

Jak odzyskać utraconą energię?

Przez lata firma IT-Smart znakomicie radziła sobie na rynku dzięki energicznym działaniom jej twórcy i prezesa oraz zaangażowaniu pracowników. Teraz jednak właściciel firmy postanowił odsunąć się w cień. Nie rezygnując z pakietu kontrolnego spółki, powierzył funkcję prezesa menedżerowi, który miał wnieść świeży powiew do firmy i wytyczyć jej nowe cele. Ten zaś już po kilku miesiącach zauważył dramatyczny spadek zaangażowania pracowników.

Przepraszam za spóźnienie – powiedział, wchodząc do sali konferencyjnej, Jan Strzelczak, twórca i właściciel firmy IT- -Smart. Rozejrzał się wokół. Przy stole siedzieli już wszyscy menedżerowie jego firmy.

– Nie ma problemu, dopiero co się zebraliśmy – odpowiedział Marcin Jasiak, prezes IT-Smart. – Dziękuję, że przyjechałeś. Nie zawracałbym ci głowy, gdybym nie miał istotnego powodu. Otóż obawiam się, że firma zaczyna zmierzać w złym kierunku. Na pewno nie w tym, który sami wytyczyliśmy – zaczął ostrożnie Jasiak.

– Co konkretnie masz na myśli? – przerwał mu zniecierpliwiony Strzelczak, co w jego przypadku należało do rzadkości. Zwykle był uosobieniem spokoju i rozsądku.

– Wyniki sprzedaży są nieco niższe, niż szacowaliśmy. Oczywiście nie ma dramatu, ale trzeba dmuchać na zimne. Mijające półrocze nie napawa optymizmem, będziemy minimalnie pod kreską – tłumaczył Jasiak.

– Sprzedaż spadła, ale jest to efekt spadku koniunktury, przejściowy i niezależny od nas – próbował wyjaśniać dyrektor marketingu Piotr Ordoński, młody, ale zdolny i pomysłowy menedżer, który dołączył do firmy przed kilkoma miesiącami. Był jedynym członkiem zespołu zarządzającego, którego zatrudnił nowy prezes firmy. Pozostali pracowali z firmą prawie od początku jej istnienia.

– Częściowo to z pewnością prawda, jednak myślę, że problem tkwi w naszym zespole – stwierdził stanowczo i dość nieoczekiwanie prezes. – Jestem z wami już pół roku i widzę zmianę w podejściu do pracy kluczowych pracowników. Opowiadałeś, że kiedyś wciąż zwracano ci głowę nowymi pomysłami i nie mogłeś skupić się na bieżących zadaniach. Ja mam z tym, niestety, spokój.

– To dlatego tak nalegałeś na spotkanie? – spytał właściciel firmy. – Nie wiem, czy nie przesadzasz. Ja bym z tego spadku nie robił wielkiego dramatu. Regularnie spotykamy się z cyklami koniunkturalnymi i w ciągu naszej dziesięcioletniej historii wiele razy zdarzało się, że po małych spadkach zawsze wychodziliśmy na plus. A pracownicy muszą się po prostu do ciebie przyzwyczaić – Strzelczak zdawał się bagatelizować problem.

– Myślę, że Marcin ma sporo racji – poparła prezesa **szefowa sprzedaży Halina Marciniak**. – Coś się zmieniło w firmie. Pamiętam, jak na początku działalności składaliśmy komputery, dopasowując wyposażenie sprzętu do potrzeb klientów i ich możliwości finansowych. Wtedy klienci przychodzili do naszego pierwszego biura w centrum Katowic i mówili wprost, czego oczekują od komputera. Nasi sprzedawcy dwoili się i troili, żeby jak najlepiej dopasować sprzęt do potrzeb i możliwości klienta. Wszyscy byliśmy niezwykle zaangażowani.

– Wydaje mi się, że tak to odczuwasz, gdyż taka była ówczesna atmosfera start- -upu – odparł Strzelczak. – Potem, gdy weszliśmy na rynek konsol i urządzeń mobilnych, wcale nie straciliśmy zapału. Tylko firma stała się większa i już nie było tej specyficznej, prawie garażowej atmosfery. Gdy zaczęliśmy projektować i wdrażać aplikacje mobilne, byliśmy równie zaangażowani, co znajdowało odzwierciedlenie w uznaniu naszych klientów i nagrodach, które zdobyliśmy. A teraz firma zaczęła nowy rozdział i musicie się do tego przyzwyczaić – podkreślił z uśmiechem.

Czas na zmianę

Nowy rozdział rozpoczął się pół roku temu, gdy niespodziewanie Strzelczak zwołał zebranie całego pięćdziesięcioosobowego zespołu. Na spotkanie wynajął restaurację, co było zupełnie nie w jego stylu, ponieważ nigdy nie przywiązywał większej wagi do formy, precyzyjnego tworzenia struktury organizacji czy budowania relacji. O te ostatnie nie musiał się zbytnio troszczyć, bo załogę stanowili ludzie mocno zaangażowani i pełni pasji, a także całkiem przyzwoicie wynagradzani.

Nie tylko szeregowi pracownicy spółki, lecz również liderzy poszczególnych zespołów zupełnie nie wiedzieli, co szef ma im do przekazania. Uroczyste spotkanie samo w sobie było zaskoczeniem. Do tej pory nie brakowało imprez integracyjnych, wspólnych spotkań, wyjazdów, wypadów w góry. Ale zawsze – choć finansowane z budżetu spółki – miały charakter raczej nieformalny. Właściciel dbał o „płaską” strukturę firmy i dobre stosunki z pracownikami, bez względu na ich staż i stanowisko. Również sami pracownicy cenili sobie takie relacje. Tym razem było jednak nazbyt uroczyście, co wzbudzało sporo emocji i spekulacji.

Nowy szef coraz częściej dostrzegał niepokojące objawy. Coś było nie w porządku z organizacją, którą przyszło mu zarządzać.

– Aż miło popatrzeć, jak liczną stanowimy dziś firmę. A jeszcze niedawno było tylko pięć osób – zaczął nieco nostalgicznie Strzelczak. – Zanim zaczniemy wspólną zabawę, chciałbym zakomunikować wam coś bardzo ważnego. Jutro, moi drodzy, składam rezygnację z funkcji prezesa zarządu spółki. Funkcję tę powierzam Marcinowi Jasiakowi, świetnemu menedżerowi, który ma mimo młodego wieku duże doświadczenie w branży doradczej i funduszach inwestycyjnych. Przeprowadził wiele inwestycji i zrestrukturyzował szereg firm na rynku IT. Technologia to jego wielka pasja, podobnie zresztą jak nas wszystkich.

– Marcinie, proszę cię, podejź tu – zwrócił się do mężczyzny w eleganckim garniturze, który do tej pory zdołał jakoś nie zwracać na siebie uwagi i schronić się w tłumie kilkudziesięciu pracowników IT-Smart, ubranych w większości w jeansy i kraciaste koszule. Nowy prezes ruszył szybkim krokiem do przodu, przedarł się przez pierwsze rzędy, czując na sobie wzrok wszystkich zgromadzonych w sali pracowników. – Ta kluczowa zmiana nie oznacza, że firma ma problemy – powiedział Strzelczak, gdy Jasiak stanął obok niego. – Wręcz przeciwnie, jesteśmy w świetnej kondycji, a zmiana jest moją osobistą decyzją. Uznałem, że potrzeba mi trochę oddechu, ale chcę też przyjrzeć się rynkom start-upów. Zasiadę w radzie nadzorczej i nadal mam większościowy pakiet udziałów, więc wciąż będę bardzo blisko was, nic nie zmieniło się w tej kwestii – zapewniał twórca firmy.

Potem oddał głos swojemu następcy, który bliżej przedstawił się pracownikom i zarysował plany dalszego rozwoju firmy. Później przyszedł czas na nieformalne rozmowy, dyskusje. A było o czym rozmawiać – nikt przecież z załogi dotąd nie przeżył tu zmiany takiego formatu. Dominował jednak optymizm przeplatany wahaniem i wątpliwościami. Generalnie wierzono i ufano właścicielowi IT-Smart. Zapracował sobie na to długimi latami ciężkiej pracy i tworzenia tej organizacji od podstaw.

Nowa władza i nowe spostrzeżenia

Pierwsze pół roku upłynęło pod rządami nowego szefa bardzo stabilnie. Firma stawiała na organiczny rozwój, planując jednak wchodzenie w nowe obszary rynku. Nowy prezes nie dokonał też większych zmian kadrowych. Zatrudnił jedynie szefa marketingu i specjalistę od komunikacji wewnętrznej, których do tej pory w IT-Smart brakowało. Ten ostatni miał stać się prawą ręką szefowej HR.

Z czasem jednak Jasiak zaczął dostrzegać pewne niepokojące objawy. Nabierał coraz większego przekonania, że coś jest nie w porządku z organizacją, którą przyszło mu zarządzać. Postanowił zwołać zebranie z udziałem nowego szefa marketingu, a także szefowej HR, dyrektora sprzedaży.

Zaprosił też Strzelczaka, choćby z lojalności, ale też faktu, że właściciel mocno interesował się firmą, chociaż starał się nie ingerować w bieżącą działalność. **Nigdy nie podważył decyzji swojego następcy w fotelu prezesa.** W takich właśnie okolicznościach postanowił zebrać najbliższych współpracowników oraz właściciela w sali narad.

– Zawsze świetnie reagowaliśmy na potrzeby rynku. Doskonale radziliśmy sobie z ogólnymi zmianami i z kryzysów wychodziliśmy obronną ręką – powiedział Strzelczak spokojnym tonem. – Czy teraz coś przespaliśmy?

– Zgadza się z Piotrem, że spadki sprzedaży, które notujemy ostatnio, są krótkotrwałe, a nawet typowe, i występują sezonowo – wtrąciła dyrektor sprzedaży.

– To prawda, ale tylko częściowo. Mam wrażenie, że umykają nam rzeczy, które pozornie są nieistotne, a przekładają się na cały biznes – odpowiedział Jasiak. –

Chodzi o procesy sprzedażowe? – spytała Marciniak.

– Ależ skąd. O kompleksowe problemy, podejście do bieżących zadań. Mówiąc wprost, mam wrażenie, że totalnie padła energia w firmie. Nie wiem, dlaczego tak się dzieje, czy to trwały proces, który pojawił się dawno, ale jest coraz gorzej. Brakuje nam zaangażowania.

– Pracownicy reagują na zmiany. To normalne – zauważyła Anna Sierdzińska, szefowa HR. – To również przejściowe i powinno się ustabilizować. Zaczekajmy chwilę. Dajmy pracownikom się oswoić z nowymi realiami wewnątrz firmy.

– Przecież zmiany nie były rewolucyjne! – uniósł się nieco prezes. – Starałem się. **Staraliśmy się wszyscy przeprowadzić zmianę jak najmniejszym kosztem i bardzo płynnie.**

– To prawda – zauważył Strzelczak. – Ale może to moja wina? Niezbyt dobrze przygotowałem ludzi na zmianę?

– Taka zmiana to jednak trochę rewolucja – odważnie zaczęła szefowa HR. – Mamy nowego prezesa, a dotąd był nim właściciel firmy. To budzi obawy, pojawiają się pytania o prawdziwe motywacje...

– Bzdura! – odrzekł Strzelczak.

– Spróbuj jednak zrozumieć. Ludzie zajmują się spekulacjami, co będzie dalej – mówiła Sierdzińska.

– Sugerujesz, że popełniliśmy jakieś błędy komunikacyjne? – spytał Strzelczak.

– Szukam po prostu przyczyny.

– Fakty są takie, że zaangażowanie spada. Terminy nie są dotrzymywane, spadła ta energia, z której słynęła firma – mówił prezes. – A to przekłada się na ilość zamówień i nowych kontraktów.

– Ano właśnie. I kreatywność! Przecież była naszą siłą i stanowiła o przewadze. Zawsze twórcze pomysły pomagały nam rozwiązywać problemy – przypomniała szefowa sprzedaży.

– Mamy jeszcze jeden kiepski symptom. Absencja zwiększyła się o 30% w ostatnim czasie – powiedziała dyrektor HR.

– Prawda jest też taka, że **coraz rzadziej uruchamiamy spontanicznie nowe projekty, postępuje więc stagnacja.** Wprowadziliśmy za to nowe procedury, które wielu ludzi ocenia jako zbędną biurokrację – mówiła szefowa HR.

– Chyba mnie przekonaliście – powiedział zamyślony Strzelczak. – Musimy coś zrobić, aby wzbudzić na nowo energię i chęć pracy. Żeby było, jak dawniej...

– Na pewno musimy usprawnić przepływ informacji. Opracuję plan komunikacji, który w pełni wyjaśni wszelkie nasze posunięcia – powiedział szef marketingu.

– Masz rację. Ale to nie wystarczy – przerwał prezes. – Słuchajcie, teraz my stwórzmy spontaniczny projekt. Naszym doraźnym zadaniem będzie odbudowa zaangażowania w zespole. Spotkajmy się, proszę, w przyszłym tygodniu i niech każdy z nas do tej pory poszuka rozwiązania.

Założyciel firmy Seventh Generation opisuje, jak zrozumiał, że powinien odejść i co robił, by przygotować do tego zespół i radę nadzorczą.

Dwa kierunki

Tydzień minął błyskawicznie. Gdy menedżerowie zidentyfikowali problem, zaczęli dostrzegać, że w firmie słychać spekulacje na temat zmian, powodów decyzji właściciela i przyszłości firmy. Tym razem włączali się do dyskusji i uspokajali pracowników, jednak sami widzieli, że ich słowa nie rozwiewają wątpliwości.

– Musimy mieć twarde dane i dobry pomysł, by przekonać zespół, że idziemy do przodu. Wszyscy widzą spadek sprzedaży i to nie działa motywująco. Już nie mam wątpliwości, że konieczny jest dialog z załogą i intensyfikacja komunikacji wewnętrznej – zasugerował spec od komunikacji wewnętrznej.

– Zaangażujmy firmę doradczą. Niech przeprowadzi audyt. Na tej podstawie rozpoznamy, co szwankuje – zaproponował dyrektor marketingu.

– Może faktycznie audyt rozwiąże problem. Wciąż dyskutujemy, czy i jak zwiększyć siły sprzedaży i wzmocnić wielokanałowe dotarcie do konsumentów, które rozwijałoby się równoległe do relacji B2B. Niech audytorzy ocenią strategicznie, jak rozwinąć te pomysły – zauważyła Halina.

– To też jest ważne, ale skupmy się na zwiększeniu energii wśród pracowników – zaproponował prezes.

– Nie chciałbym, żeby dyskusja zeszła na poboczne tematy. Skupmy się na odnalezieniu energii tej firmy.

– Może faktycznie warto przeprowadzić audyt zaangażowania i postawić diagnozę. Nigdy nie wprowadzaliśmy takich rozwiązań, ale i skala biznesu jest dziś inna – zastanawiał się właściciel IT-Smart.

– Audyt nie rozwiąże problemu, przynajmniej tak szybko, jak tego oczekuję – powiedział prezes. – Potrzebuję rozwiązań szybszych i skuteczniejszych, ale też mniej kosztownych. Chcę zmienić model zarządzania, co może skutkować wzrostem zaangażowania pracowników.

– Jaki masz plan? – spytał Strzelczak.

– Uważam, że powinniśmy zwiększyć zakres odpowiedzialności liderów zespołów za wyniki. Muszą zadbać o zaangażowanie pracowników. Po drugie, trzeba zdyscyplinować załogę. Muszą przestrzegać godzin pracy. Mniej urlopów doraźnych i przerw w pracy. Po trzecie, proponujemy elastyczny model wynagradzania.

– Mocno ryzykowne – zauważyła szefowa sprzedaży.

– Ale zazwyczaj skuteczne – odpowiedział prezes. – Niech jakość pracy przekłada się na płace. **Część wynagrodzeń będzie pochodną wyników sprzedaży. To zmotywuje wszystkich w naturalny sposób.** Poza tym oczekuję, że co tydzień będziecie wnikliwie przyglądać się jakości pracy w sferach, za które odpowiadacie. Będziemy się indywidualnie spotykać i na bieżąco informować o postępach. Najlepszą bronią na marazm będzie atak. Przystąpmy do działań.

– Ale to oznacza rządy silnej ręki, nieznane u nas – zastanawiała się Sierdzińska.

– Uważam, że to najlepsze rozwiązanie, bo ludzie poczuli się zagubieni. Odszedł właściciel, a mnie uważają za tymczasowego zarządcę. Dlatego muszę wskazać im kierunek i pokazać, że nie zamierzam łatwo się poddać. Moje zaangażowanie będzie przykładem dla reszty. Co o tym sądzisz? – spytał prezes, patrząc na swojego poprzednika.

– Brzmi to nieźle, ale daj mi się zastanowić. Nie chcę ingerować w twoją działalność, ale jak mam ci doradzać, to daj mi kilka dni.

– Oczywiście. Dajmy sobie chwilę, ale tylko parę dni, dobrze? Czas działa na naszą niekorzyść.

Najbliższe dni miały okazać się fundamentalne dla przyszłości firmy. Na jednej stronie szali był audyt i spokojna analiza oraz wdrażanie wytycznych, na drugiej – rodzaj „szokowej terapii”, rządów silnej ręki, które mają zdyscyplinować załogę.

Pytania:

1. Uwzględniając system wartości Gravesa proszę zastanowić się, na którym z poziomów wartości znajduje się firma IT-Smart. Odpowiedź proszę uzasadnić.
2. Proszę przeanalizować zasadność, dwóch zaproponowanych w tekście sposobów „odzyskania energii” przez firmę IT-Smart.
3. Proszę zaproponować „sвій sposób” na odzyskanie energii przez firmę IT-Smart.

Termin realizacji 27 kwiecień.