



Wprowadzenie

Celem projektu PSYRES (*Zdrowie psychologiczne i samopoczucie podczas restrukturyzacji: podstawowe skutki i mechanizmy*) było:

- poznanie wpływu różnych rodzajów restrukturyzacji na zdrowie i samopoczucie psychiczne pracowników,
- poznanie mechanizmów poprzez które restrukturyzacja wpływa na samopoczucie,
- ustalenie jakie grupy są szczególnie narażone na ryzyko powstania problemów psychologicznych podczas zmian organizacyjnych,
- zidentyfikowanie efektywnych działań prewencyjnych.

By osiągnąć ten cel zbierano informacje w czterech krajach: Danii, Finlandii, Holandii i Polsce. Niniejsza karta informacyjna dotyczy działań, które mogą być podjęte przez organizację w celu utrzymania dobrego samopoczucia pracowników podczas restrukturyzacji. Informacje na ten temat zostały zebrane podczas warsztatów zorganizowanych w czterech krajach, w trakcie których partnerzy społeczni dzielili się swoimi doświadczeniami.

Komunikacja

Przez cały okres restrukturyzacji pracownicy potrzebują jasnych odpowiedzi na dwa ważne pytania: 1. *Dlaczego przeprowadzamy restrukturyzację* (skąd się bierze pośpiech, czy istnieje rzeczywistość, pałaca potrzeba)? 2. *Dokąd zmierzamy* (jakie są perspektywy firmy na przyszłość)?

Kierownictwo powinno być w stanie odpowiedzieć jasno i zwięźle (w kilku zdaniach) odpowiedzieć na te pytania.

Komunikacja jest ważna na wszystkich poziomach organizacji:

Poziom jednostki

Na tym poziomie komunikacja powinna koncentrować się na dyskusowaniu, co zmiana oznacza dla jednostki. Pracownicy powinni móc otrzymać odpowiedzi na pytania, które sobie zadają: Co to dla mnie oznacza? Czego to ode mnie wymaga? Czy będę musiał(a) pracować z innymi ludźmi niż dotychczas? Czy potrzebne mi są inne kwalifikacje niż obecnie posiadane? Jakiego mam możliwości wpłynięcia na proces?

Poziom grupy

Grupa powinna mieć możliwość określenia, jakich informacji potrzebuje, od kogo, kiedy i jakimi kanałami. Ważna jest zarówno komunikacja ustna, jak i na piśmie. Stwierdzono także, że pozytywne jest dyskusowanie restrukturyzacji na spotkaniach grupy. Umożliwia to pracownikom uaktualnienie swojej wiedzy o przebiegu procesu, a jednocześnie przekazanie informacji zwrotnej kierownictwu, jak odczuwają restrukturyzację. Przydatne mogą być spotkania „wentylujące”, w czasie których grupy pracowników mają okazję wyrazić swoje odczucia, obawy i zastrzeżenia wobec zmiany.

Poziom kierownika

Kierownicy średniego szczebla są często pierwszym punktem kontaktowym dla pracowników i muszą być w pełni poinformowani o zmianie. Stąd kluczowe znaczenie ma komunikacja pomiędzy naczelnym kierownictwem a kierownikami średniego szczebla. Można ją zapewnić poprzez włączenie kierowników średniego szczebla do grup kierujących zmianą, a także przez włączenie problemów restrukturyzacji - jako stałej pozycji - do agendy zebrań kierownictwa

Kilka rad dotyczących dobrej komunikacji:

- Bądź przejrzysty (mów prawdę), otwarty i uczciwy. Nie miej ukrytych zamiarów!
- Nie przedstawiaj decyzji, które pracownicy muszą zaakceptować, tak jak gdyby były to opcje do wyboru.
- Nie próbuj przedstawić przyszłości jako bardziej świetlanej niż jest ona w rzeczywistości.
- Bądź spójny na wszystkich poziomach (organizacyjnym, wydziałowym, grupowym, indywidualnym).
- Powtarzaj informacje wielokrotnie.

Poziom organizacji

Musi być opracowana ogólna strategia komunikacji w obrębie organizacji, która określi:

Kto dostarcza informacje? Komu?

Jakie informacje? Kiedy? Jakimi kanałami?

Kto jest odpowiedzialny za monitorowanie komunikacji?

Kluczowe aspekty, które należy wziąć pod uwagę to:

- dostępność materiałów pisemnych;
- możliwość wykorzystania anonimowego środka komunikacji, na przykład opcji „Pytanie i odpowiedź” w Intranecie firmy;
- powtarzanie tej samej informacji tak często, jak jest to konieczne;
- stałe monitorowanie procesu komunikacji.

Komunikacja powinna być dwustronna.
Ważna jest nie tylko informacja, ale i możliwość dialogu –
uzyskiwania wyjaśnień i przekazywania sugestii
czyli innymi słowy, wpływania na proces.

Partycypacja

Poziom jednostki

Pracownicy powinni mieć możliwość wpływu na swoją przyszłą rolę w organizacji. Powinni brać udział w podejmowaniu decyzji, za które zadania biorą odpowiedzialność, w jakim kierunku będą toczyły się ich kariery, które umiejętności i zdolności chcą rozwijać w przyszłości.

Poziom grupy

Ważne jest również, aby grupa mogła i wpływać na to, w których działaniach i obowiązkach będzie brać udział. Należy także zbadać dopasowanie między całą grupą pracowników a obowiązkami grupy, tak aby zapewnić, że jej członkowie jako całość posiadają niezbędne kompetencje do wykonania pracy.

Poziom kierownika

Kierownicy średniego szczebla powinni mieć możliwość podejmowania decyzji na swoim szczeblu, zapewniając, że zmiana jest wprowadzana w najbardziej odpowiedni sposób, z uwzględnieniem ludzi i obowiązującej kultury. Powinni również mieć możliwość wpływania na decyzje podejmowane na wyższych szczeblach.

Poziom organizacji

Partycypacja w ocenie ryzyka (w tym ryzyka psychospołecznego) na poziomie organizacji pozwala, by pracownicy i ich reprezentanci byli wysłuchani. Ocena ryzyka powinna być przeprowadzana przed restrukturyzacją, w trakcie i po jej zakończeniu. W każdym z tych etapów zbierane są specyficzne informacje, które ujawniają aktualne ryzyko i potrzeby pracowników.

Wsparcie

Poziom jednostki

Istnieją różne sposoby wspierania indywidualnych pracowników w trakcie (a także przed i po) restrukturyzacji. Na przykład:

- *Coaching* może pomóc pracownikom uwolnić się od poczucia, że są ofiarami zmian oraz pomóc im aktywnie określać swoją rolę w ramach nowej organizacji.
- *Analiza i rozwój kompetencji*. Sporządzenie mapy kompetencji ujawnia luki między istniejącymi kompetencjami danego pracownika a nowymi wymaganiami stanowiska. Pomaga to w ustaleniu indywidualnych potrzeb szkoleniowych. Następną sprawą jest ustalenie, jakie kursy z już istniejących mogą pomóc pracownikom, a jakie należy dodatkowo przygotować.

Poziom grupy

Jest wiele sposobów wspierania grupy pracowniczej. Na przykład:

- *Rytuały przejścia* stanowią strategię podtrzymania dobrego samopoczucia w grupie. Polegają na celebrowaniu kolejnych etapów zmiany, świętowaniu odniesionych sukcesów, po zakończeniu każdego etapu.
- *Spotkania towarzyskie*, na przykład imprezy dla nowych grup, by poczuły się częścią całości.
- *Spotkania służące wzajemnym konsultacjom* są ważne dla zapewnienia współpracy pomiędzy grupami, po tym jak zmieniły się zakresy odpowiedzialności grup.
- *Tworzenie mapy kompetencji członków grupy* jest niezbędne dla upewnienia się, że grupa ma kompetencje niezbędne do wykonywania zadań po zmianie.
- *Szkolenie członków grupy*, na przykład w zakresie kompetencji niezbędnych do spełnienia wymogów pracy. Szkolenie może być również prowadzone podczas łączenia zespołów, tak aby nauczyły się pracować razem w nowy sposób.

- Koordynatorzy ds. dobrego samopoczucia, pomagają w zapewnieniu dobrego samopoczucia kolegów, a jeśli to konieczne zwracają się do przedstawiciela związków lub przełożonego o dodatkowe wsparcie. Mogą również zorganizować spotkania towarzyskie, które pomogą zwiększyć spójność grupy.

Poziom kierownika

Kierownicy średniego szczebla mają wiele obowiązków w trakcie procesu zmiany. Muszą zarządzać codzienną pracą, samą restrukturyzacją, a także procesem *przejścia*, któremu podlegają pracownicy. Zarządzają zarówno na poziomie jednostek jak i grup. Dlatego też obciążenie może być dla nich zbyt duże. Stąd:

- *Codziennie zarządzanie* może być przekazane doświadczonemu pracownikowi lub też może być mianowany dodatkowy kierownik na czas zmiany.
- *Coaching oraz pomoc mentora* warto zapewnić: kierownicy bardziej doświadczeni mogą pełnić role mentorów wobec mniej doświadczonych.
- *Szkolenie kierowników średniego szczebla w umiejętności komunikowania drażliwych kwestii* – również jest pożyteczne. Umiejętności kierowników w zakresie komunikacji obejmują słuchanie z empatią, podsumowywanie wydarzeń i zadawanie właściwych pytań. Szkolenia w zakresie zarządzania zmianą również powinny być dostępne.

Poziom organizacji

Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi (HRM) stosowane w organizacji mają wpływ na wielkość wsparcia, które mogą otrzymać wszyscy pracownicy w okresie restrukturyzacji. Polityka w zakresie zasobów ludzkich powinna koncentrować się na „zatrudnialności” (ang. *employability*) oraz na zarządzaniu procesami zmian. Dzięki zwiększeniu „zatrudnialności”, pracownik łatwo będzie mógł znaleźć pracę w obrębie firmy lub po za nią.

Ważne jest też przedstawianie przejrzystej wizji firmy, co pomoże pracownikom ustalić własne cele pasujące do celów firmowych. W odniesieniu do rekrutacji i doboru, kierownicy średniego szczebla powinni być dobierani w oparciu o swą zdolność do zarządzania procesem zmiany oraz umiejętność wykrywania nastrojów na poziomie osobistym i interpersonalnym.

	Proces
Komunikacja + Partycypacja + Wsparcie	= zdrowej zmiany

Więcej informacji

Wiezer N., Nielsen K., Pahkin K., Widerszal-Bazyl M., Jong T., Mattila-Holappa P., Mockało Z. (2011). Exploring the link between restructuring and employee well-being. CIOP-PIB, Warsaw.

Pahkin K., Mattila-Holappa P., Nielsen K., Wiezer N., Widerszal-Bazyl M., Jong T., Mockało Z. (2011). Steps toward sound change – initiatives for ensuring employee well-being during restructuring. CIOP-PIB, Warsaw. (Polska wersja językowa: <http://www.psyres.pl>)

Strona internetowa projektu: <http://www.psyres.pl>