Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

Zmienił się system, przeciążyłem się ja

Jak przejść przez obowiązkową zmianę narzędzi w pracy bez brania całej migracji na siebie



Max Paradox

Zmienił się system, przeciążyłem się ja

Jak przejść przez obowiązkową zmianę narzędzi w pracy bez brania całej migracji na siebie

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 9788384906521

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Kiedy zmiana systemu staje się twoim drugim etatem.....10

Rozdział 2 - Dlaczego nowe narzędzie miało oszczędzać czas, a właśnie go pożera.....19

Rozdział 3 - Pułapka człowieka, który zawsze sobie poradzi..... 30

Rozdział 4 - Pięć pozornych rozwiązań, które tylko dokładają pracy 39

Rozdział 5 - Kto za to odpowiada? Czyli koniec zabawy w organizacyjnego detektywa 48

Rozdział 6 - Skrzynka odbiorcza nie jest centrum dowodzenia migracją 57

Rozdział 7 - Dwa systemy, trzy wersje prawdy i człowiek, który ma to wszystko pogodzić..... 67

Rozdział 8 - Nie musisz naprawiać wszystkiego przed końcem dnia 77

Rozdział 9 - Plan migracji, który mieści się w twoim kalendarzu 87

Rozdział 10 - Jak rozmawiać z przełożonym, żeby nie skończyło się na „musimy dać radę”..... 98

Rozdział 11 - Zgłaszaj problemy tak, żeby ktoś mógł je naprawdę rozwiązać 108

Rozdział 12 - Naucz się nowego systemu, ale nie próbuj zostać jego encyklopedią..... 119

Rozdział 13 - Przekaż zadanie tak, żeby nie wróciło do ciebie z kokardką..... 131

Rozdział 14 - Dzień uruchomienia: jak podejmować decyzje, kiedy wszystko dzieje się naraz 142

Rozdział 15 - Kiedy migracja idzie źle, a ty zaczynasz obwiniać siebie 154

Rozdział 16 - Gdy nowy system nadal nie działa, a wszyscy każą ci zachować cierpliwość 164

Rozdział 17 - Gdy nie masz już siły na kolejną zmianę: jak uprościć pracę bez rezygnowania z odpowiedzialności.....174

Rozdział 18 - Jak utrzymać porządek, kiedy migracja oficjalnie się skończyła.....185

Rozdział 19 - Pierwsze oznaki nawrotu, czyli jak nie zostać ponownie człowiekiem od wszystkiego 196

Rozdział 20 - System może się zmienić. Ty nie musisz zmieniać się w cały dział wdrożeń 207

INTRO

W poniedziałek rano otwierasz komputer i odkrywasz, że narzędzie, w którym jeszcze w piątek dało się normalnie pracować, właśnie przeszło do historii. Na jego miejscu pojawił się nowy system. Nowocześniejszy, bardziej intuicyjny i podobno zaprojektowany z myślą o użytkowniku. Szczególnie o takim użytkowniku, który dysponuje trzema wolnymi godzinami, doskonałą pamięcią i umiejętnością odnajdywania przycisków ukrytych przez projektanta najwyraźniej wychowanego na grach logicznych.

Na skrzynce czeka wiadomość zatytułowana „Ważna informacja dotycząca transformacji cyfrowej". Dowiadujesz się z niej, że zmiana pozwoli zwiększyć efektywność, poprawić współpracę i uprościć codzienne procesy. Brzmi obiecująco. Szkoda tylko, że dotychczasowe zadania nadal trzeba wykonać, nowe narzędzie nie rozpoznaje części danych, a instrukcja obsługi ma czterdzieści siedem stron i zaczyna się od zdania: „Proces jest prosty i intuicyjny".

Najbardziej intuicyjna okazuje się potrzeba zamknięcia laptopa.

Potem przychodzi pierwsza wiadomość od współpracownika: „Wiesz, jak teraz wygenerować raport?". Druga: „Możesz sprawdzić, dlaczego nie mam dostępu?". Trzecia pochodzi od przełożonego, który uprzejmie przypomina, że zmiana systemu nie powinna wpłynąć na realizację bieżących celów. Oczywiście. Tak samo remont kuchni nie powinien wpływać na przygotowywanie trzydaniowego obiadu. Wystarczy wykazać się elastycznością i nie przejmować drobiazgami, takimi jak brak kuchenki.

Zanim minie południe, masz już trzy role. Wykonujesz swoją pracę, uczysz się nowego narzędzia i pomagasz innym przeżyć cyfrową rewolucję. Nikt formalnie nie powierzył ci tej trzeciej funkcji. Po prostu kilka razy udało ci się znaleźć rozwiązanie, więc organizacja uznała, że znalazła człowieka, który świetnie radzi sobie z problemami. Gratulacje. Awansowano cię na nieoficjalny dział wsparcia technicznego. Bez dodatkowego wynagrodzenia, za to z nieograniczoną liczbą zgłoszeń.

I właśnie tutaj zaczyna się problem, którym zajmiemy się w tej książce.

Nie chodzi wyłącznie o to, że nowe systemy bywają niewygodne, wdrożenia niedopracowane, a komunikaty organizacyjne przypominają materiały reklamowe napisane przez ludzi, którzy nigdy nie próbowali zalogować się do własnego produktu. Zmiana narzędzi jest często konieczna i może przynosić rzeczywiste korzyści. Problem pojawia się wtedy, gdy koszt tej zmiany zostaje po cichu przeniesiony na pracowników, którzy mają jednocześnie zachować dotychczasową wydajność, opanować nowe procedury, poprawiać błędy i uspokajać wszystkich dookoła.

Szczególnie łatwo wpadasz w tę pułapkę, jeśli jesteś osobą odpowiedzialną, pomocną i dość sprawną technicznie. Znasz procesy, rozumiesz zależności i potrafisz dostrzec, dlaczego coś nie działa. Kiedy inni utkną, naturalnie zwracają się do ciebie. Początkowo nawet nie masz nic przeciwko temu. Pomoc koledze zajmuje pięć minut, wyjaśnienie nowej procedury kolejne dziesięć. Dopiero po kilku dniach zauważasz, że własne obowiązki wykonujesz wieczorem, a kalendarz zaczyna przypominać parking, na którym wszyscy zostawili samochody, ale nikt nie zamierza po nie wrócić.

Co gorsza, możesz zacząć traktować przeciążenie jako dowód własnej niewystarczającej kompetencji. Skoro inni jakoś funkcjonują, może to ty za wolno się uczysz? Może powinieneś lepiej organizować czas, dokładniej czytać instrukcje albo poświęcić weekend na szkolenie? Tyle że widzisz tylko fragment sytuacji. Nie wiesz, ile pracy pozostali odkładają, z jakich nieformalnych obejść korzystają ani jakich zadań po prostu nie wykonują. Porównywanie własnego chaosu z cudzym spokojnym wyrazem twarzy jest wyjątkowo mało wiarygodną metodą oceny wydajności.

Warto więc ustalić jedną rzecz: obowiązkowa migracja jest przedsięwzięciem organizacyjnym, a nie prywatnym egzaminem z zaradności.

To rozróżnienie zmienia bardzo wiele. Organizacja podejmuje decyzję o zastąpieniu narzędzia, określa termin, wybiera rozwiązanie i ustala sposób wdrożenia. Pracownik ma obowiązek współpracować w ramach swojej roli, uczyć się wymaganych czynności i zgłaszać problemy. Nie oznacza to jednak automatycznie, że powinien przejąć odpowiedzialność za niedostateczne szkolenia, błędne uprawnienia, niespójne instrukcje, brak wsparcia technicznego czy nierealistyczne terminy. Możesz być zaangażowany i jednocześnie uczciwie powiedzieć, że określone zadanie wymaga dodatkowego czasu, decyzji przełożonego albo pomocy właściwego zespołu.

Oczywiście w praktyce nie jest to takie proste. Łatwo napisać „ustal granice", trudniej zrobić to podczas spotkania, na którym kierownik pyta, czy możesz jeszcze „na chwilę" pomóc całemu działowi. Zwłaszcza gdy zależy ci na dobrej opinii, nie chcesz zostawiać współpracowników bez wsparcia i masz świadomość, że odmowa może zostać źle odebrana. W tej książce nie będziemy udawać, że

wystarczy asertywnie unieść brew, a wszystkie problemy organizacyjne rozpłyną się w powietrzu. To poradnik o działaniu w rzeczywistych warunkach, również wtedy, gdy masz ograniczony wpływ na decyzje i niewiele przestrzeni do negocjacji.

Przyjrzymy się temu, jak rozpoznawać zadania rzeczywiście należące do ciebie oraz obowiązki, które pojawiają się wyłącznie dlatego, że akurat potrafisz je wykonać. Nauczysz się odróżniać trudności wynikające z własnego procesu uczenia się od usterek i braków wdrożenia. Zobaczysz, jak zgłaszać problemy w sposób konkretny, dokumentować ich wpływ na pracę i rozmawiać o priorytetach bez przechodzenia od razu do konfliktu. Ważne będzie również pomaganie innym bez zostawania całodobowym punktem informacyjnym, bo życzliwość nie musi oznaczać przyjmowania każdego zgłoszenia z entuzjazmem pracownika infolinii podczas pierwszego dnia promocji.

Nie dostaniesz za to magicznej metody, która sprawi, że każde nowe narzędzie stanie się wygodne, wszystkie instrukcje zrozumiałe, a każdy przełożony natychmiast zaakceptuje twoje argumenty. Niektóre wdrożenia rzeczywiście są źle przygotowane. Czasami trzeba wykonać dodatkową pracę, a czasami nie da się uniknąć przejściowego spadku wydajności. Można jednak ograniczyć chaos, lepiej rozdzielić odpowiedzialność i przestać traktować każdą lukę w organizacji jak osobiste wezwanie do ratowania sytuacji.

Na początek przyda ci się jedno proste pytanie. Gdy podczas kolejnego dnia migracji pojawi się nowe zadanie, zastanów się: „Czy to jest część mojej pracy, uzgodnione wsparcie wdrożenia, czy problem, który właśnie przejmuję

tylko dlatego, że nikt inny się nim nie zajął?". Nie musisz natychmiast odmawiać. Czasem wystarczy zapytać, co należy odłożyć, kto podejmie decyzję albo dokąd przekazać zgłoszenie. Takie pytania nie świadczą o braku współpracy. Pomagają ujawnić koszty, które dotychczas były niewidoczne.

Bo celem nie jest zostanie człowiekiem, który na każde pytanie odpowiada: „To nie mój problem". Z takim podejściem można wprawdzie odzyskać sporo wolnego czasu, ale również szybko przestać być zapraszanym na przyjemniejsze spotkania. Chodzi o coś rozsądniejszego: wykonywać swoją pracę dobrze, uczestniczyć w zmianie profesjonalnie i pomagać tam, gdzie ma to sens, bez finansowania całego wdrożenia własnym zmęczeniem.

Nowy system może wymagać od ciebie nauczenia się innych sposobów pracy. Nie musi wymagać stania się człowiekiem od wszystkiego.

A jeśli organizacja naprawdę potrzebuje kogoś, kto poprowadzi migrację, powinno to być zadanie z nazwą, zakresem, priorytetem i odpowiednim wsparciem. Nie tajna funkcja aktywowana automatycznie po trzecim udanym resecie hasła.

Rozdział 1 - Kiedy zmiana systemu staje się twoim drugim etatem

W firmowym kalendarzu pojawia się spotkanie zatytułowane „Kick-off wdrożenia nowej platformy". Trwa czterdzieści pięć minut. Pierwsze piętnaście poświęcono strategicznej wizji, następne dwadzieścia prezentacji funkcji, a ostatnie dziesięć pytaniom. Niestety, kiedy uczestnicy zaczynają zadawać konkretne pytania, prowadzący informuje, że czas dobiegł końca i wszystkie wątpliwości można przesyłać na specjalnie utworzoną skrzynkę. Skrzynka ma piękną nazwę, automatyczną odpowiedź i prawdopodobnie własne życie wewnętrzne. Nikt jeszcze nie widział, żeby rozwiązała jakiś problem, ale przynajmniej potwierdza jego otrzymanie.

Następnego dnia otrzymujesz dostęp do platformy. Logowanie działa, chociaż dopiero za trzecim razem. Część danych została przeniesiona, część znajduje się w innym miejscu, a kilku potrzebnych funkcji nie możesz znaleźć. Instrukcja mówi, że wszystko jest dostępne w zakładce „Zarządzanie", której najwyraźniej nie masz. Piszesz do wsparcia. W odpowiedzi otrzymujesz prośbę o przesłanie zrzutu ekranu, numeru użytkownika i opisu problemu. Po godzinie dowiadujesz się, że zgłoszenie przekazano do odpowiedniego zespołu. Nie wiadomo, którego. Być może zespołu archeologów cyfrowych, którzy właśnie próbują ustalić, gdzie zakopano zakładkę.

W międzyczasie masz wykonać zwykłe zadania. Klient czeka na informację, przełożony na raport, współpracownik na potwierdzenie, a nowa platforma na twoją cierpliwość. Ponieważ znasz poprzedni proces i potrafisz połączyć fakty,

zaczynasz szukać obejścia. Eksportujesz dane, porównujesz je ze starym plikiem, ręcznie poprawiasz kilka pozycji. Udaje się. Raport powstaje, termin zostaje dotrzymany, wszyscy są zadowoleni. Nikt nie pyta jednak, ile dodatkowej pracy wymagał ten sukces.

To pierwszy moment, w którym warto zachować czujność.

Sukces, który ukrywa problem

Z perspektywy organizacji zadanie zostało wykonane. Raport dotarł na czas, klient otrzymał odpowiedź, a wskaźnik terminowości pozostaje zielony. Jeśli nikt nie zgłosi dodatkowego wysiłku, system zarządzania nie zobaczy różnicy między pracą wykonaną sprawnie a pracą uratowaną dzięki dwóm godzinom ręcznego poprawiania danych. Zielony wskaźnik wygląda znakomicie. Można go pokazać na prezentacji i opatrzyć komentarzem, że transformacja przebiega zgodnie z planem.

Tymczasem człowiek, który umożliwił ten sukces, kończy dzień z zaległościami. Jego właściwe obowiązki nie zniknęły. Zostały przesunięte na później, podobnie jak przerwa, rozmowa z zespołem i możliwość spokojnego zastanowienia się nad ważną decyzją. Ponieważ sytuacja pozornie się udała, następnego dnia oczekiwania pozostają takie same. Organizacja nie dostała sygnału, że proces wymaga naprawy. Dostała dowód, że można go jakoś przeprowadzić.

Nie oznacza to, że powinieneś celowo pozwalać zadaniom się nie udać. Nie każde obejście jest błędem. Podczas wdrożeń bywają potrzebne rozwiązania tymczasowe, szczególnie gdy chodzi o terminowe zobowiązania, bezpieczeństwo danych albo ciągłość

obsługi. Problemem jest brak informacji o ich koszcie. Awaryjne działanie zaczyna wtedy funkcjonować jako normalny sposób pracy, a człowiek, który je wymyślił, zostaje nieformalnym właścicielem procesu. Na początku z własnej inicjatywy, później z przyzwyczajenia wszystkich zainteresowanych.

Wyobraź sobie, że przez tydzień ręcznie uzupełniasz dane, których nowy system nie przenosi automatycznie. Pierwszego dnia zajmuje to dwadzieścia minut. Drugiego czterdzieści, bo pojawiają się dodatkowe przypadki. W piątek masz już własny arkusz z poprawkami i zestaw instrukcji dla kolegów. W kolejnym tygodniu ktoś mówi: „Zróbmy tak jak ostatnio, skoro działa". Właśnie narodził się proces. Nie ma formalnego właściciela, zatwierdzonej procedury ani określonego terminu zakończenia. Ma za to ciebie.

A ty przecież nie podpisywałeś umowy na stanowisko „Specjalista do spraw wszystkiego, co chwilowo nie działa".

Trzy rodzaje pracy, które wyglądają jak jedna

Przeciążenie podczas migracji łatwo przeoczyć, ponieważ dodatkowe zadania przypominają normalną pracę. Otwierasz te same pliki, komunikujesz się z tymi samymi osobami i realizujesz podobne cele. Zmienia się jednak rodzaj wysiłku, którego wymaga ich osiągnięcie. Warto rozróżnić trzy obszary.

Pierwszy to praca podstawowa, czyli obowiązki, za które odpowiadasz niezależnie od wykorzystywanego narzędzia. Mogą obejmować analizowanie danych, obsługę klientów, planowanie, sprzedaż, koordynowanie zespołu czy przygotowywanie dokumentów. Drugi obszar to nauka nowego sposobu wykonywania tych obowiązków. Jest

naturalnym elementem wdrożenia. Trzeci obejmuje naprawianie niedoskonałości samej migracji: poszukiwanie brakujących informacji, zgłaszanie usterek, testowanie obejść, wyjaśnianie innym niejasnych procedur i odtwarzanie czynności, które wcześniej działały automatycznie.

Te obszary mogą się przenikać, lecz nie powinny pozostawać nierozróżnialne. Jeśli przygotowanie raportu zajmowało godzinę, a teraz zajmuje trzy, masz do czynienia z realną zmianą obciążenia. Jedna godzina nadal służy wykonaniu zadania. Pozostałe dwie mogą wynikać z nauki albo problemów wdrożeniowych. Rozróżnienie jest ważne, ponieważ każda z tych przyczyn wymaga innej reakcji. Nauka może wymagać szkolenia i praktyki. Błąd systemu wymaga naprawy. Brak uzgodnionego priorytetu wymaga decyzji osoby zarządzającej pracą.

Jeżeli wszystkie trzy problemy nazwiesz po prostu „mam dużo pracy”, trudno będzie ustalić rozwiązanie. Przełożony może zasugerować lepszą organizację czasu, informatyk dodatkowe szkolenie, a autor instrukcji ponowne przeczytanie strony dwudziestej trzeciej. Każdy odpowie na trochę inne pytanie. Twoje zadanie polega więc na nazwaniu źródła trudności, zanim zaczniesz szukać pomocy. To nie biurokratyczna fanaberia. To sposób, żeby nie próbować naprawiać usterki systemowej za pomocą bardziej ambitnego kalendarza.

Dlaczego dodatkowy etat pojawia się bez ogłoszenia

Nieformalna odpowiedzialność rzadko przychodzi z oficjalnym poleceniem. Zwykle narasta poprzez drobne, pozornie rozsądne decyzje. Ktoś prosi o pomoc, więc pomagasz. Następnie poleca cię innej osobie. Ta przekazuje twój kontakt trzeciej, bo „on się orientuje”. Po kilku dniach

stajesz się naturalnym punktem kontaktowym, chociaż nikt nie ustalił, ile czasu możesz na to przeznaczyć i czy masz odpowiednie uprawnienia.

Organizacje chętnie korzystają z rozwiązań, które pojawiają się spontanicznie. Jeśli pracownik potrafi połączyć wiedzę biznesową z techniczną, często wypełnia lukę między zespołami. Informatycy znają system, ale nie zawsze rozumieją specyfikę codziennych zadań. Kierownicy znają cele, lecz niekoniecznie szczegóły działania narzędzia. Użytkownicy wiedzą, co chcą osiągnąć, ale nie potrafią opisać problemu technicznego. Człowiek, który rozumie wszystkie trzy perspektywy, staje się wyjątkowo przydatny.

Sama przydatność nie jest niczym złym. Może prowadzić do rozwoju, uznania i nowych możliwości zawodowych. Kłopot zaczyna się wtedy, gdy organizacja korzysta z tej kompetencji bez formalnego ustalenia zakresu odpowiedzialności. Pomoc udzielana okazjonalnie zmienia się w stały obowiązek, ale pozostałe zadania i terminy pozostają nietknięte. W ten sposób powstaje stanowisko, którego nie ma w strukturze, za to doskonale widać je w liczbie nieprzeczytanych wiadomości.

W dodatku taka rola bywa psychologicznie atrakcyjna. Miło wiedzieć, że inni ufają twoim umiejętnościom. Satysfakcja z rozwiązania trudnego problemu potrafi skutecznie zagłuszyć pytanie, czy w ogóle powinieneś się nim zajmować. Szczególnie gdy efekty są natychmiastowe: ktoś dziękuje, zadanie rusza dalej, napięcie opada. Własny raport, który od trzech godzin czeka na przygotowanie, nie okazuje podobnej wdzięczności. Leży spokojnie i liczy na twoje wieczorne wyrzuty sumienia.

Zobacz koszt, zanim stanie się normą

Nie potrzebujesz skomplikowanego systemu ewidencji, aby ustalić, czy migracja zaczyna pochłaniać zbyt wiele czasu. Przez kilka dni zapisuj dodatkowe czynności związane ze zmianą narzędzia. Wystarczą krótkie informacje: co próbowałeś zrobić, co przeszkodziło w wykonaniu zadania, ile czasu zajęło obejście i czy problem został rozwiązany. Nie chodzi o rejestrowanie każdej minuty z dokładnością godną kontroli lotów kosmicznych. Potrzebujesz obrazu, który pozwoli odróżnić pojedynczą niedogodność od powtarzalnego obciążenia.

Przykładowy zapis może wyglądać następująco: „Przygotowanie zestawienia sprzedaży - brak dostępu do danych historycznych - ręczny eksport z poprzedniego narzędzia - dodatkowe 45 minut - zgłoszenie otwarte". Taki opis jest znacznie użyteczniejszy niż stwierdzenie, że nowy system jest beznadziejny. Nawet jeśli emocjonalnie drugie zdanie wydaje się wyjątkowo trafne. Pierwsze pozwala wskazać przyczynę, wpływ na pracę i potrzebną decyzję.

Po kilku dniach możesz zauważyć, że największym problemem wcale nie jest samo narzędzie. Być może tracisz czas na tłumaczenie tych samych czynności różnym osobom. A może nieustannie przełączasz się między zadaniami, ponieważ zgłoszenia przychodzą bezpośrednio do ciebie. Innym razem okaże się, że jedna brakująca funkcja powoduje większość opóźnień. Każde z tych odkryć prowadzi do innego rozwiązania. Bez rozpoznania łatwo natomiast dojść do wniosku, że trzeba po prostu pracować szybciej.

Ważne, aby nie zamieniać obserwacji w kolejne obciążenie. Jeśli samo dokumentowanie problemów zabiera więcej czasu niż ich rozwiązywanie, narzędzie diagnostyczne zaczęło zachowywać się jak nowa platforma

firmowa. Ogranicz zapis do informacji, które pomogą ci podjąć decyzję lub przedstawić sytuację przełożonemu. Pięć konkretnych przykładów bywa bardziej przekonujących niż trzydzieści stron opisów własnego cierpienia.

Co powiedzieć, kiedy wszystko nadal ma być gotowe na czas

Wyobraź sobie rozmowę z przełożoną, która oczekuje raportu na piątek. Zamiast odpowiadać, że nie wyrabiasz się przez migrację, przedstawiasz konkretną zależność: „Przygotowanie raportu wymaga obecnie około dwóch dodatkowych godzin z powodu ręcznej weryfikacji danych. Mogę utrzymać termin, jeśli przesuniemy analizę dodatkową na poniedziałek. Jeśli oba zadania mają pozostać na piątek, potrzebuję wsparcia albo decyzji o ograniczeniu zakresu".

Nie jest to odmowa wykonania pracy. To przedstawienie dostępnych możliwości i ich konsekwencji. Pozwalasz osobie odpowiedzialnej za priorytety podjąć świadomą decyzję. Jednocześnie nie deklarujesz, że wszystko się uda, a następnie nie próbujesz w tajemnicy spełnić obietnicy kosztem własnego czasu. Taki sposób komunikowania wymaga odwagi, ponieważ ujawnia ograniczenia. Jest jednak bardziej profesjonalny niż zapewnianie o pełnej gotowości, kiedy realizacja wymaga nieplanowanej pracy po godzinach.

Oczywiście nie każdy przełożony reaguje na takie informacje entuzjastycznie. Możesz usłyszeć, że wszyscy muszą się dostosować albo że obecna sytuacja jest przejściowa. Wtedy warto wrócić do konkretów: „Rozumiem, że to okres przejściowy. Potrzebuję ustalić, które zadanie ma pierwszeństwo w tym tygodniu". Nie musisz przekonywać rozmówcy, że migracja jest źle zarządzana. Potrzebujesz decyzji dotyczącej rzeczywistego obciążenia.

Jeśli decyzji nie otrzymasz, zachowaj zapis zgłoszonych ograniczeń i działaj zgodnie z ustalonymi priorytetami, o ile są znane. W sprawach krytycznych dla bezpieczeństwa, zobowiązań wobec klientów lub integralności danych korzystaj z obowiązujących procedur eskalacji. Samodzielne improwizowanie nie zawsze jest bezpieczne. Szczególnie gdy szybkie obejście wymaga obchodzenia kontroli dostępu albo przenoszenia poufnych informacji do niezatwierdzonych narzędzi.

Nie każda trudność oznacza przeciążenie

Na koniec potrzebne jest jeszcze jedno rozróżnienie. Początkowe spowolnienie podczas nauki nowego systemu nie musi świadczyć o nieprawidłowym wdrożeniu. Nowy interfejs wymaga przyzwyczajenia, inne nazwy funkcji potrafią irytować, a czynności wykonywane dotąd automatycznie ponownie angażują uwagę. To normalna część zmiany. Nie ma sensu zgłaszać jako kryzysu każdej sytuacji, w której przez kilka minut szukasz przycisku.

O przeciążeniu warto mówić szczególnie wtedy, gdy dodatkowe obowiązki są powtarzalne, nie mają określonego właściciela, kolidują z bieżącą pracą albo wymagają kompetencji i uprawnień wykraczających poza twoją rolę. Znaczenie ma również czas trwania. Jednorazowa pomoc zespołowi podczas uruchomienia narzędzia jest czymś innym niż codzienne rozwiązywanie tych samych problemów przez kolejne tygodnie bez perspektywy naprawy.

Możesz więc zakończyć dzień z prostą, ale ważną obserwacją: które czynności rzeczywiście należały do twojej pracy, które były nauką, a które stanowiły niewidoczne wsparcie migracji? Nie potrzebujesz jeszcze idealnego

rozwiązania. Najpierw wystarczy przestać nazywać trzy różne obciążenia jednym słowem „obowiązki”.

Bo kiedy wiesz, gdzie kończy się twoja praca, łatwiej zauważyć moment, w którym ktoś zaczyna dokładać do niej całe wdrożenie. Nawet jeśli robi to z uśmiechem i zapewnieniem, że zajmie ci to tylko pięć minut.

Rozdział 2 - Dlaczego nowe narzędzie miało oszczędzać czas, a właśnie go pożera

Na prezentacji wdrożeniowej wszystko wygląda elegancko. Prowadzący otwiera nową aplikację, wykonuje trzy kliknięcia i pokazuje gotowy rezultat. Dane układają się w czytelny wykres, raport powstaje automatycznie, a ekran prezentuje się tak estetycznie, że niemal szkoda wykonywać na nim rzeczywistą pracę. Uczestnicy słyszą, że nowa platforma ograniczy liczbę czynności, uprości komunikację i pozwoli skupić się na zadaniach przynoszących wartość.

Dwa tygodnie później próbujesz odtworzyć ten sam proces. Tyle że twoje dane nie są przykładowe, użytkownicy mają różne uprawnienia, a klient potrzebuje dodatkowej informacji, której nie przewidziano na pokazie. Po siedmiu kliknięciach odkrywasz, że automatyczny raport nie obejmuje jednego ważnego pola. Eksportujesz więc plik, poprawiasz go ręcznie i wysyłasz dalej. Liczba operacji miała spaść. Spadła jedynie twoja wiara w prezentacje zawierające słowo „bezproblemowo".

Takie doświadczenie nie musi oznaczać, że nowe narzędzie jest gorsze od poprzedniego. Często ujawnia różnicę między możliwościami systemu a warunkami jego rzeczywistego wykorzystania. Program może mieć znakomite funkcje, a mimo to utrudniać pracę, jeśli wdrożenie pomija istotne zależności, dane nie zostały właściwie przygotowane albo użytkownikom nie zapewniono czasu na zmianę sposobu działania.

Zrozumienie tej różnicy jest ważne, ponieważ pozwala przestać traktować każde opóźnienie jako dowód własnej nieporadności. Nie musisz jednak popadać w przeciwną skrajność i uznawać, że cała odpowiedzialność spoczywa na twórcach oprogramowania. Rzeczywistość jest bardziej skomplikowana. Właśnie dlatego warto przyjrzeć się temu, z czego składa się koszt zmiany.

System to nie tylko ekran

Kiedy firma wymienia narzędzie, często mówi o funkcjach. Nowa platforma ma lepsze raportowanie, dodatkowe automatyzacje, bardziej rozbudowane uprawnienia i wygodniejszą współpracę między zespołami. Tymczasem codzienna praca nie polega na korzystaniu z pojedynczych funkcji. Jest ciągiem powiązanych czynności, w którym jedna osoba przygotowuje informacje, druga je sprawdza, trzecia podejmuje decyzję, a czwarta korzysta z wyniku.

Jeżeli zmienisz jeden element takiego ciągu, możesz wpłynąć na wszystkie pozostałe. Raport, który wcześniej powstawał automatycznie, być może wymaga teraz dodatkowego zatwierdzenia. Dane, które trafiały bezpośrednio do zespołu, trzeba eksportować. Uprawnienia nadawane dawniej na poziomie działu są teraz przypisywane indywidualnie. Każda zmiana może mieć uzasadnienie, lecz razem tworzą nową organizację pracy.

Wyobraź sobie proces przygotowywania miesięcznej prognozy. Analityk pobiera dane, kierownik sprawdza założenia, dział finansowy weryfikuje wartości, a następnie dokument trafia do zatwierdzenia. W starym narzędziu część informacji aktualizowała się automatycznie. Nowe rozwiązanie oferuje bardziej rozbudowane możliwości analityczne, ale wymaga ręcznego przypisania kategorii do

danych historycznych. Nikt podczas projektowania wdrożenia nie uwzględnił czasu potrzebnego na tę czynność.

Na poziomie funkcji firma zyskała nowocześniejszą platformę. Na poziomie codziennego procesu pojawił się dodatkowy etap. Jeśli mierzy się tylko dostępność nowych możliwości, migracja wygląda na sukces. Jeśli mierzy się czas przygotowania prognozy, obraz może być zupełnie inny. Obie obserwacje mogą być prawdziwe jednocześnie.

Dlatego pytanie „Czy nowy system jest lepszy?" bywa zbyt ogólne. Bardziej użyteczne brzmi: „Które konkretne zadania wykonujemy dzięki niemu szybciej, które wolniej i dlaczego?". Dopiero taka analiza pozwala oddzielić zalety narzędzia od problemów sposobu jego wprowadzenia.

Koszt przełączania, którego nikt nie umieścił na slajdzie

Jedną z najbardziej męczących cech migracji jest konieczność nieustannego przełączania uwagi. Pracujesz nad zadaniem, pojawia się problem z dostępem, więc szukasz rozwiązania. Wracasz do zadania, ale ktoś pyta o nową procedurę. Odpowiadasz, ponownie otwierasz dokument i próbujesz przypomnieć sobie, na czym skończyłeś. Po chwili okazuje się, że potrzebne dane znajdują się jeszcze w poprzednim systemie.

Niektóre czynności zajmują tylko kilka minut, lecz ich koszt nie ogranicza się do czasu samego kliknięcia. Trzeba przypomnieć sobie kontekst, sprawdzić wcześniejsze decyzje i ponownie wejść w tok myślenia. Szczególnie dotkliwe jest to przy zadaniach analitycznych, wymagających koncentracji lub porównywania wielu informacji. Dziesięć krótkich przerw potrafi sprawić, że

dzień jest pełen aktywności, chociaż niewiele ważnych spraw zostało zakończonych.

To wyjaśnia, dlaczego pracownik może być zmęczony mimo pozornie niewielkiej liczby dodatkowych obowiązków. Nie chodzi wyłącznie o sumę minut. Liczy się również fragmentacja pracy. Kalendarz pokazuje dwie godziny przeznaczone na przygotowanie analizy, ale w rzeczywistości otrzymujesz sześć oddzielnych odcinków, między którymi rozwiązujesz problemy techniczne. Formalnie czas nadal istnieje. Praktycznie przypomina ser pokrojony na tak cienkie plasterki, że nie sposób zrobić z niego porządnej kanapki.

Warto więc przyjrzeć się nie tylko temu, ile czasu zabierają problemy, lecz także kiedy występują. Jeśli pytania i zgłoszenia przychodzą przez cały dzień, możesz potrzebować ustalonego sposobu ich obsługi. Część spraw da się zebrać i rozwiązać podczas jednego bloku pracy. Inne rzeczywiście wymagają natychmiastowej reakcji. Rozróżnienie tych sytuacji jest ważniejsze niż desperacka próba odpowiadania na każdą wiadomość w ciągu trzydziestu sekund.

Nie oznacza to ignorowania współpracowników. Możesz poinformować zespół, że pytania dotyczące nowego narzędzia zbierasz w określonym kanale, a sprawy pilne powinny być oznaczone wraz z uzasadnieniem. Jeśli formalnie nie odpowiadasz za wsparcie, ustal taki sposób działania z przełożonym. Samodzielne tworzenie nieoficjalnego dyżuru mogłoby bowiem jedynie umocnić problem, który próbujesz ograniczyć.

Stare przyzwyczajenia bywają rozsądniejsze, niż wyglądają