



Podcast „Menedżer Plus” – Odcinek 64

Opublikowany: 31 lipca 2017 r.

„Jak ujarzmić open space?

Rozmawiam z Grzegorzem Frątczakiem“

Mariusz: To jest podcast „Menedżer Plus”. Dzisiaj w audycji będziemy rozmawiali o organizacji miejsca pracy w firmie, o tym jak uczynić bardziej produktywnym. A w studiu moim i Waszym gościem jest dzisiaj Grzegorz Frątczak – trener, coach, menedżer, właściciel firmy Convertis, specjalista od produktywności osobistej i zespołowej. Witam cię Grzegorzu bardzo serdecznie.

Grzegorz: Witam wszystkich i ciebie też.

Mariusz: Powiedz parę słów o sobie, o tym, co robisz, czym się zajmujesz?

Grzegorz: Obecnie prowadzę firmę 7-osobową, robimy sklepy internetowe. Mam cały zespół ludzi, którzy pracują głównie zdalnie. Każdy sam decyduje o tym w jaki sposób pracuje, z czym, kiedy i dlaczego. Generalnie wdrażam to, co opisałem w raporcie „Ujarzmij open space” o którym dzisiaj będziemy rozmawiać, bo jest to mi temat bardzo bliski i widzę, że na rynku polskim niedoceniane jest to, że żeby pracownik był produktywny musi być dobre, wspierające go otoczenie. To wdrażam w swojej firmie. 6 lat temu zacząłem robić szkolenia, treningi z zarządzania sobą w czasie, głównie oparte o efektywność, produktywność, takie bardziej narzędziowe tu i teraz aniżeli coś więcej. Stąd wyszły szkolenia grupowe, treningi indywidualne. Niektórzy nazywają te treningi indywidualne coachingiem, więc ten przydomek coacha mi też przypadł w karierze.

Skupiam się w czasie mojej kariery na to, żeby ułatwiać otoczenie klientom, ale także pokazywać im te rzeczy, które im przeszkadzają. Mówi się, że nasza praca jest stresująca i tak naprawdę to zostawiamy z boku, że nic z tym nie możemy zrobić. Wydaje mi się, że prawda jest gdzieś pośrodku, bo są czynniki na które nie mamy w ogóle wpływu, jak to na przykład, czy pracujemy na open space, czy w jakimś innym biurze, nie mamy też za dużego wpływu na szefa. Natomiast mamy wpływ przynajmniej na nasze biurko i nasze otoczenie i na to w jaki sposób pracujemy. Zazwyczaj na moich szkoleniach staram się pokazać tą drugą stronę, że ten wpływ mamy tylko często o nim zapominamy. A wcześniej ponad 5 lat pracowałem w korporacji, gdzie zajmowałem się wdrażaniem telefonów komórkowych, czyli blisko technologii.

Mariusz: Wspomniałeś już o raporcie „Ujarmij open space” o którym chciałbym dzisiaj z tobą porozmawiać. Skąd w ogóle wziął się pomysł, żeby zająć się tym tematem?

Grzegorz: Robiąc szkolenia dla różnych ludzi, głównie dla korporacji robię warsztaty pod tytułem „Dobra i zła wielozadaniowość”. Jednym z pytań na początku takiego warsztatu jest pytanie „Co ci przerywa?” Bardzo, bardzo duża część tych rzeczy, które ludzie wypisują jest związana właśnie z otoczeniem, czyli z open space’em, bo w większości w dużych firmach pracuje się na open space’ach, a nawet małe firmy szycą się tym, że mają dużą, otwartą przestrzeń, że wszyscy siedzą w jednym miejscu. Cały czas powtarzają się te same rzeczy – koledzy przeszkadzają, przychodzą, jest dużo telefonów, dużo rozmów, z kuchni śmierdzi, cały czas e-maile, głośno, zimno, ciepło, za daleko do okna. Bardzo duża część odnosi się do samego otoczenia z którym uczestnicy takich szkoleń nie bardzo mogą za dużo zrobić, bo to jest poza ich strefą komfortu. Stwierdziłem, że napiszę podsumowanie wszystkich badań, które znajdę na temat open space. Gdzieś w Internecie pojawiały się różne szczątkowe informacje i trochę można było znaleźć tu, trochę tam. Stwierdziłem, że podsumujemy to wszystko w jeden e-book, gdzie będą wszystkie badania zebrane, wszystkie informacje i kilka rad dla tych, co budują open space’y i na nich pracują. Z jednej strony zniechęcamy ludzi do open space’ów, a z drugiej strony, jak już tam żyjesz to co możesz zrobić, żeby było łatwiej, przyjemniej tam pracować.

Mariusz: Byłem kiedyś w firmie w takim open space, gdzie jak wszedłem to pracowało kilka zespołów i każdy zespół miał swoje radyjko ustawione na jednym z biurk i każdy słuchał innej stacji radiowej. [śmiech] To a propos tego, co wspominałeś na początku, co mi przeszkadza.

Grzegorz: Czyli rozwiązali tzw. wojnę o stację radiową. Jeszcze jest wojna o klimatyzację.

Mariusz: Tak, to też bardzo często się zdarza.

Grzegorz: Ja to nazywam podjazdową wojną o klimatyzację.

Mariusz: Skąd w ogóle to wszystko się wzięło? Skąd pojawiła się idea otwartych przestrzeni open space’u?

Grzegorz: To już się zaczęło na początku XX wieku. Coraz więcej osób pracowało w biurze, byli to pracownicy umysłowi i potrzebowali różnych przestrzeni do pracy. Zbudował to pan Taylor, który wymyślił sobie, że zbuduje to podobnie jak w fabrykach, gdzie produkowało się duże Fordy T w tamtym okresie. Ludzie będą siedzieć na jednej przestrzeni, bo wszyscy się widzą, wszyscy mogą się szybko wymieniać informacjami. Wtedy jeszcze nie było e-maili, nie było tak popularnych telefonów. A z drugiej strony praca była dość procesowa – jeden pracownik przekazywał kolejnemu kolejne dokumenty i była taka taśma produkcyjna

biurowa, więc łatwiej to było zorganizować na otwartej przestrzeni. To było super nowoczesne, że w ten sposób pracownicy mogą pracować. Z tego co pamiętam to był to 1906 rok, czyli z tamtego okresu to wynikało.

Mariusz: Ale ta idea open space’u później się zmieniała od 1906 roku. Mógłbyś parę słów powiedzieć o ewolucji tego pomysłu? Teraz trochę narzekamy na open space’y, ale w trakcie – z tego co czytałem w twoim raporcie – były prowadzone próby adaptowania tego pomysłu do zmieniających się warunków i otoczenia w firmach.

Grzegorz: Tak. Pierwszy open space to był zwykły open space, wiele biurek na jednym miejscu. Natomiast później zaczęto dodawać różne dodatki, które okazały się niezbędne w takim open space, czyli kuchnię, biura, sale konferencyjne. Z drugiej strony zaczęto dodawać zieleni, która miała być bardziej przyjazna dla ludzi, różnego rodzaju kwiatki. Natomiast jak wiemy, z czasem z tego zrezygnowano. Kolejny etap to były ścianki – ścianki i tzw. boxy. To chyba nigdy do Polski tak naprawdę nie dotarło.

Mariusz: Ja pamiętam czasy, jak pracowałem w Motoroli. Tam było tak, że pracowaliśmy w kubikach, więc w takich ściankach.

Grzegorz: To były. Ja tego nie widziałem. Bardzo szybko z tego zrezygnowano, bo to jeszcze bardziej rozpraszało pracowników niż takie zwykłe open space’y. Jeśli siedzimy sobie w takim kubiku, słyszy kogoś, ktoś rozmawia to nasz umysł musi się skoncentrować skąd ten głos dochodzi, kogo to jest i musi wykonać dużo większą moc obliczeniową, żeby rozszyfrować te dźwięki. Z czasem z tego zrezygnowano. Z tego też powodu, że one były dużo bardziej frustrujące dla pracowników. Teoretycznie miały dać większą prywatność, a z drugiej strony powodowały dużo większe frustracje. W tym momencie doszliśmy do open space’a, który głównie panuje w Polsce, czyli duże przestrzenie i ewentualnie dzielenie tych przestrzeni na departamenty po 8-10 osób. Ale tak naprawdę na open space jest to 50 – one są tylko rozdzielone ściankami działowymi na około 1,5 metra. Od paru lat wchodzi tzw. open space 2.0.

Mariusz: Na czym to polega?

Grzegorz: Po drodze też była tzw. idea gorących biurek. Nie wiem, czy pamiętasz, było coś takiego, że pracownik siadał tam, gdzie było wolne biurko. Upadła ta idea, ponieważ ludzie jednak lubią mieć swoje stałe miejsce i chcą wiedzieć, gdzie mogą zostawić swoje rzeczy. To było i zniknęło. A ta druga rzecz trochę inaczej podchodzi do pracy. Idea zakłada to, że każdy pracownik potrzebuje różnej przestrzeni do różnych prac. Jeśli mam do wykonania raport na którym się potrzebuję skupić 2 godziny to powinienem mieć ciszę i spokój, więc stwierdzili, że będą pokoje ciszey, jak w bibliotece. Jeśli potrzebuję wymieniać się ideami i być wśród ludzi to są otwarte przestrzenie. Natomiast gdy potrzebuję przestrzeni

chilloutowej, żeby odpocząć czy zrelaksować się to są oddzielne przestrzenie. A one coraz częściej się pojawiają. W Polsce jest kilka firm, które w tym się specjalizują, żeby to robić. Przyznaję, że sam mam do tego wątpliwości, bo to trochę wracamy do czasów, gdzie mam gorące biurko i przechodzę pomiędzy jednym biurkiem a drugim, gdzie jest miejsce. To chyba wszystko zależy od tego, jak firm sobie wymyśli. Natomiast to już jest jakiś krok do przodu. W tym momencie open space się rozwija, zmienia i pracodawcy coraz bardziej patrzą na efektywność. Słyszemy teraz, że jest rynek pracownika, coraz trudniej jest o dobrych pracowników czy w ogóle o pracowników, więc oni coraz bardziej walczą różnymi benefitami dla pracownika. Jedną z ważnych rzeczy jest właśnie otoczenie i to, jak się pracuje w danej firmie, więc tu się to zmienia. Nie wiem, czy widziałeś film „Stażyści”? To był film o dwóch starszych osobach, które odbywały staż w Google.

Mariusz: Nie widziałem tego.

Grzegorz: To już było chyba z 2-3 lata temu. Ciekawa komedia. To, co mnie zainteresowało to to, że już w Google w tamtych czasach były na przykład miejsca, gdzie pracownik mógł się zdrzemnąć – były sofy czy specjalne fotele, gdzie pracownik mógł się zdrzemnąć, schować i odpocząć. Z tego co obserwuję to to wchodzi już do Polski. Ostatnio widziałem prezentację firmy G2A z Rzeszowa, która zatrudnia 700 osób. Na filmiku na YouTube było przedstawione, że też coś takiego mają. Widzę, że powoli wdraża się różne ciekawe elementy. Już nie mówiąc o tzw. budkach telefonicznych, żeby móc porozmawiać z innymi osobami, żeby innym nie przeszkadzać.

Mariusz: Te pokoje są planowane dla wszystkich pracowników, którzy chcą akurat sobie na przykład uciąć drzemkę?

Grzegorz: Tak. Jest jedna czy dwie miejscówki, żeby się zdrzemnąć, odpocząć i każdy miał tam dostęp.

Mariusz: Ja pamiętam czasy moich doświadczeń korporacyjnych. To były pokoje, ale tylko dla kobiet w ciąży, które miały potrzebę odpoczynku w trakcie pracy, ale nie dla wszystkich pracowników.

Grzegorz: O takim czymś nie słyszałem. Ten trend przychodzi ze Stanów Zjednoczonych i myślę, że to otoczenie dla pracowników będzie się zmieniać. Z drugiej strony możemy zaobserwować na przykład dużo zdjęć biura Facebooka, jak Zuckerberg pracuje i oni mają strasznie duży open space. Ja nie wiem, jak to do końca jest. Myślę, że małe firmy będą coraz bardziej walczyć o pracownika przyjaznym otoczeniem. Natomiast duże firmy mogą sobie pozwolić tego nie robić. Czytałem też biografię Elona Muska i tam też były duże powierzchnie, przestrzenie. Myślę, że na rynku będą takie i takie przestrzenie pracy. Tak

naprawdę od nas będzie zależało do której firmy pójdziemy i którą przestrzeń sobie wybierzemy. To będzie wyróżnik firmy.

Mariusz: Jak czytałem twój raport to tam przytaczasz różne badania, które pokazują, że tak naprawdę open space nie wpływa zbyt korzystnie na efektywność, na produktywność pracowników. A mimo wszystko współczesne firmy ciągle te rozwiązania stosują. Skąd to się bierze, z czego to wynika? To jest oszczędność kosztów.

Grzegorz: Po pierwsze – taniej jest wynająć open space o jakieś 20% niż taką przestrzeń z pokojami. Z drugiej strony większość biur obecnie jest w typie open space, przynajmniej w Warszawie i Polsce. Żeby to podzielić to jeszcze trzeba wziąć na siebie początkowe koszty, żeby podzielić to na małe pokoje. To są rzeczy, które są łatwo policzalne. Na początek od razu dyrektor finansowy ma jasną kalkulację co się dzieje i jak to będzie. Natomiast ta produktywność pracowników to są tylko badania, które mówią o tym, że produktywność pracowników wzrośnie o tyle i tyle procent, jeśli będzie to, jeśli będzie to to o tyle i tyle pracownicy będą bardziej produktywni. Natomiast nie ma jasnych wytycznych, ile tak naprawdę pieniędzy firma może uzyskać. To jest też zależne od kultury pracy w danej organizacji, jak oni pracują, więc te cyfry się zmieniają. To jest ukryte i niepokazane. My pracownicy na to się zgadzamy tak naprawdę. Trochę jak idziemy do sklepu i wybieramy ten sklep, który ma tańszą lub lepszą ofertę to idziemy tam. Przy wyborze pracodawców jeszcze takiego trendu nie ma, choć już powoli widzę, że się zaczyna, że te pozapłacowe benefity też są ważne. To też można zauważyć ostatnio dla pracowników powyżej czterdziestki, gdzie oni nie wybierają już korporacji tylko małe firmy czy bardziej przyjazne firmy. Ostatnio słyszałem od znajomego, który ma agencję marketingową. Powiedział mi, że jak szuka pracowników to akurat trafił fajnie, ponieważ zaczął się taki makrotrend czy mikrotrend, że doświadczeni pracownicy z dużych agencji marketingowych mają dość korporacji i szukają pracy gdzie indziej. On na tym korzysta – ma świetnych pracowników i to, że jest małą firmą, jest taka, a nie inna atmosfera bardzo mu pomaga.

Mariusz: Ciekawe jest też to o czym mówisz, że szefowie firm, mimo że decydują się na takie rozwiązania, żeby pracować w otwartej przestrzeni bardzo często sami pracują w nie open space’ach tylko biurach zamkniętych. [śmiech] Pamiętam jedną firmę w której byłem. To był etap remontu i dużej zmiany w organizacji. Jak był remont biura to dyrektor techniczny mówił, że wszystko będzie otwarte, nie będziemy mieli ścian. Koniec końców jak firma się przeprowadziła do tego nowego biura to jedyne ściany były w pokojach dyrektorskich w tej organizacji. [śmiech]

Grzegorz: O czymś to świadczy. Trudno mi tutaj punktować tak naprawdę to. Natomiast to mówi jasno, że jednak warto mieć ciszę i spokój. Z drugiej strony trzeba też wziąć pod uwagę, że są różne profesje, które wymagają różnych przestrzeni. Na przykład jak mamy dział księgowych to tak naprawdę, czy ja potrzebuję mieć ich podzielonych w pokojach, czy

może mogą siedzieć na jednym open space, bo przecież wszyscy pracują przy komputerze, nie rozmawiają, mają się skupić na czymś innym. Natomiast jeśli posadzimy koło księgowych dział handlowców, którzy cały czas gadają to może być cienko, bo dwa zespoły zaczną na siebie bardzo mocno narzekać i będzie wojna. Tutaj zawsze trzeba przemyśleć, co jest dobre. Na przykład mamy zespół programistów i jest pytanie – czy lepiej, żeby oni byli w grupach, czy bardziej indywidualnie? Ostatnio byłem w pewnej firmie prawniczej, kancelarii dość z wyższej półki w Warszawie. Tam pokoje były małe, ale dwuosobowe – każdy mógł się skupić na danej sprawie. Mieli wielkie ściany wypełnione książkami. Natomiast widać, że każdy z nich mógł się zatopić w swojej książce.

Mariusz: Dotykasz trochę tematu dopasowania pracowników czy ról do pracy w konkretnym miejscu. Pewnie nie dla wszystkich open space jest zły. Zwłaszcza teraz kiedy mamy do czynienia na rynku pracy z takim pokoleniem, jak się to określa, millenialsów. To są ludzie, którzy lubią pracować w zespole, to nie jest problem dla nich pracować w otwartej przestrzeni.

Grzegorz: Można się przyzwyczaić do tego, że masz mieszkanie przy autostradzie albo przy kolei. Bez problemu się do tego przyzwyczaisz. Tylko jest pytanie – czy bardziej wartościowy sen jest wtedy, gdy śpisz przy autostradzie, czy w cichym lesie? Za dnia też możesz spać. Pytanie – czy lepszy jest sen w nocy, czy w ciągu dnia? Chociaż millenialsi wolą open space’y i potrafią się tam zaadaptować to jest pytanie, czy bardziej są produktywni na open space, czy bardziej w kameralnych warunkach? Jestem przekonany, że w kameralnych warunkach by się lepiej sprawdzali. To jest moja głęboka wiara bazując na tych badaniach, które czytałem, a które dokładnie opisuję w moim raporcie „Ujarmij open space”. Każdy musi wyciągnąć dla siebie własną odpowiedź, co woli. Z drugiej strony znam też właścicielkę biura księgowego, która jak się przeprowadzała to się zapytała, czy dziewczyny, bo ich tam było około trzydziestu wolą open space czy małe pokoiki. Jednocześnie wszystkie powiedziały, że wolą małe pokoiki z jakiegoś tam powodu. Myślę, że ludzie lubią zacisze, ale z drugiej strony też lubią pracować w zespole. Nie wiem, czy czytałeś biografię Steve’a Jobsa.

Mariusz: Czytałem.

Grzegorz: Tam jest opisane, że Steve Jobs jak projektował nowe otoczenie, ich nową siedzibę to jednym z jego priorytetów było tak zaprojektować tę siedzibę, żeby ludzie się przypadkowo spotykali, bo wymiana uwag i przypadkowe spotkania powodowały powstawanie nowych, niestandardowych pomysłów.

Mariusz: To się chyba nazywało metryką kolizji, że ona powinna być wysoka w biurze.

Grzegorz: Tak. Żeby oni się często spotykali przy różnych okazjach. Ja bym powiedział, że to jest ważne, żeby pracownicy rozmawiali ze sobą. Ale z drugiej strony mieli takie miejsca, gdzie mogą się zamknąć i popracować w spokoju. Teraz każda firma zna siebie, zna strukturę pracy, co pracownicy potrzebują i warto się do tego dopasować. Myślę, że zmniejszy się przez to ilość chorobowych, bo badania mówią, że open space powoduje, że więcej ludzi choruje, zmniejszy się ilość zwolnień przez pracowników, że zmieniają pracę, bo im nie pasuje open space albo ich złości. Z drugiej strony spowoduje ich większą produktywność.

Mariusz: W swoim raporcie proponujesz też szereg różnych rozwiązań, które mogą uproduktywnić open space, bo czasami nie mamy wpływu na to, żeby pracować inaczej. Mógłbyś powiedzieć o kilku rzeczach, które już teraz każdy w firmie może zrobić, żeby pracowało mu się bardziej wydajnie w takim open space, otwartym biurze?

Grzegorz: Po pierwsze – zadziwia mnie to, że w większości firm jest wolna amerykanka co do komunikacji i oczekiwań co do tego, jak pracownik powinien pracować, komunikować się z innymi. O co dokładnie mi chodzi? W wielu firmach jest nieziemskie ciśnienie, żeby maile odbierać już natychmiast. Może to nie jest związane z open space'em, ale to już od razu mówi o kulturze pracy w danej organizacji.

Mariusz: W ogóle maili się używa trochę jak komunikatora biurowego.

Grzegorz: No właśnie. Dla mnie to jest niesamowite, że jest takie ciśnienie, że pracownicy się temu poddają i są. Tylko nieliczni, ci najbardziej odważni potrafią powiedzieć – nie odbieram cały czas e-maili. Wręcz się spotkałem z taką sytuacją, że był problem w firmie, ciśnienie, stres odczuwany przez pracowników, bo pani prezes lubiła wysłać maila koło 23-24. A inni pracownicy mieli super fajne telefony, które odbierały e-maile o tych godzinach. Jak odebrali ten e-mail to od razu doznawali pewnego rodzaju stresu, że muszą odpowiedzieć albo przynajmniej przeczytać, bo to e-mail od pani prezes. Na naszym szkoleniu, gdzie była pani prezes i cała kadra zarządzająca ona powiedziała wprost, że ona ma taki dzień, że e-maile pisze wieczorem czy w jakichś nietypowych godzinach, natomiast nie oczekuje, że ktoś na niego odpowie przed początkiem dnia pracy, przed 8-9. Ja poczułem wtedy na sali spadek poziomu stresu i ciśnienia przynajmniej o 50%.

Tak samo jest w różnych firmach, że nie ma powiedziane, jak często odbiera się maile, jak szybko mam oddzwonić, kiedy mam się spodziewać tej odpowiedzi. Z jednej strony wysyłam ci e-maila, ty masz go przeczytać i od razu odpowiedzieć. Tylko powstaje taka dziwna sytuacja w różnych firmach, że ludzie niby są cały czas online, ale te odpowiedzi szybko się nie pojawiają. Z tego powodu często zauważam taką sytuację, że pracownicy dostają telefon i pyta się – Kaśka, dostałaś mojego e-maila? No nie, a kiedy wysłałeś? No właśnie nacisnąłem enter. Pracownicy sami sobie już nie ufają co do otrzymania odpowiedzi, więc

jeszcze dorzucają sobie telefon, czyli dodatkową pracę, dodatkowy przeszkadzacz w tych sprawach. A gdyby powiedzieć – jeśli wysyłasz maila to masz prawo oczekiwać odpowiedzi w ciągu 4-8 godzin i druga strona musi odpowiedzieć w tym czasie. I każdy ma spokój na jakimś poziomie. A z drugiej strony, jeśli potrzebujesz szybko odpowiedzi to wyślij smsa lub zadzwoń – zmniejsza się chaos i ilość telefonów. Teoretycznie odbieranie e-maili nie ma bezpośredniego wpływu na pracę w open spacie, a z drugiej strony brak polityki odbioru maili wpływa na to, jak dużo dostajemy telefonów, jak dużo osób do nas przychodzi, bo przecież jesteśmy na open spacie.

Mariusz: Co można z tym zrobić? Powiedziałaś, że polityka odbierania maili. Co proponujesz swoim klientom w takich sytuacjach?

Grzegorz: Po pierwsze – ustalić zasady współpracy z pracownikami na przykład na open spacie. Na przykład że jeśli masz telefon to wychodzisz do kuchni czy gdzieś indziej rozmawiać. Każdy ma przyciszony głośnik telefonu do minimum, żeby innym nie przeszkadzać. A jeśli wychodzi to wyłącza ten głośnik. Jeśli ktoś ma czerwony kwiatek na stole to znaczy, żeby mu nie przeszkadzać przez najbliższą godzinę. Jeśli chcemy pogadać to wychodzimy gdzieś, żeby innym nie przeszkadzać. To są różnego rodzaju zasady. Myślę, że od każdej korporacji czy firmy to będą różne zasady. A ja zazwyczaj mówię – zacznij od tego, co wam przeszkadza w pracy, co wam przerywa pracę. To jest podstawowe pytanie. Jak pracownicy wypiszą odpowiedzi na to pytanie to drugie pytanie jest – co my możemy z tym zrobić, żeby było tego mniej? Ja nie mówię, że można to w 100% wyeliminować, ale można zastanowić się, jak to zmniejszyć. Dlatego często moim drugim zadaniem dla uczestników moich szkoleń to jest to, że znajdź i wyeliminuj wszystkie przeszkadzacze. Najlepiej wziąć kartkę i zacząć robić takie słupki – kolega przyszedł, telefon, e-mail, kolega, telefon, e-mail, spotkanie, cokolwiek. W tym momencie widzimy skąd te przeszkadzacze do nas przychodzą i zastanowić się, co my możemy zrobić tak proaktywnie, żeby ilość tych przeszkadzaczy zmniejszyć.

Mariusz: Ja zaczepeę cię jeszcze o temat tych maili, bo myślę, że dla wielu Słuchaczy, którzy zwłaszcza pracują w korporacjach jest to duży problem. Jest gdzieś niepisana reguła, że faktycznie powinniśmy być cały czas online i odbierać maile za każdym razem. Co można z tym zrobić faktycznie w organizacji, żeby wprowadzić jakąś politykę odbierania maili, bo tego nie ma mimo wszystko? Zakłada się domyślnie, że powinniśmy być dostępni. Mimo że wprost, tak jak podałeś przykład z panią prezes, nikt nie oczekuje od nas. Dopiero na szkoleniach na przykład z tobą wychodzi, że pani prezes wysyła o 23 te maile, bo wtedy akurat ma taki moment, że na maile odpisuje, bo nie ma czasu w ciągu dnia na przykład. Co z tym zrobić w organizacji?

Grzegorz: Prosta rzecz – po prostu ustalić. Jeśli odbierasz maile to 2, 3, 4 razy dziennie. Odgórnie można to ustalić i będzie po problemie. Tylko problem jest taki, że większość ludzi

– pracowników i szefów – nie uświadamia sobie, że jest taki problem, że to w ogóle jest problem, bo przecież wszyscy osiągają cele. Jakoś. Natomiast nikt nie wiąże kosztów związanych z osiąganiem celi z tym, że na przykład cały czas są online. Z drugiej strony trzeba wziąć pod uwagę, że ciągłe odbieranie maili to uzależniający nawyk. Przecież odpowiedziałem na te 10 maili, czyli wykonałem jakąś pracę.

Mariusz: Zapełnienie czasu.

Grzegorz: Tak, szybkie zapełnienie czasu, mogę odhaczyć, kolejna rzecz zrobiona. Tylko pytanie jest, czy to zbliża nas do realizacji naszych celów? To jest główne pytanie. Jedyne co my możemy zrobić to uświadamiać, że to powoduje straty czasu i koszty wśród pracowników, ale i wśród wyników firmy. Gdy przyjdzie taka świadomość to ludzie zaczynają zastanawiać się, czy można to zmniejszyć. Myślę, że jest dość duży już trend i dużo artykułów na ten temat powstało, że to gdzieś się przedziera. Natomiast myślę, że dużą szkodę zrobiły telefony BlackBerry, które wprowadziły usługę ciągłego bycia online.

Mariusz: Tim Ferris a propos maili proponuje fajne rozwiązanie, które można tutaj zastosować – ustawienie sobie autorespondera z informacją, że na przykład odbieram maile co 4 godziny albo dwa razy w ciągu dnia – na przykład od 12 do 13 i od 16 do 17.

Grzegorz: Można tak to zrobić. Ja przyznaję, że jak wprowadzałem tą metodę to coś takiego zrobiłem przez 2 tygodnie czasu.

Mariusz: I?

Grzegorz: Były trzy efekty. Odbierałem dwa razy dziennie maile. Jeszcze miałem takie wyzwanie, ponieważ odpowiadałem za to, żeby telefony były wdrożone na czas, a jeden dzień opóźnienia czy nawet godzina powodowały, że slot produkcyjny był opóźniony o 2 tygodnie. Ale pomimo to spróbowałem i bałem się, że coś się tam stanie i taką autoodpowiedź ustaliłem. Natomiast po 2 tygodniach okazało się, że A) mam przynajmniej godzinę więcej czasu. Dostawałem wtedy 150 maili dziennie, więc sporo. Ta godzina brała się stąd, że załatwiałem większość maili grupowo. Przykład – ustalanie prezentu dla Kaśki z recepcji. 15 maili i tylko raz na to rzuciłem okiem, a nie 15 razy, bo tyle ich było. B) spokojnie poranki, bo odbieram maile dopiero około 10:30. C) to mnie zaskoczyło w ogóle – okazało się, że te maile są szybciej odpowiedziane niż jak byłem cały czas online. To się brało stąd, że jak już siadałem do maili to odpowiadałem na wszystkie. A zazwyczaj jak my jesteśmy ciągle online to jest tak, że nad czymś pracujemy, patrzymy nowy e-mail, ale mówimy – później odpowiem, znowu wracamy do pracy, patrzymy nowy e-mail, później odpowiem, wracamy do pracy, później odpowiem. W końcu jak wejdziemy do Outlooka, żeby odpowiedzieć na maile to odpowiadamy tylko na część maili i znowu wracamy do pracy. A ja wtedy, jak już skupiałem się na e-mailach to na wszystkie odpowiadałem. Zostawały mi

tylko takie duże maile, które wymagały dużo pracy ode mnie lub potrzebowały czekać. To, co było bardzo trudnym wyzwaniem to było to, żeby nie odebrać maili nie wcześniej niż o konkretnej godzinie. To było takie uzależnienie, bo przecież świat mi ucieknie, bo coś tam się stanie, bo się coś zawali. To trochę takie jak odstawienie od narkotyków czy alkoholu.

Mariusz: Powiedziałeś, że 2 tygodnie stosowałeś takie podejście. Co się później stało?

Grzegorz: Przez 2 tygodnie był eksperyment i to zostało. Natomiast włączyłem autoresponder. Z dwóch powodów – ponieważ kolega mi powiedział, że to nie wyglądało profesjonalnie. Dwa – większość osób i tak się nie zorientowała, że odbieram rzadko maile. Teraz jak uczę moich klientów to większość ludzi, którzy przychodzi i opowiada o efektach mówi, że ludzie nawet nie zauważyli. Można to ustalić, natomiast w większości wypadków to ludzie nie zobaczą różnicy. Zwróćmy uwagę, że w dużych korporacjach dostajemy tyle maili, że to nie ma żadnego znaczenia.

Mariusz: Tam jest jeszcze coś takiego, co nazywam muchą tse tse – podawanie wszystkich możliwych świętych do wiadomości, a czasami ludzie opowiadają, że na BCC są podołączane osoby, więc to mnoży byty ponad miarę.

Grzegorz: Tak. Miałem taką jedną panią dyrektor, która dostawała 2,5 tysiąca maili w tygodniu. 500 dziennie. Ja się jej zapytałem – to kiedy ty pracujesz? Ja ich nie czytam. To po co je dostajesz? Ta sytuacja trochę jest taka, jak kiedyś byłem u klientki i pracujemy z klientką na komputerze, coś poprawiamy. Nagle jej się zrestartował komputer, włącza się komputer. Przy korporacyjnych komputerach to zajmowało 10 minut, włączył się i za godzinę znowu się zrestartował. W końcu się zapytałem – a często ci się tak zdarza? No tak z 3-4 razy dziennie. A od kiedy się tak zdarza? Od pół roku. Ona się przyzwyczaiła do tego, że ten komputer się restartuje, co jej zabiera dużo czasu i dodatkowy stres. Z mailami jest podobnie – przyzwyczailiśmy się do pewnych rzeczy i nie widzimy, że można inaczej.

Mariusz: Nie wspomniałeś nic a propos produktywnych open space’ów o spotkaniach. Duża część raportu dotyczy tego, jak je bardziej uproduktywnić. To jest też pewien paradoks – open space z definicji jest otwartą przestrzenią, gdzie komunikacja powinna być dość wysoka i ludzie powinni się bez problemu, bez żadnych barier komunikować po to, żeby było tych spotkań de facto mniej. A koniec końców tych spotkań jest więcej. Jak to jest?

Grzegorz: Nie wiem, czy jest więcej, ale na pewno jest taki mit, który mówi, że ludzie na open space lepiej się komunikują, że ta komunikacja jest szybsza i lepsza. Badania pokazują, że być może ta komunikacja jest szybsza, ale na pewno nie lepsza. Na open space chcesz porozmawiać o jakimś ważnym projekcie w którym na przykład jest jakaś wpadka czy jakaś porażka i chcesz o tym porozmawiać z koleżanką, żeby się poradzić, zapytać lub przedyskutować. No i masz zonka, ponieważ obok siedzi Tomek, którego nie lubisz, który

wiesz, że tylko czeka na twoje spotkanie. Generalnie z Kaśką zaczynasz rozmawiać tylko o pogodzie i błahych rzeczach, bo przy Tomku nie bardzo możesz rozmawiać. To też dotyczy spraw prywatnych i spraw biznesowych. Badania pokazują, że właśnie ta konwersacja nie jest taka dobra. Z czasem ona dużo bardziej kuleje niż w prywatnych biurach. W prywatnym biurze mogę z tobą porozmawiać bardziej otwarcie, bo nikt nie słucha. Czy ta komunikacja jest lepsza? Sami sobie zadajmy pytanie, ile tak naprawdę rozmawiamy z innymi osobami na open space. A przecież, żeby mieć produktywny zespół to zespół musi sobie ufać, musi się znać – nie tylko zawodowo, ale i też prywatnie i musi się wspierać nawzajem. A open space tak bardzo w tym nie wspiera. Zamiast tego, zamiast zamkniętych pokojów mamy po prostu imprezy integracyjne, gdzie powinniśmy się zżyć. Każdy chyba był na imprezie integracyjnej i wie, jak działa impreza integracyjna – wystarczająca pomaga na problem tego, że pracujemy na open space.

Mariusz: Ten pomysł, który stosujesz w swojej firmie nie do końca jest open space. Powiedziałeś na początku, że wdrażasz zasady tego raportu w życie prowadząc swoją firmę. Z tego co wiem to pracujecie bardziej w systemie no office.

Grzegorz: Tak. Mam zespół zdalny – to znaczy, że każdy pracuje sobie ze swojego domu lub biura, które sobie znalazł. To jest jedna rzecz, która nas wyróżnia. Z drugiej strony każdy pracownik sam sobie dobiera godziny pracy, sposób pracy, narzędzia pracy. To środowisko ma być dopasowane do niego i do jego potrzeb. Mamy spisane zasady w jaki sposób się komunikujemy. To znaczy e-maili wewnętrznych praktycznie nie ma, zdarzają się bardzo rzadko, wszystkie zadania są delegowane przez system do zarządzania zadaniami. U nas to jest Asana i tam są komentarze do zadań, przepinanie zadań i są dość ściśle spisane zasady, jak to robić.

Mariusz: Czyli komunikacja jest w ramach konkretnych zadań w projektach, które realizujecie?

Grzegorz: Tak. Jeśli na przykład jakieś zadanie jest pilne to jest przepisywane i na przykład na początku zadania jest dodawany jeden, dwa lub trzy wykrzykniki. Choć przypominam sobie, że w ostatnim miesiącu w ogóle nie było żadnego wykrzyknika – to też o czymś świadczy. Z drugiej strony, żeby porozmawiać i wymienić się szybką informacją to używamy Slacka, czyli komunikatora tekstowego, gdzie jest dyskusja i podział na kanały. To się dużo lepiej sprawdza niż Skype, którego wcześniej używaliśmy, bo Skype do komunikacji tekstowej to wszystko się miesza i nie można tego fajnie podzielić. Na Slacku można sobie zaznaczyć, które kanały mnie interesują, a które nie. Natomiast do telefonów to używamy albo Skype’a, albo telefonu. Zazwyczaj raz dziennie około 10 spotykamy się na 10 minut. Tak to działa. Dzięki temu każdy ma zapewnioną pracę we własnych warunkach, staramy się sobie nawzajem nie przeszkadzać, żeby się skupić na tej pracy. Akurat taką mamy pracę, że każdy potrzebuje się skupić na konkretnych zadaniach.

Mariusz: Ale taka praca wymaga też odpowiednich pracowników. Powiedziałbym normalnych pracowników, ale tak w organizacjach naszych nie jest, że jednak ci pracownicy są samodzielni. Jednak większość osób jest przyzwyczajona do tego, że ktoś im zleci jakieś konkretne zadania do wykonania. Jak to wygląda w twojej firmie?

Grzegorz: Ja mam takie założenie, że pracownicy są dobrzy, że każdy pracownik zasługuje na kredyt zaufania. Pytanie, czy go wykorzysta dobrze, czy źle. Druga rzecz jest taka, że u nas też jest koordynator, który przypisuje zadania do programistów i do innych osób, żeby je wykonać i są konkretne zadania przypisane do osób. Każdy wykonuje te zadania we własnym zakresie. Myślę, że największą różnicą jest to, że ja mam zaufanie, że ludzie siedzą i pracują i chcą pracować dla firmy, a nie na przykład siedzą na Facebooku czy na innych rzeczach.

Mariusz: Mogą siedzieć tylko prsujecie bardziej zadaniowo.

Grzegorz: Tak. Większość firm sobie na to nie pozwala, bo boi się, że pracownik przebimba ten czas. Z mojej perspektywy to jest tak, że teoretycznie mając oko na pracownika w tym samym open spacie nie powoduje to, że on bardziej lub mniej przebimba tego czasu. Wszystko zależy od firmy, od polityki, od tego jaki jest pracownik. Ostatnio niektóre firmy wprowadzają kompletny zakaz używania Facebooka na firmowych komputerach czy innych chatów.

Mariusz: Tak, ale można na telefonie oglądać sobie Facebooka.

Grzegorz: Właśnie tego nie rozumiem. Jeszcze 10 lat temu miało to ręce i nogi, a teraz jaki to ma sens tak naprawdę? [śmiech] Tylko strzelanie sobie w stopę podejściem do pracownika. To jest trochę takie podejście, że dajmy prowizję albo premię za osiągnięte wyniki, a zapomińmy o tym, żeby zarządzać ludźmi. Często ja widzę takie podejście – przecież on ma premię to powinien się sam zmotywować albo wiedzieć co ma zrobić. Okazuje się, że to nie działa – na jakichś pracowników ta premia działa, a inni mają to głęboko w nosie.

Mariusz: Ten system no office to jest trochę inna skrajność niż open space. W open spacie mamy kontakt, bliskość fizyczną i komunikację bezpośrednią wykręconą w kosmos, bo w zasadzie wszyscy siedzą razem. Przy systemie no office masz pracowników, którzy tego kontaktu i tej bliskości w ogóle nie mają. Czy zauważasz w swojej firmie to wyzwanie i ten problem?

Grzegorz: Ja ze swoimi pracownikami często rozmawiam przez telefon. Powiedziałbym, że pewnie rozmawiam więcej ze swoimi pracownikami niż większość menedżerów, która ma

pracowników w tym samym pokoju. To, że się nie widzieliśmy na żywo nie ma znaczenia. Kolejnym moim etapem jest to, żeby wprowadzić takie zjazdy co pół roku, żeby się każdy zobaczył i pogadał, bo jednak to pomaga i wspiera. Z drugiej strony weźmy pod uwagę, że jeśli mówimy o dużych firmach, bo w małych firmach to nie. Ale w dużych firmach większość zespołów jest tak zbudowanych, że są to zespoły międzynarodowe i większość tych ludzi się w ogóle nie widziała ani razu i współdziałają. Ja tak miałem w swojej firmie, gdzie wdrażaliśmy telefony komórkowe. Miałem swojego szefa, dział sprzedaży, marketingu i logistykę. Ale co z tego, jak 80% moich zadań było zleczanych z Korei, z Francji, z Indii i innych krajów?

Mariusz: No tak, a z drugiej strony jak ktoś przyjeżdżał z Korei do Waszego oddziału to szliście wtedy sobie wieczorem na piwo albo na jakąś integracyjną kolację, albo pograć w kręgle.

Grzegorz: Tak.

Mariusz: Ja tutaj nie mówię o tym, że tą bliskość trzeba załatwiać w postaci częstej pracy wspólnej, ale właśnie to, co mówisz – raz na czas te firmy organizują sobie wspólne wypady. Kiedyś rozmawiałem z Michałem Śliwińskim, twórcą Nozbe, aplikacji do zarządzania projektami i zadaniami. Oni pracują w systemie no office i on mówił, że bodajże raz w roku organizują wyjazd na tydzień do hotelu. Cała firma siedzi wspólnie i pracują w jakimś hotelu, który wcześniej jest wybrany.

Grzegorz: Michał jest dla mnie pewnego rodzaju wzorem w tych sprawach i na nim się wzoruję. To pomaga. Niech każdy sobie zada pytanie, jak siedzi z pracownikami w jednym pokoju czy na open spacie – ile tak naprawdę czasu poświęca na rozmowę z tymi osobami? Czy to nie jest takie zwykłe „cześć, cześć, co tam u ciebie, a dobrze, dobrze, idźmy do roboty”? Najczęściej wydaje mi się, że to są płytkie rozmowy, gdzie ludzie nawet nie wchodzi w głąb, żeby się lepiej poznać. Gdzieś coś takiego jest. Trochę jak nasze mieszkanie w blokach – kiedyś wszyscy się znali w bloku, a teraz niby mieszkamy w jednym bloku, ale nie znamy naszych sąsiadów.

Mariusz: To jest podcast „Menedżer Plus”. Dzisiaj moim i Waszym gościem był Grzegorz Frątczak – trener, coach, menedżer, właściciel firmy, specjalista od produktywności osobistej i zespołowej. Grzegorzu, bardzo dziękuję za rozmowę.

Grzegorz: Dziękuję ci bardzo również.

Mariusz: A ja Was zostawiam na koniec z zespołem Boom Boom Beckett. Trzymajcie się i do usłyszenia za 2 tygodnie!