PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Jestem na Swoim i Nie Mam Zastępstwa na Wypadek Bycia Człowiekiem

Jak przygotować małą działalność na chorobę lub nagłą nieobecność, zabezpieczyć obsługę klientów i dostęp do niezbędnych spraw bez opierania ciągłości firmy na własnej niezniszczalności



Max Paradox

Jestem na Swoim i Nie Mam Zastępstwa na Wypadek Bycia Człowiekiem

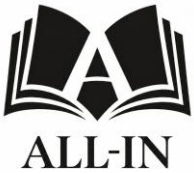
Jak przygotować małą działalność na chorobę lub nagłą nieobecność, zabezpieczyć obsługę klientów i dostęp do niezbędnych spraw bez opierania ciągłości firmy na własnej niezniszczalności

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 9788384839157

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Firma działa świetnie. Pod warunkiem że nigdy nie znikniesz 10

Rozdział 2 - Kiedy znikasz, terminy nie znikają razem z Tobą 19

Rozdział 3 - Wszystko mam pod kontrolą. Tylko nikt nie wie gdzie 27

Rozdział 4 - Plan awaryjny, czyli pięć sposobów na stworzenie sobie złudnego bezpieczeństwa 36

Rozdział 5 - Nie mam komu przekazać firmy, bo nikt nie umie być mną 45

Rozdział 6 - Klient pisze o 23:17, a Ty właśnie popełniasz błąd odpowiadania 53

Rozdział 7 - Firma nie pracuje, ale rachunki najwyraźniej o tym nie wiedzą 62

Rozdział 8 - Sklep otwarty, właściciel wyłączony. Kto zatrzyma nowe zamówienia? 71

Rozdział 9 - Instrukcja na wypadek, gdy nie możesz wydawać instrukcji 80

Rozdział 10 - Pierwsze 24 godziny bez szefa. Jak nie zamienić problemu w katastrofę 88

Rozdział 11 - Przekaż zlecenie, nie zagadkę kryminalną 97

Rozdział 12 - Klucze do firmy to jeszcze nie prawo do rządzenia firmą 106

Rozdział 13 - Kryzys trwa dłużej niż jeden dzień. Kto pilnuje, żeby firma nie zaczęła żyć własnym życiem? 115

Rozdział 14 - Próba generalna na wypadek katastrofy, której jeszcze nie ma 124

Rozdział 15 - Plan awaryjny też zachorował. Co zrobić, kiedy zabezpieczenia zawodzą? 133

Rozdział 16 - Klient nie chce słuchać o Twojej chorobie. Chce odzyskać pieniądze 142

Rozdział 17 - Wrócę w poniedziałek. Tylko jeszcze nie wiem, w który 152

Rozdział 18 - Wracasz do firmy. Nie musisz od razu nadrabiać całego życia 160

Rozdział 19 - Firma się zmienia, a plan awaryjny nadal mieszka w zeszłym roku 170

Rozdział 20 - Jestem na swoim. I wreszcie mogę czasem mnie nie być 179

INTRO

Jest poniedziałek, godzina 7:43. Budzisz się z gorączką, gardłem przypominającym papier ścierny i energią wystarczającą najwyżej do negocjacji z termometrem. Lekarz zaleca odpoczynek. Organizm zgłasza reklamację. Tymczasem telefon informuje, że klient czeka na ofertę, kurier potrzebuje potwierdzenia odbioru, księgowa pyta o dokument, a ktoś właśnie przypomniał sobie o terminie, który absolutnie nie może zostać przesunięty. Wszystkie te sprawy mają jedną wspólną cechę: wymagają Ciebie. Gratulacje! Zbudowałeś firmę tak niezależną, że nie potrafi funkcjonować bez jednej konkretnej osoby. Niestety, tą osobą jesteś Ty.

Prowadzenie małej działalności ma mnóstwo zalet. Sam podejmujesz decyzje, ustalasz priorytety, wybierasz klientów i możesz z dumą powiedzieć, że jesteś swoim szefem. Problem pojawia się wtedy, gdy odkrywasz, że jesteś również własnym zastępcą, sekretariatem, działem reklamacji, administratorem systemów i człowiekiem odpowiedzialnym za pamiętanie, gdzie schowałeś najważniejszą umowę. W większej organizacji nagła nieobecność jednej osoby bywa komplikacją. W jednoosobowej działalności może przypominać wyciągnięcie wtyczki z całego przedsiębiorstwa. Niby wszystko stoi na swoim miejscu, ale żadna lampka już nie świeci.

Najbardziej podstępne jest to, że taki model przez długi czas działa znakomicie. Klienci lubią bezpośredni kontakt, decyzje zapadają szybko, a Ty masz wszystkie informacje pod ręką. Nie potrzebujesz skomplikowanych procedur, bo przecież doskonale wiesz, co robisz. Dopiero kiedy musisz zniknąć na kilka dni, okazuje się, że najważniejsza baza danych znajduje się między Twoimi uszami. Są tam terminy, ustalenia, hasła, wyjątki i szczegóły, których nie zapisano, ponieważ zawsze byłeś dostępny. To imponujący system organizacyjny, pod warunkiem że nigdy nie

zachorujesz, nie ulegniesz wypadkowi i nie zostaniesz człowiekiem z jakimikolwiek potrzebami biologicznymi.

Nie trzeba jednak dramatycznego wydarzenia, żeby firma poczuła skutki Twojej nieobecności. Wystarczy zatrucie pokarmowe, nagła sytuacja rodzinna, konieczność opieki nad bliskim albo zwykłe przemęczenie. Nawet zaplanowany urlop potrafi ujawnić słabości organizacji, jeśli zaczyna się od wysłania klientom wiadomości, a kończy na codziennym sprawdzaniu poczty pod parasolem. Formalnie wypoczywasz. Praktycznie prowadzisz mobilne biuro z ograniczonym dostępem do ładowarki. Co gorsza, przyzwyczajasz klientów, że Twoja nieobecność jest jedynie dekoracją w kalendarzu, a prawdziwe zasady kontaktu pozostają niezmienne.

Wielu przedsiębiorców reaguje na ten problem zwiększeniem własnej dostępności. Kupują drugi telefon, ustawiają więcej powiadomień i obiecują odpowiadać nawet w trudnych sytuacjach. To zrozumiała reakcja człowieka, który obawia się utraty przychodów oraz zaufania klientów. Niestety, zwiększanie liczby kanałów kontaktu nie tworzy zastępstwa. Powoduje jedynie, że problemy mogą znaleźć Cię skuteczniej. Telefon służbowy, prywatny, komunikator i poczta elektroniczna nie stanowią zespołu ratunkowego. To cztery sposoby poinformowania tej samej chorej osoby, że nadal jest niezbędna.

Zabezpieczenie działalności zaczyna się od zaakceptowania niewygodnego faktu: nie musisz być dostępny zawsze, ale firma powinna wiedzieć, co zrobić, kiedy dostępny nie jesteś. Nie oznacza to konieczności zatrudnienia pracownika, wynajęcia biura ani stworzenia wielostronicowego regulaminu zatytułowanego „Procedura operacyjna na wypadek katastrofy biologicznej właściciela". Dla niewielkiej działalności takie rozwiązania mogłyby kosztować więcej niż problem, który mają rozwiązać. Potrzebujesz systemu proporcjonalnego do rzeczywistego ryzyka, charakteru pracy i zasobów. Czasami wystarczy dobrze przygotowana

instrukcja, właściwie upoważniona osoba i kilka decyzji podjętych wcześniej, a nie podczas wizyty na szpitalnym oddziale.

Istotne jest rozróżnienie między sprawami, które muszą być kontynuowane, a tymi, które mogą spokojnie poczekać. Nie każda wiadomość wymaga odpowiedzi tego samego dnia. Nie każde zamówienie musi zostać przyjęte, nie każda oferta wysłana, a nie każdy klient otrzyma natychmiastowe rozwiązanie. Istnieją jednak zobowiązania, których zaniedbanie może kosztować pieniądze, naruszyć umowę lub poważnie zaszkodzić relacji biznesowej. Dlatego pierwszym krokiem nie będzie szukanie człowieka, który potrafi robić wszystko dokładnie tak jak Ty. Znacznie rozsądniej ustalić, co naprawdę musi się wydarzyć, nawet kiedy przez pewien czas nie możesz osobiście prowadzić działalności.

Wyobraź sobie dwie sytuacje. W pierwszej klient od trzech dni próbuje uzyskać informacje o realizacji zamówienia. Nie wie, czy ktoś przeczytał jego wiadomość, czy wpłata została zaksięgowana ani czy cokolwiek jeszcze się wydarzy. W drugiej otrzymuje jasny komunikat o czasowej niedostępności właściciela, aktualnym statusie sprawy i terminie kolejnej informacji. Zamówienie w obu przypadkach może być opóźnione, ale doświadczenie klienta jest zupełnie inne. Ludzie zazwyczaj łatwiej akceptują ograniczenia, które zostały im uczciwie wyjaśnione, niż ciszę zmuszającą do snucia własnych scenariuszy. A wyobraźnia niezadowolonego klienta potrafi pracować na trzy zmiany.

Osobną kwestią jest dostęp do informacji i narzędzi. Kto zna terminy zobowiązań? Gdzie znajdują się dokumenty? Które sprawy wymagają osobistego podpisu, a które może obsłużyć odpowiednio upoważniona osoba? Jak przekazać niezbędne dane bez rozdawania haseł niczym ulotek reklamowych? Zabezpieczenie ciągłości działania nie może polegać na przekazaniu komuś pełnej kontroli nad firmą bez zastanowienia. Uprawnienia, poufność, bezpieczeństwo danych i formalne możliwości działania mają znaczenie. Niektóre kwestie wymagają sprawdzenia umów albo

konsultacji z księgowym czy prawnikiem. Dobra organizacja nie znosi tych ograniczeń. Pozwala je wcześniej rozpoznać.

Być może teraz myślisz, że przygotowanie takich rozwiązań zajmie mnóstwo czasu, którego oczywiście nie masz, ponieważ właśnie prowadzisz firmę. To całkiem prawdopodobne. Niewielka działalność rzadko oferuje właścicielowi spokojny wtorek poświęcony wyłącznie projektowaniu procedur. Dlatego będziemy szukać działań, które da się wprowadzać stopniowo, bez zatrzymywania codziennej pracy. Zaczniemy od rzeczy, których brak może spowodować największy problem. Nie będziemy udawać, że potrzebujesz rozbudowanego planu kryzysowego tylko dlatego, że ktoś kiedyś stworzył atrakcyjny szablon z miejscem na firmowe logo.

Ta książka pomoże Ci zobaczyć własną działalność oczami osoby, która musiałaby przejąć najważniejsze sprawy bez możliwości zadania Ci pięćdziesięciu pytań. Nauczysz się identyfikować krytyczne obowiązki, porządkować informacje, zabezpieczać kontakty z klientami oraz ustalać rozsądne zasady działania podczas krótszej i dłuższej nieobecności. Przyjrzymy się również sytuacjom, w których zastępstwo jest ograniczone lub niemożliwe, ponieważ nie każdą specjalistyczną usługę da się przekazać innej osobie. Czasem najlepszym rozwiązaniem będzie bezpieczne wstrzymanie części działalności, uporządkowanie zobowiązań i przekazanie klientom uczciwej informacji.

Nie chodzi o stworzenie firmy całkowicie odpornej na każdą możliwą katastrofę. Takie obietnice świetnie wyglądają w prezentacjach, dopóki rzeczywistość nie postanowi sprawdzić ich praktycznie. Celem jest coś bardziej osiągalnego: ograniczenie chaosu, strat i niepotrzebnego stresu, kiedy życie nagle zmieni Twoje plany. Nawet niewielka poprawa może oznaczać, że zamiast gorączkowo szukać numeru do klienta, ktoś będzie wiedział, gdzie znaleźć potrzebną informację, jakie ma uprawnienia i kiedy należy zaczekać na Twój powrót.

Prowadząc działalność, bierzesz odpowiedzialność za wiele rzeczy. Nie musisz jednak brać odpowiedzialności za własną niezniszczalność. Masz prawo zachorować, odpocząć, zająć się rodziną i przez pewien czas nie odbierać telefonu. Twoja firma powinna być przygotowana na tę banalną, lecz często pomijaną możliwość. Najlepszym dowodem dobrze zorganizowanej działalności nie jest bowiem to, że właściciel potrafi pracować w każdych okolicznościach. Jest nim sytuacja, w której przez kilka dni naprawdę nie może pracować, a najważniejsze sprawy nadal pozostają pod kontrolą. Nawet jeśli jedynym aktualnym zadaniem szefa jest leżenie pod kołdrą i odzyskiwanie człowieczeństwa.

Rozdział 1 - Firma działa świetnie. Pod warunkiem że nigdy nie znikniesz

W pewien czwartek właściciel niewielkiego studia projektowego wychodzi na dwugodzinny zabieg stomatologiczny. Nic dramatycznego. Telefon zostawia wyciszony, komputer zamknięty, a klientom nie zapowiada nieobecności, bo przecież dwie godziny to nie urlop na drugim końcu świata. Po powrocie odkrywa siedem nieodebranych połączeń, kilka wiadomości oznaczonych jako pilne i informację, że klient nie może uruchomić kampanii reklamowej. Potrzebuje jednego pliku, który od wczoraj czeka na dysku właściciela. Plik istnieje, jest gotowy i prawidłowo nazwany. Teoretycznie wszystko zostało wykonane. Praktycznie firma przez dwie godziny zachowywała się jak zamknięty kiosk, którego sprzedawca wyszedł po bułkę, zabierając ze sobą klucze, kasę i instrukcję obsługi rzeczywistości.

Właściciel wraca do pracy, przesyła plik, przeprasza i obiecuje, że podobna sytuacja się nie powtórzy. Następnie ustawia dodatkowe powiadomienia, żeby następnym razem nawet fotel dentystyczny nie stanął między nim a obowiązkami zawodowymi. Z jego perspektywy problem został rozwiązany. Z perspektywy organizacji nic się nie zmieniło. Nadal istnieje jedna osoba, która musi odebrać wiadomość, znaleźć dokument, podjąć decyzję i wykonać działanie. Zwiększyła się jedynie szansa, że właściciel usłyszy telefon podczas borowania. Trudno uznać to za przełom w zarządzaniu przedsiębiorstwem, choć producent smartfona zapewne byłby zachwycony takim poziomem zaangażowania.

To właśnie pierwszy problem małej działalności: potrafi znakomicie ukrywać własną kruchość. Kiedy wszystko przebiega zgodnie z planem, jednoosobowy sposób zarządzania bywa szybki, tani i skuteczny. Nie trzeba organizować spotkań, uzgadniać decyzji ani tworzyć rozbudowanej struktury odpowiedzialności. Klient

kontaktuje się bezpośrednio z osobą wykonującą usługę, a właściciel kontroluje jakość na każdym etapie. Taka prostota stanowi prawdziwą przewagę. Kłopot zaczyna się dopiero wtedy, gdy nie odróżniamy prostoty od całkowitej zależności. Firma może być niewielka i świetnie zorganizowana. Może również być niewielka i funkcjonować wyłącznie dzięki temu, że jeden człowiek bez przerwy pamięta, sprawdza, odpowiada i ratuje sytuację. Z zewnątrz oba przedsiębiorstwa wyglądają podobnie. Różnica ujawnia się w chwili, gdy właściciel przestaje być dostępny.

Warto tutaj rozprawić się z popularnym przekonaniem, że skoro prowadzisz działalność samodzielnie, nieobecność automatycznie oznacza całkowite zatrzymanie firmy. Oczywiście nie wykonasz osobiście usługi, która wymaga Twoich kwalifikacji, obecności albo twórczej pracy. Fotograf nie zrobi zdjęć podczas pobytu w szpitalu, tłumacz nie przetłumaczy dokumentu podczas operacji, a specjalista prowadzący indywidualne konsultacje nie może wysłać na spotkanie przypadkowego znajomego. Są jednak czynności otaczające samą usługę. Można poinformować klientów, zabezpieczyć dokumentację, ustalić nowe terminy, obsłużyć podstawowe zapytania lub zatrzymać przyjmowanie kolejnych zobowiązań. To nie jest zastępowanie przedsiębiorcy w jego zawodzie. To zapewnienie, że jego czasowa nieobecność nie zamieni się w organizacyjny pożar, w którym każdy klient samodzielnie ustala, jak bardzo powinien się niepokoić.

Pracujesz w firmie czy podtrzymujesz ją przy życiu?

Istnieje zasadnicza różnica między pracą niezbędną do dostarczenia usługi a czynnościami, które stały się zależne od właściciela wyłącznie z przyzwyczajenia. Jeżeli jesteś jedyną osobą posiadającą określone uprawnienia zawodowe, nie możesz dowolnie przekazać swoich obowiązków komuś innemu. Jeżeli natomiast jesteś jedyną osobą, która wie, gdzie znajduje się numer przesyłki, przyczyna jest zupełnie inna. Pierwszy przypadek wynika z charakteru działalności. Drugi z jej organizacji. Oba mogą

wywołać podobne opóźnienie, ale wymagają różnych rozwiązań. Warto o tym pamiętać, zanim zaczniesz rozważać koszt zatrudnienia zastępcy tylko dlatego, że nikt poza Tobą nie umie znaleźć dokumentu nazwanego „ostateczne_poprawione_final_v7".

Przyjrzyj się zwykłemu dniowi pracy, ale tym razem nie oceniaj, ile udało Ci się zrobić. Zwróć uwagę, ile spraw wymagało Twojego udziału i dlaczego. Być może rano zaakceptowałeś ofertę, później odpowiedziałeś na pytanie dotyczące terminu realizacji, zamówiłeś materiały, przypomniałeś klientowi o płatności i skorygowałeś dane na fakturze. Każda z tych czynności wygląda niewinnie. Razem tworzą jednak sieć zależności. Jeżeli wszystkie rozpoczynają się i kończą w Twojej głowie, firma może przestać podejmować nawet proste działania, kiedy znikniesz. Nie chodzi o to, żeby natychmiast oddać te obowiązki innym. Chodzi o rozpoznanie, które wymagają Twojego osądu, a które jedynie Twojego przyzwyczajenia do osobistego załatwiania wszystkiego.

Szczególnie zdradliwe są drobne zadania zajmujące po kilka minut. Właściciele często nie traktują ich jako osobnych obowiązków, ponieważ wykonują je niemal automatycznie. Sprawdzenie statusu zamówienia, potwierdzenie otrzymania dokumentów, wysłanie numeru rachunku, przekazanie informacji o dostawie. Żadna z tych czynności nie wygląda na strategiczną. Gdy jednak zostanie zablokowana, potrafi zatrzymać kolejne działania. Klient nie płaci, ponieważ nie otrzymał danych. Dostawca nie wysyła towaru, ponieważ czeka na potwierdzenie. Współpracownik nie rozpoczyna pracy, ponieważ brakuje mu odpowiedzi. Właściciel natomiast jest przekonany, że wszystko działa sprawnie, ponieważ codziennie usuwa te przeszkody, zanim ktokolwiek zauważy ich istnienie. Można powiedzieć, że prowadzi firmę tak skutecznie, iż sam pozbawił się szansy na odkrycie jej słabości.

Dobrym sposobem na rozpoznanie tej zależności jest przeprowadzenie myślowego testu nieobecności. Wybierz

najbliższy zwykły dzień roboczy i załóż, że od rana przez czterdzieści osiem godzin nie możesz odbierać telefonu, sprawdzać poczty ani wydawać instrukcji. Nie wysyłasz nawet krótkich wiadomości pod tytułem „tylko jedna rzecz". W pierwszym podejściu nie zmieniaj niczego w organizacji pracy. Sprawdź, jakie zdarzenia miałyby miejsce i które z nich wymagałyby działania. Test nie ma udowodnić, że jesteś niezastąpiony. Ma pokazać konsekwencje braku dostępu do Ciebie. Jeżeli prowadzisz działalność sezonową, wybierz również okres większego obciążenia, ponieważ spokojny wtorek w styczniu może nie oddawać sytuacji podczas najważniejszego tygodnia sprzedaży.

Wyobraź sobie, że klient przesyła pilną reklamację, dostawca informuje o opóźnieniu, a bank wymaga potwierdzenia operacji. Nie zakładaj automatycznie katastrofy. Przy każdej sprawie zastanów się, czy rzeczywiście wymaga działania w ciągu tych dwóch dni, co stanie się w przypadku zwłoki oraz czy ktokolwiek poza Tobą może wykonać choćby pierwszy bezpieczny krok. Jeśli odpowiedź brzmi „nic złego się nie wydarzy", świetnie. Właśnie odkryłeś zadanie, którego nie trzeba ratować. Jeśli konsekwencją będzie opóźnienie, spróbuj oszacować jego znaczenie. Dopiero sprawy mogące spowodować poważne straty, naruszenie zobowiązań albo zagrożenie dla ludzi i danych zasługują na szczególnie pilną uwagę.

Nie pomyl jednak takiego testu z celowym porzuceniem klientów na dwa dni, żeby sprawdzić ich odporność psychiczną. Symulację można przeprowadzić na kartce lub w arkuszu, bez zakłócania rzeczywistej obsługi. Wystarczy przeanalizować ostatnie dni działalności oraz najbliższe zobowiązania. Zapisz momenty, w których brak Twojej odpowiedzi zatrzymałby kolejną czynność. Jeżeli współpracujesz z innymi osobami, możesz zapytać, na jakie decyzje najczęściej czekają. Ich odpowiedzi bywają zaskakujące. Niekiedy okaże się, że największym problemem nie jest skomplikowana decyzja biznesowa, lecz konieczność uzyskania

Twojej zgody na coś, co od dawna przebiega według identycznych zasad.

Pułapka człowieka, który zawsze daje radę

Dlaczego przedsiębiorcy tak często doprowadzają do podobnej sytuacji? Powodów jest kilka i nie wszystkie wynikają z nadmiernej potrzeby kontroli. Na początku działalności samodzielność pozwala ograniczać koszty. Właściciel zna klientów, pamięta ustalenia i nie ma czasu dokumentować każdej drobnej czynności. Kiedy firma rośnie, zwykle przybywa obowiązków, ale dotychczasowy sposób pracy pozostaje. Każdy kolejny miesiąc bez większego problemu utwierdza przedsiębiorcę w przekonaniu, że system jest wystarczający. Z czasem organizacja zaczyna przypominać dom, w którym jedna osoba zna lokalizację wszystkich bezpieczników. Dopóki jest obecna, nikt nie uważa tego za problem. Kiedy znika światło, okazuje się, że pozostali mieszkańcy posiadają jedynie bardzo silne opinie na temat elektryczności.

Dochodzi do tego kwestia zaufania. Właściciel małej firmy często buduje reputację na osobistej odpowiedzialności i bezpośrednim kontakcie. Klient chce rozmawiać właśnie z nim, ponieważ to on zna szczegóły, podejmuje decyzje i gwarantuje jakość. Trudno zrezygnować z czegoś, co stanowi przewagę konkurencyjną. Nie trzeba jednak rezygnować z osobistego charakteru współpracy, żeby ograniczyć ryzyko. Klient może nadal otrzymywać usługę od konkretnej osoby, a jednocześnie znać zasady postępowania podczas jej nieobecności. Profesjonalizm nie wymaga nieustannego udowadniania, że właściciel posiada zdolność odpowiadania na wiadomości podczas każdego wydarzenia w swoim życiu.

Inną przeszkodą jest przekonanie, że przygotowanie zabezpieczeń oznacza przyznanie się do słabości. Niektórzy przedsiębiorcy traktują myślenie o chorobie, wypadku czy dłuższej nieobecności jak niepotrzebne przywoływanie problemów. Wolą koncentrować się na rozwoju, nowych klientach i wynikach. Tyle że planowanie ciągłości działania nie jest przepowiadaniem

nieszczęścia. To zwykłe uznanie, że firma funkcjonuje w świecie, w którym zdarzają się nieprzewidziane okoliczności. Przedsiębiorca zabezpieczający dane nie zakłada przecież, że komputer na pewno się zepsuje. Zazwyczaj po prostu rozumie, że utrata wszystkiego byłaby kosztowna. Z własną dostępnością warto postępować podobnie, choć człowiek ma tę przewagę nad komputerem, że czasem sam potrafi powiedzieć, iż potrzebuje odpoczynku.

Przy ocenie zależności firmy od właściciela trzeba również oddzielić wygodę od bezpieczeństwa. Może Ci się wydawać, że skoro osobiście wykonujesz daną czynność najszybciej, powinieneś zawsze wykonywać ją sam. Rzeczywiście, przeszkolenie kogoś lub przygotowanie instrukcji zajmuje czas, a początkowo może być mniej efektywne. Jednak szybkość pojedynczego działania nie mówi wszystkiego o odporności całego procesu. Jeżeli wykonanie trzyminutowego zadania wymaga Twojej obecności, jego rzeczywisty czas realizacji podczas nieobecności może wynieść kilka dni. Właśnie dlatego dobrze zorganizowana firma czasami wybiera rozwiązanie nieco mniej wygodne na co dzień, ale znacznie bezpieczniejsze w trudnej sytuacji.

Wyobraź sobie właścicielkę niewielkiego sklepu internetowego, która samodzielnie zatwierdza każdy zwrot pieniędzy. Zna klientów, potrafi ocenić nietypowe przypadki i chce kontrolować wydatki. To zrozumiałe. Problem zaczyna się wtedy, gdy nawet oczywista korekta podwójnej płatności musi czekać na jej powrót. Nie oznacza to, że należy przekazać dowolnej osobie nieograniczony dostęp do środków firmy. Można natomiast rozważyć, które przypadki wymagają indywidualnej decyzji, a które powinny być obsługiwane według określonych zasad przez odpowiednio uprawnioną osobę. Jeśli nie istnieją odpowiednie uprawnienia, trzeba znaleźć bezpieczny sposób poinformowania klienta o terminie rozwiązania. Samo rozróżnienie tych sytuacji stanowi już ważną zmianę w myśleniu o prowadzeniu działalności.

Co naprawdę powinno przetrwać Twoją nieobecność?

Największą pomyłką byłoby założenie, że firma musi podczas Twojej nieobecności działać dokładnie tak samo jak zwykle. Taki cel może być nierealistyczny lub nieopłacalny, szczególnie jeśli samodzielnie świadczysz specjalistyczne usługi. Rozsądniej określić, jaki poziom działania jest rzeczywiście potrzebny. Być może nie da się realizować nowych zamówień, ale trzeba zabezpieczyć już przyjęte. Być może konsultacje zostaną przełożone, lecz klienci powinni otrzymać informację. Być może sprzedaż może zostać czasowo wstrzymana, natomiast określone zobowiązania płatnicze i formalne nadal wymagają uwagi. Odporność działalności nie musi oznaczać nieprzerwanego wzrostu. Czasem oznacza umiejętność bezpiecznego zwolnienia.

To ważne również ze względu na koszty. Małe przedsiębiorstwo nie potrzebuje automatycznie rozwiązań stosowanych przez dużą organizację. Zatrudnianie pełnoetatowego zastępcy do obsługi kilku sporadycznych sytuacji awaryjnych mogłoby być ekonomicznie absurdalne. Niektóre zabezpieczenia mogą polegać na współpracy z zewnętrzną firmą, inne na wcześniejszym przygotowaniu komunikatów albo uporządkowaniu odpowiedzialności. Są również działalności, w których nawet podstawowa obsługa zastępcza wymaga formalnych uprawnień, poufności lub specjalistycznych kompetencji. W takich przypadkach nie warto improwizować. Lepiej jasno określić granice możliwego działania, niż tworzyć pozór ciągłości kosztem bezpieczeństwa.

Na tym etapie przyda Ci się jedna konkretna decyzja: ustal, czego najbardziej obawiasz się podczas własnej nieobecności, i sprawdź, czy obawa odpowiada rzeczywistemu zagrożeniu. Możesz martwić się, że stracisz wszystkich klientów, chociaż większość z nich zaakceptowałaby krótką przerwę przy odpowiednim powiadomieniu. Możesz również lekceważyć pojedynczy obowiązek, którego niewykonanie wywoła poważne konsekwencje. Zamiast oceniać sytuację ogólnym stwierdzeniem „firma beze mnie

sobie nie poradzi", nazwij konkretne zdarzenie i możliwy skutek. Dopiero wtedy możesz zdecydować, czy potrzebne jest zastępstwo, informacja, zmiana terminu, zabezpieczenie dostępu czy wcześniejsze uzgodnienie zasad z klientem.

Nie musisz od razu usuwać każdej wykrytej zależności. Wystarczy, że przestaniesz traktować ją jako naturalną i niezmienną właściwość prowadzenia biznesu. Jeśli firma wymaga Twojego osobistego udziału w pięćdziesięciu czynnościach, nie oznacza to, że wszystkie pięćdziesiąt są równie ważne. Niektóre wynikają z profesjonalnej odpowiedzialności, inne z przyjętego modelu obsługi, a jeszcze inne istnieją wyłącznie dlatego, że nigdy nie próbowałeś inaczej. Uporządkowanie tych różnic pozwala uniknąć dwóch skrajności: niebezpiecznej improwizacji oraz kosztownego przygotowywania zastępstwa do każdej, nawet najmniejszej czynności.

Właśnie tutaj pojawia się paradoks samodzielności. Zakładasz działalność, żeby mieć większy wpływ na własny czas, sposób pracy i podejmowane decyzje. Następnie, często zupełnie nieświadomie, budujesz organizację, która wymaga od Ciebie nieustannej obecności. Stajesz się najbardziej zaangażowanym pracownikiem firmy, najważniejszym menedżerem i jedynym człowiekiem, któremu nie wolno zachorować. Możesz jednak zmienić tę konstrukcję bez porzucania niezależności. Pierwszym warunkiem jest dostrzeżenie, że sprawne prowadzenie biznesu i uzależnienie każdego działania od właściciela to dwie zupełnie różne rzeczy.

Jeżeli po przeprowadzeniu testu nieobecności odkryjesz kilka słabych punktów, nie traktuj tego jak dowodu niekompetencji. To raczej informacja, że dotychczasowa organizacja była projektowana przede wszystkim na zwykłe dni. Teraz widzisz, co trzeba uwzględnić, aby poradziła sobie również z mniej wygodnymi okolicznościami. Dobrze działająca firma nie wymaga od właściciela nadludzkich możliwości. Wymaga natomiast

rozsądnego ustalenia, co powinno się wydarzyć wtedy, gdy właściciel na jakiś czas przestanie wykonywać swoje obowiązki. Bo jeśli jedynym zabezpieczeniem działalności jest Twoja doskonała kondycja, to niestety nie prowadzisz jeszcze systemu odpornego na kryzys. Prowadzisz bardzo ambitny eksperyment z własnym organizmem.

Rozdział 2 - Kiedy znikasz, terminy nie znikają razem z Tobą

Wyobraź sobie właścicielkę niewielkiej pracowni florystycznej, która w środę wieczorem trafia do szpitala. W piątek ma przygotować dekoracje na firmowe wydarzenie, w sobotę obsłużyć wesele, a w poniedziałek zrealizować kilka mniejszych zamówień. Telefon jest pełen wiadomości, kalendarz pełen terminów, a lodówka w pracowni pełna kwiatów, które najwyraźniej nie zostały poinformowane o problemach zdrowotnych właścicielki. Każde zlecenie jest ważne, ale nie w taki sam sposób. Bukiet zamówiony na przyszły tydzień można prawdopodobnie przełożyć po uzgodnieniu z klientem. Dekoracje na sobotnie wesele wymagają znacznie pilniejszej decyzji. Kwiaty nie zaczekają cierpliwie na poprawę sytuacji, a para młoda raczej nie zaakceptuje propozycji przesunięcia ceremonii o czternaście dni z powodów organizacyjnych dostawcy.

Tak wygląda jeden z najważniejszych problemów związanych z nagłą nieobecnością: czas nie zatrzymuje się razem z przedsiębiorcą. Klienci nadal mają swoje plany, dostawcy realizują harmonogramy, a niektóre zobowiązania stają się trudniejsze do wykonania z każdą kolejną godziną. Sam fakt, że nie możesz pracować, nie oznacza automatycznie zniknięcia terminów i odpowiedzialności. Jednocześnie nie każde opóźnienie będzie katastrofą. Dlatego kluczową umiejętnością jest rozpoznawanie zobowiązań, które wymagają natychmiastowej reakcji, oraz tych, które można bezpiecznie przesunąć, ograniczyć albo wstrzymać. Brzmi prosto, dopóki nie spróbujesz tego zrobić z perspektywy człowieka, który nie zna Twojej firmy równie dobrze jak Ty.

Większość małych przedsiębiorców organizuje pracę według bieżącej kolejności zadań. Najpierw realizują to, co najpilniejsze, później zajmują się kolejnymi sprawami, a między nimi odbierają