

Trudne rozmowy

Jak informować pracowników o niekorzystnych zmianach?





ELŻBIETA STELMACH

Praktyk Analizy Transakcyjnej, Certyfikowany Partner i Trener FRIS®, trener Super Skills, konsultant FACET5, coach kariery i doradca zawodowy, coach kryzysowy, trener biznesu.

Kolejne etapy odmrażania gospodarki, powolny powrót do funkcjonowania w biznesie stawiają przed menedżerami niełatwe wyzwania. Zwłaszcza w firmach, które odczuły negatywne skutki zamknięcia gospodarki. W wielu z nich menedżerowie będą zmuszeni przeprowadzać trudne rozmowy dotyczące np. redukcji wynagrodzenia czy zwolnień. Jak je przeprowadzać?

Mam nadzieję, że pracownicy zrozumieją, że zmniejszenie wynagrodzenia jest jedyną możliwością, aby nie stracili pracy. Na ile mogę być szczery z moimi pracownikami nt. sytuacji firmy? Co mam powiedzieć, kiedy pracownicy dzwonią załamani, bo za moment nie zapłacą raty kredytu, pytają, czy będą mieli, gdzie wracać, gdy to wszystko się skończy?

Takie pytania od kilku tygodni zadają mi zaprzyjaźnieni menedżerowie. Czy mogę i powinnam na nie odpowiadać, radzić czy po prostu towarzyszyć im we wspólnych przemyśleniach?

MOJA HISTORIA

Byłam pracownikiem w administracji państwowej i handlu, kierownikiem w turystyce, dyrektorem w oświacie niepublicznej. Byłam zatrudniana i zwalniana. Rekrutowałam, wspierałam w rozwoju i zwalniałam. Kiedy rozpoczynałam swoją zawodową ścieżkę, rynek pracy był bardzo ograniczony, a praca w szkole – zgodnie z moim wykształceniem, zupełnie niedostępna. Ambicje mogłam odłożyć na półkę i podjąć taką pracę, która pozwalała mi na samodzielne utrzymanie. Najtrudniejszym przeżyciem dla mnie była konieczność zarejestrowania się w Powiatowym Urzędzie Pracy. Najtrudniejszym, bo czułam wstyd, że

skończyłam studia, podjęłam kolejne, a teraz się poddaję i rejestruję jako osoba poszukująca pracy.

Po pół roku składania aplikacji do kolejnych firm, chodzenia na rozmowy kwalifikacyjne, wydarzyło się coś niesamowitego. Ktoś mnie zauważył – docenił moje kwalifikacje, predyspozycje – i zaoferował pracę. Nie uwierzycie, gdzie... w urzędzie pracy. Zostałam zatrudniona na stanowisku doradcy zawodowego i lidera Klubu Pracy. Życie bywa przewrotne. Teraz ja miałam szkolić ludzi zarejestrowanych w PUP, motywować do szukania pracy, budować ich samoocenę, pomagać im radzić sobie z kryzysowymi sytuacjami. Te wszystkie doświadczenia pomagają mi teraz w dzieleniu się konkretną wiedzą, inspirowaniu menedżerów do poszukiwania konstruktywnych rozwiązań.

SIŁA AUTENTYCZNOŚCI

Słowo zaczyna mieć coraz większą moc. Jeszcze niedawno wydanie polecenia, sformułowanie oczekiwań czy udzielenie informacji zwrotnej wydawało się czymś oczywistym. Dzisiaj, w obliczu niewiadomej, przed którą wszyscy stanęliśmy, a porozumiewanie w większości firm przeszło do świata on-line, menedżerowie przechodzą błyskawiczną i nieplanowaną zmianę. Zdają egzamin, którego się nie spodziewali i nie zdążyli do niego



Dzisiaj, w obliczu niewiadomej, przed którą wszyscy stanęliśmy, a porozumiewanie w większości firm przeszło do świata on-line, menedżerowie przechodzą błyskawiczną i nieplanowaną zmianę. Zdają egzamin, którego się nie spodziewali i nie zdążyli do niego przygotować.

przygotować. Natomiast, jak nigdy dotąd, jego wynik ma niesamowite znaczenie „tu i teraz”, jak i dla tego, co będzie „potem”.

Jestem przekonana, że to, co jest niezwykle ważne w obecnej sytuacji, to bycie autentycznym. Szacunek, empatia, pokora, jasny i precyzyjny przekaz oraz samoświadomość będą na pewno sprzymierzeńcami menedżera oraz skuteczną metodą na radzenie sobie z trudnymi czy kryzysowymi sytuacjami.

Jeśli zapytasz mnie: „Czy jeśli poinformuję pracowników listownie lub mailowo o tym, że zmniejszam im etat, albo że ich zwalniam – to będzie ok”.

Odpowiem: *Wyobraź sobie, że ty jesteś na miejscu tego pracownika i twój szef w taki właśnie sposób informuje Cię o zmianie w umowie o pracy lub o tym, że ją w ogóle tracisz – jak się czujesz? Co miałbyś ochotę powiedzieć swojemu szefowi? Co masz ochotę zrobić?*

Jeśli zapytasz: *Znam moich pracowników prywatnie, jestem z niektórymi zaprzyjaźniony. Jak mam sobie poradzić teraz ze stawianiem granic, ucinaniem narzekania. Jak zachować jasność ról?*

Odpowiem: *Dobrym sposobem jest, aby przed rozpoczęciem rozmowy, zebrania ustalić ze sobą samym, w jakiej roli chcesz być, a jaką zostawiasz na relacje prywatne. Jeśli pracownik odwoła się do waszych nieformalnych relacji, potwierdź, że takie macie, natomiast tu i teraz jesteś w roli przełożonego.*

ISTOTNY KONTRAKT

Bardzo istotną sprawą jest też zakontraktowanie się, umówienie na zasady obowiązujące podczas spotkania, dzięki temu każda ze stron może się do nich odwołać, jeśli zajdzie taka potrzeba. Masz wówczas większą szansę jako menedżer przeprowadzić rozmowę w pewnych ramach odniesienia, dających ci poczucie sprawczości i kierunku. Twórca jednej z metod psychologicznych – Eric Berne (Analiza Transakcyjna) definiował kontrakt jako „jawne obustronne zobowiązanie do jasno określonego sposobu działania”. Konceptcja ta proponuje bardzo praktyczne podejście, z którego często korzystam w kontakcie indywidualnym z klientami, jak i podczas szkoleń czy procesów rozwojowych.

Być może tobie również pomoże to w prowadzeniu rozmów, zwłaszcza tych trudnych, kiedy dajesz pracownikowi korygujący feedback, egzekwujesz stopień wykonania realizowanych zadań albo stajesz przed koniecznością obniżenia pensji czy zwolnienia części bądź całego personelu. Przyjrzyj się przykładowej sytuacji.

ROZMOWA O OBNIŻENIU WYNAGRODZENIA

Otrzymałeś informację od swoich przełożonych o kondycji firmy i wynikających z tego konsekwencjach. Zarząd oczekuje, że poinformujesz członków swojego zespołu o obniżeniu pensji o 20 proc. Jeszcze dwa miesiące temu walczyłeś o podwyżki dla nich, a teraz masz dużo trudniejsze zadanie przed sobą. Umawiasz

się z pracownikiem na spotkanie. Wiesz, jak wygląda sytuacja finansowa zarówno podwładnych, jak i firmy. I masz świadomość, że Twoje możliwości są ograniczone do minimum.

Rekomenduję ci trzy aspekty kontraktu z pracownikiem: administracyjny (ramy odniesienia – organizacja spotkania: czas, miejsce, termin, udział osób trzecich, warunki umowy lub zmiany w umowie itp.), merytoryczny (po co? jaki jest cel rozmowy?), oraz psychologiczny (dotyczy oczekiwań, potrzeb, motywacji i zawsze jest obecny, nawet jeśli żadna ze stron nie zwerbalizuje go).

Oczywiście, nie musisz nazywać i tłumaczyć pracownikowi tych wszystkich aspektów. To ty prowadzisz rozmowę, dbasz o jej przebieg i konsekwencje, a także ponosisz odpowiedzialność wobec firmy i podwładnego. O ile o dwóch pierwszych aspektach mówimy prawie w każdej sytuacji, stosując kontrakt, o tyle psychologiczny – czy tego chcemy, czy nie, towarzyszy nam w postaci różnorodnych emocji po obu stronach. Aby te emocje wyciszyć, potrzebujemy pewne zjawiska nazwać.

Menedżer: Witaj. Dziękuję, że przyjechałeś do biura.

W zależności od stopnia zażyłości, możesz zapytać np. o samopoczucie, rodzinę, bieżące sprawy.

Zaprosiłem cię, żeby porozmawiać, ponieważ zarząd przeanalizował kondycję naszej firmy i podjął strategiczne decyzje dotyczące zatrudnienia. Jako twój bezpośredni przełożony chcę przedstawić ci warianty, jakie firma oferuje pracownikom. Proponuję, aby nasza rozmowa potrwała ok. 30 minut. Gdyby się przedłużyła, to maksymalnie o 10 minut, ponieważ później mam spotkanie z kolejnym członkiem zespołu. Czy to jest dla ciebie ok? (aspekt administracyjny).

Pracownik: Jeszcze nie wiem, co chcesz mi przekazać, więc trudno określić, ile potrzebuje czasu.

Menedżer: Przechodzę zatem do meritum. W wyniku analizy, o której ci wspomniałem, podjęto

szereg decyzji mających na celu uratowanie jak największej liczby miejsc pracy w naszej firmie. Jednym z rozwiązań, które chcę ci przedstawić, to obniżenie twojej pensji o 20 proc. (aspekt merytoryczny).

Pracownik: Tylko mojej, inni nie będą mieli obniżonej?

Menedżer: Teraz rozmawiamy o twojej pensji. Decyzje dotyczą również innych osób, jednak tu i teraz przekazuję propozycję, która dotyczy ciebie (aspekt merytoryczny).

Pracownik: Wiedziałem, że to się odbije na pracownikach. A nie ma innej możliwości? Ja mam kredyt do spłacenia, żona jest na wypowiedzeniu, musiałem kupić dodatkowy komputer, żeby dzieci mogły brać udział w zdalnym nauczaniu. Nie udźwignę tego!

Menedżer: Przykro mi, że znalazłeś się w takiej ciężkiej sytuacji, a ja informuję cię o obniżeniu uposażenia. To dla mnie również trudna decyzja i trudna rozmowa. Znamy się tyle lat i to nie ułatwia sprawy. Doceniam, jaką wartość wnosisz do firmy i jak bardzo jesteś zaangażowany w nasze projekty. Na ten moment nie ma innego, lepszego rozwiązania, jeśli chcemy utrzymać wszystkie stanowiska pracy. Firmie zależy na tym, abyś został, jeśli jednak podejmiesz inną decyzję, zrozumieć twoje argumenty. Uruchomiliśmy tzw. linię wsparcia, czyli coachów i mentorów, z którymi możesz w każdej chwili porozmawiać i przeanalizować swoje wątpliwości czy pomysły. Daj znać działowi HR, proszę, czy będziesz taką formą wsparcia zainteresowany (aspekt psychologiczny).

To tylko jeden z wielu scenariuszy, który możesz zrealizować. Masz swoje doświadczenia, różne metody prowadzenia trudnych rozmów, znasz swoich pracowników i to jest baza doświadczeń, z której warto skorzystać. Czy sięgniesz po inne propozycje? Czy poszerzysz swój menedżerski warsztat o kolejną metodę? Zdecyduj sam, odpowiadając na pytanie: czego potrzebuję? Co pomogłoby mi konstruktywnie radzić sobie w tej sytuacji i podejmować wyważone decyzje? ●