

ZAPOSLjeni MORAJO POSTATI LASTNIKI SPREMemb

Spremembe so edina stalnica v življenju tako posameznika kot tudi organizacij. Vsaka organizacija mora zato znati spretno načrtovati in upravljati spremembe, če želi obstati na trgu.



DR. DANIJELA BREČKO,
Sofos, Inštitut za
upravljanje znanja in
razvoj talentov

Raziskave ugotavljajo, da je do leta 2000 lahko organizacija preživela kar 75 let brez večjih sprememb (recimo brez večjih sprememb procesov, poslovnih modelov, inovacij ...). Od leta 2000 do 2010 se je ta doba skrajšala na sedem let, danes pa opažamo, da je doba preživetja brez sprememb vse krajša in znaša le še dve do petih let. V tem kratkem času mora organizacija, če želi preživeti, skorajda na novo »izumiti«
sebe, torej prenoviti poslovne modele in procese. Četudi organizacija prenove svoje procese in modele, pa to še ni jamstvo, da bo sprememba tudi uspešna. Ta je v največji meri odvisna od ljudi. So zaposleni pripravljeni sprejeti spremembo? Se jim sprememba zdi smiselna? Vidijo od uvedbe spremembe kakšno korist zase oz. organizacijo? Sploh vedo, kaj pravzaprav organizacija želi spremeniti? Morda za koga smešna in nepotrebna vprašanja, toda ravno zaradi pomanjkljivih odgovorov nanje, še vedno več kot polovica sprememb ne uspe oz. ne zaživi v praksi. Spremembe vselej izvajajo ljudje, zato je uspešno upravljanje sprememb v prvi vrsti odvisno od tega, ali zaposleni spremembe vzamejo za svoje ali pa se jim upirajo.

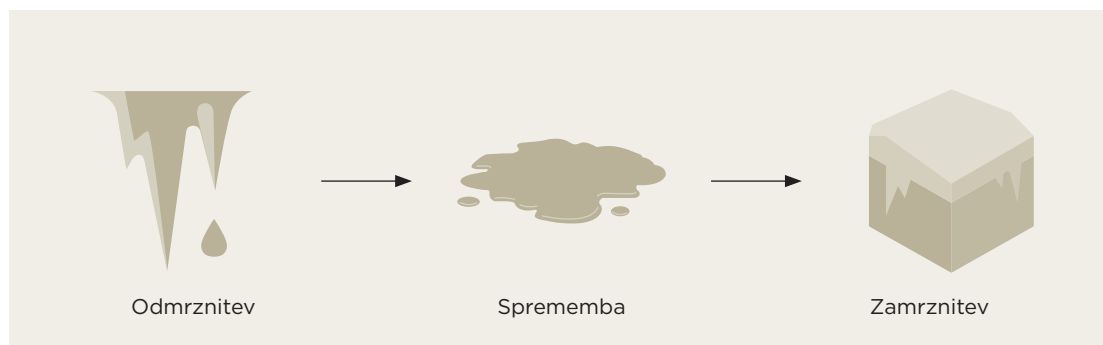
Zaposleni naj postanejo lastniki sprememb

Kako torej doseči, da se zaposleni poistovetijo s spremembami in jih tako rekoč lastninijo? Vsekakor se to ne more doseči čez noč. Upravljanje

sprememb je zahteven in občutljiv proces, pri čemer velja uporabiti preizkušene modele, ki jih v teoriji menedžmenta ne manjka. V nadaljevanju bom tako na praktičnem primeru spremembe/prenove letnih razgovorov predstavila Lewinov model upravljanja sprememb. Gre za enega najbolj priljubljenih pristopov pri uvajanju sprememb, verjetno zaradi njegove preprostosti, saj celoten proces upravljanja sprememb razdeli v tri stopnje, pri čemer naslavlja tako procese kot tudi ljudi. Stopnje modela so prikazane na sliki 1.

1. stopnja: Odmrznitev

Najprej je treba identificirati potrebne spremembe oz. vedeti, kaj želite spremeniti. Je to izbran proces v organizaciji ali morda prodajni model ... Vzemimo za primer, da želite prenoviti proces vodenja letnih razgovorov. Lewin predlaga, da najprej proces »odmrznete«, pri čemer gre za opazovanje in preučevanje trenutnega poteka procesa. To pomeni analiziranje slehernega koraka v procesu kot tudi človekovega vedenja (interakcij s procesom) z namenom identificiranja možnih izboljšav. Pri spremembi vodenja letnih razgovorov ste tako pozorni na izvajanje trenutnega procesa kot tudi na trenutno vedenje in odzive vodij in zaposlenih, ki so jim ti pogovori namenjeni. Kje se pojavljajo ozka grla, kje problemi? Ko jih identificirate, se poglobite v raziskovanje vzrokov teh problemov in ne v simptome. S spremembami namreč vselej želimo odpra-



Slika 1: Lewinov model upravljanja sprememb. Vir: ¹

viti vzroke težav in ne simptomov. V fazi odmrznitve bodite še posebej pozorni na ljudi. Vključite jih povsod, kjer je to mogoče. Odmrznitev namreč pomeni tudi spreminjanje percepcij zaposlenih in upravljanje morebitnega odpora do sprememb. To najlažje naredite tako, da jih čim več vpletete v kritično opazovanje procesa kot tudi, da pri njih ustvarite potrebo po spremembi. Vsak mora vedeti, kaj je narobe s »starim procesom«, zakaj ga je treba spremeniti, katere spremembe se predlagajo in kakšne koristi bodo te spremembe prinesle organizaciji ter zaposlenim. Seveda pa pri spremembah velja še eno pravilo.

V našem primeru prenovle letnih razgovorov vključite v proces kritične analize vodje kot tudi predstavnike zaposlenih. Skupaj ugotovite, s čim so ljudje zadovoljni in kje vidijo priložnosti za izboljšave, kaj že deluje dobro in prinaša koristi in kje so ovire oz. kako bi lahko koristi še povečali. Na podlagi vhodnih informacij oblikujte predlog novega modela in nato komunicirajte koristi novega modela z vsemi zaposlenimi. Pri prenovi letnih razgovorov boste morda ugotovili, da so ti glede na hitrost sprememb v poslovnem svetu, zastareli in da ni dovolj, da jih izvajate enkrat letno, saj lahko prinesejo več škode kot koristi. Recimo, da razmišljate o pogostejši frekvenci pogovorov (večkrat letno) in krajšem času pogovora. To bi bila kar znatna sprememba tako za vodje kot za zaposlene, kjer bi se praviloma pojavili tudi dvomi in skrbi deležnikov, ki jih sprememba zadeva, kar je popolnoma pričakovano in legitimno in nekaj, na kar se lahko ustrezno pripravite vnaprej. Vsekakor pa je tako pri poudarjanju koristi sprememb, še bolj pa pri zmanjševanju dvomov in skrbi potrebna celovita podpora (moralna in materialna) vrhnjega menedžmenta.

Seveda pa pri spremembah velja še eno pravilo. Nikar ne »odmrznite« vsakega majhnega problema, ki ga najdete. Spremembe zahtevajo zelo veliko časa in energije, ne le vaše, predvsem energije zaposlenih, ki so vedno ključni akterji sprememb; od njih je odvisno, ali bo uvedba spremembe uspešna ali ne.

2. stopnja: Uvedba spremembe

Ko so ljudje dovolj dobro pripravljene na spremembo, ko tako rekoč začutite, da si jo že želijo, jo uvedite in jim pri tem izdatno pomagajte. Redna in jasna komunikacija, mentorska podpora, usposabljanje ... so nadvse pomembni, da se izognete tveganjem v tem občutljivem tranzicijskem obdobju. Z redno in jasno komunikacijo o stanju uvajanja spremembe zmanjšate tveganje za pojav govorice, ki niso nič drugega kot odraz pomanjkanja relevantnih informacij o spremembi ter stanju spremembe. Usposabljanje je treba organizirati že pred uvedbo spremembe in ne sredi nje, saj tako omogočite zaposlenim, da se pravilno lotijo implementacije, organizaciji pa prihranite marsikatero težavo. Prav tako pa je treba zagotoviti, da bo pri implementa-

ciji spremembe oz. njenem preizkušanju vsakdo imel dostop do pomoči, ko jo bo potreboval. Pomoč je lahko tudi v različnih oblikah; v obliki najpogostejših vprašanj in odgovorov, v obliki SOS telefona, v obliki mentorske podpore, kratkih učnih pogovorov ... V fazi uvedbe spremembe poskrbimo tudi za redno zagotavljanje povratne informacije ljudem, ki preizkušajo spremembo in analiziramo morebitne težave pri uvajanju ter jih tudi primerno naslovimo.

V fazi uvedbe spremembe poskrbimo tudi za redno zagotavljanje povratne informacije ljudem, ki preizkušajo spremembo, in analiziramo morebitne težave pri uvajanju.

V našem primeru uvajanja prenovljenih letnih razgovorov bi kazalo v fazi uvedbe spremembe razmisliti tudi o drugem poimenovanju, npr. namesto - letni razgovor bi bilo bolje govoriti o pogovoru o delovni uspešnosti, še zlasti, če bo ta potekal večkrat letno. Pred uvedbo spremembe je nujno usposabljanje vodij, ki te razgovore vodijo, čeprav je večina njih recimo že sodelovala pri analiziranju starega procesa. To namreč ni dovolj za spremembo vedenja vodij, ki ga nov proces zahteva. Poleg usposabljanja vodij je za uspešno implementacijo prenovle pogovorov treba usposobiti tudi zaposlene, ki jim je pogovor namenjen. Tako vodje kot zaposlene je treba torej opolnomočiti, igranje na karto presenečenja pri upravljanju sprememb je namreč praviloma uničujoča poteza. Kadrovska služba naj vodjem nudi pomoč v obliki vzorcev vprašanj, ki osvetlujejo vsebine pogovora o delovni uspešnosti kot tudi v obliki pričakovane časovnice izvajanja pogovorov. Prav tako naj nudi pomoč tudi zaposlenim v obliki usmeritev za pripravo na pogovor. Izjemna priložnost za agilno upravljanje sprememb pri uvajanju novih pogovorov predstavlja tudi tako imenovana revizija akcije oz. srečanje z vodji in zaposlenimi (lahko posebej ali skupaj), ki so prvi izvedli prenovljene pogovore in kjer lahko analiziramo morebitne zastoje, težave pri uvajanju in jih tudi sproti odpravljamo in vsem naslednjim lahko ponudimo že boljšo uporabniško izkušnjo.

3. stopnja: Zamrznitev novega stanja

Ko je sprememba uvedena, preverjena in izboljšana na podlagi revizij akcije in rednih povratnih informacij do te mere, da je večina deležnikov z njo zadovoljna, je čas za zamrznitev novega stanja. Zamrznitev novega stanja je vitalnega pomena pri vsaki spremembi, sicer se lahko hitro pojavijo stari vzorci vedenja. Priporočljivo je uvesti kontinuiran

nadzor nad novim pristopom kot tudi nagraditi tiste, ki novost nenehno uporabljajo in se trudijo pomagati drugim pri tem. Osvežiti je treba tudi navodila oz. različne usmeritve za delo ter jih preverjati v praksi, vse dokler sprememba ne postane navada. Še vedno je treba nuditi kontinuirano podporo in ne nazadnje uspehe tudi obredno proslaviti.

Priporočljivo je uvesti kontinuiran nadzor nad novim pristopom kot tudi nagraditi tiste, ki novost nenehno uporabljajo in se trudijo pomagati drugim pri tem.

V primeru zamrznitve prenovljenih pogovorov bi torej kazalo nagraditi (pohvaliti) vodje, ki proces prenove redno prakticirajo po dogovorjeni časovnici kot tudi pridobiti informacijo od zaposlenih o izpeljavi pogovorov na nov način. Spremembo bomo uspešno zasidrali v organizacijsko kulturo na način, da bomo dogovore iz prenovljenih pogovorov sproti uresničevali in redno komunicirali njihove rezultate. Kazalo bi ponuditi še dodatno podporo vodjem za premagovanje nevrvalgičnih točk pri vodenju pogovora, npr. v obliki coachinga. Vsekakor pa bo sidranje prenovljenih pogovorov v organizacijsko kulturo organizacije uspešnejše, če bomo nove rezultate uspeli vnesti še v metrike ključnih indikatorjev poslovne uspešnosti organizacije in jih tudi primerno proslaviti.

Ljudje se na spremembe odzivamo čustveno

Kako ravnati z ljudmi, ki so ključni akterji uspešnosti ali neuspešnosti uvajanja sprememb? Dejstvo je, da se ljudje na spremembe vedno odzivemo čustveno, zato je dobro poznati krivuljo odzivov na spremembe, ki jo je razvila psihologinja Elisabeth Kübler-Ross, pri preučevanju čustvenih odzivov ljudi na spremembe, kasneje pa so jo nagradili različni avtorji. Krivulja je prikazana na sliki 3. Ljudje pri spremembah doživljamo vrsto različnih čustev, praviloma prehajamo od čustev zanikanja spremembe skozi obup do pozitivnega udejstvovanja v spremembi. Večja kot je sprememba, bolj intenzivna je ta krivulja. Ne glede na to, kako racionalno razmišljamo, čustva imajo pomembno vlogo pri spoprijemanju s spremembami, zato je poznavanje krivulje sprememb dobrodošel pripomoček vodjem, da znajo predvideti čustvene odzive zaposlenih, njihov vpliv na produktivnost in tako lažje načrtovati strategije za ravnanje z njimi.

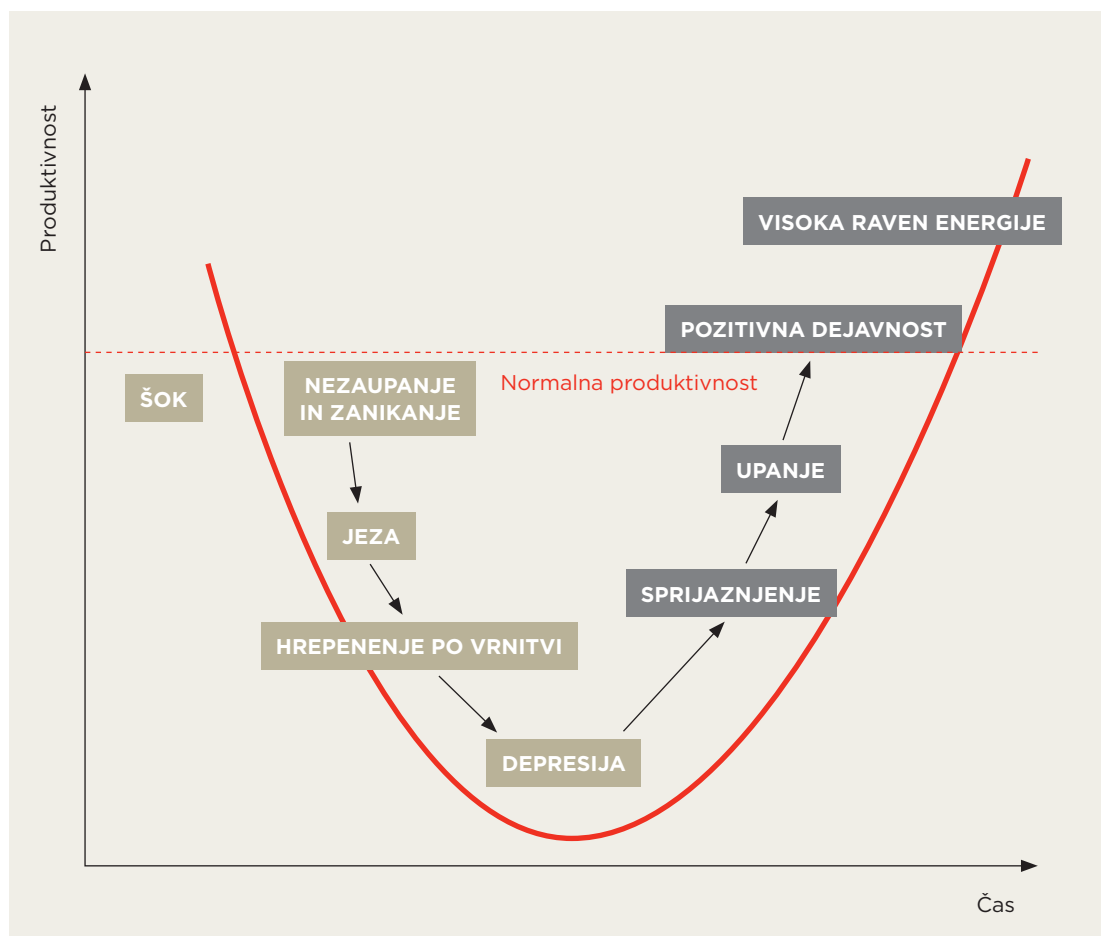
Stopnje čustvene krivulje sprememb

Šok; ljudje ob nenadnih spremembah zapademo v šok, kar pomeni, da preprosto otrpnemo oz. se ne odzivemo na informacijo o spremembi. Šok omilite oz. preprečite z ustreznimi pripravami na spremembe, kot je to lepo opisano v fazi odmrznitve stanja po Lewinovem modelu.

Zanikanje; zanikanje je po navadi kratkotrajno. Zaposleni zanikajo potrebnost spremembe, ne vedo, zakaj je potrebna, ne vedo, kaj se bo zgodilo, če se sprememba zgodi, niti ne verjamejo, da se bo zares zgodila. Postopno informiranje je zato več kot na mestu, prav tako je tveganje za pojav zanikanja



Slika 2: Lewinov model sprememb - praktični koraki. Vir:²



Slika 3: Čustvena krivulja sprememb. Vir: Povzeto po Kübler-Ross ter lastnih opažanjih.

večje, če je preveč sprememb hkrati. Prakticirajte eno spremembo naenkrat, odprto komunicirajte in načrtujte prehod s primernim tempom.

Pripravite se na jezo; zanikanje najpogosteje vodi v jezo. To je lahko jeza nad samo spremembo, jeza nad vašo odločitvijo, jeza, ker so kolegi sprejeli spremembo ... Jeza se lahko manifestira v obliki manjših provokacij pa vse do popolnega upora. Jeza je do neke mere razumljiva, saj potisne ljudi izven cone udobja. Ključ za uspešno obvladovanje jeze je v tem, da jo načrtovano pričakujete in se pripravite na najhujše »jezljivce« - ti potrebujejo več skrbne komunikacije.

Hrepenenje po vrnitvi se manifestira v poskusih pregovarjanj (včasih celo pogajanj) zaposlenih, da se ta sprememba ne bi zgodila oz. da ni potrebna. To seveda predstavlja veliko tveganje za uspešnost spremembe. Na tej točki podajte jasno povratno informacijo in ne popuščajte.

Depresija; faza depresije pomeni tudi stopnjo preobrata oz. prehoda, zato bodite potrpežljivi. Spremembe niso lahke in nerealno je pričakovati, da se to ne bo poznalo v stopnji produktivnosti. V tej fazi produktivnost po navadi pade, saj se zaposleni navajajo na nova pravila igre. Največ kar lahko naredite je, da skušate zmanjšati trenja v procesih, jih naredite zanimive in zaposlene za nove aktivnosti primerno nagradite.

Sprijaznjenje; pomeni tudi sprejetje situacije oz. spremembe, tranzicijska krivulja se obrača navzgor. Sprijaznjenje se najpogosteje manifestira v razumevanju potrebnosti spremembe.

Upanje; ko se ljudje sprijaznijo s spremembo, začnejo razmišljati o novih ciljih in v njih iščejo, kaj je v njih zanje zanimivo, česa novega se lahko naučijo, kaj lahko naredijo drugače, lahko prispevajo kaj novega ... Če le morete, praznujte novo miselnost oz. zagovornike nove miselnosti povabite, da pomagajo še drugim.

Pozitivna dejavnost; gre za preizkušanje in prakticiranje novih ciljev v poslovnem okolju nove resničnosti. Zagotovo se bo še kje zgodila kakšna napaka, zato v tem obdobje »razglasite«, da je dovoljeno delati napake. Produktivnost v tem obdobju strmo narašča.

Visoka raven energije; prvi uspehi prinesejo nove uspehe in ljudem se vrača zmagovalna energija, ki prinaša tudi visoko stopnjo produktivnosti. Vzdržujte produktivno in zmagovalno energijo na dolgi rok.

Literatura in viri

- 1 Lewin, pridobljeno na https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm.
- 2 Lewin, pridobljeno na <https://www.process.st/change-management-models/>.