



Adaptacyjność przedsiębiorstw w dobie kryzysu

Przewodnik dla kadry zarządzającej przedsiębiorstw

Autor: Sławomir Kośmicki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rozdział 3

Radzenie sobie w trudnych sytuacjach



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Kryzys wiele firm odczuło boleśnie. Są branże, na które wszelkie spowolnienie gospodarcze oddziałuje znacznie mocniej. Wśród nich można wymienić choćby szeroko rozumianą branżę reklamową. Firmy szukając oszczędności dokonują ich w pierwszym rzędzie w tym obszarze, który nie wpływa bezpośrednio na bieżące funkcjonowanie firmy. W dalszej kolejności malejące wpływy firmy rekompensują zmniejszonymi wydatkami na usługi, które nie są niezbędne do sprawnego funkcjonowania. Jeśli to wszystko nie wystarcza, to koszty redukuje się tam, gdzie są stałe i stosunkowo wysokie. Najczęściej są to koszty związane z personelem. Przeprowadza się redukcję załogi, zleca wykonanie części zadań na zewnątrz. Jeśli te działania mają ochronić byt firmy, zapewnić jej przetrwanie, to należy je określić, jako konieczne i usprawiedliwione. Wiele jednak firm wykorzystując „mit kryzysu” przeprowadza redukcje i oszczędności, które powodują załamanie klimatu organizacyjnego, atmosfery w firmie i pośrednio przekładają się na wydajność.

Przykłady:

Firma działająca w branży konstrukcji metalowych szukając oszczędności zwolniła wysokiej klasy specjalistów. Ponieważ zlokalizowana jest w niewielkiej miejscowości, w momencie poprawy koniunktury nie była w stanie odbudować swego potencjału kadrowego. Popadła w chaos organizacyjny. Pracownicy musieli pracować w nadgodzinach, zatrudniano nowe, przypadkowe i niewykwalifikowane osoby do skomplikowanych prac. Zaowocowało to dramatycznym spadkiem jakości. W organizacji szukano „koźłów ofiarnych” zamiast skupić się na rozwiązaniu problemu. W efekcie straty, które firma poniosła doprowadziły do bankructwa oddziału i konieczności jego sprzedaży.

Firma wytwarzająca na licencji skomplikowane, wysoko przetworzone produkty z aluminium, głównie na rynki zagraniczne, zatrudniającą specjalistów w momencie, gdy Europa zaczęła „wychodzić” z kryzysu podjęła decyzję o redukcji załogi z uwagi na konieczność poprawy wskaźników bilansowych. (Firma jest notowana na zagranicznej giełdzie). Decyzja spowodowała olbrzymie trudności w dotrzymaniu zawartych umów. Konieczna stała się praca na trzy zmiany, pracownicy pracowali w nadgodzinach. W efekcie w firmie znacząco pogorszyła się atmosfera pracy. Winą za to obarczono dział HR (sic!). Zwolniono wszystkich pracowników tego działu. Ta decyzja jeszcze pogorszyła klimat w całej firmie. Ostatecznie z posadą pożegnało się kilka osób z zarządu firmy, odpowiedzialnych za to niedopatrzenie.

Oba przykłady pokazują, że konieczna jest właściwa analiza sytuacji i perspektyw rynkowych. Wszelkie działania oparte na chęci dokonania nieprzemyślnych oszczędności i intuicji mogą powodować poważne konsekwencje. W obu przypadkach obserwować można znaczny spadek zaufania pracowników do kadry zarządzającej i efekty w obszarze ekonomicznym, które, zostały wywołane błędnymi decyzjami. Po takich doświadczeniach pracownikom trudno funkcjonować w dotychczasowej strukturze i z podobnym zaangażowaniem.

Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

„Przejście” firmy przez okres kryzysu może spowodować pogorszenie nastrojów w organizacji i przez to zwiększyć prawdopodobieństwo wystąpienia trudnych sytuacji o różnym charakterze. Może też skonsolidować pracowników i zmotywować ich do większej aktywności i dzięki temu stanowić pozytywny czynnik.

Kategorie trudnych sytuacji w relacjach pracodawca – pracownik można podzielić na te, które mają podłoże ekonomiczne i na te, które dotyczą kontaktów interpersonalnych.

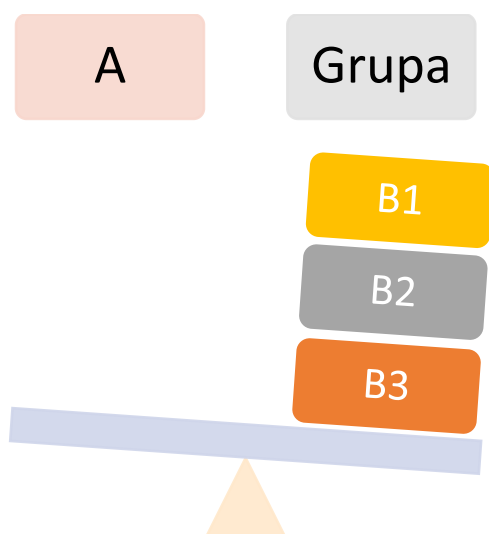
Słaba kondycja ekonomiczna przedsiębiorstwa powoduje, że sytuacji konfliktowych tworzy się więcej, najczęściej wynikają one z niedoboru zasobów i konieczności walki o nie. Wówczas wszelkie ukryte lub załagodzone konflikty nabierają nowej siły. Inne źródła konfliktów, to odmienne postrzeganie priorytetów w organizacji i co za tym idzie celów, jakie poszczególne grupy, działy czy osoby mogą widzieć.

Konflikt może mieć też podłoże interpersonalne. W zależności od zaangażowania osób może mieć różną strukturę.

Rysunek 1 Konflikt „jeden na jeden”



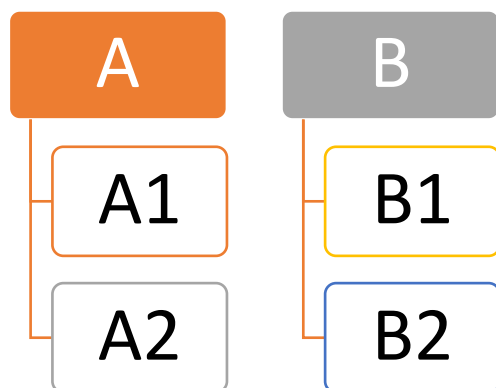
Rysunek 2 Konflikt „jeden vs grupa”



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rysunek 3 Konflikt „grupa vs grupa”



Opracowanie własne

Różna struktura konfliktów oznacza, że należy je rozwiązywać w odmienny sposób. W przypadku konfliktu jednostek, skuteczne może być powierzenie do wykonania wspólnego zadania, lub „ustanowienie” wspólnego wroga, najlepiej zewnętrznego. Wówczas jednostki są w stanie dojść do porozumienia pomiędzy sobą. Dość trudnym przypadkiem jest konflikt jednostka przeciw grupie lub grupa przeciw jednostce. O ile w pierwszym przypadku wystarczy na początku konfliktu przekonać jedną osobę, o tyle w przypadku drugim nie będzie to już takie łatwe. Uwarunkowania jednostek tworzących grupę mogą się różnić między sobą, cały czas będąc uzewnętrzniane w odmienny sposób, charakterystyczny dla grupy. Konflikt tego typu bardzo często kończy się „przegraną” jednostki, jako formalnie słabszej. Niemniej skuteczny przełożony potrafi rozwiązać także konflikty tego typu.

Konflikt pomiędzy grupami jest dość charakterystyczny dla różnych działów w firmie. Czasami bywa wynikiem wzajemnych pretensji osób z danych grup, może mieć również inne podłoża. Do jego rozwiązania może posłużyć wzajemne poznanie racji i punktów widzenia danej strony poprzez integratywny sposób rozwiązywania sporów. Polega on na poszukiwaniu rozwiązania akceptowalnego dla obu stron, zakładając dobrą wolę stron konfliktu i dążenie do jego polubownego rozwiązania. Pomysły powinno oceniać się w macierzy pod kątem akceptowalności dla wszystkich stron i realności, czy to ekonomicznej, czy też organizacyjnej.

Aby móc określić, jaka jest jakość dialogu społecznego w danej organizacji w modelu zarządzania dialogiem społecznym zamieszczone jest narzędzie [L4 – ankieta badania jakości dialogu](#) oraz narzędzia pomocnicze [L5 – interpretacja wyników ankiety badania jakości dialogu](#). Ankieta zawiera szereg pytań. Uporządkowanie uzyskanych wyników ułatwia narzędzie [L6 – Matryca do obliczania wyników](#).

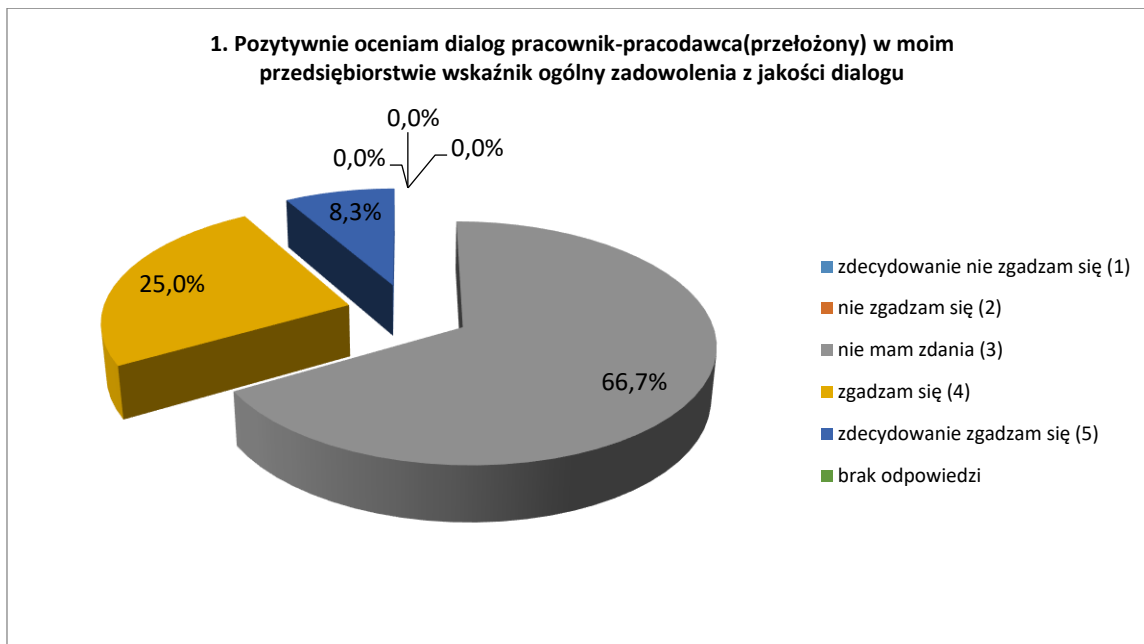
Narzędzia te pozwalają na dokonanie globalnej diagnozy w firmie i dzięki temu stanowią doskonały punkt wyjścia do planowania dalszych działań.

Wszystkie odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie dzięki macierzy przedstawiane są w formie wykresów, dzięki temu ich interpretacja jest łatwiejsza i dająca więcej możliwości.

Człowiek – najlepsza inwestycja

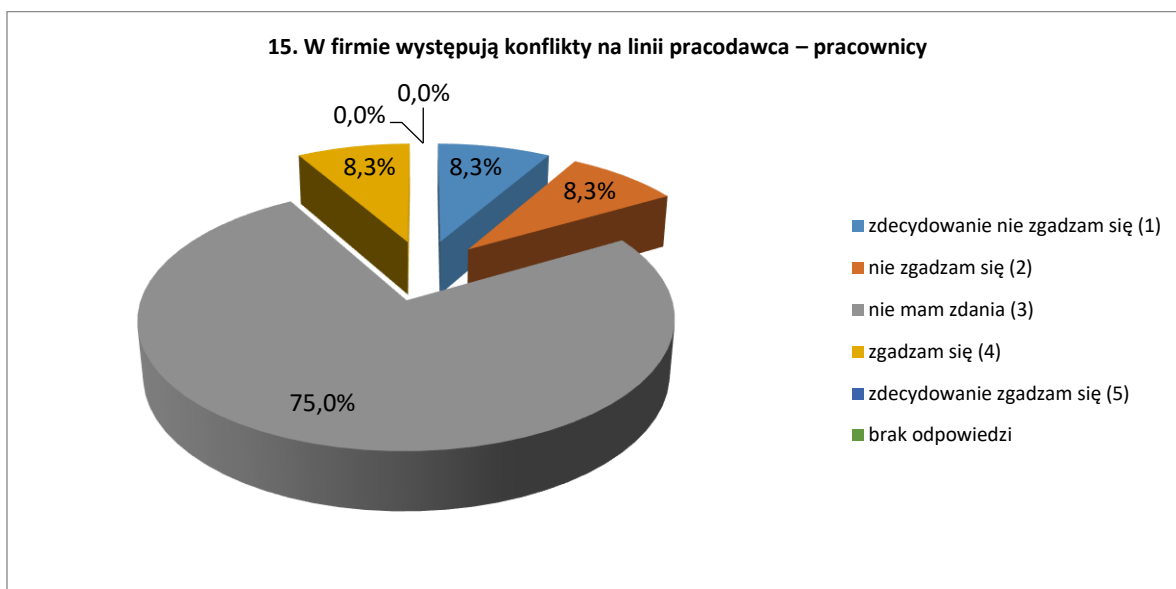
Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rysunek 4 Przykładowy wynik testowania dotyczący oceny dialogu



Opracowanie własne na podstawie wyników testowania

Rysunek 5 Przykładowy wynik testowania dotyczący występowania konfliktów



Opracowanie własne na podstawie wyników testowania

Człowiek – najlepsza inwestycja

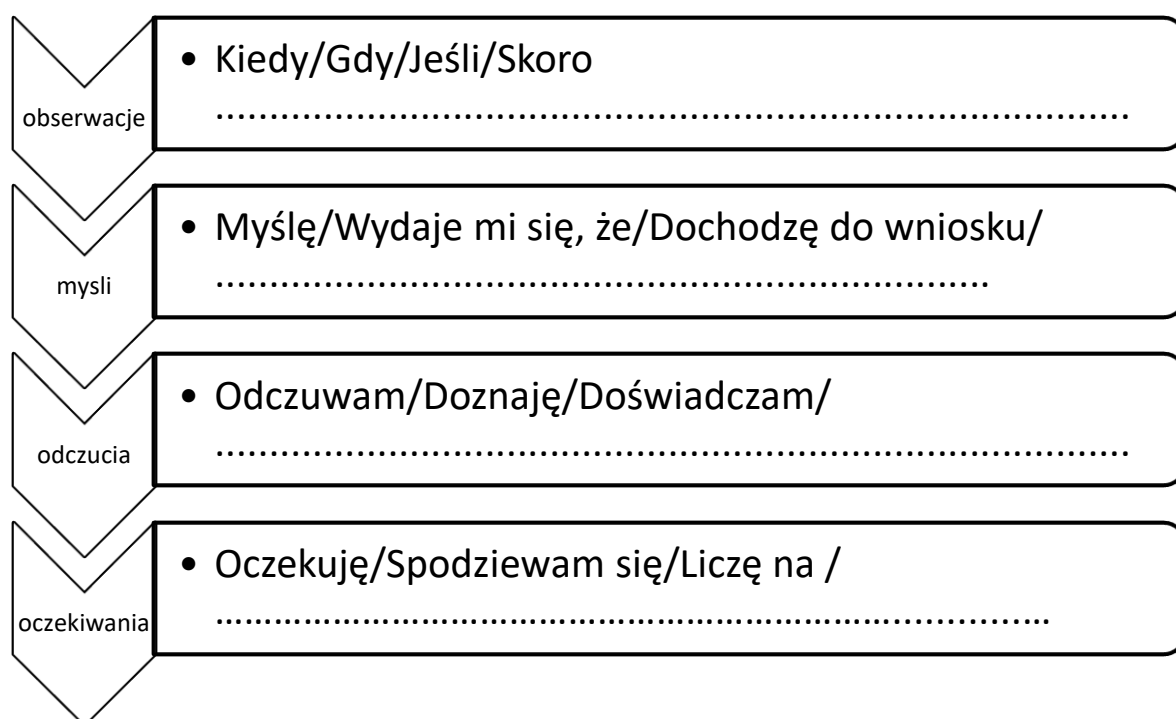
Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Jeśli w firmie zostały zdiagnozowane konflikty, mogą one wynikać również z istnienia stereotypów dotyczących pracodawców, czy członków związków zawodowych. W modelu zawarte jest narzędzie [L11 –Katalog dobrych praktyk i rekomendacji](#) opisane są w nim różne przypadki występujące w przedsiębiorstwach i skuteczne środki, które zostały podjęte w celu zapewnienia odpowiedniej jakości dialogu społecznego.

W przypadku konfliktów interpersonalnych bardzo istotnym aspektem są indywidualne uwarunkowania cech osobowości osób zaangażowanych w konflikt. Narzędzie [L18- Zasady przyjmowania i udzielania informacji zwrotnej](#) opisuje metody radzenia sobie w różnych sytuacjach. Wg Schulza von Thuna u niektórych osób nadmiernie rozwinięty może być odbiór informacji w sposób tzw. drażliwy. Powoduje to, iż wszystkie wypowiedzi innych, takie osoby odbierają bardzo osobiście, co przekłada się na drastyczny spadek poziomu komunikacji, rodząc sytuacje konfliktowe. Komunikacja staje się nieskuteczna. Jednak odpowiedni sposób pozwala na jej poprawę także w takim przypadku.

Narzędzie opisuje sposób radzenia sobie w takich sytuacjach, rekomendując użycie schematu komunikacyjnego opartego na modelu pełnej ekspresji.

Rysunek 6 Schemat modelu pełnej ekspresji



Opracowanie własne na podstawie: Schulz von Thun Friedmann, Sztuka Rozmawiania, WAM, Kraków, 2001

Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

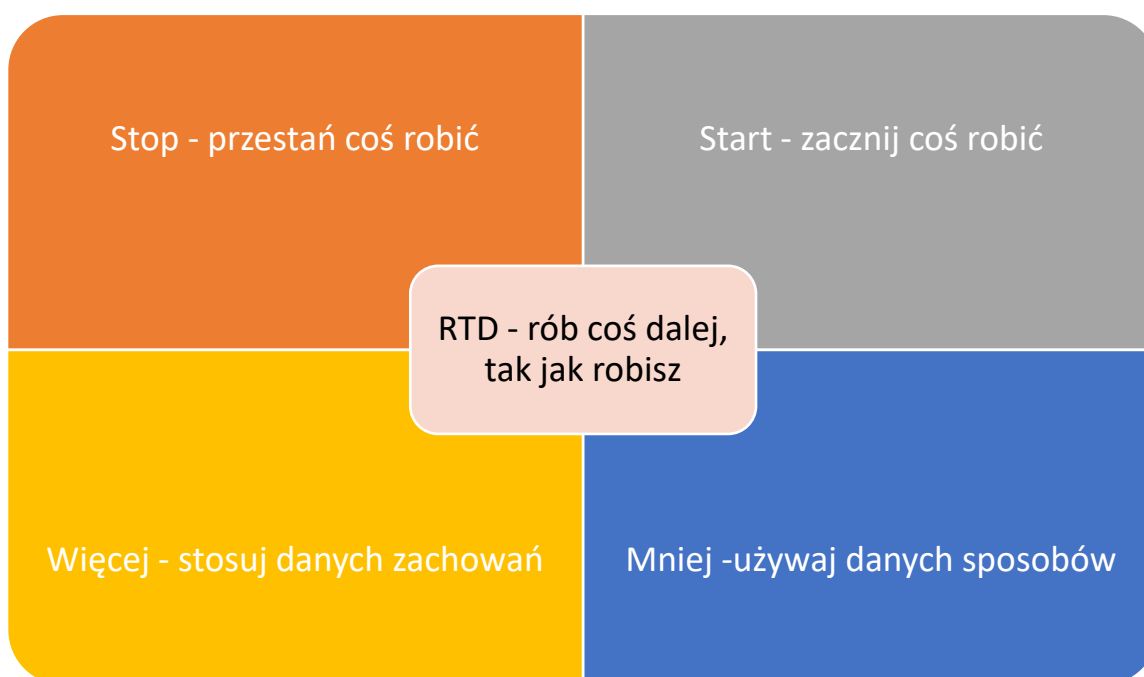
Narzędzie to opisuje również inne schematy komunikacyjne. Wymienia ogólne zasady wyrażania informacji zwrotnych ukazując, iż proste reguły są często bardzo skuteczne.

Prezentuje sposób właściwego przyjmowania negatywnych informacji zwrotnych. Pokazuje jak radzić sobie w przypadku informacji, z którymi dana osoba się zgadza i z takimi, z którymi się nie zgadza.

Niektóre z tych metod zostały dodatkowo przedstawione w postaci filmów ilustrujących określone zachowania.

W narzędziu [L30 – Pana obecność jest dla nas ważna](#) ukazany jest sposób przekonywania szefa do udziału w spotkaniu, na które nie ma ochoty. Narzędzie wykorzystuje schemat RTD według sekwencji start, stop, więcej, mniej, rób tak dalej. Film może być wykorzystany do zapoznania się ze skutecznym stosowaniem konkretnej metody, oraz stanowić może inspirację do wykorzystania schematu w podobnej sytuacji.

Rysunek 7 Schemat metody Więcej Mniej



Opracowanie własne

L28 - Zasadne obiekcje - w sposób praktyczny ukazuje, jak radzić sobie z obiekcjami pracowników, które mogą pojawić się w różnych okolicznościach. W przykładowym filmie przedstawiona jest dyskusja pomiędzy Panią Prezes a pracownikami na temat przeprowadzenia w firmie badania satysfakcji. To oczywiście tylko przykładowa scenka, omówiona szeroko w opisie filmu. Techniki te stosować można w każdej zbliżonej sytuacji, w której przełożony musi radzić sobie z obiekcjami pracowników.

Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

[L29 - Nieugięty negocjator](#) – w tym filmie zaprezentowano sposób na radzenie sobie z obiekcjami przełożonego, używając różnych technik perswazyjnych. Metoda może być wykorzystana również w innych przypadkach, a zwłaszcza w trakcie radzenia sobie z wystąpieniem oporu u pracowników. Techniki pokazane w narzędziu pozwalają na osiągnięcie swojego celu, nawet przy niechętnym nastawieniu rozmówcy.

[L31 - Metoda Gordona](#) – to film przybliżający odbiorcy metodę rozwiązywania sporów metodą Thomasa Gordona, zwaną „metodą bez porażek” (*Wychowanie bez porażek*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1991.). Metoda ta sprawdza się wszędzie tam, gdzie komunikacja jest na dobrym poziomie, nie występują elementy zastraszania pracowników, ani też groźby pod adresem pracodawcy. Istnieje swoboda wymiany własnych opinii, za które nikt nie jest szykanowany. Jeśli firma myśli o dialogu społecznym na serio, wówczas może stosować metodę Gordona bez większych problemów.

Aby zminimalizować ryzyko wystąpienia konfliktów warto skorzystać z narzędzia [L1 – Expose szefa](#), w którym poprzez przedstawienie swoich oczekiwań, wyznaczenie granic, ukazanie reguł i zasad funkcjonujących w firmie zmniejsza się skłonności osób do popadania w konflikty, czy też prowokowania trudnych sytuacji.

Lepiej stosować środki zapobiegawcze, polegające na minimalizowaniu szans na wystąpienie konfliktu niż później reagować na konkretny spór. Takie metody przedstawiono w narzędziach [L10 – Standardy europejskie](#), czy też [L11- Katalog dobrych praktyk](#). Dzięki technikom tam zamieszczonym można z powodzeniem dążyć do zmniejszania lub ograniczania skali ewentualnego konfliktu. Lektura tych pozycji pozwala na stwierdzenie, że sprawna komunikacja w firmie jest podstawą i najważniejszym składnikiem atmosfery panującej w danej organizacji.

Narzędzie, które pomaga budować odpowiedni klimat w firmie to film [L27 – Wzmacniaj w ludziach to, czego od nich oczekujesz](#). Propaguje postawę szefa zaangażowanego w budowanie nie tylko dobrych relacji w firmie, ale takiego, który również aktywnie uczestniczy w akcjach zewnętrznych, mających na celu tworzenie pozytywnego klimat wokół organizacji.

W przypadku wystąpienia sytuacji, wymagającej podjęcia decyzji radykalnych, których skutkiem może być zwolnienie poszczególnych osób, warto posłużyć się takimi narzędziami, które zaangażują zespół w poszukiwanie wspólnych rozwiązań. Oprócz wspomnianego już filmu prezentującego metodę Thomasa Gordona, można zastanowić się nad zaproszeniem pracowników do udziału w sesji kreatywnej. [L13 – Sesja kreatywna](#), matryca do oceny możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstw pozwala na zaangażowanie pracowników w konkretne działania mające na celu wyjście z sytuacji kryzysowej. Zastosowanie tej techniki wymaga pewnej odwagi w przedstawieniu prawdziwej sytuacji ekonomicznej firmy i wynikających stąd niebezpieczeństw. Należy zwrócić uwagę na dobór zespołu do prac z wykorzystaniem tej techniki, aby były to osoby dojrzałe, poszukujące rozwiązań, działające w sposób konstruktywny. W innym przypadku spotkanie takie może zakończyć się wymianianiem popełnionych przez różne osoby błędów, poszukiwaniem „koźłów ofiarnych” czy też jawnym konfliktem pomiędzy czy to działami, czy też osobami.



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Warto jednak włączyć zespół przed podjęciem trudnych decyzji do wspólnej pracy. Istnieje szansa na wypracowanie innego rozwiązania. Zaś w przypadku, gdy takie rozwiązanie nie powstanie, osoby uczestniczące w spotkaniu widzą nieuchronność danej, niepopularnej decyzji i w pewien sposób identyfikują się z nią poprzez osobiste zaangażowanie.

Narzędzie [L19 – Podręcznik radzenia sobie z oporem](#) przybliży pojęcie i przyczyny powstawania zjawiska oporu wśród pracowników. Przedstawia on również, jakie metody są skuteczne i ukazuje przykłady ich użycia.

Reasumując. Aby zwiększyć swoją adaptacyjność, przedsiębiorstwa mogą stosować cały wachlarz narzędzi zawartych w modelu zarządzania dialogiem społecznym. Metody tam przedstawione opierają się na stosowaniu zasad komunikacji skutecznej. Nie wymagają nakładów finansowych, nie angażują innych środków poza czasem potrzebnym na ich przyswojenie. Efekty ich stosowania zaś mogą być bardzo owocne i poprawić funkcjonowanie firmy, jako całości.

Przedstawione narzędzia dotyczące radzenia sobie w sytuacjach trudnych są przykładem, że techniki te można stosować elastycznie w sposób dopasowany do konkretnego problemu.