

Spotkania i odprawy

(...) Kiedy zostałem burmistrzem, zdałem sobie sprawę, że nowe obowiązki mogą mnie przygnieść. Bez systemu przetwarzania codziennych wyzwań ogrom spraw wymagających mojego osobistego zainteresowania mógł z łatwością zdominować porządek całego mojego dnia. Głównym celem porannego spotkania było przejście kontroli nad przebiegiem dnia i zapobieżenie takiemu obrotowi sprawy. W ciągu tej pierwszej godziny mogliśmy bardzo wiele osiągnąć, w dużej mierze dlatego, że linie komunikacji były tak jasne. Ludzie, którzy potrzebowali się ze mną skontaktować – tak jak członkowie jakiegokolwiek wielkiej organizacji, którzy chcieli przekazać informacje swojemu głównemu przełożonemu – wiedzieli, że ich problemy będą w uporządkowany sposób zebrane przez osoby reprezentujące ich na spotkaniu. A ja mogłem zapewnić, że moi zastępcy i komisarze pracują wspólnie nad tymi samymi zagadnieniami i mogą przekazać spójną informację podległym sobie pracownikom. (...)

W każdej wielkiej organizacji spotkania są często wyśmiewane jako zapory postępu, ustanowione przez biurokratów, którzy wolą raczej mówić niż działać. W rzeczywistości moje poranne spotkania były nadzwyczaj pomocne w reformowaniu zamierzeń, które chciałem osiągnąć. Niemniej jednak podejmowałem kroki, by bronić się przed blokadą, którą czasem kojarzy się ze słowem „spotkanie”.

Pracownicy urzędu miasta wiedzieli, że spotkają się ze mną codziennie w określonym czasie i miejscu. Przełożeni wszelkiego typu, nawet burmistrz Nowego Jorku, są znani z ukrywania się za falangą sekretarek i asystentów, pozostawiając podrzędne figury na pastwę żywiołów. Codzienne spotkanie, podczas którego każdy ma prawo publicznie wyłożyć swoją kwestię, sprawiało, że moi ludzie wiedzieli, iż mogą usłyszeć od szefa tak lub nie. Wiedzieli, że będą mogli powiedzieć komukolwiek, kto czeka na to „tak” lub „nie”, że zapytają mnie o to następnego dnia. A nawet jeżeli decyzji nie można było podjąć w ciągu 24 godzin, bo sprawa wymagała więcej zastanowienia lub dodatkowego zbadania, pracownicy wiedzieli przynajmniej, że dana kwestia została mi przedstawiona i mogli wiarygodnie wytłumaczyć komuś, kto czekał na decyzję, że sprawa jest rozważana.

Ten dostęp działał w obie strony. Moi ludzie wiedzieli, że spotkam się z nimi, byli pewni, że mnie zobaczą. To powodowało, że mieli gotowe odpowiedzi na wszelkie pytania z zakresu ich odpowiedzialności, które mógłbym zadać. Gdy pojawiała się jakaś kwestia, powiedzmy, dotycząca czystości na ulicach, może nasz system kontroli wychwytił wzrost liczby przepelnionych koszy na śmieci albo jakaś gazeta napisała, że w danej okolicy jest brudno – zastępca burmistrza do spraw operacyjnych, odpowiedzialny za Wydział Gospodarki Komunalnej, nie mógł po prostu siedzieć cicho w nadziei, że nie spotka się ze mną, dopóki nie znajdzie czasu, by rozwiązać problem. Wiedział, że zapytam o to następnego dnia rano i będę oczekiwał omówienia sprawy i pomysłów, jak ją rozwiązać.

Nie zawsze łatwo jest sprawić, by ludzie przyznali, że nie znają odpowiedzi na wszystkie pytania. Każdy przełożony powinien oczekiwać, że jego kluczowi współpracownicy będą osobami doświadczonymi i osiagającymi sukcesy. Czasami ten typ ludzi nie jest przyzwyczajony do publicznego przyznawania przed całą grupą, że nie wie wszystkiego, szczególnie, jeżeli w grupie istnieje rywalizacja i manewrowanie w poszukiwaniu dobrej pozycji, które są znakami zdrowej konkurencji. Szef powinien odpowiednio wcześniej i często odparowywać tę niechęć. Jedną z najlepszych lekcji, jaką przywódca może przekazać swoim pracownikom, jest ta, że należy spodziewać się problemów. Ale niewspominanie o problemach – lub co gorzej ich ukrywanie – nie powinno być tolerowane.

Innym sposobem unikania pułapek „nudy spotkań” jest utrzymywanie ich szybkiego tempa. Codzienne wyczerpujące spotkanie może łatwo stać się ciężarem. By zapewnić dobre tempo, jasno stawiałem sprawę, co do celu, w jakim ludzie uczestniczą w tym spotkaniu – nie po to, by pokazywać mistrzostwo szczegółów w dziedzinach, za które odpowiadają, lecz po to, by przekazywać i otrzymywać informacje, które będą użyteczne dla całej grupy. Każdy uczestnik powinien być świadom, że zawsze może mówić, ale nigdy nie musi mówić. (...)

Była jeszcze inna przyczyna, by odbywać takie spotkania codziennie – wysoka ich częstotliwość pozwalała na stałe posuwanie spraw do przodu. Zbyt często, szczególnie w polityce, śmiałe inicjatywy są ogłaszane tylko po to, by od razu upadły. Podczas naszych porannych spotkań moi ludzie wiedzieli, że jeżeli w poniedziałek zdecydowałem, że trzeba coś zrobić z danym problemem, to we wtorek zapytam właściwego komisarza o plan działań, a w środę będę chciał wiedzieć, jak wygląda jego realizacja. Jeżeli przerwa pomiędzy tymi etapami wyniosła zamiast dwóch dni dwa tygodnie, to zazwyczaj dlatego, że komisarz potrzebował dwóch tygodni, nie z lenistwa, lecz dlatego, że tyle zajęło uzyskanie aprobaty dla danego planu. Prawo Parkinsona mówiące, że „praca rozrasta się, by wypełnić cały dostępny czas”, w pełni stosuje się do pracy w zarządzaniu, ale tylko wtedy, kiedy się na to pozwala. ■

