

MIKE MICHALOWICZ

SAMO GRAJ

ZAPROJEKTUJ FIRME,
ABY DZIAŁAŁA
SAMODZIELNIE

Tytuł oryginału: Clockwork: Design Your Business to Run Itself

Tłumaczenie: Leszek Sielicki

ISBN: 978-83-283-8031-8

Copyright © 2018 by Mike Michalowicz

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group,
a division of Penguin Random House LLC.

Polish edition copyright © 2021 by Helion S.A.
All rights reserved.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/samogr>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)



SPIIS TREŚCI

Wstęp

• 11 •

ROZDZIAŁ 1

DLACZEGO TWOJA FIRMA (CIĄGŁE) TKWI W MIEJSCU

• 17 •

ROZDZIAŁ 2

ETAP PIERWSZY. PRZEANALIZUJ CZAS SWOJEJ FIRMY

• 34 •

ROZDZIAŁ 3

ETAP DRUGI. ZADEKLARUJ FUNKCJĘ KRÓLOWEJ PSZCZÓŁ TWOJEJ FIRMY

• 65 •

ROZDZIAŁ 4

ETAP TRZECI. OCHRONA I OBSŁUGA FKP

• 78 •

ROZDZIAŁ 5

ETAP CZWARTY. PRZECHWYĆ SYSTEMY

• 103 •

ROZDZIAŁ 6

ETAP PIĄTY. ZBILANSUJ ZESPÓŁ

• 119 •

ROZDZIAŁ 7

ETAP SZÓSTY. USTAL, KOGO BĘDZIESZ OBSŁUGIWAĆ

• 146 •

ROZDZIAŁ 8

ETAP SIÓDMY. MIEJ OKO NA SWOJĄ FIRMĘ

• 161 •

ROZDZIAŁ 9

OPÓR (I JAK SOBIE Z NIM RADZIĆ)

• 188 •

ROZDZIAŁ 10

CZTEROTYGODNIOWE WAKACJE

• 198 •

Zakończenie

• 215 •

Podziękowania

• 218 •

Słowniczek kluczowych terminów

• 220 •

Od autora

• 223 •

ETAP PIERWSZY.

PRZEANALIZUJ CZAS SWOJEJ FIRMY

Kiedy Scott i Elise Grice złożyli pierwszą wizytę w moim biurze w New Jersey, przez dwadzieścia minut rozmawialiśmy o praniu. Tak, dobrze zrozumiałeś, o praniu. A konkretnie o tym, w jaki sposób Scott i Elise są w stanie wyprać wszystko, co nagromadziło się przez trzy tygodnie w godzinę i dziesięć minut... robiąc jednocześnie mnóstwo innych rzeczy. Wcześniej myślałem o robieniu prania najwyżej przelotnie, ale wtedy, gdy Scott i Elise wyjaśniali mi, jak usprawnili cały ten proces, słuchałem jak zaczarowany. Poważnie, wszelkiego rodzaju systemy nie mają dla nich *żadnych* tajemnic.

W trakcie dalszej rozmowy dowiedziałem się, dlaczego systemy są dla Scotta i Elise tak istotne. Otóż dlatego, że jako założyciele firmy brandingowej Hey, Sweet Pea, której siedzibą było początkowo Austin w Teksasie, stworzyli marki dla ponad 1400 przedsiębiorców z branży kreatywnej (fotografów, pisarzy, stylistów, grafików) i nauczyli ich, jak je prawidłowo wykorzystywać. Po dwóch latach działalności obsługiwali naraz od 30 do 40 klientów korzystających ze zindywiduowanego branding. Abyś mógł sobie wyobrazić skalę ich sukcesu, powinieneś wiedzieć, że inne firmy z tej branży współpracują zazwyczaj z czterema do pięciu takich klientów. Słowem, Scott i Elise dawali czadu — dopóki wszystkiego nie zweryfikowało życie.

W 2013 roku Elise zaraziła się wirusem zachodniego Nilu i wylądowała w szpitalu, gdzie okazało się, że wirus doprowadził do bakteryjnego zapalenia opon mózgowo-rdzeniowych. W ciągu kolejnych dwóch miesięcy sześć tygodni spędziła w szpitalu, a przez dwa następne albo leżała nieruchomo w domu, albo była przewożona karetką do szpitala i z powrotem. Z powodu choroby Elise nie była w stanie patrzeć na ekran telefonu, tabletu czy laptopa, bo odczuwała bardzo silne bóle głowy. Nie mogła pracować, bo wyczerpywało ją nawet pisanie na klawiaturze. Musiała dać sobie spokój, a to oznaczało, że najprawdopodobniej konieczne będzie przerwanie działalności firmy, bo bez jej udziału zespół biznesowy nie był w stanie prowadzić żadnych konstruktywnych działań.

„Dysponowaliśmy zespołem dziewięciu osób zajmujących się bieżącymi sprawami, ale dyrektorką kreatywną była Elise i nie mogliśmy wysyłać klientom niczego, co nie zostało przez nią zatwierdzone” — wyjaśnił Scott. „A ponieważ nie mogła patrzeć na ekran, nie była też w stanie zatwierdzać wykonywanych prac, więc wszystko stanęło. Firma gwałtownie wyhamowała i przestaliśmy zarabiać, bo nie mogliśmy wystawiać klientom faktur”.

Dwa miesiące po tym, jak Elise zachorowała, siedzieli wraz ze Scottem na jej szpitalnym łóżku pokrytym mnóstwem rachunków za konsultacje i zabiegi medyczne i zastanawiali się, co zrobić, jeśli Elise nie wyzdrowieje. „Oboje płakaliśmy. Powiedziałem Elise: »Jeśli zupełnie nie wyzdrowiejesz, nie będziemy mogli prowadzić firmy. Jesteś jedyną osobą, która potrafi zatwierdzać wszystkie plany. Nikt inny, łącznie ze mną, nie może tego robić«. Pracownikom płaciliśmy oszczędnościami. Bałem się o żonę i o naszą firmę. Nie miałem pojęcia, co moglibyśmy zrobić”.

Firma była całkowicie zależna od Elise. W ciągu zaledwie dwóch miesięcy od czasu, gdy zachorowała, kwitnący biznes znalazł się w bardzo trudnej sytuacji. Wystarczyły tylko *dwa miesiące!* Tego właśnie my, właściciele firm, obawiamy się najbardziej — że jeśli nas nie będzie, jeżeli znikniemy choćby na kilka dni, nasze firmy ucierpią lub wręcz przestaną istnieć. Wiem o tym, bo czułem coś takiego niezliczoną ilość razy i wykorzystywałem ten lęk jako usprawiedliwienie tego, aby pracować, pracować, pracować i jeszcze raz pracować. Podejrzewam, że w Twoim przypadku było podobnie (a przy okazji zdradzę Ci mały sekret: praca nigdy się nie kończy).

Do Scotta i Elise, aby dowiedzieć się, czy ich firma przetrwała, wrócimy za chwilę, a na razie powinniśmy chyba zgodzić się co do tego, że jeśli obawiasz się, co będzie z Twoją firmą, jeśli zrobisz sobie przerwę — lub zostaniesz zmuszony

do tego, aby zrobić sobie przerwę — to jest to jednoznaczny jak wielki, migający na różowo neon dowód na to, że powinienes zorganizować ją tak, aby funkcjonowała samodzielnie. Gdybyś dysponował systemami umożliwiającymi Twojej firmie działanie niezależnie od tego, czy jesteś „na pokładzie”, czy nie, nie martwiłbyś się tym, że od czasu do czasu musisz brać wolne. Myślę, że o tym wiesz, bo przecież czytasz tę książkę. Być może nie zdajesz sobie jednak sprawy z tego, że funkcjonowanie firmy bez Ciebie zaczyna się *od* Ciebie i od tego, jak postrzegasz w niej swoją rolę. Najpierw musimy zatem przejść od Działania do Dostosowania.

Z poprzedniego rozdziału wiemy, że efektywność to pułapka, bo w ostatecznym rozrachunku pracę wykonujesz sam. Większość z nas jest przyzwyczajona do robienia wszystkiego, co konieczne, aby nasze firmy utrzymywały się na powierzchni — słowem kluczowym jest tu wyraz „robienie”. Początkowo nie mamy zresztą wyboru, bo w obiecujących nowo powstałych firmach po prostu tak jest. W kręgach właścicieli firm krąży nawet powiedzenie, które przedstawia tę sytuację w dosyć obrazowy sposób: „Jestem prezesem, głównym specjalistą do spraw zmywania naczyń i wszystkim pomiędzy”. No cóż, zdecydowanie nie jest to sposób na zbudowanie skutecznie działającej firmy.

Przedsiębiorcy są urodzonymi majsterkowiczami — a jednak w ofercie HGTV nie ma dla nas nic ciekawego. Wniosek: powinniśmy mieć własny kanał w telewizji! Na wczesnych etapach funkcjonowania naszych firm robimy wszystko, ponieważ *musimy* robić wszystko. Nie możemy sobie pozwolić na to, aby kogoś zatrudnić, a poza tym *mamy czas*, aby robić wszystko. Zwykle nie z wszystkim działaniami radzimy sobie doskonale (choć zwykle wmawiamy sobie, że tak jest), ale robimy, co trzeba, wystarczająco dobrze. I chociaż to zrozumiałe, że kiedy zaczynamy działalność, musimy brać na siebie wiele różnorodnych obowiązków, to utrzymywanie takiej sytuacji zdecydowanie nie jest zdrowe. Co zatem robimy? W końcu kogoś zatrudniamy i mimo dodatkowej presji finansowej¹ zaczynamy odczuwać pewną ulgę, bo sami nie byliśmy już w stanie robić wszystkiego i utrzymywać tego szalonego tempa. Szalone tempo wcale jednak nie znika. Nawet gdy zatrudniamy

¹ Kwestia finansowa związana z zatrudnianiem innych bywa dla właścicieli małych firm poważnym problemem. Zatrudniając pracownika, często trzeba obniżyć własne wynagrodzenie, które zazwyczaj i tak jest znikome. Dlatego zwlekamy z zatrudnianiem pracowników, aż będzie nas na nich stać, ale nigdy nas nie stać. Tkwimy między młotem a kowadłem. Musimy albo pracować jeszcze ciężiej, a to niemożliwe, albo kogoś zatrudnić, na co nas nie stać. Istnieje jednak skuteczne rozwiązanie, które opisałem w książce *Po pierwsze: zysk*. Omawiam je także w materiale wideo dostępnym na stronie *Clockwork.life*.

innych — pracowników czy podwykonawców — aby nam pomagali, często nadal „wykonujemy” mnóstwo pracy — a właściwie *więcej* pracy — bo podobnie jak Elise w swojej firmie z branży brandingowej, jesteśmy filarami naszej.

Zorganizowanie firmy tak, aby działała samodzielnie, jest wykonalne. I tak naprawdę wcale nie jest szczególnie trudne. Aby tego dokonać, należy jednak przestać koncentrować się na *Działaniu*, a zacząć poświęcać coraz więcej czasu na *Dostosowanie* funkcjonowania firmy.

4D PROWADZENIA FIRMY FUNKCJONUJĄCEJ JAK SAMOGRAJ

Będąc przedsiębiorcami, funkcjonujemy w ramach czterech faz działania naszych firm. To tak zwana „kompozycja 4D” — Działanie, Decydowanie, Delegowanie zadań i odpowiedzialności oraz Dostosowanie. Każdy z nas na różnych etapach rozwoju firmy angażuje się w poszczególne działania będące elementami kompozycji w różnym stopniu (poświęcając chociażby nieco czasu na Dostosowanie przed uruchomieniem firmy) i naturalnie w każdej firmie występują wszystkie cztery fazy. Naszym zasadniczym celem będzie doprowadzenie do tego, abyś jako przedsiębiorca mniej uwagi poświęcał Działaniu, a więcej Dostosowaniu.

Przejdźcie od fazy Działania do Dostosowania firmy nie jest zmianą w stylu postawienia noworocznego. To nie przełącznik, który ma tylko dwie pozycje, ale rodzaj przepustnicy — należy podążać w wybranym kierunku i stawać się organizatorem w coraz większym stopniu.

1. **Działanie.** To faza, w której robimy wszystko sami. Pewnie dobrze to znasz i dobrze sobie z tym radzisz (a przynajmniej *wystarczająco* dobrze). Prowadząc jednoosobową firmę, musisz zresztą z definicji wszystko robić samodzielnie. Tak powstaje ogromna większość startupów i na tym etapie zasadniczo pozostaje. W Stanach Zjednoczonych jest dwadzieścia osiem milionów małych firm, a ponad dwadzieścia dwa miliony nie zatrudniają ani jednego pracownika². Innymi słowy, wszystko robią ich właściciele.
2. **Decydowanie.** W tej fazie przydzielamy zadania innym osobom. Pracownicy (zatrudnieni na cały lub część etatu), wolni strzelcy czy podwykonawcy po prostu starają się wykonywać konkretne zadania, które im powierzamy,

² www.forbes.com/sites/jasonnazar/2013/09/09/16-surprising-statistics-about-small-businesses/

a następnie wracają do nas, bo mają pytania, chcą, abyśmy zatwierdzali ich działania, rozwiązywali problemy i pomagali im w wymyślaniu nowych koncepcji. Gdy pojawiają się nieoczekiwane przeszkody związane z wykonywaniem zadań, takie osoby zwracają się do nas, abyśmy podejmowali decyzje. A kiedy kończą pracę nad określonym zadaniem, siedzą beczynnie lub pytają nas: „A teraz co mamy robić?”.

Większość przedsiębiorców myli Decydowanie z Delegowaniem zadań i odpowiedzialności. Gdy przydzielamy komuś określone zadanie, ale musimy odpowiadać na pytania, aby zostało ono wykonane, to nie Delegujemy, tylko Decydujemy. Często dotyczy to właścicieli firm, którzy zatrudniają od dwóch do trzech pracowników. Pracownicy wykonują pracę, ale ponieważ wszelkie decyzje musi za nich podejmować właściciel, firma nie może się rozwijać i zatrudnić jeszcze kogoś. Praca staje się pasmem ciągłych pytań od pracowników, które nas rozpraszają, i w końcu wszystko przybiera tak fatalny obrót, że załamujemy ręce, podejmujemy decyzję o „powrocie do tego, co było wcześniej” i zaczynamy na nowo wykonywać całą pracę sami. Rezygnujemy z pomocy i przez jakiś czas działamy solo (bo łatwiej jest po prostu pracować, niż podejmować decyzje za wszystkich innych), ale nawał pracy szybko zaczyna nas przerastać, więc znowu kogoś zatrudniamy i znowu wpadamy w rozpacz, bo musimy podejmować decyzje. I jest tak w kółko, przez całe nasze zawodowe życie.

3. **Delegowanie zadań i odpowiedzialności.** W tej fazie przydzielamy pracownikom zadania i upoważniamy ich do podejmowania decyzji związanych z wykonywaniem tych zadań. Pracownicy ponoszą zatem pełną odpowiedzialność za wykonywanie zadań i są zdani na siebie. Poświęcając więcej czasu na pracę w ramach fazy Delegowania, zaczniesz odczuwać pewną ulgę w kontekście obciążenia pracą, ale tylko wtedy, gdy będziesz prowadzić te działania w odpowiedni sposób. Przede wszystkim musisz zacząć wynagradzać pracowników za przyjmowanie odpowiedzialności — a nie za efekty — bo chodzi o to, abyś Ty mógł przestać podejmować decyzje, a zaczęli to robić oni. Jeśli będziesz ich karać za złe decyzje, doprowadzisz do tego, że w kwestii ich podejmowania znowu zaczną wracać do Ciebie. Tobie także z pewnością zdarzało się podejmować w przeszłości niewłaściwe decyzje i w ten sposób się rozwijałeś, musisz zatem pogodzić się z tym, że Twoi pracownicy także będą to robić i także będą się rozwijać. Faza Delegowania często bywa dla nas przedsiębiorców wyjątkowo trudna, bo potrafimy

robić wszystko perfekcyjnie (a przynajmniej tak nam się wydaje) i denerwujemy się, gdy inni tego nie potrafią. Jeśli jednak zależy nam na tym, aby nasza firma w dającej się przewidzieć przyszłości zaczęła funkcjonować samodzielnie, musimy z takim perfekcjonistycznym sposobem myślenia bezwzględnie zerwać.

4. **Dostosowanie.** To prace nad naszą stale ewoluującą wizją firmy i jej rozwojem wspierającym realizację tej wizji. Chodzi o to, aby firma na co dzień funkcjonowała samodzielnie. Ty będziesz mógł wybrać się na przykład na czterotygodniowe wakacje, a biznes nadal będzie się kręcił (zapamiętaj to zdanie). W tym trybie nie tylko uwolnisz się od codziennej harówki, ale także zaczniesz znowu czerpać radość ze swojej pracy. Twoim zadaniem stanie się prawidłowe zarządzanie firmą oraz wprowadzanie poprawek w sferze jej funkcjonowania, gdy nie wszystko będzie układać się tak, jak powinno. W tym układzie nie będziesz już musiał działać samodzielnie, tylko będziesz mógł skoncentrować się na nadzorowaniu pracy (w takim stopniu, w jakim zechcesz) i robieniu tego, co sam uznasz za stosowne. To właśnie, drogi przyjacielu, nazywam wspańiałym życiem.

SAMO DZIAŁANIE TO DROGA DONIKĄD

Potrafię czytać w Twoich myślach. Zdam sobie sprawę, że to trochę przerażające, ale uważam, że jesteś moją bratnią duszą, więc jestem pewien, że wiem, co właśnie w tej chwili chodzi Ci po głowie: „Nie mogę przestać pracować. Jestem jedyną osobą, która naprawdę wie, jak robić X, Y i Z. Moi pracownicy są świetni i w ogóle, ale mogą zajmować się wyłącznie tym, co aktualnie robią. Na tym, czym zajmuję się ja sam, nikt tak jak ja się nie zna. Nikt inny nie pracuje z takim zaangażowaniem. Nikt inny nigdy nie będzie mógł mnie zastąpić. Jestem najlepszy. Gdy coś się chrzani, zostaję wyłącznie ja, dziecińko, wyłącznie ja!”.

Trafiłem? Myślę, że tak. Czytanie w Twoich myślach nie jest dla mnie skomplikowane, bo uważam, że jesteśmy do siebie dosyć podobni. Z tym, aby „robić wszystko samemu”, walczę od lat i mimo tego, że odnoszę sukcesy, nadal muszę się pilnować, bo przez ponad dwadzieścia lat kariery zawodowej w roli właściciela kolejnych firm „robienie wszystkiego” było czymś, czego po prostu od siebie oczekiwałem. Byłem „poważnym” przedsiębiorcą. Robiłem „wszystko, co trzeba”,

aby rozwijać moje firmy. A ponieważ mi się to udawało, wykazywałem tendencję do uznawania, że odnoszę sukcesy dzięki etyce pracy polegającej na „byciu nieustrudzonym”. Nawet kiedy miałem prawie trzydziestu pracowników, nadal siedziałem po nocach, wykonując większość pracy i nadzorując resztę, bo „nikt poza mną nie był w stanie tego robić”. Chciałem, żeby moi pracownicy „osiągali wyższy poziom” i „zachowywali się jak właściciele firmy”, ale nic takiego się nie działo. Po prostu ciągle mi przeszkadzali niekończącymi się pytaniami. Zauważyłeś wszystkie te cudzysłowy powyżej? To dobrze, bo okazało się, że większość moich wyobrażeń okazała się totalnymi bzdurami.

Powtarzam jeszcze raz, jako lider powinienś poświęcać czas przede wszystkim na *Dostosowanie* pracy, a nie jej wykonywanie, czyli *Działanie*. A co mam na myśli, mówiąc o „Dostosowaniu pracy?”. Posłużmy się analogią z dziedziny sportu, a konkretnie piłki nożnej. Oto opowieść o właścicielu drużyny, trenerze i zawodnikach. Zawodnicy mogą podejmować błyskawiczne decyzje w czasie meczów, trener dba o strategię zespołu i rozwiązania taktyczne, a właściciel organizuje wszystkie działania, czyli określa, czego oczekuje od drużyny, wybiera do zarządzania nią odpowiedniego trenera (lub trenerów), a następnie obserwuje, jak zespół wprowadza w życie plan rozgrywek. Osobom z zewnątrz może się to wydawać nieco zagmatwane, bo właściciel często wygląda jak bogaty starzec, zajądający się kawiorom w przeszklonym biurze. Ale to, co widać, jest zaledwie niewielką częścią całości. Właściciel stale optymalizuje działanie wszystkich elementów układu, nadzorując drużynę, zawierając umowy ze sponsorami, dbając o sprzedaż biletów na mecze, organizując budżet marketingowy, i tak dalej.

Jako organizator musisz zawsze przewidywać kilka kolejnych ruchów, być strategiem, określać, jakie są szanse i poziom ryzyka. Czy Twoje działania zawsze będą właściwe? Oczywiście, że nie. Ale oceniając ich efekty, nauczysz się odpowiednio modyfikować swoje kolejne ruchy. Aby zacząć być organizatorem we własnej firmie, musisz zejść z boiska i zająć miejsce w biurze. Radziłbym tylko, żebyś pamiętał o ograniczaniu spożycia kawioru. Co za dużo, to niezdrowo.

Każdy przedsiębiorca zaczyna od roli wykonawcy, bo *Działanie* to coś, z czym wszyscy świetnie sobie radzimy. Problem pojawia się, gdy nie jesteśmy w stanie przejść do kolejnej fazy — kiedy *Działanie* zaczyna nam utrudniać lub wręcz uniemożliwiać realizowanie bardziej ogólnych wizji dotyczących rozwoju firmy. Wiemy już, na czym polega *Dostosowanie*. To ten rodzaj działań, który przypadł nam do gustu, gdy zaczynaliśmy — tworzenie wizji rozwoju firmy i zastanawianie się nad prowadzonymi z rozmachem, odważnymi manewrami strategicznymi,

którymi warto byłoby się zająć. Jest to zatem także praca, którą znamy z doświadczenia i którą wykonujemy perfekcyjnie, kierując funkcjonowaniem firmy. Gdy większość czasu pracy poświęcamy na Dostosowanie, nasza firma staje się wybitnie efektywna i zyskuje potencjał skalowalności. Jako organizatorzy dajemy firmie to, co mamy najlepszego — nasz geniusz, czyli to, od czego wszystko się zaczęło. Przystajemy zajmować się bieżącymi sprawami, bo firma może działać bez nas, co oznacza, że także bez nas może się *rozвивać*. Naszym celem powinno zatem być zorganizowanie pracy firmy, określenie kierunku (lub kierunków) jej rozwoju, a następnie podejmowanie strategicznych decyzji dotyczących zmian, ulepszeń i ewentualnych działań naprawczych, gdyby przebieg procesów biznesowych nie był taki, jak założyliśmy.

Powstaje jednak problem, bo nawet gdy doceniamy wartość Dostosowania, większość z nas nadal poświęca zbyt wiele czasu na Działanie. I nie dotyczy to wyłącznie przedsiębiorców prowadzących działalność jednoosobowo, którzy na razie nie mają komu Delegować zadań, ale także liderów zespołów składających się z pięciu, pięćdziesięciu czy nawet pięciuset osób. Działanie to pułapka nie tylko dla takich osób, ale także dla właścicieli większych firm, zatrudnionych w nich menedżerów, a nawet członków ich zarządów.

Badanie przeprowadzone w 2009 roku przez naukowców Instytutu Cybernetyki Biologicznej im. Maxa Plancka w Tybindze dowiodło, że osoby próbujące iść prosto przez pozbawiony punktów orientacyjnych las lub pustynię (i nie widząc służącego jako punkt odniesienia słońca) wykazują tendencję do chodzenia w kółko. Poddani eksperymentowi ochotnicy, którzy mieli wrażenie, że poruszają się w idealnie prostej linii, zataczali kręgi o średnicy zaledwie dwudziestu metrów, czyli gdyby z opaską na oczach próbowali przejść przez boisko piłkarskie od jednej linii bocznej do drugiej, nigdy by do niej nie dotarli.

Badacze doszli do wniosku, że w sytuacji braku wyznaczników odległości i kierunku stale dokonujemy mikrokorekt w kwestii tego, co uważamy za linię prostą, ale te korekty okazują się nieidentyczne — po prostu wolimy jedną stronę od drugiej. Sprawia to, że zaczynamy poruszać się po łuku, ostatecznie zamykając koło i nie przestając krążyć, aż w końcu całkowicie tracimy orientację, choć idąc prosto, moglibyśmy z łatwością dotrzeć tam, dokąd zmierzaliśmy.

Tę tendencję łatwo przezwyciężyć, gdy dysponujemy wyraźnym punktem orientacyjnym, określającym kierunek, w którym chcemy podążać lub jesteśmy szczęśliwymi posiadaczami kompasu albo odbiornika GPS. Wyraźny i odległy punkt orientacyjny umożliwia nam dokonywanie na bieżąco korekt i pozostawianie na

kursie będącym linią prostą. Gdy pojawia się jakaś przeszkoda, możemy ją sforsować lub obejść, a następnie odnaleźć punkt orientacyjny i wrócić na nasz kurs.

Dlaczego o tym piszę? Bo firmy, których właściciele nie poświęcają czasu na ustalanie, dokąd chcą dotrzeć, nie szukają sposobów, aby się tam dostać, i nie znajdują punktów orientacyjnych, dzięki którym droga będzie najkrótsza, są skazane na zataczanie kręgów bez końca. Dążenia do tego, aby wydostać się z pułapki przetrwania, to proces ciągły. Właściciel firmy i jego zespół mogą ciężko pracować — z miesiąca na miesiąc i z roku na rok — w nadziei, że dzięki temu firma będzie się rozwijać, ale jeśli kierunek, w którym należałoby podążać, nie zostanie precyzyjnie określony, czeka ich wyłącznie rozczarowanie, bo po prostu zawsze będą kręcić się w kółko.

Przyjmując na siebie rolę organizatora, musisz określić, dokąd Twoja firma powinna zmierzać, ustalić punkty orientacyjne, aby być w stanie sprawdzać, czy robicie postępy, wyposażyć siebie i zespół w odpowiednie narzędzia (na przykład w firmowy pulpit nawigacyjny, który działa podobnie jak GPS) oraz zdefiniować strategię, które sprawią, że droga do celu będzie bezpieczna, prosta, szybka i efektywna.

Firma może się prawidłowo rozwijać wyłącznie wtedy, gdy zostanie prawidłowo zorganizowana. To niezwykle istotne przedsięwzięcie, któremu należy poświęcić sporo czasu. Po co? Abyś mógł ustalić, jaki powinien być Twój Wielki, Piękny, Zuchwały i Szlachetny cel. Abyś pomyślał o sposobie, w jaki chciałbyś służyć swoim klientom. Abyś był w stanie opracować odpowiednią strategię, umożliwiającą wywieranie tego wpływu. I abyś mógł określić wskaźniki, jakimi będziesz się posługiwać do oceny postępów swojej firmy i zespołu. Tym właśnie powinien być cel firmy i Twoja dotycząca go wizja.

Co jest najgorsze, gdy chodzimy w kółko? To, że nie jesteśmy w stanie uwierzyć, że tak się dzieje, nawet wtedy, gdy są na to dowody. Uczestnicy eksperymentu zorganizowanego przez niemieckich naukowców zostali podzieleni na dwie grupy, z których jedna trafiła do lasu w Niemczech, a druga na Saharę. Obie grupy zabrały ze sobą urządzenia śledzące GPS i otrzymały jednoznaczne instrukcje: macie iść prosto. Gdy było widać słońce lub księżyc, biorący udział w eksperymencie faktycznie szli mniej więcej prosto, ale gdy się chmurzyło lub podczas bezksiężycowych nocy, natychmiast wracali do zataczania kręgów (a dodatkowo, wprowadzający jeszcze więcej zamieszania efekt kanalizujący wywoływały naturalnie warunki terenowe). Jaki stąd wniosek? Gdy nie dysponujemy punktem orientacyjnym, nie jesteśmy w stanie podążać prosto, a kiedy pojawiają się dodatkowe komplikacje, zmieniamy kierunek jeszcze bardziej.

Próby tworzenia firmy w oparciu wyłącznie o Działanie, bez fazy Dostosowania, są jak zamiar przejścia przez gęsty las z opaską na oczach. To nieuniknione, że zaczniemy chodzić w kółko, a dodatkowo, natrafiając na jakieś przeszkody, będziemy raz po raz zmieniać kurs. Aby organizacja biznesowa mogła się rozwijać, niezbędny jest ktoś, kto pozostając poza nurtem bieżących wyzwań i okazji biznesowych, wytycza szlak, który zapewni jej odniesienie sukcesu. A kto miałby być tym kimś? Nikt inny, tylko Ty — nawet jeśli uważasz, że Twoja wizja to przeszłość, nawet gdy nie przypominasz sobie, abyś w ciągu ostatnich dziesięciu lat choć raz wykazał się kreatywnością, nawet gdy zachodzisz w głowę, czy naprawdę masz to coś, co jest niezbędne, abyś mógł skierować swój okręt ku nowym, zasobnym lądom. Tak, właśnie Ty jesteś najlepszym kandydatem do roli organizatora. I dasz sobie radę.

KOMPLIKACJE ZWIĄZANE Z DELEGOWANIEM ZADAŃ I ODPOWIEDZIALNOŚCI

Gdy po raz pierwszy zamierzamy przeprowadzić restrukturyzację firmy drogą skalowania, faza decyzyjna pojawia się szybko. To proces, w którym nie ma nic trudnego — należy zatrudnić pracowników i powiedzieć im, co mają robić. Jednak skłonienie ich, aby pracowali samodzielnie z jednej strony nie jest już takie proste, a z drugiej do związanych z tym aspektem działalności firmy problemów najczęściej doprowadzamy sami. Gdy członkowie mojego personelu chcieli mnie o coś zapytać lub prosili, abym podejmował decyzje, uznawałem, że nie ma w tym nic złego. Byli nowi, więc musieli nauczyć się robienia wszystkiego we właściwy sposób — czyli tak jak ja. Odpowiadałem zatem na pytania, które mi zadawali, i odsyłałem ich do pracy, a dodatkowo każde pytanie, na które tylko ja mogłem odpowiedzieć, sprawiało, że rosło moje ego i czułem się kimś coraz ważniejszym. Jestem z Tobą szczery i chciałbym, abyś był także szczery wobec samego siebie: to, że wiemy coś, czego nie wiedzą inni, podbudowuje nasze poczucie własnej wartości, prawda?

Myślałem, że worek z pytaniami po krótkim czasie się opróżni. Moi pracownicy poznawali tajniki pracy w firmie, więc oczekiwałem, że przestaną pytać mnie o wszystko, ale, o dziwo, pytań było coraz więcej. Problem, z którego nie zdawałem sobie sprawy, dopóki nie okazało się, że jest za późno, polegał na tym, że moi ludzie nauczyli się oczekiwać odpowiedzi wyłącznie ode mnie. Jedynym systemem, który opanowali do perfekcji, był system MZM, czyli Myśl Za Mnie.

Założę się, że Twój zespół także nauczył się od Ciebie funkcjonowania w systemie MZM i że doskonale wiesz, jak to się stało. Wszystko zawsze zaczyna się od sytuacji typu „to najlepsze, co mogło mnie spotkać”. Gdy znajdujemy pracownika, który ma nam pomóc (nieważne, czy będzie pracował zdalnie, czy na pełny lub niepełny etat), to w pierwszym dniu jego pracy jesteśmy bardziej podekscytowani niż on. A po kilku dniach nabieramy pewności, że „ta nowa dziewczyna wyreczy mnie w wielu kwestiach. Dlaczego nie zrobiłem tego wcześniej? Przecież »to najlepsze, co mogło mnie spotkać«”.

Nowa pracownica ma mnóstwo pytań, ale można się było tego spodziewać. Tak naprawdę chcieliśmy przecież mieć „wychowanka” lub „wychowankę”. Parę tygodni później ta osoba nadal ciągle nas o coś pyta — i bardzo często bywają to rzeczy, które już powinna wiedzieć. O co w tym wszystkim chodzi? Po kolejnych kilku tygodniach okazuje się, że „najlepsze, co mogło mnie spotkać” to porażka na całej linii. Słyszymy pytanie za pytaniem. Nie możemy zajmować się własną pracą, bo ciągle musimy coś wyjaśniać, aż w końcu zdajemy sobie sprawę, że zdecydowanie nie mamy do czynienia z najlepszym, co mogło nas spotkać, i zaczynamy myśleć, że „lepiej byłoby po prostu robić wszystko samemu”.

Kiedy udzielamy pracownikom odpowiedzi na wszystkie pytania, uniemożliwiamy im uczenie się. Podejrzewam, że kiedy uczyłeś się prowadzenia samochodu, udało Ci się to dlatego, że... po prostu nim jeździłeś. Oczywiście uczestniczyłeś w kursie na prawo jazdy, podczas którego dowiedziałeś się, gdzie są i do czego służą kierownica i pedały, ale podczas pierwszych jazd, pomimo tego, że o tym wszystkim wiedziałeś, zapewne nieraz zdarzyło Ci się zbyt mocno nacisnąć pedał gazu czy hamulca. Założę się też, że kręcąc kierownicą, początkowo za bardzo ścinałeś zakręty i przewróciłeś jeden czy dwa pachołki.

Proces uczenia się polega na działaniu — na wykonywaniu określonych czynności. Aby coś się w nas zakorzeniło, musimy *sami* tego doświadczyć. W przypadku pracowników jest identycznie: aby brać udział w procesie decyzyjnym, muszą go najpierw poznać i zrozumieć. Paradoks polega naturalnie na tym, że zatrudniając kogoś, robimy to zasadniczo po to, aby mieć mniej pracy, ale jeżeli wszystkie decyzje podejmujemy sami, to z jednej strony mamy jej więcej, a z drugiej nasi pracownicy przestają się rozwijać.

To, że zatrudniłem pracowników, nie sprawiło zatem, że nagle zacząłem mieć mniej pracy. Stało się wręcz odwrotnie, konieczność ich nadzorowania doprowadziła do tego, że zacząłem pracować więcej, bo byłem nieustannie odrywany od tego, co akurat robiłem, aby podejmować kolejne decyzje za innych. A potem, gdy

wracałem do pracy, musiałem się na nowo koncentrować, co jak dobrze wiesz, wymaga czasu. Konieczność ciągłego odrywania się od własnych obowiązków, aby podejmować decyzje, sprawiła, że stałem się całkowicie nieefektywny. A mój personel nie pracował, bo wszyscy czekali w kolejce, aby móc zadać mi pytanie. Nikt *naprawdę* nic nie robił, dopóki nie powiedziałem, co należy robić — nie pracowałem ani ja, ani moi pracownicy, bo próbowałem robić swoje i jednocześnie nadzorować personel. Przypominało to pisanie jedną ręką na maszynie, a drugą — czego innego — ręcznie. Spróbuj sam. Jestem pewien, że nic z tego nie będzie.³

Za sprawą wszystkich tych problemów raz po raz dochodziłem do wniosku, że aby mieć mniej pracy, muszę zatrudnić kolejną osobę. I kolejną. I kolejną. I w końcu okazało się, że podejmuję decyzje za wszystkich członków mojego zespołu, że własną pracę wykonuję po nocach, bladym świtem i w weekendy, i że moja firma staje się jeszcze mniej efektywna, bo wszyscy czekają, aż podejmę kolejne decyzje. Zamiast wykorzystywać najlepsze zasoby, jakie miałem — umysły moich pracowników — doprowadziłem do tego, że wszyscy polegaliśmy wyłącznie na moim. A dodatkową premią było to, że musiałem płacić im pensje, więc mój rachunek szybko zaczął świecić pustkami.

Postanowiłem wrócić do sytuacji, w której zaczynałem, czyli układu „ja i tylko ja”. Zwolniłem wszystkich, żeby móc wrócić do *własnej* pracy. Myślałem, że tak będzie mi łatwiej. Snułem romantyczne wizje, w których odgrywałem rolę korporacyjnego samotnego wilka, który „robi to, co trzeba”. Oczywiście były to bzdury, jakbym zapomniał o tym, jak to jest robić wszystko. Cykl zaczął się od nowa. Przełączanie się między sferami Działania a Decydowania bywa częstsze, niż nam się wydaje. Dlatego właśnie większość firm poprzestaje na zatrudnieniu tylko jednego czy dwóch pracowników.

Ponieważ musiałem odpowiadać na pytania członków zespołu, moja praca leżała odłogiem, a gdy sam pracowałem, moi pracownicy czekali, aż odpowiem na ich pytania. Według Daniela S. Vacantiego, autora książki *Actionable Agile Metrics for Predictability: An Introduction*, ponad 85% cyklu życia projektu to czekanie w kolejce na coś lub na kogoś. A czekanie jest nie tylko nieefektywne, ale także wyczerpujące. Gdyby zatem udało nam się skrócić czas oczekiwania, moglibyśmy z jednej strony przyspieszyć rozwój firmy, a z drugiej... odzyskać zdrowie psychiczne.

³ Jeśli chcesz dowiedzieć, że jestem w błędzie, prześlij mi film, na którym jednocześnie piszesz na maszynie i ręcznie. Z chęcią to zobaczę.

Za sprawą czekania oraz przełączania się pomiędzy fazami Działania i Decydowania wiele zatrudniających od jednego do trzech pracowników firm popada w coś w rodzaju inercji. Właściciele takich firm zaczynają zwykle od słów „muszę robić wszystko sam”, a potem przechodzą do „potrzebuję ludzi”. Następnie, gdy okazuje się, że obciążenie pracą wcale się w ich przypadku nie zmniejsza, tylko są coraz bardziej zestresowani i bardziej niż kiedykolwiek wcześniej zaczyna brakować im pieniędzy, dochodzą do wniosku, że „to wszystko idioci, zwolnię ich i po prostu będę pracował sam”, co w końcu prowadzi ich z powrotem do stwierdzenia: „o Boże, nie mogę dalej robić wszystkiego sam, muszę koniecznie kogoś zatrudnić”. A potem cykl się powtarza i znowu pojawia się pytanie „czy wszyscy na tej planecie są idiotami?”.

Nie, Twoi ludzie nie są idiotami. Absolutnie. Chodzi tylko o to, abyś po pierwsze przestał zajmować się Działaniem i Decydowaniem, a po drugie zaczął Delegować nie tylko zadania i odpowiedzialność, ale także Decydowanie. Naprawdę!

Rozmawiałem kiedyś ze Scottem Oldfordem, założycielem firmy INFINITUS Marketing & Technology, który powiedział coś takiego: „Największy problem polega na tym, że nikt nie uczy przedsiębiorców, jak mają delegować zadania. I nie chodzi o to, że oni o konieczności delegowania zadań nie wiedzą, tylko o to, że nie umieją mentalnie przestawić się na zlecenie określonych działań innym. Muszą się zatem z jednej strony nauczyć rezygnowania z określonych działań, a z drugiej, gdy już będą to umieć, delegowania zadań we właściwy sposób”.

Scott wyjaśnił mi, że delegowanie zadań to proces. „Najpierw przydzielamy zadania i określamy, kto będzie odpowiedzialny za ich wykonywanie, a następnie po pierwsze ustalamy, jakich oczekujemy efektów z punktu widzenia całej firmy, a po drugie skłaniamy pracowników, aby dążyli do ich osiągnięcia w konsekwentny i powtarzalny sposób.

Co mógłbyś osiągnąć, gdyby Twoi ludzie koncentrowali się nie na wykonywaniu konkretnych zadań, tylko na tym, aby firma osiągała jak najlepsze wyniki? Zmieniłoby to reguły gry, prawda? Bardziej szczegółowo omówimy tę kwestię w rozdziale 4., a na razie wróćmy do Delegowania zadań i odpowiedzialności. Zadań sobie pytanie: „Czy gdybym upoważnił moich pracowników do podejmowania decyzji i miał świadomość, że robią to, aby wspierać rozwój mojej firmy, moje życie przypadkiem nie stałoby się prostsze?”. Albo takie: „Czy moje życie nie stałoby się prostsze, gdyby moi pracownicy zaczęli się zachowywać jak właściciele mojej firmy?”.

Odpowiedź na oba pytania jest oczywista, prawda? I brzmi: „Ożeż w mordę, Mike! Moje życie byłoby niekończącym się pasmem wszystkiego, co jest superrrr!”.

Kiedy efekty, ma których zależy *nam*, stają się efektami, na których zależy także *naszym ludziom*, najlepiej jest odpuścić i pozwolić członkom zespołu, aby *wykonywali swoją pracę*. I będzie w porządku. A właściwie będzie bardziej niż w porządku. Staniesz się maszyną do Delegowania zadań i odpowiedzialności. Będziesz jak Oprah Winfrey wśród rozdzielających zadania: „Oto projekt dla ciebie! A ten będzie dla *ciebie!*”.

Jeśli zależy Ci na wolnych sobotach i uważasz, że Twoja firma powinna być skalowalna, musisz bardzo dokładnie wiedzieć, w której fazie 4D się znajdujesz. Czy kiedykolwiek zupełnie przestaniesz zajmować się Działaniem? Być może nie — ale będziesz pracował znacznie mniej niż teraz i zajmował się tylko tym, co lubisz.

Pomyśl przez chwilę o Jeffie Bezosie, twórcy Amazona. W czwartek, 27 lipca 2017 roku gruchnęła wiadomość, że Bezos wyprzedził Billa Gatesa i stał się najbogatszym człowiekiem na świecie. Trwało to bardzo krótko, bo pod koniec dnia giełda się odbiła i Gates wrócił na pierwsze miejsce⁴. Zwróćmy uwagę na to, że zarówno Gates, jak i Bezos od samego początku koncentrowali się na fazie Dostosowania, ale nigdy zupełnie nie zrezygnowali z Działania i jest tak do tej pory. Możesz postawić ostatnie pieniądze na to, że Bill Gates zawsze uczestniczy w negocjacjach dotyczących współpracy z ważnymi partnerami. A kiedy Amazon ma zamiar wypuścić kolejny przełomowy produkt, jego prototypy testują nie tylko członkowie zespołu projektowego, ale także sam Jeff Bezos. Skuteczni przedsiębiorcy nigdy nie przestają zajmować się Działaniem, ale stopniowo staje się ono dla nich zajęciem marginalnym.

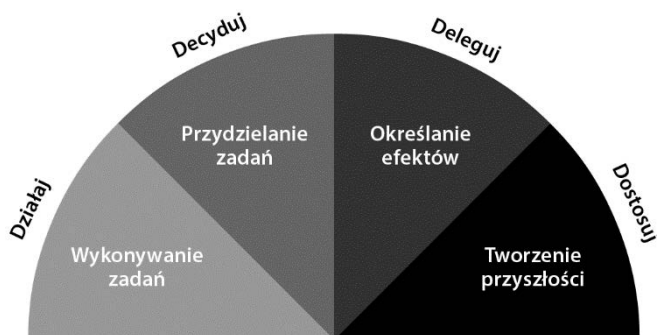
Podobnie jest z Decydowaniem. Nigdy nie przestaniesz zajmować się tym całkowicie, ale gdy osoby, którym delegujesz lub będziesz delegował zadania, poczują się bardziej komfortowo, podejmując decyzje samodzielnie, Ty będziesz mógł przestać zajmować się decydowaniem w najdrobniejszych sprawach i skoncentrować wyłącznie na tych decyzjach, które będą najistotniejsze. Twoja firma niewątpliwie

⁴ Po kilku dniach od pojawienia się informacji o tym, że Jeff Bezos z majątkiem o łącznej wartości ponad 90 miliardów dolarów stał się chwilowo najbogatszym człowiekiem na świecie, Bill Browder, prezes firmy Hermitage Capital Management ogłosił, że tak naprawdę najbogatszy na świecie jest prezydent Rosji Władimir Putin, którego aktywa są warte ponad 200 miliardów dolarów. No proszę, Gates i Bezos tłuką się o marne 90 miliardów dolarów, gdy nagle na ringu pojawia się rosyjski potwór i ich nokautuje. Przypomina mi to film *Rocky IV*, ale nie zamierzam w tej książce przedstawiać Putina jako wyjątkowo skutecznego biznesmena, z którego należy brać przykład.

będzie się rozwijać, więc będziesz musiał znajdować także czas na Delegowanie zadań i odpowiedzialności, dopóki nie zleczysz tego osobie, dla której dbanie o to, aby pracownicy podejmowali bieżące decyzje samodzielnie, oraz o to, aby nikt nie przeszkadzał Ci w Dostosowaniu, będzie Podstawowym Zadaniem. Przypominam: nie mamy tu do czynienia z przełącznikiem o dwóch pozycjach, tylko z czymś w rodzaju przepustnicy. Chodzi o to, abyś poświęcał większość czasu na kontrolowanie przepływu pracy i projektowanie przyszłości swojej firmy. Jeśli chcesz, aby działała jak samograj i przypominała firmy Gatesa i Bezosa, musisz skoncentrować większość swoich wysiłków na byciu organizatorem.

KOMPOZYCJA 4D — DOCELOWE WARTOŚCI PROCENTOWE

Zamierzając coś ulepszyć — chcąc nabrać kondycji, poprawić sposób funkcjonowania firmy i tak dalej — trzeba wiedzieć, co chcemy osiągnąć i na jakim etapie jesteśmy obecnie. Wyznaczanie sobie celu w postaci zrzucenia stu kilogramów nie jest najlepszym pomysłem, gdy ważymy pięćdziesiąt. Istotne jest określanie realnych celów i wiedza o tym, w którym miejscu zaczynamy. To właśnie na obecnym etapie postaramy się zrobić dla Twojej firmy.



RYSUNEK 2. Cztery rodzaje pracy

Istnieją cztery sposoby działania na rzecz organizacji biznesowej. Osoby zatrudnione w firmie mogą wykonywać pracę, czyli zajmować się Działaniem, podejmować Decyzje dotyczące pracy innych osób, Delegować innym osobom zadania lub Dostosowywać pracę innych osób i całej firmy. Jak wspomniałem wcześniej, to tak zwana kompozycja 4D.

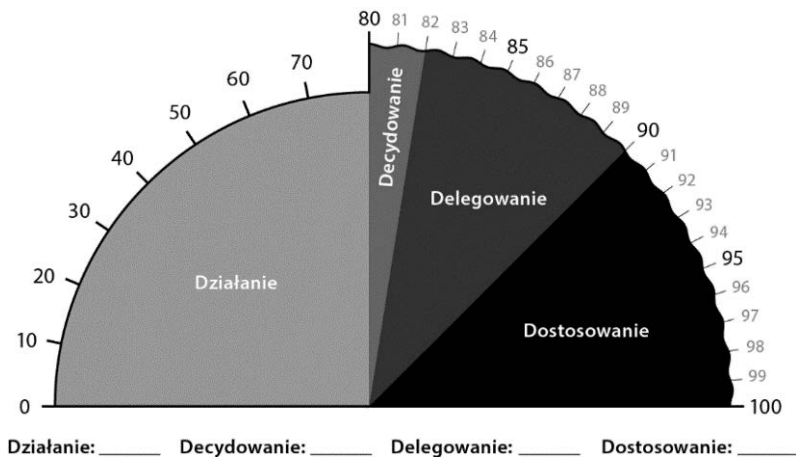
4D funkcjonuje nie tylko w Twojej firmie, ale także w każdej innej organizacji biznesowej na świecie, niezależnie od tego, czy jest jednoosobowa, czy zatrudnia sto tysięcy pracowników i dotyczy wszystkich, od stażystów po członków zarządu, od miłych ludzi z samej góry po miłych ludzi obsługujących klientów. Wszystkie te osoby pracują w ramach schematu 4D.

Każda osoba w organizacji tworzy własną strukturę 4D, choć być może Ty nie potrafisz jeszcze zarządzać tymi strukturami w celowy sposób. Niektórzy stale zajmują się Działaniem, a inni Decydują o tym, co powinni robić pracownicy, pracując jednocześnie za dziesięciu i, gdy mają kilka sekund czasu, próbując Dostosować do firmy wizjonerskie strategie. Brzmi znajomo, prawda?

Praca wszystkich osób tworzy w ujęciu kolektywnym firmową kompozycję 4D. Jeśli prowadzisz działalność jednoosobowo, kompozycją 4D firmy jest Twoja własna kompozycja 4D. Jeśli firma zatrudnia wielu pracowników, jej kompozycję 4D tworzy suma struktur 4D ich wszystkich.

W ujęciu procentowym idealna kompozycja powinna obejmować 80% Działania, 20% Decydowania, 8% Delegowania zadań i odpowiedzialności oraz 10% Dostosowania działań (zob. rysunek 3.). A dlaczego Działanie ma zajmować tak dużo czasu? Bo firmy muszą robić to, czego chcą klienci, czyli tworzyć dla nich wartość i tym samym zarabiać pieniądze. Pozostałe 20% dotyczy zarządzania i kierowania funkcjonowaniem organizacji. Jeżeli zależy Ci na tym, żeby Twoja firma działała samodzielnie, musisz prawidłowo określić proporcje elementów kompozycji 4D, czyli po prostu doprowadzić do tego, aby kompozycja Twojej firmy jak najbardziej przypominała optymalną, a następnie zacząć korzystać z systemu Samograj, aby móc na bieżąco optymalizować jej funkcjonowanie.

A oto pomocne i wyjątkowo istotne spostrzeżenie: analiza optymalnej struktury kompozycji 4D bywa zwykle żmudna i czasochłonna. Organizacje biznesowe funkcjonują w układzie dynamicznym, więc kontrolowanie tworzących ją wartości procentowych w ujęciu ciągłym jest zwykle wyjątkowo skomplikowane (a często bywa wręcz niemożliwe). Warto zatem skoncentrować się przede wszystkim na jej największym elemencie, czyli na 80% czasu Działania. Czy Twoja firma przeznaczająca większość czasu na obsługę klientów (czyli na Działanie)? Może jest to na przykład 95%? Jeśli tak, to możesz jednoznacznie stwierdzić, że poświęcasz zbyt mało czasu na inne rodzaje pracy, bo na pozostałe trzy „D” zostaje go tylko 5%. A jeśli wartość Działania wynosi w waszym przypadku, powiedzmy, 60%, to także macie problem, bo poświęcasz działaniom operacyjnym stanowczo za mało czasu. Gdy na bieżąco śledzimy Działanie i staramy się utrzymywać jego wskaźnik



RYSUNEK 3. Optymalna struktura kompozycji 4D
(uwaga: skala wykresu nie jest jednolita, aby był on bardziej czytelny)

w okolicach 80%, często bywa tak, że pozostałe trzy elementy również zaczynają przyjmować optymalne wartości. W następnej kolejności należy skoncentrować się po prostu na tym, aby jak najwięcej z pozostałych 20% czasu poświęcać Dostosowaniu działań firmy, bo wtedy — jeśli będziemy z przekonaniem zachęcać pracowników do tego, aby przyjmowali odpowiedzialność za własną pracę — wartości odpowiadające Delegowaniu zadań i odpowiedzialności oraz Decydowaniu dopasują się automatycznie.

Wiemy już, jaka powinna być optymalna struktura kompozycji 4D. Teraz zajmmy się ustaleniem, w którym miejscu na ścieżce rozwoju znajduje się Twoja firma. Musimy ocenić, w jaki sposób wszystkie osoby funkcjonujące w Twojej organizacji wykorzystują swój czas. Ponieważ to Ty czytasz tę książkę, sądzę, że obsługujesz FKP (więcej na ten temat dowiesz się za jakiś czas), więc najpierw powinniśmy przeanalizować strukturę Twojej kompozycji. To oczywiste, jeśli prowadzisz działalność jednoosobowo, ale jeżeli zatrudniasz pracowników, także powinienes zacząć od siebie, bo dzięki temu w pełni zrozumiesz proces analizy oraz oceny 4D i będziesz mógł bez problemu zlecić jego stosowanie wszystkim innym osobom w firmie.

Przypomnij sobie ostatnie pięć przepracowanych przez siebie dni. Jeśli prowadzisz terminarz lub korzystasz z aplikacji typu *task tracker*, zapewne będzie to stosunkowo proste. Najlepiej, jak potrafisz, spisz wszystkie wykonane przez siebie zadania i wszystkie działania, jakie podejmowałeś w ciągu pięciu dni będących przedmiotem naszej analizy.

1. Narysuj na kartce papieru tabelę składającą się z sześciu kolumn z nagłówkami: *Data*, *Czynność*, *Początek*, *Koniec*, *Czas trwania* i *Rodzaj pracy* (gotową tabelę możesz także pobrać ze strony <https://ftp.belion.pl/przyklady/samogr.zip>). To arkusz analizy Twojego czasu.

Data	Czynność	Początek	Koniec	Czas trwania	Rodzaj pracy
					Działanie Decydowanie Delegowanie Dostosowanie
					Działanie Decydowanie Delegowanie Dostosowanie
					Działanie Decydowanie Delegowanie Dostosowanie
					Działanie Decydowanie Delegowanie Dostosowanie
					Działanie Decydowanie Delegowanie Dostosowanie
					Działanie Decydowanie Delegowanie Dostosowanie
					Działanie Decydowanie Delegowanie Dostosowanie
					Działanie Decydowanie Delegowanie Dostosowanie
					Działanie Decydowanie Delegowanie Dostosowanie
					Działanie Decydowanie Delegowanie Dostosowanie

Działanie: _____

Decydowanie: _____

Delegowanie: _____

Dostosowanie: _____

RYSUNEK 4. Arkusz analizy czasu

- Wypełnij formularz, zapisując wszystkie zadania lub działania, które wykonałeś w ciągu każdego z pięciu dni. Aby maksymalnie uprościć ten proces, staraj się pracować chronologicznie, zaczynając od wpisania wszystkiego, czym zajmowałeś się pierwszego dnia, a kończąc na tym, co zrobiłeś w piątym.
- W kolumnie *Data* wpisz, no cóż... datę.
- W kolumnie *Czynność* krótko opisz, co robiłeś.
- W kolumnach *Początek* i *Koniec* wpisz, o której godzinie rozpoczynałeś pracę i o której ją kończyłeś (Dotyczy to wyłącznie *aktywnej* analizy czasu, Ty przeprowadzasz analizę wsteczną, więc możesz te kolumny pozostawić puste i wpisać tylko łączny *Czas trwania* pracy nad kolejnymi zadaniami).
- Przypisz poszczególne czynności do jednej z czterech kategorii, którymi są Działanie, Decydowanie, Delegowanie i Dostosowanie (jeśli korzystasz z formularza pobranego ze strony <https://ftp.helion.pl/przyklady/samogr.zip>, po prostu zakresł odpowiednią kategorię aktywności).
- Jeżeli nie prowadzisz kalendarza i masz problemy z przypomnieniem sobie ostatnich pięciu dni pracy (witamy w klubie przedsiębiorców), po prostu wypełniaj arkusz analizy czasu przez kolejne pięć dni. Gdy lepiej zrozumiesz system Samograja i zlecisz jego stosowanie swoim pracownikom i współpracownikom, aktywna analiza czasu stanie się dla Ciebie najbardziej precyzyjnym instrumentem analitycznym, dzięki któremu będziesz mógł śledzić podejmowane przez siebie działania w czasie rzeczywistym i mieć pewność, że niczego nie pomijasz.

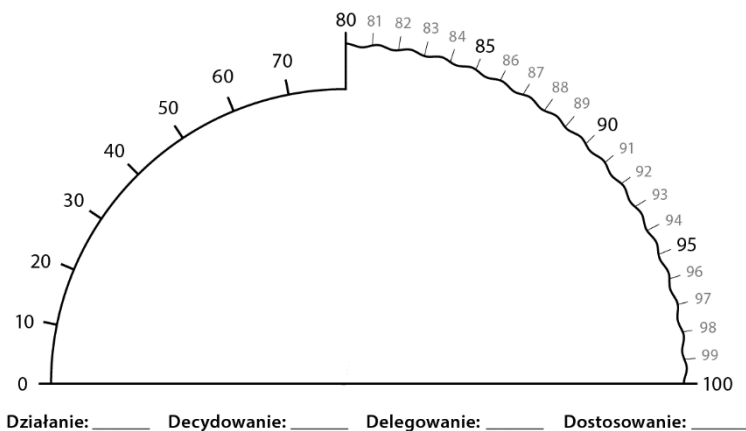
ANALIZA AKTYWNA

Teraz chciałbym podać Ci kilka liczb. Być może nie masz na to specjalnej ochoty, jak Dorotka w *Czarnoksiężniku z Krainy Oz*, której nieszczególnie uśmiechała się długa wędrówka do Szmaragdowego Grodu, bo po prostu się bała. Zdaję sobie sprawę, że Tobie czytanie o liczbach może wydawać się czymś nudnym lub zniechęcającym. Procenty, procenty i jeszcze więcej procentów, ojej! Rozumiem także, że nie musisz być takim jak ja maniakiem biznesu, którego podnieca modelowanie i analiza alokacji, ale proszę, zrób to dla mnie, dobrze? Czy słyszę „dlaczego?”? Bo będziesz potrzebował tych informacji, aby dotrzeć tam, dokąd się wspólnie wybieramy. (Nawiasem mówiąc, mam nadzieję, że jest to Kraina Oz, a nie Kansas z czasów wielkiego kryzysu. Po co ta Dorotka *w ogóle* chciała tam wracać?).

1. Tak jak zostało to opisane we wcześniejszym punkcie 1., narysuj lub pobierz nowy arkusz analizy czasu.
2. Każdego dnia wpisuj datę i kolejne wykonywane przez siebie czynności, pamiętając o czasie ich rozpoczęcia i zakończenia. Po wpisaniu pierwszej czynności i godziny jej rozpoczęcia zacznij tę czynność wykonywać. W chwili gdy będziesz chciał lub musiał zająć się czymś innym — cokolwiek, na przykład sformułowaniem odpowiedzi na pytanie kolegi, odpowiedzią na pilny e-mail czy wyjściem na lunch — zanotuj czas zakończenia lub przerwania wykonywania bieżącej czynności, a potem wpisz datę i godzinę rozpoczęcia kolejnej (na przykład tego, że zacząłeś odpowiadać na pytanie kolegi). Gdy przestaniesz wykonywać tę czynność, wpisz godzinę jej zakończenia. Postępuj tak ze wszystkimi swoimi działaniami w ciągu całego dnia pracy.
3. Po zakończeniu pracy sprawdź, czy wypełniłeś wszystkie pola. Układ od góry do dołu jest prawidłowy i efektywny (ostatecznie efektywność jest tematem tej książki). Następnie przyjrzyj się poszczególnym czynnościom, które wykonałeś w danym dniu, i zaznacz, jakimi rodzajami pracy się zajmowałeś — czy było to Działanie, Decydowanie, Delegowanie czy też Dostosowanie. Każdej czynności przypisz jeden rodzaj pracy. Jeśli nie masz pewności, zastosuj regułę najniższego poziomu (Działanie znajduje się najniżej, a Dostosowanie najwyżej). Wiem, że to pracochłonne, ale chodzi o zaledwie pięć dni Twojego życia, a to, o co Cię proszę, ma kluczowe znaczenie z punktu widzenia przygotowywania Twojej firmy do tego, aby

zaczęła funkcjonować w trybie automatycznym. Musisz dokładnie wiedzieć, gdzie się aktualnie znajdujesz, abyśmy mogli szybko przenieść się tam, gdzie powinieneś być. Sądzę, że efekty prawdopodobnie przekroczą Twoje oczekiwania i że zapewne zdziwi Cię rozbieżność między Twoją percepcją a rzeczywistością.

4. Po wypełnieniu arkusza analizy czasu dla wszystkich pięciu dni ustal, ile czasu łącznie zajęło Ci Działanie. Następnie zrób to samo z czasem przeznaczonym na Decydowanie, Delegowanie i Dostosowanie. Zapisz sumy na dole formularza i umieść go w bezpiecznym miejscu, bo będzie Ci jeszcze potrzebny.
5. Dysponując sumami poszczególnych elementów, narysuj wykres przedstawiający Twoją kompozycję 4D (możesz także umieścić dane w wykresie, który przygotowałem dla Ciebie poniżej albo pobrać go ze strony <https://ftp.helion.pl/przyklady/samogr.zip>). Oblicz wartości procentowe, dzieląc sumy poszczególnych wartości składających się na 4D przez sumę łączną. Jeżeli na przykład na Działanie poświęciłeś czterdzieści pięć godzin, na Decydowanie czternaście godzin, jedną godzinę na Delegowanie zadań i odpowiedzialności oraz zero godzin na Dostosowanie, łączna suma 4D wyniesie $45 + 14 + 1 + 0$, czyli sześćdziesiąt godzin. Aby uzyskać procentową wartość czasu poświęconego na Działanie, podziel czterdzieści pięć przez sześćdziesiąt. Otrzymasz wartość 0,75 oznaczającą 75%. Kolejne wartości z naszego przykładu wyniosą 23% dla Decydowania, 2% dla Delegowania zadań i odpowiedzialności (w obu przypadkach je zaokrąglamy) i 0% dla Dostosowania. Przypisz poszczególne wartości procentowe elementom 4D u dołu wykresu.
6. Ostatni etap analizy to przedstawienie układu wartości procentowych 4D na półkolistym diagramie i uzyskanie tym samym graficznego obrazu kompozycji 4D. Poszczególne „kawałki tortu” oznaczają w nim konkretne rodzaje pracy (4D). Także ten diagram możesz pobrać ze strony <https://ftp.helion.pl/przyklady/samogr.zip>.
7. Każdy rodzaj pracy jest oczywiście niezbędny, ale wiele firm funkcjonuje w sposób niezrównoważony. Całej firmie przyjrzymy się później, a teraz skoncentrujemy się na tym, gdzie znajdujesz się Ty sam. Powtarzam, że jeśli prowadzisz działalność jednoosobowo lub masz firmę zatrudniającą do pięciu pracowników, to sam *jesteś* firmą albo jej najistotniejszym elementem. Co widzisz? Jakie wyciągnąłbyś wnioski?



RYСУNEK 5. Kompozycja 4D

Wielu przedsiębiorców prowadzących działalność jednoosobowo poświęca 95% czasu, a nawet więcej, na Działanie. Tacy ludzie tkwią w pułapce typu „czas to pieniądz” — w pułapce przetrwania — w przypadku której jedynym sposobem rozwijania firmy jest robienie więcej, co jest niemożliwe, bo brak na to czasu.

Poznałem także takich właścicieli jednoosobowych firm, którzy wpadli w pułapkę kompozycji 4D z przewagą Dostosowania. Poświęcanie 40% czasu (czyli o wiele więcej niż optymalnych 10%) na tego rodzaju aktywność może wskazywać na to, że przedsiębiorca jest marzycielem, a z pewnością oznacza, że ta osoba nie poświęca wystarczająco dużo czasu na Działania, więc nie jest w stanie zmieniać tych marzeń w rzeczywistość.

Uwaga! Przeanalizowaliśmy zaledwie pięć dni Twojego zawodowego życia, więc mogliśmy trafić na akurat ten tydzień, w którym tworzyłeś kwartalne zestawienie strategiczne. To kwestia, którą szczegółowo opisuję w książce *The Toilet Paper Entrepreneur*, ale sama zasada jest prosta — chodzi o sporządzany raz na kwartał protokół, w którym umieszczamy obserwacje dotyczące rynku i wpływu, jaki może on w najbliższej przyszłości wyrzucić na nasze dążenia, a następnie dostrajamy strategię biznesową w taki sposób, aby jak najkrótszą drogą prowadziła nas do naszego Wielkiego, Pięknego, Zuchwałego, Szlachetnego Celu.

Gdy przeprowadzamy analizę w okresie planowania strategicznego, nie jest ona reprezentatywna, bo nie odzwierciedla typowego rozkładu naszego czasu. Uważam jednak, że możesz i powinieneś sobie ufać. Wiesz, jak zwykle wygląda tydzień Twojej pracy, bo takich tygodni było już zapewne bardzo wiele. Wróć zatem po prostu do punktu 1 i wpisz dane 4D, które uważasz za typowe.

Optymalna kompozycja 4D sprawdza się oczywiście także w firmach zatrudniających pracowników. Jeżeli na przykład masz jednego pracownika, kompozycja 4D Twojej firmy będzie zestawem średnich z obu waszych indywidualnych kompozycji. Jeśli zatem Twoje 4D to na przykład 50% Działania, 0% Decydowania, 0% Delegowania oraz 50% Dostosowania, a w przypadku Twojego pracownika jest to 80% Działania, 20% Decydowania, 0% Delegowania i 0% Dostosowania, to kompozycją 4D Twojej firmy będzie zestaw czterech wartości średnich z poszczególnych kategorii.

(Uwaga: zdaję sobie sprawę, że być może pracujesz przez siedemdziesiąt godzin w tygodniu, a Twój pracownik przez czterdzieści, więc Twoje wartości 4D są niejako bardziej istotne, ale taki poziom szczegółowości nie przekłada się na wyniki, więc nie warto szukać dziury w całym. A poza tym naszym celem jest *znaczne* skrócenie czasu Twojej pracy, pamiętasz?).

W naszym przykładzie kompozycja 4D firmy to 65% Działania (średnia z 50% i 80%), 10% Decydowania (średnia z 0% i 20%), 0% Delegowania (średnia z 0% i 0%) oraz 25% Dostosowania (średnia z 50% i 0%). Dysponujemy zatem kompozycją w układzie 65/10/0/25. Porównajmy to z kompozycją optymalną, czyli 80/2/8/10 — widać, że musisz zwiększyć udział Działania (prowadzenia działalności), a ograniczyć czas, który poświęcasz na Decydowanie za innych (bo być może aktualnie stosujesz wirtualny outsourcing i musisz wszystkim wszystko drobiazgowo tłumaczyć). W Twojej firmie nie istnieje Delegowanie zadań i odpowiedzialności, a zależy nam na tym, abyś na inspirowanie innych do efektywnej pracy przeznaczał około 8% waszego czasu. Na Dostosowanie (snucie wizji i myślenie o przyszłości firmy) poświęć 25% czasu, czyli za dużo, bo wartość optymalna to mniej więcej 10%.

Analizę kompozycji 4D można oczywiście przeprowadzać także w dużych firmach, które zatrudniają dziesiątki, setki czy nawet tysiące pracowników, ale należy dzielić ich na grupy według działów i zakresów obowiązków. Załóżmy na przykład, że masz dwustu pracowników, a Twój dział księgowości liczy dziesięć osób. Zleć wszystkim osobom z działu księgowości przeprowadzenie analiz ich własnych kompozycji 4D i wyciągnij średnią dla całego działu. Następnie zrób to samo w innych działach, a potem stwórz dla każdego z nich diagramy 4D. Sumując wartości z diagramów poszczególnych działów, poznasz kompozycję 4D swojej firmy.

ZACZNIJ OD 1%

Zdaję sobie sprawę, że to, o co Cię proszę, może wydawać się czymś niezwykle pracochłonnym, zwłaszcza jeśli w tej chwili nie możesz sobie wyobrazić, że byłbyś w stanie poświęcić *choć trochę* czasu na Dostosowanie. I dlatego właśnie chciałbym, abyś na początek zarezerwował dla tych czynności zaledwie 1% swojego czasu. Jeśli pracujesz czterdzieści godzin tygodniowo, będą to dwadzieścia cztery minuty (w tygodniu), czyli w zaokrągleniu pół godziny. Jeśli pracujesz sześćdziesiąt godzin tygodniowo — co jest zapewne bliższe prawdy — będzie to w zaokrągleniu zaledwie godzina. I nie musi to być godzina (czy inna wartość 1% Twojego czasu) naraz; możesz ją podzielić na kilka mniejszych jednostek.

Dysponując 1% „wolnego” czasu, będziesz mógł skoncentrować się na optymalizacji swojej kompozycji 4D i innych strategii, które pomogą Ci usprawnić procesy związane z funkcjonowaniem Twojej firmy. I wiesz co jeszcze? Wreszcie będziesz mógł otworzyć folder zatytułowany „Kiedys”, wrócić do pomysłów, które trzymasz w szufladzie, i zastanowić się, czy nadal chciałbyś je zrealizować; przeczytać artykuły o trendach w branży i o nowych technologiach, które Cię zainteresowały, ale nie miałeś czasu; czy obejrzeć materiały ze szkoleń wideo, za które zapłaciłeś, a których jeszcze nie widziałeś, bo nie miałeś czasu, i tak dalej. A przede wszystkim, dysponując zaledwie trzydziestoma minutami tygodniowo, będziesz mieć czas na przeprowadzenie jednej z najważniejszych w kontekście funkcjonowania Twojej firmy analiz, czyli na zadanie sobie pytania, co jest skuteczne i jak zająć się tym bardziej intensywnie oraz co takie nie jest i jak zajmować się tym mniej.

Kiedy już przyzwyczaisz się do rezerwowania sobie czasu, przestaniesz się tak bardzo spieszyć — i zaczniesz go lepiej wykorzystywać. Wdrażając koncepcje i strategię określone na etapie Dostosowania, zaczniesz także dostrzegać zmiany we własnym nastawieniu i w sferze funkcjonowania Twojej firmy oraz gdy przywykniesz do wykonywania tego rodzaju działań, będziesz chciał zapewniać sobie na nie jak najwięcej czasu.

OWSZEM, DOPROWADZENIE DO TEGO, ŻEBY FIRMA FUNKCJONOWAŁA JAK SAMOGRAJ, JEST MOŻLIWE

„To co mam zrobić, żeby jako kreatywny lub dysponujący szczególnymi umiejętnościami przedsiębiorca przejść od etapu Działania do Dostosowania?”. To pytanie, które słyszę dosyć często. Należy pamiętać, że Działanie, Decydowanie, a nawet Delegowanie wyłącznie utrzymują firmę w grze, natomiast Dostosowanie *przenosi ją na wyższy poziom*. I że organizatorem można być nawet w tak wyspecjalizowanej i stosunkowo „etrycznej” branży, jak malarstwo artystyczne. Nie wierzysz? To coś Ci opowiem.

Peter Lely, pochodzący z Holandii malarz tworzący w XVII wieku, z pewnością nie był pierwszym artystą, który usystematyzował swoje działania artystyczne, ale najprawdopodobniej pierwszym biznesmenem, który doprowadził do tego, że jego firma zaczęła działać jak dobrze naoliwiony zegar z kukłką (rozumiesz, do czego zmierzam, prawda?). Lely malował w popularnym wówczas stylu barokowym. Po przenosinach do Londynu szybko stał się wziętym portrecistą, a następnie nadwornym malarzem rodziny królewskiej. Jego najbardziej znane dzieła to cykl dziesięciu portretów dam dworu pod wspólnym tytułem „Piękności Windsoru”. Całą kolekcję pierwotnie umieszczono właśnie w zamku Windsor, a obecnie znajduje się ona w Hampton Court Palace.

Gdy okazało się, że zamówień jest mnóstwo, Lely zaczął zatrudniać innych malarzy, aby pomagali mu kończyć obrazy. I nie chodzi o kilku pomocników, tylko o całą rzeszę ludzi, dzięki którym sam mógł robić wyłącznie to, z czego był znany i co robił najlepiej: malować twarze, pozostawiając resztę asystentom. Dlaczego? Bo magia „Piękności Windsoru” sprowadzała się dla większości klientów właśnie do twarzy. To oczywiste, że gdyby Lely musiał zajmować się malowaniem portretów samemu, przez większość czasu malowałby nie to, co robił genialnie — czyli twarze — ale także stroje i tła. Gdyby funkcjonował wyłącznie w ramach faz Działania, Delegowania zadań i Dostosowania pracy, jedynym sposobem na to, aby mógł skalować swoją firmę, byłoby wydłużanie czasu pracy i zwiększanie jej intensywności.

Lely poszedł po rozum do głowy i w fazie Dostosowania (nie rezygnując przy tym całkowicie z innych faz) stworzył wzorce póz i je ponumerował. Podobnie zrobił ze strojami i rekwizytami. I wiesz, co się stało? Od tej pory malował wyłącznie twarze, a następnie jego asystent wyznaczał konkretnych członków zespołu

malarzy, aby kończyli portrety, określając wcześniej w porozumieniu z Lelym, którymi pozami, strojami i tłami z „katalogu” powinni się posłużyć. Wychodzi na to, że Lely stał się zatem w pewnym sensie prekursorem zajęcia znanego jako *malowanie po numerach*.

Firma zaczęła się błyskawicznie rozwijać, bo Lely dostarczał to, na czym najbardziej zależało jego klientom — wizerunki ich twarzy. Reszta — otoczenie, kolory strojów, wykorzystywane rekwizyty — nie miała większego znaczenia. A ponieważ Lely mógł koncentrować się na malowaniu twarzy, a inne zadania delegował, zostawił po sobie spuściznę w postaci tysięcy obrazów, podczas gdy współcześni mu artyści mogli mówić o szczęściu, gdy byli w stanie namalować sto.

Gdy po raz kolejny zechcesz stwierdzić: „Mojej firmy nie da się usprawnić” lub „Muszę sam wykonywać całą pracę”, nie rób tego, bo będzie to kłamstwo. Twoja firma *może* funkcjonować samodzielnie. Jeśli mógł doprowadzić do tego XVII-wieczny malarz, Ty z pewnością także tego dokonasz.

Długo zmagalem się z myślą o tym, że większość pracy w mojej firmie, a właściwie — i daj Boże — *całą* pracę w mojej firmie mógłby wykonywać ktoś inny. Uważasz, że to zdanie jest wewnętrznie sprzeczne? Nie jest. Chodzi o to, że moim wrogiem było moje własne ego. Byłem przekonany, że jestem najmądrzejszy na świecie — przynajmniej gdy chodziło o moją firmę. Wszystko zmieniło się jednak, gdy mój przyjaciel Mike Agugliaro opowiedział mi o prostej zmianie, którą wprowadził w swojej organizacji biznesowej. Mike i jego wspólnik Rob Zadotti założyli firmę świadczącą usługi hydrauliczne i w ciągu kilku lat zrobili z biznesu, który obsługiwali sami, jeżdżąc od klienta do klienta zdezelowaną ciężarówką, firmę remontowo-budowlaną wartą 30 milionów dolarów. W jaki sposób Mike i Rob przestali zajmować się Działaniem i zorganizowali firmę światowej klasy (która latem 2017 roku została sprzedana „na pniu za niewyobrażalnie wielki wór pieniędzy”, jak określił to Rob)? Dokonali tego, przeformułowując pytanie, które sobie zadawali. Zamiast: „Jak mamy wykonywać prace hydrauliczne?” zaczęli pytać: „*Kto* powinien wykonywać prace hydrauliczne?”. Ta prosta zmiana doprowadziła do rozwiązań, dzięki którym obaj stali się organizatorami działań swojej firmy. Aby zostać kimś takim, Ty także musisz zmienić treść pytania i zamiast wyrazu „jak” wstawić do niego wyraz „kto”. To jedno pytanie: „*Kto* powinien wykonywać pracę?” sprawi, że staniesz się właścicielem firmy wchodzącej bezpośrednio w fazę Dostosowania swoich działań.

Nie potrafię sobie przypomnieć, ile razy słyszałem od przedsiębiorców słowa: „Moja firma jest zbyt wyjątkowa. Nie da się jej usystematyzować”. Z przykrością

ich rozczarowuję, ale firmy wcale takie nie są. Owszem, miewają pewne wyjątkowe cechy, ale w co najmniej 90% przypominają wszystkie inne organizacje biznesowe. Tak jak moja. I Twoja też.

Na świecie jest niewiele wyjątkowych firm, a te, które naprawdę takie są (i odnoszą sukcesy), wszyscy inni kopiują. Pożegnaj się z wyjątkowością. Hej, czy widzisz? Proszę mi się tu nie mazać. Mamusia miała rację, jesteś wyjątkowy, inny i tak dalej. Ja twierdzę tylko, że podstawowe zasady funkcjonowania biznesu są identyczne dla wszystkich firm i niezmiennie. A ponieważ czytasz tę książkę, zakładam, że chciałbyś przynajmniej przestać słuchać wyłącznie własnego ego i spróbować prowadzić swoją firmę tak, aby zaczęła działać jak samograj.

A najciekawsze jest to, że usprawnianie firmy nie wymaga absurdalnie wielkiego nakładu pracy związanego z tworzeniem licznych nowych systemów. Staje się to tak naprawdę absurdalnie *łatwe*, gdy zaczynamy zdawać sobie sprawę, że *już aktualnie dysponujemy* wszystkimi systemami. Chodzi po prostu o wydostanie ich z miejsca, w którym są zapisane — czyli z naszej głowy. Jak to zrobić, dowiesz się z rozdziału 5. A kiedy tego dokonamy, będziesz mógł robić to, co robisz najlepiej, a wszystko inne podzielić na etapy i zacząć zlecać innym.

A jeśli nie chcesz całkowicie rezygnować z Działania, bo właśnie załatwianie bieżących spraw jest tym, co kochasz? W takiej sytuacji powinieneś nadal robić to, co sprawia Ci największą przyjemność. Firma powinna cię uszczęśliwiać, ale istotne jest, abyś zdał sobie sprawę z tego, że *możesz* delegować więcej zadań, niż Ci się wydaje. Nawet jeśli Twoja firma jest dziełem sztuki.

OPERACJA WAKACJE

Zacząłem ten rozdział od pierwszej części historii Scotta i Elise Grice. Elise spędziła w szpitalu sześć tygodni, nie mogąc naturalnie w tym czasie zajmować się sprawami firmy. Dla większości z nas to wieczność, bo nie wyobrażamy sobie nawet sześciu wolnych od pracy godzin. I nie chodzi tylko o przedsiębiorców. Także pracownicy coraz rzadziej biorą urlopy. Pewne przeprowadzone w 2017 roku badanie⁵ dowiodło, że w Stanach Zjednoczonych z płatnego urlopu korzysta tylko

⁵ Ankieta przeprowadzona przez Harris Poll na zlecenie Glassdoor.com: Amy Elisa Jackson, *We Just Can't Unplug 2 in 3 Employees Report Working on Vacation*, 24 maja 2017 r., www.glassdoor.com/blog/vacation-realities-2017/.

50% uprawnionych. Co więcej, dwóch spośród trzech pracowników, którzy *korzystają* z urlopu, i tak poświęca jego część na pracę. To nie tylko problem przedsiębiorców — to element naszej kultury pracy.

Ale co by było, gdybyś został jednak zmuszony do wzięcia wolnego?

Podczas naszej rozmowy Elise stwierdziła: „W sumie to się cieszymy, że trafiłam do szpitala, bo był to dla nas punkt zwrotny. Tego dnia, kiedy wszystko wydawało się beznadziejne, postanowiliśmy wyzerować licznik i zacząć zadawać sobie inne pytania. Zamiast: »Co robić, żeby przez to przejść?« zapytaliśmy: »Gdybyśmy mogli wybrać pracę, którą mielibyśmy wykonywać, aby móc zarabiać pieniądze, co byśmy wybrali?«. Byliśmy na dnie i właściwie to właśnie spowodowało, że *zaczęliśmy* się nad tym zastanawiać”.

Mnie także zdarzało się bywać na dnie, więc bardzo dobrze znam to wyzwalające uczucie z własnego doświadczenia. Jestem pewien, że Ty także znasz słowa o odkrywaniu własnej pasji i określaniu życiowego celu: „Gdybyś miał wszystkie pieniądze świata, czym byś się zajmował?”. To doskonałe pytanie, ale nieco tendencyjne. Dlaczego? Bo zawiera sugestie, że możemy wybrać coś, za sprawą czego zamiast się w zrównoważony sposób rozwijać, pogrążymy się w stanie inercji. Moglibyśmy na przykład odpowiedzieć: „Chciałbym od rana do wieczora oglądać serial *Pohamuj entuzjizm*”, a ponieważ mielibyśmy stały dopływ gotówki, moglibyśmy uznać maratony z Larrym Davidem za tak samo dobry wybór jak każdy inny.

Zakładając jednak, że musimy zarabiać, proponuję drugie równie ważne pytanie, które uważam, że powinniśmy sobie zadawać jednocześnie z pierwszym: „Gdybyś w ogóle nie miał pieniędzy, jaką pracę chciałbyś wykonywać, aby móc się utrzymać?”. Gdy odpowiedzi na oba pytania są identyczne, możemy uznać, że znaleźliśmy rozwiązanie. Tak właśnie odnalazłem pasję swojego życia — bycie pisarzem. Fantazjowałem o tym długi czas, zadając sobie pytanie: „Co by było, gdybym miał wszystkie pieniądze świata?”, ale ciągle odkładałem te myśli na później. Gdy jednak niemal zbankrutowałem (i nie miałem za co utrzymywać rodziny), okazało się, że muszę zadać sobie pytanie: „Co chciałbym robić teraz, skoro nie mam pieniędzy?”. Odpowiedź była identyczna. Chciałem zostać najbardziej płodnym w tym stuleciu autorem książek dla ludzi prowadzących małe firmy. Wystarczyły dwie jednakowe odpowiedzi, aby okazało się, że ścieżka mojej dalszej kariery jest jasna.

Wiem, że dopiero czas pokaże, czy osiągnę mój Wielki, Piękny, Zuchwały, Szlachetny Cel — czyli czy zostanę najbardziej płodnym autorem książek poradnikowych dla osób działających w sferze small biznesu — ale dzięki temu, że podjąłem taką, a nie inną decyzję, nigdy nie znalazłem się bliżej doświadczenia rajy

na ziemi. Kocham to, co robię. Elise i Scott uwielbiają branding i chcieli rozwijać swoją firmę, ale nie mogli tego zrobić w ramach wybranego przez siebie modelu biznesowego. Chcieli czegoś innego, czegoś więcej.

Elise kontynuowała: „Zanim zachorowałam, zostawiałam Scottowi tu i tam karteczki samoprzylepne ze słowem »rezygnuję«. Dlaczego? Zasadniczo dlatego, że moja funkcja w firmie wiązała się ze sporym zasobem konfrontacyjności. Co chwila musiałam mówić klientom, że się mylą, że podejmują w kwestii brandingu nieodpowiednie decyzje, a nie chciałam już tego robić. Tak naprawdę chciałam dostawać pieniądze za umawianie się z ludźmi na kawę”.

Scott dodał: „Chciałem, aby inni, nie rezygnując z działalności biznesowej, mogli poczuć się wolni”.

Kiedy Elise zaczęła czuć się lepiej, wspólnie ze Scottem zredukowali liczebność zespołu, zakończyli pracę z klientami, opłacili koszty leczenia i zaczęli budować firmę według nowego modelu, który miał im zapewnić osobistą satysfakcję i wolność. Skoncentrowali się na organizowaniu szkoleń i dostarczaniu treści dla grup, a nie dla klientów indywidualnych. Przestali zarządzać projektami klientów, a zamiast tego zajęli się prowadzoną głównie online działalnością doradczą — konsultowaniem z byłymi i nowymi klientami tego, jak powinni zarządzać własnymi projektami samodzielnie. Chociaż nie znali wtedy tego określenia, z powodzeniem zbilansowali kompozycję 4D swojej firmy. W ciągu siedmiu tygodni stworzyli sprawnie działającą organizację biznesową, która poprzez kursy online przekazywała dotychczasowym klientom — i coraz większej liczbie nowych — informacje na temat budowania marki i systematyzowania biznesu.

Dziś Elise i Scott prowadzą firmę z komfortowego kampera. Regularnie wyjeżdżają na cztero-, a nawet sześciotygodniowe wakacje, w trakcie których w ogóle nie zajmują się bieżącymi sprawami firmy. A co się z nią dzieje, gdy wyjeżdżają? Stale się dynamicznie rozwija.

„Zeszłego lata przez trzy miesiące podróżowaliśmy po Europie” — powiedziała Elise. „Całkowicie się odseparowaliśmy. Żadnych mediów społecznościowych. Żadnych newsletterów. Żadnych maili. Zorganizowaliśmy firmę tak, że gdy chcieliśmy zrobić sobie przerwę, ona nadal się rozwijała. Usprawniliśmy cały proces. A kiedy wróciliśmy z Europy, okazało się, że mamy więcej klientów i więcej pieniędzy niż przed wyjazdem”.

Aby zwiększyć efektywność operacyjną swojej firmy, Elise i Scott dokonali przełomu: przestali robić to, czego robić nie lubili. I posłużyli się nie tylko Delegowaniem zadań i odpowiedzialności, ale także zrestrukturyzowali cały system tak,

aby z jednej strony móc naprawdę przestać robić to, co nie sprawiało im satysfakcji, i zająć się tylko tym, co im ją przynosiło, a z drugiej znaleźć sposoby, aby mogli robić to, co chcieli, z elastycznością, na jakiej im zależało. To, do czego chcemy doprowadzić firmę, pozostaje w bezpośredniej zależności od naszych przemysłów na temat tego, co powinniśmy byli zrobić, aby znaleźć się w miejscu, w którym jesteśmy. Jeśli wierzysz w to, że aby Twoja firma mogła się rozwijać, Ty musisz zaharowywać się na śmierć, zapewne masz rację. Jeśli wierzysz, że możesz osiągnąć doskonałe efekty skalowalności przy niewielkim wysiłku, najprawdopodobniej także masz rację. Efekt, na jakim Ci zależy, osiągniesz jednak tylko wtedy, gdy będziesz w coś wierzył. A jedynym sposobem, aby uwierzyć, jest zadawanie sobie motywujących pytań, tak jak zrobili to Scott i Elise.

Gdy poszukiwałem prostego sposobu na to, aby moja firma zaczęła działać w trybie automatycznym, poznałem oprócz Scotta i Elise także kilka innych osób, które robiły sobie wolne, a gdy wracały do swoich firm, okazywało się, że odnoszą one większe sukcesy niż wtedy, gdy je opuszczały — jedna z tych osób wyjechała nawet na całe dwa lata! Opowiem Ci o nich w dalszej części książki. Słuchając ich opowieści, zdałem sobie sprawę, że długie wakacje to najlepszy test sprawności firmy, a zobowiązanie się, że *wyjedziemy*, jest najlepszym bodźcem do wprowadzenia w niej usprawnień podczas przygotowań do wyjazdu.

A potem doznałem objawienia: czterotygodniowe wakacje — cztery tygodnie trwa większość cykli biznesowych — to doskonały impuls do wprowadzenia usprawnień w procesie funkcjonowania firmy. Czterotygodniowy okres to dla większości firm sekwencja działań operacyjnych obejmująca płacenie rachunków, prowadzenie działań marketingowych w celu przyciągnięcia potencjalnych klientów, prowadzenie sprzedaży na rzecz już pozyskanych klientów, zarządzanie listą płac, prowadzenie księgowości, zajmowanie się sprawami administracyjnymi, obsługiwanie sfery technologicznej, realizowanie usług, prowadzenie wysyłki produktów i tak dalej. Wiedząc, że nie będzie nas przez cztery tygodnie i nie będziemy mieć dostępu do narzędzi umożliwiających nam zarządzanie firmą, zrobimy wszystko, aby przygotować ją na czas naszej nieobecności. Jeśli jednak nie podejmiemy nieodwołalnej decyzji, że robimy sobie wakacje, wszystko skończy się tak, że z jednej strony na działania związane z usprawnianiem funkcjonowania firmy poświęcimy własny czas, a z drugiej — ponieważ jesteśmy ludźmi — prawdopodobnie nie dotrwamy do końca i nie przestaniemy się zapracowywać. Ego to poważna sprawa, codzienna harówka pochłania wszystko, a w dodatku, chociaż przysparza nam wyłącznie cierpień, wybieramy ją po prostu dlatego, że jest czymś, co znamy. I jeśli

nie podejmujemy w którymś momencie jednoznacznej decyzji o wyborze celu, właściwie nigdy się to nie kończy.

Tą książką rozpoczynam Operację Wakacje. Ty, ja, my wszyscy tkwimy w tym razem i możemy wspierać się nawzajem w podejmowaniu działań, które musimy podjąć, aby móc rozwijać nasze firmy i odzyskać własne życie. *Rzucam Ci zatem wyzwanie: podejmij nieodwołalną decyzję, że w ciągu najbliższych osiemnastu miesięcy weźmiesz czterotygodniowy urlop.* A kiedy piszę: „podejmij nieodwołalną decyzję”, chodzi mi o to, żebyś zarezerwował termin i wpłacił zaliczkę. Żebyś powiedział o tym swoim dzieciom i swojej mamie. Żebyś zapisał to w swoim terminarzu. Żebyś — to już wręcz szalona odwaga — opublikował swoją decyzję na Facebooku, bo wiadomo, że jeśli nie wywiążesz się z tej obietnicy, inni skopią Ci tyłek. I koniecznie, naprawdę koniecznie, poinformuj o swojej decyzji mnie (o tym, jak powinienś to zrobić, napiszę za chwilę). Być może obaj wybierzemy się na wakacje w tym samym czasie i pojedziemy w to samo miejsce. I będziemy mogli wspólnie wypić po kilka drinków, a nasze firmy będą się dynamicznie rozwijać.

W rozdziale 10. znajdziesz szczegółową instrukcję, która krok po kroku pomoże Ci przygotować firmę na Twoją czterotygodniową nieobecność. Proszę, abyś przeczytał treść tego rozdziału, nawet jeśli jesteś buntownikiem lub niewiernym Tomaszem i z góry założyłeś, że *nie* weźmiesz czterotygodniowego urlopu przez następnych parę lat. Dlaczego chcę, żebyś przeczytał ten rozdział? Bo dzięki zawartej w nim instrukcji i osi czasu dowiesz się o siedmiu etapach działań, które doprowadzą do tego, że Twoja firma zacznie funkcjonować jak samograj.

A skoro mowa o urlopie, to przy okazji chciałbym Ci coś wyjaśnić. Nie sugeruję, że Twoje wakacje mogą trwać *najwyżej* cztery tygodnie. Dla niektórych to stanowczo za mało. Jeśli jesteś kobietą i na przykład myślisz o dziecku, pewnie zastanawiasz się, co zrobić, aby Twoja firma przetrwała, gdy Ciebie nie będzie przez trzy lub sześć miesięcy, a może nawet dłużej. Chodzi o to, że *planujemy*, iż Twoja firma zacznie funkcjonować samodzielnie, więc gdy do tego dojdzie, będziesz mógł (mogła) wziąć tyle wolnego, ile zechcesz. Wyobraź sobie, że *nie odkładasz* ważnych życiowych decyzji, bo nie musisz stale pilnować, aby Twoja firma prawidłowo się rozwijała!

Ja także piszę tę książkę po podjęciu decyzji, że w grudniu 2018 roku wyjadę na pierwsze czterotygodniowe wakacje w swoim życiu. Dokładniej mówiąc, wyjeżdżam 7 grudnia, a wracam 7 stycznia. Zacząłem planować ten urlop osiemnaście miesięcy wcześniej i przeprowadziłem już wiele jednotygodniowych testów, aby upewnić się, że moja firma jest na to gotowa. Przez te osiemnaście miesięcy myślałem o swojej firmie w zupełnie nowy sposób i robię to nadal. Wiedząc, że

urlop się zbliża, koncentruję się na tym, aby zrezygnować z wykonywania wszystkich kluczowych działań i zlecić to innym. Pracuję nad optymalną kompozycją 4D. Czy robiłbym to, gdybym nie podjął nieodwołalnej decyzji? Myślę, że nie. I sądzę, że Ty także byś tego nie zrobił.

Mój guru w kwestiach biznesowych, Barry Kaplan z firmy Shift 180 twierdzi, że „czasami jedyną drogą, aby wydostać się z chaszczy, jest po prostu wydostanie się z chaszczy”.

Otóż to. Przestań ciągle myśleć o tym, jak wydostać się z chaszczy. A jeśli nie wszystko ułoży się zgodnie z planem? A jeśli firma upadnie? A jeśli? A jeśli? Po prostu wydostań się z chaszczy i ustal, co osiągnąłeś. Zarezerwuj wakacje już teraz! Uciekaj z Dodge City (tam zresztą, o ironio, chaszczy jest naprawdę pod dostatkiem). W chwili gdy podejmiesz decyzję, w Twojej głowie pstryknie tajny przełącznik i zaczniesz proces Dostosowania w swojej firmie.



Samograj w akcji

1. Nadszedł czas, abyś poświęcił nieco czasu na działania, które określam wspólnym mianem Dostosowania. W książce *Po pierwsze: zysk* decyzją, do której zachęcałem czytelników, było zobowiązanie się do odkładania 1% przychodów. Nawet gdyby nie zrobili niczego więcej, wiedziałem, że osiągnę dzięki temu dwa cele — sprawię, że czytelnicy odkryją, jak łatwo jest odkładać 1% przychodów, i nauczę ich radzić sobie bez tych pieniędzy. Tutaj chciałbym, żebyś przeznaczył 1% czasu swojej pracy na Dostosowanie w swojej firmie. Załedwie 1%. Niezależnie od tego, ile masz do zrobienia i jak wymagający są Twoi klienci czy pracownicy, prowadzona przez Ciebie firma przetrwa, jeśli co tydzień będziesz poświęcał niewielką ilość swojego czasu na wykonywanie prac ułatwiających jej rozwój.
2. Zarezerwuj dla siebie ten czas przez kolejne osiemnaście miesięcy. Robiąc postępy w sferze Dostosowania firmy, będziesz go wydłużać, a na razie zaadbamy o to, aby Twój 1% był odpowiednio i długoterminowo chroniony.
3. Podobnie jak z zyskami firmy, 1% czasu powinienes zarezerwować sobie już na początku tygodnia. Z Dostosowaniem nie należy czekać do jego końca. Gdy zaczniesz tydzień od pracy nad swoją wizją, w dalszym jego ciągu Twoje działania w naturalny sposób będą tę wizję wspierać, dzięki czemu szybciej ją zrealizujesz. A potem, przez kolejne pięć dni przeprowadzaj analizę czasu swojej pracy, aby móc ustalić, jak wygląda Twoja kompozycja 4D.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion

Trzeba pracować ciężiej! Więcej, dłużej, produktywniej. Powtarzają to sobie przedsiębiorcy, szefowie, efektywni pracownicy i każdy, kto stara się utrzymać w czołówce. Towarzyszy temu poczucie, że trzeba wszystkiego dopilnować osobiście, że nie można niczego odpuścić i po prostu należy jakoś sobie poradzić z nawałem pracy. Nie ma mowy o wolnym weekendzie, o wieczornym wyjściu z przyjaciółmi czy po prostu o spędzeniu czasu z rodziną. Dobrze to znasz. Tylko... gdzie w tym są marzenia związane z Twoją firmą?

Dzięki tej książce je odzyskasz. Odzyskasz też równowagę, złapiesz oddech, pojedziesz na wakacje. Ale najpierw musisz sprawić, aby firma zaczęła działać jak dobrze naoliwiony mechanizm. Jak automat. To w sumie absurdalnie proste zadanie. W tym poradniku znajdziesz dokładne wyjaśnienie zasad działania koncepcji automatycznie działającej firmy, a także opis wdrażania tej strategii. Dowiesz się, jak odróżniać sprawy kluczowe od mniej istotnych, w jaki sposób przekonać swój zespół do zmiany i jak stopniowo, w ramach codziennych zadań, doprowadzić firmę do automatycznego działania. A Ty znajdziesz czas na to, co ważne, na to, co uwielbiasz robić najbardziej — po to przecież powstała Twoja firma!

W książce:

- czym grozi pułapka przetrwania i jak się z niej wypłatać
- czym jest strategia Samograjka i jakie korzyści przynosi
- z jakich etapów składa się wdrażanie Samograjka
- na co zwracać uwagę, aby odnieść korzyści z Samograjka
- skąd się bierze opór przed Samograjem i jak sobie z nim poradzić

MIKE MICHALOWICZ jest amerykańskim autorem bestsellerów i seryjnym przedsiębiorcą. Pisał poświęcone przedsiębiorczości felietony do „Wall Street Journal”, później w pełni poświęcił się badaniu, opracowywaniu i testowaniu w praktyce innowacyjnych, skutecznych strategii zarządzania firmą. Obecnie kieruje dużymi przedsiębiorstwami, jest również rozchwytywanym mówcą i powszechnie szanowanym rzecznikiem przedsiębiorczości.

Swoboda, radość i równowaga? Tak działa firma automat!

onepress



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książki **klasybusiness**

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

HELIONSZKOLENIA.PL

ebook dostępny na:

ebookpoint



ISBN 978-83-283-8031-8



9 788328 380318

Cena: 49,90 zł