydzieści minut problem, który przez tydzień odbijał się między wiadomościami. Czasem trzeba podjąć decyzję, wyjaśnić konflikt, ustalić odpowiedzialność albo pokazać zespołowi coś, czego nie da się sensownie zamknąć w zdaniu „FYI poniżej”.

Problem zaczyna się wtedy, gdy spotkanie przestaje być narzędziem, a staje się domyślnym sposobem wykonywania pracy.

Nie wiemy, co zrobić?

Spotkanie.

Musimy przekazać informację?

Spotkanie.

Ktoś nie przeczytał wiadomości?

Spotkanie.

Trzeba podjąć decyzję?

Najpierw spotkanie przygotowawcze, potem spotkanie decyzyjne, następnie krótkie spotkanie po spotkaniu, żeby upewnić się, że wszyscy tak samo zrozumieli spotkanie.

W pewnym momencie organizacja nie pracuje już nad projektami.

Organizacja omawia projekty.

To subtelna różnica, dopóki nie nadejdzie termin.

Kalendarz dodatkowo świetnie maskuje problem, ponieważ pełny wygląda profesjonalnie. Kolorowe prostokąty sprawiają wrażenie, że jesteś człowiekiem o ogromnym znaczeniu strategicznym. Jeżeli między 9:00 a 17:00 nie ma ani jednego białego miejsca, można wręcz odnieść wrażenie, że od twojej obecności zależy funkcjonowanie europejskiej gospodarki.

Tymczasem połowa tych prostokątów istnieje dlatego, że ktoś trzy tygodnie temu kliknął „cyklicznie co wtorek”.

Nikt już nie pamięta dlaczego.

Ale wszyscy przychodzą.

Spotkania mają też niezwykłą zdolność do wypełniania dostępnego czasu. Jeśli na rozmowę przeznaczono godzinę, prawdopodobnie będzie trwała godzinę. Nawet jeśli właściwy temat zakończył się po dwudziestu dwóch minutach. Pozostałe trzydzieści osiem minut trzeba przecież jakoś zagospodarować. Pojawia się więc zdanie „skoro już wszyscy jesteśmy...”, które jest biznesowym odpowiednikiem otwarcia drzwi do piwnicy w horrorze.

Nie idź tam.

Nigdy nic dobrego nie zaczyna się od „skoro już wszyscy jesteśmy”.

Największy koszt spotkań nie zawsze znajduje się jednak w samych spotkaniach. Prawdziwe spustoszenie robią przestrzenie pomiędzy nimi. Dwadzieścia minut tutaj. Trzydzieści minut tam. Kwadrans przed kolejnym call'em. Teoretycznie masz w ciągu dnia dwie godziny wolnego. W praktyce są one pokrojone na kawałki tak drobne, że można nimi posypać sałatkę.

Trudna praca potrzebuje rozpędu. Napisanie analizy, przygotowanie prezentacji, przemyślenie problemu, stworzenie koncepcji czy podjęcie ważnej decyzji rzadko działa dobrze w systemie: siedemnaście minut skupienia, Teams, dwadzieścia trzy minuty skupienia, Teams, jedenaście minut skupienia, człowiek pytający „słuchać mnie?”, Teams.

Mózg nie jest mikrofalówką.

Nie przechodzi natychmiast z trybu „słucham raportu sprzedażowego” do trybu „tworzę strategię na następny kwartał” po naciśnięciu przycisku START.

Dlatego po całym dniu spotkań można być autentycznie wykończonym i jednocześnie mieć poczucie, że właściwa

praca dopiero czeka. Wtedy zaczyna się druga zmiana. O 17:30 wreszcie robi się spokojniej, komunikatory cichną, prostokąty znikają i można wykonać zadania, za które — drobny szczegół — podobno płaci firma.

To właśnie tutaj kalendarz zaczyna kraść nie tylko czas.

Zaczyna kraść dzień.

Ta książka nie będzie namawiała cię do wypowiedzenia wojny wszystkim spotkaniom. Nie dostaniesz też instrukcji, żeby od jutra odrzucać każde zaproszenie z komentarzem „mogło być mailem”, bo istnieje pewna możliwość, że po tygodniu odzyskasz cały kalendarz głównie dlatego, że nikt nie będzie chciał z tobą współpracować.

Chodzi o coś bardziej praktycznego: nauczyć się odróżniać spotkania potrzebne od tych, które istnieją siłą rozpędu; skracać rozmowy bez zachowywania się jak kontroler lotów; chronić czas na pracę wymagającą skupienia; ograniczać liczbę uczestników; zamieniać część spotkań na komunikację asynchroniczną; ustalać jasny cel rozmowy; kończyć spotkanie, kiedy cel został osiągnięty; oraz odzyskiwać fragmenty dnia, zanim ktoś zarezerwuje je jako „tentative”.

Będziemy też rozprawiać się z kilkoma firmowymi świętościami. Na przykład z przekonaniem, że obecność na spotkaniu oznacza zaangażowanie. Nie oznacza. Można być obecnym na spotkaniu i przez czterdzieści minut odpowiadać na maile, wyglądać na skupionego oraz raz na siedem minut mówić „dokładnie”.

To nie jest zaangażowanie.

To aktorstwo korporacyjne.

Zajmiemy się również spotkaniami cyklicznymi, które przeżyły własny sens; zaproszeniami bez agendy;

rozmowami z dwunastoma osobami, podczas których aktywnie potrzebne są trzy; spotkaniami informacyjnymi, na których ktoś przez godzinę czyta slajdy; oraz słynnymi półgodzinnymi rozmowami, które mogłyby zostać zakończone wiadomością składającą się z czterech zdań.

Nie chodzi jednak o bicie rekordu świata w liczbie odrzuconych zaproszeń. Celem jest odzyskanie kontroli nad kalendarzem w taki sposób, żeby nadal współpracować z ludźmi, podejmować decyzje i wiedzieć, co dzieje się w firmie — ale jednocześnie mieć kiedy wykonać własną pracę.

Bo jeśli jedynym momentem, w którym możesz spokojnie popracować, jest czas po zakończeniu dnia pracy, system jest źle ustawiony.

I nie naprawimy go kolejnym spotkaniem.

Rozdział 1 - Kalendarz nie jest pracą

Otwierasz rano kalendarz i widzisz ścianę kolorowych prostokątów. Dziewiąta — status. Dziesiąta — synchronizacja. Jedenasta — omówienie. Dwunasta — update. Trzynasta — „quick catch-up”, który już po samej nazwie budzi uzasadnione podejrzenia. Czternasta — projekt. Piętnasta — projekt dotyczący projektu. Szesnasta — podsumowanie dnia.

Patrzysz na to i dochodzisz do logicznego wniosku:

Dziś będzie intensywnie.

To prawda.

Nie znaczy jednak, że będzie produktywnie.

To jedna z najważniejszych rzeczy, które trzeba zrozumieć, zanim zaczniemy cokolwiek usuwać, skracać albo przenosić. Pełny kalendarz nie jest dowodem dobrze wykonanej pracy. Jest wyłącznie dowodem na to, że twój czas został zarezerwowany. Czasem przez ciebie. Częściej przez ludzi, którzy zobaczyli białe pole między 14:00 a 14:30 i uznali je za teren inwestycyjny.

W pracy biurowej łatwo pomylić ruch z postępem. Odpowiadasz na wiadomości, przechodzisz ze spotkania na spotkanie, coś komentujesz, coś zatwierdzasz, ktoś cię o coś pyta. Mózg dostaje nieustanny sygnał: dzieje się. A skoro dzieje się dużo, muszę dużo robić.

Nie zawsze.

Możesz przez cały dzień uczestniczyć w przepływie pracy innych ludzi i niemal wcale nie posunąć do przodu własnej.

To nie jest lenistwo. To konstrukcja dnia.

Wyobraź sobie kierownika projektu, który rano ma przygotować rekomendację dla zarządu. Potrzebuje przeanalizować dane, porównać trzy warianty i wyciągnąć wnioski. Realnie są to może dwie godziny pracy wymagającej skupienia. W kalendarzu ma jednak sześć spotkań. Każde dotyczy czegoś ważnego. Żadne nie wygląda jak oczywista strata czasu.

O 9:00 poznaje status zespołu.

O 10:00 wyjaśnia problem operacyjny.

O 11:30 konsultuje jedną część rekomendacji.

O 13:00 uczestniczy w przeglądzie wyników.

O 14:30 omawia harmonogram.

O 16:00 jest na spotkaniu przygotowującym materiał na jutro.

O 17:15 otwiera plik z rekomendacją.

Korporacyjna archeologia właśnie odkryła zadanie z rana.

I tutaj pojawia się pułapka: ponieważ wszystkie spotkania były „ważne”, człowiek nie ma poczucia, że dzień został zmarnowany. Ma tylko poczucie, że zabrakło czasu.

Jakby czas był towarem, którego magazyn przypadkiem nie dowiózł.

Nie zabrakło czasu.

Został rozdysponowany.

To dużo mniej wygodne stwierdzenie, ponieważ oznacza, że problem nie zawsze leży w liczbie godzin. Często leży w tym, kto decyduje, co się z nimi dzieje.