PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Oddałem Zadanie Podwykonawcy i Nadal Odbieram Wszystkie Telefony

Jak ustalać odpowiedzialność, odbiory i komunikację z zewnętrznym wykonawcą oraz kontrolować jakość bez wykonywania po godzinach tego, za co firma już zapłaciła



Max Paradox

Oddałem Zadanie Podwykonawcy i Nadal Odbieram Wszystkie Telefony

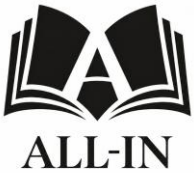
Jak ustalać odpowiedzialność, odbiory i komunikację z zewnętrznym wykonawcą oraz kontrolować jakość bez wykonywania po godzinach tego, za co firma już zapłaciła

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 9788384839539

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Oddałeś zadanie, ale praca została u ciebie 10

Rozdział 2 - Kto za co odpowiada, czyli koniec organizacyjnego ping-ponga 18

Rozdział 3 - Zlecenie było jasne, dopóki ktoś nie zaczął go wykonywać 26

Rozdział 4 - Więcej telefonów, spotkań i raportów nie oznacza większej kontroli 34

Rozdział 5 - Podwykonawca zgłasza problem, a ty dostajesz kolejne zadanie 43

Rozdział 6 - Jeszcze tylko to poprawię, czyli jak zostać darmowym działem jakości 51

Rozdział 7 - To tylko drobna zmiana, czyli jak projekt puchnie bez pytania o zgodę 61

Rozdział 8 - Miły wykonawca, słabe wyniki i rozmowa, której wszyscy unikają 70

Rozdział 9 - Odbiór bez zgadywania, czyli kiedy praca jest naprawdę skończona 81

Rozdział 10 - Kamienie milowe zamiast codziennego pytania „jak idzie?” 90

Rozdział 11 - Pierwsze trzydzieści dni, czyli jak wdrożyć podwykonawcę bez zostawania jego osobistym instruktorem 100

Rozdział 12 - SLA nie jest zaklęciem, czyli jak mierzyć usługę, która ma naprawdę działać 109

Rozdział 13 - Trzech wykonawców, jeden problem i nikt nie poczuwa się do odpowiedzialności 119

Rozdział 14 - Faktura się zgadza, tylko nikt nie wie, za co dokładnie płacimy 128

Rozdział 15 - Kiedy podwykonawca zawodzi w najgorszym momencie 137

Rozdział 16 - Podwykonawca ma wszystkie hasła, a ty masz tylko numer do jego prezesa 147

Rozdział 17 - Nie możesz zmienić podwykonawcy? Nadal możesz zmienić sposób współpracy 157

Rozdział 18 - Kiedy telefony ucichną, czyli jak utrzymać współpracę, która wreszcie działa 166

Rozdział 19 - Czerwone lampki, czyli jak zauważyć, że znowu pracujesz za podwykonawcę 176

Rozdział 20 - Oddaj telefon właściwej osobie, czyli outsourcing, który naprawdę odciąża 186

INTRO

Jest piątek, godzina 17:43. Właśnie zamykasz laptopa, kiedy dzwoni telefon. Podwykonawca ma drobne pytanie. Tak przynajmniej twierdzi, bo w świecie usług zewnętrznych „drobne pytanie" oznacza zwykle zagadnienie wymagające trzech decyzji, dwóch telefonów i sprawdzenia dokumentu, którego nikt nie może znaleźć. Odpowiadasz, ponieważ przecież zależy ci na terminie. O 18:12 przychodzi wiadomość od twojego przełożonego z pytaniem, dlaczego zadanie nie zostało jeszcze zakończone. O 19:05 podwykonawca informuje, że bez dodatkowych wytycznych nie może kontynuować. O 20:17 sam poprawiasz fragment jego pracy, żeby w poniedziałek nie było problemu. Gratulacje. Właśnie odkryłeś najdroższy model outsourcingu na świecie: firma płaci wykonawcy, a ty wykonujesz jego obowiązki gratis, w pakiecie z wieczornym stresem.

Najbardziej irytujące jest to, że przecież wszystko miało wyglądać inaczej. Zlecenie zostało przekazane, budżet zatwierdzony, umowa podpisana, a na spotkaniu rozpoczynającym współpracę wszyscy zapewniali, że zakres jest jasny. Padło nawet niezwykle uspokajające zdanie: „Będziemy w bieżącym kontakcie". Nikt nie wyjaśnił, że oznacza ono kontakt tak bieżący, iż podwykonawca będzie wiedział o twoich planach weekendowych więcej niż rodzina. Z czasem zaczynasz rozumieć, że przekazanie zadania wcale nie zagwarantowało przekazania pracy. Odpowiedzialność za rezultat została przy tobie, decyzje również, a do tego dochodzi obowiązek pilnowania człowieka, który teoretycznie miał cię odciążyć. Zamiast jednego problemu masz dwa: zadanie do wykonania oraz wykonawcę do obsługi.

To częsta pułapka współpracy z zewnętrznymi firmami. Organizacje kupują usługę, ale nie zawsze projektują sposób jej realizacji. Wiedzą, czego potrzebują, mniej więcej wiedzą, ile chcą

zapłacić, czasem nawet mają elegancki harmonogram. Brakuje jednak odpowiedzi na pytania, które decydują o codziennym funkcjonowaniu: kto podejmuje decyzje, kto przygotowuje rozwiązania, co dokładnie oznacza zakończona praca, kiedy należy zgłosić przeszkodę i kto ma obowiązek ją usunąć. Wtedy każda niejasność trafia do osoby najbardziej zaangażowanej. Zwykle do ciebie. Jesteś jednocześnie koordynatorem, konsultantem, kontrolerem jakości, działem reklamacji i całodobową infolinią, chociaż w zamówieniu nie było ani słowa o uruchomieniu centrum telefonicznego.

Łatwo uznać, że problem leży po stronie niekompetentnego wykonawcy. Czasem rzeczywiście tak jest. Zdarzają się firmy, które obiecują samodzielność, a później potrzebują zatwierdzenia każdej drobnostki. Są wykonawcy spóźniający się z terminami, ukrywający błędy albo traktujący określenie „kompleksowa obsługa" jako elegancką nazwę dla przesyłania problemów klientowi. Jednak nawet dobry podwykonawca może działać chaotycznie, jeżeli współpraca została źle zorganizowana. Nieprecyzyjne oczekiwania, sprzeczne polecenia i niejasne zasady odbioru potrafią zamienić rozsądną współpracę w wielotygodniową wymianę wiadomości zaczynających się od „Chciałem tylko doprecyzować". W takiej sytuacji szukanie winnego nie wystarcza. Trzeba naprawić sposób działania.

Jest jeszcze druga strona tej historii, trochę mniej wygodna. Być może sam nieświadomie utrzymujesz ten system przy życiu. Kiedy wykonawca pyta o rozwiązanie, podajesz gotową odpowiedź. Kiedy spóźnia się z materiałem, przygotowujesz go sam. Kiedy oddaje niedopracowany rezultat, poprawiasz go po cichu, żeby uniknąć niezręcznej rozmowy. Każde takie zachowanie wydaje się rozsądne w danej chwili. Oszczędzasz czas, chronisz termin i pokazujesz, że można na tobie polegać. Problem polega na tym, że uczysz drugą stronę bardzo konkretnej zasady: jeśli wystarczająco długo zaczeka, odpowiedzialność praktycznie wróci do ciebie. Nie trzeba

organizować żadnego formalnego przekazania. Wystarczy cierpliwość i numer twojego telefonu.

Nie oznacza to, że masz nagle przestać odbierać połączenia, wysłać wykonawcy trzystronicowy regulamin i zniknąć za zasłoną korporacyjnych procedur. Zarządzanie podwykonawcą nie polega na udawaniu, że problem przestaje istnieć po wystawieniu zamówienia. Twoja firma nadal potrzebuje właściwego rezultatu, a ty możesz pozostać osobą odpowiedzialną za jego osiągnięcie. Istnieje jednak zasadnicza różnica między odpowiedzialnością za rezultat a osobistym wykonywaniem każdej czynności prowadzącej do jego powstania. Dobry nadzór pozwala sprawdzić, czy praca przebiega zgodnie z ustaleniami. Zły nadzór sprawia, że wykonawca obserwuje, jak pracujesz, i od czasu do czasu pyta, czy może już wystawić fakturę.

Wyobraź sobie prostą sytuację. Zlecasz przygotowanie materiałów, ustalasz termin i otrzymujesz gotowy plik. Otwierasz go, a tam brakuje ważnych elementów. Wykonawca twierdzi, że wykonał wszystko zgodnie z ustaleniami. Ty odpowiadasz, że przecież było oczywiste, czego oczekiwałeś. I właśnie w tym miejscu zaczyna się klasyczny spektakl pod tytułem „Przecież myślałem, że...". Żadna ze stron nie musi kłamać. Wystarczy, że każda rozumiała zadanie inaczej. Jeżeli nie ustalono mierzalnych kryteriów jakości, zasad przekazania materiałów i sposobu zgłaszania poprawek, odbiór pracy zamienia się w negocjacje dotyczące wspomnień z poprzedniego spotkania. Niestety, pamięć uczestników bywa wyjątkowo elastyczna, szczególnie gdy pojawia się faktura.

W tej książce nauczysz się rozpoznawać podobne sytuacje zanim staną się codzienną normą. Zobaczysz, jak przekazywać zadania w sposób, który ogranicza niepotrzebne pytania, ale pozostawia miejsce na uzasadnione decyzje. Dowiesz się, jak oddzielić obowiązki wykonawcy od obowiązków zamawiającego, ustalać punkty kontroli i przygotowywać odbiory oparte na konkretnych

wymaganiach. Przyjrzymy się również komunikacji, bo nawet najlepiej opisany zakres może przestać działać, gdy pięć osób przekazuje wykonawcy pięć różnych poleceń, a każde zostaje oznaczone jako pilne. Celem nie jest stworzenie idealnej dokumentacji, którą wszyscy będą podziwiać i nikt nie przeczyta. Chodzi o praktyczne reguły pozwalające ludziom wykonywać własną pracę bez nieustannego ratowania sytuacji.

Nie będziemy też udawać, że wszystkie relacje z podwykonawcami są partnerskie, spokojne i pełne wzajemnego zrozumienia. Bywa, że termin jest absurdalnie krótki, budżet ograniczony, a przełożony oczekuje wyniku niezależnie od tego, co rzeczywiście uzgodniono. Czasami wykonawca dysponuje wiedzą, której nie masz, więc kontrolowanie każdego szczegółu byłoby zwyczajnie nierozsądne. Innym razem to ty musisz przekazać informacje, bez których druga strona obiektywnie nie może ruszyć dalej. Rozsądny system współpracy powinien uwzględniać te różnice. Nie każde pytanie wykonawcy jest oznaką niesamodzielności i nie każda odmowa wykonania dodatkowej pracy jest przejawem złej woli. Kluczowe staje się rozpoznanie, kiedy interwencja jest rzeczywiście potrzebna, a kiedy tylko zastępuje brak odpowiednich ustaleń.

Szczególnie ważny będzie moment, w którym coś pójdzie niezgodnie z planem. Bo pójdzie. Materiał okaże się wadliwy, termin zostanie zagrożony albo pojawi się zadanie, którego nikt nie uwzględnił w pierwotnym zakresie. Właśnie wtedy widać, czy współpraca opiera się na zasadach, czy na twojej zdolności do improwizowania pod presją. Nauczysz się reagować bez automatycznego przejmowania cudzych obowiązków, odróżniać poprawki od dodatkowych zamówień i prowadzić trudne rozmowy bez zamieniania ich w konkurs wzajemnych pretensji. Nie zawsze uda się uniknąć dodatkowej pracy. Można jednak ograniczyć sytuacje, w których jej koszt znika z oficjalnych rozliczeń i pojawia się wyłącznie w twoim kalendarzu.

Na początek przyjmij jedno proste założenie: skuteczna współpraca z podwykonawcą powinna zmniejszać ilość pracy wykonywanej przez ciebie, a nie tylko zmieniać jej nazwę. Jeśli wcześniej przygotowywałeś wszystko samodzielnie, a teraz przygotowujesz instrukcje, odpowiadasz na kilkanaście pytań dziennie, poprawiasz rezultat i jeszcze tłumaczysz opóźnienia, warto przyjrzeć się całemu układowi. Nie po to, żeby kogoś natychmiast zwolnić, ukarać albo obciążyć winą. Po to, żeby ustalić, gdzie kończy się twoja odpowiedzialność operacyjna, gdzie zaczyna się odpowiedzialność wykonawcy i jakie mechanizmy pozwolą obu stronom dotrzymać ustaleń. To wymaga więcej niż głośnego powiedzenia „przecież za to płacimy". Choć trzeba przyznać, że czasem jest to bardzo kuszące.

Wyobraź sobie teraz inny piątek. Jest 17:43. Podwykonawca wie, jakie rezultaty ma dostarczyć, zna zasady zgłaszania problemów i rozumie, kiedy naprawdę potrzebuje twojej decyzji. Ty masz dostęp do informacji o postępie i potrafisz sprawdzić jakość bez własnoręcznego kończenia zadania. Jeżeli pojawi się poważna przeszkoda, istnieje jasny sposób jej rozwiązania. Jeżeli nie, możesz zamknąć laptopa bez podejrzenia, że za chwilę zostaniesz poproszony o wykonanie kolejnej „drobnej poprawki". Nie jest to obietnica życia bez telefonów, błędów i trudnych rozmów. To znacznie bardziej realistyczny cel: współpraca, w której płacisz za wykonanie zadania, kontrolujesz jego rezultat i nie musisz po godzinach udowadniać, że nadal jesteś najbardziej pracowitym człowiekiem w całym łańcuchu dostaw.

Rozdział 1 - Oddałeś zadanie, ale praca została u ciebie

W poniedziałek rano otrzymujesz wiadomość od firmy, której zlecono wymianę oznakowania w trzydziestu placówkach. Zamiast informacji o postępie dostajesz piętnaście pytań. W jednej lokalizacji brakuje dostępu do pomieszczenia, w drugiej pracownik nie wie o planowanej wizycie, w trzeciej wykonawca nie może znaleźć odpowiedniego elementu. W czwartej podobno wszystko zostało wykonane, ale nikt nie zrobił zdjęć potwierdzających zakończenie prac. Zaczynasz telefonować do kierowników placówek, sprawdzać adresy, przesyłać numery kontaktowe i ustalać nowe terminy. O godzinie jedenastej masz już za sobą trzydzieści rozmów, sześć wiadomości oznaczonych jako pilne i jedno nieprzyjemne odkrycie: od trzech godzin organizujesz pracę firmy, która otrzymała wynagrodzenie właśnie za jej zorganizowanie. Wykonawca jest zadowolony, ponieważ współpraca przebiega sprawnie. Ty również możesz być zadowolony, jeśli twoim życiowym marzeniem było zostanie bezpłatnym dyspozytorem cudzych pracowników.

Tak wygląda jeden z najczęstszych problemów outsourcingu. Firma formalnie przekazuje zadanie zewnętrznemu partnerowi, lecz codzienny ciężar jego realizacji pozostaje po stronie zamawiającego. Zmienia się nazwa dostawcy usługi, pojawiają się dokumenty zakupowe i nowa pozycja w budżecie. Nie zmienia się natomiast sposób podejmowania decyzji, rozwiązywania przeszkód ani egzekwowania rezultatów. Wszystko nadal trafia do tej samej osoby. Najdziwniejsze jest to, że taki układ może przez długi czas wyglądać na sukces. Zadania zostają zakończone, faktury opłacone, a kierownictwo widzi sprawnie funkcjonujący model współpracy. Nie zauważa jedynie ukrytego kosztu: godzin pracy, które własny pracownik poświęcił na wyręczanie zewnętrznego dostawcy.

Nie chodzi oczywiście o to, że po podpisaniu umowy możesz całkowicie zapomnieć o zadaniu. Zewnętrzna firma nie zna automatycznie wszystkich potrzeb organizacji, a jej pracownicy nie potrafią czytać w myślach, nawet jeśli dział sprzedaży sprawiał podczas negocjacji takie wrażenie. Zamawiający musi określić oczekiwania, udostępnić potrzebne informacje, podejmować zastrzeżone dla siebie decyzje i sprawdzać rezultat. Problem zaczyna się wtedy, gdy rozsądny nadzór stopniowo zamienia się w wykonywanie obowiązków operacyjnych. Różnica bywa trudna do zauważenia, ponieważ każda pojedyncza interwencja wydaje się niewielka. Jeden telefon, jedno wyjaśnienie, jedna poprawka w harmonogramie. Dopiero ich suma pokazuje, że zamiast kupić usługę, kupiłeś sobie dodatkowe stanowisko pracy.

Jak rozpoznać, że wykonawca jedynie zmienił adres twoich obowiązków

Najłatwiej zacząć od obserwacji tego, co rzeczywiście robisz podczas typowego tygodnia. Nie od opisu stanowiska, nie od treści umowy i nie od zapewnień dostawcy. Przyjrzyj się swoim konkretnym działaniom. Czy regularnie ustalasz kolejność zadań pracowników podwykonawcy? Czy przypominasz im o terminach, które powinni samodzielnie kontrolować? Czy szukasz rozwiązań problemów technicznych należących do zakresu ich usługi? A może przygotowujesz szczegółowe instrukcje wykonania czegoś, za co płacisz specjalistom? Każda odpowiedź wymaga kontekstu. Jednorazowa pomoc przy nietypowej przeszkodzie jest czymś innym niż codzienne prowadzenie cudzej działalności operacyjnej. Jednak jeśli większość dnia zajmuje ci organizowanie pracy dostawcy, warto przestać nazywać to koordynacją i sprawdzić, co dokładnie zostało zamówione.

Szczególnie podstępne są zadania, które wykonujesz szybciej niż podwykonawca. Znajomość firmy, wieloletnie doświadczenie i dostęp do właściwych kontaktów sprawiają, że potrafisz rozwiązać problem w pięć minut. Wykonawca potrzebowałby godziny.

Naturalny odruch podpowiada więc, żeby zrobić to samodzielnie. W krótkim okresie rzeczywiście oszczędzasz czas. W dłuższym budujesz jednak proces, w którym dostawca nie musi rozwijać samodzielności, ponieważ zawsze może skorzystać z twojej. Co gorsza, twoje pięć minut rzadko pozostaje pięcioma minutami. Dochodzi przerwanie własnej pracy, ponowne skupienie uwagi i konieczność pamiętania o problemie, który formalnie powinien znajdować się poza twoją codzienną listą obowiązków.

Możesz sprawdzić skalę zjawiska prostym sposobem. Przez pięć dni roboczych zapisuj wszystkie interwencje związane z podwykonawcą, które nie były wcześniej zaplanowanymi punktami kontroli. Obok każdej zanotuj, czego dotyczyła, ile zajęła czasu i dlaczego trafiła do ciebie. Nie potrzebujesz specjalnego programu ani tablicy zarządzania projektami przypominającej centrum kontroli lotów. Wystarczą cztery kolumny w zwykłym arkuszu. Szczególnie interesujące będą powtarzające się sytuacje: brak informacji, konieczność ponownego wyjaśniania ustaleń, organizowanie pracy dostawcy, poprawianie rezultatu albo podejmowanie decyzji, które mógł podjąć sam. Taki zapis zmienia ogólne poczucie przeciążenia w konkretne dane, z którymi można coś zrobić.

Wróćmy do przykładu oznakowania placówek. Sam fakt, że wykonawca informuje o braku dostępu do lokalizacji, nie oznacza jeszcze, że działa niewłaściwie. Być może wyłącznie zamawiający może wydać zgodę na wejście do określonego pomieszczenia. Wtedy pytanie jest uzasadnione. Jeśli jednak dostawca otrzymał wcześniej listę kontaktów i był zobowiązany do samodzielnego umawiania wizyt, telefon z prośbą o wykonanie tej czynności za niego ma zupełnie inny charakter. Różnica nie leży w treści problemu, lecz w tym, kto miał obowiązek zapobiec jego wystąpieniu lub go rozwiązać. Bez tego rozróżnienia łatwo uznać wszystkie interwencje za nieuniknioną część współpracy.

Dlaczego tak łatwo przejmujesz cudzą pracę

Jednym z powodów jest odpowiedzialność za końcowy rezultat. Twój przełożony prawdopodobnie nie będzie analizował szczegółowo, który pracownik dostawcy nie wykonał zadania. Zapyta ciebie, dlaczego projekt jest opóźniony. Wiesz o tym, dlatego reagujesz natychmiast, nawet kiedy problem powinien rozwiązać wykonawca. To zachowanie nie wynika z braku asertywności. Wynika z realnej presji organizacyjnej. Jeżeli termin jest ważny, a konsekwencje opóźnienia poważne, trudno spokojnie obserwować, jak ktoś inny zastanawia się nad rozwiązaniem. Szczególnie kiedy sam znasz odpowiedź. W takich warunkach przejęcie pracy wydaje się działaniem odpowiedzialnym, choć może podtrzymywać nieskuteczny model współpracy.

Drugim powodem jest niewidoczność kosztów. Faktura podwykonawcy ma konkretną wartość, numer i termin płatności. Godziny poświęcone przez ciebie na poprawianie jego pracy często nie są nigdzie rozliczane jako koszt usługi. W rezultacie można porównywać oferty dwóch dostawców wyłącznie na podstawie ceny, ignorując różnice w ich samodzielności. Tańsza firma może wymagać znacznie więcej nadzoru, dodatkowych uzgodnień i ponownego wykonywania zadań. Nie oznacza to automatycznie, że droższa będzie lepsza. Oznacza jedynie, że cena z zamówienia nie zawsze pokazuje rzeczywisty koszt współpracy. Jeżeli dostawca oszczędza na koordynacji, a ty nieświadomie przejmujesz tę funkcję, pozorna oszczędność zaczyna przypominać promocję, w której do każdego zakupionego produktu trzeba samodzielnie dołączyć brakującą połowę.

Trzecia przyczyna jest bardziej osobista. Ludzie, którzy dobrze organizują pracę, często mają trudność z tolerowaniem chaosu. Kiedy widzisz problem, natychmiast dostrzegasz również możliwe rozwiązanie. To cenna umiejętność, lecz podczas współpracy z podwykonawcą potrafi obrócić się przeciwko tobie. Zamiast wymagać od dostawcy przedstawienia sposobu działania, podajesz mu własny. Po kilku tygodniach wykonawca nauczy się, że

najbardziej efektywną strategią jest zgłaszanie każdej trudności tobie. Ostatecznie nie musi nawet podejmować prób samodzielnego rozwiązania problemu. Wystarczy wysłać wiadomość zaczynającą się od niewinnego „Jak sugerujesz postąpić?". Niewinnego dla niego, oczywiście. Dla twojego kalendarza to już oficjalne wypowiedzenie wojny.

Istnieje również problem niejasnego zakresu zamówienia. Jeżeli umowa opisuje usługę szerokimi określeniami, a konkretne obowiązki ustalano wyłącznie podczas rozmów, każda strona może mieć inne wyobrażenie o odpowiedzialności. Ty zakładasz, że wykonawca sam przygotuje harmonogram i zorganizuje ludzi. On uważa, że dostarcza jedynie pracowników wykonujących polecenia. Obie strony mogą działać w dobrej wierze, lecz rezultat będzie rozczarowujący. Szczególnie niebezpieczne są sformułowania takie jak „pełne wsparcie", „kompleksowa realizacja" czy „bieżąca koordynacja". Brzmią profesjonalnie, ale bez konkretnych obowiązków mogą oznaczać wszystko, od samodzielnego zarządzania projektem po uprzejme potwierdzanie otrzymanych wiadomości.

Nadzór nie oznacza trzymania wykonawcy za rękę

Skuteczny nadzór polega na uzyskaniu wystarczającej pewności, że uzgodniony rezultat zostanie dostarczony zgodnie z wymaganiami. Nie wymaga znajomości każdej czynności wykonywanej przez pracowników dostawcy. Jeżeli zlecasz profesjonalnej firmie obsługę określonego procesu, powinieneś otrzymywać informacje o postępie, ryzykach i jakości. Nie powinieneś natomiast automatycznie zarządzać jej codziennym grafikiem, wybierać narzędzi ani instruować każdego pracownika, jak ma wykonywać standardowe czynności mieszczące się w zakresie usługi. Chyba że właśnie taki model współpracy został świadomie zamówiony. Istnieją bowiem kontrakty, w których klient celowo kieruje pracą udostępnionych specjalistów. Ważne,

żeby rzeczywisty sposób działania odpowiadał temu, za co firma płaci i jakie obowiązki uzgodniono.

Praktyczna granica pojawia się w chwili, gdy wykonawca przedstawia problem. Zamiast natychmiast podawać rozwiązanie, możesz zapytać: „Jakie działania już podjęliście i jakie rozwiązanie rekomendujecie?”. To niewielka zmiana, lecz ma duże znaczenie. Zmusza do oddzielenia informacji o przeszkodzie od przeniesienia całego procesu decyzyjnego na zamawiającego. Jeżeli problem rzeczywiście wymaga twojej zgody, dostawca powinien przedstawić opcje, ich konsekwencje i termin podjęcia decyzji. Jeżeli mieści się w jego kompetencjach, powinien zaproponować rozwiązanie i je wdrożyć. Nie jest to uniwersalna odpowiedź na każdy kryzys. W sytuacji zagrożenia bezpieczeństwa lub poważnego ryzyka trzeba reagować niezwłocznie. W codziennych sprawach taki sposób rozmowy pomaga jednak przywracać właściwy podział pracy.

Załóżmy, że dostawca zgłasza opóźnienie związane z niedostępnością części. Zamiast organizować za niego zakupy, możesz oczekiwać informacji o przewidywanym terminie dostawy, sprawdzonych alternatywach i wpływie na harmonogram. Jeżeli wybór zamiennika wymaga zgody zamawiającego, podejmujesz decyzję na podstawie przygotowanych danych. Jeśli zamiennik mieści się w uzgodnionych parametrach i wykonawca ma prawo go zastosować, nie ma potrzeby angażowania cię w każdy etap. Właśnie tak wygląda sensowne wykorzystanie kompetencji zewnętrznego partnera. Płacisz nie tylko za ręce wykonujące zadanie, lecz także za określony poziom organizacji i odpowiedzialności, jeśli obejmuje go zamówiona usługa.

Ważne jest przy tym odróżnienie pomagania od ratowania. Pomoc może być konieczna, kiedy wykonawca natrafia na przeszkodę znajdującą się poza jego wpływem. Ratowanie zaczyna się wtedy, gdy systematycznie wykonujesz zadania należące do jego obowiązków, aby uniknąć konsekwencji zaniedbań. Pierwsze

zachowanie umożliwia współpracę. Drugie może utrwalać problem. Nie zawsze będziesz mógł pozwolić sobie na odmowę interwencji, szczególnie przy krytycznym terminie. Możesz jednak zadbać, żeby wyjątkowe przejęcie pracy zostało nazwane, udokumentowane i omówione po zakończeniu sytuacji. Inaczej tymczasowe rozwiązanie bardzo szybko stanie się niepisaną zasadą, a ty zostaniesz jego najwierniejszym wykonawcą.

Pierwsza zmiana zaczyna się od właściwego pytania

Zanim zaczniesz modyfikować umowy, przygotowywać nowe procedury lub organizować poważne spotkanie z dostawcą, przeanalizuj jedną powtarzającą się sytuację. Wybierz taką, która regularnie pochłania twój czas, ale nie jest związana z bezpośrednim zagrożeniem ani wyjątkowym kryzysem. Następnie ustal, czego pierwotnie oczekiwano od wykonawcy, jakie informacje otrzymał i dlaczego zadanie trafiło z powrotem do ciebie. Być może odkryjesz, że dostawca nie miał potrzebnych uprawnień. Być może brakowało terminu na zgłaszanie przeszkód. A może po prostu przyzwyczaiłeś wszystkich do tego, że zawsze odpowiadasz szybciej, niż oni zdążą zastanowić się nad rozwiązaniem.

Jeżeli okaże się, że problemem jest przyzwyczajenie, zmień sposób reagowania przy następnej okazji. Poproś o rekomendację zamiast przygotowywać ją samodzielnie. Odeślij pytanie do uzgodnionego zakresu odpowiedzialności, jeżeli odpowiedź już tam istnieje. Ustal termin przedstawienia rozwiązania zamiast prowadzić wielogodzinną wymianę wiadomości. Kiedy okaże się, że brakowało informacji po stronie zamawiającego, uzupełnij ją i sprawdź, jak uniknąć powtarzania tej samej przeszkody. Celem nie jest udowodnienie wykonawcy, że wszystko powinien wiedzieć. Celem jest takie uporządkowanie współpracy, żeby podobna sytuacja następnym razem nie wymagała ponownego angażowania ciebie.

Warto również uczciwie porozmawiać o tym wewnątrz własnej organizacji. Jeżeli przełożony oczekuje pełnej kontroli nad każdą drobną czynnością dostawcy, a jednocześnie ograniczenia czasu poświęcanego na nadzór, masz do czynienia ze sprzecznymi wymaganiami. Nie rozwiążesz ich samą asertywnością. Potrzebne jest uzgodnienie poziomu kontroli, priorytetów i zakresu samodzielności zewnętrznej firmy. Możesz przedstawić konkretne przykłady interwencji i zaproponować, które decyzje nadal wymagają twojego udziału, a które powinny należeć do dostawcy. Taka rozmowa jest znacznie skuteczniejsza niż ogólne narzekanie, że podwykonawca „ciągle zawraca głowę".

Najważniejsze odkrycie jest jednak prostsze. Nie musisz osobiście wykonywać pracy, żeby ponosić odpowiedzialność za jej właściwe zorganizowanie i ocenę. Możesz wymagać jakości bez poprawiania każdego błędu własnymi rękami. Możesz kontrolować termin bez codziennego przypominania wykonawcy, jaki jest dzień tygodnia. Możesz rozwiązywać rzeczywiste przeszkody, nie przejmując automatycznie wszystkich problemów. Dopiero wtedy outsourcing zaczyna przynosić to, czego od niego oczekiwano: dostęp do zewnętrznych kompetencji i zdolności wykonawczych, a nie kolejny strumień obowiązków kierowanych na twoje biurko.

Zlecenie zadania nie jest jeszcze dowodem jego skutecznego przekazania. Dowodem będzie sytuacja, w której praca rzeczywiście posuwa się naprzód bez twojego nieustannego udziału, a interweniujesz przede wszystkim tam, gdzie potrzebna jest decyzja zamawiającego lub ocena uzgodnionego rezultatu. Jeżeli po przeanalizowaniu ostatniego tygodnia odkryjesz, że większość działań wykonawcy zależała od twoich telefonów, potraktuj to jako informację o procesie, nie osobistą porażkę. System można zmienić. Najpierw trzeba tylko przestać uważać jego codzienne ratowanie za naturalny obowiązek człowieka, który miał przecież zostać odciążony.

Rozdział 2 - Kto za co odpowiada, czyli koniec organizacyjnego ping-ponga

Na spotkaniu dotyczącym uruchomienia nowej usługi zewnętrznej siedzi osiem osób. Każda reprezentuje inny dział lub firmę, wszystkie mają dostęp do prezentacji, a na ostatnim slajdzie widnieje imponujące zdanie: „Odpowiedzialność za realizację projektu została uzgodniona". Wszyscy kiwają głowami. Dwa tygodnie później okazuje się, że nikt nie przygotował instrukcji dla użytkowników. Dostawca uważał, że zrobi to zamawiający. Zamawiający zakładał, że instrukcja jest częścią usługi. Dział operacyjny czekał na dokument, dział zakupów odsyłał do umowy, a kierownik projektu próbował ustalić, dlaczego coś, co zostało oficjalnie uzgodnione, najwyraźniej nie zostało uzgodnione z rzeczywistością. Prezentacja nadal wyglądała znakomicie. Szkoda tylko, że nie potrafiła samodzielnie napisać instrukcji.

Niejasna odpowiedzialność jest jednym z najskuteczniejszych sposobów produkowania opóźnień bez widocznego sprawcy. W przeciwieństwie do otwartej odmowy wykonania zadania trudno ją natychmiast zauważyć. Nikt przecież nie mówi: „Nie zamierzam tego zrobić". Ludzie mówią raczej: „Czekaliśmy na informację", „Rozumieliśmy to inaczej" albo „Nie wiedzieliśmy, że to po naszej stronie". Każde z tych zdań może być prawdziwe. Problem polega na tym, że organizacja działa na podstawie wzajemnych oczekiwań, których nigdy nie przełożono na konkretne obowiązki. W rezultacie wszyscy są zajęci, każdy może wskazać powód opóźnienia, a zadanie nadal stoi w miejscu.

Dlatego odpowiedzialności nie wystarczy ogólnie przypisać firmie. Trzeba wiedzieć, jaki rezultat ma dostarczyć, kto organizuje działania prowadzące do jego osiągnięcia, kto zatwierdza decyzje i na jakich zasadach następuje odbiór. W przypadku większych zleceń potrzebne będą również konkretne osoby odpowiadające za

poszczególne obszary. Zewnętrzny partner może zobowiązać się do realizacji całej usługi, lecz wewnątrz jego organizacji ktoś musi zarządzać ludźmi, ktoś pilnować jakości, a ktoś odpowiadać za rozwiązywanie problemów. Jeżeli wszystkie te sprawy trafiają bezpośrednio do zamawiającego, nawet dobrze skonstruowana umowa może nie wystarczyć do sprawnego działania.

Odpowiedzialność za wynik to nie to samo co wykonywanie zadania

Wyobraź sobie, że firma zleca zewnętrznemu operatorowi obsługę określonego procesu. Zamawiający określa oczekiwany poziom jakości, wymagania bezpieczeństwa, godziny dostępności i sposób raportowania. Operator ma dobrać odpowiednich pracowników, zorganizować ich pracę oraz zapewnić ciągłość realizacji. Jeżeli jeden z pracowników zachoruje, standardowo to operator powinien zorganizować zastępstwo, o ile taki obowiązek wynika z uzgodnionej usługi. Zamawiający nie musi wiedzieć, kto konkretnie zamienił się zmianami. Powinien natomiast wiedzieć, czy usługa będzie nadal realizowana na wymaganym poziomie. Ta różnica oddziela zarządzanie rezultatem od codziennego kierowania personelem dostawcy.

Nie oznacza to jednak, że zamawiający może przerzucić na wykonawcę wszystkie decyzje. Firma korzystająca z usługi nadal decyduje o swoich potrzebach, priorytetach biznesowych i wymaganiach, które zastrzegła do zatwierdzenia. Jeśli zewnętrzny operator proponuje zmianę godzin obsługi wpływającą na klientów, taka decyzja może wymagać akceptacji zamawiającego. Jeżeli natomiast zmienia wewnętrzny grafik w sposób niewpływający na uzgodnione parametry, angażowanie klienta nie musi mieć sensu. Dobrze ustalona odpowiedzialność pozwala więc określić nie tylko, kto coś wykonuje, lecz także jakie decyzje może podejmować samodzielnie. Bez tego każdy szczegół staje się sprawą do konsultacji, a konsultacje zaczynają stanowić osobną, wyjątkowo czasochłonną gałąź gospodarki.

W praktyce warto rozróżnić cztery rodzaje udziału w zadaniu. Pierwszy to wykonanie pracy, czyli przygotowanie określonego rezultatu. Drugi to organizowanie i nadzorowanie realizacji po stronie odpowiedniego podmiotu. Trzeci obejmuje decyzje oraz zatwierdzenia zastrzeżone dla konkretnej osoby lub organizacji. Czwarty dotyczy odbioru, czyli sprawdzenia, czy dostarczony rezultat spełnia uzgodnione wymagania. Jedna osoba może pełnić kilka funkcji, zwłaszcza przy małych zleceniach. Nie powinno się jednak automatycznie zakładać, że skoro ktoś odbiera rezultat, ma również obowiązek samodzielnie go poprawić. Byłoby to równie logiczne jak oczekiwanie, że klient restauracji, który zauważył niedogotowany posiłek, powinien wejść do kuchni i dokończyć pracę kucharza.

Jedno zadanie, jeden właściciel dostarczenia rezultatu

Najwięcej zamieszania powstaje wtedy, gdy kilka osób uważa, że odpowiada za ten sam rezultat, lecz żadna nie czuje się zobowiązana do doprowadzenia pracy do końca. Sformułowanie „zajmiemy się tym wspólnie” bywa użyteczne przy opisywaniu współpracy, ale fatalne jako jedyny zapis odpowiedzialności. Współpraca wymaga bowiem koordynacji, a koordynacja wymaga osoby lub podmiotu, który pilnuje całości. Warto więc dla każdego istotnego rezultatu wskazać jednego właściciela jego dostarczenia. Pozostali mogą uczestniczyć w przygotowaniu, konsultowaniu i zatwierdzaniu. Ktoś jednak musi odpowiadać za to, żeby wszystkie niezbędne działania rzeczywiście się wydarzyły.

Załóżmy, że zewnętrzna firma ma przygotować i uruchomić system rezerwacji dla sieci placówek. Dostawca odpowiada za konfigurację, testy techniczne i przygotowanie systemu do działania. Dział operacyjny zamawiającego przekazuje zasady obsługi klientów. Dział bezpieczeństwa ocenia wymagane zabezpieczenia, a osoba odpowiedzialna za projekt podejmuje decyzję o uruchomieniu zgodnie z przyjętymi zasadami. Każdy uczestnik ma określony wkład. Nie oznacza to jednak, że każdy