Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

Do urlopu brakuje tylko człowieka, który mnie zastąpi

Jak przekazać obowiązki i ustalić zasady kontaktu przed urlopem



Max Paradox

Do urlopu brakuje tylko człowieka, który mnie zastąpi

Jak przekazać obowiązki i ustalić zasady kontaktu przed urlopem

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 9788384906668

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Jesteś niezastąpiony? To może być problem.....10

Rozdział 2 - Dlaczego przekazanie obowiązków zaczyna się za późno 19

Rozdział 3 - Wysłałem maila, więc obowiązki są przekazane. Prawda? 28

Rozdział 4 - „W razie czego dzwoń". Pięć słów, które potrafią zniszczyć urlop 36

Rozdział 5 - Kogo wyznaczyć na zastępstwo, żeby nie stworzyć drugiego problemu?..... 45

Rozdział 6 - Dostępy, hasła i uprawnienia. Czyli zastępca przed zamkniętymi drzwiami 55

Rozdział 7 - Wszystko jest w mojej głowie. Niestety, głowa jedzie na urlop..... 64

Rozdział 8 - Jeszcze tylko ten jeden temat. Jak nie zamienić tygodnia przed urlopem w maraton nadgodzin..... 73

Rozdział 9 - Jedna karta przekazania, która naprawdę ratuje sytuację 83

Rozdział 10 - Kto decyduje, kiedy ciebie nie ma? Ustal granice, zanim ktoś zacznie zgadywać..... 92

Rozdział 11 - Jak poinformować wszystkich o urlopie, żeby nikt nie udawał zaskoczonego.....102

Rozdział 12 - Próba generalna zastępstwa. Lepiej zepsuć coś przed urlopem niż w jego trakcie..... 112

Rozdział 13 - Co zrobić z problemem, którego nie było w planie?.....122

Rozdział 14 - Ostatnie 48 godzin przed urlopem. Jak zamknąć laptopa bez poczucia katastrofy.....132

Rozdział 15 - Nie ma zastępcy, nie ma ludzi, ale urlop jest. Co teraz?.....143

Rozdział 16 - Zastępca popełnił błąd. Czy naprawdę musisz ratować wszystko z urlopu?.....153

Rozdział 17 - Urlop za dwa dni, a przygotowania w lesie. Jak uratować sytuację bez cudu organizacyjnego? 163

Rozdział 18 - Powrót z urlopu bez lawiny wiadomości. Jak odzyskać kontrolę nad pracą, nie tracąc całego odpoczynku? 173

Rozdział 19 - Następny urlop bez powtórki z chaosu. Jak rozpoznać, że stare problemy wracają?.....184

Rozdział 20 - Urlop bez poczucia winy. Nie musisz być niezastąpiony, żeby być wartościowy.....194

INTRO

Do urlopu zostały trzy dni. Walizka stoi w przedpokoju, prognoza pogody wygląda obiecująco, a telefon co jakiś czas przypomina ci, że już niedługo będziesz człowiekiem, którego największym problemem powinien być wybór między leżakiem a spacerem. Teoretycznie wszystko jest gotowe. Praktycznie właśnie odkrywasz, że połowa firmy działa dzięki informacjom znajdującym się wyłącznie w twojej głowie, druga połowa zna twój numer telefonu, a osoba wyznaczona do zastępstwa zapytała przed chwilą: „Ale co ja właściwie mam robić, kiedy cię nie będzie?". W tym momencie wakacyjny spokój oddala się szybciej niż samolot, na który jeszcze nawet nie kupiłeś dodatkowego bagażu.

Zaczynasz więc gorączkową operację pod kryptonimem „Przekazanie obowiązków". Otwierasz dokument, wpisujesz trzy pierwsze zadania, po czym przypominasz sobie o czternastu następnych. Ktoś dzwoni z pytaniem o sprawę sprzed dwóch miesięcy. Ktoś inny chce wiedzieć, czy w przyszłym tygodniu można coś zatwierdzić. Przełożony zapewnia, że masz odpoczywać, ale jednocześnie dodaje: „Gdyby wydarzyło się coś naprawdę ważnego, będziemy dzwonić". Oczywiście. Pozostaje tylko ustalić, czy „naprawdę ważne" oznacza awarię systemu, utratę kluczowego klienta, czy brak dostępu do prezentacji, którą ktoś mógł zapisać w odpowiednim folderze.

Najbardziej niepokojące jest jednak to, że ten scenariusz wcale nie musi wynikać ze złej organizacji. Możesz być osobą sumienną, uporządkowaną i naprawdę dobrą w swojej pracy. Właśnie dlatego inni przyzwyczaili się, że znasz

odpowiedzi, pamiętasz terminy, wychwytujesz błędy i potrafisz rozwiązać problem, zanim ktokolwiek zdąży nadać mu numer zgłoszenia. Twoja skuteczność stopniowo zamieniła się w zależność organizacji od twojej obecności. Gratulacje, stałeś się niezastąpiony. Brzmi jak komplement, dopóki nie próbujesz wyjechać na dziesięć dni bez służbowego laptopa.

Wokół urlopów narosło osobliwe przekonanie: dobry pracownik powinien tak przygotować swoje obowiązki, żeby nikt nie zauważył jego nieobecności. To ambitne założenie, ale często równie realistyczne jak oczekiwanie, że po wyłączeniu ekspresu kawa nadal będzie się sama przygotowywać. Niektóre zadania wymagają decyzji, inne dostępu do informacji, jeszcze inne znajomości kontekstu, którego nie da się przekazać jednym zdaniem. Jeśli przez cały rok wykonujesz pracę kilku osób albo obsługujesz procesy bez odpowiedniego wsparcia, tydzień przygotowań nie stworzy nagle dodatkowego specjalisty. Możesz jednak uporządkować odpowiedzialność, zmniejszyć ryzyko chaosu i jasno pokazać, czego podczas twojej nieobecności da się rozsądnie oczekiwać.

Właśnie temu służy ta książka.

Nie znajdziesz tutaj instrukcji, jak przed urlopem pracować po szesnaście godzin, aby zasłużyć na tydzień odpoczynku. Nie będziemy również przekonywać cię, że wystarczy wysłać automatyczną odpowiedź „Przebywam poza biurem", a wszystkie problemy posłusznie poczekają na twój powrót. Życie zawodowe ma niestety słabość do komplikacji, zwłaszcza kiedy kalendarz sugeruje, że powinieneś już myśleć o pakowaniu. Nauczysz się natomiast przygotowywać przekazanie obowiązków, które będzie

zrozumiałe dla innych, możliwe do wykonania i wystarczająco odporne na typowe niespodzianki.

Zaczniemy od ważnego rozróżnienia: przekazanie obowiązków nie oznacza wypisania wszystkiego, czym zajmujesz się każdego dnia. Taka lista może imponować długością, lecz dla osoby zastępującej bywa równie użyteczna jak instrukcja obsługi samolotu wręczona pasażerowi podczas turbulencji. Potrzebuje ona przede wszystkim wiedzieć, co musi się wydarzyć, kiedy, na podstawie jakich informacji i w granicach jakich uprawnień. Równie ważne jest ustalenie, które sprawy mogą poczekać, które powinien przejąć ktoś inny, a których w ogóle nie należy rozpoczynać bez twojej obecności. To nie jest przejaw braku zaangażowania. To świadome zarządzanie ograniczonymi zasobami.

Szczególną uwagę poświęcimy człowiekowi, który ma cię zastąpić. Być może jest świetnym specjalistą, ale nie zna twoich projektów. Być może zna procesy, lecz ma również własną pracę. A może zastępstwo istnieje głównie w kalendarzu, ponieważ nikt nie sprawdził, czy wyznaczona osoba ma odpowiednie dostępy, uprawnienia i czas. Samo wpisanie nazwiska w wiadomości nie przekazuje kompetencji. Jeśli kolega ma zatwierdzać zamówienia, musi wiedzieć, według jakich zasad może to robić. Jeżeli ma odpowiadać klientom, powinien znać aktualne ustalenia. Jeśli ma jedynie reagować na pilne przypadki, warto wyraźnie ustalić, co do nich należy. W przeciwnym razie zastępstwo może oznaczać osobę, która przez tydzień profesjonalnie tłumaczy wszystkim, że nie ma pojęcia.

Osobnym wyzwaniem jest kontakt podczas urlopu. Z pozoru pytanie wydaje się proste: odbierasz telefon czy nie? W praktyce między całkowitą niedostępnością a codziennym

prowadzeniem spraw z hotelowego balkonu istnieją różne rozwiązania, zależne od charakteru pracy, rzeczywistych obowiązków i ustaleń z pracodawcą. Ważne, żeby nie powstawały przypadkiem. Sformułowanie „w razie czego dzwońcie" potrafi otworzyć drzwi do całej kolekcji sytuacji, które dla dzwoniącego są pilne głównie dlatego, że nie chce mu się szukać odpowiedzi. Dobre zasady kontaktu określają, kto podejmuje decyzje, gdzie najpierw szukać pomocy i jak postępować w rzeczywistych sytuacjach krytycznych. Nie wymagają udawania, że problemy znikną, ale nie zamieniają też urlopu w dyżur pod palmą.

Przyjrzymy się również temu, co dzieje się po drugiej stronie twojego biurka. Pracownik często boi się, że przekazując zadania, straci kontrolę, zostanie źle oceniony albo po powrocie zastanie katastrofę. Kierownik może obawiać się opóźnień, a współpracownik dodatkowej odpowiedzialności. Klient natomiast zwykle interesuje się rezultatem, nie twoją datą wylotu. Te potrzeby nie zawsze dają się pogodzić idealnie. Da się jednak rozmawiać o nich konkretnie, bez oskarżeń, przepraszania za własny urlop i zapewnień, których nikt nie będzie w stanie dotrzymać.

Być może zastanawiasz się, czy naprawdę potrzebujesz aż takiego przygotowania. Przecież wyjeżdżałeś już wcześniej. Firma przetrwała, projekty się nie zawaliły, a po powrocie miałeś tylko kilkaset wiadomości i lekkie drganie powieki. Właśnie dlatego warto spojrzeć na sprawę inaczej. To, że organizacja przetrwała twoją nieobecność, nie oznacza jeszcze, że zastępstwo działało dobrze. Być może inni niepotrzebnie się stresowali, decyzje czekały, a ty regularnie przerywałeś odpoczynek. Koszt takiego rozwiązania jest rozproszony i łatwo go przeoczyć.

Powtarzany przy każdym urlopie staje się jednak niewidzialną procedurą, której nikt oficjalnie nie zatwierdził.

Nie musisz naprawiać całej organizacji przed wyjazdem. Nie musisz też udowadniać, że jesteś jedyną osobą zdolną utrzymać ją przy życiu. Wystarczy zacząć od rozsądnego pytania: co rzeczywiście musi działać beze mnie i czego potrzebują inni, żeby sobie z tym poradzić? Odpowiedź pozwala oddzielić odpowiedzialność od przyzwyczajenia, pilność od wygody oraz prawdziwe ryzyko od zwykłego niepokoju.

Urlop nie jest testem twojej lojalności ani konkursem na najdłuższą instrukcję przekazania obowiązków. Jest normalną częścią życia zawodowego, do której warto przygotować pracę tak samo poważnie, jak przygotowuje się ważny projekt. Tyle że tym razem celem nie będzie imponujący raport, rekord sprzedaży ani kolejny termin dotrzymany kosztem wieczoru. Celem będzie możliwość zamknięcia laptopa ze świadomością, że odpowiednie osoby wiedzą, co robić, a ty nie musisz osobiście nadzorować każdego ruchu.

I może właśnie wtedy, już na urlopie, telefon zawibruje tylko dlatego, że ktoś przysłał zdjęcie wyjątkowo śmiesznego kota. To dopiero wiadomość, na którą warto odpowiedzieć.

Rozdział 1 - Jesteś niezastąpiony? To może być problem

W firmowym kalendarzu pojawia się informacja o twoim urlopie. Dwa tygodnie, zatwierdzone przez przełożonego, oznaczone odpowiednim kolorem i wpisane z takim wyprzedzeniem, że nawet najbardziej zapracowany człowiek powinien zdążyć się przygotować. Reakcje współpracowników są jednak interesujące. Jedna osoba mówi: „Super, odpoczniesz". Druga pyta: „A kto będzie pilnował projektu?". Trzecia patrzy na daty i milknie w sposób sugerujący, że właśnie przeczytała prognozę końca świata. Wreszcie przełożony rzuca z uśmiechem: „Bez ciebie będzie ciężko, ale jakoś damy radę". Niby sympatycznie, a jednak trudno nie zauważyć, że organizacja traktuje twój wyjazd jak niewielką katastrofę naturalną, do której trzeba przygotować sztab kryzysowy.

Bycie potrzebnym daje satysfakcję. Świadomość, że współpracownicy cenią twoją wiedzę, a przełożony ufa twoim decyzjom, jest przyjemna i całkowicie zrozumiała. Problem zaczyna się wtedy, gdy potrzebność zmienia się w całkowitą zależność. Jeżeli tylko ty wiesz, dlaczego klient otrzymał określone warunki, gdzie znajduje się aktualna wersja raportu i kto może zatwierdzić odstępstwo od standardowej procedury, twoja obecność staje się elementem infrastruktury przedsiębiorstwa. Różnica polega na tym, że serwer można objąć monitoringiem i zapewnić mu zasilanie awaryjne, a człowiek ma prawo pojechać na urlop, zachorować albo zwyczajnie wyłączyć telefon.

Wiele osób odkrywa skalę tej zależności dopiero podczas przygotowań do wyjazdu. Na co dzień wszystko wygląda

przecież normalnie. Odpowiadasz na pytania, przesuwasz terminy, rozwiązujesz konflikty, podejmujesz drobne decyzje i przekazujesz informacje. Część tych czynności wykonujesz niemal automatycznie. Kiedy kolega pyta, dlaczego zamówienie nadal czeka na realizację, od razu pamiętasz, że dostawca obiecał potwierdzenie w czwartek, a wcześniejsza wiadomość zawierała błędny numer produktu. Nie potrzebujesz instrukcji, ponieważ historia sprawy znajduje się w twojej pamięci. Dla ciebie to trzydzieści sekund rozmowy. Dla osoby zastępującej może to oznaczać godzinę przeszukiwania korespondencji i kolejne pół godziny zastanawiania się, czy znalezione informacje nadal są aktualne.

Właśnie tak powstaje niewidzialna praca. Nie ma jej w oficjalnym zakresie obowiązków, nie pojawia się jako osobne zadanie w systemie, a często nawet nie zauważasz, ile czasu zajmuje. Ktoś prosi cię o sprawdzenie liczby, ktoś potrzebuje potwierdzenia, ktoś pyta o wcześniejsze ustalenia. Każda taka sytuacja wydaje się niewielka. Dopiero kiedy próbujesz wyjechać, okazuje się, że przez twoją głowę przechodzi kilkadziesiąt drobnych połączeń, bez których inni mają trudności z samodzielnym działaniem. Firma niekoniecznie potrzebuje wtedy twoich wyjątkowych talentów. Czasem potrzebuje po prostu informacji, których nikt wcześniej nie zapisał.

Kiedy kompetencja zamienia się w pułapkę

Wyobraź sobie Martę, która koordynuje współpracę z kilkoma ważnymi klientami. Jest skuteczna, dobrze zna ich oczekiwania i potrafi rozpoznać problem po pierwszych trzech słowach wiadomości. Klienci lubią się z nią kontaktować, ponieważ dostają szybkie odpowiedzi. Współpracownicy również, ponieważ Marta zawsze wie, co

się dzieje. Z czasem wszyscy zaczynają omijać standardowe kanały komunikacji i kierować pytania bezpośrednio do niej. Nawet sprawy, które mogłyby zostać rozwiązane przez inne osoby, trafiają na jej biurko. Marta początkowo odbiera to jako dowód zaufania. Dopiero przed urlopem orientuje się, że nikt poza nią nie zna pełnego obrazu sytuacji.

Nie jest to historia o niekompetentnym zespole. To przykład mechanizmu, w którym wygoda stopniowo zastępuje organizację. Jeżeli zapytanie Marty zajmuje dwie minuty, a samodzielne znalezienie odpowiedzi piętnaście, większość ludzi wybierze rozwiązanie szybsze. Marta również woli udzielić odpowiedzi, niż tłumaczyć, gdzie należy jej szukać. W krótkiej perspektywie wszyscy oszczędzają czas. W dłuższej utrwalają system, w którym jedna osoba staje się obowiązkowym przystankiem na trasie każdej decyzji. Gdy znika z biura, okazuje się, że firmowy ruch drogowy działał dzięki człowiekowi, który jednocześnie był sygnalizacją świetlną, nawigacją i policjantem kierującym ruchem.

Zależność może rozwijać się również dlatego, że organizacja nie ma wystarczających zasobów. Jeśli w zespole brakuje ludzi, a zadania zostały rozdzielone bez uwzględnienia zastępstw, nawet najlepsza dokumentacja nie stworzy dodatkowych godzin pracy. Warto o tym pamiętać, ponieważ pracownicy często biorą na siebie odpowiedzialność za problemy, których nie są w stanie samodzielnie rozwiązać. Możesz przygotować instrukcję i przekazać wiedzę, ale nie sprawisz, że osoba mająca własne pełne obciążenie nagle zyska osiem wolnych godzin dziennie. Takie ograniczenia trzeba nazwać i omówić z przełożonym, zamiast ukrywać je pod zapewnieniem, że „jakoś to będzie”.

Istnieje również mniej oczywisty powód utrzymywania niezastąpioności. Czasami sami niechętnie oddajemy kontrolę. Obawiamy się, że ktoś wykona zadanie inaczej, popełni błąd albo podejmie decyzję, z którą się nie zgadzamy. Zdarza się też, że rola osoby wiedzącej wszystko daje poczucie zawodowego bezpieczeństwa. Skoro nikt nie potrafi nas zastąpić, to przecież musimy być niezwykle wartościowi. Tyle że prawdziwa wartość pracownika nie powinna zależeć od tego, czy organizacja potrafi funkcjonować bez jego codziennego udziału. Dobry specjalista może być ważny właśnie dlatego, że tworzy przejrzyste procesy, dzieli się wiedzą i pozwala innym działać skutecznie.

Nie oznacza to, że masz uczynić swoje stanowisko zbędnym. Przekazanie obowiązków na czas urlopu nie jest szkoleniem następcy, który jutro zajmie twoje biurko i przejmie kubek z napisem „Najlepszy pracownik miesiąca". Chodzi o ograniczony okres i odpowiednio dobrany zakres odpowiedzialności. Osoba zastępująca nie musi znać wszystkich szczegółów twojej pracy ani podejmować każdej decyzji dokładnie tak jak ty. Powinna natomiast wiedzieć, które działania są konieczne, gdzie znajdują się potrzebne informacje i kiedy należy poprosić o pomoc kogoś posiadającego odpowiednie kompetencje.

Sprawdź, od czego naprawdę zależy twoja obecność

Zanim zaczniesz przygotowywać przekazanie obowiązków, warto przeprowadzić prostą obserwację własnego dnia pracy. Przez kilka kolejnych dni zwracaj uwagę na sytuacje, w których ktoś potrzebuje twojej interwencji. Nie chodzi o sporządzanie szczegółowego dziennika każdej czynności ani mierzenie czasu z dokładnością właściwą laboratorium. Wystarczy zapisać

krótką informację: kto się zgłosił, czego potrzebował i dlaczego sprawa trafiła właśnie do ciebie. Szczególnie interesujące są pytania, na które odpowiedź mogłaby istnieć poza twoją pamięcią.

Przykładowo możesz zauważyć, że trzy osoby regularnie proszą cię o aktualne dane sprzedażowe, chociaż raport znajduje się we wspólnym systemie. Inny współpracownik pyta o status projektu, ponieważ nie ma dostępu do korespondencji z dostawcą. Kierownik oczekuje potwierdzenia decyzji, choć formalnie mógłby ją podjąć samodzielnie. Każda sytuacja wskazuje na inny problem. Pierwsza może wymagać wskazania źródła informacji, druga uporządkowania komunikacji, a trzecia wyjaśnienia zakresu uprawnień. Wrzucenie wszystkich trzech do jednej kategorii „moje obowiązki" utrudnia znalezienie właściwego rozwiązania.

Przydatne okazuje się rozróżnienie trzech rodzajów zależności. Pierwsza dotyczy wiedzy: inni nie wiedzą czegoś, co wiesz ty. Druga dotyczy decyzji: nawet posiadając informacje, nie mają uprawnień lub jasnych kryteriów działania. Trzecia dotyczy wykonania: ktoś musi fizycznie przeprowadzić określoną czynność, a obecnie robisz to wyłącznie ty. Te zależności wymagają innych przygotowań. Wiedzę można przekazać, decyzje odpowiednio przypisać, natomiast wykonywanie zadań wymaga dostępnego czasu i odpowiednich umiejętności. Dokument liczący trzydzieści stron nie zastąpi człowieka, który ma wykonać pracę. Może co najwyżej sprawić, że brak człowieka zostanie opisany niezwykle profesjonalnie.

Spójrz teraz na zadania z perspektywy konsekwencji. Co wydarzyłoby się, gdybyś przez pięć dni nie odpowiedział na żadne pytanie? Nie zakładaj automatycznie katastrofy.

Część spraw prawdopodobnie rozwiązałaby się bez twojej pomocy. Niektóre poczekałyby bez istotnych strat. Inne rzeczywiście mogłyby wywołać opóźnienia, koszty albo utratę ważnych ustaleń. Takie ćwiczenie pozwala oddzielić zadania wymagające zabezpieczenia od tych, które po prostu przyzwyczaiły wszystkich do twojej natychmiastowej dostępności.

Warto przy tym uwzględnić terminy. Zadanie ważne w normalnym tygodniu niekoniecznie wymaga wykonywania podczas urlopu, jeśli jego kolejny etap przypada dopiero po twoim powrocie. Z drugiej strony pozornie niewielka czynność, taka jak potwierdzenie odbioru dokumentów przed określoną datą, może mieć istotne konsekwencje. Dlatego nie oceniaj obowiązków wyłącznie według czasu potrzebnego na ich wykonanie. Liczy się również to, co stanie się w razie opóźnienia, kto będzie dotknięty problemem i czy decyzję można bezpiecznie odłożyć.

Wyobraź sobie teraz, że twoim zadaniem jest cotygodniowa aktualizacja zestawienia dla kilku działów. Zwykle przygotowujesz je w piątek, ponieważ tak wygląda ustalona praktyka. Podczas obserwacji odkrywasz jednak, że jeden dział korzysta z danych dopiero w następny wtorek, a drugi potrzebuje zaledwie dwóch najważniejszych wskaźników. Być może podczas urlopu wystarczy prostsze zestawienie, które przygotuje współpracownik. Być może termin można przesunąć. A może raport jest rzeczywiście niezbędny w pełnej postaci. Istotne, że decyzję podejmujesz na podstawie potrzeb odbiorców, nie na podstawie samego faktu, że dotychczas robiłeś coś w określony sposób.

Nie wszystko, co robisz, musi zostać przekazane

Przed urlopem łatwo ulec pokusie stworzenia ogromnej listy zadań. Chcesz niczego nie pominąć, więc zapisujesz

również sprawy drugorzędne, powtarzalne i takie, które spokojnie mogą poczekać. W rezultacie osoba zastępująca otrzymuje dokument przypominający spis wyposażenia statku kosmicznego. Znajduje się w nim wszystko, poza prostą informacją, co należy zrobić w poniedziałek rano. Nadmierna szczegółowość może być równie problematyczna jak jej brak, ponieważ utrudnia odróżnienie spraw krytycznych od zwykłego tła codziennej pracy.

Dlatego pierwszym krokiem nie powinno być przekazanie wszystkiego, lecz ustalenie, co rzeczywiście wymaga kontynuacji. Możesz przyjąć trzy robocze kategorie: zadania, które muszą być wykonywane; zadania, które mogą zostać ograniczone; oraz zadania, które bezpiecznie poczekają na twój powrót. To proste rozróżnienie pomaga uniknąć sytuacji, w której współpracownik otrzymuje pełny zakres twoich obowiązków, choć dysponuje zaledwie częścią potrzebnego czasu. Nie podejmuj jednak samodzielnie decyzji o wstrzymaniu działań wpływających na innych. Jeśli zadanie jest ważne dla klienta lub wynika z zobowiązań organizacji, zakres ograniczenia powinien zostać uzgodniony z odpowiedzialnymi osobami.

Zwróć uwagę, że określenie „może poczekać" nie oznacza „jest nieważne". Niektóre wartościowe działania nie mają sztywnego terminu. Analiza długoterminowych trendów, aktualizacja wewnętrznych materiałów czy przygotowanie przyszłego usprawnienia mogą być potrzebne, ale dwutygodniowa przerwa nie musi im zaszkodzić. Problem pojawia się wtedy, gdy traktujemy wszystkie zadania jak równie pilne. W takiej sytuacji współpracownik nie wie, czy powinien najpierw rozwiązać problem klienta, czy poprawić formatowanie prezentacji. A

ponieważ prezentacja wydaje się łatwiejsza, istnieje ryzyko, że właśnie ona otrzyma priorytet godny operacji ratunkowej.

W tym miejscu pojawia się również ważna rozmowa z przełożonym. Zamiast pytać ogólnie, kto zajmie się twoimi sprawami, przedstaw najważniejsze obszary odpowiedzialności i wskaż ograniczenia. Możesz powiedzieć: „Podczas mojej nieobecności trzeba zabezpieczyć obsługę bieżących zamówień i decyzje dotyczące reklamacji. Analizy miesięczne mogę zakończyć po powrocie. Potrzebujemy natomiast ustalić, kto będzie podejmował decyzje przekraczające standardowe warunki". Taka rozmowa jest znacznie bardziej użyteczna niż zapewnienie, że wszystko przygotujesz, a w razie problemów będziesz pod telefonem.

Jeżeli przełożony oczekuje kontynuowania wszystkich działań, a dostępne zasoby na to nie pozwalają, warto jasno przedstawić konsekwencje. Możesz wskazać, ile czasu wymagają poszczególne zadania i jakie priorytety trzeba ustalić. Nie chodzi o dramatyczne ogłaszanie, że firma bez ciebie upadnie w trzy dni. Chodzi o uczciwe pokazanie, co jest możliwe. Odpowiedzialność za przydział zasobów nie może spoczywać wyłącznie na osobie wybierającej się na urlop, szczególnie gdy nie ma ona wpływu na liczbę pracowników, ich kompetencje czy zakres formalnych uprawnień.

Na koniec przyjrzyj się własnej reakcji na myśl, że ktoś przez kilka dni wykona twoją pracę inaczej. Być może użyje innego układu tabeli, zaproponuje rozwiązanie, którego sam byś nie wybrał, albo odpowie klientowi mniej eleganckim zdaniem. Jeżeli rezultat jest poprawny, bezpieczny i zgodny z ustalonymi zasadami, różnica stylu nie musi oznaczać problemu. Zastępstwo nie jest konkursem na najlepszą

imitację twojej osoby. Jego celem jest zapewnienie ciągłości najważniejszych działań bez konieczności odtwarzania każdego twojego nawyku.

Prawdziwa niezastąpioność bywa przyjemna dla ego, ale kosztowna dla właściciela tego ego. Im więcej spraw zależy wyłącznie od ciebie, tym trudniej odpoczywać, planować nieobecności i rozwijać współpracę w zespole. Dobra wiadomość jest taka, że nie musisz przestać być potrzebny. Wystarczy, że przestaniesz być jedynym dostępnym rozwiązaniem każdego problemu. A jeśli podczas twojego urlopu firma poradzi sobie bez codziennych konsultacji, nie będzie to dowód, że jesteś zbędny. Będzie to dowód, że ktoś wreszcie potraktował organizację pracy poważniej niż legendę o człowieku, który wie wszystko.

Rozdział 2 - Dlaczego przekazanie obowiązków zaczyna się za późno

Najbardziej charakterystycznym dźwiękiem ostatniego dnia pracy przed urlopem nie jest zamykanie walizki ani radosne pożegnanie współpracowników. Jest nim nerwowe stukanie w klawiaturę, przerywane zdaniami: „Jeszcze tylko jedna rzecz" oraz „Zupełnie zapomniałem, że trzeba to wyjaśnić". W pewnym momencie człowiek zaczyna wpisywać do dokumentu przekazania obowiązków informacje z prędkością, przy której nawet automatyczna korekta tekstu rezygnuje z odpowiedzialności. Wszystko ma zostać wyjaśnione przed końcem dnia. Niestety liczba rzeczy do wyjaśnienia rośnie szybciej niż liczba godzin pozostałych do urlopu.

Dlaczego tak często odkładamy przygotowania, skoro datę wyjazdu znamy od dawna? Najprostsza odpowiedź brzmi: ponieważ codzienna praca wydaje się pilniejsza. Bieżące zadania mają konkretne terminy, oczekujących odbiorców i widoczne konsekwencje opóźnienia. Przekazanie obowiązków jest natomiast zadaniem, którego rezultat ma być potrzebny dopiero w przyszłości. Dopóki jesteś w biurze, nikt nie odczuwa szczególnej potrzeby uporządkowania informacji. Wszystko działa, ponieważ można cię zapytać. Przygotowanie zastępstwa przegrywa więc z kolejnymi wiadomościami, spotkaniami i problemami wymagającymi natychmiastowej reakcji.

To klasyczny konflikt między sprawami bieżącymi a ważnymi, ale niepilnymi. Nie wymaga szczególnego braku dyscypliny. Jeżeli codziennie otrzymujesz więcej zadań, niż możesz spokojnie wykonać, będziesz naturalnie wybierać

te, które przynoszą natychmiastowy rezultat. Zakończona reklamacja przestaje być problemem. Wysłany raport znika z listy zaległości. Przygotowanie instrukcji dla zastępcy nie daje podobnego poczucia ulgi, ponieważ jego skuteczność sprawdzisz dopiero podczas nieobecności. Co więcej, praca nad nim może ujawnić dodatkowe problemy, które również trzeba będzie rozwiązać. Trudno się dziwić, że człowiek woli czasem dokończyć kolejną prezentację, zamiast odkrywać, ile rzeczy w jego dziale funkcjonuje na zasadzie „Krzysiek zawsze pamięta".

Jest jeszcze drugi mechanizm: złudzenie, że dobrze znasz własne obowiązki, więc bez problemu przekażesz je w odpowiednim momencie. Przecież wykonujesz te zadania codziennie. Wiesz, gdzie znajdują się dokumenty, komu wysłać wiadomość i co zrobić w typowej sytuacji. Problem polega na tym, że znajomość czynności nie jest tym samym co umiejętność jej wyjaśnienia drugiej osobie. W twojej głowie informacje tworzą spójną całość, ponieważ pamiętasz wcześniejsze decyzje i rozumiesz niepisane zasady. Osoba zastępująca widzi jedynie to, co jej przekażesz. Jeśli pominiesz istotny szczegół, może nie wiedzieć nawet, że czegoś nie wie.

Wyobraź sobie prostą instrukcję: „W każdy wtorek sprawdź zamówienia i wyślij potwierdzenia". Dla autora brzmi wystarczająco jasno. Zastępca może jednak potrzebować odpowiedzi na kilka pytań. W którym systemie znajdują się zamówienia? Które wymagają potwierdzenia? Czy wszystkie można zaakceptować samodzielnie? Co zrobić z niezgodnością ceny? Kto powinien otrzymać informację o opóźnieniu? Twoje zdanie opisuje zadanie z perspektywy osoby, która zna proces. Osoba ucząca się procesu potrzebuje również zasad, pozwalających

rozpoznać właściwy sposób działania. Różnica ujawnia się zwykle wtedy, gdy nie ma już czasu na spokojne wyjaśnienia.

Dlaczego ostatni dzień nigdy nie wystarcza

Przygotowanie zastępstwa składa się z kilku działań, które trudno wykonać jednocześnie. Trzeba określić zakres obowiązków, zebrać informacje, uzgodnić odpowiedzialność, sprawdzić dostępy i upewnić się, że druga osoba rozumie oczekiwania. Każdy z tych elementów może ujawnić dodatkowe zależności. Jeśli zastępca nie ma dostępu do systemu, potrzebne może być zgłoszenie do odpowiedniego działu. Jeśli nie może samodzielnie zatwierdzać decyzji, trzeba wskazać osobę uprawnioną. Jeśli nie zna projektu, powinien mieć możliwość zadania pytań po zapoznaniu się z materiałami. Tego wszystkiego nie da się skutecznie załatwić jednym spotkaniem zorganizowanym piętnaście minut przed wyłączeniem komputera.

Nie oznacza to, że każdy urlop wymaga miesięcznych przygotowań. Zakres pracy powinien odpowiadać jej złożoności oraz ryzyku związanym z nieobecnością. Osoba wykonująca kilka powtarzalnych zadań może potrzebować krótkiej rozmowy i aktualnej instrukcji. Kierownik koordynujący wiele projektów, decyzji i kontaktów zewnętrznych będzie prawdopodobnie potrzebował bardziej rozbudowanego przekazania. Najważniejsze jest rozpoczęcie przygotowań wystarczająco wcześnie, aby wykryte problemy można było rzeczywiście rozwiązać. Jeśli brak dostępu do systemu odkryjesz godzinę przed wyjazdem, informacja o tym będzie zapewne bardzo interesująca, lecz jej praktyczna wartość okaże się ograniczona.