ROZDZIAŁ 1
DLACZEGO TAK WIELU WŁAŚCICIELI FIRM UŻYWA ZDANIA „LUDZIE SĄ BEZNADZIEJNI”?

Ludzie są beznadziejni. To jedno z tych zdań, które bardzo często słyszę od właścicieli firm. Czasami pada już po pierwszej nieudanej współpracy, czasami po kilku latach budowania zespołu. Towarzyszą mu zwykle inne: „nikomu dzisiaj nie chce się pracować”, „nie ma dobrych pracowników”, „wszystkiego trzeba pilnować”, „ciągle popełniają te same błędy”, „zanim komuś wytłumaczę, wolę zrobić sama”, „zatrudniam, szkolę, a oni i tak odchodzą”.

I oczywiście czasami właściciel firmy ma rację. Zdarzają się źle dobrani ludzie. Zdarzają się pracownicy, którzy nie wywiązują się z obowiązków, nie dotrzymują ustaleń, nie chcą się uczyć albo przy rekrutacji pokazali się z zupełnie innej strony niż później podczas pracy. Zdarzają się również zwykłe pomyłki rekrutacyjne – po obu stronach. Firma wyobrażała sobie kandydata inaczej, kandydat inaczej wyobrażał sobie firmę i po kilku tygodniach okazuje się, że z tej współpracy nic dobrego nie będzie.

Nie zamierzam więc przekonywać Cię, że każdy człowiek, którego zatrudnisz, będzie świetnym pracownikiem, jeśli tylko odpowiednio nim pokierujesz. Tak nie jest.

Mam jednak problem z sytuacją, w której właściciel zatrudnia piątą osobę i piąta okazuje się „beznadziejna”.

Pierwsza była niesamodzielna. Druga niczego nie potrafiła zrobić bez instrukcji. Trzeciej nie zależało. Czwarta odeszła, gdy tylko dostała lepszą propozycję. Piąta właśnie zaczyna rozglądać się za inną pracą. Można oczywiście uznać, że pięć razy mieliśmy pecha. Można też zadać sobie znacznie mniej wygodne pytanie: co w tych pięciu przypadkach było wspólne?

Wspólna była firma. I właśnie od niej zaczęłabym poszukiwanie przyczyny.

Nie po to, żeby obwiniać właściciela. Prowadząc małą firmę, bardzo często uczymy się zarządzania ludźmi dopiero wtedy, kiedy pierwszy człowiek już siedzi obok nas i czeka na zadania. Nikt wcześniej nie wymagał od nas stworzenia struktury organizacyjnej, opisania odpowiedzialności, zaplanowania wdrożenia czy nauczenia się delegowania. Przez kilka lat sami wykonywaliśmy pracę i robiliśmy to w sposób, który – naszym zdaniem – działał. A później przychodzi moment, w którym trzeba tę pracę przekazać drugiemu człowiekowi i nagle okazuje się, że to, co było oczywiste dla nas, wcale nie jest oczywiste dla niego.

I wtedy bardzo łatwo pomylić problem z człowiekiem z problemem w sposobie organizacji firmy.

Zatrudniłam człowieka. Tylko właściwie do czego?

Pierwszych pracowników bardzo często zatrudniamy za późno. Nie wtedy, kiedy spokojnie możemy zastanowić się nad tym, czego potrzebujemy, ale wtedy, kiedy już naprawdę nie dajemy rady.

Klientów przybywa, skrzynka mailowa jest pełna, faktury czekają, telefon dzwoni, trzeba coś wrzucić do mediów społecznościowych, przygotować ofertę, oddzwonić do klienta, odpowiedzieć księgowej, sprawdzić płatności i jeszcze wykonać właściwą pracę, za którą klienci nam płacą. W pewnym momencie pojawia się myśl: muszę kogoś zatrudnić.

Tylko że bardzo często za tą myślą nie stoi jeszcze odpowiedź na pytanie: do czego?

Potrzebujemy „kogoś do pomocy". I ten „ktoś do pomocy" przychodzi do firmy.

Na początku jesteśmy zachwyceni, bo wreszcie mamy komu coś oddać. „Proszę, odpisz na te wiadomości". „Sprawdź mi jeszcze tę fakturę". „A możesz przy okazji wrzucić ten post?" „Wiesz co, zostaw to na razie, bo mamy pilniejszą rzecz". „A, i zadzwoń jeszcze do tego klienta".

Przez pierwsze dni taki model może nawet działać. Problem pojawia się wtedy, kiedy z pojedynczych poleceń finalnie nie powstaje zakres odpowiedzialności.

Po kilku tygodniach pracownik nadal czeka, aż powiesz mu, co ma zrobić. Ty coraz bardziej się irytujesz, bo przecież właśnie po to zatrudniłeś człowieka, żeby nie musieć zajmować się wszystkim. Zaczynasz mieć poczucie, że zamiast jednego etatu – swojego – masz teraz półtora, bo oprócz własnej pracy musisz jeszcze organizować pracę komuś innemu.

I w którymś momencie pada zdanie: „On nie jest samodzielny".

Tylko zanim uznasz człowieka za niesamodzielnego, warto sprawdzić, czy w ogóle stworzyłeś mu możliwość samodzielnego działania. Bo samodzielność nie polega na tym, że pracownik każdego ranka zgaduje, czego akurat potrzebuje właściciel. Żeby człowiek mógł pracować samodzielnie, musi wiedzieć, za jaki obszar odpowiada, co należy do jego obowiązków, jakie są priorytety, jaki efekt ma osiągnąć i które decyzje może podejmować bez konsultacji. Musi też wiedzieć, o czym decydować nie może.

Jeżeli tego nie ustalimy, pracownik ma dwa wyjścia. Może ciągle pytać – i wtedy uznamy go za niesamodzielnego. Albo może przestać pytać i zacząć podejmować decyzje sam – i wtedy istnieje spore ryzyko, że w końcu podejmie decyzję inną niż ta, którą podjęlibyśmy my.

Wtedy z kolei pojawia się: „Dlaczego mnie nie zapytałeś?". To układ, w którym pracownik właściwie nie może wygrać.

Właścicielowi bardzo trudno to zauważyć, ponieważ on nie potrzebuje zakresu obowiązków. Przez lata wykonywał te zadania sam i wie, co trzeba zrobić. Widzi zależności, których nowa osoba jeszcze nie dostrzega. Pamięta, że temu klientowi trzeba wysłać dodatkowy dokument, chociaż nigdzie nie jest to zapisane. Wie, że zamówienia od jednej grupy klientów realizujemy trochę inaczej. Wie, gdzie znajduje się konkretny plik i dlaczego nie należy korzystać z tego drugiego, mimo że nazywa się prawie tak samo. Wie, że jeśli wydarzy się A, robimy B, chyba że wcześniej wydarzyło się C. Tyle że ta wiedza nie znajduje się w firmie. Ona znajduje się w jego głowie. A nowy pracownik nie ma do tej głowy dostępu.

Przecież mówił, że to potrafi

Zatrudnienie osoby z doświadczeniem nie zwalnia nas z jej wdrożenia. To bardzo ważne, bo jednym z częstszych powodów rozczarowania nowym człowiekiem jest oczekiwanie, że skoro zatrudniliśmy specjalistę, to możemy przekazać mu hasło, login i komputer, a następnie wrócić po efekty. Jeżeli zatrudniasz księgową z dziesięcioletnim doświadczeniem, nie musisz jej tłumaczyć podstaw księgowości. Ale musisz pokazać jej Twoją firmę. Jeśli zatrudniasz handlowca, który przez lata sprzedawał usługi, nie musisz uczyć go od początku sprzedaży, ale nadal musi poznać Twoją ofertę, klientów, sposób wyceny, standard obsługi czy granice negocjacji. Doświadczona wirtualna asystentka nadal nie wie, gdzie trzymasz dokumenty, które sprawy może załatwić sama, a z którymi ma przyjść do Ciebie.

Doświadczenie skraca wdrożenie. Nie powoduje, że wdrożenie przestaje być potrzebne.

Tymczasem w małej firmie wdrożenie często odbywa się „przy okazji". Dzisiaj pokażę Ci to, jutro tamto, tutaj są jakieś stare instrukcje, ale chyba już nieaktualne, a gdybyś czegoś nie wiedział, to pytaj. No więc człowiek pyta. Pierwszego dnia dziesięć razy. Drugiego siedem. Trzeciego znowu dziesięć, bo dostał nowe zadanie. A właściciel po tygodniu zaczyna być zmęczony. „Ile razy mam tłumaczyć?" Czasami kilka.

To jest właśnie ten moment, w którym zatrudnienie okazuje się czymś zupełnie innym, niż wyobrażaliśmy sobie przed rozpoczęciem rekrutacji. Miało być łatwiej. Miało być mniej pracy. Tymczasem w pierwszych tygodniach często jest jej więcej. Jeżeli realizowałeś jakieś zadanie regularnie przez trzy lata, a druga osoba

wykonuje je trzeci raz, prawdopodobnie zrobisz je szybciej. Jeśli po pierwszej próbie odbierzesz jej to zadanie, bo „nie masz czasu tłumaczyć", następnym razem nadal zrobisz je szybciej. I za pół roku również będziesz szybszy, bo Ty będziesz miał trzy i pół roku doświadczenia, a Twój pracownik trzy próby. Wdrożenie wymaga czasu. Najpierw musisz pokazać. Później pozwolić zrobić. Następnie sprawdzić i dać informację zwrotną. Z czasem kontrolujesz coraz mniej, a człowiek przejmuje coraz większą odpowiedzialność. Tego etapu nie da się ominąć. Można natomiast nigdy go nie skończyć – jeśli przy każdym błędzie będziesz zabierać zadanie z powrotem.

Chcemy bardzo dobrych ludzi. Najlepiej tanio

Kolejnym powodem, dla którego właściciele firm mają poczucie, że trudno znaleźć dobrych ludzi, są nasze oczekiwania. Chcemy człowieka samodzielnego, odpowiedzialnego, doświadczonego i zaangażowanego. Takiego, któremu nie trzeba wszystkiego tłumaczyć. Który zobaczy problem, zanim zdążymy mu o nim powiedzieć. Będzie umiał rozmawiać z klientem, podejmować decyzje, pilnować terminów i jeszcze podpowie, co można zrobić lepiej. A później patrzymy na budżet i próbujemy zatrudnić go możliwie najtaniej. Nie piszę tego po to, żeby namawiać Cię do przepłacania pracowników. Firma musi liczyć pieniądze. Wynagrodzenie człowieka musi mieścić się w modelu finansowym, a zatrudnienie, które zjada całą marżę, nie jest dobrym zatrudnieniem ani dla właściciela, ani w dłuższej perspektywie dla pracownika. Musimy jednak dopasować oczekiwania do tego, za co jesteśmy gotowi zapłacić.

Jeżeli stać Cię na osobę początkującą, możesz zatrudnić osobę początkującą. Być może będzie fantastyczna, szybko się nauczy

i zostanie z Tobą na lata. Musisz jednak wkalkulować w tę decyzję czas potrzebny na jej rozwój. Jeśli potrzebujesz człowieka, który od pierwszych tygodni przejmie cały obszar, sam podejmie większość decyzji i będzie jeszcze zarządzał innymi, prawdopodobnie szukasz kogoś z zupełnie innego poziomu doświadczenia. A to będzie kosztowało więcej. Nie da się bez końca płacić za juniora i narzekać, że nie zachowuje się jak senior. Oszczędność na wynagrodzeniu potrafi też wygenerować koszt, którego nie widzimy od razu – rotację. Wyobraź sobie, że znalazłeś naprawdę dobrego człowieka. Uczy się, po kilku miesiącach zna już firmę, klientów i procedury. Coraz mniej Cię potrzebuje. Właśnie zaczyna dochodzić do momentu, na który czekałeś od początku współpracy. I odchodzi. Dostaje gdzie indziej propozycję o trzydzieści procent lepiej płatną – i trudno mu się dziwić, że z niej korzysta. Ty natomiast wracasz do punktu wyjścia. Ogłoszenie, kandydaci, rozmowy, wybór, formalności, wdrożenie, pierwsze błędy, pytania, kontrola. Znowu przez kilka miesięcy inwestujesz swój czas. Jeśli robisz to co pół roku, problemem nie jest już wyłącznie wynagrodzenie jednego człowieka. Kosztuje Cię cały system ciągłego zastępowania ludzi. Rotacja jest droga, nawet jeśli nie widzisz na nią osobnej faktury. Oczywiście ludzie odchodzą z różnych powodów i nie zawsze jesteśmy w stanie ich zatrzymać. Nie chodzi o to, żeby za wszelką cenę przebijać każdą ofertę konkurencji. Chodzi o świadomość, że wynagrodzenie jest jednym z elementów decyzji o pozostaniu w firmie, a zbyt duża oszczędność w tym miejscu może być pozorna.

Dobry pracownik bez narzędzi nadal nie zrobi dobrej pracy

Można zatrudnić odpowiedniego człowieka, dobrze mu zapłacić, nawet całkiem nieźle go wdrożyć, a później skutecznie utrudniać

mu pracę każdego dnia. Wystarczy nie dać mu narzędzi. I nie mam tutaj na myśli wyłącznie laptopa, telefonu czy odpowiedniego programu. Narzędziem pracy jest także informacja. Dostęp. Procedura. Checklista. Ustalony sposób komunikacji. Miejsce, w którym znajdują się aktualne pliki. Wiedza o tym, kto podejmuje konkretną decyzję. Jeśli pracownik musi napisać do Ciebie, żeby dostać hasło do systemu, następnie zapytać, gdzie jest umowa, później upewnić się, którego wzoru dokumentu użyć, a na koniec czekać trzy godziny na zatwierdzenie maila do klienta, to problemem nie jest jego tempo pracy. Problemem jest sposób, w jaki praca została zorganizowana. W małej firmie bardzo łatwo stworzyć sytuację, w której właściciel jest centralnym punktem wszystkich procesów. Wszystkie drogi prowadzą do niego. Każdy czegoś potrzebuje. Każdy na coś czeka. Każda ważna decyzja wymaga jego akceptacji. Paradoks polega na tym, że właściciel zatrudnia ludzi właśnie po to, żeby mieć mniej pracy, a później tworzy system, w którym bez niego nikt nie może pracować. W efekcie ludzie siedzą i czekają, a on biega od jednej osoby do drugiej, odpowiada na pytania, sprawdza, poprawia i zatwierdza.

Wieczorem jest wykończony i myśli: „Po co mi właściwie ci pracownicy?".

Tylko że problemem nie jest liczba ludzi. Problemem jest to, że razem z zadaniami nie przekazał im wystarczających narzędzi i odpowiedzialności, żeby mogli te zadania rzeczywiście przejąć.

Twój pracownik nie jest Tobą

To chyba jedna z najtrudniejszych rzeczy do zaakceptowania dla właściciela firmy. Pracownik najprawdopodobniej nigdy nie będzie

zaangażowany w Twoją firmę dokładnie tak samo jak Ty. I nie powinieneś tego od niego oczekiwać. Ty możesz obudzić się w środku nocy i pomyśleć o kliencie. Na wakacjach możesz wpaść na pomysł nowej usługi. Możesz w sobotę włączyć komputer, bo nagle przypomniało Ci się, że warto coś sprawdzić. Kiedy przychody spadają, prawdopodobnie myślisz o tym przy śniadaniu, podczas spaceru i przed snem. Twój pracownik może tego nie robić. Może skończyć pracę i przestać myśleć o Twojej firmie. To nie oznacza, że jest złym pracownikiem. Właściciel ma zupełnie inną relację z firmą. Ponosi inne ryzyko, ale również czerpie inne korzyści z jej wzrostu. To jego majątek, marka, decyzje i przyszłość. Oczekiwanie, że osoba zatrudniona będzie przeżywała biznes dokładnie w taki sam sposób, jest zwyczajnie nierealistyczne. To nie oznacza, że nie możemy wymagać zaangażowania. Możemy i powinniśmy wymagać odpowiedzialności, dotrzymywania terminów, jakości pracy, uczciwości, przestrzegania zasad czy dbania o klienta. Możemy oczekiwać inicjatywy, szczególnie od bardziej doświadczonych osób. Możemy budować zespół, któremu zależy na wyniku firmy. Jednak zaangażowanie pracownika nie powinno być mierzone tym, czy zachowuje się jak właściciel. Jeżeli człowiek dobrze wykonuje swoją pracę, osiąga ustalone rezultaty, bierze odpowiedzialność za swój obszar, a o siedemnastej wyłącza komputer i idzie żyć swoim życiem, być może właśnie masz bardzo dobrego pracownika.

Kiedy wszystko jest priorytetem

Jest jeszcze jeden sposób, żeby bardzo szybko nauczyć dobrych pracowników bierności. Wystarczy codziennie zmieniać im priorytety. Małe firmy są dynamiczne i jest to jedna z ich największych zalet. Możemy szybko podejmować decyzje, reagować na rynek, testować pomysły i zmieniać kierunek bez wielomiesięcznych

procesów akceptacji. Problem zaczyna się wtedy, kiedy elastyczność zamienia się w chaos. W poniedziałek ustalamy, że najważniejsze jest przygotowanie nowej oferty. We wtorek pojawia się trudna sytuacja z klientem, więc oferta czeka. W środę właściciel wpada na świetny pomysł dotyczący social mediów i trzeba koniecznie wdrożyć go od razu. W czwartek przypominamy sobie, że przecież oferta miała być gotowa. W piątek pytamy pracownika, dlaczego właściwie tak długo ją przygotowuje. Z perspektywy właściciela każde z tych działań może mieć uzasadnienie. On widzi wszystkie pojawiające się szanse i zagrożenia. Problem polega na tym, że pracownik niekoniecznie wie, które z nich są rzeczywistą zmianą priorytetu, a które chwilowym pomysłem właściciela. Jeżeli dzieje się to regularnie, ludzie bardzo szybko uczą się jednej rzeczy: nie warto za bardzo przywiązywać się do planu, bo on zaraz się zmieni. Z czasem przestają więc planować. Przestają wychodzić przed szereg. Czekają na polecenia. I znowu właściciel dostaje dokładnie to, czego najbardziej nie chciał: niesamodzielny zespół. W firmie oczywiście będą „pożary": klient zadzwoni z problemem, system przestanie działać, ktoś zachoruje, przesyłka nie dojedzie, pojawi się niespodziewane duże zamówienie. Nie da się prowadzić biznesu w taki sposób, żeby wszystko zawsze przebiegało zgodnie z planem. Różnica polega na tym, czy gaszenie pożarów jest wyjątkiem, czy stało się naszym modelem zarządzania. Jeżeli zespół przez większość czasu wie, jaki jest cel, co jest najważniejsze i kto za co odpowiada, poradzi sobie z nagłą zmianą. Jeżeli od miesięcy funkcjonuje w chaosie, każda kolejna zmiana tylko ten chaos pogłębia.

A później mówimy: „Ludzie są beznadziejni"

Właśnie dlatego mam duży dystans do tego zdania.