

Organizacijske spremembe in premagovanja odporov zaposlenih

Glavna tema za razvijanje uspešne organizacije je **delovanje kot celota, kar zajema tudi varovanje duševnega in fizičnega zdravja zaposlenih**. Zdrava in sodelovalna kultura je kultura, ki mora prevladovati v vsakem podjetju. Vpeljevanje organizacijskih sprememb na delovnih mestih je danes, v hitro spreminjajoči se družbi, nujno potrebno za vzpostavljanje in ohranjanje dobre organizacijske kulture, ustrezne skrbi za varnost in zdravje pri delu ter ohranjanje konkurenčnosti podjetja. Med organizacijske spremembe spadajo npr. novi varnostni ukrepi ter ozaveščanje in spremembe delovnih procesov za dvig varnostne kulture, sprejemanje le-teh pa bodo zaposleni lažje in hitreje dosegli s sodelovanjem.

Načrtovanje sprememb

Najboljše izhodišče za vpeljavo učinkovitih sprememb je **priprava ustreznih ukrepov**, ki naj ne bodo zgolj prevzeti iz uspešnih praks drugih podjetij, temveč naj bodo prilagojeni ciljem in izhodiščem vašega podjetja ter lokalnim razmeram.

Podjetje brez zaposlenih je zgolj prazna stavba s stroji in opremo. Zaposleni so tisti, ki predstavljajo življenje v njej, zato morajo biti v središču upravljanja s spremembami, saj brez njihove podpore podjetje ne more uresničiti vseh svojih potencialov. Zato je pomembno kako se lotiti načrtovanja organizacijskih sprememb, da bodo te maksimalno uspešne.

1. FAZA: ODMRZNITEV STALIŠČ

Odmrznitev stališč pomeni vzbuditi radovednost pri zaposlenih, razložiti potrebo po spremembah na razumljiv način ter graditi zaupanje v možnosti, ki jih bodo spremembe prinesle. Pomembno je iskreno in natančno predstaviti načrt za vpeljavo sprememb, pričakovane rezultate ter predviden način dela.

2. FAZA: SPREMINJANJE VEDENJA

Spreminjanje vedenja pomeni spopasti se s specifičnimi problemi, razpravljati o strahovih z zaposlenimi na katere spremembe najmočneje vplivajo, spodbujati pozitivno misleče ter jih spodbujati, da delijo svoje mišljenje s sodelavci ter ne izvajati sprememb v prevelikih korakih.

3. FAZA: ZAMRZNITEV NOVIH POGLEDOV

Kakor hitro je način izvajanja določen in sprejet s strani zaposlenih je potrebno izvajanje stalno spremljati, nenehno obveščati zaposlene o napredku in preverjati stanje najbolj izpostavljenih, prav tako pa asertivno odpravljati napake in pomanjkljivosti pri vpeljavi sprememb. Asertivno odpravljanje napak pomeni, da lahko tako vodstvo kot zaposleni neposredno, vendar spoštljivo izražajo lastno mnenje in predloge, katere nato skupaj ocenijo ter uporabijo pri nadaljnjem razreševanju težav.

Pojav odpora pri zaposlenih

www.evzd.si

Zaposleni lahko izgubi svoje vsakodnevno delovno okolje, na katerega se je v preteklih mesecih in letih dela navadil, zato je naravno, da pride do trenutkov odpora. Spremembe sprožijo nasprotovanja, vzbujajo strah in negotovost, vplivajo na strukture moči, povzročajo občutke nelagodja, spremljajo jih spremenjene vloge in predstavljajo dodatno delovno obremenitev.

ALI STE VEDELI?

Najmočnejši individualni odpor sproža pomanjkanje poznavanja situacije.

Verjetnost nasprotovanja je manjša, če so v proces sprememb vključeni vsi zaposleni.

Kako premagati odpor zaposlenih?

- **Odprta komunikacija:** strukturirana komunikacija med vodstvom in zaposlenimi, natančno predstavljen načrt spremembe in posledice, povratne informacije zaposlenih vodstvu;
- **Izobraževanje:** individualne in skupinske predstavitve, delavnice, urjenje novih sposobnosti in veščin, informacije v pisni obliki, publikacije, organizacijski časopis, vizualizacija rezultatov organizacije;
- **Motiviranje zaposlenih z izpostavljanjem vzornikov** s katerimi se zaposleni lahko identificirajo ter **sistemi nagrajevanja**, kot so dodaten dan dopusta, denarne nagrade ipd.;
- **Dobro vodenje:** ima ključno vlogo pri motiviranju zaposlenih;
- **Sodelovanje in vključevanje zaposlenih:** zaposlenim daje moč in samostojnost, vodi do predanosti in ne zgolj do privolitve;
- **Psihološka podpora:** svetovanja, podporne skupine, emocionalna podpora;
- **Pogajanje:** konstruktivno pogajanje z zaposlenimi, ki jim sprememba ni v korist.

Nekatere organizacije se z odporom spopadajo z manipulacijo, poniževanjem ali prisilo, kar pomeni, da lahko zaposlenim posredujejo le del informacij, jih zmerjajo ali uporabljajo grožnje z odpuščanjem ali premeščanjem. Takšne metode lahko prinesejo zgolj kratkoročne rezultate, medtem ko sprožajo povrnitev težav ter še močnejši odpor čez čas.

Odporov ni smiselno zatirati, ampak je v dobrobit organizacije pomembno ustvariti konstruktivno medsebojno razumevanje. Vodje naj se torej usmerijo v sproščeno dvosmerno komunikacijo, prisluhnejo naj željam in strahovom zaposlenih in jim omogočijo razumevanje in vpogled v novo situacijo. Ljudje bodo bolj pomirjeni in posledično bolj učinkoviti.

“Če želite zgraditi ladjo, ne skličite skupaj ljudi, da bodo nabirali les in jim ne nalagajte dela in nalog, temveč v njih vzbudite hrepenenje po neskončnem morju!”

(de Saint-Exupery, A.)

LITERATURA

- Balderman, D. (2012). *Premagovanje odpora so sprememb: Primer skupine Medis*. Univerza v Ljubljani: Magistrsko delo. Pridobljeno 19.6.2020 s: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/balderman893-B.pdf>.
- Damjanović, A. (2016). *Kadrovske spremembe in novi trendi*. Pridobljeno 19.6.2020 s: <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/kadrovske-spremembe-in-novi-trendi-3423>.
- Evropski inštitut za enakost spolov. (2017). *Vodič po strukturnih spremembah v akademskih in raziskovalnih organizacijah: Korak za korakom*. Luxembourg: Urad za publikacije Evropske unije.
- Freund, S., Kristl, N., Schubert, A., Schwehn, W. in Vodeb, H. (2013). *Dobre prakse in strategije za upravljanje s spremembami*. Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije.
- Ogrin, K. (2016). *Premagovanje odpora do sprememb v organizacijski enoti*. Univerza v Ljubljani: Diplomsko delo. Pridobljeno 19.6.2020 s: http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/ogrin14572.pdf.
- Saop. (2015). *Spremembe in odpori*. Pridobljeno 19.6.2020 s: <http://www.saop.si/poslovne-informacije/kariera-755/motivacija-komunikacija-in-zdrava-kariera/spremembe-in-odpori/>.
- Vertuš, B. (2004). *Management in organizacijska kultura*. Univerza v Mariboru: Diplomsko delo. Pridobljeno 19.6.2020 s: <https://dk.um.si/Dokument.php?id=1355&dn=>.