



Komunikacja i Employer Brand w zmianie

Kiedy zapadła decyzja, iż w związku z likwidacją jednej z linii biznesowych zamknijemy wszystkie placówki i przejdziemy na zdalne kanały komunikacji, największym wyzwaniem było dla nas poinformowanie o tym Klientów. Chcieliśmy to zrobić w taki sposób, który pozwoliłby uniknąć paniki i zapewnić Klientów, że nasza firma nadal działa i będzie się rozwijać, a zmienia się tylko forma prowadzenia biznesu. Kluczowym czynnikiem sukcesu okazało się rozpoczęcie procesu od komunikacji wewnętrznej i poinformowanie o Zmianie w pierwszej kolejności Pracowników. Uniknęliśmy w ten sposób spekulacji i plotek wynoszonych na zewnątrz, a informacja która przenikała do otoczenia

wraz z prowadzonym równocześnie PR zewnętrznym była wiarygodna i spójna. Zyskaliśmy zrozumienie dla procesu wśród zwalnianej załogi oraz utrzymaliśmy dobry wizerunek wśród Klientów

Magdalena Suchanek
Rzecznik Prasowy
Santander Consumer Bank

Pracując zarówno z zarządami, pracownikami i menedżerami pozostającymi w firmie po zmianach, a nade wszystko z odchodzącymi pracownikami, zebraliśmy wiele doświadczeń pomagających uczynić komunikację zmiany bardziej efektywną. Przez lata naszej pracy obserwowaliśmy i budowaliśmy relacje tam, gdzie łączą się interesy firm oraz ich działów PR z potrzebami dziennikarzy.

Najważniejsze cele Komunikacji Zmiany realizowanej przez DBM PR Team

- Budowanie zrozumienia dla podejmowanych przez firmę decyzji i spójności komunikacji
- Ograniczenie potencjalnych sytuacji kryzysowych w obszarze wizerunku firmy
- Zabezpieczenie potrzeb informacyjnych różnych grup odbiorców
- Wsparcie liderów odpowiedzialnych za przeprowadzenie zmiany w organizacji
- Ograniczenie retencji Talentów oraz absencji w trakcie zmiany
- Ograniczenie negatywnych zewnętrznych i wewnętrznych komentarzy o procesie – zwłaszcza w lokalnym środowisku.

Podjęcie DBM

Procesom restrukturyzacyjnym lub połączeniowym, w wyniku których następują zwolnienia, rzadko towarzyszą optymistyczne nastroje. Dlatego styl komunikacji nadmiernie skoncentrowany na pozytywach zmian, czyniony zresztą zwykle w dobrej wierze, jest w Polsce często

odbierany jako hipokryzja. Celem naszego doradztwa jest zatem komunikacja stonowana, rzeczowa, unikająca skrajności - zarówno tonów zbyt dramatycznych jak i nadmiernie entuzjastycznych. To spójność tego, co mówią osoby związane z firmą z oficjalnymi komunikatami buduje pozytywny wizerunek organizacji i zarządzających nią menedżerów. Dzięki takiemu podejściu nie szerzą się plotki, domysły i nieprawdziwe informacje.

Obalamy mity komunikacyjne

- Komunikaty trzeba najpierw kierować do mediów
- Im mniej grup odbiorców komunikacji tym lepiej
- Sytuację kryzysową trzeba przede wszystkim wyciszyć unikając komunikacji

W komunikacji indywidualnej (odchodzącego pracownika i komunikującego mu decyzję o rozstaniu menedżera) za najważniejsze uważamy obniżenie wpływu, zrozumiałych skądinąd, emocji z obu stron na przebieg rozmowy. Przemyślane komunikaty i profesjonalne reakcje na indywidualne zachowania rozmówców pomagają osiągnąć redukcję stresu, choć nigdy nie wyeliminują go całkowicie. Rozmowa indywidualna komunikująca rozstanie z punktu widzenia odchodzącego pracownika najczęściej oznacza początek bardzo poważnej zmiany życiowej i wymaga solidnego przygotowania, aby różnego rodzaju emocje nie uczyniły jej niepotrzebnie jeszcze trudniejszą.

Metoda DBM

Przystępując do procesu prowadzenia komunikacji Zmiany opracowujemy Kluczowe Przesłania (Three Key Messages), które są filarami prowadzonej komunikacji. Nasza metoda polega również na wykorzystaniu zestawu sprawdzonych narzędzi stosowanych w komunikacji kryzysowej. Są to zestawy najczęstszych pytań i dobrych odpowiedzi, harmonogram prac z podziałem zadań i ról, zestaw form komunikacji z pracownikami (listy, prezentacje, tablice informacyjne, maile do kluczowych menedżerów, ankiety, ekrany LCD) oraz anonimowa internetowa Platforma Komunikacyjna DBM.

Proces komunikacji wewnętrznej

Na podstawie wielu doświadczeń zebranych w trakcie realizacji Komunikacji Zmiany w firmach podzieliliśmy proces wprowadzania i wdrażania zmian na cztery główne etapy. Celem etapu pierwszego jest przygotowanie organizacji do zmiany, stworzenie podstaw do przyszłej komunikacji i pozyskanie "rzeczników zmiany". Etap drugi rozpoczyna właściwą fazę informowania o procesie - to wtedy organizacja poznaje najważniejsze przyczyny i założenia wprowadzanych zmian. Etap trzeci występuje wtedy, gdy konieczna staje się indywidualna komunikacja z poszczególnymi pracownikami. Bardzo istotny z punktu widzenia stabilizacji sytuacji w organizacji po zmianie jest etap czwarty, który zamyka i podsumowuje proces, wyznacza przyszłe cele i mobilizuje do pracy pozostających w firmie pracowników.

Sukcesy Klientów prowadzących komunikację zmiany

Firma: Ruukki - wiodący producent konstrukcji dachowych.

Sytuacja: Redukcja zatrudnienia w zakładzie będącym głównym pracodawcą w regionie. Zwolnienia pracowników poprzedzone są okresem intensywnego rozwoju firmy.

Cele działań komunikacyjnych: Przygotowanie organizacji do zmiany oraz zapewnienie bieżącej i wiarygodnej informacji o procesie. Uniknięcie absencji pracowników i retencji talentów.

Działania: Kompleksowa informacja o procesie do całej organizacji. Wsparcie wewnętrznych rzeczników zmiany. Zarządzanie komunikacją w lokalnym środowisku.

Efekt: Zakończone sukcesem negocjacje ze Związkami Zawodowymi. Ograniczenie niekontrolowanej absencji pracowników. Brak negatywnych publikacji w prasie i na forach.