Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Mam Nową Osobę w Zespole i Nikt Nie Ma Czasu Jej Wdrożyć

Jak zaplanować onboarding, przekazać kontekst i zbudować samodzielność bez zostawiania nowego pracownika z folderem „ważne” i życzeniem powodzenia



Mamy problem. Ale spokojnie.
Da się go rozwiązać i jeszcze będzie z czego się pośmiać.

Mam Nową Osobę w Zespole i Nikt Nie Ma Czasu Jej Wdrożyć

Jak zaplanować onboarding, przekazać kontekst i zbudować samodzielność bez zostawiania nowego pracownika z folderem „ważne” i życzeniem powodzenia

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-765-8

ALL-IN Rafał Płonkowski

SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Nowa osoba jest. A gdzie właściwie jest plan? 11

Rozdział 2 - Nikt nie ma czasu, czyli onboarding w kolejce za wszystkim innym 20

Rozdział 3 - Onboarding na papierze, czyli jak odhaczyć wszystko i nie nauczyć niczego 29

Rozdział 4 - Sam sobie poradzi, przecież go zatrudniliśmy 39

Rozdział 5 - Dostęp w trakcie realizacji, czyli pracownik gotowy, firma niekoniecznie 49

Rozdział 6 - Jesteś w zespole. Szkoda, że zespół jeszcze o tym nie wie 58

Rozdział 7 - Pięciu ekspertów, sześć procedur i jeden bardzo zdezorientowany pracownik 68

Rozdział 8 - Pytaj śmiało, byle nie teraz 77

Rozdział 9 - Plan wdrożenia, który nie rozpada się przy pierwszym pilnym zadaniu 86

Rozdział 10 - Przekaż kontekst, zanim pracownik zacznie wykonywać polecenia idealnie i zupełnie niepotrzebnie 95

Rozdział 11 - Pokaż, pozwól spróbować i przestań ratować każde kliknięcie 105

Rozdział 12 - Jak ci idzie? Dobrze. Świetnie. I właśnie straciliśmy kolejne dwa tygodnie 114

Rozdział 13 - Pierwsza sprawa od początku do końca, czyli komu właściwie oddajemy stery? 124

Rozdział 14 - Wszystko jest pilne, czyli jak nie utopić nowej osoby w cudzych priorytetach.....134

Rozdział 15 - Wdrożenie utknęło. Co robić, kiedy postęp nie nadchodzi? 144

Rozdział 16 - Opiekun ma dość. Jak nie spalić człowieka, który miał pomagać 154

Rozdział 17 - Zmieniliśmy wszystko w połowie wdrożenia. Powodzenia! 164

Rozdział 18 - Koniec onboardingu to nie koniec nauki. Jak utrzymać samodzielność bez wiecznego nadzoru.....174

Rozdział 19 - Następny pracownik nie powinien odkrywać tych samych problemów.....185

Rozdział 20 - Nowy człowiek, spokojny menedżer. Jak zbudować wdrożenie, które działa bez cudów 195

INTRO

Jest poniedziałek, godzina 9.07. Nowa osoba siedzi przy biurku, uśmiecha się uprzejmie i próbuje wyglądać na kogoś, kto doskonale wie, co robi. Komputer właśnie się uruchomił, ale połowa potrzebnych dostępów jeszcze nie istnieje. Menedżer prowadzi pilne spotkanie, osoba z HR wysłała piękną prezentację o wartościach firmy, a kolega z zespołu powiedział: „Jakby co, pytaj śmiało", po czym założył słuchawki i zniknął w świecie, do którego najwyraźniej prowadzi tajne przejście. Na ekranie pojawia się wiadomość z linkiem do folderu „ważne". W środku znajduje się dziewięćdziesiąt siedem plików, trzy nieaktualne instrukcje i dokument zatytułowany „PROCES_FINAL_v6_poprawiony_OSTATECZNY". Gratulacje. Właśnie rozpoczął się onboarding. A przynajmniej jego wersja survivalowa.

Najzabawniejsze jest to, że wszyscy mają dobre intencje. Menedżer naprawdę cieszy się z nowej osoby, bo od miesięcy potrzebował dodatkowych rąk do pracy. Zespół chciałby pomóc, ale terminy nie zostały przesunięte tylko dlatego, że pojawił się nowy człowiek. HR wykonał swoją część zadania, a informatyk cierpliwie tłumaczy, że dostęp wymaga akceptacji kogoś, kto akurat przebywa na urlopie. Nikt świadomie nie zaplanował chaosu. Chaos powstał sam, korzystając z uprzejmego zaproszenia, jakie stanowi brak konkretnego planu. Nowy pracownik ma więc niezwykłą możliwość poznawania firmy metodą archeologiczną: odkrywa kolejne warstwy dokumentów, odgaduje znaczenie skrótów i ostrożnie sprawdza, które procedury nadal obowiązują.

Problem zaczyna się wtedy, gdy pierwsze dni zamieniają się w tygodnie, a wszyscy oczekują już rezultatów. Nowa osoba nie wie, czy powinna samodzielnie podjąć decyzję, czy najpierw uzyskać zgodę. Nie rozumie, dlaczego zadanie pozornie proste wymaga konsultacji z trzema działami. Pyta coraz rzadziej, bo zauważa, że każde pytanie przerywa komuś pracę. Zespół interpretuje milczenie jako oznakę rosnącej samodzielności, chociaż równie dobrze może ono oznaczać kompletną dezorientację. Menedżer widzi natomiast, że zatrudnienie kolejnego człowieka nie przyniosło jeszcze oczekiwanej ulgi. Przeciwnie, trzeba poprawiać błędy, wyjaśniać nieporozumienia i organizować spotkania pod tytułem „Ustalmy raz jeszcze, kto za co odpowiada". W ten sposób firma inwestuje czas, którego podobno nie miała, tylko robi to później i w znacznie mniej przyjemnych okolicznościach.

Wdrażanie nowych pracowników często przegrywa z bieżącymi obowiązkami, ponieważ jego rezultaty nie pojawiają się natychmiast. Pilny raport ma termin, klient czeka na odpowiedź, system zgłasza problem, a nowa osoba przecież może jeszcze trochę poczytać. Czytanie samo w sobie nie jest złe. Problem polega na tym, że dokumentacja bez kontekstu przypomina instrukcję składania mebli, w której pominięto informację, co właściwie budujemy. Można bardzo starannie połączyć wszystkie elementy i nadal otrzymać regał, który miał być stołem. W pracy odpowiednikiem takiego regału bywa perfekcyjnie przygotowany raport, którego nikt nie potrzebował, albo decyzja zgodna z procedurą sprzed dwóch reorganizacji.

Dlatego onboarding nie jest uroczystym powitaniem, prezentacją organizacyjną ani wyścigiem w udostępnianiu materiałów. Jest procesem przeprowadzania człowieka od

stanu „nie wiem jeszcze, jak to tutaj działa" do momentu, w którym rozumie swoje zadania, potrafi podejmować właściwe decyzje i wie, kiedy potrzebuje wsparcia. Ta zmiana wymaga przekazania czegoś więcej niż instrukcji. Potrzebne są priorytety, zależności, standardy pracy, zasady współpracy i wiedza o tym, dlaczego pewne rzeczy wykonuje się właśnie w taki sposób. Część tych informacji istnieje tylko w głowach doświadczonych pracowników. Bywają tak oczywiste dla zespołu, że nikt nie pomyślał o ich zapisaniu. Oczywistość jest jednak bardzo lokalnym zasobem.

Nie oznacza to, że musisz natychmiast stworzyć rozbudowany program szkoleniowy, zatrudnić specjalnego opiekuna i zarezerwować trzy tygodnie na ceremonie integracyjne. Jeśli zarządzasz przeciążonym zespołem, prawdopodobnie już na samą myśl o takim przedsięwzięciu szukasz wolnego terminu w kalendarzu na przyszły rok. Sensowny onboarding zaczyna się od decyzji, czego nowy pracownik rzeczywiście potrzebuje na początku, a co może poznać później. Inaczej organizuje się naukę podstawowych obowiązków, inaczej przekazuje wiedzę o wyjątkach, a jeszcze inaczej buduje zdolność samodzielnego rozwiązywania problemów. Próba nauczenia wszystkiego jednocześnie kończy się zwykle tym, że człowiek zapamiętuje hasło do firmowego Wi-Fi, o ile akurat działa, oraz lokalizację ekspresu do kawy.

Warto również zrozumieć, że wdrożenie nie musi oznaczać nieustannego siedzenia obok nowej osoby. Dobrze przygotowane zadanie, krótka rozmowa wyjaśniająca cel, możliwość obserwowania rzeczywistej pracy i umówiony moment na pytania potrafią być użyteczniejsze niż kilka godzin chaotycznego tłumaczenia.

Warunek jest jeden: ktoś musi wiedzieć, czego oczekuje od początkującego pracownika i jak sprawdzić, czy przekazana wiedza została właściwie zrozumiana. Samo pytanie „Wszystko jasne?" nie wystarcza. Większość ludzi odpowie „Tak", zwłaszcza gdy stoi przed nimi przełożony z miną osoby, której następne spotkanie rozpoczęło się siedem minut temu. Znacznie więcej można dowiedzieć się, prosząc o przedstawienie sposobu wykonania konkretnego zadania.

Osobną pułapką jest przekonanie, że za onboarding odpowiada jedna osoba. Menedżer wyznacza doświadczonego kolegę, ogłasza go opiekunem i uznaje sprawę za zamkniętą. Opiekun dowiaduje się o nowej roli podczas spotkania, na którym nie było go nawet na liście uczestników. Od tej chwili ma realizować własne cele, wspierać nowego pracownika i najwyraźniej odkryć sposób na wydłużenie doby. Rozsądny podział odpowiedzialności wygląda inaczej. Przełożony wyznacza oczekiwania i priorytety, odpowiednie osoby przekazują specjalistyczną wiedzę, a nowy pracownik stopniowo przejmuje odpowiedzialność za swoją naukę. Każdy powinien znać zakres swojego udziału. Bez tego zbiorowa odpowiedzialność szybko staje się eleganckim określeniem sytuacji, w której wszyscy są przekonani, że ktoś inny już się tym zajął.

Najważniejszym celem pozostaje samodzielność, ale warto uważać na znaczenie tego słowa. Samodzielny pracownik nie jest człowiekiem, który nigdy nie zadaje pytań. To ktoś, kto rozumie granice własnych decyzji, potrafi korzystać z dostępnych informacji, rozpoznaje sytuacje wymagające konsultacji i nie potrzebuje każdorazowo instrukcji od pierwszego do ostatniego kliknięcia. W zależności od stanowiska dojście do takiego poziomu może

wymagać różnego czasu i zakresu wsparcia. Nie należy mylić szybkiego pozostawienia człowieka bez pomocy z szybkim zbudowaniem jego kompetencji. Pozorna oszczędność czasu jest szczególnie kusząca, gdy kalendarz pęka w szwach, ale konsekwencje nietrafionych decyzji potrafią później zająć wszystkie dostępne terminy.

Ta książka powstała z myślą o ludziach, którzy muszą pogodzić dwa prawdziwe obowiązki: dostarczać wyniki już teraz i przygotować nową osobę do dostarczania ich w przyszłości. Nie znajdziesz tutaj obietnicy, że każdy pracownik stanie się samodzielny po pięciu dniach ani że odpowiedni arkusz rozwiąże wszystkie problemy organizacyjne. Poznasz natomiast sposób myślenia o wdrożeniu jako o zaplanowanej pracy: z konkretnymi oczekiwaniami, rozsądnym tempem, przekazywaniem kontekstu, informacją zwrotną i stopniowym oddawaniem odpowiedzialności. Przyjrzymy się również sytuacjom, w których brakuje czasu, ludzi, dokumentacji albo cierpliwości, a czasami wszystkich czterech jednocześnie. Bo plan działający wyłącznie w idealnym tygodniu jest bardziej dekoracją niż planem.

Na początek przyjmij jedną prostą zasadę: nowa osoba nie powinna być zmuszona do zgadywania, co oznacza dobrze wykonana praca. Nawet jeśli nie możesz poświęcić jej całego poranka, możesz jasno określić najbliższy cel, wskazać właściwe źródło informacji i ustalić moment sprawdzenia postępów. To niewielki, ale konkretny krok od improwizacji do świadomego wdrażania. Nie rozwiąże wszystkich trudności pierwszego dnia. Sprawi jednak, że nowy człowiek zacznie poznawać pracę, zamiast sprawdzać, czy przypadkiem nie został zatrudniony do udziału w firmowym escape roomie, z którego wyjście

wymaga zatwierdzenia przez administratora. A przecież zatrudnienie nowej osoby miało pomóc zespołowi. Warto zadbać, żeby rzeczywiście tak się stało.

Rozdział 1 - Nowa osoba jest. A gdzie właściwie jest plan?

Dwanaście dni po zatrudnieniu nowa pracownica otrzymuje wiadomość od przełożonego: „Przygotuj proszę zestawienie wyników za ostatni miesiąc. Tak jak zwykle". Brzmi niewinnie. Problem w tym, że dla niej „tak jak zwykle" jest określeniem równie precyzyjnym jak „gdzieś niedaleko" w instrukcji dojazdu. Otwiera więc poprzedni raport, kopiuje strukturę, aktualizuje liczby i po dwóch godzinach przesyła gotowy dokument. Przełożony odpowiada, że zabrakło komentarza do odchyleń, porównania z planem i wniosków dla zarządu. Pracownica poprawia raport. Tym razem okazuje się, że wykorzystała niewłaściwą wersję danych, ponieważ aktualne zestawienie znajduje się w innym systemie. Wieczorem oboje są zmęczeni. Menedżer uważa, że wszystko musi tłumaczyć od początku. Pracownica zastanawia się, skąd miała wiedzieć o rzeczach, których nikt jej nie powiedział. Odpowiedź jest prosta: nie miała skąd.

To jedna z najbardziej kosztownych iluzji związanych z wdrażaniem pracowników. Organizacja myli dostęp do informacji z posiadaniem wiedzy, a wykonanie zadania z rozumieniem jego sensu. Osoby pracujące w firmie od kilku lat nie zauważają już większości drobnych decyzji podejmowanych każdego dnia. Wiedzą, które dane są aktualne, kogo zapytać o nietypowy przypadek, jakich błędów unikać i dlaczego pewne ustalenia istnieją, chociaż nikt nie zapisał ich w oficjalnej procedurze. Ta wiedza działa automatycznie, podobnie jak znajomość drogi do domu. Dopiero gdy trzeba komuś wytłumaczyć trasę, okazuje się, że „skręć przy tym charakterystycznym budynku" nie jest

szczególnie pomocne dla człowieka, który widzi ten budynek po raz pierwszy.

Pierwszym zadaniem menedżera nie jest więc stworzenie imponującego harmonogramu wdrożenia, ale rozpoznanie, czego nowa osoba jeszcze nie może wiedzieć. I nie chodzi wyłącznie o procedury, nazwy systemów czy zakres odpowiedzialności. W każdym zespole istnieją niewypowiedziane oczekiwania dotyczące jakości, tempa, komunikacji i samodzielności. Jeden przełożony oczekuje krótkiej informacji o problemie natychmiast po jego wykryciu. Inny woli otrzymać zgłoszenie dopiero wtedy, gdy pracownik sprawdzi możliwe rozwiązania. Oba podejścia mogą mieć sens, zależnie od sytuacji. Kłopot pojawia się wtedy, gdy osoba rozpoczynająca pracę musi odgadywać preferencje przełożonego na podstawie jego reakcji. To szkolenie metodą prób i błędów, przy czym regulamin egzaminu poznaje się dopiero po otrzymaniu oceny.

Warto rozróżnić trzy rzeczy, które podczas onboardingu często wrzuca się do jednego worka: orientację w organizacji, umiejętność wykonywania obowiązków oraz zdolność podejmowania samodzielnych decyzji. Pracownik może znać strukturę firmy, nazwiska dyrektorów i wszystkie wartości wypisane na ścianach, a jednocześnie nie potrafić rozpocząć pierwszego realnego zadania. Może również doskonale obsługiwać potrzebne narzędzia, ale nie wiedzieć, kiedy należy przerwać pracę i poprosić o decyzję przełożonego. I wreszcie może szybko nauczyć się wykonywać powtarzalną czynność, nie rozumiejąc, jak jego wynik wpływa na działania pozostałych osób. Każdy z tych braków wymaga innego rodzaju wsparcia. Jeśli potraktujesz je identycznie, możesz przez tydzień szkolić człowieka z obsługi programu, podczas gdy jego rzeczywistym

problemem jest brak wiedzy, które zadania mają pierwszeństwo.

Dlaczego doświadczeni pracownicy zapominają, jak trudno być nowym?

Wyobraź sobie osobę, która od pięciu lat odpowiada za realizację zamówień. Potrafi natychmiast rozpoznać nietypową sytuację, przewidzieć opóźnienie i wskazać właściwą osobę do kontaktu. Kiedy nowy pracownik pyta, co zrobić z zamówieniem zawierającym sprzeczne informacje, słyszy: „To zależy. Musisz wyczuć sytuację". Dla doświadczonego kolegi jest to całkowicie prawdziwe zdanie. Dla początkującego stanowi jednak przekazanie odpowiedzialności za decyzję bez przekazania kryteriów jej podjęcia. Wyczucie sytuacji nie jest aplikacją, którą można zainstalować podczas przerwy obiadowej. Powstaje dzięki znajomości powtarzających się zależności, wyjątków i konsekwencji. Jeżeli nie potrafimy wyjaśnić tych elementów, nie powinniśmy oczekiwać, że ktoś odtworzy je dzięki samej determinacji.

Doświadczenie bywa również źródłem niezamierzonej niecierpliwości. Przełożony, który wykonuje dane zadanie w dziesięć minut, może uznać, że nowy pracownik pracujący nad nim godzinę jest niewystarczająco sprawny. Zapomina przy tym, że własne dziesięć minut poprzedziły setki powtórzeń, znajomość skrótów i umiejętność omijania niepotrzebnych kroków. Początkujący musi dodatkowo kontrolować poprawność każdej decyzji, szukać informacji i sprawdzać, czy dobrze rozumie instrukcję. Nie oznacza to, że wolne tempo należy akceptować bez końca. Oznacza jedynie, że ocena postępów musi uwzględniać rzeczywisty punkt startowy, zamiast porównywać pierwszy tydzień nowej osoby z piątym rokiem pracy eksperta.

Najprostszy sposób rozpoznania problemu polega na prześledzeniu jednego rzeczywistego zadania oczami człowieka, który nie zna organizacji. Wybierz czynność, którą nowa osoba ma wykonywać regularnie, i przyjrzyj się całej drodze od otrzymania polecenia do przekazania wyniku. Skąd bierze potrzebne informacje? Która wersja danych jest wiążąca? Jak rozpoznaje poprawny rezultat? Kto zatwierdza wyjątki? Co powinno się wydarzyć, jeżeli coś pójdzie niezgodnie z planem? Jeśli na któreś z tych pytań odpowiadasz „przecież to oczywiste", właśnie znalazłeś miejsce wymagające wyjaśnienia. Oczywistość nie jest dowodem prostoty. Czasami jest tylko oznaką tego, że bardzo długo nie trzeba było nikomu tłumaczyć danego procesu.

Weźmy przykład przygotowywania oferty dla klienta. Samo polecenie „przygotuj ofertę" nie mówi jeszcze, czy pracownik ma samodzielnie dobrać warunki, skorzystać z gotowego cennika, sprawdzić dostępność produktu czy uzgodnić termin realizacji z innym działem. Nie wiadomo również, które elementy są obowiązkowe, a gdzie dopuszcza się elastyczność. Dobre przekazanie takiego zadania może zająć kilka minut więcej, ale powinno zawierać jego cel, źródła informacji, ograniczenia i oczekiwany rezultat. Na przykład: „Przygotuj wstępną ofertę dla tego klienta na podstawie aktualnego cennika. Sprawdź dostępność, nie zmieniaj samodzielnie warunków płatności i pokaż mi wersję roboczą przed wysłaniem". Pracownik nadal musi wykonać własną pracę. Otrzymuje jednak granice, w których może działać bez zgadywania.

Brak wiedzy, sprzeczne informacje czy niejasne oczekiwania?

Nie wszystkie trudności nowej osoby oznaczają to samo. Czasem pracownik po prostu nie zna jeszcze odpowiedniego procesu. Wtedy potrzebuje wyjaśnienia, demonstracji lub okazji do przećwiczenia czynności. Innym razem zna procedurę, ale otrzymuje sprzeczne instrukcje od różnych osób. Jeden kolega mówi, że sprawę należy zawsze zgłaszać przełożonemu, drugi zapewnia, że od dawna robi się to samodzielnie. Nowa osoba nie ma podstaw, żeby rozstrzygnąć, kto ma rację. Może także otrzymać zadanie, którego kryteria sukcesu pozostają nieokreślone. W takiej sytuacji nawet bardzo dokładne wykonanie polecenia nie gwarantuje zadowolenia przełożonego, ponieważ oczekiwany rezultat istnieje wyłącznie w jego głowie.

To rozróżnienie jest ważne, ponieważ pozwala uniknąć najpopularniejszej reakcji na każdą trudność: „Trzeba go jeszcze doszkolić". Szkolenie nie rozwiąże problemu sprzecznych zasad, tak samo jak dodatkowy dokument nie zastąpi decyzji o tym, kto odpowiada za zatwierdzenie wyniku. Zanim więc zaplanujesz kolejną prezentację, sprawdź, czy pracownikowi brakuje umiejętności, informacji czy jednoznacznego kierunku. W pierwszym przypadku pomagają praktyka i informacja zwrotna. W drugim należy dostarczyć wiarygodne źródło wiedzy. W trzecim odpowiedzialność spoczywa przede wszystkim na osobie organizującej pracę. Trudno nauczyć kogoś trafiania do celu, który codziennie przestawia się w inne miejsce.

Pomocne jest krótkie spotkanie diagnostyczne, ale pod warunkiem, że nie zamienisz go w przesłuchanie zatytułowane „Dlaczego jeszcze tego nie umiesz?". Poproś nową osobę, aby opowiedziała, jak rozumie swoje najważniejsze obowiązki, co potrafi już wykonać i w których

sytuacjach nadal nie wie, jak postąpić. Zamiast oceniać każdą odpowiedź, poszukaj różnic między jej obrazem pracy a rzeczywistymi oczekiwaniami zespołu. Możesz odkryć, że pracownik skupia się na szybkości, podczas gdy najważniejsza jest dokładność. Albo odwrotnie: poprawia szczegóły dokumentu przez trzy godziny, choć potrzebny był tylko wstępny szacunek. Samo nazwanie tej rozbieżności często zmienia więcej niż kolejna porcja materiałów do przeczytania.

Taką rozmowę warto również odbyć z doświadczonym pracownikiem, który wykonuje podobne obowiązki. Zapytaj go nie tylko o standardowy przebieg pracy, ale o trzy sytuacje, w których początkujący najczęściej popełniają błędy. Odpowiedzi mogą ujawnić zasady nieobecne w żadnym oficjalnym dokumencie. Być może określony raport trzeba przesłać wcześniej, ponieważ inny dział wykorzystuje go do własnego planowania. Być może drobna zmiana w systemie powoduje konsekwencje widoczne dopiero następnego dnia. Te informacje stanowią zawodowy kontekst, którego nie da się odtworzyć z samej listy czynności. Nie trzeba od razu spisywać encyklopedii wszystkich wyjątków. Wystarczy rozpoznać te, które rzeczywiście wpływają na pierwsze decyzje nowego pracownika.

Pierwsze zadania powinny uczyć, a nie tylko zajmować czas

Kiedy organizacja nie ma pomysłu na wdrożenie, często przekazuje nowemu pracownikowi zadania bezpieczne, ale oderwane od przyszłej odpowiedzialności. Człowiek porządkuje katalogi, poprawia formatowanie dokumentów lub sprawdza zestawienia, których nikt później nie wykorzystuje. Takie czynności bywają potrzebne, jednak nie

powinny zastępować kontaktu z rzeczywistą pracą. Jeśli nowa osoba przez dwa tygodnie wykonuje wyłącznie zadania pomocnicze, możesz mieć bardzo uporządkowane pliki i nadal nie wiedzieć, czy poradzi sobie ze swoim stanowiskiem. To trochę tak, jakby przygotowywanie kucharza do pracy polegało wyłącznie na ustawianiu talerzy. Talerze będą stały idealnie, lecz pierwszy obiad pozostanie wydarzeniem pełnym niespodzianek.

Lepszym rozwiązaniem jest wybór niewielkiego, autentycznego zadania, którego rezultat można sprawdzić bez narażania zespołu na poważne konsekwencje. Nowa osoba powinna rozumieć, dla kogo pracuje, jakie informacje wykorzystuje i dlaczego jej wynik ma znaczenie. Początkowo można ograniczyć zakres odpowiedzialności, na przykład prosząc o przygotowanie roboczej analizy zamiast samodzielnego wysłania rekomendacji klientowi. Po wykonaniu zadania warto omówić tok rozumowania, a nie wyłącznie poprawić dokument. Jeśli wynik jest niewłaściwy, zapytaj, na jakiej podstawie pracownik podjął decyzję. Możesz wtedy odkryć brakującą informację, zamiast jedynie wskazać błąd. Taki sposób pracy pozwala równocześnie uczyć i rozpoznawać, gdzie wsparcie nadal jest potrzebne.

Nie zapominaj przy tym o różnicach między ludźmi. Osoba rozpoczynająca pierwszą pracę zawodową może potrzebować wyjaśnienia zasad komunikacji, organizowania własnego dnia i raportowania postępów. Specjalista z wieloletnim doświadczeniem prawdopodobnie zna te mechanizmy, lecz może potrzebować znacznie głębszego wprowadzenia w specyfikę firmy, jej klientów lub sposób podejmowania decyzji. Traktowanie obu osób identycznie prowadzi albo do przeciążenia początkującego, albo do irytacji eksperta. Doświadczenie nie oznacza jednak

znajomości twojej organizacji. Człowiek, który przez dziesięć lat osiągał znakomite wyniki gdzie indziej, nadal nie wie automatycznie, dlaczego w twoim zespole pewne decyzje wymagają akceptacji, a inne podejmuje się samodzielnie.

W zespołach pracujących zdalnie lub w różnych lokalizacjach ten problem staje się szczególnie widoczny. Nowa osoba nie słyszy spontanicznych wyjaśnień przy sąsiednim biurku, nie obserwuje codziennych interakcji i często nie wie, kto faktycznie odpowiada za poszczególne sprawy. Może mieć dostęp do wszystkich oficjalnych kanałów komunikacji, a mimo to pozostawać poza przepływem praktycznej wiedzy. Warto więc świadomie umożliwiać jej obserwowanie sposobu podejmowania decyzji, uczestnictwo w odpowiednich rozmowach oraz zadawanie pytań dotyczących kontekstu. Nie trzeba zapraszać jej na każde spotkanie. Wystarczy wybrać te sytuacje, w których może zobaczyć nie tylko końcowy rezultat, ale także sposób dochodzenia do niego. Sama obecność na wideokonferencji, podczas której przez godzinę omawia się skróty niezrozumiałe nawet dla części uczestników, nie stanowi jeszcze nauki.

Istnieje również pułapka po stronie nowego pracownika: chęć jak najszybszego udowodnienia swojej wartości. Niektórzy ludzie unikają pytań, aby nie sprawiać wrażenia niedoświadczonych. Inni zgadzają się na każde zadanie, choć nie rozumieją jego priorytetu ani zakresu. Menedżer może nieświadomie wzmacniać ten mechanizm, chwaląc wyłącznie szybkość i brak potrzeby konsultacji. Rozsądniej doceniać właściwe rozpoznanie granic samodzielności. Jeśli pracownik zatrzymał się przed decyzją mogącą spowodować kosztowny błąd i poprosił o wyjaśnienie,

prawdopodobnie zachował się odpowiedzialnie. Ważne jest jednak, żeby kolejne podobne przypadki pozwalały mu podejmować coraz więcej decyzji bez dodatkowej pomocy. Wsparcie ma budować kompetencje, a nie trwałą zależność od przełożonego.

Na zakończenie pierwszego etapu rozpoznawania sytuacji przyjrzyj się ostatnim trzem zadaniom przekazanym nowej osobie. Sprawdź, czy znała oczekiwany rezultat, miała potrzebne informacje, rozumiała granice decyzji i wiedziała, do kogo zwrócić się w razie przeszkody. Nie szukaj winnego. Szukaj miejsc, w których organizacja zakładała istnienie wiedzy, której jeszcze nie przekazała. Następnie popraw sposób przekazania jednego kolejnego zadania i zobacz, czy pracownik potrafi wykonać je z większą pewnością oraz mniejszą liczbą nieporozumień. Nie potrzebujesz do tego nowego systemu informatycznego ani kilkudziesięciostronicowego podręcznika. Potrzebujesz uczciwego spojrzenia na różnicę między tym, co zespół wie, a tym, co rzeczywiście zostało wyjaśnione.

Nowa osoba nie musi znać wszystkich odpowiedzi. Powinna natomiast stopniowo rozumieć, gdzie ich szukać, jak sprawdzać poprawność własnej pracy i po czym poznać, że może przejąć większą odpowiedzialność. Jeśli uda się stworzyć takie warunki, pierwsze błędy przestaną być wyłącznie źródłem frustracji, a staną się informacją o tym, czego jeszcze trzeba nauczyć. I może wreszcie uda się wyeliminować najbardziej tajemniczą instrukcję w historii zarządzania: „Zrób to normalnie”. Bo normalność, jak się okazuje, wymaga całkiem szczegółowego objaśnienia.

Rozdział 2 - Nikt nie ma czasu, czyli onboarding w kolejce za wszystkim innym

Kiedy do zespołu dołącza nowy pracownik, kalendarz menedżera często reaguje na tę informację całkowitą obojętnością. Spotkania pozostają na swoich miejscach, terminy projektów nie przesuwają się ani o minutę, a klienci nadal oczekują odpowiedzi. Jedyną zmianą jest zaproszenie zatytułowane „Wdrożenie nowej osoby", umieszczone pomiędzy dwoma spotkaniami i oznaczone jako wstępne. W praktyce oznacza to, że onboarding odbędzie się, o ile nie wydarzy się nic pilniejszego. Ponieważ w większości organizacji coś pilniejszego wydarza się regularnie, nowy pracownik otrzymuje niezwykle elastyczny program rozwoju. W poniedziałek poznaje system, we wtorek samodzielnie szuka dokumentacji, a w środę dowiaduje się, że opiekun musi pilnie przygotować prezentację. W czwartek wszyscy obiecują nadrobić zaległości. Piątek pozostaje zagadką.

Zdanie „Nie mamy czasu na wdrożenie" brzmi jak opis obiektywnego ograniczenia. Często jest jednak również informacją o tym, jak organizacja podejmuje decyzje dotyczące priorytetów. Firma uznała zatrudnienie kolejnego człowieka za potrzebne, ale nie przewidziała pracy niezbędnej do przygotowania go do nowych obowiązków. W rezultacie stworzyła stanowisko, kupiła sprzęt, przeprowadziła rekrutację i podpisała umowę, natomiast przekazanie wiedzy potraktowała jako czynność, która powinna wydarzyć się przy okazji. To trochę tak, jakby zamówić nową maszynę, a następnie zdziwić się, że ktoś

musi ją uruchomić. Różnica polega na tym, że człowiek potrafi uprzejmie udawać, że wszystko przebiega zgodnie z planem.

Brak czasu jest oczywiście realny. Nie każdy zespół dysponuje zapasem godzin, które można spokojnie przeznaczyć na szkolenia. Są okresy zwiększonego obciążenia, nieobecności, niespodziewane problemy i zadania, których zwyczajnie nie można przesunąć. Błędem byłoby udawanie, że wystarczy lepiej zarządzać kalendarzem, a wszystkie te ograniczenia znikną. Prawdziwe pytanie brzmi: jaką część dostępnego czasu należy świadomie przeznaczyć na przygotowanie nowej osoby, żeby uniknąć jeszcze większego obciążenia później? Nie ma jednej liczby odpowiedniej dla wszystkich stanowisk. Istnieje natomiast istotna różnica między zaplanowaną inwestycją czasu a niekontrolowanym ciągiem przerw, pomyłek i poprawek.

Czas, którego nie wpisano do kalendarza

Załóżmy, że do niewielkiego zespołu obsługi klienta dołącza Paweł. Jego opiekunka, Karolina, ma codziennie wiele spraw do załatwienia i nie może pozwolić sobie na wielogodzinne szkolenia. Ustalają więc, że Paweł będzie pytał wtedy, gdy napotka trudność. Rozwiązanie wydaje się oszczędne, dopóki nie przyjrzymy się jego skutkom. Karolina przerywa własne zadania kilka razy dziennie, za każdym razem musi przypomnieć sobie kontekst pytania, wyjaśnić sytuację i ponownie skupić się na swojej pracy. Paweł z kolei czeka na odpowiedzi, czasami przez kilkadziesiąt minut. Oboje są zajęci, lecz niewiele z tych działań przypomina uporządkowaną naukę. Ich dzień zostaje podzielony na fragmenty tak drobne, że nawet kalendarz przestaje je rozpoznawać.