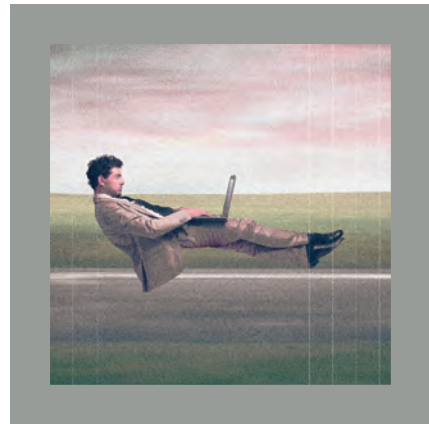


REPRINT



MAŁGORZATA NIEWIŃSKA:

ZŁAPANI W PUŁAPKĘ
FAKE WORK

Dlaczego ludzie pracując
więcej osiągną mniej?

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 25, lato 2015

WWW.MTTP.PL

THINKTANK[®]

TEKST> **Małgorzata Niewińska**



||||| |||||| |||||| |||||| |||||| |||||| |||||| |||||| |||||| |||||| |||||| ||||

ZŁAPANI W PUŁAPKĘ *FAKE WORK*

||||| |||||| |||||| |||||| |||||| |||||| |||||| |||||| |||||| |||||| ||||

Dlaczego ludzie pracują dziś więcej niż kiedykolwiek, lecz osiągają mniej? Dlaczego większość firmowych strategii nie wypala lub ich efekty są dużo gorsze, niż zakładamy? Problem tkwi w nadmiarze nieistotnych obowiązków, które obciążają pracowników.

Tempo życia zawodowego w ciągu ostatnich dziesięcioleci gwałtownie przyspieszyło. Każdy z nas jest codziennie zasypywany ogromną liczbą wiadomości – e-maili, SMS-ów, telefonów; w związku z kolejnym projektem, zadaniem najwyższego priorytetu itd. Wiszące nad głową nieprzekraczalne terminy gnieźdzą się w naszej pamięci, przytłaczają, obniżając efektywność i kreatywność. Jak wynika z badań opublikowanych przez Instytut Rozwoju Służb Społecznych, do słabej organizacji pracy przyznaje się już co trzeci pracownik w polskiej firmie. Blisko 35 proc. uważa zaś, że ma zbyt dużo na głowie. Często nawet po intensywnie przepracowanym dniu mamy poczucie, że nic konkretnego nie udało nam się załatwić. Zaczyna brakować energii, aby stawić czoła kolejnym wyzwaniom.

Liderzy mają powody do niepokoju. Jak dowodzą badania DOOR Poland, 26,4% zatrudnionych marnuje swój czas i energię na realizowanie nieistotnych zadań. Nie oznacza to, że unikają zaangażowania. Przeciwnie, menedżerowie i ich podwładni są przeciążeni pracą, pracują więcej, niż wynosi średnia europejska. Polak w ciągu jednego roku spędza średnio w pracy 1937 godzin. O 524 godziny więcej niż statystyczny Niemiec. W dodatku, jak wynika z badań CBOS, aż połowa polskich pracowników rezygnuje z przerw w pracy albo stara się nadgonić zaległości, zabierając pracę do domu. O wolnej chwili nie ma mowy.

Dzieje się tak głównie dlatego, że w wielu firmach zatrudnieni tracą czas na wykonywanie nieistotnych czynności, a co piąty Polak rozpoczyna realizację projektu bez świadomości, jakie są jego cele!

CIĘŻKO, LECZ

NIEEFEKTYWNE Ma to bezpośrednie przełożenie na pracę organizacji. Lata 90. ubiegłego wieku były dla biznesu dekadą wyjątkowej prosperity. Mimo to badania pokazały, że w tym czasie tylko 13% spółek giełdowych potrafiło stale osiągać swoje cele finansowe. Z tego wniossek, że organizacje mogą zatrudniać utalentowanych, ciężko pracujących pracowników oraz tworzyć znakomite

strategie, a i tak przegrywają. Najczęstsza przyczyna to fatalna realizacja zaplanowanych zadań. Zbyt często menedżerowie bagatelizują trudności związane z realizacją planów. Ciężka praca jest często mylona z pracą efektywną. To w dzisiejszej rzeczywistości upływającej pod hasłem szybkości i zmienności doszło do tego, że ludzie pracują ciężiej niż kiedykolwiek w historii, lecz osiągają mniej.

Presja rynku wymusza na organizacjach zmiany. Nie tylko w obrębie procedur, systemów czy infrastruktury, ale również postaw i zachowań. Elastyczność, zwinność i mądrość to wyzwanie dla organizacji działających we wszystkich sektorach współczesnego rynku. W praktyce to pytanie do ludzi na wszystkich poziomach struktury: czy myślą i działają w taki właśnie sposób? Zagadnienie jest złożone, dlatego precyzyjna odpowiedź na tak postawione pytanie nie jest możliwa. Posłużmy się jednak obserwacjami wskazującymi na pewne interesujące zjawiska.

JAKA STRATEGIA?

– PYTA PRACOWNIK Firma konsultingowa PetersonGillespie International opublikowała na łamach książki „Fake work – strategic agility for teams”, bestsellera Brenta D. Petersona i Gaylana W. Nielsona, zastanawiający wizerunek przeciętnej organizacji. Ponad 70% pracowników nie zna i nie rozumie aktualnych strategii swoich firm. Ponad 80% nie odczuwa satysfakcji z wykonywanej pracy ani nie utożsamia się z celami firmy. Jednocześnie ponad 50% osób uważa, że posiadają większy potencjał wiedzy, inteligencji i doświadczenia, niż wymaga tego od nich aktualny pracodawca. Autorzy uważają, że jednym z kluczowych czynników, który blokuje potencjał organizacji, jest praca bez sensu, gdzie realny wysiłek ma pozorną wartość. Nie ma bowiem żadnego związku ze strategią i nie prowadzi do realizacji kluczowych celów organizacji. Mamy z nim do czynienia wówczas, kiedy ludzie tracą z pola widzenia czy to swoje osobiste cele, czy też cele strategiczne firmy, rozumiane jako wzrost sprzedaży, rozwój sieci przedstawicielstw lub opracowanie innowacyjnej linii produktów.

GŁÓWNA MYŚL

- Pracownicy poświęcają coraz więcej czasu zadaniom, które z perspektywy strategicznej są bezwartościowe. Brak efektów przy coraz większym obciążeniu pracą obniża ich zaangażowanie i zabija kreatywność.
- Problem najczęściej leży w niezrozumieniu strategii firmy oraz roli jaką pełnią pracownicy w realizacji wynikających z niej celów.

POSTAWIĆ NA JASNY PRZEKAZ, WYZNACZYĆ PRIORYTETY

Dzieje się tak, ponieważ strategie są przyjmowane, ale fatalnie komunikowane. To z kolei sprawia, że niemożliwe jest przełożenie ich na konkretne działania i zaplanowanie potrzebnych środków. Niższe szczeble organizacji nie wiedzą, co powinny zrobić, kiedy i przy wykorzystaniu jakich zasobów, aby spełnić oczekiwania wyższego kierownictwa. W efekcie menedżerowie myślą głównie o tym, jak w tym wszystkich ochronić siebie, zamiast starać się, aby zobowiązania były dotrzymywane. Swój czas poświęcają raczej na zaciemnianie sytuacji niż na identyfikację działań, które mogłyby poprawić wyniki. W efekcie spodziewane rezultaty nigdy nie nadchodzą. Organizacja staje się wówczas mniej samokrytyczna, mniej uczciwa intelektualnie, jeśli chodzi o niepowodzenia, a w konsekwencji traci swój potencjał.

Autorzy „Fake work – strategic agility for teams” odróżniają pracę bez sensu od pracy właściwej, czyli takiej, która jest niezbędna, aby osiągnąć kluczowe rezultaty określone w strategii każdej organizacji. Trzeba ją wykonać, aby organizacja przetrwała zarówno w krótkiej, jak i długiej perspektywie.

Ich badania ujawniają, że zbyt często ciężka praca nie jest tym, czego oczekuje i potrzebuje organizacja, aby osiągnąć swoje cele. Ponad połowa wykonywanej pracy (54%) jest pozbawiona sensu. A przecież najczęściej przyświecają nam dobre intencje. Chcemy osiągać dobre rezultaty. Być odpowiedzialni. Odczuwać dumę z tego, co robimy. Czy to możliwe, że pracując ciężko, z dobrymi intencjami, z zadziwiającym wysiłkiem – nadal możemy pracować „bez sensu”? Niestety, tak. W ciągu ostatnich lat pojęcie pracy uległo fundamentalnej zmianie. W stosunkowo krótkim czasie dramatycznie zmienił się



FOTE: JUPITERIMAGES



Współczesne organizacje zatrudniają coraz więcej osób bez obowiązku przebywania w biurze.



sposób, w jaki ją postrzegamy i mierzymy. W kontekście tych zmian musimy nabrać pewności, że rozumiemy, czym jest praca prawdziwa, a czym – bez sensu.

Definicja pracy się zmienia wraz z rozwojem technologii i rynków. Wiele uwagi poświęca się przemianom, jakie zaszły w otoczeniu rynkowym: od produktów do usług, od produkcji do gospodarki opartej na wiedzy i informacji, od niskiego do wysokiego zaangażowania technologii. Zjawiska te nie pozostają bez wpływu na to, co rozumiemy pod pojęciem „praca”. W praktyce chodzi o to, że w czasach ekonomii wiedzy trudno jest określić, czy praca w ogóle została wykonana. Uderzenie w klawiaturę



komputera czy przeszukiwanie stron w internecie może być przecież zarówno pracą bez sensu, jak i działaniem niezbędnym do osiągnięcia celów. Taka zmiana stawia wyzwania dotychczasowym nawykom postrzegania, rozumienia i sposobom, w jaki mierzymy efektywność i adekwatność działań.

CZAS PRZYDATNY I NIEPRZYDATNY DLA ORGANIZACJI

Fakt działania i towarzyszącego mu wysiłku nie definiuje wartości pracy. Współczesne organizacje zatrudniają coraz więcej osób bez obowiązku przebywania w biurze, pracujących w nieregularnych go-

87%

Tyłu pracowników nie jest zadowolonych z efektów własnej pracy. 81% nie czuje silnego zaangażowania, a 70% pracowników nie zna bądź nie rozumie strategii firmy.

*Źródło: Badania PetersonGillespie International,
w: „Fake work – strategic agility for teams”*

dzinach pracy. Modele efektywnego zarządzania, miary sukcesu i poglądy dotyczące dostarczanych wartości zostały odwrócone. Efekt jest taki, że wielu z nas nadal myli pojęcia: czasu spędzonego w pracy z byciem prawdziwie przydatnym dla organizacji. Znamy pewnie z obserwacji przypadki pracowników dowodzących swej pracowitości przesiadywaniem długich godzin w biurze lub angażowaniem się w każdy możliwy projekt w celu podkreślenia swojej przydatności. Ale czy takie działania czynią takich ludzi świetnymi pracownikami? Niekoniecznie.

Może więc nie należy się dziwić, że badanie przeprowadzone przez Massachusetts Institute of Technology dowodzą, że spędzamy w pracy dużo więcej czasu, niż rzeczywiście potrzeba. Produktywność trudno zmierzyć. W oficjalnych statystykach przyjmuje się produktywność jako iloraz PKB (korygowany o współczynnik inflacji) i całkowitej liczby przepracowanych godzin. Jeśli przyjąć, że taka miara daje rzeczywisty obraz sytuacji, oznaczałoby to, że przeciętny pracownik potrzebuje zaledwie 11 godzin pracy w tygodniu, żeby wyprodukować tyle, ile ktoś pracujący 40 godzin w tygodniu w 1950 r. (dane pochodzą z rynku amerykańskiego, ale produktywność w Europie i Japonii przyrosła

80%

Taki odsetek pracowników nie odczuwa satysfakcji z wykonywanej pracy ani nie utożsamia się z celami firmy. Zarazem ponad 50% pracowników uważa, że posiadają większy potencjał wiedzy, inteligencji i doświadczenia, niż wymaga tego od nich aktualny pracodawca.

Źródło: Badania PetersonGillespie International, w: „Fake work – strategic agility for teams”

w tym czasie o porównywalne wielkości). Wniosek jest prosty: aby osiągnąć ten sam standard życia co w 1950 r., wystarczyłoby pracować tylko 11 godzin w tygodniu.

Wielu z nas zdaje sobie sprawę, że spędzamy często niepotrzebnie czas nad pewnymi zadaniami czy projektami, co pociąga za sobą nieuniknione pytanie: ile czasu powinniśmy pracować, aby wykonać wszystkie potrzebne zadania? Czy sukces jest możliwy, jeśli pracowalibyśmy dużo krócej niż konkurencja?

AUTENTYCZNOŚĆ

PRACY Rozwiązanie dylematu, dlaczego cięższa niż dotychczas praca przynosi tak mizerne efekty, może przynieść stworzony przez Brenta D. Petersona i Gaylana W. Nielsona proces *Fake Work*. Został on opracowany po to, by pomóc zespołom oraz każdemu ich członkowi dostosować swoją pracę do strategii organizacji, ustalić wspólny, mierzalny cel i naprawę zaangażować się w działanie firmy. Fake Work uczy, jak skupić się na działa-

niach, które muszą być wykonane, aby osiągnąć najważniejsze cele organizacji.

Wykonanie strategii to problem, z którym w dzisiejszych czasach mierzy się każda firma. Osiągnięcie najważniejszych celów strategii jest możliwe tylko przy faktycznym zaangażowaniu każdego pracownika w organizację. Kluczem jest jasny przekaz celów strategii, jej zrozumienie wśród zatrudnionych – od menedżerów po pracowników liniowych. Rozumiejąc ten mechanizm, liderom znacznie łatwiej będzie sięgnąć świadomie po takie rozwiązania, jak *Fake Work*, dające zestaw gotowych do zaimplementowania narzędzi, które pozwalają liderowi realnie mierzyć postępy pracy w realizacji strategii organizacji. ■

Małgorzata Niewińska: konsultantka biznesowa m.in. DOOR International, PetersonGillespie International, VitalSmarts, Jolles & Associates, Implementation Management Associates.

» Artykuł nr R152512

REKOMENDACJE THINKTANK:

- 1. KAŻDA FIRMA, KTÓRA BORYKA SIĘ Z PROBLEMEM SKUTECZNEJ REALIZACJI CELÓW,** musi dokonać radykalnej zmiany w strukturze i przepływie informacji wewnątrz organizacji.
- 2. CELE BIZNESOWE MOGĄ BYĆ WYKONANE TYLKO W PRZYPADKU PEŁNEGO ZAANGAŻOWANIA WSZYSTKICH PRACOWNIKÓW.** Aby to było możliwe, należy w jasny sposób przekazywać w dół struktury organizacyjnej: co i jak ma być zrealizowane i w jakim czasie.
- 3. UPRASZCZAJĄC STRUKTURĘ I POPRAWIAJĄC KOMUNIKACJĘ ZARÓWNO PIONOWĄ, JAK I POZIOMĄ, ORGANIZACJA ZYSKA WSPÓLNY MIANOWNIK W POSTACI CELÓW BIZNESOWYCH** – jasnych dla każdego zaangażowanego we wdrażanie strategii.