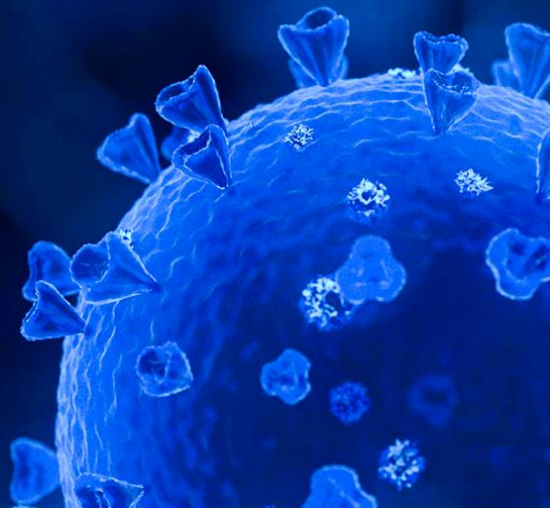


POLSKI BIZNES W SYTUACJI PANDEMII

III RAPORT BADAWCZY

prof. Krzysztof Obłój,
dr hab. Mariola Ciszewska-Mlinarič,
mgr Tadeusz Milancej,
dr Piotr Wójcik,
dr Aleksandra Wąsowska



AKADEMIA LEONA KOŹMIŃSKIEGO



Prof. Krzysztof Obłój, dr hab. Mariola Ciszewska-Mlinarič, mgr Tadeusz Milancej, dr Piotr Wójcik (Akademia Leona Koźmińskiego), dr Aleksandra Wąsowska (UW).

POLSKI BIZNES W SYTUACJI PANDEMII: RAPORT BADAWCZY III ¹

Na początku kwietnia zaczęliśmy program badań nad adaptacją polskich firm do kryzysu pandemii. Pierwszy raport prezentował ocenę sytuacji firm w marcu (**kliknij TU**) drugi w okresie kwietnia (**Kliknij TU**) a tym razem prezentujemy wyniki z **TRZECIEJ TURY** badań, obejmującej doświadczenia firm z okresu maja i początku czerwca.

O udzielenie odpowiedzi ponownie zwróciliśmy się do absolwentów programów Executive MBA, którzy wzięli udział w pierwszej i drugiej turze badań. Otrzymaliśmy 68 odpowiedzi (w pierwszej turze ponad 100, a w drugiej ponad 80). Próba nie jest reprezentatywna, ale pokazuje tendencje w przekroju wszystkich typów firm ze względu na wielkość, rodzaj działalności, zakres umiędzynarodowienia i handel w Internecie.

W pierwszej turze prosiliśmy o odpowiedzi dotyczące tego, jakie były pierwsze zakłócenia, jakie były pierwsze działania, które firmy podjęły, jakie zakłócenie było najważniejsze dla biznesu w pierwszych tygodniach i dlaczego, które zakłócenia stały się z czasem mniej dotkliwe, oraz jak menedżerowie oceniają skuteczność swoich reakcji kryzysowych i jak sobie z sytuacją pandemii ogólnie radzą.

¹ Raport z pierwszej tury badań został także opublikowany w Rzeczypospolitej https://www.rp.pl/Opinie/304219910-Akademii-Leona-Kozminkiego-Polski-biznes-w-sytuacji-pandemii.html?fbclid=IwAR1CqgvDpRIMdE4qA_HwkrxpN2TArtWHM2DeNyxQRo1YW73r8XF96oJZ78. Raport z drugiej tury został opublikowany w Rzeczypospolitej <https://www.rp.pl/Opinie/305209916-Polski-biznes-w-sytuacji-pandemii.html>

W drugiej turze interesowało nas, co się zmieniło w okresie czterech następnych tygodni pod kątem kluczowych wydarzeń, trendów i działań oraz trzy nowe wątki. Zapytaliśmy o relacje z kluczowymi interesariuszami i ich znaczenie w czasie kryzysu – czy i jak się zmieniły, o nastroje, emocje ludzi (menedżerów i pracowników) w tym czasie, oraz o własne, prywatne odczucia menedżerów.

W trzeciej turze badań dodaliśmy pytania o przyszłość pracy zdalnej w firmach respondentów, ocenę wsparcia firm przez administrację państwową i system Tarcz, oraz najbardziej pożądaną cechę lidera i pracownika czasu pandemii. W ten sposób powstała trzecia już część „biznesowego pamiętnika” z pandemii, bogato ilustrowana wypowiedziami menedżerów. Poniżej przedstawiamy główne wnioski z trzeciej tury badania:

- Dominuje poczucie niepewności: pomimo ogólnego spokoju i oswojenia sytuacji pandemii, w firmach rośnie poczucie niepewności, co przyniosą kolejne tygodnie i miesiące. Zarządzający kreślą scenariusze możliwych przyszłości i próbują przygotować się na negatywny rozwój wypadków.
- Maleje liczba zakłóceń, ale stają się one bardzo różnorodne i specyficzne dla konkretnych firm, łańcuchów dostaw, sytuacji, zachowań pracowniczych. Nie ma więc istotnych wstrząsów, ale jest daleko posunięta uciążliwość codzienności biznesu w pandemii.
- Firmy przyjęły postawę aktywnej inercji: menedżerowie wyczekują, odkładają większe projekty, eksperymentują z e-commerce, dywersyfikacją klientów, produktów i kanałów dystrybucji.
- Główne kryteria decyzyjne się nie zmieniły: dominuje płynność finansowa, bezpieczeństwo pracowników, utrzymanie dobrych relacji z klientami oraz nastrojów i motywacji w firmie. Mottem działania jest „Budujemy firmę na dzień po pandemii”.
- Relacje z interesariuszami pozostają, jakby powiedzieli finansiści, w trendzie bocznym. Niektóre się antagonizują, inne poprawiają lub pozostają bez zmian.
- Nastroje w firmie są koktajlem naprzemiennie spokoju i stresu.
- Praca zdalna została zaakceptowana jako aktualna i przyszła praktyka i prawie wszystkim się znudziła. Ludzie tęsknią do normalnych interakcji i relacji.
- Ocena tarcz i wsparcia administracyjnego jest marksowska, czyli byt określa tutaj świadomość. Menedżerowie, których firmy dostały wsparcie są zadowoleni i pozytywnie nastawieni. Ci którzy ubiegali się o dofinansowanie, ale go nie dostali lub nie mieli z różnych powodów prawa o nie wystąpić, oceniają je negatywnie.
- Najbardziej pożądana cecha lidera w tym okresie to proaktywny spokój, a pracownika to lojalność i zaangażowanie.

Kreślenie scenariuszy przyszłości: imperatyw przetrwania

W trzeciej odsłonie naszych badań widać, że organizacje wypracowały wzorce przetrwania w pandemii, a w maju przyszedł czas na refleksję o przyszłości: „W głowach zaczyna się zmieniać nastawienie do przyszłości. Zaczynamy na nowo planować przyszłość, a nie walczyć tu i teraz o

przetrawanie”. Menedżerowie zaczęli tworzyć szerszy wachlarz scenariuszy działania niż miało to miejsce przed pandemią. I nie są to scenariusze optymistyczne: „przygotowujemy się na szereg scenariuszy przyszłości: zakładamy, że powoli sytuacja będzie jednak wracać do normy, z drugiej strony w analizie scenariuszowej nastąpił powrót do sytuacji ograniczeń z początków pandemii (tworzymy scenariusze potencjalnego oddziaływania tej pandemii). Nie zakładamy natomiast... powrotu do normalnej sytuacji w tym roku”. W wielu przypadkach pomaga w tym wypracowana płynność finansowa. Jak stwierdził jeden z menedżerów: „Teraz niezależnie od tego, jak bardzo jest źle, nie spodziewamy się niespodzianek. Łatwiej planować, podejmować decyzje... Znamy zagrożenia, nie ma niespodzianek, mamy narzędzia, wiemy co jest do ugrania, a co nie. I teraz jest nasz czas, by zaważyć i wygrać, wygrać chociaż przetrwanie”.

Zdaniem blisko 70 procent respondentów ich firmy radzą sobie tak samo jak do tej pory ze wskazaniem na dobrze, a kolejne 20 procent podkreśla, że jest lepiej, choć jednocześnie podkreślają swoje obawy co do przyszłości.

Najważniejsze wydarzenia i zakłócenia

Maj i czerwiec upływa pod znakiem znoszenia ograniczeń przez rząd. Dlatego w odpowiedziach na pytanie o to, co się zmieniło można wyczuć zdecydowaną poprawę nastrojów: „Ostatnie cztery tygodnie to już wyraźnie odczuwalna ulga, związana z kolejną fazą otwierania gospodarki. Wyraźnie większy optymizm społeczny wśród pracowników”. W sumie więc zakłóceń jest mniej i trochę rzeczy zmienia się na lepsze. Wsłuchując się w głosy naszych badanych menedżerów przyczyny można szukać zarówno w cofnięciu lock down’u oraz oswojeniu się z nową sytuacją, ale także w wymiernych zmianach na rynku, takich jak powrót zapytań, realizowane nowe zlecenia i rosnący kanał sprzedaży online, choć należy zaznaczyć, że szerzącemu się pogodzeniu z nowymi warunkami na rynku i nieśmiałością optymizmowi cały czas towarzyszy dominująca niepewność i niepokój w tle: „Co się zmieniło w ostatnich czterech tygodniach? Mogę powiedzieć, że dużo i nic. Przyzwyczailiśmy się do wirusa albo oswoiliśmy go. Stał się członkiem naszej rodziny, niestety. Zaczęliśmy pracę nad przyszłością...”

Ostatnie tygodnie to stopniowe odtwarzanie portfela zapytań ofertowych w płynnej rzeczywistości, w której – według naszych respondentów – znacząca część biznesu pozostanie już na trwałe online. Powrót zapytań i nowe zamówienia to jednak jeszcze nie jest powrót do wolumenów sprzed pandemii. Dostrzegalny jest u części badanych przez nas firm trend wzrostowy, ale wyraźnie zaznaczymy, to jest długa wciąż droga do powrotu do tego poziomu zamówień, który znamy sprzed pandemii. Fazie odbudowy cały czas towarzyszy szukanie oszczędności i kalibrowanie planów budżetowych: „Weryfikacja nowej rzeczywistości pod kątem planów budżetowych => mniejsze przychody => mniejsze koszty => szukanie oszczędności”. Wraz z pierwszymi zamówieniami wpłynęły także środki finansowe, które pozwoliły uregulować część zaległości, przywracane są pierwsze spotkania pracowników w siedzibach wielu firm. Pojawia się presja ze strony pracowników na powrót do pełnego wymiaru wynagrodzeń.

Każda firma naturalnie jest w trochę innej sytuacji. Dlatego w naszym badaniu pojawiły się głosy wskazujące na istotny wzrost zamówień, nawet zbliżony do czasów sprzed pandemii, co przy przeprowadzonych optymalizacjach kosztowych i organizacyjnych, pozwala osiągać nawet wyższą rentowność niż przed pandemią. Po drugiej stronie spektrum nie brakuje firm, które prognozują kolejne spadki wartości zamówień i spodziewają się gorszego III kwartału niż kwartał II, a także firm z branż najbardziej dotkniętych skutkami lockdown'u, które przy wysokich kosztach stałych i spodziewanym stopniowym wzroście wartości sprzedaży wciąż notują i będą notować znaczące straty. *„Spodziewamy się kilkunastoprocentowego obłożenia w tym miesiącu. To generuje potężne straty finansowe”*. Reasumując, menedżerowie wskazują na dużą różnorodność zagrożeń, rozluźnienie dyscypliny u pracowników, niestabilność zamówień, ale mają lepsze nastroje i – jak napisał jeden z nich – *„Biznes walczy!”*

Działania i kryteria decyzyjne: aktywna inercja

Maj i początek czerwca upłynął raczej pod znakiem kontynuacji dotychczasowych działań i ich stopniowego usprawniania, aniżeli wprowadzania nowych rozwiązań: *„Nasze działania wciąż przynoszą umiarkowane skutki, ale powoli idziemy do przodu i coraz lepiej rozumiemy czekające nas wyzwania”*. Pomimo poczucia stabilizacji i generalnie pozytywnej oceny skuteczności dotychczasowych działań w trzech głównych obszarach – stabilności finansowej (ograniczenie kosztów, korzystania z pomocy rządowej), utrzymania/zwiększania przychodów (dywersyfikacja portfela produktów, poszukiwanie nowych klientów) i optymalizacji zarządzania ludźmi – respondenci podkreślają znaczenie niepewności, elastyczności organizacyjnej i dłuższego horyzontu planowania. Ilustrują to następujące wypowiedzi: *„Mamy portfel zamówień na najbliższe 6 miesięcy, co daje nam duży komfort pracy. Z drugiej strony nie możemy ulegać temu poczuciu bezpieczeństwa ponieważ otoczenie biznesowe się zmienia”*; *„Próbujemy patrzeć na to, co może być za miesiąc, dwa i dalej. Nie można przewidzieć jaki charakter przyjmie epidemia, ale nie chcemy poddać się biegowi wydarzeń”*; *„kończymy z trybem awaryjnym, staramy się znaleźć trwały sposób działania, biorący pod uwagę nową rzeczywistość”*.

Podobnie jak do tej pory, tak i w maju, głównym kryterium decyzyjnym jest powtarzane jak mantra powiedzenie: *„cash is the king”*. Niezmiennie istotne pozostaje bezpieczeństwo i zdrowie pracowników. W maju i czerwcu na pierwszy plan wysuwają się dwa wątki z tym związane – zmęczenie obecną sytuacją i rozprężenie, dlatego: *„...w ostatnich tygodniach dbałość o pracowników została rozszerzona o „miękki” element – pracy nad ich codzienną motywacją, nastrojem, walką ze stresem dotyczącym zmienionej rzeczywistości wokół nas lub choćby uciążliwych warunków lokalowych”*. Za kluczowe w zapewnieniu ciągłości działania respondenci uznali skuteczność wprowadzonych procedur sanitarnych w miejscu pracy i konsekwencję w ich utrzymaniu.

Wyjątkiem na tle cząstkowych dostosowań są trzy zjawiska. Pierwszym z nich jest przyspieszona transformacja cyfrowa w niektórych firmach – to co było odkładane na później przed pandemią stało się faktem – przybierając postać inwestycji w infrastrukturę IT i

oprogramowanie. Po drugie, część firm wprowadza nowe produkty i usługi, w tym dywersyfikując ofertę z segmentu B2B na B2C lub odwrotnie. Po trzecie, wielu respondentów szykując się „na ciężkie czasy”, reorganizuje miejsce pracy i tworzy zespoły kryzysowe, których zadaniem jest monitorowanie przestrzegania zasad bezpieczeństwa, zapasów środków ochrony osobistej i koordynowanie działań na wypadek pogorszenia sytuacji sanitarnej. W sumie więc firmy przyjęły postawę aktywnej inercji: menedżerowie wyczekują, odkładają większe projekty, co najwyżej eksperymentują w obszarach, które wydają im się przyszłościowe.

Relacje z interesariuszami: raz z górki, raz pod górkę

Relacje z interesariuszami w maju i na początku czerwca dają obraz pełnego spektrum możliwości. Mamy więc przypadki, gdy są wręcz bardzo dobre pomimo spadku przychodów: „Z dostawcami była pełna kooperacja. Dało się wyczuć zrozumienie sytuacji. Komunikacja była otwarta, dostawcy wiedzieli, co się dzieje, jak wygląda sytuacja z zamkniętymi salonami. Wykazali się elastycznością, jeżeli była konieczności wydłużenia terminów płatności bądź jakieś zatory”. Mamy także przypadki rosnącej nerwowości. Jak przyznaje wielu menedżerów: „pierwsza fala naturalnej „wspólnotowości” ustępuje pod naporem praw podaży/popytu i coraz bardziej zażartej walki konkurencyjnej”. Trudna sytuacja wyzwała w interesariuszach różne reakcje: „Jedni klienci wpadli w wir telekonferencji i całkowicie utracili decyzyjność i czas na pracę. Inni są super efektywni – bardziej niż przed pandemią. Jeszcze inni wykazują dużą, jak na relację biznesową, wrażliwość i empatię: pomagają szukać zleceń, dają referencje. Jeszcze inni stosują manipulacje, by przejąć pracowników lub kontrakty. Fajne jest to, że teraz już wiemy, że ludzie mogą być różni”. Sytuację dobrze podsumował jeden z respondentów pisząc, że: „Większość interesariuszy rozumie sytuację i relacje są bardzo wspierające, niestety są w tej grupie też tacy, którzy wykazują postawą żądającą i żadne ograniczenia nie mają dla nich znaczenia. Nie pojęli, że świat wokół nich się zmienił i trzeba to zaakceptować”.

Nastroje w firmie: postępująca polaryzacja

Nastroje, choć pośrednio omówione w paru innych miejscach, są na tyle istotne, że warto omówić skalę i rozkład emocji oraz czynniki wpływające na zmiany nastrojów. Gdybyśmy mieli pokusić się o scharakteryzowanie nastrojów w dwóch słowach, najtrafniejsze byłoby określenie „postępująca polaryzacja”. W firmach, którym wiedzie się względnie dobrze, nastroje są dobre; w firmach, w których sytuacja jest bardzo trudna, nastroje są pesymistyczne. Istnieje grupa firm w fazie „wyczekiwania”, „akceptacji” i „wyparcia”, która, można się spodziewać, trafi z czasem do jednej z dwóch grup opisanych powyżej.

Tak jak w przypadku innych badanych parametrów funkcjonowania organizacji w czasie pandemii, tak i w tym przypadku dostrzegalna jest ogromna amplituda. Obserwujemy zmiany w nastrojach w ostatnich tygodniach, od bardzo pozytywnych („W miejsce pytań <czy nam się

uda?> pojawiły się pytania <kiedy wrócimy do pełni efektywności?>”), po bardzo pesymistyczne, w których przyszłość jawi się wyłącznie jako niepewność, strach, zmęczenie, znużenie. Jedni i drudzy posiadają jednak cechę wspólną. Jest nią koncentracja na działaniu i pracy: „Konflikty i roszczenia zostały wyparte przez skupienie na pracy”, oraz „Ludzie są zmobilizowani, chętni do działań w zmienionych warunkach. Pracownicy widzą, że firma zrobiła bardzo dużo, by skutki tej sytuacji były jak najmniej odczuwalne”. W sumie trafnie podsumował to jeden z respondentów mówiąc: „Daleko do euforii, ale nie widać też paniki. Nazwałbym to zrozumieniem sytuacji”.

Poprawa nastrojów następuje głównie wraz z odtwarzaniem zamówień, wypłacaniem premii, nowym zatrudnieniem: „Nastroje są dobre, wróciło względne poczucie bezpieczeństwa, odwoływane są alarmy, dzieją się nowe projekty, ludzie są w nie włączeni, mają poczucie współstanowienia – świetna pozycja do zrobienia czegoś nowego w firmie”. Występują czynniki, które pomagają w osiągnięciu stanu równowagi – oswojenie się z pandemią, satysfakcja z wyników dotychczasowej walki o przetrwanie, poczucie pewnej wspólnoty: „Może ten wspólny wróg nas zjednoczył, otworzył nas wzajemnie dla siebie i na siebie, na nasze potrzeby”. Dodatkowo jedni cieszą się powrotem do kontaktu bezpośredniego w biurze, a drudzy cieszą się możliwością dalszej pracy zdalnej. Wreszcie, wyraźnie dostrzegalne w odpowiedziach jest postępujące rozluźnienie nastrojów i ograniczenie stopnia przestrzegania ryzyk przez samych pracowników: „Obserwujemy coraz lepsze nastroje, wraz z liczbą przeprowadzonych testów w spółce (pracujemy między innymi w szpitalach). Pracownicy nabierają pewności, że zastosowane środki bezpieczeństwa są wystarczające do wykonywania kluczowych zadań”. W miejsce ostrożności wkrada się powoli rozluźnienie i poszukiwanie pewnego oddechu:

Ale obok tego pozytywnego obrazu jest także niepewność i strach, głównie w firmach, które natrafiły na istotne trudności biznesowe w trakcie pandemii. Tam obraz nastrojów jest ponury, bo morale jest niskie, ze względu na wcześniejsze zwolnienia i rośnie strach o miejsca pracy tych, którzy zostali. Mobilizację zespołową zastępuje walka jednostek o przetrwanie: „... pierwsze dwa miesiące podwyższonej mobilizacji jakby minęły i zaczęły się tworzyć bardzo nefajne scysje, podkopywanie dołków i ogólne pretensje”.

Praca zdalna: powszechna nuda

Praca zdalna stała się powszechnością okresu pandemii. Świat stał się cyfrowy i okazało się, że nie o tym marzyliśmy. Nasi respondenci wskazują na wyraźny cykl życia pracy zdalnej. Pierwszy okres, natychmiast po rozpoczęciu pandemii, to emocje. Pracownicy z pewną obawą uczą się Teamsów, Zooma, GoogleMeets, Webexa w trakcie organizowanych szkoleń, ale szybko odkrywają, że nie jest to trudne i umieją to robić. A więc entuzjastycznie eksperymentują z funkcjami, aplikacjami, możliwościami i nabywanie nowych kompetencji sprawia im po prostu przyjemność: „Nabraliśmy wprawy w obsłudze narzędzi zdalnej komunikacji z pracownikami czy partnerami, dzięki czemu organizujemy średnio tygodniowo 3-5 spotkań online i webinarów, poznaliśmy nowe aplikacje, które bardzo pomagają w codziennej

komunikacji z pracownikami. Prawdopodobnie gdyby nie pandemia – jeszcze długo nie nabrałobyśmy takiej wprawy i skuteczności w spotkaniach na odległość.”

Drugi okres to normalność. Praca zdalna jest zastosowana masowo i do wszystkiego – do relacji ze światem zewnętrznym, komunikacji wewnątrz firmy. Życie prywatne i biznesowe on-line zaczyna się mieszać: „*Granica między tym kiedy kto jest obecny w pracy, a kiedy w domu została zatarta. Tworzy to oszczędności i szanse, ale również wiele wyzwań w sferze zarządzania efektywnością.”*

Trzeci okres to znużenie. Święty Gral ery cyfrowej – możliwość komunikacji i pracy on-line – zaczyna ludzi nużyć, nudzić i denerwować. Budzi się człowiek – istota społeczna. Ludzie przekradają się z powrotem do firmy, przychodzą nawet, gdy nie jest to potrzebne, zaczynają narzekać, czasami kłócić się, a generalnie po prostu chcą się spotykać: „*Choć przed pandemią marzyli o pracy zdalnej, część chce wracać do biura i musieliśmy narzucić limity. W przyszłym tygodniu pracownicy organizują (oddolna inicjatywa) jakąś straszną integrację. Nie mam narzędzi by im tego zabronić. Ale widać że oni potrzebują już się zobaczyć. I tyle.”* - powtórzony cytat z góry tej samej strony (Aga)

A jak będzie z pracą zdalną w przyszłości? Według naszych rozmówców będzie różnie i bardzo indywidualnie. Zdania są niezwykle podzielone i oczywiście wpływa na to specyfika firmy (np. produkcyjna vs. usługowa), ale generalnie definiuje to powyższy cykl życia pracy zdalnej w trakcie pandemii. Po pierwsze, respondenci podkreślają, że czas pandemii wykazał, że praca zdalna może być efektywna (przynajmniej krótkookresowo), a negatywne opinie i obawy były przesadzone. Po drugie, specyfika działalności będzie określać przyszłość pracy zdalnej. W produkcji trudno, aby się przyjęła: „*To teoria. W fabryce produkującej meble temat dotyczy może kilku osób. Maszyny same się nie obsłużą. Długoterminowo pracujemy nad automatyzacją”*. Podobne zdanie reprezentują respondenci odnośnie aplikacji pracy zdalnej w handlu: „*Raczej będzie incydentalna. Na dłuższą metę w naszej branży jest to element zastępczy nie do zastosowania na stałe. Handlowiec/kupiec musi być blisko klienta i hali sprzedaży, musi fizycznie dotknąć produktu, porozmawiać z dostawcą czy klientem”*. Ale już poza produkcją i sprzedażą, w administracji fabryk i firmach usługowych, praca zdalna w ograniczonym wymiarze, zdaniem respondentów, stanie się normą, bo firmom będzie na tym zależeć: „*Z pracy i komunikacji zdalnej wynika więcej plusów niż minusów: mniejsze koszty w biurze, mniej wyjazdów samochodem, znaczące obniżenie kosztów paliwa, noclegów, oszczędność czasu i kosztów pracowników na dojazdy do pracy... W razie potrzeby zwołujemy oczywiście nadal spotkania stacjonarne, ale jest ich znacznie mniej”*.

Po trzecie, okres pandemii uwypuklił jednocześnie efektywność i sztuczny charakter pracy zdalnej, a pośrednio przez to znaczenie i wartość relacji społecznych w firmie. Generalnie większość respondentów wyraża opinię, że praca zdalna w okresie pandemii sprawdziła się i będzie naturalnym elementem pejzażu organizacyjnego, ale „*nie stanie się standardem pracy. Praca zdalna będzie rozwiązaniem z zakresu „working-life balance”, a nie nowym stylem pracy. Tam gdzie są ludzie, relacje, emocje i komunikacja, tam obecność na żywo jest nieoceniona.*

Dlatego respondenci deklarują, że przyszłość to mix pracy bezpośredniej i zdalnej, który będzie specyficzny dla każdej firmy.

Wsparcie administracji i dofinansowania

Nie ma tematu, który tak podzielił naszych respondentów, jak pytanie o ocenę wartości wsparcia administracji państwowej i systemu Tarcz. Generalnie w naszej próbie mamy trzy rodzaje firm: (1) takie, których dofinansowania i wsparcie finansowe nie obchodzi, bo radzą sobie dobrze lub bardzo dobrze; (2) takie, których dotknęły mniejsze lub większe spadki sprzedaży i dostały wsparcie w postaci braku opłat ZUS-u, dofinansowania i umarzalnych kredytów, oraz (3) takie, które miały problemy, występowały o wsparcie i go nie dostały najczęściej z biurokratycznych powodów.

Ocena systemu wsparcia przez pierwszą grupę i obejmująca prawie połowę naszych respondentów jest bardzo prosta: „nie dotyczy”. Respondenci są neutralni wobec działania rządu, traktują go z dystansem i filozoficznie stwierdzają, że „Tradycyjnie już przedsiębiorcy powinni liczyć przede wszystkim na siebie – tak było zawsze odkąd założyłem pierwszą firmę”. Korzystają czasami ze zwolnień z ZUS-u lub dofinansowań do pensji, ale traktują to jako marginalne wsparcie.

Ocena wsparcia przez drugą grupę jest prawie entuzjastyczna i momentami zabawna, bowiem wielu respondentów podkreśla, że było to dla nich ogromne i miłe zaskoczenie. Szef dużej firmy produkcyjnej napisał: „Otrzymaliśmy wsparcie z tarczy – bardzo, bardzo konkretne. W kilka dni po złożeniu wniosku, co było dla mnie ogromnym szokiem. Pieniądze po prostu wpłynęły na konto – mówimy o bardzo dużej sumie”. Inny przedsiębiorca dosłownie odpowiada tak: „OOO dostaliśmy subwencję, ZUS i podatki na raty. Nie wiem, czy ktoś tego nie cofnie lub nie każe oddawać. Ale jak jest kasa, to się cieszę. Postanowiliśmy część zatrzymać na dalsze problemy – wiemy jakie i jak odpowiedzieć na te, które wiemy, że pewnie będą, a część zainwestujemy w nowy marketing”.

Wreszcie ocena wsparcia przez trzecią grupę jest negatywna i bardzo emocjonalna. Menedżerowie narzekają na niejasność, bałagan, rozmijanie się propagandowych komunikatów z praktyczną realizacją: „Nas tarcze nie objęły, niestety. Osobiście uważam, że są bardzo źle przygotowane, na kolanie, zmieniane, dokładane, nikt nic nie wie, różne interpretacje tych samych przepisów. Współczuję tym, którzy muszą korzystać z tych bubli prawnych”; „Dotkliwym elementem okazał się chaos oraz częste zmiany przyjętych rozwiązań oraz rozbudowana i niezrozumiała towarzysząca biurokracja, w wyniku czego straciliśmy wiele cennego czasu na studiowanie różnych wersji tarczy antykryzysowej, żeby wreszcie przekonać się, iż prawie nic się nam nie należy i musimy sami sobie poradzić z tą sytuacją”.

Pożądaní liderzy i pracownicy: spokój, lojalność i zaangażowanie

Jakich liderów i jakich pracowników chcemy – pytając o to chcieliśmy dowiedzieć się o najbardziej pożądaną cechę lidera oraz pracownika w ostatnim okresie. Nie udało nam się jednak jej poznać i zaskoczył nas ogromny rozrzut odpowiedzi. Wydawać by się mogło, że ten bardzo szczególny i zagrażający okres wykształci jakiś konsensus kilku cech prawdziwego lidera czasu pandemii. Tymczasem otrzymaliśmy prawie nieskończoną listę poświadanych cech lidera, istnej Wonder Woman. Ma być odważna, decyzyjna, spokojna, zdeterminowana, wytrwała, opanowana, aktywna, mądra, pragmatyczna, odporna, optymistyczna, zdeterminowana, stanowcza, elastyczna, dalekowzroczna, mądra, energiczna, komunikatywna, konkretna, otwarta itd. Najwięcej wskazań uzyskały spokój i rozważa, jak to elegancko określił jeden z respondentów, „proaktywny spokój”, a potem decyzyjność i wytrwałość, ale lider czasu pandemii ma być po prostu wszystkim.

Trochę inna jest logika listy najbardziej poświadanej cechy pracownika firmy. Respondenci mają bardzo różne perspektywy, więc i tutaj mamy kalejdoskop cech. Chcą, aby pracownicy byli wyrozumiali, elastyczni, rozumiejący, opanowani, aktywni, rozsądni, efektywni, holistyczni, empatyczni, odważni, odpowiedzialni etc., ale są cechy, które powtarzają się najczęściej – to zdrowy rozsądek i spokój, lojalność i zaufanie oraz zaangażowanie. I to jest naturalne. W obliczu niepewności i zagrożeń, pracując bez przerwy w lęku, stresie i walcząc o przetrwanie firm, liderzy chcą znaleźć w swoich współpracownikach oparcie. I jednym z nielicznych możliwych filarów są ludzie, którym można zaufać i którzy rozumieją stawkę tej gry – pracownicy.