

Как да осигурим подкрепата на екипа си при внедряването на нови идеи?

В практиката си често съм ставал свидетел на отлични идеи, които са се проваляли поради неразбиране и неприемане от страна на целия екип. Много често ниските управленски нива и работниците отхвърлят нуждата от промяна и я разпознават само като набор от допълнителни задължения, които не носят полза. Обичайната грешка водеща до този ефект е неподходящата (доста често и липсваща) комуникация.

**Какво е необходимо за преодолеем тази негласна съпротива** и да направим отличната (на хартия) идея работеща? На първо място разбиране и приемане от страна на висшият мениджмънт, че една промяна може да бъде устойчива само, ако бъде подкрепена от **всеки** член на екипа. В противен случай, тя е обречена на регресия от момента, в който прекъснем външния натиск върху системата.

Веднъж осъзнали този факт, решението става ясно и лесно. **Необходимо е да се разработят индивидуални информационни модели и пакети от мерки насочени към всяко отделно ниво в организацията. Най-важното условие е те да бъдат разбираеми, да съвпадат с интересите и да са под контрола на целевата група, към която са насочени.**

**Нека видим и конкретен пример:** Компания Х взема решение да въведе първо ниво техническа поддръжка в своето производство. Разглеждаме ниво оператори и началник смени. Грешката, която обикновено се допуска е използването на неподходящи доводи при комуникацията на необходимостта и ползите от тази промяна.

Какво имам в предвид? Да кажем, че решим да използваме икономически доводи, за да подкрепим своята теза и да мотивираме екипа. За групата, която разглеждаме обаче, примери от рода на: непрекъснато нарастващата цената на труда, дейностите по свиване на времето и разходите за ремонти от конкурентите, константно нарастване на цените на резервните части и други такива, не са подходящи. Това със сигурност ще е загуба на вашето и на работниците време, а най-вероятно ще ги оставите с усещането, че сте поредният „началник“, който имитира дейност. Причината за този ефект е факта, че аргументите, които използвате са извън кръга на техните интереси и разбирания. Освен това те не са под техен контрол, така че ползите от тези дейности остават скрити. Като логично последствие се появява съпротива, в следствие на което дори и да се случи промяната, тя няма да бъде устойчива.

**Да разгледаме и работещ пример за комуникация, както и подходящ пакет от мерки**.

Първо нека се замислим, какви са интересите и кои са процесите под контрола на посочената целева група? Обикновено това са:

·        Условия на труд.

·        Нива на заплащане.

·        Производителност.

·        Качество на продукция.

**Можем ли да създадем подходяща комуникационна стратегия, като вземем в предвид горепосочените интереси? Определено да.**

С цел оптимизация на разходите, в повечето фирми отделите по поддръжка са сведени до нива, които позволяват основно ремонтни дейности. Възможността за ежедневана профилактика на всички машини е почти нулева. Ето това е един факт, на който можем да базираме нашата комуникационна стратегия. След разясняването му пред целевата група, трябва да посочим ползите, които биха произтекли от поемането на тези допълнителните задължения:

-         Подобряване на производителността и нивата на заплащане. Как? Извършвайки дейностите по първо ниво поддръжка, те си гарантират безаварийна работа през цялата смяна. От тук следва и по-добра производителност, поради липсата на спирания за ремонти.

-         Тук е мястото и на първият инструмент, който трябва да приложим – **бонус за производителност,** обвързан с реалния резултат. Това ще даде чувството за контрол, ще мотивира служителите да изпълняват задълженията и ще направи ползите видими.

-         Подобряване качеството на произвежданата продукция. Принципът е същият, като по-горе, но този път аналогията, която правим е изправна машина – качествена продукция.

-         Тук идва мястото и на вторият инструмент, **бонус за качество обвързан с реалния резултат**.

-         Условия на труд. Мисля, че тук аргумента е повече от очевиден: изправна машина – чисто и безопасно работно място. и т.н.

На база личният ми опит, гореописаният модел работи отлично за посочената група. Същият индивидуален подход следва да бъде приложен към всяко ниво, независимо от позицията му във фирмената йерархия.

**Основната задача пред висшият мениджмънт** е да дефинира целевите групи, да комуникира целите с ниво А-1 и да контролира информационните кампании към долните нива. Нужни са воля и съдействие за залагане на необходимите инструменти. Практиката ми сочи, че при подобен подход създаването на трайни навици в една организация отнема около половин година.