Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Muszę Dogadać Pięć Działów, z Których Żaden Mi Nie Podlega

Jak wpływać bez formalnej władzy, uzgadniać interesy i domykać współpracę między działami, które mają pięć priorytetów i jeden wspólny termin



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

Muszę Dogadać Pięć Działów, z Których Żaden Mi Nie Podlega

Jak wpływać bez formalnej władzy, uzgadniać interesy i domykać współpracę między działami, które mają pięć priorytetów i jeden wspólny termin

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-699-6

SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Odpowiadasz za wynik, ale nikt nie musi Cię słuchać 10

Rozdział 2 - Każdy dział ma rację. I właśnie dlatego projekt stoi w miejscu 18

Rozdział 3 - Wysłałeś wiadomość. Szkoda, że każdy zrozumiał ją inaczej 28

Rozdział 4 - Spotkanie się odbyło, prezentacja była piękna, a decyzji nadal nie ma 37

Rozdział 5 - Nie jesteś ich szefem, więc dlaczego mieliby Ci pomóc? 46

Rozdział 6 - Wszyscy popierają projekt. Nikt nie zamierza go robić 55

Rozdział 7 - Jedna osoba, sześć projektów i kalendarz, który podobno jest z gumy 66

Rozdział 8 - „To już nie jest po naszej stronie", czyli gdzie znikają zadania 76

Rozdział 9 - Przestań prosić o zgodę. Zacznij negocjować warunki 87

Rozdział 10 - Jeden wspólny termin i pięć różnych kalendarzy 96

Rozdział 11 - Wszyscy wiedzieli, że coś pójdzie nie tak. Nikt nie powiedział tego na głos 107

Rozdział 12 - Pięć raportów, pięć prawd i jedna decyzja do podjęcia 116

Rozdział 13 - Kto tu właściwie podejmuje decyzję, skoro wszyscy mają coś do powiedzenia? 127

Rozdział 14 - Jeszcze jedna mała zmiana, czyli jak projekt umiera od ulepszania 137

Rozdział 15 - Dwa działy się nienawidzą, a Ty masz zorganizować im współpracę 148

Rozdział 16 - Projekt się wykoleił, ale zarząd nadal oczekuje punktualnego przyjazdu 157

Rozdział 17 - Nie jesteś taśmą klejącą do naprawiania całej firmy 168

Rozdział 18 - Projekt zakończony. Dlaczego po miesiącu wszystko wróciło do starego bałaganu? 178

Rozdział 19 - Zmienili dyrektora, priorytety i połowę zespołu. Czyli zaczynamy od nowa? 189

Rozdział 20 - Pięć działów, jeden wspólny cel i Ty, który wreszcie nie musisz wszystkiego ratować 199

INTRO

Jest wtorek, godzina 9:12. W piątek projekt ma być gotowy. Sprzedaż potwierdziła, że wszystko jest na dobrej drodze, pod warunkiem że marketing dostarczy materiały. Marketing oczywiście dostarczy, kiedy dział prawny zatwierdzi treść. Dział prawny chętnie zatwierdzi, ale potrzebuje ostatecznych założeń od operacji. Operacje czekają na decyzję finansów, a finanse właśnie wysłały wiadomość z pytaniem, dlaczego wszyscy tak nagle się spieszą. Ty patrzysz na pięć kolorowych kolumn w harmonogramie i odkrywasz, że jedyną rzeczą, która naprawdę łączy te działy, jest Twoje nazwisko wpisane w rubryce „osoba odpowiedzialna". Gratulacje. Właśnie zostałeś dyrygentem orkiestry, w której każdy muzyk gra inny utwór, nikt nie uznaje Twojej batuty, a publiczność kupiła już bilety na piątkowy koncert.

Najbardziej fascynujące jest to, że formalnie możesz nie mieć prawa wydania żadnemu z tych ludzi choćby jednego polecenia. Każdy ma własnego przełożonego, własne cele, własny kalendarz i własną definicję słowa „pilne". Jeden rozliczany jest ze sprzedaży, drugi z kosztów, trzeci z jakości, czwarty z bezpieczeństwa, a piąty z tego, żeby niczego nie zmieniać bez odpowiedniego formularza. Tymczasem ktoś na poziomie zarządu z wielką pewnością siebie oznajmił: „Przecież wystarczy, żebyście się dogadali". To zdanie powinno być sprzedawane w firmowych automatach razem z kawą. Ma równie silne działanie pobudzające, choć zdecydowanie więcej skutków ubocznych.

Współpraca między działami wygląda prosto tylko z odpowiedniej wysokości w strukturze organizacyjnej. Na schemacie wszystko się łączy. Są prostokąty, strzałki, odpowiedzialności i eleganckie nazwy procesów. W prawdziwym życiu za każdym prostokątem siedzi człowiek, który ma trzy zaległe zadania, siedem spotkań i szefa oczekującego zupełnie innego wyniku niż Twój. Twoja prośba może być rozsądna, potrzebna i świetnie przygotowana, a mimo to wylądować na końcu jego listy. Nie dlatego, że ktoś Cię nie lubi. Czasami dlatego, że wykonanie Twojego zadania oznacza niewykonanie czegoś, za co ten człowiek zostanie rozliczony. To szczegół, który potrafi zabić nawet najpiękniejszy harmonogram.

W takiej sytuacji naturalnie próbujesz zrobić więcej. Piszesz dokładniejsze wiadomości, organizujesz kolejne spotkania, przypominasz o terminach i uprzejmie pytasz, czy ktoś miał już okazję zapoznać się z dokumentem. Po tygodniu Twoja skrzynka zawiera czterdzieści siedem wiadomości zaczynających się od „delikatnie przypominam", a Ty powoli przestajesz wierzyć w delikatność jako zjawisko występujące w przyrodzie. Być może zaczynasz dodawać przełożonych do kopii. Być może tworzysz rozbudowaną prezentację pokazującą, jak bardzo wszyscy są opóźnieni. Problem polega na tym, że większa liczba wiadomości nie usuwa konfliktu priorytetów. Często jedynie zwiększa liczbę osób, które doskonale wiedzą o problemie, lecz nadal nie mają powodu, żeby go rozwiązać.

Istnieje jednak zasadnicza różnica między zmuszaniem ludzi do współpracy a tworzeniem warunków, w których współpraca staje się dla nich zrozumiała i możliwa. Formalna władza pozwala wydawać polecenia w określonych granicach. Wpływ bez formalnej władzy wymaga czegoś

innego: rozpoznania interesów, wyjaśnienia zależności, zdobycia wiarygodności i uzgodnienia zobowiązań, które mają realną szansę zostać wykonane. Nie musisz sprawić, żeby pięciu kierowników zaczęło myśleć identycznie. To byłoby ambitne nawet przy zastosowaniu hipnozy grupowej. Potrzebujesz, żeby potrafili podjąć kilka kompatybilnych decyzji i wiedzieli, co się stanie, jeśli którejś nie podejmą.

W tej książce przyjrzymy się sytuacjom, w których odpowiedzialność za wynik wyprzedza dostępne uprawnienia. Nauczysz się odróżniać rzeczywiste uzgodnienie od uprzejmego „jasne, zobaczymy", które w języku korporacyjnym może oznaczać wszystko, łącznie z „nigdy w życiu". Zobaczysz, jak rozmawiać z ludźmi, którzy mają inne cele, jak przedstawiać prośby w odniesieniu do ich ograniczeń i jak doprowadzać do konkretnych decyzji bez udawania czyjegoś przełożonego. Ważne będzie również rozpoznawanie momentu, w którym dalsze przekonywanie nie ma sensu, ponieważ problem wymaga decyzji osoby rzeczywiście posiadającej odpowiednie uprawnienia.

Wyobraź sobie dwie rozmowy z kierownikiem operacji. W pierwszej mówisz: „Potrzebuję tego do czwartku, bo mamy ważny projekt". Słyszysz, że ludzie są zajęci i postarają się coś zrobić. W drugiej wyjaśniasz, że bez potwierdzenia dostępności zespołu do czwartku sprzedaż nie może obiecać klientowi piątkowego startu. Pytasz, jakiego zakresu operacje mogą się rzeczywiście podjąć i czego musiałyby zrezygnować, żeby zrobić więcej. Nie masz gwarancji sukcesu, ale druga rozmowa ujawnia koszt decyzji, zależności oraz możliwe rozwiązania. Pierwsza pozostawia wszystkich w dobrym nastroju i z kompletnie różnymi wyobrażeniami o tym, co właśnie ustalono.

Sporo miejsca poświęcimy także spotkaniom. Nie dlatego, że świat potrzebuje kolejnej książki zachęcającej do organizowania spotkań. Przeciwnie. Spotkanie pięciu działów bez przygotowania przypomina próbę rozwiązania pięciu różnych krzyżówek przy jednym stole, podczas gdy każdy uważa, że jego hasła są najważniejsze. Sensowna rozmowa zaczyna się wcześniej, kiedy ustalasz, kto może podjąć decyzję, jakie informacje są potrzebne i gdzie naprawdę występuje sprzeczność interesów. Samo zgromadzenie ludzi w jednym pomieszczeniu nie oznacza uzgodnienia stanowisk. Podobnie jak posadzenie pięciu kotów przy jednej misce nie oznacza powstania zespołu projektowego.

Będziemy też odróżniać odpowiedzialność za koordynację od odpowiedzialności za cudze decyzje. To szczególnie ważne, kiedy nie masz wpływu na zasoby ani priorytety innych działów. Możesz rzetelnie pokazać ryzyko, zaproponować warianty, uzyskać zobowiązania i poinformować właściwe osoby o nierozstrzygniętych kwestiach. Nie możesz jednak uczciwie zagwarantować terminu opartego na działaniach, których nikt nie zatwierdził. Dobrze prowadzona współpraca nie polega na przyjmowaniu na siebie każdego cudzego problemu. Polega również na tym, żeby odpowiedzialność za decyzję pozostawała tam, gdzie istnieje możliwość jej podjęcia.

Pojawią się sytuacje trudniejsze niż zwykłe opóźnienie. Ktoś może publicznie poprzeć projekt, a prywatnie blokować jego realizację. Ktoś inny może zgodzić się na zadanie bez sprawdzenia dostępności zespołu. Bywa też, że dwa działy mają autentycznie sprzeczne cele i żadne z proponowanych rozwiązań nie jest bezkosztowe. W takich przypadkach nie wystarczy większa dawka pozytywnego nastawienia ani

kolejny mail z wykrzyknikiem przy terminie. Potrzebne są rozmowy o rzeczywistych konsekwencjach, granicach kompromisu i decyzjach, których nie należy zamiatać pod dywan. Zwłaszcza że pod firmowym dywanem zwykle leżą już trzy poprzednie projekty.

Na początek możesz zrobić jedną prostą rzecz. Pomyśl o współpracy, która obecnie najbardziej Cię frustruje, i spróbuj oddzielić trzy kwestie: czego dokładnie potrzebujesz od innych, dlaczego mieliby uznać to za ważne oraz kto może zdecydować, gdy Wasze priorytety są sprzeczne. Jeżeli na któreś pytanie nie znasz odpowiedzi, właśnie znalazłeś lepszy punkt wyjścia niż wysłanie kolejnego przypomnienia. Nie musisz natychmiast tworzyć skomplikowanej mapy interesariuszy. Wystarczy odkryć, gdzie kończy się Twoje przypuszczenie, a zaczyna informacja, którą trzeba zdobyć od konkretnej osoby.

Nie obiecuję, że po przeczytaniu tej książki wszystkie działy pokochają współpracę, kierownicy zrezygnują z własnych priorytetów, a projekty zaczną kończyć się przed terminem. Organizacje nadal będą składały się z ludzi, którzy mają różne cele, ograniczone zasoby i czasem zaskakująco silne przywiązanie do zdania „to nie jest po naszej stronie". Możesz jednak nauczyć się prowadzić te zależności tak, żeby mniej energii tracić na bezsilne ponaglanie, a więcej na uzyskiwanie decyzji i wykonywalnych ustaleń. Nie potrzebujesz pięciu podwładnych kierowników, żeby zrobić postęp. Potrzebujesz wiedzieć, jak rozmawiać z pięcioma niezależnymi partnerami.

A jeśli któregoś dnia wszyscy rzeczywiście zgodzą się na jeden termin, jeden zakres i jeden plan, nie wpadaj w panikę. To nie musi być awaria systemu. Być może po prostu udało Ci się ich dogadać.

Rozdział 1 - Odpowiadasz za wynik, ale nikt nie musi Cię słuchać

W firmowym systemie projektowym istnieje szczególny rodzaj magii. Wystarczy wpisać czyjeś nazwisko w pole „właściciel projektu", nacisnąć „zapisz" i od tej chwili człowiek ten odpowiada za wynik pracy kilkunastu osób, nad którymi nie ma żadnej władzy. System nie pyta, czy otrzymał budżet, uprawnienia albo możliwość ustalania priorytetów. Nie sprawdza nawet, czy zainteresowane działy wiedzą o projekcie. Nazwisko jest, zielona ikonka świeci, odpowiedzialność została przydzielona. Gdyby zarządzanie ludźmi rzeczywiście działało w ten sposób, wystarczyłoby dopisać „prezes" przy własnym nazwisku i zamówić nowy fotel. Niestety organizacja poza ekranem komputera pozostaje znacznie mniej podatna na edycję.

Wyobraź sobie, że koordynujesz wdrożenie nowego systemu obsługi zamówień. Informatyka odpowiada za konfigurację, logistyka za proces magazynowy, sprzedaż za wymagania klientów, finanse za rozliczenia, a dział obsługi klienta za procedury reklamacyjne. Każdy fragment ma właściciela, wszyscy uczestnicy są kompetentni, a projekt otrzymał oficjalne poparcie kierownictwa. Mimo to po trzech tygodniach odkrywasz, że informatyka skonfigurowała rozwiązanie według nieaktualnych wymagań, logistyka nie ma ludzi do testów, a sprzedaż uważa, że konsultacje jeszcze się nie rozpoczęły. W kalendarzu widnieje data uruchomienia, której nikt formalnie nie przesunął. Ty natomiast jesteś jedyną osobą widzącą, że poszczególne sukcesy działów składają się na wspólną katastrofę.

Pierwsza rzecz, którą warto zrozumieć, brzmi nieco przewrotnie: odpowiedzialność za koordynację nie daje automatycznie prawa do zarządzania cudzą pracą. Możesz odpowiadać za przygotowanie harmonogramu, zbieranie informacji, ujawnianie ryzyk i doprowadzanie do uzgodnień. Nie oznacza to, że możesz samodzielnie przesuwać pracowników między projektami, zatwierdzać dodatkowe koszty albo zmieniać cele innych kierowników. To nie jest drobna różnica organizacyjna. To granica między wpływem a władzą decyzyjną. Jeżeli ją zignorujesz, szybko zaczniesz obiecywać rzeczy, nad którymi nie masz kontroli, a następnie przepraszać za ludzi, którzy nigdy nie zgodzili się na Twoje obietnice.

Pułapka niewidzialnego przełożonego

Kiedy projekt zaczyna się opóźniać, łatwo wejść w rolę nieformalnego szefa. Przydzielasz zadania na spotkaniach, wyznaczasz daty i oczekujesz raportowania. Początkowo wszystko wygląda całkiem profesjonalnie. Ludzie zapisują ustalenia, kiwają głowami i kończą spotkanie bez protestów. Dopiero później okazuje się, że kierownik logistyki przekazał swojemu zespołowi inne polecenia, ponieważ musi zabezpieczyć bieżące wysyłki. Twoje zadanie nie zniknęło. Po prostu nigdy nie uzyskało pierwszeństwa. Możesz oczywiście zorganizować spotkanie wyjaśniające, dlaczego poprzednie ustalenia nie zostały wykonane. Następnie kolejne, poświęcone ustaleniom ze spotkania wyjaśniającego. Przy odpowiednim uporze zbudujesz nawet samowystarczalny ekosystem spotkań, w którym jedyną niewymaganą czynnością będzie realizacja projektu.

Rozwiązanie zaczyna się od rozróżnienia trzech rzeczy: kto wykonuje zadanie, kto może zobowiązać zespół do jego wykonania i kto odpowiada za decyzję, gdy pojawia się

konflikt. Czasami będzie to jedna osoba, lecz w pracy między działami często są to trzy różne osoby. Specjalista może wiedzieć, jak przeprowadzić testy, jego kierownik decyduje o dostępności ludzi, a dyrektor obszaru rozstrzyga, czy projekt ma pierwszeństwo przed innymi zobowiązaniami. Proszenie specjalisty o zagwarantowanie terminu, którego nie może samodzielnie zatwierdzić, przypomina pytanie kelnera, czy restauracja może od jutra otworzyć drugi lokal. Może uprzejmie przyjąć sugestię, ale nie warto na tej podstawie drukować zaproszeń.

Przyjrzyj się dowolnemu zadaniu zależnemu od innego działu. Zamiast od razu pytać o termin, ustal, czy rozmawiasz z osobą wykonującą pracę, dysponującą zasobami czy zatwierdzającą priorytet. Następnie zapytaj, kto powinien potwierdzić zobowiązanie. To nie musi być formalny proces z pięcioma podpisami. Czasem wystarczy wiadomość kierownika: „Tak, przeznaczamy dwie osoby na testy we wtorek i środę". Taka odpowiedź jest znacznie bardziej wartościowa niż entuzjastyczne „nie ma problemu" wypowiedziane przez kogoś, kto właśnie dowiedział się o zadaniu i jeszcze nie zajrzał do kalendarza.

Warto również sprawdzić własny mandat. Kto zlecił Ci koordynację? Jakie decyzje możesz podejmować samodzielnie? Czy masz prawo uzgadniać zmianę zakresu, czy jedynie przedstawiać propozycje? Do kogo zwracasz się w przypadku konfliktu, którego nie da się rozwiązać między zainteresowanymi kierownikami? Jeżeli nikt nie potrafi na to odpowiedzieć, projekt od początku opiera się na niebezpiecznym założeniu, że dobra wola zastąpi strukturę decyzyjną. Dobra wola jest potrzebna, ale nie powinna pełnić funkcji systemu zarządzania. Podobnie jak parasol

bywa przydatny podczas burzy, lecz trudno z niego zbudować dach magazynu.

Wróćmy do wdrożenia systemu zamówień. Załóżmy, że kierownik projektu może sam ustalać kolejność warsztatów i dokumentować wymagania, ale zmiana terminu uruchomienia wymaga decyzji dyrektora odpowiedzialnego za cały proces. Kierownicy poszczególnych działów samodzielnie zatwierdzają dostępność swoich pracowników. To wystarczająco przejrzysty podział, żeby rozpocząć sensowną współpracę. Koordynator nie musi już udawać, że zarządza zespołami. Może natomiast konsekwentnie pilnować, by każda zależność miała osobę odpowiedzialną, potwierdzony termin i jasno określone konsekwencje braku realizacji. Właśnie tutaj zaczyna się rzeczywista siła tej roli.

Mapa, która pokazuje więcej niż schemat organizacyjny

Schemat organizacyjny odpowiada na pytanie, kto komu podlega. Dla koordynatora dużo ciekawsze jest pytanie, kto od kogo czego potrzebuje, żeby wspólny rezultat stał się możliwy. Te dwa obrazy firmy rzadko wyglądają identycznie. Dział obsługi klienta może formalnie podlegać innemu pionowi niż informatyka, ale bez jego udziału nie da się sprawdzić, czy system prawidłowo obsłuży reklamację. Logistyka może mieć niewielki udział w budżecie projektu, a jednocześnie posiadać jedyną wiedzę o wyjątkach w procesie, które zdecydują o powodzeniu uruchomienia. Stanowisko w hierarchii nie zawsze odzwierciedla znaczenie konkretnej zależności.

Dlatego przygotuj prostą mapę zobowiązań. Dla każdego działu zanotuj, jaki rezultat ma dostarczyć, kto może go zatwierdzić, od czego zależy wykonanie i co stanie się z projektem, jeśli rezultat nie powstanie. Unikaj określeń takich jak „wsparcie wdrożenia” czy „zaangażowanie w projekt”,

ponieważ brzmią poważnie, ale nie opisują niczego, co dałoby się odebrać. Zamiast „logistyka wspiera testy” zapisz „logistyka potwierdza trzy scenariusze zwrotów i przeprowadza je w środowisku testowym do środy”. Rezultat jest konkretny, więc łatwiej sprawdzić, czy został wykonany. Przy okazji znika część sporów o to, co właściwie oznaczało wcześniejsze porozumienie.

Nie zakładaj jednak, że wszystkie zależności musisz rozpoznać samodzielnie. Osoba koordynująca projekt rzadko zna lepiej od specjalistów techniczne ograniczenia ich pracy. Możesz przygotować pierwszą wersję mapy, a następnie poprosić przedstawicieli działów o wskazanie brakujących warunków. Informatyka może potrzebować przykładowych danych, logistyka dostępu do testowego magazynu, a obsługa klienta zatwierdzonego sposobu informowania klientów o błędach. Każdy taki warunek odkryty przed rozpoczęciem pracy oszczędza późniejsze zdziwienie. Zdziwienie jest wprawdzie naturalną emocją projektową, ale słabo sprawdza się jako narzędzie planowania.

Wspólna mapa pozwala też wychwycić pozorne porozumienia. Wyobraź sobie, że informatyka deklaruje gotowość systemu na poniedziałek, a sprzedaż planuje rozpocząć testy również w poniedziałek. Na pierwszy rzut oka terminy idealnie się zgadzają. Wystarczy jednak zapytać, co oznacza „gotowość systemu”, żeby odkryć, że informatyka ma na myśli zakończenie konfiguracji pod koniec dnia, podczas gdy sprzedaż oczekuje dostępu od rana. Obie strony mogą dotrzymać własnych deklaracji i jednocześnie zablokować projekt. Dokumentowanie zależności nie służy więc produkowaniu tabel. Ma ujawniać

różnice w rozumieniu ustaleń, zanim zamienią się w spór o winnego.

Twoja odpowiedzialność ma granice, ale nie jest bez znaczenia

Istnieje pokusa, żeby brak formalnej władzy potraktować jako usprawiedliwienie: „Skoro nie mogę nikomu polecić wykonania zadania, nic ode mnie nie zależy". To równie błędne jak próba samodzielnego zarządzania pięcioma działami. Między całkowitą kontrolą a całkowitą bezradnością znajduje się duży obszar działań, za które rzeczywiście odpowiadasz. Możesz przygotować informacje potrzebne do decyzji, rozpoznać sprzeczne terminy, doprowadzić do rozmowy właściwych osób i upewnić się, że ustalenia zostały potwierdzone. Możesz także wcześnie informować o zagrożeniach, zamiast ukrywać je w nadziei, że ostatniej nocy projekt sam nabierze rozpędu.

Wyobraź sobie, że logistyka odmawia udostępnienia pracowników w uzgodnionym terminie. Nie masz uprawnień do zmiany ich grafiku, ale możesz ustalić, czy przeszkodą jest brak ludzi, sezonowe obciążenie czy niezatwierdzony priorytet. Możesz zaproponować krótsze okno testowe albo sprawdzić, czy część scenariuszy da się wykonać wcześniej. Jeśli to nie wystarcza, przedstawiasz osobom decyzyjnym konkretne warianty wraz z konsekwencjami. Nie mówisz po prostu: „Logistyka nie współpracuje". Mówisz: „Przy obecnej dostępności testy zakończą się dwa dni później. Utrzymanie terminu wymaga czasowego przesunięcia zasobów lub ograniczenia zakresu uruchomienia". Taki komunikat pozwala komuś podjąć decyzję, zamiast jedynie wyrazić rozczarowanie.

Bardzo ważna jest przy tym różnica między zgłoszeniem problemu a przerzuceniem problemu. Jeżeli każdą trudność

natychmiast przekazujesz przełożonym, tracisz wiarygodność jako osoba zdolna do koordynowania współpracy. Jeżeli nigdy nie przekazujesz konfliktów, możesz miesiącami próbować rozstrzygać sprawy wykraczające poza Twój mandat. Dobre wyczucie polega na rozpoznaniu, czy uczestnicy mają możliwość samodzielnego uzgodnienia rozwiązania. Gdy problem dotyczy niejasnego zakresu, zwykle warto najpierw porozmawiać. Gdy wymaga zmiany budżetu, strategicznego priorytetu lub zaakceptowania istotnego ryzyka, potrzebna będzie decyzja uprawnionej osoby.

Odpowiedzialność nie oznacza również obowiązku osobistego ratowania każdej zaległości. Czasami koordynator, widząc opóźnienie, przejmuje cudzą pracę, bo wydaje mu się to szybsze niż kolejne uzgodnienia. Jednorazowa pomoc może być rozsądna, zwłaszcza kiedy dysponujesz odpowiednimi kompetencjami i nie naruszasz zasad organizacji. Jeśli jednak staje się standardem, projekt zaczyna funkcjonować dzięki Twoim nadgodzinom, a nie dzięki ustalonej współpracy. Pozostali uczestnicy otrzymują sygnał, że nawet niewykonane zadanie ostatecznie zostanie jakoś uratowane. Ty natomiast stopniowo awansujesz na jednoosobowy dział do spraw wszystkiego, z wyjątkowo interesującym pakietem benefitów obejmującym zmęczenie i brak weekendów.

Dobrym sposobem sprawdzenia własnej roli jest spojrzenie na ostatni problem projektowy i zapisanie, co rzeczywiście znajdowało się pod Twoją kontrolą. Czy termin został jasno przedstawiony? Czy osoba posiadająca zasoby potwierdziła zobowiązanie? Czy znane zależności znalazły się w harmonogramie? Czy ryzyko trafiło do właściwego decydenta wystarczająco wcześnie? Odpowiedzi nie służą

przygotowaniu aktu oskarżenia przeciwko sobie ani innym. Pozwalają oddzielić zaniedbania koordynacyjne od decyzji, których nie mogłeś podjąć. Dzięki temu możesz poprawić własny sposób działania, nie przyjmując odpowiedzialności za wszystko, co wydarzyło się w promieniu pięciu działów.

Największa zmiana następuje wtedy, gdy przestajesz mierzyć skuteczność liczbą wydanych próśb, a zaczynasz patrzeć na jakość uzyskanych zobowiązań. Wysłanie polecenia nie oznacza, że ktoś ma możliwość je wykonać. Potwierdzenie terminu bez zakresu niewiele gwarantuje. Z kolei jasno nazwany rezultat, zaakceptowany przez osobę dysponującą zasobami, daje podstawę do rzeczywistego planowania. Nawet jeśli później pojawi się problem, wiadomo, czego dotyczy i kto może pomóc go rozstrzygnąć. Przestajesz być człowiekiem biegającym między działami z coraz bardziej zaniepokojonym wyrazem twarzy. Stajesz się osobą, która nadaje rozproszonym decyzjom wspólną strukturę.

Formalna władza nie jest więc jedynym źródłem skuteczności. Można nie mieć ani jednego bezpośredniego podwładnego, a mimo to znacząco wpływać na przebieg projektu przez precyzyjne ustalenia, dobrą informację i właściwe kierowanie decyzji. Nie zmieni to faktu, że niektóre sprawy pozostaną poza Twoją kontrolą. Pozwoli jednak przestać udawać, że masz uprawnienia, których nikt Ci nie nadał. A to całkiem dobry początek kariery człowieka, który musi dogadać pięć działów i nadal chciałby zachować zdrowe relacje z ich kierownikami.

Rozdział 2 - Każdy dział ma rację. I właśnie dlatego projekt stoi w miejscu

Na spotkaniu dotyczącym pilnego zamówienia dla ważnego klienta wszyscy przedstawiają rozsądne argumenty. Sprzedaż chce przyjąć zamówienie, ponieważ może ono otworzyć drogę do długoterminowej współpracy. Produkcja ostrzega, że niestandardowa wersja produktu zakłóci zaplanowane serie. Zakupy potrzebują więcej czasu na pozyskanie komponentów. Jakość nie zgadza się na skrócenie wymaganych testów, a finanse zauważają, że proponowana cena pozostawia niebezpiecznie małą marżę. Po godzinie dyskusji nikt nikogo nie przekonał. Nie padł żaden absurdalny argument, nikt nie zachowywał się nieprofesjonalnie i wszyscy autentycznie działali w interesie firmy. Mimo to wspólne stanowisko nie istnieje. Gdyby problem polegał na jednym niekompetentnym uczestniku, byłoby znacznie łatwiej. Niestety tutaj każdy jest kompetentny we własnym kawałku rzeczywistości.

To jedna z najbardziej niedocenianych przyczyn konfliktów między działami. Zakładamy, że ludzie pracujący w tej samej organizacji powinni naturalnie dążyć do tego samego celu. Przecież wszyscy chcą, żeby firma osiągała dobre wyniki. Problem zaczyna się przy pytaniu, jaki wynik jest dobry. Dla sprzedaży może to oznaczać zdobycie klienta, dla finansów ochronę rentowności, dla produkcji stabilność planu, a dla jakości ograniczenie ryzyka reklamacji. Każdy z tych celów ma sens. Każdy może również przeszkadzać w realizacji pozostałych. Wspólny szyld na budynku nie sprawia, że sprzeczne priorytety automatycznie układają się w harmonijną całość. Nawet jeśli

na firmowych plakatach wszyscy uśmiechają się do tego samego hasła.

Z perspektywy działu sprzedaży odmowa przyjęcia zamówienia może wyglądać jak utracona okazja. Z perspektywy produkcji jego natychmiastowe przyjęcie oznacza konieczność przesunięcia innych klientów, którzy również mają podpisane umowy. Finanse dostrzegają ryzyko nierentownej transakcji, którego nie widać w prezentacji pokazującej wyłącznie przychód. Jakość pamięta, że klient nie będzie zainteresowany tłumaczeniem, dlaczego otrzymał wadliwy produkt w rekordowo krótkim terminie. Wszyscy patrzą więc na tę samą decyzję, ale widzą inne koszty jej podjęcia. Dopóki ich nie nazwiesz, dyskusja może trwać godzinami i nadal przypominać rozmowę pięciu osób oglądających różne filmy na jednym ekranie.

Dlaczego Twój priorytet nie jest automatycznie ich priorytetem

W każdej organizacji istnieją cele oficjalne i cele, według których rzeczywiście podejmuje się codzienne decyzje. Oficjalnie wszyscy mogą wspierać rozwój, efektywność i zadowolenie klientów. Jednak kierownik produkcji wie, że pod koniec miesiąca będzie rozliczany z terminowości, kosztów i wykorzystania mocy produkcyjnych. Menedżer finansów musi wyjaśnić odchylenia budżetowe. Sprzedaż otrzyma pytania o realizację planu, a jakość o liczbę reklamacji. Gdy pojawia się projekt przecinający granice tych obszarów, każdy próbuje pogodzić jego wymagania z własnym zestawem zobowiązań. Czasami jest to wykonalne. Czasami ktoś musi poświęcić część swojego wyniku, żeby firma jako całość mogła osiągnąć coś ważniejszego.

Nie oznacza to, że ludzie są egoistami albo celowo sabotują współpracę. Kierownik, który bez sprawdzenia

zgadza się na każde dodatkowe zadanie, może szybko doprowadzić własny dział do chaosu. Jego ostrożność nie musi świadczyć o braku zaangażowania. Może być oznaką odpowiedzialności wobec pracowników i zobowiązań, które już wcześniej przyjął. Jeśli potraktujesz każdy sprzeciw jako problem z nastawieniem, zaczniesz walczyć z osobami, które próbują ujawnić rzeczywiste ograniczenia. W dodatku po pewnym czasie przestaną Ci o nich mówić. Otrzymasz wtedy uprzejme deklaracje współpracy, za którymi nie będzie stała żadna realna możliwość działania.

Szczególnie mylące bywa słowo „priorytet". Na wspólnym spotkaniu każdy potrafi zgodzić się, że projekt jest ważny. Taka deklaracja jeszcze niewiele mówi. Prawdziwa hierarchia ujawnia się dopiero wtedy, gdy trzeba zdecydować, które inne zadanie zostanie wykonane później. Wyobraź sobie, że prosisz zespół zakupów o przyspieszenie dostawy komponentu. Otrzymujesz zapewnienie, że sprawa jest priorytetowa. Następnego dnia dowiadujesz się, że zespół zajmuje się pilniejszym zamówieniem dla innej linii produkcyjnej. Obie deklaracje mogą być prawdziwe, ponieważ „priorytet" bez wskazania, przed czym coś ma pierwszeństwo, jest przede wszystkim sympatycznym określeniem intencji.

Zamiast pytać, czy Twoje zadanie jest ważne, spróbuj ustalić, z czym faktycznie konkuruje. Pytanie „Co musiałoby zostać przesunięte, żebyście mogli wykonać to do czwartku?" bywa niewygodne, ale prowadzi do konkretu. Rozmówca może wskazać inne wdrożenie, ograniczoną dostępność specjalisty albo termin wynikający z umowy. Dowiadujesz się wtedy, czy problemem jest brak przekonania do projektu, czy zwyczajnie brak miejsca w kalendarzu. To dwie zupełnie różne przeszkody. Pierwsza

może wymagać wyjaśnienia wartości przedsięwzięcia. Druga wymaga decyzji o wykorzystaniu zasobów. Motywacyjna przemowa nie stworzy dodatkowych godzin pracy, nawet jeśli wygłosisz ją przy wyjątkowo inspirującej prezentacji.

Warto też rozpoznać, kto ponosi koszt współpracy, a kto otrzymuje korzyść. Przy naszym zamówieniu sprzedaż może zdobyć kontrakt, ale produkcja będzie musiała zmienić harmonogram, zakupy przeprowadzić dodatkowe uzgodnienia, a jakość zorganizować testy. Sukces zostanie pokazany jako wspólne osiągnięcie, jednak dodatkowa praca rozłoży się nierównomiernie. Jeżeli nie zauważysz tej dysproporcji, możesz dziwić się oporowi działów, którym oferujesz głównie obowiązki. To nie znaczy, że każda jednostka musi natychmiast otrzymać własną nagrodę. Powinna jednak rozumieć znaczenie zadania oraz wiedzieć, że koszt jej udziału został dostrzeżony i uwzględniony w decyzji.

Za słowem „nie" może kryć się kilka różnych problemów

Odmowa bywa dla koordynatora szczególnie frustrująca, ponieważ zatrzymuje ruch i zmusza do szukania alternatyw. Łatwo wtedy rozpocząć przekonywanie, zanim zrozumiesz przyczynę sprzeciwu. Tymczasem „nie możemy" może oznaczać brak ludzi, ryzyko techniczne, niewystarczające informacje, brak zgody przełożonego albo przekonanie, że zaproponowane rozwiązanie jest po prostu złe. Każda przyczyna wymaga innej rozmowy. Jeśli odpowiesz na obawę dotyczącą bezpieczeństwa argumentem o wartości kontraktu, prawdopodobnie tylko utwierdzisz rozmówcę w przekonaniu, że nie rozumiesz jego odpowiedzialności. Z kolei na brak dostępnych pracowników trudno odpowiedzieć zapewnieniem, że projekt jest strategiczny. Strategiczne