mag. Marjeta Tič Vesel

**Delavski predstavniki kot člen komunikacijske podpore ob organizacijskih spremembah**

*Vsaka organizacija se začne in konča z ljudmi …, ljudmi na vseh ravneh organizacije. Brez sposobnih in zavzetih ljudi se še tako dobre strategije in poslovne odločitve ne morejo uspešno udejanjiti v praksi. Še posebej to drži za obdobje sprememb kot je denimo poslovno prestrukturiranje. Tudi delavski predstavniki so v obdobju sprememb lahko pomemben člen komunikacijske podpore. Z aktivno vlogo pri komuniciranju lahko prispevajo k obveščenosti, pravilnemu razumevanju sprememb in, ne nazadnje, njihovemu izvajanju na operativni ravni.*

Če danes najdete podjetje, v katerem ne potekajo spremembe, sta običajno **samo dve možnosti:** ali podjetje umira ali pa ni iz tega planeta. Dandanes so namreč vse organizacije izpostavljene spremembam – bodisi v svojem okolju bodisi notranjim spremembam. Še več: običajno si spremembe kar verižno sledijo, denimo, zaradi šibkih lastnikov pride do prevzema podjetja, temu sledi sprememba organov upravljanja, nato nova strategija in njeno izvajanje.

**Poslovno prestrukturiranje kot proces sprememb v organizaciji**

Vsak proces sprememb pomeni motnjo v odnosu organizacije do posameznih skupin déležnikov, denimo kupcev, dobaviteljev , zaposlenih, lastnikov, pa naj bo posledica kapitalske spremembe (npr. vstopa strateškega partnerja), sprememb na trgu, nove zakonodaje ali globalne finančne krize). In vsak tak pretres v odnosu med organizacijo in déležniki potrebuje **načrtovano in sistematično komunikacijsko podporo**. Nobena organizacija si namreč v času sprememb ne želi izgubiti dobrih zaposlenih, zvestih kupcev, zanesljivih poslovnih partnerjev.

Vsak proces sprememb, tudi poslovno prestrukturiranje organizacije, je na nek način trenutek resnice za vse, ki so odgovorni za uspešno izvedbo sprememb, tudi za kadrovske direktorje in komunikatorje kot nosilce internih komunikacij. V tovrstnih izkušnjah se izkaže, ali kadroviki in komunikatorji razumejo poslovne izzive in strategijo organizacije, ali znajo dokazati svoj strateški prispevek, ali so torej napredovali iz obrtniške funkcije v svetovalce, strateške partnerje in povezovalce znotraj organizacij. Seveda, če so modri, bodo v komunikacijsko podporo prestrukturiranja **vključili tudi delavske predstavnike**.

**Koraki za uspešno izvajanje sprememb**

Pogosto slišimo, da so spremembe v resnici **»nova konstanta«**. Torej bi jih morali sprejeti kot običajni del razvoja in rasti organizacij. In vendar so v praksi zelo pogosto neuspešno izvedene. Najpogostejša razlaga za to je odsotnost vidnega, trajnega in aktivnega vodenja ter neučinkovita komunikacijska podpora sprememb v odnosu do zaposlenih.

Dobra praksa narekuje 10 korakov za uspešno izvajanje sprememb in doseganje poslovnih ciljev.

1. **Vključite vodstvo:** vodje naj bodo v času izvajanja sprememb vidni in dosegljivi. Bolj kot to, kaj govorijo o spremembah, je pomembno to, kaj delajo.
2. **Povežite program sprememb s poslovno strategijo:** pojasnite, zakaj spremembe koristijo organizaciji in déležnikom (predvsem zaposlenim.
3. **Pravilno ocenite doseg sprememb:** niso vse spremembe enake. Nekatere so kratkoročne, druge dolgoročno naravnane, nekatere zgolj popravki obstoječega stanja, druge bolj globoke in celovite. Večji ko je doseg in velikost spremembe, bolj pomembno je vključevanje višjega vodstva.
4. **Opredelite vloge:** določite sponzorja programa sprememb ter člane nadzorne in projektne skupine. V večje spremembe je običajno vključeno več različnih funkcij oz. oddelkov znotraj organizacije.
5. **Trenirajte vodje:** vodenje sprememb je veščina, ki se je lahko naučijo vsi vodje. Omogočite jim trening za uspešno vodenje in komuniciranje sprememb.
6. **Opredelite kritična vprašanja in tveganja:** v vsakem procesu sprememb so ovire in izzivi. Proaktivno predvidite te izzive, načine kako jih boste premostili in se nanje odzivali.
7. **Komunicirajte**: ključnega pomena je pogosta in dvosmerna komunikacija. Pri tem upoštevajmo, da imamo znotraj organizacije opravka z različnimi skupinami oz. profili zaposlenih. Vsakemu od njih je potrebno komunikacijo o spremembah prilagoditi, da je relevantna zanje. K temu lahko dodamo tudi aktivno vključevanje delavskih predstavnikov. In ne pozabite komunicirati in proslaviti skupaj z zaposlenimi tudi malih in velikih zmag, dosežkov na poti izvajanja sprememb.
8. **Vključite srednje vodstvo:** središčna točka pri komunikaciji sprememb so vodje (na srednjih ravneh organizacijske strukture). Pripravite jih na spremembe in njihovo komunikacijo, opremite jih s potrebnimi gradivi, priročniki, veščinami.
9. **Poskrbite za odgovornost:** vodenje sprememb je del funkcije vodenja. Vsi vodje v organizaciji se morajo zavedati svojega dela odgovornosti za uspešno izvedbo sprememb.
10. **Merite in prilagajajte aktivnosti:** redno spremljajte učinkovitost komunikacije o spremembah. Po ključnih mejnikih v procesu izvajanja sprememb izvedite hitre ankete, intervjuje ali fokusne skupine. Ugotovite morebitne vrzeli v razumevanju sprememb.

**Premagovanje odpora do sprememb**

Doživljanje sprememb na strani zaposlenih lahko opišemo z **zgodbo treh zidarjev**, ki so gradili katedralo. Ko so jih vprašali vsakega od njih, kaj počne, je prvi odgovoril, da je njegova naloga polaganje opek, da zasluži svojo plačo. Drugi je pojasnil, da zida steno. Tretji pa je ponosno naznanil, da gradi katedralo. Ko so zaposleni soočeni s spremembo znotraj organizacije, se žal, pogosto počutijo kot prva dva zidarja. Osredotočeni so na dnevne naloge in specifične vloge, ne vidijo pa velike slike in dolgoročne vrednosti svojega dela (kaj gradijo in zakaj).

Psihologi pojasnjujejo neuspešne spremembe z enim ključnim razlogom, to je **odpor ljudi do sprememb**. Praksa namreč kaže, da v procesih izvajanja sprememb vodstvo daje veliko poudarka »trdim« (racionalnim) elementom, kot so projektno vodenje, tehnične spremembe ipd. Mnogo manj pozornosti in resursov se namenja »mehkim« (čustvenim) elementom, tj. vodenju, elementom organizacijske kulture, vedenju zaposlenih.

Nevropsihologi dodatno pojasnjujejo, zakaj so ti mehki elementi tako pomembni in zakaj ljudje tako pogosto nasprotujemo spremembam in raje ohranjamo status quo. Ljudje običajno previsoko vrednotimo kar imamo, čeprav se zavedamo, da obstoječe stanje niti ni najboljše. Osredotočamo se bolj na to, kaj bi lahko izgubili, kot na to, kaj lahko s spremembo pridobimo.

Svetovalci za prestrukturiranje podjetij zato izpostavljajo, da je eden prvih korakov pri prestrukturiranju prepričati ljudi. To konkretno pomeni **pogovor predstavnikov vodstva s sindikati in člani sveta delavcev kot predstavniki zaposlenih**. Tem je treba znati jasno in natančno povedati, kaj namerava vodstvo storiti, zakaj in kako. Denimo: odpustiti bomo morali 150 ljudi, ker je prodaja upadla za 30 odstotkov in nimamo dovolj dela. Ko bomo razvili boljši izdelek, našli nove trge, povečali prodajo in spet ustvarjali dobiček, bomo spet lahko zaposlovali. Ob tem zelo koristi pojasnilo, kaj bi se lahko zgodilo organizaciji na dolgi rok, če ne bomo odpuščali zdaj. Pogosto se namreč izkaže, da je bolje sprejeti omejene kratkoročne žrtve (npr. 150 odpuščenih danes) kot velike dolgoročne žrtve (500 odpuščenih jutri).

Če se lotimo **komunikacije sprememb** na tak način, bomo lažje o potrebnosti sprememb prepričali sodelavce. Delavski predstavniki in vodje na srednjih organizacijskih ravneh so torej pomembni komunikatorji v odnosu do vseh ostalih zaposlenih. Po eni strani lahko prispevajo k učinkoviti informiranosti o spremembah (kaj, zakaj in kako se spreminja) in hkrati posredujejo povratno informacijo s terena (o tem, kaj zaposlene skrbi, kako se odzivajo na spremembe).

**Priporočila dobre prakse komuniciranja sprememb**

Enotna značilnost vseh sprememb v podjetjih, tudi procesov prestrukturiranja, je, da **prinašajo negotovost.** Te ne moremo nikoli 100-odstotno odpraviti, lahko pa naredimo veliko, da jo zmanjšamo. V nadaljevanju sledi nekaj usmeritev, ki izhajajo iz dobre prakse komuniciranja prestrukturiranja v podjetjih.

* Ena ključnih prioritet ob komuniciranju prestrukturiranja naj bo **vzdrževanje morale in produktivnosti zaposlenih** na vseh ravneh ter preprečitev odliva ključnih kadrov.
* Pot za doseganje prve usmeritve je, da zaposlenim **omogočimo, da lahko na različne načine izrazijo svoje skrbi, strahove**. Če teh ne poznamo, ne bomo vedeli, s čim imamo opravka.
* **Bodimo jasni v sporočilih, kaj se bo zgodilo**. Déležniki bodo namreč lažje prenesli resnico (ne glede na to, kako slabe novice prinaša) kot da ugibajo, kaj se bo zgodilo in pričakujejo najhujše.
* Ob vsakem prestrukturiranju komunicirajmo naslednje **vsebine:** kaj se bo zgodilo (se dogaja), zakaj so potrebne spremembe, kakšen bo učinek/vpliv na déležnike (npr. kako bo reorganizacija vplivala na odpuščanje, spremembo delovnih mest, spremembo plač, lokacijo delovnih mest ipd) in kakšni so načrti za prihodnost.
* Zelo koristno je v zgodbo o prestrukturiranju vključiti sliko: **kaj bi se zgodilo z organizacijo, če se ne bi spremenili.**
* Če ne morete natančno pojasniti, kaj se bo zgodilo (ker je situacija preveč negotova), to še ni razlog za molk. **Pojasnite proces**, skozi katerega gre organizacija, zato da se bo lahko odločila o prihodnjih spremembah, in verjetnost različnih scenarijev.
* Za vse zgornje usmeritve je ključna **vidnost najvišjega vodstva** v času izvajanja sprememb. Še toliko intervjujev in člankov v internem glasilu ne bo odtehtalo srečanja z upravo v živo, denimo na zboru delavcev. Predvsem komuniciranje ključnih informacij/prelomnic v postopku prestrukturiranja naj bo v živo (iz oči v oči).
* V komuniciranje sprememb vključite **linijske managerje** (srednji management) in delavske predstavnike.
* Ne pozabite izpostaviti, **katere stvari ostajajo iste, nespremenjene**. Denimo: pojasnite zaposlenim, da kljub odpuščanju organizacija ostaja na isti lokaciji in z enako predanostjo strankam. To daje zaposlenim in drugim déležnikom »sidro«, varnost in vsaj minimalni občutek stabilnosti.
* **Bodite pozorni na »čustveno okužbo«** - običajno človeško reakcijo, ko se nalezemo negativnih čustev ene osebe in se ta lahko prehitro razširijo, denimo med zaposlenimi ali pa okužba celo »preskoči» na druge déležnike.

Ne pozabimo: za uspešno **komuniciranje sprememb** je nujno, da vsi nosilci najprej opravijo osebno domačo nalogo. Da torej spremembe (prestrukturiranje) zares dobro razume vsak sam (komunikator, kadrovski direktor, član sveta delavcev), da verjame, da je sprememba nujna za dolgoročne koristi organizacije in njenih déležnikov in da je zastavljena na pravi način. Tako bo tudi sam osebno prepričljiv ambasador prestrukturiranja v odnosu do drugih déležnikov, v prvi vrsti do sodelavcev.

Seveda, glavna rdeča nit vseh prizadevanj ob komuniciranju sprememb je **ohranjanje zaupanja**. Zaupanje preprosto pomeni odsotnost strahu. Pomeni, da tudi v času sprememb verjamemo, da bomo iz sprememb kljub kratkoročnim žrtvam izšli kot zmagovalci. Da bodo po izvedbi sprememb vsi vključeni déležniki na boljšem. Neznani avtor je pomen zaupanja ubesedil takole: »Odnos brez zaupanja je kot avto brez bencina: lahko v njem sediš kolikor dolgo hočeš, vendar se ne bo premaknil.«