

PAWEŁ GNIAZDOWSKI | AGNIESZKA JAGIEŁKA
MILENA KOSIŃSKA | PIOTR KURON
MACIEJ MIANOWSKI



Restrukturyzacja

Wprowadzanie trudnych zmian z korzyścią
dla organizacji i pracowników

**PAWEŁ GNIAZDOWSKI | AGNIESZKA JAGIEŁKA
MILENA KOSIŃSKA | PIOTR KURON
MACIEJ MIANOWSKI**

Restrukturyzacja

Wprowadzanie trudnych zmian z korzyścią
dla organizacji i pracowników

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Livia Śpiewak

Opracowanie redakcyjne
JustLuk

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
©Good Studio – stock.adobe.com

· Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących
· im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj
· jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to
· dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2022

ISBN 978-83-8286-282-9

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 728 313 462
e-mail: PL-ksiazki@wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Wprowadzenie	11
Rozdział 1. Restrukturyzacja jako ryzykowna zmiana – ryzyka społeczne i komunikacyjne	13
<i>Paweł Gniazdowski</i>	
1. Natura ryzyka biznesowego	13
2. Specyfika ryzyka restrukturyzacyjnego	14
3. Ryzyko prawne	15
3.1. Uwagi ogólne	15
3.2. Brak koordynacji korporacyjnego harmonogramu z przepisami lokalnymi	17
3.3. Brak świadomości przepisów związanych z reprezentacją pracowniczą	18
3.4. Problem ignorowania różnic między podmiotem biznesowym a prawnym	18
3.5. Pułapka skupiania się na pozytywach	20
3.6. Pułapki nadmiernej ostrożności prawnej	21
4. Ryzyko kontekstów	22
4.1. Uwagi wprowadzające	22
4.2. Kontekst dawnej obietnicy	23
4.3. Kontekst treści poprzednich zmian	25
4.4. Ryzyko kontekstów biznesowych	27
5. Ryzyko związane ze związkami zawodowymi i społecznością lokalną	28
6. Ryzyko odejść	33

Rozdział 2. Jak minimalizować emocje, komunikując trudną zmianę?	35
<i>Maciej Mianowski</i>	
1. Dlaczego w praktyce to takie trudne?	35
2. Powody zmiany	38
2.1. Czy trzeba komunikować wszystkie?	38
2.2. Najtrudniejsze do podważenia	39
2.3. Budzące jak najmniej emocji	40
2.4. Nieuderzające osobiście w ludzi	41
3. Marketing w przekazie trudnej zmiany	44
4. Czy literalne trzymanie się prawa pomaga studzić emocje?	50
5. Informacja zwrotna wpływa na emocje	52
6. To, co się nie zmienia, jest równie ważne jak to, co się zmienia	54
 Rozdział 3. Rola kierowników/menedżerów liniowych podczas procesu restrukturyzacji – problem zaangażowania	57
<i>Piotr Kuron</i>	
1. Uwagi wprowadzające	57
2. Postrzeganie menedżera liniowego w czasie spokoju	58
3. Postrzeganie menedżera liniowego w czasie niepokoju ...	59
4. Dlaczego zarządy obawiają się włączenia kierowników liniowych do procesów restrukturyzacji?	60
5. Dlaczego kierownicy się nie angażują?	63
6. Jak w rozsądny sposób włączyć kierowników do procesu zmiany?	67
7. Dlaczego menedżerowie liniowi są krytycznie ważną grupą dla powodzenia restrukturyzacji?	72
 Rozdział 4. Diagnostyka, czyli o celach i metodach oceniania kompetencji pracowników podczas restrukturyzacji	74
<i>Agnieszka Jagielka</i>	
1. Czy ocenianie jest konieczne?	74
2. Kryteria do wytypowania zwalnianych pracowników	80
3. Selekcja negatywna czy wyłonienie przyszłych talentów?	84
4. Co i jak warto oceniać?	86

5. Postawa i motywacja – jak mogą się zmieniać w procesie restrukturyzacji?	88
6. Lęk przed oceną w procesie restrukturyzacji	91
Rozdział 5. Reskilling i upskilling – kogo, czego i kiedy można nauczyć?	94
<i>Milena Kosińska</i>	
1. Zmieniający się świat	94
2. Krótkie wprowadzenie do idei <i>lifelong learning</i>	95
3. Czym zatem jest reskilling i upskilling?	96
4. Kogo i czego można uczyć?	102
5. Jak wdrożyć reskilling i upskilling z uwzględnieniem różnorodnych potrzeb?	107
6. Podsumowanie	108
Rozdział 6. Wyzwania formalne, prawne i praktyki rozstaniowe	110
<i>Paweł Gniazdowski, Agnieszka Jagielka</i>	
1. Uwagi wprowadzające	110
2. Kontekst prawny	110
3. Benefity związane z odejściem – perspektywa pracownika	114
3.1. Uwagi wstępne	114
3.2. Korzyści finansowe	116
3.3. Wsparcie w poszukiwaniu nowej pracy	124
3.4. Inne benefity	127
Rozdział 7. Outplacement – kiedy przydaje się przy restrukturyzacji?	129
<i>Agnieszka Jagielka</i>	
1. Uwagi wprowadzające	129
2. Outplacement wciąż nie taki powszechny	130
3. Zakres outplacementu	131
4. Komu naprawdę jest potrzebny outplacement?	137
5. Outplacement z urzędem pracy, realizowany siłami wewnętrznymi czy z pomocą zewnętrznej firmy doradczej?	145
6. Restrukturyzacja z outplacementem czy bez?	148

Rozdział 8. Program dobrowolnych odejść – niedoceniane narzędzie trudnych zmian	149
<i>Piotr Kuron, Paweł Gniazdowski</i>	
1. Uwagi wprowadzające	149
2. PDO – kontekst prawny	150
3. Kontekst organizacyjny i kulturowy PDO	154
4. Praktyki realizacji „nowoczesnych” PDO	156
5. Wybór modelu realizacji	163
6. Jaką przyszłość ma PDO?	166
 Rozdział 9. Utrzymanie kluczowych pracowników podczas restrukturyzacji	168
<i>Paweł Gniazdowski</i>	
1. Uwagi wprowadzające	168
2. Definicja kluczowego pracownika	169
3. Powody utraty kluczowych pracowników w okresie restrukturyzacji	170
3.1. Zagrożenia prawne	170
3.2. Utrata uwagi menedżerów	171
3.3. Atmosfera niepewności i chaosu	173
3.4. Spadek morale	173
3.5. Wizerunkowe perturbacje	174
3.6. Oddziaływania zewnętrzne	175
3.7. Stosunek do zmiany	176
4. Metody zapobiegania odejściom	177
4.1. Uwagi ogólne	177
4.2. Bonusy retencyjne	177
4.3. Wczesne dzielenie się informacjami o restrukturyzacji	182
4.4. Indywidualne rozmowy wkrótce po zakomunikowaniu restrukturyzacji	184
4.5. Zaproszenie do współtworzenia rzeczywistości po restrukturyzacji	185
 Rozdział 10. Specyficzne wyzwania integracji kultur po fuzjach i przejęciach	187
<i>Paweł Gniazdowski</i>	
1. Wstęp	187
2. Wyzwanie pierwsze – kto z kim się łączy	189

3. Wyzwanie drugie – kto odchodzi, kto zostaje	190
4. Wyzwanie trzecie – integracja kultur	192
5. Łączenie typów kultur	197
6. Łączenie kultur podobnych – kultura roli	202
7. Łączenie kultur zadania	203
Rozdział 11. Praktyki restrukturyzacyjne w Europie i na świecie	204
<i>Piotr Kuron, Paweł Gniazdowski</i>	
1. Uwagi wprowadzające	204
2. Rosnące znaczenie programów dobrowolnych odejść	205
3. Wsparcie outplacementowe	206
4. Rola menedżerów w procesach reorganizacyjnych	207
5. Praktyki restrukturyzacyjne w poszczególnych krajach ...	207
6. Państwa o relatywnie niskim poziomie regulacji	209
6.1. Wielka Brytania	209
6.2. Norwegia, Szwecja i Dania	210
6.3. Szwajcaria	211
7. Państwa o wyższym poziomie regulacji	212
7.1. Niemcy	212
7.2. Francja	214
7.3. Hiszpania	215
8. Kraje o wysokiej złożoności projektów restrukturyzacyjnych	217
8.1. Belgia i Holandia	217
8.2. Włochy	218
9. Kraje pozaeuropejskie	219
10. Podsumowanie	224
Rozdział 12. Restrukturyzacje przyszłości – jak będą wyglądały za 5–10 lat	225
<i>Paweł Gniazdowski</i>	
1. Uwagi wprowadzające	225
2. Wpływ regulacji i polityki	225
3. Zmiana lub podnoszenie kwalifikacji zamiast restrukturyzacji	228
4. Scenariusz końca wzrostu gospodarczego	229

5. Rozwój programów przygotowujących pracowników do zmian	230
6. „Dożywotnie” pakiety odprawowe	230
7. Częściej, ale na mniejszą skalę	232
Autorzy	233

Wprowadzenie

Materiał, który oddajemy w ręce Czytelnika, jest przede wszystkim zapisem praktycznych doświadczeń i spostrzeżeń zespołu konsultantów LHH Polska (dawniej DBM Polska) z ponad 20-letniej pracy dla firm polskich oraz dużych oddziałów firm międzynarodowych w obszarze wspierania procesów zmian, popularnie zwanych restrukturyzacjami. Bardzo świadomie używamy tego terminu, obecnie cieszącego się mniejszą popularnością w działach marketingu i publikacjach akademickich, gdyż wierzymy, że oddaje on istotę przekształceń, których dotyczy niniejsza publikacja.

Głównym motywem naszej publikacji jest tzw. aspekt ludzki lub, bardziej naukowo, aspekt społeczny zmian w organizacjach, których efektem jest istotna modyfikacja struktury organizacyjnej, rzadko odbywająca się bez konieczności likwidacji stanowisk, czyli redukcji zatrudnienia. Ten ostatni kontekst jest szczególnie istotny. Po pierwsze, częściej jest on przedmiotem emocjonalnych przekazów medialnych niż rzeczowych analiz. Po drugie, pragnieniem zarządu i działu PR każdej restrukturyzującej się firmy jest skoncentrowanie się na pozytywach zmiany, jej biznesowych korzyściach wynikających ze zmiany modelu biznesowego, a nie na zakłóceniach, które powoduje ona w życiu, nawet nielicznych, jednostek. Po trzecie, o ile aspekty finansowe czy organizacyjne przekształceń firm są już dobrze opisanym obszarem specjalizacji wielkich firm konsultingowych, o tyle literatura dotycząca „ludzkiego” wymiaru takich zmian koncentruje się bądź na aspekcie prawnym, bądź, w wersji bardziej publicystycznej, społeczno-politycznym.

Nasza publikacja ma ambicję opisać restrukturyzację z bardzo pragmatycznego punktu widzenia. Aspekty zarówno praw-

ne, jak i społeczne w szerokim rozumieniu będą niejednokrotnie przywoływane jako ważny kontekst. Jednak głównym tematem są praktyczne wyzwania, które stają przed firmami, które decydują się na zmiany o charakterze restrukturyzacyjnym: wyzwania związane z przekonywaniem lub raczej pokonywaniem oporu pracowników, których osobiste przyzwyczajenia – a w trudniejszych scenariuszach także plany życiowe – bywają poważnie zakłócane przez biznesowe zamierzenia firm. W naszej pracy, tak jak w tej publikacji, zależy nam na zbliżaniu perspektyw i czynieniu trudnych zmian znośniejszymi zarówno dla tych, którzy je wprowadzają, jak i tych, którzy są nimi dotknięci. Służą temu określone procedury czy sposoby działania, o których piszemy m.in. w rozdziałach o komunikacji (rozdziały 1 i 2), outplacemencie (rozdział 7), programach dobrowolnych odejść (rozdział 8), starannych podejściach do zarządzania określonymi grupami menedżerów podczas restrukturyzacji (rozdział 3) czy ostrożnym wykorzystywaniu rutynowych narzędzi HR-owych (rozdział 4) oraz rozsądnego stosowania prawa (rozdziały 2 i 6) w okresie takich zmian. Zajmujemy się też sposobami zabezpieczenia ciągłości biznesu w okresie restrukturyzacji (rozdział 9) oraz poruszamy bardzo nowy temat reskillingu i upskillingu (rozdział 5), które nie doczekały się jeszcze powszechnie akceptowanych i jednoznacznie rozumianych polskich nazw. Rozdział 10 poświęcamy w praktyce wyrażeniu odrębnej specyficy restrukturyzacji towarzyszącej fuzjom i przejęciom. Rozdział 11 stanowi próbę porównania polskich praktyk ze standardami międzynarodowymi, co wynika z faktu, że zespół autorski pracuje dla nie tylko polskiego, ale i globalnego lidera w obszarze będącym tematem tej publikacji. Ostatni rozdział zawiera, jak zwykle niełatwe, prognozowanie przyszłości – co zresztą robimy jako odpowiedzialni profesjonaliści naturalnie zainteresowani przyszłością tego, co robimy.

Paweł Gniazdowski

Senior Advisor w Lee Hecht Harrison Polska

Restrukturyzacja jako ryzykowna zmiana – ryzyka społeczne i komunikacyjne

Paweł Gniazdowski

1. Natura ryzyka biznesowego

W praktyce biznesowej w zasadzie każda inicjatywa menedżerska niesie ze sobą określone ryzyko. To truizm, lecz ryzykiem obarczona jest każda inwestycja, nawet o najbardziej rozwojowym charakterze. W przypadku niepowodzenia lub nieosiągnięcia założonych celów następuje utrata zainwestowanych środków. Dotyczy to, w różnej skali, zarówno wielkich przedsięwzięć typu rozwijanie produkcji, jak i inwestycji w zatrudnienie nowego pracownika, choćby na niskim stanowisku. Takie ryzyko inwestycyjne jest istotą działalności gospodarczej i biznesowej, można powiedzieć, od wieków. O sposobach jego szacowania i stosownych mechanizmach decyzji dyskutuje się i opisuje je równie długo, co zresztą wcale nie zmienia faktu, że cały czas jedne przedsięwzięcia udają się, a inne nie. Stąd często niełatwy do zaakceptowania, bo „nienaukowy”, wniosek, że ryzyko inwestycyjne to obszar, w którym króluje intuicja i doświadczenie oraz wiele czynników poza kontrolą.

Inaczej jest z rodzajami ryzyka, które nazwiemy tu „technicznymi”, czyli możliwościami pojawienia się wydarzeń z zasady przewidywalnych, które mogą zakłócić działalność biznesową. Mowa o różnego rodzaju wypadkach, awariach, oczywistych błędach prowadzących do strat, nawet wykracza-

jących poza straty czysto finansowe. W tym przypadku rozwój usług ubezpieczeniowych spowodował, że takie ryzyko jest szacowane w miarę precyzyjnie, co ma odzwierciedlenie w zapisach polis ubezpieczeniowych, które niejako je regulują i automatyzują.

2. Specyfika ryzyka restrukturyzacyjnego

Ryzyko restrukturyzacyjne ma trochę inny charakter i trudniej je zdefiniować.

Po pierwsze, restrukturyzacja niemal zawsze postrzegana jest jako działanie oszczędnościowe, a więc takie, po którym spodziewamy się, na ogół w dłuższej perspektywie, zmniejszenia kosztów. Stąd myśl o ryzyku finansowym nie pojawia się automatycznie – pomysłodawcy restrukturyzacji skupiają się na jej korzyściach. Oczywiście zakłada się, że działania restrukturyzacyjne będą wymagały pewnych inwestycji finansowych, ale stworzenie arkusza w excelu dowodzącego, że te nakłady zwrócą się w określonym czasie, nie stwarza trudności.

Po drugie, restrukturyzacja jest zmianą, która pociąga za sobą skutki rzadko obejmowane typowymi biznesplanami. Głównie dlatego, że są to skutki, które trudno opisać konkretnymi liczbami, a biznes, zwłaszcza o charakterze korporacyjnym, nie lubi, gdy czegoś nie da się precyzyjnie skwantyfikować. Stąd refleksja na temat ryzyka związanego z działaniami restrukturyzacyjnymi pojawia się zwykle na późniejszym etapie planowania procesu, kiedy większość działań i celów jest już przesądzona, co prowadzi czasem do konieczności przemodelowania projektu.

Firma zaplanowała zmianę swojej struktury oddziałów regionalnych, na bazie danych i prognoz rynkowych zakładając likwidację kilku z nich. Okazało się jednak, że w jednym z nich zatrudnienie opierało się na pracownikach posiadających mocną ochronę wynikającą czy to z przepisów prawa, czy zapisów kontraktów. Ponadto nawet próba rozwiązania umów za porozumieniem była kontrowersyjna ze względu na znane całej załodze sytuacje osobiste niektórych pracowników. Firma musiała zdecydować się na zmianę planów biznesowych, stosując dość złożone rozwiązania przejściowe. Działo się to już jednak pod presją czasu i rodzących się niepokojów i straty wizerunkowe ograniczono tylko częściowo.

Z powyższego rozumowania i dołączonego przykładu wynika logiczny wniosek, że ryzyko „niematerialne” restrukturyzacji powinno być brane pod uwagę na jak najwcześniejszym etapie. Nie jest łatwo powiedzieć, dlaczego zazwyczaj tak się nie dzieje. Doświadczenie praktyków biznesowych podpowiada nam, że chodzi tu o „zarządzanie nastawieniem” we wstępnej fazie planowania zmiany. Nie ma co dowodzić, że we współczesnym biznesie przypisuje się wielką, wręcz magiczną rolę „pozytywnemu nastawieniu” do zmiany jako warunku jej skutecznego przeprowadzenia. Stąd obawa, że mnożenie dyskusji o ryzyku na początku procesu zmniejszy determinację organizacji do przeprowadzenia zmian w skali, którą decydenci uznają za konieczną.

3. Ryzyko prawne

3.1. Uwagi ogólne

Niniejsza publikacja ma być raczej praktycznym poradnikiem niż dysertacją naukową. Zrezygnujmy zatem z systematycznej klasyfikacji ryzyk komunikacyjnych i społecznych

na rzecz omówienia konkretnych typów sytuacji, w których takie ryzyko powstaje, i tego, jak można nim zarządzać.

Nie sposób jednak nie wspomnieć odrębnie o ryzyku prawnym, zwłaszcza że przepisy prawa i konieczność ich przestrzegania są często istotnym kontekstem działań restrukturyzacyjnych czy zmian organizacyjnych.

W dużym uproszczeniu każda zmiana organizacyjna pociągająca za sobą likwidację stanowisk, a nawet konieczność przesuwania pracowników pomiędzy stanowiskami ma kontekst prawny¹. W przypadku zmian już nawet na średnią skalę kontekst prawny silnie wpływa zarówno na treść komunikatów, jak i na harmonogram całego procesu. Niedotrzymanie określonych standardów prawnych może prowadzić do określonych wymiernych konsekwencji w postaci zakwestionowania legalności działań, a więc ich unieważnienia lub obciążenia dodatkowymi kosztami.

Niżej skupimy się na sytuacjach, w których niedocenienie lub nadwartościowanie ryzyka prawnego może doprowadzić do problemów w obszarze komunikacji i relacji. Nie zamierzamy tu rozwodzić się nad szacowaniem samego ryzyka prawnego i określaniem jego formalnych konsekwencji – w wielu przypadkach byłoby to samo w sobie ryzykowne, gdyż przepisy związane z restrukturyzacją bywają różnie interpretowane. Przedmiotem analizy będzie raczej praktyka posługiwania się tymi przepisami w trakcie procesów restrukturyzacyjnych i jej wpływ na społeczny wymiar zmiany.

Problemy mogą wynikać z ignorowania istotnych przepisów związanych z restrukturyzacją. To oczywiście obecnie jest bardzo rzadkie, ale gdyby nie czujność działów HR, a czasem i zewnętrznych firm, takich jak nasza, byłoby częstsze. Zasadniczym źródłem zagrożenia przez pominięcie jakichś przepi-

¹ Szczegółowe akty prawne związane z restrukturyzacją omawiamy w rozdziałach *Programy dobrowolnych odejść* oraz *Praktyki rozstaniowe*. W tym rozdziale koncentrujemy się na subiektywnych obawach i zaniechaniach liderów procesów restrukturyzacji związanych z kontekstem prawnym.

sów z zakresu prawa pracy nie jest bowiem chciwy i okrutny właściciel małej firmy, który chce oszczędzić na odprawach, jak bywało w latach 90. XX wieku, ale raczej np. globalna korporacja, która owszem, wlicza koszty odpraw dla zwalnianych pracowników, a nawet chętnie rozważa ich dobrowolne zwiększenie, ale umyka jej kwestia np. zachowania odpowiednich terminów podejmowania i komunikowania poszczególnych decyzji lub fakt, że zmiany nieskutkujące zwolnieniami też mogą podlegać analogicznemu rygorom. Dla uproszczenia niżej zostaną przedstawione najczęściej odnotowywane przez nas błędy związane z zaniedbaniami po stronie prawnej i ich konsekwencje dla przebiegu procesu.

3.2. Brak koordynacji korporacyjnego harmonogramu z przepisami lokalnymi

To bardzo typowy objaw globalistycznego podejścia. Komitety sterujące pieczołowicie opracowują drobiazgowy harmonogram zmian na całym świecie, dbając o to, aby były one zgodne z biznesowymi i komunikacyjnymi planami w skali globu oraz spełniały korporacyjne standardy poprawności językowej. A umyka fakt, że niektóre sytuacje wymagają dopasowania harmonogramów lub zastosowania bardziej bezpośredniej komunikacji.

Na przykład w przypadku zwolnień grupowych w Polsce obowiązują bardzo określone terminy, w których można komunikować poszczególne decyzje. Polskie prawo w zasadzie wyklucza np. komunikowanie indywidualnych zwolnień, zanim nie zostaną ukończone konsultacje ze związkami zawodowymi. I to nawet jeśli pracodawca wie, że te konsultacje i tak niczego nie zmienią. A to jest często wbrew oczekiwaniom korporacji, aby natychmiast zacząć porządkowanie struktur według nowej wizji poprzez redukcję niepotrzebnych stanowisk.

Inne typowe niezgodności z tej kategorii to problemy z dopasowaniem tempa komunikacji korporacyjnej do rytmu wy-

znaczonego przez polskie prawo, z możliwymi sytuacjami konfuzji pracowników, zaskakiwanych nieadekwatnymi globalnymi narracjami w momencie, gdy w polskiej firmie proces zwolnień jest już zaawansowany lub, przeciwnie, z pojawianiem się globalnych komunikatów wyprzedzających, które potem stawiają lokalny zarząd w trudnej sytuacji wobec partnerów społecznych.

3.3. Brak świadomości przepisów związanych z reprezentacją pracowniczą

Jeśli chodzi o związki zawodowe, globalne korporacje są najczęściej świadome ich istnienia i potencjalnego znaczenia – ten temat znany jest przede wszystkim z Francji i Niemiec, gdzie pozycja związków jest silna, a ich rola w opiniowaniu zmian w firmach znaczna, co zresztą wpływa także na stosunek do naszych związków, których rola bywa nieraz przeceniana przez globalne korporacje. Natomiast gdy związków zawodowych nie ma, uważa się sprawę za prostszą. Tymczasem polskie przepisy nakazują w takiej sytuacji konsultacje procesu zmian z reprezentacją pracowniczą. A to powoduje komplikacje w harmonogramie, jeśli nie przewidziano czasu na to, konieczne z perspektywy prawnej, działanie, w ramach którego taką reprezentację należy wyłonić. Paradoksalnie zatem przeprowadzanie zwolnień grupowych w firmie nieuzwiązkowanej może być bardziej skomplikowane, o czym piszemy w dalszej części rozdziału.

3.4. Problem ignorowania różnic między podmiotem biznesowym a prawnym

Oczywiście problem ten występuje tam, gdzie te różnice istnieją, tzn. kiedy struktura jednostek biznesowych jest inna niż spółek prawa handlowego, które ten biznes mieszczą. A to

zdarza się coraz częściej. Wielkie korporacje coraz częściej uważają, że kwestia tzw. *legal entities* to sprawa dla księgowych, którą globalny biznes w ogniu wielkich przemian w ogóle nie musi się zajmować. Według polskiego prawa natomiast relacje pracownicze mają miejsce wewnątrz określonej spółki prawa handlowego (pracodawcy), a powiązania biznesowe, choćby nawet lepiej odzwierciedlały codzienną rzeczywistość, są z punktu widzenia przepisów prawa pracy najczęściej mało istotne. To powoduje komplikacje i może tworzyć komunikacyjne nieporozumienia, zwłaszcza gdy zmiany dotyczą jednej, zunifikowanej jednostki biznesowej, która prawnie dzieli się na kilku różnych pracodawców. Co więcej, z powodów historycznych te odrębne podmioty mogą mieć zróżnicowane wewnętrzne regulaminy, co może wpływać na przebieg procesu zmian restrukturyzacyjnych czy reorganizacyjnych. W Polsce najłatwiej o taką sytuację w międzynarodowej organizacji produkcyjnej złożonej z kilku zakładów akwirowanych w różnych okresach, pozostających różnymi spółkami.

Międzynarodowa korporacja przeprowadzała poważną restrukturyzację w zespole handlowym, który z perspektywy biznesowej był jednolitą jednostką – miał jednego szefa naczelnego, finansowego i działy wsparcia oraz matrycowe linie raportowania zależne od kategorii produktów. Jednak były to dwie różne lokalizacje i dwie odrębne spółki prawa handlowego o nieco innych historycznie uregulowaniach wewnętrznych związanych ze zwalnianiem pracowników z przyczyn leżących po stronie pracodawcy, które do tej pory nie zdarzały się. Początkowo zaplanowano budżet odprowyowy zgodny ze standardem większej spółki, w której sprawa zwolnień nie była dodatkowo regulowana. Gdy okazało się, że pracownikom drugiej spółki należą się większe pakiety, czego centrala zresztą nie kwestionowała, powstała burzliwa i długa dyskusja na temat podniesienia

odpraw również w pierwszej spółce. Ostatecznie, mimo że podniosło to koszty całej zmiany, zdecydowano się na równe traktowanie pracowników całej organizacji i zaproponowano wszystkim odchodzącym pakiety należne w mniejszej spółce. Jednak wstępne zlekceważenie tematu spowodowało opóźnienia i niepotrzebne emocje.

3.5. Pułapka skupiania się na pozytywach

Jest to temat, do którego będziemy wracać jeszcze w innych kontekstach, ale jest on też możliwym ryzykiem w kontekście prawnym. W czasach prymatu komunikacji pozytywnej wiele firm, zwłaszcza anglosaskich, uważa, że w komunikacji do załogi nie powinno się nadmiernie koncentrować na szczegółach procesów prowadzonych podczas restrukturyzacji, akcentując raczej wizję firmy po zmianach. Problem w tym, że polskie prawo wymaga bardzo konkretnych liczb (np. likwidowanych stanowisk) i informacji (np. opisu przyczyny zmiany) przy zamiarze ogłaszania zwolnień – wyzwaniem jest nieraz przekonywanie globalnych działów komunikacyjnych, że te informacje, choć z ich perspektywy zakłócające pożądany przekaz, są prawnie konieczne.

Komunikacja ważnej zmiany reorganizacyjnej w dużej, bardzo renomowanej firmie została zaprojektowana tak, aby praktycznie pominąć fakt likwidacji niewielkiej resztki liczby stanowisk. Taką decyzję podjęły międzynarodowy zarząd i centrala firmy, uzasadniając ją koniecznością zbudowania jednoznacznie pozytywnego stosunku do zmiany. Sprawa likwidacji stanowisk i związku tych decyzji ze zmianami pojawiła się później, wywołując bardzo nieprzyjemne reakcje ze strony najbliższego otoczenia osób dotkniętych zmianą, podważając zaufanie do zarządu.

3.6. Pułapki nadmiernej ostrożności prawnej

Problemy o charakterze społecznym mogą też nieraz wynikać z nadmiernej ostrożności prawnej. Klasycznym przykładem jest kwestia wręczania wypowiedzeń i tzw. świadka tej rozmowy. Odpowiednie przepisy nie precyzują, kto powinien wręczać wypowiedzenie. Niemniej, aby zabezpieczyć się przed sytuacją, w której pracownik nie podpisze kopii wypowiedzenia, a następnie wyprze się faktu, że rozmowa na ten temat miała miejsce, prawnicy i HR na ogół nalegają, aby takie rozmowy prowadził zespół dwuosobowy, co oczywiście czyni tę rozmowę, i tak z natury trudną dla pracownika, jeszcze psychologicznie trudniejszą. Ponadto w przypadku konieczności przeprowadzania wielu takich rozmów w krótkim czasie tworzenie i planowanie działań takich zespołów jest dodatkową logistyczną komplikacją, wydłużającą proces, przedłużającą przez to czas niepokoju wśród pracowników.

Instytucja „świadka” rozmowy rozstaniowej jest tak zakorzeniona w świadomości, że wielu naszych rozmówców uważa, że zapewne istnieje jakiś konkretny przepis, który nakazuje dwuosobowe składy w takich rozmowach. Oczywiście są szczególne sytuacje, zwłaszcza pojedynczych rozstań przebiegających w bardzo nerwowej atmosferze osobistych pretensji i podejrzeń o stronniczość, gdy taki „świadek” rzeczywiście może być konieczny. Jednak gdy mamy np. do czynienia z wieloma zapowiadzanymi rozmowami indywidualnymi w ogłoszonym uprzednio powszechnie i przedyskutowanym ze stroną społeczną procesie zwolnień grupowych, „świadek” wydaje się procedurą nadmiarową. Jest raczej mało prawdopodobne, aby w takiej sytuacji jakiegokolwiek sąd uznał roszczenie pracownika, który udawałby, że rozmowa z pracodawcą nie dotyczyła wypowiedzenia. Sporządzona po odmowie podpisu na kopii notka pracodawcy dokładnie opisująca okoliczności takiej od-

mowy powinna wystarczyć jako dowód dla rozsądnego sądu, że pracownik otrzymał wymaganą prawem informację o wypowiedzeniu. Być może właśnie to brak zaufania do wyroków sądów jest powodem tej nadmiernie ostrożnej procedury, której efektem jest nie tylko większe zamieszanie przy procesach grupowych, ale także większy stres pracownika otrzymującego wypowiedzenie – najczęściej bez własnej winy zresztą.

Inny, rzadszy przykład to wskazówka udzielana nieraz przez działy prawne, aby tekst wypowiedzenia odczytywać pracownikowi. Byłem niegdyś świadkiem sytuacji, gdy długi i kunsztowny tekst wypowiedzenia, wymieniający m.in. osobiste kryteria, które złożyły się na decyzję, odczytywał zewnętrzny prawnik tonem mocno zresztą patetycznym. To była prawdziwa tortura dla pracownika. Ale nawet odczytywanie krótszego, jednak z natury bardzo formalnego dokumentu przez bezpośredniego przełożonego jest dużym i niepotrzebnym emocjonalnym kłopotem dla obu stron. Owszem, można to zrobić, jeśli z rozmowy wynika, że pracownik nie zrozumiał przekazu, co może się zdarzyć. Jednak na ogół po zakomunikowaniu samej decyzji wystarczy dać chwilę pracownikowi, aby sam zapoznał się z tekstem, a następnie podpisał jego kopię, co prawie zawsze się udaje. Ankietowani przez nas uczestnicy programów outplacementowych, którym komunikowano rozstanie przez jego odczytanie, jednoznacznie komentują, że czuli się jak oskarżeni, podczas gdy zwolnienie następowało z przyczyn leżących po stronie pracodawcy.

4. Ryzyko kontekstów

4.1. Uwagi wprowadzające

Określenie „ryzyko kontekstów” powstało w trakcie długoletniej praktyki wspierania komunikacyjnego firm przepro-

wadzących zmiany, w tym restrukturyzacje, a jego źródłem była obserwacja, że najlepiej przygotowana komunikacja zawodzi, jeśli w świadomości odbiorców istnieje coś, co ją podważa lub silnie zakłóca. Stąd istotne jest, aby w toku przygotowania takiej komunikacji dokładnie zbadać różne historyczne lub biznesowe wydarzenia, które mogą przeczyć przekazom obecnej zmiany, a są prawdopodobnie dobrze znane lub pamiętane przez pracowników. Trzeba nadmienić, że takie dociekania zewnętrznych konsultantów bardzo często budzą opór wśród zespołów sterujących zmianą w organizacji, gdyż następują na ogół wówczas, gdy menedżerowie odpowiedzialni za zmianę są na etapie budowania własnej pozytywnej motywacji do jej przeprowadzenia. Uświadomienie sobie, że nie wszyscy mogą być równie entuzjastyczni i trzeba zmierzyć się z polemiką na, być może, wysoce niewygodnym boisku, jest w tym momencie psychologicznie trudne.

4.2. Kontekst dawnej obietnicy

To dość banalna i powszechna sytuacja w wielu firmach – zmiany, zwłaszcza takie, które obejmują zwolnienia ludzi, są psychologicznie trudne także dla menedżerów i osób decydujących o tych zmianach. Jeżeli proces jest znaczący i budzi duże emocje wśród załogi, to pokusą jest, aby wyraźnie ogłosić, że został on zakończony i innego już nie będzie. W ten sposób zarządzający chcą zapewnić, że ich zespoły przestaną rozpamiętywać czy niepokoić się i zaczną z zapałem działać na rzecz nowej rzeczywistości. I tak zresztą się często dzieje.

Problem powstaje, gdy w relatywnie niedługim czasie zachodzi potrzeba kolejnego przeprowadzenia podobnych zmian, choćby i w mniejszej skali. Ten relatywnie niedługi czas to faktycznie pojęcie mocno względne.

Sytuacja rynkowa spowodowała, że duża firma musiała zmienić model sprzedaży, aby dostosować go do postępującej w branży cyfryzacji. Ta zmiana oznaczała modyfikację sposobu obsługi niektórych grup klientów i reorganizację. Ponieważ jednocześnie z wdrożeniem nowych systemów pojawiły się negatywny trend w sprzedaży i rekomendacja oszczędności, zdecydowano się na likwidację mniej potrzebnych po cyfryzacji stanowisk. Problem w tym, że aby pozyskać pracowników do akceptowania i wspierania projektów cyfryzacyjnych, najwyżsi rangą menedżerowie zapewniali uprzednio, że digitalizacja nie będzie oznaczała zwolnień. Ostatecznie zdecydowano się na przekaz chroniący wiarygodność menedżerów i pozytywne nastawienie do cyfryzacji, wskazując negatywny trend w sprzedaży jako główną przyczynę. Nie do końca jednak przekonano wszystkich, gdyż w dyskusjach podnoszono, że kryzys w sprzedaży ma najprawdopodobniej charakter przejściowy. Po czasie uznano, że argumentacja o cyfryzacji jako przyczynie byłaby bliższa prawdy i bardziej akceptowalna, jednak niepotrzebna deklaracja szefów spowodowała kłopot z jej użyciem.

W firmach o niewielkiej rotacji i dużej liczbie długoletnich pracowników to mogą być nawet całe lata. Zarzut, że „obietcywaliście, że już nie będzie zwolnień”, jest trudny do dyskusji, gdy taka obietnica padła wyraźnie i z ust najwyższego kierownictwa lub właściciela firmy. „Po szkodzie” menedżerowie wiedzą, że nie należy obiecywać definitywnego końca trudnych zmian, nawet gdy wszyscy tego bardzo oczekują. Jeśli jednak coś takiego nastąpiło w nieodległej przeszłości, to warto przygotować się na wyprzedzające wyjaśnienia powodów, dla których tej obietnicy nie udało się dotrzymać.