

VSE OKROG NAS POSTAJA DRUGAČNO

Edina stalnica v življenju so spremembe. Nenehno se dogajajo družbene reforme. Tehnologija napreduje z bliskovito naglico. Komaj pride na trg nov izdelek, že ga izpodriva naslednji, ki je hitrejši in boljši. Vedno nove trende spoznavamo v prehrani, modi, zabavi in medsebojnih odnosih. Spreminjamo se tudi mi.



NATAŠA CENTA,
strokovnjakinja za digitalizacijo kadrovskega procesa s pomočjo sodobnih IT-rešitev, produktna vodja v podjetju Četrta pot, d. o. o., Kranj

Kakor hitro bi se ustavili v spreminjanju, bi se svet, bi tako zaostali, da bi nas enostavno odneslo. Ne bi več spadal v novo okolje. Samo z lastnimi prilagoditvami lahko sledimo času in odgovarjamo na pričakovanja okolja.

V podjetjih lahko preoblikujemo:

- organizacijsko strukturo,
- delovne procese,
- tehnologijo proizvodnje oz. delovanja,
- vrednote,
- navade vodstva in ostalih zaposlenih,
- kulturo medsebojnih odnosov.

Sprememba bo vodila na bolje

V to morajo biti trdno prepričani tisti, ki uvajajo spremembe v podjetju. Preoblikovanja so nujna in skoraj morajo biti stalnica. Če se ustavimo in zapremo vrata spremembam, potem bomo v naglici, stihijno in nepremišljeno uvajali novosti, ki bodo povzročile velik odpor in nemalokrat tudi veliko škodo. Dobimo lahko celo občutek, da je bilo vse dobro, spremembe pa so porušile dobre odnose in rezultate dela. Uvajanje in vodenje sprememb je zelo težka in odgovorna naloga. V utečenem, mirnem in enoličnem delovnem procesu brez sprememb je lahko biti direktor, vodja in menedžer. Dobra menedžerka se spozna pri preoblikovanju. Običajno je vodenje sprememb, vsaj v srednje velikem podjetju, preveč kompleksna dejavnost, da bi jo lahko izpeljala ena sama oseba. Modri direktor bo organiziral tim, ki bo načrtoval, izvedel in utrdil nujne spremembe.

Vodja sprememb je tisti, ki lahko ves postopek zapelje k uspehu. Značajska mora biti priljubljen, strokovno teoretično in praktično pa zelo dobro

Kakovost medsebojne komunikacije se kaže v poslovnih rezultatih in na vseh drugih ravneh življenja v podjetju.

podkovan. Zaposleni mu morajo zaupati. Nekdo, ki se je sprememb že večkrat lotil, pa mu je spodletelo in imelo slabe posledice za podjetje, ne bo mogel ohraniti dobrih odnosov in procesa uspešno izpeljati. Še bolje kot posameznega vodja sprememb je v ta namen imenovati menedžerski tim, ki naj dobro pozna sodelavce. Vedeti mora, kaj lahko od koga pričakuje in v čem je kdo najboljši. Menedžment sprememb mora poznati trenutno situacijo v podjetju in vizijo oz. cilje, ki jih želi dolgoročno dosežati. Ob tem si lahko pomaga z vzorci konkurenčnih in drugih sorodnih podjetij.

Menedžment sprememb mora najprej opredeliti in seznaniti vse zaposlene z vzroki, nameni in cilji sprememb. Narediti mora jasen in natančen načrt za izpeljavo, potem določi potek sprememb, ki jih morajo zaposleni sprejeti. Še bolje je, da so postavljeni določeni neformalni vodje, nekaj posameznikov, ki služijo kot modeli, s katerimi se večina uči novih načinov vedenja. Z njimi se zaposleni poistovetijo in jih skušajo posnemati. Ko so spremembe enkrat sprejete, jih je treba utrjevati. Preti velika nevarnost, da se novosti počasi pozabijo in zvedenijo. Zato so potrebne pogoste povratne informacije in vrednotenje sprememb.

Vsaka sprememba nekaj stane

Veliko delavcev pozna tudi negativne posledice reform, zato imajo že vnaprejšnji odpor do njih. Nekateri že ob napovedi predvidijo poslabšanje svojega položaja, zato se odzovejo samoobrambno in čustveno. Spremembe so za precejšnje število ljudi močno nezaželene, zato povzročijo odpor. Upor, ki ga zaposleni izražajo, je lahko aktiven, glasen in javen, lahko pa je pasiven, tih, zahrbtn in povzroči bojkotiranje navodil. Pomembno je, da vodje sprememb že vnaprejšnjem preventivno minimizirajo odpor. Zaposlene je zato nujno treba pripraviti. Predstaviti jim je treba razumsko nujnost uvedbe sprememb. Mogoče jih navdušimo z dobro zgodbo družbe, ki je zelo uspešna prav zaradi preoblikovanja, kakršnega želimo izpeljati tudi v domačem podjetju. Težje je premagati čustveni odpor.

Z delavci, ki so čustveno prizadeti, ker se bo njihov položaj vsaj na videz v začetku poslabšal, se je treba individualno pogovoriti. Skušamo razumeti njihovo stisko in skupaj z njimi iščemo rešitev nastale situacije.

Metode blaženja odpora spremembam

Reševanje odpora je pravi izziv in težko delo, zato mora biti vodja res potrpežljiv in karizmatično povezovalen. Spore mora znati blažiti in reševati, nikakor pa ne strahopetno pomesti pod preprogo ali presojeti z naduto vzvišenostjo avtoritete. Zato mora biti vodja sprememb premišljen, strokovno podkovan in praktično izkušen reševalec konfliktov in odpora. Delavci mu morajo zaupati. Imeti mora sloves uspešnega menedžerja, ki se ustrezno sooča s spremembami, procese pa vodi v dobro delavcev in celotnega podjetja.

- Kolikor je mogoče, mora z obilico informacij ter odprto in iskreno komunikacijo pripraviti sodelavce na spremembo. Prikazati jim mora njihove pozitivne učinke v podobnem uspešnem podjetju. Smiselno je organizirati izobraževanja, ki bodo ljudem prikazala nujnost in učinek sprememb.
- Zaposlene je treba vključiti. Čutiti morajo, da so oni sami del tega procesa, da lahko nanj vplivajo in da so odgovorni za učinkovitost sprememb.
- Prisluhniti je treba stiskam, ki jih ob uvajanju sprememb doživljajo posamezniki. Ob korenitih spremembah se lahko počutijo zelo nebogljeni. Imajo občutek, da njihovo dosedanje delo ni nič vredno. Zato se je treba z njimi osebno pogovarjati, jim omogočiti izobraževanja in jih uvesti v novosti. Ob primernem spremljanju in pomoči bodo z veseljem in dobro delali še naprej.
- Nekateri bodo ob spremembah na slabšem. Mogoče se bo spremenil njihov urnik, mogoče bodo morali zamenjati kraj dela in s tem delovno okolje, mogoče bodo izgubil vpliven položaj, ki so ga imeli, mogoče bodo imeli več terenskega dela ... Z njimi se je treba še posebno previdno pogovarjati in pogajati. Njihovo izgubo je treba z nečim kompenzirati. Zaradi nezadostnega in slabega komuniciranja z nekom, ki bo ob spremembi prizadet, se strah in slaba volja zažreta v celoten kolektiv. S tem se odpor le še poveča in uspešnost sprememb je zelo ogrožena.

Nekatere spremembe so slabe

Negativne posledice je treba najpogosteje iskati v menedžerjih. Bodisi nimajo dovolj delovnih izkušenj z uvajanjem sprememb, ne poznajo trenutne situacije, ne poznajo konkurenčnih podjetij in njihove poti do razmer, v kakršnih so. Če menedžerji nimajo prave vizije podjetja in jasnih ciljev, ne morejo uspešno uvesti sprememb. Zelo velika in žal pogosto konkretna nevarnost je, da sledijo lastnim ciljem. Želijo na hitro obogateti, za prihodnost in interese podjetja jim pa ni mar. Preozka usmerjenost, osre-

dotočenost na materialne cilje in finančno uspešnost podjetja je tek na kratke proge. Taki poskusi vodijo v zavrtnitve sprememb in nezvestobe podjetju kot takemu. Razmnožijo se nepreverjene govornice in obrekovanja. Širijo se različne teorije zarote in celo sabotaže. Delavci sami namerno povzročajo škodo podjetju.

Medsebojna komunikacija je pot k uspešnemu uvajanju sprememb

Dober menedžer bo motiviral ljudi za delo in pripadnost podjetju. Zato se mora z njimi veliko pogovarjati. Nekateri menijo, da mora kar 80 % svojega časa preživeti v stiku z zaposlenimi in le 20 % za računalnikom. Kvaliteta medsebojne komunikacije se kaže v poslovnih rezultatih in na vseh drugih ravneh življenja v podjetju. Brez kakovostne delovne klime so projekti izvedeni le na pol ali celo ostanejo na papirju. Uspešnost zaključenih projektov je odvisna od kakovosti komunikacije. Vodja podjetja se mora odprto pogovarjati o načrtih, uspehih in težavah podjetja. Informacije morajo biti resnične in vsebinsko polne. Mlatenje prazne slame in prikrievanje pomembnih informacij vzbujata nezadovoljstvo in slabita pripadnost. Uspešno podjetje se mora razvijati in spreminjati v zadovoljstvo vseh delavcev. Medsebojna komunikacija mora biti spoštljiva, odkrita in dvosmerna – od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor. Komunikacija naj ne bo le strogo poslovna, ampak naj vlada sproščeno razpoloženje, zaposleni naj se pogovarjajo še o čem drugem kot o poslovnih zadevah. Če se počutijo kot člani velike družine podjetja, bodo vse delali tako, kot bi delali sami zase. Z veseljem bodo sledili vodstvu, ki kot ljubeči starši skrbi za dobro vseh.

Dober menedžer uvaja spremembe, ki so v zadovoljstvo in rast vseh.

Slaba komunikacija je vzrok za slabo delovno kulturo

Kjer se menedžerji počutijo kot bogovi, ki imajo vso pamet in nikomur ne odgovarjajo za svoje odločitve, bodo spremembe težko uspešne. Avtoriteta iz dobrih osebnostnih lastnosti in odprte komunikacije gradi delovno kulturo, avtoriteta iz moči položaja pa jo ruši. Posledice slabih odnosov in slabih odločitev nosijo vsi zaposleni. Zaradi nezadostne komunikacije prihaja do nesmiselnih, celo nasprotujočih si navodil in delovnih nalog. Nekateri delavci so preobremenjeni, drugi neizkoriščeni. Napačni ljudje so na nepravilnih mestih. Take razmere so izredno dobro gojišče nezadovoljstva in neuspeha.

Nenadne in vsiljene spremembe

Vsako uspešno podjetje redno načrtuje in izvaja spremembe. Včasih pa se zgodi, da so nenadne in

vsiljene od zunaj. S tem mislim različne naravne nesreče in škode, ki prizadenejo podjetja. Delno se tudi na take spremembe lahko pripravimo. Že zakonodaja nam zapoveduje, da imamo načrte in vaje evakuacije za blaženje trenutne škode. Dobrodošlo je, da ima podjetje načrt, kako bo delovalo v dneh po neki nesreči. S tem lahko zelo zmanjšamo nastalo škodo ali celo preprečimo propad podjetja. V izdelavo takega načrta naj bodo vključeni vsi zaposleni, da ob dogodku nesreče z vso odgovornostjo in zavzetostjo delujejo v dobro podjetja.

Modri direktor bo organiziral tim, ki bo načrtoval, izvedel in utrdil nujne spremembe.

Covid-19 in druge nepredvidene situacije

Občasno nas presenetijo vsiljene spremembe, ki vplivajo na življenje vsega človeštva. Pred 12. leti je ves svet zajela gospodarska recesija, letos virus ogroža posameznike, vsa podjetja in celotno človeštvo. Zajedel se je v vse pore našega življenja. Podjetja, ki so imela dobre medsebojne odnose in kakovostno delovno kulturo, so se zagotovo v takih situacijah z veliko manj stresa in škode prilagodila novemu načinu dela in življenja. Kjer si vodstvo in delavci med seboj zaupajo in čutijo veliko pripadnost podjetju, je delo od doma lahko celo prednost, ne

pa razlog za sumničenje in lenobno izogibanje delu. Občasno bi morala vsa podjetja narediti neke vrste simulacijo izrednih razmer in imeti načrt, kako se v takih razmerah obnašati in delovati. Tudi občasne vaje v obvladovanju položaja so v veliko pomoč. Delavci ob tem vidijo, da menedžerji razmišljajo o delavcih in podjetju, ne le o svojih trenutnih dobičkih.

Primer dobre prakse je naše podjetje. Ob razglasitvi pandemije je bilo takoj organizirano delo od doma. V nekaj dneh so vsi zaposleni dobili ustrezno opremo.

Komunikacija med zaposlenimi v podjetju je potekala po spletnih videokonferencah. Prilagajali smo se svojim naročnikom, da smo skupaj lahko uspešno prešli najhujšo krizo.

Načrtujemo posodobitev in prilagoditev, ki bo že v uporabi ob koncu letošnjega leta. Sprememba je načrtovana in dobro pripravljena.

Ob dobrem menedžerju vsaka sprememba razveseljuje

Prizadevanje za odprto in vsebinsko polno komunikacijo in prijateljske vezi med delavci so temelj zdrave delovne kulture in uspešnosti podjetja. Menedžerja spoznaš ob spremembah. Slab menedžer vodi k spremembi, ki jo rešuje krizni menedžer, dober menedžer uvaja spremembe, ki so v zadovoljstvo in rast vseh.

NAPOVEDNIK ZA HRM KONFERENCE