

Ako komunikovať v ťažkých časoch? :)

Firmy sa neustále snažia, aby sa im darilo lepšie ako konkurencii. Nech už ich úsilie onálepkujeme názvami - total quality manažment, reinžiniering, reštrukturalizácia, zmena firemnej kultúry, spoločným menovateľom vždy bola snaha lepšie sa vysporiadať so zmenami, ktoré pred tieto firmy priniesol vývoj na trhu.

Ak sa zamyslíme nad súčasnou situáciou, keď pred väčšinou firiem stojí problém ako sa vysporiadať s krízou, máme pred sebou podobnú úlohu - ako sa vyrovnáť s kritickým obdobím lepšie ako ostatní konkurenti, aby sme po skončení krízy stáli na trhu silnejší ako pred jej začiatkom. Kľúčovú úlohu pri dosahovaní tohto cieľa zohráva komunikácia, avšak nie je izolovanou časťou, ktorá by dokázala sama o sebe vyriešiť všetky problémy a výzvy. Je len mimoriadne dôležitou súčasťou opatrení, ktoré je potrebné vykonať. Komunikácia sama o sebe nepatrí k tým faktorom, ktoré by zamestnanci hodnotili ako uspokojujúce (a dokonca aj vo firmách, ktoré patria k infokomunikačným gigantom) bez ohľadu či šlo o firmy úspešné alebo menej úspešné. Dalo by sa dokonca zovšeobecniť, že po otázke o spokojnosti s platom ďalšia zbytočná otázka v prieskumoch spokojnosti zamestnancov je otázka spokojnosti s komunikáciou. Pravdepodobnosť, že zamestnanci budú spokojní s jednou alebo s druhou z nich sa limitne blíži k nule.

Čo teda môžeme (a celkom určite aj musíme) urobiť?

Zamerajme sa na tri z ôsmich krokov, ktoré sú súčasťou modelu transformácie organizácií podľa jedného z najznámejších expertov v oblasti manažmentu, Johna Kottlera:

Krok 1: Vytvorenie pocitu urgentnosti

Napriek silnej komunikácii médií o kríze nemusí byť tento pocit prítomný vo všetkých priemyselných oblastiach v rovnakej intenzite. Je zodpovednosťou manažmentu, v prípade, keď očakáva, že dôjde k silným dopadom krízy na fungovanie organizácie, musí začať komunikovať široko a dramaticky potrebu zmien. Zároveň musí komunikovať očakávanie zapojenia sa všetkých úrovní a pracovných pozícií do procesu adaptácie na zmeny spôsobené krízou. Na prvý pohľad táto etapa vyzerá jednoducho. Ale už v tejto fáze väčšina firiem zlyháva, pretože rýchle prechádzajú na ďalšie kroky a chcú niečo riešiť. Manažment si neuvedomuje, aké ťažké je dostať ľudí z ich komfortnej oblasti - „nech to rieši vedenie, veď na to je platené...“. Inokedy je manažment paralyzovaný nevyhnutnosťou riešiť otázky znižovania počtu pracovníkov. Obávajú sa, že zamestnanci určitého veku sa budú brániť, že poklesne morálka, že situácia sa vymkne kontrole a podobne. Takáto situácia vzniká, ak je vo firmách priveľa manažérov a málo vodcov. Úloha manažmentu je totiž minimalizovať riziká a udržiavať súčasný systém v chode. Avšak kríza je hlboká zmena a zmena si vyžaduje vytvorenie nového systému. Takýto proces ale vyžaduje vodcovstvo. Situácia sa v tejto oblasti skomplikuje, pokiaľ sú hospodárske výsledky firmy veľmi dobré - presvedčiť ľudí, že zmeny sú nevyhnutné je v takýchto podmienkach veľmi ťažké. Ak firma neprosperuje, je to v takejto situácii do určitej miery požehnaním, pretože potreba zmien je viac než viditeľná, na druhej strane nedostatok zdrojov znižuje manévrovací priestor.

Či sú však vstupné podmienky také alebo onaké, najlepší spôsob ako začať, je úprimne a otvorene diskutovať na individuálnej alebo skupinovej úrovni o situácii a možných dopadoch na firmu a jej zamestnancov.

Pretože však býva dobrým pravidlom, že posol zlých správ je popravený, manažment sa často spolieha na konzultantov, ktorí majú za úlohu zlé správy sprostredkovať.

A kedy je vytvorený pocit urgentnosti? Minimálne dve tretiny až tri štvrtiny manažmentu firmy musia byť presvedčené o tom, že pokračovanie zabehnutým spôsobom je neakceptovateľné. Ak sa to nepodarí dosiahnuť, je potrebné zostať na tomto kroku a pokračovať v budovaní pocitu urgentnosti.

Krok 2: Vytvorenie vízie, ktorá pomôže smerovať aktivity k prekonaniu krízy

Vízia v zaužívanom poňatí je dlhodobé smerovanie firmy, prinajmenšom v horizonte 5 rokov. Pomôže nám vízia, ktorú sme si vytvorili v období hospodárskeho blahobytu a kontinuálneho rastu aj v období, keď celkový rozsah a dosah krízy si vlastne ani nevieme predstaviť? Pokiaľ sme tvorili víziu len preto, aby sme mali čo zavesiť na stenu vo vstupnej hale spoločnosti, bez ohľadu na naše kľúčové kompetencie, bez ohľadu na naše jedinečné schopnosti pôsobiť na trhu, potom môžeme na takúto víziu zabudnúť. Manažmentu možno iba odporúčať, aby sa sústredil na vytvorenie novej, ktorá bude vychádzať práve zo schopností firmy byť jedinečnými a neopakovateľnými, a tak vytvoriť základ pre udržateľný vývoj. Mnohé firmy si predstavujú tento proces ako vytvorenie manuálu, ktorý by vo forme knihy rozsahu románu Alexandra Dumasa popísal všetky aspekty procesu adaptácie na novú situáciu - ciele, postupy, procesy, metódy.... Väčšina zamestnancov však takýto

prístup „nekúpi“. Hrubé knihy ich nestmelia, nebudú motivovať a inšpirovať k potrebným zmenám. Pravdepodobne prispievajú k presne opačnému efektu. Dobrým spôsobom je zapojiť zamestnancov do rozpracovania vízie, tak ako som mal možnosť koncom roka realizovať u jedného nášho klienta. Na predvianočnom stretnutí takmer 120 zamestnancov boli všetci zatiahnutí do rozpracovania ich videnia kľúčových hodnôt, ktoré im umožňujú byť na trhu jednotkou a umožnia im to aj v období krízy. Nielen zamestnanci lepšie pochopili tieto aspekty, ale aj manažment firmy dostal veľmi silnú spätnú väzbu ako ďalej. Dobrým meradlom či vízia spĺňa základné predpoklady je jednoduché pravidlo: pokiaľ nedokážete v priebehu 5 a menej minút sprostredkovať komukoľvek svoju víziu a mať spätnú reakciu, ktorá by indikovala záujem a pochopenie, táto fáza procesu adaptácie nie je ukončená.

Krok 3: Komunikovanie vízie

V oblasti komunikácie môžeme spravidla pozorovať tri prístupy:

a) Komunikácia vízie (východiska z krízy) na jednom stretnutí alebo formou jedného e-mailu. Manažment je spravidla prekvapený, že pri použití minimálnej námahy dosiahol minimálny výsledok.

b) Generálny riaditeľ strávi enormne veľa času komunikovaním vízie na mnohých stretnutiach. Avšak opäť väčšina ľudí o tomto aspekte nevie nič a nerozumie mu. Je to prekvapenie? Ani nie, keď si uvedomíme, že z celkového ročného objemu komunikácie stretnutie s generálnym riaditeľom zaberá menej ako stotinu percenta.

c) Vo firme koluje množstvo obežníkov, e-mailov a interných firemných časopisov. Avšak mnohí viditeľní top manažéri sa naďalej správajú po starom a veľakrát popierajú myšlienky obsiahnuté vo vízii. Výsledkom je nárast cynizmu personálu a pokles dôvery v komunikáciu.

Manažéri, ktorí dokážu dobre komunikovať víziu (východisko z krízy) sú tí, ktorí dokážu zahrnúť komunikáciu do svojho každodenného konania. Bez dôveryhodnej komunikácie nie je možné získať si hlavy a srdcia zamestnancov, dosiahnuť súhlas, ochopenie a podporu aj v prípade, že krátkodobé opatrenia budú smerovať k zníženiu počtu pracovníkov. Komunikácia musí byť podporená dosiahnuteľnou víziou, ktorá bude ukazovať potenciál rastu a spravodlivé zaobchádzanie so všetkými, ktorí budú musieť opustiť rady posádky. Nič nedokáže podkopať zmenu viac ako správanie sa top manažéra, ktoré nie je konzistentné s jeho slovami.

Ak by som mal zhrnúť predchádzajúce myšlienky, odporúčam nasledovné:

vytvorte vo svojom tíme pocit, že je nevyhnutné zmeniť spôsob fungovania firmy. Ak s tým nemáte skúsenosti alebo sa na túto úlohu jednoducho necítite, najmite si externého poradcu. Na kľúčové miesta vo svojej firme si nájdite skutočných vodcov. Prehodnoťte svoju víziu. Overtite si, či ju ľudia chápu a dôverujú jej. Ak je to len slogan pre slogan, zamyslite sa, či nenastal čas venovať sa tvorbe novej vízie pre nadchádzajúce obdobie.

Komunikujte veľa, komunikujte neustále, ale komunikujte hlavne konzistentne a dôveryhodne. Hľadajte cestu, ako využiť krízu pre získanie nových kompetencií pre vašich zamestnancov, využite programy rozvoja financované z EÚ, napríklad Európsky sociálny fond a podobne. Bude to pre vás efektívnejšie ako posilať ľudí na platené dovolenky. A komunikujte tento prístup. Nepovažujte samozrejme veci za samozrejme pre všetkých. Ľudia potrebujú vedieť, že manažment sa zaoberá situáciou, že sa zaoberá budúcnosťou firmy a tiež ich budúcnosťou.

Zdroje

Prevzaté a upravené z:

- <https://docplayer.net/42538584-Polovica-firiem-sa-za-krizu-len-skryva-sef-najvacsej-personalnej-agentury--ubos-sirota-o-projekte-up-rozhodlo-euro.html>.