

Jak komunikować zmiany w organizacji?

Jestem menedżerem personalnym w dużej firmie. Zamieszanie na światowych rynkach wreszcie dotarło i do mojej organizacji. Wszyscy już wiedzą, że będą zmiany, na korytarzach aż huczy od plotek o grupowych zwolnieniach. Mało kto wierzy w uspokajające komunikaty centrali, tym bardziej, że konkurencja już podejmuje drastyczne kroki, a gazety bez konsultacji z nami analizują scenariusze zmian jakie czekają naszą firmę. Najgorsze jest to, że w tak szybko zmieniającym się otoczeniu i wobec niepewności co do decyzji centrali sami nie mamy jasnej odpowiedzi na wiele pytań...

Zarządzanie zmianą i komunikacja w tym procesie są zawsze kluczowym sprawdzianem jakości przywództwa w organizacji. W tym wymiarze sukces w przeprowadzeniu organizacji przez zmianę i komunikacja w tym procesie zależy w dużej mierze od osobistej wiarygodności liderów, a tę buduje się przez długi okres. Szybko natomiast można tę wiarygodność stracić: nie spowoduje tego wstrzymanie się z komunikatem, gdy nie ma jeszcze jasnej decyzji, co do jego treści. Jeśli jednak stan wiedzy liderów jest inny niż to co muszą oni komunikować, ich wiarygodność, a co za tym idzie skuteczność w prowadzeniu zespołu przez zmianę narażona jest na duże ryzyko.

Po co komunikować?

Pytanie pozornie proste, jednak gdyby odpowiedź była oczywista, nie mielibyśmy takich problemów z uzyskiwaniem informacji od kluczowych decydentów i przekonywaniem ich do zaangażowania się w proces komunikacji w sytuacji zmiany. Zatem przypomnijmy:

Zmiana, oznacza odejście od stanu dotychczasowego – znanego i przez to bezpiecznego jakkolwiek niedoskonały by on nie był. W obliczu rodzącej się zmiany w zakładce rodzi się niepewność: jak zmieni się moje stanowisko pracy, moje obowiązki, moje wynagrodzenie, moje cele? A może w ogóle zostanę zwolniony, tak jak Ci o których czytam w codziennych gazetach? I najważniejsze pytania: Co mogę zrobić by tego uniknąć? Jakie będą kryteria objęcia zmianami (redukcjami). Czy te decyzje w ogóle zależą ode mnie? Takie rozważania utrudniają koncentrację na codziennej pracy, w najgorszych przypadkach powodują, iż pracownik zaczyna, często zupełnie bezpodstawnie, przygotowywać się na odejście – kopiuje istotne informacje, przeszukuje serwisy internetowe z ogłoszeniami, itp.

Kiedy się komunikować?

Często mówi się, że w procesie zmiany komunikacji nigdy za wiele. To prawda, z jednym zastrzeżeniem – co do jakości i formy tej komunikacji. Komunikować się warto za każdym razem gdy mamy do przekazania jakąś istotną dla załogi informację. To znacznie częściej, niż uważa większość menedżerów, ale zasypywanie ogromem nieistotnych, niesprawdzonych i czasem sprzecznych ze sobą informacji może zwiększać dezorientację..

Jak komunikować?

Bardzo ważny jest dobór formy przekazywania komunikatów. Każdy z kanałów komunikacji: e-mail, telefon, czy bezpośrednie spotkanie, w większym lub mniejszym gronie może być pomocne na innym

etapie zmiany. Pierwsze informacje warto przekazywać w formie spotkania z działem lub całą załogą. Spotkania w mniejszym gronie warto prowadzić w formie komunikacji dwustronnej, zachęcając do dzielenia się odczuciami, pomysłami na usprawnienie lub złagodzenie procesu zmiany. Patrząc z zupełnie innej perspektywy niż top management pracownicy i kierownicy liniowi mogą podpowiedzieć rozwiązania, które spotkają się z dobrym odbiorem reszty załogi.

Kto powinien komunikować?

Skuteczność standardowych ośrodków przekazywania komunikatów wewnętrznych – działu HR i marketingu może być w tej sytuacji obniżona. Do procesu komunikowania dużej zmiany, szczególnie w czasach kryzysu warto zaangażować dwie grupy: przedstawicieli Top Managementu oraz nieformalnych liderów opinii. W odniesieniu do zarządu warto zadbać by w komunikację z załogą włączyło się jak najwięcej jego członków. Ważne też by mówili jednym głosem – zbyt często zaangażowanie prezesa w regularną komunikację w procesie zmiany torpedowane jest przez komunikaty wysyłane, czasem nie wprost, przez szefów poszczególnych działów.

Jak trafnie zauważył jeden z menedżerów uczestniczących w badaniu AchieveGlobal na temat zmiany: *"Aby wprowadzić zmianę w życie, dyrektorzy nie mogą ograniczać się do robienia planów i śledzenia postępów. Muszą wyjść ze swoich gabinetów, aby pracownicy widzieli, że "żyją" zmianą we wszystkim, co robią. Dopiero w taki sposób pracownicy uświadomią sobie, jak ważne jest skuteczne wdrożenie zmiany"*.

Przeprowadzone przez AchieveGlobal badania jednoznacznie wskazują, że architektami zmiany organizacyjnej jest zarząd firmy. Ponieważ 70% inicjatyw zmian powstaje w gabinetach prezesów lub na sesjach zarządu. Kierownictwo wyższego szczebla nie tylko określa kierunek strategiczny, lecz również tworzy klimat dla wdrożenia zmian, co decyduje o przyszłych wynikach. Z tego powodu określiliśmy kolejną zasadę dotyczącą wyłącznie zarządów organizacji, jak również powiązane z nią praktyki: **Określ ramy zmiany**. Aby przygotować całą organizację do skutecznej zmiany, zarząd powinien:

- Określać i komunikować biznesowe przyczyny zmiany.
- Szczerze mówić zarówno o zagrożeniach, jak i pozytywnych skutkach wynikających ze zmiany.
- Ogólnie opisywać niezbędne działania, zachęcając do aktywnego uczestnictwa, określając kluczowe zadania, wyznaczając ramy czasowe oraz podkreślając pilność zmian.

Podczas gdy praktyki te stanowią wyłączną domenę zarządu, jego przedstawiciele nie mniej niż menedżerowie powinni stosować wszystkie zasady i praktyki opisane powyżej.

Ponadto szczególną uwagę warto poświęcić liderom opinii, osobom, które na co dzień są blisko przeciętnego pracownika i są przez nich szanowani, a przez to traktowani jako wiarygodne źródło informacji. Ważne, by nie przekazywać im informacji poufnych („tylko do waszej wiadomości”), by nie tworzyć grupy uprzywilejowanej komunikacyjnie. Przeciwnie, w mniejszej grupie, warto umożliwić im przedyskutowanie i dogłębne zrozumienie sytuacji, tak by później w nieformalnych kontaktach z resztą załogi, mogli w sposób autentyczny prezentować konstruktywny pogląd na zmianę.

I co komunikować?

Pierwszym i koniecznym warunkiem do tego, by w ludziach uruchomił się proces dostosowywania się do nowych warunków, jest uświadomienie im nieuchronności zmiany. Im szybciej uświadomią sobie, że dotychczasowa, znana im rzeczywistość musi ulec przeobrażeniu, tym szybciej zaczną szukać dla siebie miejsca w nowym układzie. Dlatego, komunikat musi być jasny i jednoznaczny, co do rzeczy, które muszą się zmienić. Równocześnie, ponieważ sama zmiana budzi niepokój, treść przekazu nie może dodatkowo go wzmacniać, wręcz przeciwnie powinien działać zgodnie z zasadą, że niemal każda wiadoma zmiana jest mniej groźna od obrazu jaki wytworzono o niej w dyskusjach korytarzowych.

Spencer Johnson w swojej kultowej książce na temat zmiany „Kto zabrał mój ser” zawarł kluczowy komunikat, jaki musi dotrzeć do adresata, by wzbudzić w nim gotowość do zmiany: „Jeśli się nie zmienisz, to zginiesz”. W obecnych realiach rynkowych, nawet pracownikom najbardziej prestiżowych organizacji łatwiej jest w to uwierzyć. Sztuka polega na tym, by przekaz był jednoznaczny, ale nie powodował paraliżu i przerażenia. Sposobem na zminimalizowanie tego zagrożenia jest przedstawianie w jasny sposób kroków jakie będą podejmowane w procesie zmiany. Nie chodzi tu o przedstawienie całościowej strategii i opisanie stanu docelowego, gdyż mogą one być na tym etapie niejasne. Na pewno natomiast można i warto przedstawić plan działań jakie będą podejmowane w celu diagnozy sytuacji i opracowania ścieżki dojścia do nowej rzeczywistości.

Różni odbiorcy komunikatów w zmianie

W wyniku badań AchieveGlobal zidentyfikowaliśmy 4 podstawowe postawy jakie ludzie przyjmują w sytuacji zmiany: Nawigator, Krytyk, Obserwator i Ofiara. Dla każdej z tych grup korzystne będzie dostosowanie stylu i formy dotarcia z komunikatem.

Warto przyjąć z pokorą pewną prawdę – komunikacja nieformalna, „korytarzowa” zawsze jest szybsza do wielu pracowników dociera skuteczniej niż ta oficjalna. Mając tę wiedzę, warto dbać o wsłuchiwanie się w „dyskusje przy dystrybutorze wody”. Jak to zrobić? Znam takich menedżerów, którzy zaczęli palić tylko po to, móc przyłączyć się do grupek wychodzących „na dymka” i mieć okazję posłuchać ich opinii na temat zmian zachodzących w firmie. Tej metody nie polecam, ale w okresie zmiany warto by osoby rozumiejące zasadność zmian („Nawigatorzy”) szukały jak najczęstszych okazji do nieformalnej wymiany poglądów z pozostałymi członkami załogi. Szczególną uwagę warto zwrócić na osoby otwarcie i wprost kontestujące zmianę („Krytyków”). Obrażanie się na nich lub zamykanie im ust nie przyniesie nam żadnych korzyści. To potencjalnie nasi najwięksi sprzymierzeńcy. Tak było w jednym z dużych projektów zmiany organizacyjnej który niedawno współprowadziłem – osoba znana w całej firmie, bez wątplenia lider opinii, przy każdej możliwej okazji wchodził w zaangażowaną dyskusję na forum krytykując proponowane zmiany i ogłaszając swój sprzeciw. Gdy nastąpiło załamanie na rynku, planowana zmiana nabrała jeszcze głębszego, trudniejszego wymiaru. Wtedy jednak, dzięki temu iż miał możliwość przedyskutowania swoich wątpliwości i spokojnego

zrozumienia przyczyn i intencji zmiany nasz dotychczasowy „Krytyk” zmienił się w jednego z bardziej aktywnych „Nawigatorów” zmiany.

Jak komunikować zmianę w odniesieniu do pracowników i menedżerów, którzy prezentują postawę „Ofiary” („Dlaczego mi to robicie?”, „Oczywiście ja wyjdę z tej zmiany najbardziej poszkodowany”)? Warto w miarę możliwości dawać im drobne nawet obszary, w których to oni sami mogą zdecydować jak zmieni się dany aspekt ich pracy. Pozwala to ludziom odzyskać, choćby w minimalnym stopniu poczucie kontroli nad własnym życiem zawodowym. Warto komunikować też zasady na jakich ludzie objęci zostaną zmianami i pokazywać, że mają wpływ na to, w której grupie się znajdują.

W stosunku do „Obserwatorów” warto zadbać o to, by komunikat przekazywany przez ośrodek kierujący zmianą, był atrakcyjniejszy, niż pozostałe docierające do nich z wewnątrz i zewnątrz organizacji. Konieczne jest też częste aktywne badanie nastrojów tych osób, gdyż to jedyna grupa nie ujawniająca wyraźnie swego stosunku do zmiany. Monitoring ten pozwoli m.in. wychwycić przypadki osób, które aktywnie, choć w ukryty sposób sabotują zmianę, działając czasem na szkodę firmy.