



Stjórnun á umbrotatímum: Hvernig
lágmarkum við skaðann?

Arndís Ósk Jónsdóttir, ráðgjafi hjá ParX
M.Sc. vinnusálfræði



Hvernig getum við varðveitt góðan starfsanda á tímum niðurskurðar og skerðinga á kjörum starfsmanna?

- Áhugaverð spurning, en er hún sú rétta?
- Spólum til baka:
 - Af hverju þurfum við að huga að starfsanda og líðan starfsfólks, bæði nú og á tímum niðurskurðar?

Tengsl viðhorfa starfsfólks við frammistöðu þeirra eru sterk

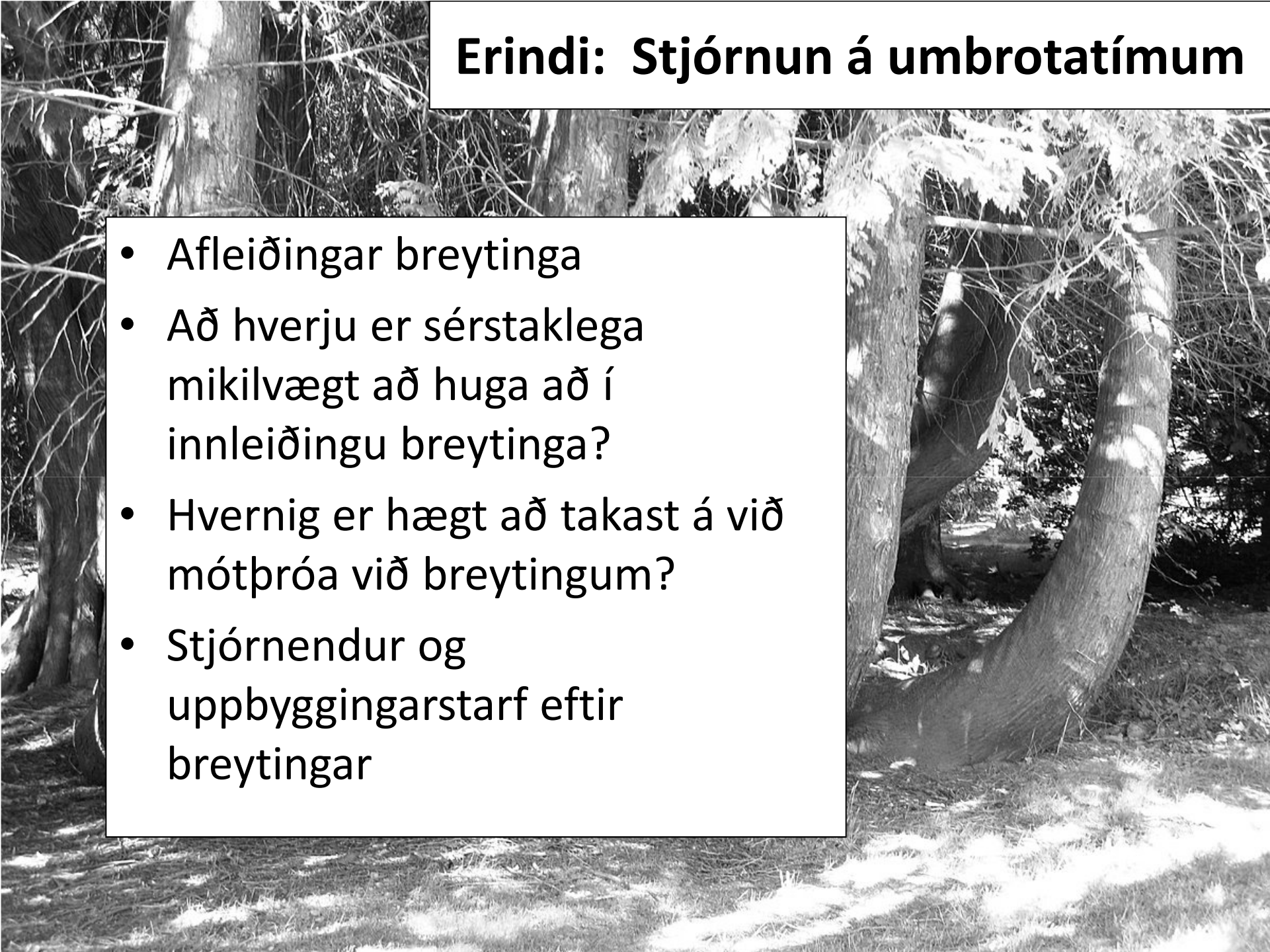
- Starfsandi
- Starfsánægja
- Hollusta/samsömum

Við hugum að viðhorfum starfsfólks vegna þess að því jákvæðari sem þau eru, því meiri líkur eru á því að við fáum þá frammistöðu og hegðan sem við viljum



Okkur grunaði þetta, þannig að hvað?

- Starfsandi og frammistaða dalar nær undantekningalaust við jafn víðtækar og alvarlegar aðgerðir og niðurskurður hefur í för með sér
 - Þetta þýðir að við eigum að reyna að tryggja að viðhorf starfsmanna fari ekki niður úr öllu valdi
 - Við þurfum að huga að öðrum leiðum til að tryggja frammistöðu þeirra sem fá kjör sín skert eða þeim sem eftir sitja, ekki bara að reyna að gera þá ánægða



Erindi: Stjórnun á umbrotatímum

- Afleiðingar breytinga
- Að hverju er sérstaklega mikilvægt að huga að í innleiðingu breytinga?
- Hvernig er hægt að takast á við mótþróa við breytingum?
- Stjórnendur og uppbyggingarstarf eftir breytingar



Af hverju þessi viðfangsefni?

- Til þess að getað sinnt hlutverki ykkar sem stjórnendur sem standa frammi fyrir breytingum þurfið þið að:

- Átta ykkur á hvað getur valdið óánægju starfsmanna á tímum breytinga
- Fá innsýn í hvað felst í því að skilgreina og innleiða breytingar
- Huga að því hvernig þið getið tekist á við mótþróa gegn breytingum

Á tímum breytinga...

- Líta margir svo á að verið sé að brjóta loforð sem vinnuveitandi hefur gefið í gegnum fyrra samstarf.
- Getur leitt til tilfinningalegra viðbragða, t.d.:
 - Vonbrigða
 - Reiði
 - Sárinda
 - Stífni/mótþróa

*“Það sem ég
hélt að yrði og
stólaði á,
verður ekki”*

(Rousseau and Benzoni, 1995)


Áhrif breytinga í starfsumhverfi

- Venjulega lýst í fræðum sem neikvæðum:
 - Aukin starfsmannavelta
 - Auknar veikindafjarvistir
 - Skert frammistaða og árangur í starfi
 - Vanlíðan í vinnu
 - Minni vinnugleði og áhugi
 - Vinnuálag
 - Skert öryggishegðun
 - Versnandi samskipti á milli einstaklinga og hópa
 - Skert þjónusta og minni gæði veittrar þjónustu
 - Kostnaðaraukning

Hvenær eru þá breytingar slæmar og hvenær góðar?

- Fólk er misjafnt
 - *e. change readiness*
 - *e. openness to change*
- Breytingar á vinnustað eru ekki allar eins og er líklegt því að áhrif þeirra séu mismunandi.
 - Laun, hlunnindi, vinnutími og vaktafyrirkomulag
 - Einkavæðing
 - Samrunar
 - Nýr yfirmaður
 - Skipulag

Mismunandi breytingar hafa mismunandi áhrif á mismunandi fólk á mismunandi tímum...



Niðurskurður á kjörum hefur mjög líklega neikvæð áhrif á frammistöðu og líðan hjá flestum

Líkur á neikvæðum áhrifum á frammistöðu og líðan eru minni þegar...

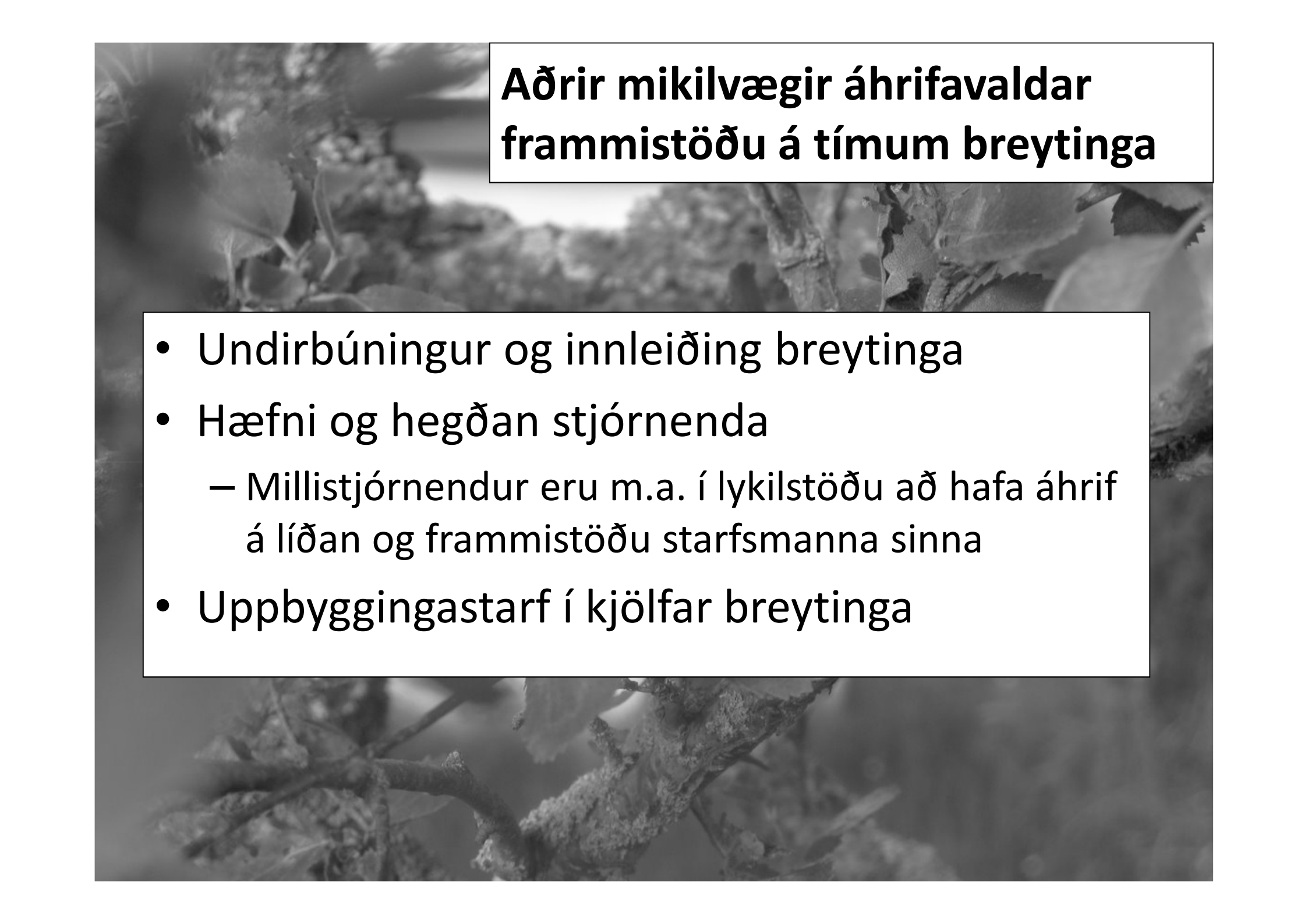
- Saga er um traust og trúnað á milli vinnuveitanda og starfsfólks

- Lítið er á breytingar sem óumflýjanlegar
- Tap er á lítið óverulegt eða er tímabundið
- Breytingar eru útskýrðar og rökstuddar

- Lítið er á aðferðir og ferli við breytingar sem sanngjarnar.
 - Starfsmenn t.d. hafðir með í ráðum
 - Samskipti eru góð í breytingaferli
 - Komið er til móts við sem flesta
 - Líka þá sem tapa

Núverandi ástand innan stofnana er líklegt til að vera stór áhrifavaldur á frammistöðu starfsfólks

- Ríkir traust nú á milli stjórnenda og starfsmanna?
 - Þá þarf að tryggja að skilgreina og innleiða breytingar á þann hátt að það minnki sem minnst
- Er búið að taka á frammistöðu þeirra sem þurfa ásamt því að taka til?
 - Það er ekki frammistöðuhvetjandi að kjör starfsmanna sem veita góða frammistöðu skerðist á við þá sem veita ekki góða frammistöðu
 - Getur verið að uppsagnir henti í einhverjum tilfellum ef búið er að fullreyna það að efla þá sem veita slaka frammistöðu?



Aðrir mikilvægir áhrifavaldar frammistöðu á tímum breytinga

- Undirbúningur og innleiðing breytinga
- Hæfni og hegðan stjórnenda
 - Millistjórnendur eru m.a. í lykilstöðu að hafa áhrif á líðan og frammistöðu starfsmanna sinna
- Uppbyggingastarf í kjölfar breytinga

Hlutverk stjórnenda í breytingastjórnun:

Að lágmarka líkur á því að frammistaða og líðan fari niður úr öllu valdi

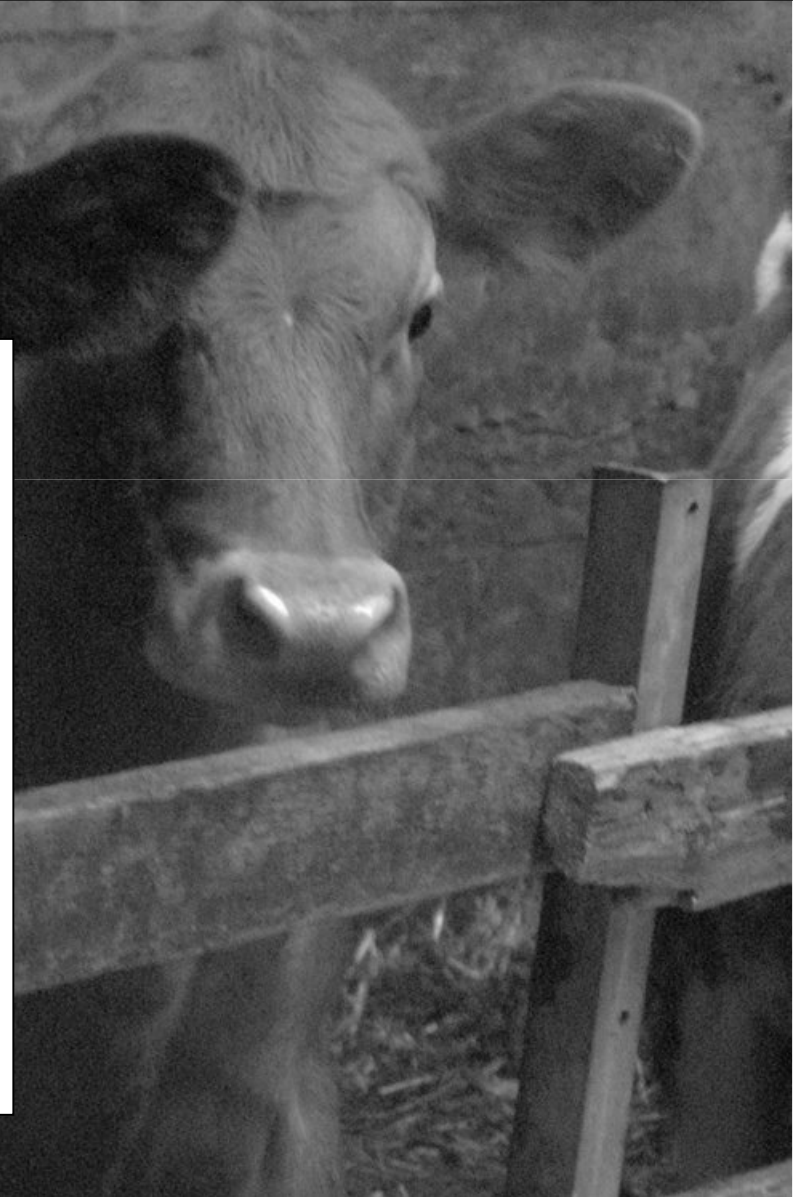
Dæmi um leiðir:

1. Kynna breytingarnar opinberlega.
2. Fjalla á skýran hátt um ástæður breytinganna.
3. Greina hverjir eru líklegir til að vinna og hverjir eru líklegir að tapa.
4. Finna leiðir til að draga úr tapi og auka ávinning.
5. Skipuleggja samráð og samstarf.
6. Tryggja skýra og virka upplýsingamiðlun.
7. Stuðla að góðum samskiptum.

Skilvirk upplýsingamiðlun skiptir miklu máli í innleiðingum á breytingum

Það sem þarf að skilgreina og upplýsa starfsmenn um:

- Hverju á að breyta og hvers vegna
- Hvernig verður breytingin innleidd
 - Hvað gerist, í tímaröð?
- Hvaða áhrif breytingarnar eru líklegar til að hafa á:
 - Einstaklinga
 - Skipulagsheild
- Hvenær hefjast breytingar og hvenær er innleiðingu þeirra lokið





Algengar spurningar hjá starfsmönnum

– Hvað verður um mig?

- Hvað verður um stöðu mína / hlutverk mitt á vinnustaðnum?

– Hvað verður um hópinn minn?

- Mun hlutverk hans breytast?
- Eru einhverjir að fara úr hópnum?

– Hef ég val um eitthvað, hvað get ég haft áhrif á, er þetta lokaniðurstaða?

– Verður ákvörðunin dregin til baka eða endurskoðuð eftir einhvern tíma eða við einhverjar sérstakar aðstæður?

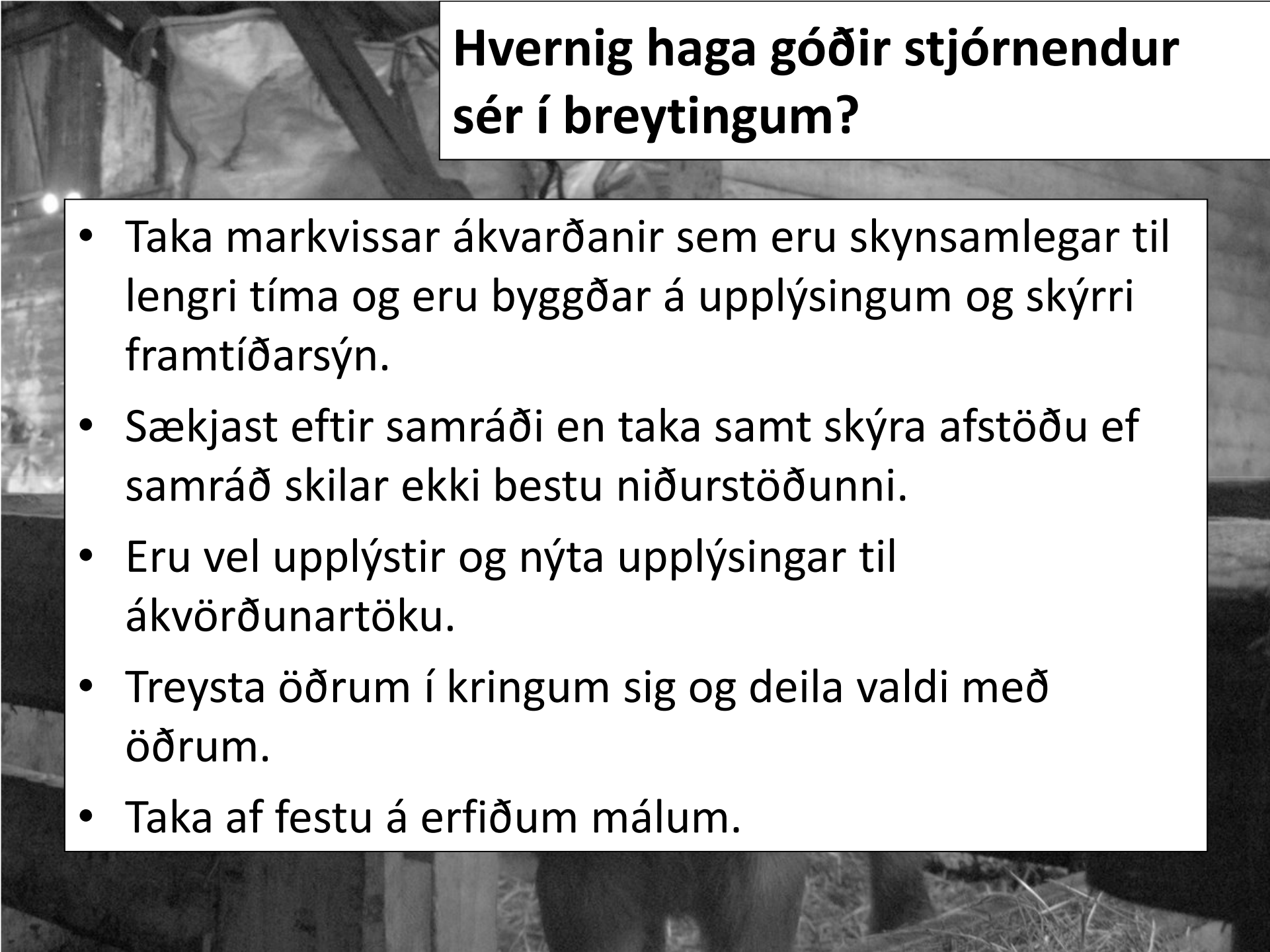


Stjórnendur á tíma breytinga

Einkenni stjórnenda sem breyta á skilvirkan hátt


- Þeir eru helgaðir stöðugri framþróun
- Hafa þor til að ögra núverandi valdi og venjum
- Hafa mikla innri hvatningu og geta hvatt aðra til dáða
- Eru ekki alltaf í forsvari
- Hafa húmor fyrir sjálfum sér og aðstöðu sinni

(Katzenbach: Real Change Leaders)



Hvernig haga góðir stjórnendur sér í breytingum?

- Taka markvissar ákvarðanir sem eru skynsamlegar til lengri tíma og eru byggðar á upplýsingum og skýrri framtíðarsýn.
- Sækjast eftir samráði en taka samt skýra afstöðu ef samráð skilar ekki bestu niðurstöðunni.
- Eru vel upplýstir og nýta upplýsingar til ákvörðunartöku.
- Treysta öðrum í kringum sig og deila valdi með öðrum.
- Taka af festu á erfiðum málum.



**Hvernig er hægt að takast á við
mótþróa við breytingum?
(*e. resistance to change*)**

Mótprói við breytingum - skilgreining

- Gagnrýnin hegðun starfsfólks sem beinist að breytingum eða innleiðingu á breytingum

Nokkur vinsæl merki um mótþróa gegn breytingum

- Slúður og umtal
 - *Veistu hvað ég var að heyra? Nú, að.....*
- Ákvarðanataka og samráð þyngist
 - Efast er um réttmæti þeirra ákvarðana sem fela í sér breytingar
 - Stöðugt er verið að biðja um breytingu á útfærslu þeirra
 - Frestun á aðgerðum
- Ekkert gerist
 - Þögn
 - Mjög takmörkuð þátttaka í breytingum eða samráði
- Opinber og skilgreind mótmæli

Hvaða áhrif getur mótþrói gegn breytingum á vinnustað haft á stjórnendur?

- Þeim sem ekki taka þátt í breytingum eru kennt um undirróður og það sem illa fer
- Stjórnendur geta:
 - Farið í vörn
 - Orðið of kappsamir
 - Verið með ofuráherslu á að hafa rétt fyrir sér
 - Misst sjónar á markmiðum
 - Fórnað velvilja annarra og jákvæðum samböndum
 - Misst af góðum ábendingum um það sem verður að huga að



Mótþrói gegn breytingum sem tækifæri eða önnur tegund af upplýsingum?

Ef við tökum eftir mótþróa, getur verið hjálplegt að:

- Skilgreina mögulegar ástæður þess af hverju þessi hegðun sýnir sig á meðal starfsfólks
- Ákveða hvaða upplýsingar um áætlaðar breytingar eru að koma upp á yfirborðið sem hefur áhrif á:
 - Hvað ég geri? Þ.e. held ég mig við að breyta?
 - Hvernig ég innleiði breytingarnar?
 - Hvernig ég rökstyð að ekki sé hægt að víkja af leið?

5 leiðir til að nýta mótþróa með starfsfólki

1. Nýttu aukin skilning á afleiðingunum
2. Sýndu enn betur fram á tilgang og ávinning breytinga
3. Leyfðu starfsfólki að hafa áhrif innleiðingu breytinga
4. Leyfðu fólki að taka þátt og bera ábyrgð á breytingum
5. Vertu ófeimin að svara fyrir það sem illa gekk áður

Uppbyggingarstarf í kjölfar breytinga

- Horfast í augu við það að margt hefur breyst í starfseminni sem þarf að laga til að ná sátt
- Finna leiðir til að byggja upp:
 - Samráð og upplýsingamiðlun um hvernig staðan er orðin og hvað verður gert til að bæta hana
 - Nota kenningar sálfræðilega samningsins til að sætta fólk við nýjar aðstæður og nýjan samning
 - Efla núverandi starfsmannastefnu til að skilgreina hvernig læra má af því sem hefur gerst til að takast á við nýjar kröfur og aðrar breytingar í framtíðinni
 - Nýta tækifæri í framtíðinni til að skila til baka því sem hefur verið skorið af

Í lokin...

- Ónóg stýring breytinga er kostnaðarsöm bæði fyrir stofnanir og einstaklinga.
- Fæstar stofnanir og fyrirtæki um allan heim stýra stærri breytingum á skilvirkan hátt:
 - Óskýr markmið með breytingum
 - Ónóg breytingastjórnun/verkefnastjórnun
 - Skortur á reynslu
 - Ekki hefur verið tekið nógu skilvirkt á frammistöðutengdum vandamálum sem svo verða að stærri vandamálum í niðurskurði

- Aðferðir mannauðsstjórnunar eru ekki munaður heldur nauðsyn [...] stjórnendur ættu ávallt að hafa það hugfast að ríkisstofnanir byggja tilvist sína á mannauði.

Fréttabréf stjórnenda ríkisstofnana 13. október 2009

Pay now or pay later