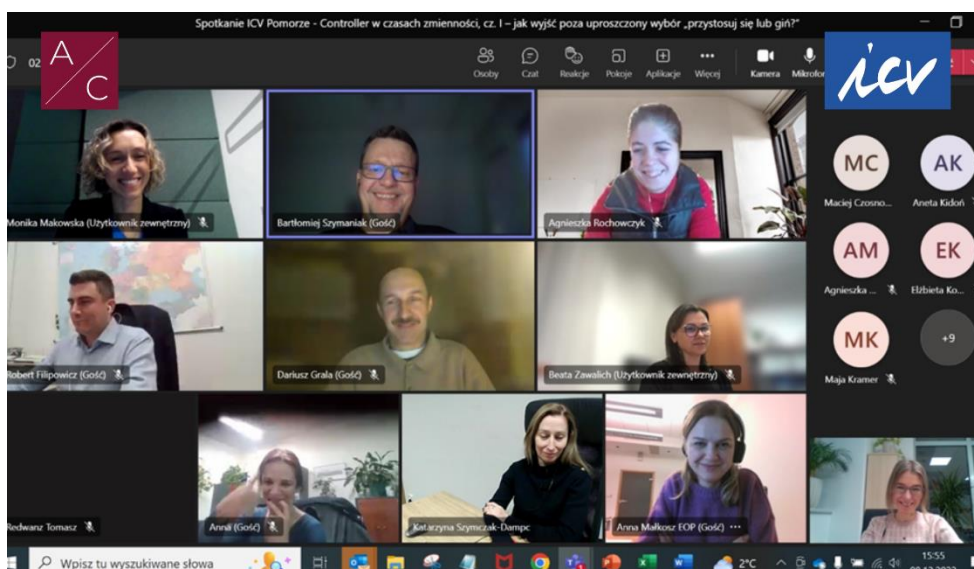


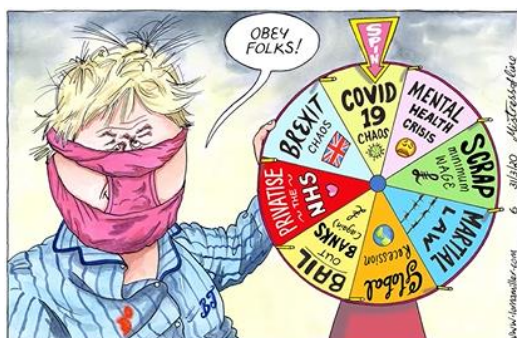
Controller w czasach zmienności cz. I – jak wyjść poza uproszczony wybór „przystosuj się lub giń?”

8 grudnia 2022 r. w formie online odbyło się piąte spotkanie Grupy Roboczej ICV Pomorze. Organizatorem spotkania było Międzynarodowe Stowarzyszenie Controllerów (ICV Polska), a temat przewodni brzmiał: **Controller w czasach zmienności, cz. I – jak wyjść poza uproszczony wybór „przystosuj się lub giń?”**. Naszym prelegentem ekspertem był **dr Paweł Błaszkwicz**, trener umiejętności menedżerskich, konsultant, praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, doktor nauk humanistycznych w zakresie psychologii, prowokator myślenia.



W środowisku controllerów rozmawiamy o tym, że w biznesie mamy wyjątkowy czas kryzysów, trudnych sytuacji i wyzwań. Była pandemia, zaczęła się wojna, a w ślad za tym niespodziewane zawirowania na rynkach paliwowych, energetycznych i finansowych. Wszystkie te wydarzenia spowodowały, że wiele sprawdzonych modeli biznesowych przestało przystawać do rzeczywistości. Idea „przystosuj się lub giń” okazała się zbyt wąska w obecnych czasach.

W internecie funkcjonuje rysunek przedstawiający Borisa Johnsona z kołem nieszczęścia obrazującym same katastrofy. Jest to bardzo dobra metafora naszych czasów. Wydaje się, że największym wyzwaniem dla dzisiejszego biznesu jest to, jaką ramę mentalną przyjąć przy tego rodzaju wydarzeniach. Oczywiście, od zawsze uczyliśmy się, że człowiek racjonalnie przystosowuje się do świata i szuka narzędzi, by nastąpił postęp. Przy obecnej liczbie konfliktów, problemów i kryzysów nie jesteśmy już w stanie wszystkich tych sytuacji kontrolować i zarządzać nimi. Musimy się temu poddać.





Bardzo wiele organizacji próbuje sobie poradzić z tą niekontrolowaną rzeczywistością poprzez wyparcie, **wykreowanie iluzji sprawczości**. Przykładowo, próbując walczyć z kryzysem psychicznym, organizujemy spotkania z psychologiem, który nauczy liderów, jak mają rozmawiać o depresji. Wiadomo jednak, że żadna firma nie jest w stanie poradzić sobie z depresją. Kapitalizm jest mechanizmem, który z jednej strony daje ogromne pole do pracy, ale jest też mechanizmem szalenie trudnym do kontroli. Daje iluzję sprawczości, że możemy wziąć na siebie kolejny bagaż odpowiedzialności, co kończy się najczęściej wypaleniem albo frustracją. Żeby skutecznie radzić sobie z psychokondycją naszych pracowników, trzeba zbudować system. Możemy podjąć szereg działań na poziomie diagnozy, wsparcia, promocji zachowań, badania środowiska pracy, kultury organizacyjnej etc. Nie możemy oczekiwać, że świat podda się naszym intencjom.

Na poziomie organizacji mamy problem, aby zidentyfikować, co do kogo dociera i w jaki sposób jest filtrowane i motywowane, przykładowo – dlaczego zarządy interesują się takimi, a nie innymi wydarzeniami. Mamy tutaj mnóstwo sytuacji mogących wzbudzać kontrowersje: dlaczego dane tematy są szczególnie ważne? Czy może dlatego, że byliśmy na dane zdarzenie przygotowani, czy dlatego, że mówią o tym temacie media? Pytanie, jaka jest nasza reakcja na daną sytuację. Czy mamy na to przewidziane sposoby reagowania czy też poprzez presję i walkę udajemy, że wszystko będzie dobrze? Niestety, w organizacjach bardzo często brakuje odwagi, by tłumaczyć i wyjaśniać takie trudne sytuacje. Dlatego też adaptacja do trudnych sytuacji w organizacjach wymaga bardzo dużo energii. W codziennym życiu każdej organizacji jej silną stroną jest pewien rytm, powtarzalność, rutyna. Jednakże ta sama rutyna w przypadku gdy organizacja musi zmienić swój model biznesowy, coś w swoim sposobie działania, powoduje, że adaptacja organizacji jest dużo trudniejsza.

Iluzja i oczekiwania, że wystarczy wymyślić i opisać nowy sposób radzenia sobie z obecnymi problemami (inflacja, kryzys energetyczny etc.), by biznes wrócił na swoje tory, są już raczej niemożliwe. Pojawia się raczej **pytanie dotyczące tożsamości organizacji**: czy myślenie w kategoriach wzrostu, ciągłego doskonalenia i walki o rynek jest wciąż najlepszą strategią. Być może jednym ze sposobów adaptacji jest myślenie w kategoriach przetrwania, czyli jak zatrzymać załogę, nasz know-how i pozostawienie wyników finansowych na drugim planie.

Na poziomie zarządzania zespołem, skoro i tak wiadomo, że do naszych pracowników również dotrą te złe i niepokojące wiadomości, że nastąpi reakcja stresowa i pojawią się nieprzyjemne myśli o przyszłości, warto pomyśleć o dobrej komunikacji. Warto przedstawić pracownikom taki sposób wyjaśnienia, który będzie konstruktywny. Warto powiedzieć, że my również widzimy działania, które nam zagrażają i mogą oznaczać również zmianę dotychczasowego modelu biznesowego i priorytetów. Paradoksalnie jest to okazja, aby jeszcze raz odpowiedzieć sobie, na różnych poziomach organizacji, na pytanie, dlaczego my to robimy, jaki jest tego powód.

Problemem w organizacjach jest też to, że mamy w nich **ekspertów, którzy powinni zaprognozować, przewidzieć niepewność** i powiedzieć nam, jak wyjść z tarapatów. Zakładamy, że ich prognozy powinny się sprawdzić, a tym czasem jest to dużo bardziej skomplikowane, co udowodnił prof. Philip E. Tetlock z Uniwersytetu Pensylwanii, który przez 20 lat zajmował się badaniem „eksperckich prognoz”.



Poprosił m.in. 284 osoby zawodowo pochłonięte trendami w polityce i gospodarce o ocenę prawdopodobieństwa zaistnienia pewnych zdarzeń w przyszłości, np. „Czy USA rozpoczną wojnę w Zatoce Perskiej?”. Profesor Tetlock przez lata zebrał 80 tys. prognoz i poddał je analizie. Wyniki są druzgocące dla ekspertów. Okazało się, że zamiast godzinami trudzić się nad analizami, mogliby po prostu rzucić monetą. Efekt byłby taki sam. Jak pisze prof. Tetlock „Ludzie, którzy spędzają czas i zarabiają na życie, badając konkretny temat, produkują gorsze prognozy niż małpa rzucająca na oślep lotkami do tarczy, która trafiłaby w każdą z możliwych opcji po równo”.

W czasach kryzysu i rozchwianego rynku bycie ekspertem jest bezsensowne, a jednocześnie dzieje się tak, że to właśnie u ekspertów szukamy pomocy i ratunku. Tymczasem wszystkie badania mówią wprost, że najczęściej **prosty model, prosta analiza czynnikowa najlepiej przewidują różne parametry przyszłości**. Warto mierzyć i badać różne rzeczy, ale warto również wyregulować nasze oczekiwania wokół tego, do czego można ich użyć. Może się bowiem okazać, że nasze prognozy, np. wyników, mogą się po prostu nie sprawdzić. Mamy czasy, w których warto uczyć się z doświadczeń rynku, wnioskując z tego, co się nie udało. Przy czym widać, że problemem dużych firm jest to, że bardzo niechętnie przyznają się do porażek. Start-upy – dla odmiany – uczą się na własnych błędach.

Jako controllerzy **nie rezygnujemy z prognozowania i tworzenia planów**, ale powinniśmy odpuścić założenie, że muszą one być w punkt. Naszą **wartością** powinna stać się **tolerancja niepewności**.

Ciekawym rozwiązaniem jest też **przedstawienie** kadrze menadżerskiej **czarnego, czyli najbardziej krytycznego scenariusza**. Kadra widzi go i jest szansa, że jeśli ten scenariusz się zmaterializuje, ludzie nie będą zaskoczeni, nie wpadną w panikę, lecz poszukają i wdrożą konstruktywne rozwiązania.

Kolejnym rozwiązaniem jest **koncepcja „ściągnięcia nogi z gazu”**. Kiedy to robimy, to musimy pamiętać, że organizacja nie działa w próżni i musi generować przychody. Jeśli ściągamy nogę z gazu, to ograniczamy przychody, a gdy zmniejszamy przychody, to ograniczamy koszty, kiedy zaś tniemy koszty, to redukujemy zatrudnienie. W jaki sposób zatem komunikować takie zmiany, by były dobrze przyjęte? Jak osoby komunikujące takie zmiany mogą sobie z tym poradzić? Takim rozwiązaniem może być **przygotowanie dobrego outplacementu**, czyli programu, który pomaga zwolnionym pracownikom odnaleźć się na rynku pracy i zdobyć nowe zatrudnienie.

Podsumowanie

Obecne burzliwe czasy wymagają **stworzenia na nowo kontraktu psychologicznego**, czyli umówienia się z pracownikami na nieco inną formę wzajemnych oczekiwań. Kontrakt psychologiczny nie jest umową o pracę, a wyjaśnieniem sobie, gdzie jesteśmy, jakie zobowiązania możemy dawać sobie nawzajem i z czego się wywiązywać. Do katalogu podstawowych wartości powinniśmy dołączyć **tolerancję niepewności**. Najtrudniejsze dzisiaj to : „**Wiedzieć, czego nie wiemy**”.

Opracowanie:

Beata Zawalich, Członek zarządu Grupy Roboczej ICV Pomorze