

Tabela 1: Podpora konceptu, da so podjetja v lasti njihovih zaposlenih, tako da imajo vsi delavci delež pri uspehu podjetja

| | Podpora | Nasprotovanje | Neodločen |
|---------------------|---------|---------------|-----------|
| Vsi | 68 % | 13 % | 19 % |
| Demokrati | 79 % | 7 % | 14 % |
| Republikanci | 58 % | 23 % | 20 % |
| Neodvisni | 67 % | 8 % | 25 % |

Vir: *Employee-owned S Corporations of America (ESCA) 2016*

znavanju delavskega (so)lastništva med republikanci in demokrati¹.

Podpora demokratov udeležbi delavcev pri dobičku

Demokrati na drugi strani, kot rečeno v svojem programu niso omenili svoje (ne)podpore ESOP shemam. Je pa demokratska stranka v svoj program vključila **spodbujanje udeležbe delavcev pri dobičku (profit sharing)**. Pri tem so navedli, da je udeležba delavcev pri dobičku po

njihovem mnenju povezana z višjo produktivnostjo. Hkrati pa so ugotavljali, da se ob skoraj rekordnih dobičkih podjetij to ni poznalo v obliki višjih plač delavcev. Zato so si s programom prizadevali, da bi hkrati z **dvigom plač**² vzpostavili tudi **dodatne spodbude za udeležbo delavcev pri dobičku** (v skladu z dogovorom z vsemi déležniki).

Obe največji stranki drugih tem, povezanih z ekonomsko demokracijo, niso zapisali v svoj program. Kot lahko vidimo, sta obe stranki sicer izpostavili dva različna

¹ V ZDA je sicer mnogo več ljudi zaposlenih v podjetjih s shemo ESOP (več kot 13 milijonov) kot npr. v zadrugah (manj kot 1 milijon).

² Demokrati so v svoj program zapisali tudi dvakratni postopni dvig zvezne minimalne plače s 7,25 \$ na 15 \$.

elementa ekonomske demokracije, ki služita v ameriškem sistemu predvsem kot **način nagrajevanja in motiviranja delavcev**, z željo po večji produktivnosti, kakor tudi kot **model za pokojninsko varčevanje**. Glede na zapisano, pa bi obe stranki svoje predloge dosegali predvsem v obliki **davčnih spodbud oz. olajšav**. Morebitne davčne spodbude oz. olajšave za ESOP sheme so tudi edino, na kar lahko na tem področju od republikancev najverjetneje računamo v naslednjih štirih letih.

Sandersovo zavzemanje za delavske zadrug

Za ameriške razmere pa je radikalen predlog za **spodbujanje oblikovanja delavskih zadrug** v svojem ekonomskem programu imel neuspešni kandidat za demokratsko predsedniško nominacijo senator Bernie Sanders. On je namreč predlagal, da bi morale ZDA razviti nov ekonomski model, v katerem bi namesto davčnih olajšav za korporacije, država nudila pomoč delavcem, ki bi želeli izvesti delavski odkup in oblikovati svojo delavsko zadrugo. A za kaj takšnega bomo morali počakati vsaj do naslednjih ameriških predsedniških volitev leta 2020.

ZA UČINKOVITO SOUPRAVLJANJE

Komuniciranje sprememb z zaposlenimi

Vsaka sprememba je na začetku težka, v sredini neurejena in zmedena, na koncu pa čudovita

Naslovna misel s strani Robina Sharme, enega od gurujev na področju vodenja, bi nas morala spremljati vsakokrat, ko nas spremembe v življenju – zasebnem in službenem – postavljajo pred preizkušnjo. Podjetja se namreč dandanes dnevno soočajo s spremembami v svojem okolju in s tem pod pritiskom, da se tudi same prilagajajo. Kar pomeni, da spremembe slej ko prej »ujamejo« tudi zaposlene. Delavski predstavniki so lahko v obdobju sprememb (denimo statusnega preoblikovanja, prestrukturiranja, prevzemov ipd.) pomemben člen komunikacijske podpore. Z aktivno vlogo pri komuniciranju lahko prispevajo k obveščeni, pravilnemu razumevanju sprememb in, nenazadnje, njihovem izvajanju na operativni ravni.

Organizacije se vedno bolj pogosto soočajo s spremembami v političnem, ekonomskem, in družbenem okolju, pa v tehnologiji, v obnašanju naravnega okolja in

zakonodaji. V vrstici sprememb iščejo dinamično ravnotežje za dolgoročno uspešnost. Zatiskanje oči pred realnostjo namreč ni rešitev, vsaj ne na dolgi rok.

Praksa namreč dokazuje, da so **dolgoročno uspešna podjetja, ki se neprestano »na novo izumljajo«**. Denimo, če Google ne bi spreminjal svojega poslovnega modela, bi



Piše:
mag. Marjeta Tič Vesel

bil še danes zgolj iskalnik, potrošniki pa bi bili prikrajšani za izjemno koristne inovacije, kot sta Google Earth in Google Map. Takšni primeri nas opogumljajo, da **spremenbe obravnavamo bolj pozitivno** in ne kot »bav«, ki nam prinaša samo probleme.

Ljudje smo po naravi nenaklonjeni spremembam

Spreminjanje organizacije seveda pomeni, da se **spreminjajo tudi ljudje v njej**. Eno brez drugega ne gre, saj organizacije sestavljajo ljudje. Žal pa človeška vrsta ni znana po navdušenju nad spremembami. Že preprosta vaja pokaže našo zadrego, ko skušamo spremeniti neko ustaljeno navado (denimo prekrizati roke na drug način, iti v službo po drugi poti, preizkusiti novo jed na meniju naše priljubljene restavracije ipd.). Kar vprašajte se: »**Kdaj ste nazadnje neko stvar naredili prvič?**«

Strokovnjaki razlagajo, da je **strah pred neznanim** eden ključnih razlogov za upiranje spremembam. To je na nek način razumljivo: varneje se počutimo v sedanjem znanem stanju, kot da bi se premaknili v novo neznano stanje. A lahko si pomagamo: povečanje gotovosti in razumevanje novega končnega stanja namreč zmanjšuje strah. Zato se običajno posameznik, soočeni s spremembo, giblje skozi **cikel štirih faz, skozi katere spreminja svoj odnos do spremembe**: od zaničanja do upora, raziskovanja in na koncu sprejemanja. V prvih dveh fazah spremembo vidimo kot nevarnost oziroma grožnjo, v tretji in četrti fazi pa jo obravnavamo kot priložnost. Ljudje se med seboj razlikujemo po tem, koliko časa traja ta cikel štirih faz: nekateri za sprejetje neke spremembe potrebujejo nekaj dni, drugi nekaj let.

Ste naravnani na status quo ali na rast?

Za samospoznavanje in analizo lastnega odnosa do sprememb je koristna vaja razmislek o naši miselni naravnosti: **ali smo naravnani na status quo ali na rast**. Naravnost na rast velja za vas, če so vaše misli v slogu: neuspeh je priložnost za rast, izzivi mi pomagajo rasti, navdihuje me uspeh drugih, rad poskušam nove stvari. Nasprotno pa vas zaznamuje naravnost na status quo, če razmišljate v stilu: neuspeh omejuje moje sposobnosti, moje sposobnosti se ne spreminjajo, ne maram izzivov, ko me nekaj frustrira, odneham.

Pri razmisleku o naklonjenosti spremembam v bistvu govorimo o tem, ali se dosledno zadržujemo v **coni udobja**, ali pa smo se pripravljani z učenjem in odkrivanjem novega »raztegniti« v **cono rasti**. Uspešni vam bodo povedali, da se življenje začne na koncu cone udobja, torej tam, kjer se začenja cona rasti.

Vsak proces sprememb v organizaciji potrebuje komunikacijsko podporo

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 verizno sledijo, denimo, zaradi šibkih lastnikov pride do prevzema podjetja, temu sledi sprememba organov upravljanja, nato nova strategija in njeno izvajanje.

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 stra-

tegijo 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. Strokovnjaki pravijo, da je kar 70 odstotkov sprememb neuspešnih. 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. Večja kot sta 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 večšina, 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 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, vodenju 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 pridobimo s spremembo**.

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 storiti vodstvo, 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 sodelavce lažje prepričali o potrebnosti sprememb. 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 obveščenosti 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 zgo-

dilo (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 menedžerje** (srednji menedžment) 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 »siddro«, varnost in vsaj minimalen 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 **vsil 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. Predvsem pa bomo spremembe lažje sprejeli in jih tudi učinkovito predstavljali sodelavcem, če bomo v procesu sprememb svojo pozornost usmerjali ne v to, kaj bomo izgubili, temveč kaj bomo pridobili.