

Adam Dębowski
Grzegorz Skibiński

60 sekund dziennie by zarządzać lepiej

3-miesięczny program
rozwoju lidera, zespołu i firmy

60 sekund
dziennie
by zarządzać lepiej

Adam Dębowski
Grzegorz Skibiński

60 sekund dziennie by zarządzać lepiej

3-miesięczny program
rozwoju lidera, zespołu i firmy

Menedżer projektu: Justyna Malatyńska
Redakcja: Milena Schefs
Korekta: Maria Żółcińska
Projekt okładki: Michał Duława | michaldulawa.pl
Koncepcja graficzna: Władzimir Michniewič
Skład: Studio Magenta, Nadzieja Michniewič

Copyright © by MT Biznes Sp. z o.o.
Warszawa 2017

MT Biznes sp. z o.o.
ul. Jutrzenki 118, 02-230 Warszawa
tel. (22) 632 64 20
www.mtbiznes.pl
e-mail: sekretariat@mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8087-280-6

SPIS TREŚCI

Dlaczego i po co powstała ta książka	11
Goście specjalni	14
ETAP I. Korporacja a własna firma – wybierz własną drogę	17
Perspektywa Grzegorza	21
Budżet	21
Bezpieczeństwo zatrudnienia	23
Czas pracy a czas wolny. Urlop	24
Świadczenia dodatkowe	26
Rozwój	27
Perspektywa Adama	28
Produkt	28
Wolność wyboru	29
Nieograniczone zarobki	31
Ty decydujesz o czasie w tygodniu	32
Ludzie	33
Podsumowanie etapu I	34
ETAP II. Business Gaps – zabezpiecz się przed Pułapkami	
lidera, Paradoksami biznesu i Korpogrami	35
Korpogry	40
Paradoksy biznesu	55
Pułapki lidera	60
Podsumowanie etapu II	69

ETAP III. Rozbij codzienne dylematy	71
Dylematy menedżera w korporacji – perspektywa Grzegorza ...	74
Otwarte drzwi	74
Rozwój pracownika	76
Silosy	78
Filtr czy wzmacniacz	80
Kłopotliwy pracownik	81
Dylematy szefa firmy – perspektywa Adama	83
Wirtualny zespół	83
Złota klatka	84
Firma czy etat?	85
Czas pracy a czas rodzinny	86
Budżet firmowy a prywatny	87
Dylematy pracownika według Adama i Grzegorza	89
Szczerość czy...	89
Pewność pracy a poczucie zagrożenia	90
„Wiem, że nic nie wiem”	90
Dzielenie się wiedzą	91
Szef bagatelizuje mój problem – iść do niego czy nie?	93
Podsumowanie etapu III	94
 ETAP IV. 60 sekund dziennie, codziennie	 95
Dzień 1.	98
Dzień 2.	99
Dzień 3.	100
Dzień 4.	101
Dzień 5.	102
Dzień 6.	103
Dzień 7.	104
Dzień 8.	105
Dzień 9.	106
Dzień 10.	107
Dzień 11.	108

Dzień 12.	109
Dzień 13.	110
Dzień 14.	111
Dzień 15.	112
Dzień 16.	113
Dzień 17.	114
Dzień 18.	115
Dzień 19.	116
Dzień 20.	117
Dzień 21.	118
Dzień 22.	119
Dzień 23.	120
Dzień 24.	121
Dzień 25.	122
Dzień 26.	123
Dzień 27.	124
Dzień 28.	125
Dzień 29.	126
Dzień 30.	127
Dzień 31.	128
Dzień 32.	129
Dzień 33.	130
Dzień 34.	131
Dzień 35.	132
Dzień 36.	133
Dzień 37.	134
Dzień 38.	135
Dzień 39.	136
Dzień 40.	137
Dzień 41.	138
Dzień 42.	139
Dzień 43.	140
Dzień 44.	141

Dzień 45.	142
Dzień 46.	143
Dzień 47.	144
Dzień 48.	145
Dzień 49.	146
Dzień 50.	147
Dzień 51.	148
Dzień 52.	149
Dzień 53.	150
Dzień 54.	151
Dzień 55.	152
Dzień 56.	153
Dzień 57.	154
Dzień 58.	155
Dzień 59.	156
Dzień 60.	157
Dzień 61.	158
Dzień 62.	159
Dzień 63.	160
Dzień 64.	161
Dzień 65.	162
Dzień 66.	163
Dzień 67.	164
Dzień 68.	165
Dzień 69.	166
Dzień 70.	167
Dzień 71.	168
Dzień 72.	169
Dzień 73.	170
Dzień 74.	171
Dzień 75.	172
Dzień 76.	173
Dzień 77.	174

Dzień 78.	175
Dzień 79.	176
Dzień 80.	177
Dzień 81.	178
Dzień 82.	179
Dzień 83.	180
Dzień 84.	181
Dzień 85.	182
Dzień 86.	183
Dzień 87.	184
Dzień 88.	185
Dzień 89.	186
Dzień 90.	187
Dzień 91.	188
Dzień 92.	189
Dzień 93.	190
Dzień 94.	191
Dzień 95.	192
Dzień 96.	193
Dzień 97.	194
Dzień 98.	195
Podsumowanie	197
O autorach	199
Polecamy	205

DLACZEGO I PO CO POWSTAŁA TA KSIĄŻKA

Pieniądz to część biznesu, a czas to pieniądz, dlatego to, jak organizujesz i wykorzystujesz swój czas, decyduje o tym, ile zarabiasz lub jakie wyniki osiągasz. Jednocześnie musisz pamiętać, że nie ma nic cenniejszego niż twój wewnętrzny spokój, twoja radość, twoje poczucie równowagi i siły. Nawet jeśli mamy pieniądze, ale w naszym wnętrzu szaleją chaos i sztorm, wszystko przestaje mieć sens i odechciewa nam się działać. To prowadzi do spadku motywacji, który przekłada się na spadek energii w nas samych, w zespole, w firmie. A ponadto wpływa negatywnie na rodzinę, dzieci, przyjaciół.

Ta książka powstała po to, aby nauczyć cię lepiej zarządzać sobą, innymi i zmianą. Nie poprzez teorię, tylko przez czystą, codzienną praktykę. Krótko i konkretnie.

Zbyt często zwlekamy z decyzjami, chociaż jesteśmy gotowi je podjąć. Przedstawiamy ci cykl, który ułatwia przygotowanie się do zmian i do szybkiego decydowania. Każdy dzień przygotowuje cię do podjęcia decyzji.

Ta książka składa się z czterech etapów.

1. **Różnice między korporacją a własną firmą.** Połączyliśmy siły, aby pomóc ci zrozumieć różnice i podobieństwa między korporacją a własnym biznesem. Po co? Spróbuj wyciągnąć stąd najlepsze strategie działania dla siebie i wybierz najlepszą drogę rozwoju na najbliższe pięć do dziesięciu lat.

2. **Business Gaps według Change Value Process Dębowskiego – czyli mechanizmy biznesowe, które są przyczyną konfliktów, spadków efektywności, wypalenia i upadków firm.** Są to: Pułapki lidera, Paradoxy biznesu, Korpogry. Adam przygotował opisy tych mechanizmów oraz kwestionariusze do nich, aby pokazać ci, jak to wszystko działa i jak zabezpieczyć się przed popełnianiem błędów, które zbyt dużo kosztują.
3. **Codzienne dylematy lidera i pracownika.** Tutaj opisujemy, z czym na co dzień borykają się lider oraz jego pracownik i jak szybko reagować. Przedstawiamy różne dylematy z perspektywy obu stron.
4. **60 sekund dziennie codziennie.** To krótkie porady na każdy dzień. Ich stosowanie przyniesie ci wymierne rezultaty. Adam przygotował praktyczne wskazówki na każdy z 98 dni, a Grzegorz wskazał zagrożenia każdego dnia czyhające na menedżera. Niektóre „minutki” są precyzyjne i konkretne, inne wymagają dłuższego wdrożenia i głębszej refleksji. Jedne odnoszą się do codziennej praktyki biznesowej, inne zmuszą do filozoficznego spojrzenia na biznes. Wszystkie jednak są bardzo ważne. To esencja codziennego życia lidera.

W książce znajdziesz wiele wskazówek.

- Etap I – 10 różnic między korporacją a własną firmą.
- Etap II – 43 Pułapki lidera, 24 Paradoxy biznesu, 16 Korpogier.
- Etap III – 5 dylematów menedżera w korporacji, 5 dylematów właściciela firmy, 5 dylematów pracownika.
- Etap IV – 98 wskazówek, po jednej na każdy dzień.

Możesz czytać tę książkę w trzech trybach:

1. Przeczytaj całość od razu, aby poszerzyć swoje horyzonty i wpaść na nowe rozwiązania.
2. Sięgaj po książkę, gdy szukasz inspiracji, przeżywasz trudny moment i chcesz szybko znaleźć rozwiązanie. Zaufaj wtedy intuicji i otwórz książkę na dowolnej stronie. Wierymy, że za pierwszym lub za drugim razem trafisz na to, czego szukasz.
3. Spójrz na całość jak na 3-miesięczny projekt. Przeczytaj etap I jednego dnia, etap II drugiego dnia, etap III trzeciego dnia... Etap IV rozłóż na 98 dni, czytaj jedną wskazówkę dziennie i wprowadzaj wszystko krok po kroku. Zajmie ci to dokładnie 101 dni, a więc pozwoli wdrażać zmiany i wnioski w ciągu kwartału. W tym czasie wiele może się wydarzyć. Ludzie przeceniają to, co mogą zrobić w ciągu tygodnia czy miesiąca, ale nie doceniają tego, ile mogą dokonać w czasie od kwartału do roku. Według Change Value Process zmiana strategiczna lub mentalna w firmie lub zespole trwa właśnie tyle czasu. Dlatego jeśli podążysz naszym tokiem myślenia i przez trzy miesiące zaczniesz wykorzystywać konkretne wskazówki, zobaczysz realne zmiany. Na końcu zapraszamy cię na www.60sekunddziennie.pl. Będziesz tam kontynuować bezpłatnie tę podróż, a my poprosimy cię o wypełnienie ankiety, która pozwoli nam zapoznać się ze zmianami w twojej firmie i efektami twoich posunięć.

W książce znajdziesz wnioski biznesowe i praktyczne wskazówki, jak lepiej zarządzać:

- sobą,
- zespołem,
- wynikami,
- zmianą,
- firmą,
- ludźmi,
- Korpogrami,
- strategią działania,
- stresem,
- emocjami,
- wizerunkiem.

Goście specjalni

Jeśli myślisz, że wiesz już wszystko o zarządzaniu i przywództwie, masz okazję zweryfikować teorie z życiem w biznesie. Książka ta przedstawia lidera w obliczu wyzwań i trudnych sytuacji. Zawiera także zbiór praktycznych porad dotyczących zarządzania i budowania przywództwa. Postawy i wartości przedstawione na konkretnych przypadkach pomagają rozwijać praktykę biznesową, wyzwala ją refleksję oraz motywują do działania.

Bartosz Kuźniarowski,
dyrektor w Pratt & Whitney Rzeszów

Możesz zgadzać się lub nie zgadzać z zawartością tej książki, ale są co najmniej dwa powody, dla których warto ją przeczytać. Po pierwsze zmusza ona do myślenia i refleksji – i to niezależnie od tego, ile masz wiedzy i doświadczenia. Drugą jest jej forma, nietuzinkowa w swojej użyteczności, a zarazem wspierająca działanie w dwóch ważnych wymiarach: środowisku działania lidera i menedżera – korporacji lub własnej firmy; a także twojej własnej świadomości w roli, jaką odgrywasz i nie tylko...

Radosław Lipiński, kierownik zespołu
w departamencie Przeciwdziałania Praniu Pieniędzy
w Citi Service Center Polska

Książka *Proste ale ważne w zarządzaniu* Adama była swego rodzaju przewodnikiem dla menedżerów. Jej siłą było pokazanie esencji zarządzania w niezwykle przystępnej formie. W bardzo trafny sposób przedstawiała propozycje mechanizmów poszukiwania odpowiedzi na problemy widziane, doświadczane i prze-myślane przez praktyka.

Ta książka oferuje nawet więcej. Znajdziesz tu wątpliwości i rozterki lidera, który jak każdy człowiek miewa wątpliwości co

do swoich działań. Autorzy odpowiedzą Ci, jak podejmować decyzje prowadzące do osiągnięcia wyników poprzez własny rozwój, zespół i relacje. Konfrontacja dwóch punktów widzenia, ukazanie kontrastów i elementów wspólnych korporacyjnego i prywatnego biznesu jest w tej książce wisienką na torcie.

Polecam obie te lektury zarówno początkującym, jak i doświadczonym, ponieważ obie pomagają skalibrować poziom odniesienia. To coś, do czego zawsze warto dążyć albo wracać.

Andrzej Lekowski,
dyrektor Zakładu Przekładni P&W Rzeszów

Jeśli myślisz, że ta książka daje gotowe rozwiązanie, jak zarządzać lepiej, nie jest to pozycja dla Ciebie. Program 60 sekund inspiruje i skłania do głębszej refleksji. Poprzez ćwiczenia wskazuje drogę i wymusza konkretne działania. Przypomina czasem proste i oczywiste wskazówki, o których zapominamy i z których nie korzystamy, a które przekładają się na wyniki i mają ogromny wpływ na nasze życie osobiste i zawodowe. Adam jest świetnym obserwatorem i słuchaczem. Dzięki jego autorskiej metodzie CVP proces zmiany jest mniej bolesny i odkrywa przed nami wiele nowych możliwości...

Monika Musiał,
menedżer operacyjny Aviko CEE

Książkę Adama i Grzegorza nazwałbym esencją pracy menedżera lub przedsiębiorcy. Opisane w niej sytuacje są odzwierciedleniem tego, co dzieje się na co dzień w wielu firmach prywatnych i korporacjach. Dylematy menedżerów i przedsiębiorców zostały tu zebrane, nazwane i przekształcone na praktyczne rozwiązania. Polecam jako lekturę obowiązkową każdego menedżera.

Grzegorz Brzozowski, Michał Jachimowicz,
Zarząd Grupy Finansowej ECF, sp. z o.o

ETAP I

KORPORACJA A WŁASNA
FIRMA – WYBIERZ
WŁASNĄ DROGĘ



Zdajemy sobie sprawę z tego, że tę książkę może czytać właściciel małej lub średniej firmy, menedżer małej lub średniej firmy oraz menedżer korporacji. Kolejne rozdziały poruszają wiele uniwersalnych aspektów pracy menedżera, niezależnie od tego, gdzie on pracuje i w którym miejscu w hierarchii firmy znajduje się jego stanowisko. Każdy będzie się borykał z Business Gaps – lukami biznesowymi, takimi jak Korpogry, Pułapki lidera czy Paradoksy biznesu (etap II) oraz z dylematami lidera (etap III). Każdemu menedżerowi przyda się 98 wskazówek, które będzie mógł realizować przez trzy miesiące (etap IV). Jednak na początek, na rozgrzewkę, postanowiliśmy podzielić się z tobą swoimi obserwacjami na temat różnic między małą firmą, prowadzoną przez właściciela i założyciela w jednym, a korporacją, w której menedżer jest tylko elementem całej wielkiej maszyny. Po co? Niewykluczone, że to pomoże ci w zdecydowaniu o zmianie ścieżki kariery lub pozwoli docenić to, co masz. Chcemy też ułatwić ci poznanie naszych doświadczeń i naszego sposobu myślenia. Chcemy pokazać ci różnice i podobieństwa między dużymi i małymi firmami, ponieważ to może zainspirować cię do ważnych zmian w zespole lub organizacji.

Na początku pracy nad książką wcale nie planowaliśmy tego rozdziału. Powstał on naturalnie podczas naszych spotkań, podczas których rozmawialiśmy o kształcie książki, o mechanizmach biznesowych, które chcemy opisać. Wymieniając się poglądami i doświadczeniami, zauważaliśmy duże podobieństwa między nami i naszymi organizacjami. A przecież jesteśmy różni. Grzegorz ma głównie doświadczenia korporacyjne, natomiast Adam od 2007 roku jest przedsiębiorcą.

Grzegorz jest o 15 lat starszy od Adama. Te różnice sprawiły, że każdy z nas chciał się podzielić swoim punktem widzenia na wyzwania biznesowe.

Celem tego krótkiego rozdziału jest udzielenie ci pomocy w zdecydowaniu, czy przez kolejne kilka do dziesięciu lat chcesz być liderem w korporacji, czy we własnej firmie. Pewne wskazówki nie będą dla ciebie odkryciem. Niektóre mogą stać się inspiracją. Inne mogą zmusić cię do głębszej i bardzo ważnej refleksji. Niezależnie od tego, jak je odbierzesz, ten pierwszy etap jest po to, aby się zatrzymać i odpowiedzieć sobie na pytanie: „Z czym mi po drodze? Czy lepiej zrezygnować z własnej firmy i zatrudnić się u kogoś lub w korporacji? Czy lepiej zrezygnować z etatu i założyć własną firmę, rozwijać własny biznes?”.

Każdy z nas wybrał pięć obszarów, w których chciał wskazać podobieństwa i różnice między korporacją a małą firmą. Są to subiektywne wnioski, które mają pobudzić do myślenia. Możesz się z nami zgadzać lub nie. Nie zamierzamy tutaj mądrzyć się i nauczać. Przekazujemy ci to, co wypływa z naszych doświadczeń.



PERSPEKTYWA
GRZEGORZA



Budżet

Z perspektywy pracy w dużej organizacji lub korporacji praca nad budżetem na kolejny rok rozpoczyna się już w połowie bieżącego roku i nie jest to zadanie proste. Bierze się pod uwagę sytuację rynkową, planowane projekty czy też perspektywy zmian w budżetowanym roku. Ostatnie lata na rynku to głównie wyzwania i oszczędności z coraz mniejszymi perspektywami dużego wzrostu przychodów. Jeśli nałożymy na to wyzwania związane z demografią, każdego roku otrzymujemy zadanie redukcji budżetu. Zwykle punktem wyjściowym dyskusji nad redukcją kosztów jest 10 procent. Żartuje się wówczas, że w ten sposób za kilka lat w ogóle nas nie będzie... ☺ Praca domowa, którą trzeba wykonać, to dokładna analiza swojego obszaru i otoczenia. Co można zrobić inaczej, usprawnić, gdzie można zaoszczędzić i z drugiej strony – na czym zarobić, jak zwiększyć zyski. Należy przy tym zaznaczyć, że każda jednostka, dział czy departament, w zależności od struktury organizacyjnej firmy, planuje swój budżet, który później składa się na budżet całej organizacji. Ma to kolosalne znaczenie dla późniejszej realizacji planu, gdyż ogólnie można przyjąć, że każdy menedżer (będący jednocześnie szefem wyodrębnionej jednostki) jest odpowiedzialny za swój plan.

Napięcie towarzyszące planowaniu maleje, gdy budżet zostaje zatwierdzony. Nadchodzi początek roku i przystępujemy

do realizacji planu, a jednocześnie pilnujemy, żeby go nie przekroczyć. Teoretycznie (choć zawsze może wydarzyć się coś, co zmieni sytuację albo podejście i każe zweryfikować założenia budżetowe) sytuacja się stabilizuje i możesz skupić się na wykonaniu budżetu, aż do rozliczenia na koniec roku.

Gdy prowadzisz własną działalność, jest to obarczone większym ryzykiem zmian, a także koniecznością reagowania na sytuacje kryzysowe. Jeśli coś wydasz, to z własnego budżetu. Nie masz możliwości elastycznego sięgnięcia w miarę potrzeb do różnych części budżetu korporacji.

Bez względu na wielkość organizacji, znaczną częścią kosztów są wynagrodzenia pracownicze. Wchodzą one również w skład budżetu danej jednostki. Jednak różnica między dużą organizacją a własną firmą polega na tym, że w dużej firmie wynagrodzenie jest zagwarantowane. Uwzględnienie stawki pracowniczej w budżecie jest gwarancją jej wypłacania. Pomijam tu mniejsze firmy z patologicznymi praktykami, które opóźniają wypłatę wynagrodzenia. To nie powinno mieć miejsca. W normalnie funkcjonującej organizacji wynagrodzenia są ujęte w budżecie i menedżer pracujący na co dzień ze swoimi podwładnymi po prostu się o to nie martwi. Wie, że na koniec miesiąca środki na pensje zarówno dla niego, jak i dla pracowników z pewnością się znajdą.

Własna firma ma z tym większy problem, a jej działalność obciążona jest większym ryzykiem. Z jednej strony pojawiające się kłopoty finansowe mogą w szybki sposób skonsumować wszelkie dostępne środki i po prostu może ich zabraknąć na wypłatę wynagrodzenia – czy to dla pracowników, czy dla właściciela. Co więcej, właściciel jest mocno emocjonalnie związany z prowadzoną działalnością. Będzie częściej myślał o ratowaniu biznesu za wszelką cenę i będzie gotowy poświęcić wynagrodzenie z myślą, że w kolejnym miesiącu spłaci zobowiązania. Z drugiej zaś strony pokusa korzystania indywidualnie przez właści-

ciela ze środków firmowych na cele prywatne pojawia się dość często. („Jeśli odnosimy sukces, skorzystajmy z tego i idźmy na zakupy!”). Taki mechanizm może też wynikać z nieumiejętności zarządzania budżetem i mieszania finansów firmowych z domowymi. W obu przypadkach może to jednak prowadzić do zaspokajania własnych (osobistych lub firmowych) potrzeb finansowych i w efekcie do problemów budżetowych.

Bezpieczeństwo zatrudnienia

Wspomniane wcześniej wynagrodzenie ma też wpływ na poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia. Przepisy kodeksu pracy oraz posiadanie umowy o pracę nakładają na pracodawcę obowiązek wypłaty wynagrodzenia. Oczywiście w pierwszym momencie mogłoby się wydawać, że w dużej firmie jesteś pionkiem i każdego dnia możesz stracić pracę. Stracić pracę możesz jednak wszędzie. We własnym biznesie też nie jest to niemożliwe.

Jednak gdy pracujesz na etacie, masz większy margines bezpieczeństwa. Prawo pracy nakłada na pracodawcę obowiązki, które – jeśli pracujesz uczciwie i etycznie – dają ci pewną gwarancję dodatkowych wypłat na odchodnie lub wręcz jeszcze po rozwiązaniu umowy. Należą do tego odprawy, ekwiwalent urlopowy, odprawy emerytalne itp. W zależności od stażu pracy masz też odpowiedni okres wypowiedzenia. Szanujące się organizacje przy procesach reorganizacyjnych, które dotyczą większej liczby zatrudnionych, wprowadzają dodatkowe programy łagodzące skutki rozwiązania umowy o pracę. Są to tzw. programy outplacementowe, w których zewnętrzna firma pomaga znaleźć się na rynku zwalnianym pracownikom – pomaga im pisać CV, wyszukiwać oferty, udziela porad tym, którzy chcą założyć własną działalność. Często pracownicy ci dostają także środki na szkolenie pozwalające np. na przekwalifikowanie się.

Nie bez znaczenia jest też zagwarantowana ochrona w przypadku urodzenia dziecka. Możliwość korzystania z urlopu macierzyńskiego, ojcowskiego czy wychowawczego i otwarta droga do powrotu do pracy również są elementami większego bezpieczeństwa zatrudnienia.

Każdy z powyższych punktów inaczej wygląda w sytuacji indywidualnie prowadzonego biznesu. Kłopoty finansowe twojej prywatnej firmy nie dadzą ci gwarancji wynagrodzenia przez następny miesiąc czy trzy miesiące. Możesz zostać z niczym praktycznie na drugi dzień lub pozostaną ci długi... Jeśli popadniesz w problemy finansowe jako tzw. mały przedsiębiorca, nie wypłacisz sobie dodatkowych odpraw, nie zorganizujesz szkoleń, nie odbierzesz ekwiwalentu za pozostały urlop itp. Możesz liczyć tylko na siebie.

Jeśli prowadzisz działalność jednoosobowo, pojawienie się dziecka w rodzinie również może być ogromnym wyzwaniem, w skrajnym przypadku wymagającym zawieszenia działalności.

Czas pracy a czas wolny. Urlop

Wynagrodzenie vs. chęć zarobku, tzw. backupy w zespołach vs. samodzielne działanie to czynniki różnicujące pracę na etacie w dużej organizacji i jednoosobowe prowadzenie biznesu. Mają one kolosalny wpływ na rozdzielenie czasu pracy od czasu dla siebie czy wręcz na wykorzystywanie długich, dwutygodniowych urlopów.

Owszem, pojawiają się tu głosy, że praca w korporacji wykracza sporo poza planowe osiem godzin dziennie. Teoretycznie dotyczy to w szczególności największych firm konsultacyjnych, w których wyścig szczurów prowadzi do nadludzkiego wysiłku i nieustającej pracy. Muszę jednak rozwiać te wyobrażenia. Te czasy minęły. Dziś szczególnie młode pokolenie bardzo sobie

ceni swój czas wolny. Pracują, zarabiają i chcą otrzymane środki przeznaczać na korzystanie z życia. Zresztą dobry menedżer wie, że długi w takim trybie nie da się pracować – efektywność spada, a rośnie ryzyko popełnienia błędu. Dlatego dobry przełożony tak planuje zadania, żeby nie przeciążyć swoich pracowników, żeby mieli oni czas dla siebie. Czasami wręcz szkoli się pracowników, jak powinni się zachowywać, żeby dawać sobie chwile wytchnienia i szybko się regenerować, jak przechodzić ze stanu maksymalnego skupienia w pracy w stan odprężenia, jak odcinać się od problemów. Wychodzisz z pracy, w drodze do domu przestawiasz się na inne tory i w domu możesz poświęcić się rodzinie. To coraz częstszy model pracy w korporacjach.

Mechanizmy wymagające opisanych procesów, zadań, kontroli (przez jednoosobowe przedsiębiorstwa zwane „zbędną biurokracją”) w powiązaniu z koniecznością wypracowania zastępstw (backupów) i dobrą organizacją pracy stwarzają możliwość korzystania z długiego urlopu przynajmniej raz w roku. Co więcej – jest to wymagane. W konsekwencji idziesz na długi urlop i możesz całkiem oderwać się od pracy. Możesz cieszyć się wypoczynkiem. Skupić się na zwiedzaniu. Słowem, możesz się zrelaksować. Potwierdzam – przed urlopem i tuż po nim masz okres wyętego wysiłku. Trzeba jak najwięcej nadrobić, żeby nie zostawiać współpracowników z zaległościami, a po powrocie odkopać się z e-maili spływających w trakcie twojej nieobecności. Jednak na samym urlopie możesz być tylko dla siebie czy bliskich. Niejednokrotnie stosuje się wręcz odcięcie dostępu do aplikacji służbowych – żeby w trakcie urlopu nikt nie wracał cichcem do pracy ☺

Niejednokrotnie, gdy oddawałem się takim urlopowym rozkoszom, widziałem osoby prowadzące własne firmy: ustawicznie odbierały telefony i sterowały firmą, cały czas nią żyły. To nie jest odpoczynek. To oszukiwanie samego siebie. Myślę również, że sama decyzja o długim urlopie przychodzi wówczas trudniej.

Myśl o pozostawieniu firmy bez nadzoru może paraliżować takie osoby. Czy biznes będzie się nadal kręcił, czy pomocnik pozostawiony sam sobie poradzi sobie z ciężarem odpowiedzialności, czy nie podejmie decyzji tragicznej w skutkach? Tego typu pytania utrudniają podjęcie decyzji o wyłączeniu się z biznesu na dwa tygodnie.

Świadczenia dodatkowe

To kolejny temat, na który można napisać odrębną książkę, ale na kartach tej, którą czytasz, skupiamy się na sygnalizowaniu pewnych zagadnień, na inspiracji do przemyślenia swoich dróg życiowych. Dlatego tylko w skrócie rozważmy, jakie jest podejście do dodatkowych świadczeń w obu dyskutowanych formach zatrudnienia.

Organizacje lub korporacje: w dobie wzrastających problemów z zatrudnieniem nowych osób firmy coraz większą wagę przywiązują do utrzymania posiadanych już pracowników. Tworzy się zatem rozbudowane programy motywowania pozafinansowego, umożliwia się korzystanie ze świadczeń socjalnych i zapewnia się opiekę medyczną dla pracownika oraz jego rodziny. Na rynku można spotkać m.in. karty na siłownię, karnety do kina czy na basen oraz programy prozdrowotne przeznaczone specjalnie dla pracowników danej firmy. Można powiedzieć – wszystko w trosce o dobro firmy, gdyż zdrowy i zadowolony pracownik to dobry i bardziej wydajny pracownik. Jednak pracownik nie tylko deklaratorywnie jest najwyższym dobrem organizacji. Wiele firm prowadzi działania potwierdzające ich społeczną odpowiedzialność. Te, które faktycznie to robią, myślą nie tylko o otoczeniu, w którym działają, ale również o swoich pracownikach. Myślą o nich dziś, myślą o ich rodzinach i myślą o ich przyszłości, zapewniając np. plany emerytalne.

Czy w małej firmie, a szczególnie przy jednoosobowej działalności, właściciel myśli o takich sprawach? W zdecydowanej większości nie – i to nie dlatego, że ma inne podejście czy filozofię życiową. Po prostu codzienna gonitwa za klientem, za zarobkiem nie pozostawia przestrzeni na takie podejście. Po prostu nie ma czasu na myślenie o podobnych kwestiach.

Rozwój

Duże firmy dbają o to, żeby pracownicy się rozwijali. Kłopoty z pozyskaniem nowych pracowników, długi proces adaptacji i chęć konkutowania z rynkiem wymuszają liczne szkolenia. Zbiega się to z oczekiwaniem pracowników, którzy mówią o tym wprost lub deklarują w ankietach, że firma powinna organizować nie tylko niezbędne szkolenia merytoryczne czy szkolenia ze zmieniających się przepisów, ale również takie, które pozwolą ludziom na rozwój kompetencji miękkich. Formy są różne. Czasami pracownicy są wręcz rozliczani z tego, jak kierują swoim rozwojem. Niezależnie jednak od zaangażowania każdej ze stron jasne jest, że firma ma umożliwić taki rozwój. Nie zawsze musi on oznaczać wspinanie się po szczeblach kariery. Czasami są to zmiany „poziome”, poszerzające zakres wiedzy, kompetencji i odpowiedzialności. Rozwój może też oznaczać udział we wspólnych projektach, możliwość obserwowania bardziej doświadczonych współpracowników, coaching albo mentoring. Jedno jest pewne – jeśli chcesz się rozwijać, masz ogromne możliwości.

Gdy pracujesz na własny rachunek skupiasz się na prowadzeniu biznesu i nie masz czasu na rozwój czy doksztalcanie się. Pokutuje przekonanie, że każdy dzień przeznaczony na szkolenie lub konferencję to dzień stracony – bez zarobku. Dlatego rozwój opiera się głównie na własnych doświadczeniach, na wyciąganiu wniosków. To bardzo cenne doświadczenie, ale może dużo kosztować.

PERSPEKTYWA ADAMA



Produkt

W małej firmie produkt ma często jedną z dwóch twarzy: albo jest dzieckiem założyciela, albo czymś, na czym da się zarobić. Oczywiście ktoś może uznać to za uproszczenie, ale gdybym miał wybierać, to skupiłbym się na tych dwóch perspektywach. Pierwsza wersja – produkt wynikający z pasji, specjalizacji założyciela – jest wyjątkowa, fascynująca. Taki produkt pozwala realizować marzenia o pracy z pasją i zarabianiu na tym, co się kocha. Jednak może on też być gwoździem do trumny. Jeśli jesteśmy zbyt przywiązani do jakiegoś produktu, nie możemy być dobrymi przedsiębiorcami. Widzimy wtedy zbyt wąsko, nie analizujemy biznesu. Uważamy, że nasz produkt jest najlepszy. Nie widzimy zagrożeń.

W korporacji jest o tyle łatwiej, że patrzysz na produkt z dystansu. Masz zrobić dobrą robotę w marketingu, sprzedaży, administracji. Często nawet nie znasz dobrze produktu, który sprzedaje korporacja. To sprawia, że nie frustrujesz się tak bardzo, gdy „twoje dziecko”, twoje ukochane dzieło się nie sprzedaje albo jest krytykowane. Ale możesz mieć też zbyt duży dystans do produktu. To powoduje poczucie pustki, niechęć, brak motywacji. Jak zawsze prawda leży pośrodku. Ani skrajny brak utożsamienia się z produktem, ani skrajne przywiązanie nie są dobre. Niektóre korporacje idą w kierunku tworzenia zespołów

działających niczym małe firmy start-upowe, aby ludzie bardziej rozumieli produkt, czuli rynek. Niektóre małe firmy idą w kierunku większych struktur i twardych strategii, aby nie uzależniać się od pasji właściciela, ale móc odpowiadać na potrzeby rynku.

Druga wersja produktu w małych firmach to coś, co aktualnie się sprzedaje. Mały przedsiębiorca łapie się tego, na czym może szybko zarobić. Jest bardzo elastyczny, nie przywiązuje się ani do produktu, ani do struktur wielkiej firmy. Dzięki temu jest bardzo wydajny, kreatywny. Ale... To może skutkować brakiem stabilności biznesu, ponieważ stabilność tkwi w długoterminowej strategii. Nieprzewidywalność rynku, brak świadomego budowania struktur biznesu i skupianie się tylko na sprzedaży mogą spowodować, że taki właściciel firmy po 20 latach pracy nie będzie miał nic, zostanie z niczym. Plusem korporacji z tego punktu widzenia jest jej potężna struktura, którą nie tak łatwo znieść z rynku. Cele korporacji to budowanie aktywów, inwestowanie, rozwój strategiczny w różnych kierunkach. To sprawia (choć – jak wiemy – nie zawsze), że po 20 czy 40 latach firma trwa i się rozwija. Mali gracze wypadają z rynku. Minusem pracy w korporacji jest to, że nie ma możliwości szybkich zmian, reakcji. Zmiany nierzadko trwają latami, a w tym czasie mali gracze mogą kilka razy wejść na wiele rynków, miejsc i testować możliwości. To dzięki takim możliwościom w ciągu ostatnich 10 lat niektóre małe firmy rozwinęły się w wielkie przedsiębiorstwa – Facebook, Uber, Spotify. Zwinność stała się jedną z najważniejszych kompetencji.

Wolność wyboru

Wolność wyboru we własnej firmie wydaje się ogromna. Samodzielnie decydujesz, jak pracujesz, co robisz, z kim i kiedy. Co