

W domach towarowych Delarks obroty są niebotyczne, ceny akcji na Wall Street wzrosły, ale morale tych, którzy pozostali w firmie, sięgnęło dna.

Co dalej po zwolnieniach grupowych? SUZY WETLAUFER / Przełożył Andrzej

Ehrlich



"Błękitny. Zdecydowanie błękitny". Przenikliwy głos Claire Ladd wypełniał pokój, ale odpowiedziało jej głucho milczenie.

"Czy mnie słuchasz, Harry? Powiedziałam błękitny. To właściwy kolor na sezon jesienny. A poza tym, Harry, żadnych kostiumów w tym roku. W Mediolanie, Paryżu i na Siódmej Alei w Nowym Jorku widzi się tylko oddzielne części odzieży. Damski kostium już nie istnieje".

Harry Denton potrząsnął głową i tępo patrzył na kobietę siedzącą po drugiej stronie biurka. Wiedział, że powinien zwracać uwagę na to, co mówi. W końcu Claire Ladd była jednym z głównych dystrybutorów odzieży sprzedawanej w sieci odzieżowych domów towarowych Delarks z centralą w Chicago, której Denton był naczelnym dyrektorem. Ale od chwili, kiedy przeczytał dzisiejszy numer "Women's Wear Daily", nie mógł skupić się na niczym poza nagłówkiem na drugiej kolumnie gazety: "Szef sprzedaży Delarks ucieka - czy inni pójdą za nią?"

Ladd obeszła biurko i delikatnie potrząsnęła go za ramiona. W ciągu dwudziestu kilku lat ich znajomości, która zaczęła się, kiedy oboje byli sprzedawcami w tętniącej życiem dzielnicy odzieżowej Nowego Jorku, ich wzajemne stosunki były zawsze uczciwe, a nawet poufale. Zaśmiała się: "Obudź się, Harry! Nie zajmuję się sprzedażą błękitnych kompletów sweterków dla swojej przyjemności. Składamy dzisiaj zamówienia czy nie?" Kiedy Harry nie odpowiadał, przyjrzała mu się badawczo. "Myślałam, że dostanę od ciebie duże zamówienie - wszyscy mówią, że Delarks znów kwitnie. Uratowałeś sieć. Na Wall Street uważają cię za bohatera. A kiedy chodziłam po sklepie w Springfield, pełno w nim było klientów. Był tam tłok - nie tak jak w dawnych czasach, kiedy mógłbyś tam strzelić z armaty i nikt by tego nie zauważył. A przy tym klienci kupowali. To nam się podoba".

Denton westchnął. Jemu też się to podobało. Prawdę mówiąc, był tym zachwycony, podobnie jak rada nadzorcza firmy. Właśnie ostatniego poniedziałku rada poinformowała go, że jego kontrakt został przedłużony na następne dwa lata z wyższą pensją i większymi opcjami zakupu akcji. Rada była zachwycona jego wynikami - i wynikami Delarks. W ciągu jednego tylko roku Denton przekształcił firmę z nieciekawej, przestarzałej sieci sklepów odzieżowych, obsługującej "starzejące się księżne-matki", jak je Denton określał, w zabawne, eleganckie centra zakupów dla rosnącej populacji zamożnych kobiet z pokolenia powojennego wyżu demograficznego. Sieć, obejmująca 28 sklepów w małych i średnich miastach Środkowego Zachodu USA, jak Bismarck w Północnej Dakocie i Peoria w

Illinois, stała na skraju bankructwa, kiedy skuszono Harry'ego, żeby do niej przeszedł ze stanowiska szefa głównego domu towarowego na Manhattanie jednej z ogólnokrajowych sieci. Teraz sukcesy Delarks w sektorze handlu detalicznego stały się tematem dnia, w dużej mierze w wyniku skokowego wzrostu przychodów do 400 milionów USD i towarzyszącej mu 20-procentowej zwwyżce cen akcji sieci. Ale, prawdę mówiąc, smak zwycięstwa nie był tak słodki, jak się tego Denton spodziewał.

Problem polegał na tym, że transformacja Delarks wiązała się z dużymi zwolnieniami grupowymi.

Denton zdawał sobie sprawę z problemu, polegającego na tym, że transformacja Delarks wiązała się z dużymi zwolnieniami grupowymi. Tak się zawsze dzieje przy doprowadzaniu do zwrotu w sytuacji firmy; Denton wyraźnie to powiedział swoim bezpośrednim podwładnym w ciągu pierwszego tygodnia pracy na nowym stanowisku. W swojej strategii uwzględnił nowy wystrój zaniedbanych dotychczas sklepów i znaczne ograniczenie kosztów ogólnych, żeby pokryć ogromne koszty renowacji. Podkreślał w niej także potrzebę zatrudniania wysoko kwalifikowanego personelu sprzedaży, który będzie umiał prowadzić "sprzedaż wiązaną", tak aby klientka, przechodząca do sklepu po jeden artykuł, wychodziła z pięcioma, i żeby na dodatek była zadowolona z zakupów. Sprzedaż wiązana oznaczała, że trzeba było się pozbyć "zbędnego balastu" - nigdy oczywiście publicznie nie posługiwał się tym określeniem - żeby zrobić miejsce dla nowego gatunku wyrafinowanych, energicznych sprzedawczyń.

Innymi słowy, jak Denton sobie powtarzał, zwolnienia grupowe były nieuchronne. Zwłaszcza w przedsiębiorstwie takim jak Delarks, którym od lat kierowała grupa staromodnych, a nawet patriarchalnych menedżerów pod wodzą syna założyciela firmy. Nawet po wprowadzeniu akcji Delarks na giełdę papierów wartościowych w 1988 r. i zatrudnieniu pewnej liczby nowych menedżerów wyższych szczebli sieć zapewniała swoim pracownikom płace i świadczenia znacznie wykraczające poza to, co powszechnie stosowano w sektorze, i szczyliła się swoją polityką unikania zwolnień grupowych.

Denton dobrze sobie zdawał sprawę z tej polityki, kiedy podjął decyzję zredukowania personelu Delarks o 20 procent, czyli o około 3000 pracowników. Niektóre ze zwolnień były mniej bolesne niż inne. Na przykład większość ludzi rozumiała, że musi się zamknąć restauracje działające przy sklepach sieci. Minęły już czasy, kiedy kobiety w trakcie zakupów miały czas na zjedzenie bez pośpiechu lunchu. Restauracje rzadko kiedy miały klientów; zamknięcie ich oznaczało likwidację około 400 stanowisk pracy. Powszechnie też zgadzano się w organizacji z konsolidacją kilku na wpół pustych centrów dystrybucji. Jednakże pracownicy bardzo boleśnie odczuli zwolnienie z pracy kilkuset wieloletnich sprzedawczyń. Denton przewidywał taką reakcję, ale wiedział, że nie ma wyboru: wiele weteranek cechowało się najniższą efektywnością. Nie miały też umiejętności potrzebnych do nakłaniania do sprzedaży związanej ani nie znały się na nowych rodzajach towarów oferowanych przez Delarks: wielkomiejskich, nowoczesnych i modnych.

Zwolnienia doręczono w piątkowe przedpołudnie przed lunchem. Denton zawsze tak robił; w istocie widział, że w sektorze zawsze postępowano w taki sposób. Dawało to ludziom czas na uprzątnięcie biurów i na pożegnanie się przed końcem dnia. Dawało też tym, którzy mieli pozostać, czas na uspokojenie się przed powrotem do pracy w poniedziałek. Denton nie był człowiekiem pozbawionym uczuć, ale przeżywszy w swojej karierze kilka redukcji, uważał, że nie ma "łagodniejszego, przyjemniejszego" sposobu wyrzucania ludzi z pracy. Najlepiej było zrobić to szybko i od razu, zapewniając jednocześnie zwalnianym przyzwoitą odprawę. W istocie Denton uważał, że zrobił więcej, niż wymagała przyzwoitość. Zwalnianym pracownikom wypłacono dwumiesięczne wynagrodzenia i zapewniano przez miesiąc bezpłatne pośrednictwo w poszukiwaniach nowej pracy, co było czymś - praktycznie biorąc - niespotykanym w sektorze handlu detalicznego.

Jednakże reakcje były ostre. Nie tyle ze strony zwalnianych ludzi; większość z nich odeszła spokojnie. Ale ci, którzy pozostali, byli wściekli, a nawet nowi pracownicy, których Denton przyprowadził ze sobą, byli wzburzeni. Wielu z nich uważało, że należało zorganizować spotkania z pracownikami,

żeby ich ostrzec o zbliżających się zwolnieniach grupowych. Denton odrzucił jednak ten pomysł. Uważał, że kiedy firma ma poważne trudności finansowe i wprowadza się nowego dyrektora naczelnego, żeby ją uratował, to wszyscy i tak wiedzą, że nastąpią grupowe zwolnienia. Po co pogarszać sprawę, jeszcze to podkreślając?

Teraz jednak Denton był niespokojny. Rany spowodowane grupowymi zwolnieniami nie zblizniały się. W artykule prasowym o odejściu Rachel Mayer reporter zastanawiał się, czy posunięcie szefa sprzedaży nie wiązało się z redukcjami. Autor artykułu sugerował, że w Delarks powszechnie panowało niezadowolenie, chociaż Meyer stwierdziła, że "nie ma niczego do powiedzenia", kiedy pytano ją o morale w firmie.

"Anonimowe źródło" przytaczane w artykule wypowiadało się bardziej otwarcie. Według niego, "w Delarks brakuje zaufania. Pracownicy uważają, że naczelne kierownictwo jest nieuczciwe wobec ludzi. Chce tylko szybko załatać firmę, a dopiero później usunąć szkody". Denton poczuł się urażony. Kto to powiedział? Czy to ktoś z wewnątrz? Denton uważał, że postępował uczciwie, chociaż być może w pospiesznym doprowadzaniu do poprawy sytuacji niedostatecznie dużo zrobił, żeby to udowodnić.

Denton wybuchnął: "Claire, firma ma kłopoty. Odnoszę wrażenie, że wszystko, co zbudowałem w ciągu ostatniego roku, wali mi się na głowę".

"Co takiego? Chyba żartujesz!"

Denton wyciągnął gazetę z szuflady biurka i pokazał ją Claire. Powiedział: "Rachel Meyer odchodzi od nas i przechodzi dosłownie na drugą stronę ulicy do Blake and Company. Już to jest złe, ale co będzie, jeżeli zabierze ze sobą innych? Co będzie, jeżeli zabierze Lizę Garcia?"

Ladd zmarszczyła czoło. Garcia była dyrektorem szkolenia personelu sprzedaży Delarks i jednym z głównych autorów zwrotu dokonanego w sieci. Denton ściągnął ją ze sobą z Nowego Jorku. Dokonała tego, czego się po niej spodziewał, zapewniając sprzedawczyniom Delarks wiedzę, kierunek działania i umiejętności, potrzebne im do nawiązywania kontaktów z nową klientelą firmy. Jej wkład miał kluczowe znaczenie, zwłaszcza ze względu na to, że Denton zmienił system wynagrodzeń sprzedawczyń ze stałych pensji na prowizje.

Ladd powiedziała cicho: "Nie możesz stracić Lizy. Harry, pójdę sobie teraz, żebyś mógł zająć się sprawami, które są w tej chwili najważniejsze. Czy możemy się spotkać za tydzień?"

Denton skinął głową. "Dziękuję, Claire. Może do tego czasu uda mi się zatamować krwotok".

Jednak następnego dnia krwawienie nie ustąpiło. Garcia pozostała jeszcze w firmie. Ale Thomas Wazinsky, dyrektor do spraw zasobów ludzkich Delarks, powiedział Dentonowi, że krąży wiele plotek; podobno czterech czy pięciu innych ludzi z wyższych szczebli zamierza odejść, w tym szef przynoszącego duże zyski sklepu w Wichita w Kansas. Mówi się też o tym, że sprzedawczynie "całymi stadami" pakują się, żeby opuścić Delarks.

"Czy to tylko gadanie? - naciskał Denton na Wazinsky'ego - czy złożono ci oficjalnie wypowiedzenia?"

Wazinsky przyznał: "Nie, nie ma żadnych wypowiedzeń. Ale, Harry, musisz zdawać sobie sprawę, że ludzie są mocno niezadowoleni. Morale jest bardzo niskie".

Denton warknął: "Nie to mi mówiłeś, kiedy zapłaciliśmy dwadzieścia tysięcy dolarów za przeprowadzenie ankiety na temat postaw pracowników! Nie wynikało z niej, że ludzie zamierzają odchodzić całymi stadami". Przed trzema miesiącami Wazinsky zlecił małej miejscowej firmie doradczej zbadać nastrojów wśród pracowników firmy. Z badań wynikało, że występują ogniska

niezadowolonych pracowników, ale że nowa strategia firmy odpowiadała większości. Doradcy mówili, że wyniki były typowe w przypadku firmy przeprowadzającej redukcję, a nawet nieco lepsze niż zazwyczaj. Zalecali jednak Dentonowi szybkie nawiązanie kontaktu z pracownikami, zarówno żeby ich uspokoić, że nie będzie dalszych redukcji, jak i żeby wyjaśnić dlaczego te, które już przeprowadzono, były konieczne.

Denton częściowo posłuchał tych rad. Odwiedził około połowy domów towarowych i wyjaśniał, dlaczego w Delarks przeprowadzono redukcję, ale nie chciał obiecać, że nie będzie dalszych zwolnień. Wiedział, że w trakcie dokonywania zwrotu trzeba pozostawić sobie możliwość dalszego działania. I rzeczywiście Denton miał rację, nie składając obietnic. Cztery tygodnie po przeprowadzonej wizytacji w terenie postanowił zamknąć najmniej efektywny sklep w Madison w stanie Wisconsin, co wyeliminowało dalszych dwieście miejsc pracy. Po tym posunięciu Denton był dość pewny, że redukcje w Delarks uległy zakończeniu, ale nadal uważał, że podanie tego do publicznej wiadomości byłoby niebezpieczne. Wiązałoby się ze zbyt dużym ryzykiem.

Teraz Denton znów się zastanawiał; może nadszedł czas, żeby powiedzieć ludziom, że nie będzie dalszych zwolnień grupowych. Sprawdził, co o tym sądzi Wazinsky.

Ci, którzy pozostali, byli wściekli. Wiele osób uważało, że należało zorganizować spotkania z pracownikami, żeby ich ostrzec o zbliżających się zwolnieniach grupowych.

Ten odpowiedział: "Wątpię, czy ludzie ci uwierzą". Wazinsky był jednym z nielicznych menedżerów, pozostałych z dawnego kierownictwa. Rodowity mieszkaniec Minnesoty, pracował w sieci od niemal 30 lat, przez całe swoje zawodowe życie. Denton uważał, że Wazinsky nigdy nie odnosił się do niego przyjaźnie i czasami nawet zastanawiał się, czy nie powinien się go pozbyć. Jednakże kilka miesięcy wcześniej doszedł do wniosku, że Wazinsky, ogólnie biorąc, jest bardzo cennym pracownikiem; dostroił się do organizacji w sposób nieosiągalny dla Dentona. Czasem nawet wydawało mu się, że Wazinsky jest po imieniu z każdym pracownikiem firmy.

Wazinsky zapytał: "Harry, czy mogę z tobą szczerze mówić?"

"Oczywiście. Czy nie robisz tak zawsze? - Wazinsky wzruszył ramionami. - Równie dobrze mogę wszystko postawić na jedną kartę, bo uważam, że moje dni tu są policzone."

Harry przerwał mu: "Czy zamierzasz odejść?"

"Nie - odpowiedział Wazinsky - ale założę się, że myślisz o wyrzuceniu mnie z pracy".

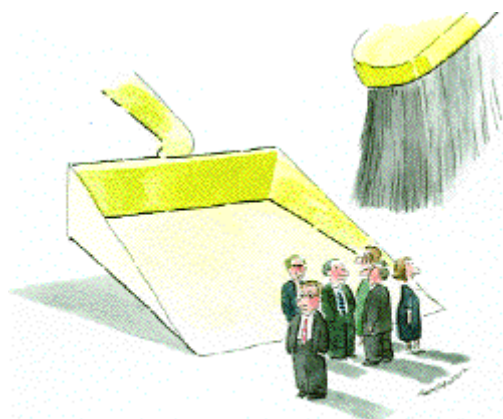
W gabinecie dyrektora naczelnego zapadła niezręczna cisza.

Denton powiedział w końcu: "Obiecuję ci, że nie zostaniesz wyrzucony". Naprawdę tak myślał, ale kiedy wypowiadał te słowa, nagle doszło do niego, jak poważny ma problem, jeżeli nawet Wazinsky nie ma do niego zaufania. W końcu rozmawiali ze sobą codziennie, często o najtajniejszych szczegółach strategii doprowadzenia do zwrotu. Jedynym wyjątkiem było zamknięcie sklepu w Madison. Denton nikomu o tym z góry nie powiedział z wyjątkiem członków rady nadzorczej, obawiając się, żeby wiadomość nie przeciekła do prasy, zanim pracownicy zostaną o tym oficjalnie powiadomieni.

"Myślę, że powinienem cię był uprzedzić o Madison" - przyznał Denton.

Wazinsky odpowiedział, krzywo się uśmiechając: "Madison to była poważna wpadka, jeżeli mogę ci tak powiedzieć. Tak, powinienem był cię uprzedzić - i powinienem był powiedzieć Sylvii O'Donnell, kierownicze tego sklepu. Nie powinna była dostać wypowiedzenia razem ze wszystkimi innymi pracownikami. Ludzie tego nie zapomną. - Wazinsky przerwał na chwilę, po czym mówił dalej. -

Słuchaj, po firmie krążą różne opowieści o dniu, w którym zamknięto sklep w Madison. Powiadają, że ludzie wbiegali do gabinetu Sylvii po otrzymaniu wypowiedzenia i zastawali ją tam siedzącą w szoku, kiwającą głową i mówiącą w kółko »Nie miałam o tym żadnego pojęcia«.



"Szło mi tylko o to, żeby ludzie nie dowiedzieli się o tym z prasy albo z plotek" - zaprotestował cicho Denton.

Wazinsky powiedział: "Cokolwiek chciałeś przez to osiągnąć, nie ma teraz żadnego znaczenia. Było to niewypałem".

"I co teraz? - parsknął Denton. - Przecież to nie ma sensu. Sprzedaż wzrosła, a parę dni temu dostałem wyniki z ostatniego kwartału. Na koniec roku będziemy mieli spory zysk. Ale jeżeli plotki są prawdziwe, to nasze wielkie sukcesy szybko się skończą".

Denton uważał, że kiedy firma ma poważne trudności finansowe i wprowadza się nowego dyrektora naczelnego, żeby ją uratować, to wszyscy i tak wiedzą, że nastąpią grupowe zwolnienia.

Obaj patrzyli na siebie, zatopieni w myślach. Potem zaczęli mówić jednocześnie. Przyszło im na myśl to samo: żeby zorganizować serię "spotkań w miastach" w każdym sklepie należącym do sieci, na których Denton rozmawiałby bezpośrednio z pracownikami. Obiecałby, że nie będzie więcej zwolnień grupowych, przeprosiłby za sposób, w jaki przeprowadził poprzednie i nadałby ton na przyszłość. Denton powiedział: "Musimy oczyścić atmosferę. Ludzie powinni się cieszyć, a nie narzekać".

Dwa dni później zwołano pierwsze ze "spotkań w miastach" w jednym z największych sklepów sieci, w St. Paul w Minnesocie. Zaproszono do udziału wszystkich sześciuset pracowników. Spotkanie odbyło się w sali konferencyjnej hotelu w śródmieściu St. Paul, niedaleko sklepu. Zanim wszedł na scenę, Denton popatrzył na widownię. Wydało mu się, że zjawili się wszyscy z sześciuset pracowników. Nie mógł nie zauważyć, że w sali było bardzo cicho. W powietrzu wyczuwało się napięcie.

Denton też był spięty. Na lotnisku w Chicago Wazinsky podszedł do niego z niespokojnym wyrazem twarzy. Powiedział: "Harry, właśnie słuchałem poczty głosowej od Lizy. Chce się możliwie szybko z tobą spotkać".

Denton zapytał: "Czy jest bardzo źle? Czy chce odejść?"

"Powiedziała, że nie może wytrzymać w firmie, w której wszyscy z niechęcią przychodzą do pracy. Myślę, że zastanawia się nad przyłączeniem się do Rachel po drugiej stronie ulicy".

Teraz, po kilku godzinach, Denton usiłował przestać myśleć o zmartwieniach związanych z Lizą i starał się przywrócić wiarę w siebie. Odchrząknął i zaczął przemawiać. "Delarks jest siecią detaliczną, z której znowu dzięki wam możemy być dumni. W ciągu ostatnich osiemnastu miesięcy nastąpiło wiele zmian w działalności Delarks. To, czego oczekiwaliśmy od was, nie było łatwe, ale wysłisście naprzeciw wyzwaniu i doprowadziliście do sukcesu".

Denton oczekiwał w tym miejscu oklasków, ale ich nie było. Przeszedł do trudnej części: do sprawy zwolnień grupowych. "Będę wobec was uczciwy - rozpoczął. - Zapewne powinienem był inaczej rozwiązać sprawę redukcji"

"Będę wobec was uczciwy. Zapewne powinienem był inaczej rozwiązać sprawę redukcji" - Dentonowi przerwały burzliwe, długie oklaski.

Tym razem przerwały mu burzliwe, długie oklaski. Czekał, aż zamilkną, po czym ciągnął: "Zwolnienia grupowe nigdy nie są łatwe. Nie jestem pewien, czy w ogóle istnieje "właściwy" sposób ich przeprowadzenia. Biorę jednak na siebie pełną odpowiedzialność za zrobienie tego w sposób, który wielu spośród was uznało za zły".

Znowu rozległy się burzliwe oklaski. Ale Denton widział, że nie było to pozytywne wyzwolenie energii: ludzie byli rozwścieczeni. Postanowił przerwać wystąpienie i przejść do pytań i odpowiedzi.

Nie znał pierwszej osoby, która podeszła do mikrofonu - mężczyzny w średnim wieku w flanelowej koszuli w kratę. Denton przypuszczał, że to ktoś z obsługi magazynu.

Człowiek ten mówił dobitnie: "Delarks pewnie zarabia teraz dużo pieniędzy, proszę pana, ale to już nie jest rodzina. Tu człowiek nie czuje się dobrze. Pan i pańscy ludzie z Nowego Jorku zawsze się chowacie tam na osiemnastym piętrze. Ani trochę się nie troszczycie o tych ludzi, którzy pracują na wasze wielkie pensje".

Znowu oklaski.

Człowiek ciągnął: "Właśnie bez żadnego ostrzeżenia wyrzucił pan z pracy takich ludzi jak Mae Collier. Po prostu z miejsca ją pan wyrzucił. Ta kobieta poświęciła całe swoje życie Delarks. Była dla wielu z nas jak matka, zwłaszcza dla dziewczyn ze sprzedaży. Pan ją potraktował jak sezonowego pracownika. To niesprawiedliwe. Tego dnia pan zniszczył duszę sklepu".

Denton nie miał najmniejszego pojęcia, kim była Mae Collier, i prawdopodobnie odbiło się to na jego twarzy. Widocznie była sprzedawczynią, i to prawdopodobnie taką, która osiągała niewielką sprzedaż z jednostki powierzchni. Ale poza tym

"Czy Mae wróci?" - człowiek przy mikrofonie przerwał bieg myśli Dentona.

Denton tego się nie spodziewał. Wiedział, że będzie musiał sobie radzić z twardymi pytaniami, dotyczącymi sposobu, w jaki pokierował redukcją. Przypuszczał nawet, że będzie musiał się pokajać za to, jak spartaczył zamknięcie sklepu w Madison. Ale żeby miał odpowiadać na pytania dotyczące poszczególnych pracowników, takich jak ta Mae Collier - to było coś, na co nie był przygotowany.

Zwlekał przez chwilę, ale wiedział, że nie ma sensu próbować załagodzić sytuację jakimiś zmyślonymi półprawdami. Kiedy zabrał głos, jego odpowiedź była prosta. "Nie. Mae Collins nie wróci do pracy. Nikt ze zwolnionych pracowników nie wróci. Delarks jest teraz innym sklepem. Musimy pozbyć się przeszłości i skupić się na przyszłości, a nasza przyszłość jest świetlana".

Spośród obecnych przepchała się do mikrofonu jakaś kobieta. Zaczęła niemal krzyczeć: "Ludzie cierpią, proszę pana. Nie może pan z nami mówić o przyszłości, dopóki nie nadrobi pan przeszłości".

Zniecierpliwiony odparł: "Właśnie to staram się robić. Po co, pani zdaniem, tu stoję?"

Nikt nie odpowiedział wprost, ale tłum gniewnie huczał. Denton chciał znowu mówić, ale podszedł do niego Wazinsky i odciągnął go z mównicy. Szepnął: "Nie pogrążaj się jeszcze bardziej. Zakończ. Powiedz, że ci jest przykro i wynosimy się stąd".

Denton odwrócił się w stronę tłumu, chcąc zamknąć spotkanie apelem. Chciał powiedzieć "Dajcie mi szansę". Ale zobaczył, że ludzie już pchają się do wyjścia. I tak nikt by go już nie słuchał. Wyłączył mikrofon i poszedł za Wazinskim do tylnego wyjścia z hotelu.

Suzy Wetlaufer

Autorka jest starszym redaktorem Harvard Business Review.