



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Félags- og mannvísindadeild

BA-ritgerð

bókasafns- og upplýsingafræði

Breytingastjórnun:

Boðskipti og fræðsla

Valgerður Heimisdóttir

Júní 2010



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Félags- og mannvísindadeild

BA-ritgerð

bókasafns- og upplýsingafræði

Breytingastjórnun:

Boðskipti og fræðsla

Valgerður Heimisdóttir

Júní 2010

Leiðbeinandi: Dr. Ágústa Pálsdóttir

Nemandi: Valgerður Heimisdóttir

Kennitala: 010177-4139

ÚTDRÁTTUR

Þessi lokaritgerð til BA prófs í bókasafns- og upplýsingafræði fjallar um breytingastjórnun með sérstakri áherslu á boðskipti og fræðslu. Útskýrt er hvað felst í hugtakinu breytingastjórnun og þörfinni fyrir henni. Lýst er átta skrefa ferli John P. Kotters til að koma á varanlegum breytingum. Tekið er síðan fyrir viðbrögð starfsfólks við breytingum en þar er andstaða í aðalhlutverki. Nefndar eru ástæður fyrir andstöðu og þær leiðir sem eru hvað mikilvægastar til að yfirvinna hana, boðskipti og fræðslu.

Boðskipti og fræðsla eru þeir þættir sem stöðugt þarf að huga að svo árangur breytingastjórnunar verði í samræmi við væntingar. Tekið er fyrir hvað einkennir boðskipti og þær leiðir sem stjórnendur þurfa að vera meðvitaðir um til að boðskipti í breytingaferli verði árangursrík. Eftir því sem breytingaferill inniheldur fleiri „maður á mann“ boðskipti því betra. Hins vegar geta komið upp vandamál ef stjórnun boðskipta er ekki fullnægt og er fjallað lítillega um þau.

Fræðsla og þjálfun er hluti af breytingaferli og þannig getur breyting á hegðun átt sér stað og starfsfólk fengið löngun til að breyta og umhverfið verður hvetjandi. Breytingaleiðtogar hafa einnig mikið að segja til um að þjálfunin skili árangri. Hins vegar þarf að undirbúa starfsfólk vel fyrir innleiðingu breytinga með árangursríkum boðskiptum sem og skipuleggja þjálfunina vel.

FORMÁLI

Ritgerð þessi er 12 eininga lokaverkefni til BA prófs í bókasafns- og upplýsingafræði við Félagsvísindadeild Háskóla Íslands. Ritgerðin fjallar um breytingastjórnun, ferli hennar og viðbrögð starfsfólks við henni. Kynntar eru aðferðir við að yfirvinna andstöðu og þá helst um boðskipti og fræðslu. Leiðbeinandi við lokaverkefnið var Dr. Ágústa Pálsdóttir. Fær hún kærar þakkir fyrir hvatningu og hjálplegar leiðbeiningar.

EFNISYFIRLIT

1	INNGANGUR	5
1.1	UPPBYGGING RITGERÐAR	6
2	BREYTINGASTJÓRNUN	7
2.1	HUGTAKIÐ BREYTINGASTJÓRNUN	7
2.2	ÞÖRFIN FYRIR STJÓRNUN BREYTINGA	8
3	FERILL JOHN P. KOTTERS	9
3.1	UPPLÝSA ÞÖRFINA OG BÚA TIL NAUÐSYN	9
3.2	BÚA TIL HÓP LYKILSTARFSMANNA.....	9
3.3	ÞRÓA FRAMTÍÐARSÝN.....	10
3.4	UPPLÝSA FRAMTÍÐARSÝNINA	10
3.5	TAKA Á ANDSTÖÐU OG GERA ÁÆTLUN	10
3.6	BÚA TIL ÁFANGASIGRA.....	11
3.7	HAFI ÚTHALD.....	11
3.8	AÐ FESTA NÝBREYTNINA Í SESSI	12
4	VIÐBRÖGÐ FÓLKS VIÐ BREYTINGUM	13
4.1	EINSTAKLINGURINN.....	14
4.2	HRAÐI BREYTINGA	14
4.3	ÁSTÆÐUR FYRIR ANDSTÖÐU BREYTINGA.....	15
4.3.1	Skortur á trausti og misskilningur	16
4.3.2	Trú á að breytingin sé ónauðsynleg.....	16
4.3.3	Hræðsla við að misheppnast og að missa stöðu og vald	16
4.3.4	Efnahagslegar ógnanir og hár kostnaður	17
4.3.5	Lítið úthald fyrir breytingu.....	17
4.3.6	Léleg tímasetning	18
5	TIL AÐ YFIRVINNA ANDSTÖÐU BREYTINGA	19
5.1	BOÐSKIPTI OG FRÆÐSLA	19
5.2	ÞÁTTTAKA OG AÐILD.....	19
5.3	RÁÐGJÖF OG STUÐNINGUR	20
5.4	SAMNINGAVIÐRÆÐUR.....	20
5.5	HAGRÆÐING OG VAL Á LYKILSTARFSMANNI	20
5.6	BEIN OG ÓBEIN ÞVINGUN.....	21
6	BOÐSKIPTI	22
6.1	EINKENNI BOÐSKIPTA	23
6.1.1	Stefna.....	23

6.1.2	Hlutverk.....	24
6.1.3	Innihald.....	24
6.1.4	Leiðir.....	25
6.2	BOÐSKIPTI OG STJÓRNENDUR.....	25
6.3	VANDAMÁL í BOÐSKIPTUM.....	28
6.3.1	Orðrómur.....	29
6.3.2	Orðlaus boðskipti.....	30
7	FRÆÐSLA	33
7.1	SKILYRÐI FYRIR BREYTINGU Á HEGÐUN.....	34
7.1.1	Einstaklingur verður að hafa löngun til að breyta.....	34
7.1.2	Einstaklingur verður að vita hvað á að gera og hvernig.....	34
7.1.3	Einstaklingur verður að vinna í réttu umhverfi.....	34
7.1.4	Einstaklingi verður að vera umbunað fyrir breytingu.....	35
7.2	ÞJÁLFUN OG BREYTINGALEIÐTOGAR.....	36
7.3	FERILL Í ÁTT AÐ ÁRANGURSRÍKRI ÞJÁLFUN.....	37
7.3.1	Áður en þjálfun hefst.....	38
7.3.2	Meðan á þjálfun stendur.....	38
7.3.3	Eftir þjálfun.....	39
8	SAMANTEKT.....	42
9	LOKAORÐ.....	44
	HEIMILDASKRÁ	45

1 INNGANGUR

Viðfangsefni þessarar ritgerðar er breytingastjórnun þar sem breytingar hafa áhrif á störf fólks og skipulagsheilda. Nú til dags eru breytingar óumflýjanlegar og eru þær ýmist fyrirsjáanlegar eða óvæntar. Þegar skipulagsheildir ganga í gegnum breytingar raskar það jafnvægi og festu í rekstrinum. Samt sem áður eru breytingar nauðsynlegar og verður fjallað um það.

Fræðimaðurinn John P. Kotter hefur vakið athygli á breytingastjórnun og farið verður yfir þær átta aðferðir sem hann tekur fram. Ef ferli hans er fylgt eftir í réttri röð á það að leiða til árangursríkari breytingastjórnunar.

Breytingastjórnun er talin vera ein af erfiðustu stjórnunaraðferðum sem til eru þar sem fólk er vanafast og hefur tilhneigingu til að líka vel við það vinnulag sem það hefur tamið sér. Breytingastjórnun hefur margt fram að færa til að auka árangur mannlega þáttarins við innleiðingu nýrra starfshátta. Mannlegi þátturinn er einn mikilvægasti þátturinn í breytingaferli því ef ekki er nægilega hugað að honum verður erfiðara að koma á breytingum. Andstaða við breytingar er algeng viðbrögð hjá starfsfólki og nefndar verða helstu ástæður fyrir þeim. Fjallað verður um þær leiðir sem eru hvað mikilvægastar til að yfirvinna andstöðu, boðskipti og fræðslu, ásamt öðrum leiðum sem skipta minna máli. Boðskipti og fræðsla eru einnig nefndar í skrefum fjögur og fimm hjá Kotter.

Boðskipti er einn mikilvægasti þátturinn sem hafa þarf í huga í breytingaferli. Farið verður yfir hvað einkennir boðskipti eins og innihald og stefnu. Fjallað verður um þá þætti í boðskiptum sem stjórnendur þurfa að vera meðvitaðir um í breytingaferli og þau vandamál sem fylgja því.

Fræðsla er einnig mikilvæg í breytingaferli og greind verða þau skilyrði sem skipta máli ef breyting í hegðun á að eiga sér stað. Farið verður yfir hvað breytinga-leiðtogi þarf að hafa í huga til að þjálfun skili árangri. Fjallað verður um að lokum hvernig framkvæma eigi þjálfunina til að hún skili árangri.

Efni ritgerðarinnar kemur til af áhuga höfundar sem hóf nám í bókasafns- og upplýsingafræði haustið 2007. Það vakti athygli hennar í náminu hve mikið af innleiðingum tölvukerfa mistekst hjá skipulagsheildum. Áhugi vaknaði á því að vita meira um af hverju hún mistekst og hvað sé hægt að gera til að auka árangur hennar. Það vakti því löngun höfundar að skrifa um breytingastjórnun þar sem innleiðing tölvukerfa breytir starfsháttum fólks og vinnubrögðum.

1.1 UPPBYGGING RITGERÐAR

Ritgerðin skiptist í níu kafla. Á eftir inngangi kemur kafli um breytingastjórnun þar sem fjallað verður um hugtakið og þörfina fyrir hana. Í kafla þrjú er fjallað um fræðimanninn John P. Kotter og kenningu hans um breytingaferli. Fjórði kafli kemur síðan að mannlega þættinum og viðbrögðum fólks við breytingum. Í fimmta kafla er farið í þá sex þætti sem þarf til að yfirvinna andstöðu fólks við breytingum. Tveir af þeim þáttum sem eru hvað mikilvægastir í breytingastjórnun eru boðskipti og fræðsla sem fjallað verður um í sjötta og sjöunda kafla. Í kafla átta kemur umræða og að endingu í níunda kafla eru lokaorð.

2 BREYTINGASTJÓRNUN

Á 21. öldinni er breytingastjórnun lykill skipulagsheildar að árangri í framtíðinni og að lifa með breytingum er hluti af því. Breytingar hafa svipaða merkingu og stjórnun. Það er ómögulegt að skilja ferðalag án þess að vita tilganginn með ferðalaginu, leiðina sem fólk ætlar að ferðast, hvernig og með hverjum. Að stjórna breytingum er að höndla margbreytileikann í ferðalaginu. Það er að meta, áætla og innleiða starfshæft, taktískt og markvisst ferðalag (Paton og McCalman, 2008). Nútíminn í dag einkennist af hröðum og miklum breytingum á öllum sviðum atvinnulífsins. Breytingar í umhverfinu sem við búum og vinnum í hafa mismunandi áhrif á starfsfólk og skipulagsheildir. Samrunar og yfirtökur eiga sér stað og deildir, svið og stofnanir geta verið lagðar niður eða sameinaðar. Dæmi eru um að breytingar séu gerðar á stjórnskipulagi með nýjum yfirmönnum eða eigendum. Einnig getur falist veruleg breyting í því ef tekið er upp nýtt tölvukerfi. Breytingar geta einnig verið minniháttar eins og þegar lagfæringar eru gerðar á vinnubrögðum vegna vandamála eða kvartana. Aðeins þær skipulagsheildir sem tileinka sér breytingastjórnun, lifa af á tímum hraðra breytinga (Kreitner, 2007).

2.1 HUGTAKIÐ BREYTINGASTJÓRNUN

Breytingastjórnun er samheiti fræða um stjórnunarhætti sem miða að því að innleiða breytingar á árangursríkan hátt. Breytingastjórnun mótar viðhorf og hegðun starfsfólks og menningu skipulagsheildar til að styðja við breytingar sem gerðar eru á hlutverki, stefnu, skipulagi, vinnuferlum eða kerfum fyrirtækis til að ná varanlegum og mælanlegum bata í árangri þess (Þorkell Sigurlaugsson, 1996). Breyting felst í því að skipta úr því gamla yfir í það nýja. Segja má að gærdagurinn sé skilinn eftir til að rýma fyrir nýjum vinnudegi (Drucker, 1999).

Kjarni stjórnunar og hegðunar er að stýra breytingum sem eiga sér stað í skipulagsheildum. Þær geta birst í mörgum gerðum, skipulagðar eða óskipulagðar, stigvaxandi eða djúptækar og endurteknar eða fordæmalausar. Hvort sem breyting er stöðug eða óstöðug er hún háð viðskiptaumhverfi skipulagsheildar. Stöðugar breytingar gera ráð fyrir stigvaxandi breytingum á þáttum eins og kröfum neytenda og stjórnun lagasetningar. Þetta gerir skipulagsheildinni kleift að skipuleggja og áætla forvarnir með

stefnuföstum hætti. Óstöðugar breytingar hafa aftur á móti meiri áhrif og geta breytt eðli faggreinar og hagkvæmnis (Kitchen og Daly, 2002).

2.2 ÞÖRFIN FYRIR STJÓRNUN BREYTINGA

Aðgerðaleysi skipulagsheilda er það sem er hættulegast í dag að mati Kitchen og Daly (2002). Aðgerðaleysi mun leiða til þess að fyrr eða síðar munu margar hættur koma upp á yfirborðið (Paton og McCalman, 2008). Stjórnun breytinga er talin vera ein af algengustu og erfiðustu stjórnunaraðferðum sem til er. Ekki hefur verið rannsakað nægilega í Evrópu hversu mikið er um að innleiðing breytinga mistakist hjá skipulagsheildum. En samkvæmt Herold og Fedor (2008) mistakast stórar og smáar breytinga-tilraunir hjá skipulagsheildum í Ameríku á milli 67 til 90% tilfella. Hvernig stjórn á breytingu í umhverfi hraðra breytinga án þess að missa stjórn á valdsviði skipulagsheildar er ekki einfalt að svara og engin ein leið er best. Hönnun, mat og innleiðing árangursríkra aðferða breytingastjórnunar er háð hæfileikum hóps lykilstarfsmanna sem leiða vinnuna og þá einkum getu þeirra til að auðvelda breytingaferlið með móttækilegum og framsæknum hætti (Paton og McCalman, 2008).

Skilningur á því af hverju verið er að breyta gerir hlutina auðveldari í framkvæmd. Breytingastjórnun snýst ekki einfaldlega um að fara eftir þrepum. Tvær breytingar eru aldrei alveg eins og því er ekki nóg að fylgja eftir uppskriftum breytingastjórnunar. Það fer eftir aðstæðum og hversu vel breytingin gengur fyrir sig. Ef ekki er skilningur á því af hverju verið er að breyta mistekst breytingin jafnvel þó að venjubundnum aðferðum hafi verið fylgt (Hiatt og Creasy, 2003).

Kitchen og Daly (2002) segja að áskorun dagsins í dag sé ekki að skipuleggja breytingar heldur að læra að lifa með þeim, sjá þær fyrir og möguleikann á því að fyrirtækið hagnist á þeim. Eins og Peter Drucker (1999) segir í bók sinni þá getur maður ekki stjórnað breytingum heldur aðeins verið á undan þeim.

3 FERILL JOHN P. KOTTERS

Það má finna fjölmargar kenningar um ferli breytinga og margir fræðimenn hafa komið til sögunnar. Hér verður fjallað um kenningu John P. Kotter sem hefur vakið mesta athygli á sviði breytingastjórnunar. Hann setti fram kenningu um átta skrefa ferli til að koma á varanlegum breytingum innan skipulagsheilda. Kotter tekur fram að skrefin þurfi að framkvæma í réttri röð, engu megi sleppa eða sinna illa því það geti haft slæm áhrif á framhaldið.

3.1 UPPLÝSA ÞÖRFINA OG BÚA TIL NAUÐSYN

Í fyrsta skrefinu er nauðsynlegt að huga að starfsfólkinu og virkja það með í breytingum. Það er gert með greiningu markaðsaðstæðna og með því að benda á og ræða um ógnanir og tækifæri í umhverfinu. Til að virkja stuðning fyrir áformuðum breytingum er mikilvægt að útskýra af hverju breytingarnar eru nauðsynlegar og hvaða ávinningur felist í þeim (Kotter, 1996). Má þar nefna dæmi eins og að sýna fram á að þær leiði til aukins starfsöryggis, betri þjónustu, fleiri viðskiptavina og starfa (Eybór Eðvarðsson, 2003). Það verður að leggja spilin á borðið, segja starfsfólki að þau séu jafn mikilvæg og skipulagsheildin og kveikja áhuga þeirra. Þannig fáum við samstöðu og vilja margra til að vera með í breytingum (Kotter, 1996). Mikilvægt er einnig að segja hvaða ókosti það hefur ef breytingum verður ekki komið á, svo sem ef um aukinn kostnaður er að ræða fyrir skipulagsheildina (Yukl, 2006).

3.2 BÚA TIL HÓP LYKILSTARFSMANNA

Í öðru skrefi greinir Kotter (1966) frá því að það þurfi að finna hóp lykilstarfsmanna til að undirbúa og leiða vinnuna. Mikilvægt er að velja fólk úr réttum störfum, með rétta þekkingu og að það hafi leiðtogahæfileika til að sinna verkefninu. Kotter leggur áherslu á breytingaleiðtogann sem er drifkraftur breytinga og skapar framtíðarsýn hópsins. Einnig er þörf fyrir hefðbundinn stjórnanda í teymisvinnunni en saman mynda þeir öflugan heild og er breytingastjórnun dæmd til að mistakast ef annan hvorn vantar inn í hópinn. Traust er nauðsynlegt í teymisvinnunni ásamt því að meðlimir hópsins setji sér sameiginlega árangursmarkmið.

3.3 ÞRÓA FRAMTÍÐARSÝN

Kotter (1996) segir að vel skilgreind markmið og framtíðarsýn auðveldi breytingar með því að kveikja áhuga starfsmanna sem eru á móti breytingum. Hann mælir með því að framtíðarsýn sé höfð skýr, einföld og raunhæf. Hún þarf að höfða til allra starfsmanna, viðskiptavina, eigenda og hlutaðeigenda. Þegar framtíðarsýn hefur verið mótuð er hún gott hjálpartæki í breytingaferli. Hún er leiðbeinandi um alla hegðun starfsmanna en þarf að vera nægilega sveigjanleg til að geta fallið að mismunandi og breytilegum aðstæðum. Framtíðarsýnin bendir á að fórn sé þörf en skýrir út að þessar fórnir muni skila sér margfalt til baka miðað við þá framtíð sem við blasi ef ekki er gripið til aðgerða.

3.4 UPPLÝSA FRAMTÍÐARSÝNINA

Fjórða skref Kotters (1996) fjallar um boðskipti. Þegar búið er að þróa framtíðarsýnina er nauðsynlegt að leiðtogarnir upplýsi starfsfólkið um hana. Þeir þurfa að velja árangursríkar boðskiptaleiðir. Raunverulegt afl framtíðarsýnar verður ekki að veruleika nema flestir aðilar skipulagsheildar hafi sameiginlegan skilning á markmiðum hennar og stefnu. Í þessu skrefi þurfa breytingaleiðtogar að sýna fordæmi og gæta þess mjög að hafa skilaboðin skýr og augljós. Til að innræta merkingu og skilning í huga fólks telur Kotter einnig að sífelld endurtekning skilaboða og leiðbeinandi hegðun leiðtoga sé mjög mikilvægur þáttur. Með því móti síast innihald framtíðarsýnar inn í huga fólks og verður hluti af nýjum veruleika þess.

3.5 TAKA Á ANDSTÖÐU OG GERA ÁÆTLUN

Fimmta skrefið snýst um að koma í veg fyrir andstöðu og segir Kotter (1996) að efla þurfi breiðan hóp starfsmanna til virkra aðgerða. Ef ekkert er gert tímanlega varðandi andstöðu starfsmanna er hætt á því að þeir verði áhugalausir um breytinguna (Kotter, 1996). Ef endurskoða þarf ferlið, þarf að útskýra fyrir fólki hvers vegna það er nauðsynlegt. Fólk gæti annars túlkað hvaða endurskoðun sem er sem merki um minnkandi hollustu (Yukl, 2006). Það þarf að veita fólki þjálfun, bæði með tæknilegu og félagslegu tilliti því þær venjur sem fólk er búið að koma sér upp í mörg ár þarf að laga að framtíðarsýn fyrirtækisins. Þannig er viðhorfsþjálfun starfsmanna ekki síður mikilvæg en lærdómur á tæki og tól. Hópurinn sem leiðir breytinguna verður að gera sér grein fyrir því að áhætta er einnig hluti af ferlinu (Friday, 2009).

3.6 BÚA TIL ÁFANGASIGRA

Kotter (1996) fjallar í sjötta skrefi um að ná fram áfangasigrum. Allt breytingaferlið kallar á mjög mikla vinnu margra aðila og eru áfangasigrar vitnisburður um að öll vinnan sé erfiðisins virði og að trú starfsfólks og vinnugleði sé í hámarki. Áfangasigrar auðvelda breytingar á marga vegu. Þeir eru sönnun þess að fórnirnar borguðu sig, hjálpa til við að finnstilla framtíðarsýnina og stefnumótun ásamt því að draga kraftinn úr þeim sem barist hafa gegn breytingum. Hins vegar koma skammtímasigrarnir ekki af sjálfu sér eða með heppni. Þeir eru skipulagðir og tímasettir þannig að réttir hlutir gerist á réttum tíma og skili þannig tilætluðum árangri.

Ef heildarbreyting sést ekki í verki fyrr en eftir þrjú til fjögur ár frá byrjun breytingaferils er skiljanlegt að efling breytingatilauna hverfi og starfsmenn verði fyrir vonbrigðum. Áfangasigrar eru mikilvægir fyrir hóp lykilstarfsmanna sem leiða vinnuna til að halda breytingunni lifandi. Þörfin fyrir áfangasigra leikur stórt hlutverk í því að sannfæra stjórnendur að breytingin sé í raun að gerast (Friday, 2009).

3.7 HAFNA ÚTHALD

Sjöunda skref Kotters snýst um að hafa úthald. Mikilvægt er í breytingaferli að draga saman þann árangur sem hefur áunnist og samgleðjast. Mörgum hættir þó til að gleðjast um of yfir unnum sigri og telja sig hafa þegar náð loka árangri þegar í raun er einungis um áfangasigur að ræða. Afleiðing þess er að nauðsynleg einbeiting hverfur og það dregur úr árangri við að bæta stöðuna. Varast þarf að halda því fram að erfiðleikarnir séu að baki og árangurinn að fullu kominn í ljós. Breytingaleiðtogar þurfa einnig að varast að gefast ekki upp áður en verkið er að fullu unnið. Hætt er við að augnablikið til aðgerða glatist vegna þess og afturbati fylgi í kjölfarið. Erfitt getur reynst að breyta innbyrðis tengdum þáttum skipulagsheildar því á endanum er hætta á að breyta þurfi nánast allri skipulagsheildinni. Þá má búast við að fleiri breytingar verði framkvæmdar og enginn hafi nægilega góða yfirsýn yfir allar nauðsynlegar breytingar. Því verður að skoða hina raunverulegu þörf. Þá koma menn auga á ýmsa þætti sem eru til staðar eingöngu af sögulegum ástæðum og þá er hægt að hefja fækkun innbyrðis tenginga til að auðvelda enn frekari breytingar (Kotter, 1996).

Það á að fagna árangri en ekki má gleyma að endurnýja markmiðin. Góð leið er að taka dæmi af árangri eftir ákveðinn tíma og nota hann sem rök fyrir viðbóturbreytingu.

Þessi árangur getur búið til nýsköpunarleiðir til að skoða þætti sem skipulagsheild hefur þurft að kljást við á upphafsárum breytingaferils (Friday, 2009).

3.8 AÐ FESTA NÝBREYTNINA Í SESSI

Menning skipulagsheildar tekur langan tíma að þróast og mótast líkt og tilraun starfsfólks til að breyta starfsemi. Menning breytist aðeins eftir að aðgerðir hafa breytt hegðun fólks, eftir að hin nýja hegðun hefur leitt til ávinnings fyrir hópinn í nokkurn tíma og þegar fólk hefur séð tengslin milli nýrrar hegðunar og bættrar frammistöðu. Áttunda skrefið snýst um að eftir því sem fólk skilur ríkjandi menningu því líklegra er skilningur á því hvernig auka megi þörfina fyrir breytingar og hvernig ný framtíðarsýn verði mótuð (Kotter, 1996). Árangursríkar áætlanir eru nauðsynlegar til að festa nýjar leiðir í sessi. Það er til að tryggja að starfsfólk sýni hvernig það nálgast viðfangsefnið, hegðunina og viðhorf sem hafa orðið að venju fyrir skipulagsheildina og leikur lykilhlutverk fyrir framtíðina (Friday, 2009).

Kotter (1996) segir að mikilvægt sé að vinna vel í hverju þrepi án þess að stytta sér leið. Mistök eða fljótfærni eykur því hættu á mistökum eða hægir á innleiðingu breytinga. Friday (2009) segir að bæta megi við einu þrepi við þau átta sem Kotter tilgreinir og það er lærdómur. Ekki skipti máli hversu mikill árangur hefur náðst því alltaf er hægt að gera betur. Það er síðan undir stjórnendum komið að tryggja það að þessi lærdómur sé ræddur og gerður skriflegur. Þannig er hægt að eiga hjá sér greiningu á því hvað hefur virkað og hvað ekki.

4 VIÐBRÖGÐ FÓLKS VIÐ BREYTINGUM

Stærstu mistökin hjá skipulagsheildum er að reyna að knýja fram breytingar án þess að hugsa um starfsfólkið. Þetta er ein af meginástæðum þess að breytingastjórnun misheppnast (Wigham, 2008). Starfsmenn eru mikilvægasta auðlind skipulagsheildar og ljóst er að tækni og hugbúnaður einn og sér leysa engan vanda í innleiðingu breytinga. Breytingastjórnun snýst um fólk og hvernig það veitir viðnám, tekst á við og tekur við breytingum á vinnustað (Gotsill og Natchez, 2007). Hlutverk stjórnandans er ekki aðeins að stjórna andstöðu þegar það gerist heldur að koma í veg fyrir slíkt strax í byrjun. Margir stjórnendur og hópar lykilstarfsmanna sem leiða breytingar gera sér ekki grein fyrir hlutverki sínu í að stjórna mannlega þættinum fyrr en andstaðan hefur áhrif á framgang breytinganna. Sýnt hefur verið fram á að tvö algengustu mistök stjórnunar eru annars vegar að trúá að breytingastjórnun sé annars manns vinna og hins vegar að hunsa mannlega þáttinn þangað til að andstaðan stöðvar breytinguna eða veldur henni skaða (Hiatt og Creasey, 2003).

Ekki er hægt að komast hjá breytingum hvort sem skipulagsheild er tilbúin fyrir þær eða ekki. Það er brýnt fyrir skipulagsheild að undirbúa breytingar vel meðal starfsfólks áður en hafist er handa við innleiðingu þeirra og hafa þannig stjórn á breytingaferli. Með því að gera fólk meðvitað um hverju á að breyta, hvers vegna og hvað breytingaferlið felur í sér er hægt að skapa vilja til að taka þátt og þar með að halda áfram á árangursríkan hátt. Það er áriðandi að í skipulagsheild sé alltaf vilji til að taka upp og innleiða breytingu hvenær sem þörf er á því. Þannig vilji er grundvallar-atriði til árangursríkrar stjórnunar á hvaða breytingu sem er innan hvaða skipulagsheildar sem er (Todnem, 2007).

Skipulagsheildir og starfsfólk vilja vita hvernig þau geta höndlað og fært breytingar í nyt. Á erfðleikatímum býður breytingin bæði upp á hættu og tækifæri (Kitchen og Daly, 2002). Breytingar á starfsemi skipulagsheildar geta augljóslega komið róti á starfsmenn þeirra og raskað starfseminni. Breytingar gerast ekki áfallalaust og markmið breytingastjórnunar er að lágmarka andstöðu við breytingar og hámarka árangur þeirra.

Breytingastjórnun felur í sér að styðja við áhrifaríka jafnvægiskrafta svo þeir vegi meira en kraftar andstöðu (Guha o.fl., 1997).

4.1 EINSTAKLINGURINN

Breytingar geta verið erfiðleikum bundnar og flestir eiga erfitt með að takast á við þær. Fyrir suma eru breytingar þó spennandi og eru þeir gagnteknir af því að vera hluti af aðgerðum. Fyrir aðra eru þær þvingun eða jafnvel skelfing (Pearce, 2007). Innleiðing breytinga eykur því alltaf álag á fólk og því er andstaða þess meðfædd og óumflýjanleg. Breytingar eiga sér stað þegar fólk er komið í þægindahringinn, með jafnvægi og stöðugleika. Því líkar vel að hlutirnir séu þægilegir og kunnuglegir og að vera hæf og örugg í sínu starfi. Þegar þeim er boðið að nota nýjar aðferðir þá raskar það þægindahringnum þeirra og skipulagi og hugsanlega finnst þeim að verið sé að gera lítið úr starfi þeirra (Craine, 2007).

Einstaklingurinn er íhaldssamur og vanafastur að eðlisfari og því gjarnan mótfallinn breytingum. Oft kennir hann öðru um þegar hann missir stjórn á einhverju í kjölfar breytinga (Þorkell Sigurlaugsson, 1996). Einstaklingur sem er beðinn um að hætta að gera eitthvað sem honum hefur gengið vel með áður bregst við með því að spyrja sig af hverju. Það sem hindrar oft að breyting nái fram að ganga er fyrri árangur og því eru viðbrögðin rökrétt og sanngjörn (Jager, 2001). Andstaða við breytingar kemur ekki aðeins fram hjá almennu starfsfólki heldur gerist það í hvaða stöðu sem er innan skipulagsheildar þar sem stjórnendur eru einnig hneigðir til að vera á móti breytingum af sömu ástæðu og aðrir starfsmenn (Self og Schraeder, 2008).

4.2 HRADI BREYTINGA

Oft vilja stjórnendur að breytingar gerist eins fljótt og mögulegt er. Athygli þeirra beinist að árangri og þegar breytingar verða á rekstrinum snúast áhyggjur þeirra fyrst og fremst um það hvort þær muni hafa áhrif á fjárhag skipulagsheildar, hvenær þeim verður lokið, hvaða fjárfestinga er krafist og hvert sé endurgjaldið. Aftur á móti eru starfsmenn ekki með hugann við fjárhag skipulagsheildar. Athygli þeirra beinist að hinu daglega starfi eins og að þjónusta viðskiptavini og klára verkefni dagsins. Þegar breytingar eiga sér stað koma upp áhyggjur um hvort þeir muni halda vinnunni og hvort þeir hafi færni og þekkingu til að koma sér áfram í nýja umhverfinu (Hiatt og Creasey, 2003).

Skipulagsheildir þurfa að vera meðvitaðar um að innleiðing breytinga gerist ekki á einni nóttu. Þá er því trúað að starfsfólk geti farið frá neitunarstigi í það jákvæða á skömmum tíma og þeir sjá ekki að hver og einn einstaklingur fer í gegnum ferlið á ólíkum hraða (Stanleigh, 2007). Mikilvægt er að ganga ekki of hratt til verks í breytingaferli. Með því að stjórna breytingar stig af stigi hefur starfsfólk meiri tíma til að aðlagast þeim (Hiatt og Creasey, 2003). Samkvæmt Yukl (2006) er best að byrja á sýnilegu og mikilvægustu leiðinni sem gefur til kynna skilaboð um að breytingar taki langan tíma og starfsfólk þurfi að vera þolinmótt. Ef breytingar eru of hraðar eru líkur á andmælum starfsfólks með frestun og umsnúningi. Þegar það gerist er best að draga úr áætluninni eða fresta þangað til að andstæðingar verða betur móttækilegir fyrir þeim.

Breytingaleiðtogi verður að aðlaga aðferðir breytingastjórnunar að stærð skipulagsheildar og aðstæðum (Hiatt og Creasy, 2003). Hjá stórum skipulagsheildum ætti ekki að innleiða breytingar samtímis á öllum starfsstöðvum. Fyrst ætti að gera tilraun með því að innleiða þær í lítilli deild eða einingu. Árangursríkar breytingar sem framkvæmdar er í einum hluta af skipulagsheild getur hvatt til svipaðrar breytingar í allri skipulagsheildinni (Yukl, 2006). Aðferðir breytingastjórnunar eru árangursríkar þegar þær hæfa þörfum skipulagsheildar.

4.3 ÁSTÆÐUR FYRIR ANDSTÖÐU BREYTINGA

Hluti af nútímastjórnun er að takast á við breytingar. Algeng afleiðing breytinga í skipulagsheild er þegar starfið hefur áhrif á starfsfólkið (Kreitner, 2007). Andstaða við áformaðar breytingar ætti að vera merki um að farið hafi verið á mis við eitthvað. Það gætu hafa orðið mistök og áhyggjur starfsfólks hafa ekki verið meðhöndlaðar með fullnægjandi hætti eða breytingar ekki kynntar nægilega vel og þess vegna misskilist (Schultz, 2007). Andstaða við breytingar veldur oft meiri vandræðum en jafnvel flóknustu tækniflækjur (Craine, 2007). Yukl (2006) lítur á andstöðu við breytingar sem venjuleg varnarviðbrögð en ekki sem veikleika eða merki um vanþekkingu. Það á að líta á andstöðu sem starfsorku sem hægt er að beina í jákvæðan farveg. Andstaða er mjög áhrifarík, öflug og hjálpar okkur að velja eina af öllum mögulegum breytingum sem á best við í þeim aðstæðum sem búið er við (Jager, 2001). Það á aldrei að gera ráð fyrir því að andstaða við breytingum eigi sér stað vegna þess að fólki líki ekki við breytingar. Samkvæmt Kreitner (2007) óttast fólk ekki breytingar sem slíkt heldur er það missirinn sem það óttast. Stjórnandi á að hugleiða vandlega hvaða aðgerðir það eru sem valda

andstöðu gagnvart væntanlegum breytingum (Self og Schraeder, 2009). Nefndar eru helstu ástæður fyrir andstöðu breytinga og útiloka þær ekki hvor aðra.

4.3.1 Skortur á trausti og misskilningur

Skortur á trausti er grundvallarástæðan fyrir andstöðu við breytingar. Vilji starfsfólks til breytinga fer eftir trú, viðhorfi, hver sýn þess sé á þörfum fyrir breytingar og stöðu skipulagsheildar til að koma á árangursríkum breytingum. Ef stjórnandi á það til að vera laumulegur um ástæðu fyrir breytingar þá eykur það á grunsemdir og andstöðu starfsfólks (Yukl, 2006). Loforð um framför og árangur hefur enga þýðingu ef starfsmenn treysta ekki stjórnandanum. Stjórnendur eru að sama skapi ólíklegri til að leyfa nauðsynlega þátttöku starfsmanna ef þeir treysta þeim ekki (Kreitner, 2007).

Misskilningur er einnig algeng ástæða fyrir andstöðu. Starfsmenn eru oft á móti breytingum því þeir skilja ekki vísbendingar og skynja að þær muni kosta þá meira en þeir muni fá í staðinn. Misskilningur er líklegri til að koma fram þegar skortur er á trausti á milli stjórnenda og starfsmanna. Stjórnendum mistekst oft að gera ráð fyrir þessum hluta af andstöðu, sérstaklega þegar þeir eru að kynna breytingar sem þeir halda að muni gera starfsmönnum gagn (Hayes, 2002). Stjórnendur þurfa að vera meðvitaðir um viðbrögð fólks.

4.3.2 Trú á að breytingin sé ónauðsynleg

Andstaða er líklegri ef núverandi vinnulag hefur verið árangursríkt um árabil og það eru engar augljósar sannanir fyrir alvarlegum vandamálum sem þarfnast meiriháttar breytingar. Merki um þróun vandamála eru venjulega óljós snemma í ferlinum og er auðvelt fyrir fólk að hunsa þau. Ef stuðningur stjórnenda hefur gert of mikið úr því hversu vel skipulagsheildin á að framkvæma hlutina, þá verður sannfæring fólks á þörfinni fyrir breytingum enn erfiðari (Yukl, 2006). Misheppnun á fyrstu stigum ferlis skapar vantraust og vekur fólk til grunsemdar um að næsta stig verði ekki betra. Því skiptir undirbúningur mjög miklu máli fyrir það sem á eftir kemur.

4.3.3 Hræðsla við að misheppnast og að missa stöðu og vald

Ótti við hið óþekkta er ein af meginástæðum andstöðu. Starfsfólk upplifir þá gjarnan óvissu, öryggisleysi og óttast að breytingin muni ógna starfi þeirra. Allt verður öðruvísi, vinnuaðferðir breytast og ábyrgð og vald eru óljós (Eypór Eðvarðsson, 2003). Breytingar krefjast nýs lærdóms um það hvernig eigi að framkvæma vinnuna. Fólk sem

skortir sjálfsöryggi getur orðið tregt til að skipta um aðferðir sem það hafði vald á áður fyrir nýju breytingar. Það er tortryggið gagnvart því sem er ókunnugt og hræðist breytingar og efast um sína getu til að mæta nýjum áskorunum. Nýjar aðferðir krefjast oft sérfræðikunnáttu sem fólk í hárrí stöðu ræður ekki yfir. Það fólk sem bar ábyrgð á starfi sem draga á síðan úr eða losa frá og munu missa stöðu og vald, er líklegra til að vera á móti breytingum (Yukl, 2006).

4.3.4 Efnahagslegar ógnanir og hár kostnaður

Jafnvel þó breytingar geri gagn fyrir skipulagsheildina, þá getur fólk samt verið á móti þeim, sérstaklega þau sem þurfa að þola persónulegan missi af tekjum eða vinnu-öryggi. Vinnuöryggi skiptir sérstaklega máli þegar breytingar hafa í för með sér starfsmannaskipti með tæknibreytingum sem miða að því að bæta aðferðir sem gera starfið skilvirkara. Þegar fækkun starfsmanna og uppsagnir standa yfir eykur það kvíða og andstöðu við ný tilboð án tillits til raunverulegra ógnana (Yukl, 2006).

Jafnvel þegar breytingar hafa augljósan hagnað fyrir skipulagsheildina þá hefur það alltaf í för með sér einhvern kostnað sem getur orðið meiri en hagnaður. Kunnugum starfsvenjnum verður að breyta, sem skapar óþægindi og krefst meiri fyrirhafnar. Fjármunir eru nauðsynlegir til að innleiða breytingar og fjármunir sem þegar hafa verið fjárfestir í hefðbundinni starfsemi glatast. Kostnaður við að innleiða breytingar fer eftir stærð skipulagsheildar, menningu, í hvaða landi hún á sér stað og öðrum viðskiptapáttum. Kostnaður verður meiri ef innleiðing breytinga mistekst (Gotsill og Natchez, 2007).

4.3.5 Lítið úthald fyrir breytingu

Breyting skipulagsheildar getur í ógáti krafið starfsfólk um að breyta of miklu og of hratt. Stundum getur starfsfólk verið á móti breytingu jafnvel þegar það gerir sér ljóst að breytingin er jákvæð. Líkt og þegar starfsmaður fær mikilvægara starf eftir breytingar þá ætti hann að vera ánægður. Hins vegar leiðir það til breyttrar hegðunar, ný og öðruvísi sambönd við nýja starfsfélaga en missi á ánægjulegri starfsemi og sambönd við gamla starfsfélaga (Kotter og Schlesinger, 1979).

4.3.6 Léleg tímasetning

Léleg tímasetning getur haft áhrif á virkni breytinga. Ekki ætti sem dæmi að koma af stað breytingum rétt fyrir jóla, sumarfrí eða á föstudagseftirmiðdegi (Kreitner, 2007). Slíkt getur búið til gremju um tilteknar breytingar.

Með því að vera meðvitaður um þær andstöður sem geta orðið á vegi breytinga getur stjórnandi átt auðveldara með að velja viðeigandi leiðir til að yfirvinna þær. Án þess að greina nákvæmlega möguleika á andstöðu, getur stjórnandi einfaldlega setið fastur meðan breytingaferlið varir með miklum kostnaði og vandamálum (Kotter og Schlesinger, 1979).

5 TIL AÐ YFIRVINNA ANDSTÖÐU BREYTINGA

Lykillinn til að ráða fram úr andstöðu er að skilja þarfir starfsfólks sem verður fyrir áhrifum af breytingum og ræða um ástæðu andstöðu þeirra (Schultz, 2007). Kotter og Schlesinger (1979) settu fram kenningu þar sem tilgreindar eru sex aðferðir til að yfirvinna andstöðu við breytingar og segja að hægt sé að nota þær sjálfstætt eða allar saman, eftir aðstæðum. Tvær síðustu aðferðirnar geta verið aðskildar frá hinum fjórum þar sem þær eru notaðar sem valdbeiting og oft notaðar sem síðasti möguleikinn (Schultz, 2007).

5.1 BOÐSKIPTI OG FRÆÐSLA

Boðskipti og fræðsla hjálpa fólki að sjá þörfina og rökfræðina á bak við breytinguna. Þessir tveir þættir eru algengustu leiðirnar til að yfirvinna andstöðu við breytingar. Þeir eru grundvallaratriði þegar andstaðan byggist á ófullnægjandi eða ónákvæmum upplýsingum og skilgreiningum, sérstaklega ef sá sem stendur fyrir breytingum þarfnast hjálpar frá andstæðingum við að innleiða breytingar (Kotter og Schlesinger, 1979). Fjallað verður ítarlega um þessa tvo þætti í sjötta og sjöunda kafla.

5.2 ÞÁTTTAKA OG AÐILD

Þessi aðferð byggist á því að hvetja starfsfólk til að finnast þau eiga eignarétt á breytingunni. Persónuleg aðild ásamt þátttöku geta fyrirbyggt hræðslu við mögulegar breytingar (Kreitner, 2007). Breytingaleiðtogar verða einnig að hlusta á andstæðinga, þeirra ráðleggingar og skoðanir. Þegar breytingaleiðtogar trúa að þeir hafi ekki allar þær upplýsingar sem þeir þurfa á að halda til að hanna og innleiða breytingar þá er skynsamleg aðferð að fá aðra til að vera með (Kotter og Schlesinger, 1979). Með því að taka þátt í hönnun og innleiðingu breytinga er fólk betur í stakk búið til að takast á við breytingar. Ef starfsfólk er haft með í ráðum og gert að þátttakendum í breytingum verður fólk óafvitað samábyrgt (Kreitner, 2007).

5.3 RÁÐGJÖF OG STUÐNINGUR

Hér er þörfum starfsfólks og áhyggjum veitt sérstök athygli. Þegar hræðsla og kvíði starfsfólks eru ástæða fyrir andstöðu þá er stuðningur frá stjórnendum mjög mikilvægur. Stjórnendur geta veitt viðeigandi þjálfun í nýju aðferðinni eða gefið starfsfólki nægan tíma til að hvíla sig eftir krefjandi tímabil eða einfaldlega hlustað á það og veitt tilfinningalegan stuðning (Kotter og Schelsinger, 1979). Starfsmenn líta á stjórnendur sem fyrirmynd og ef stjórnandi er áhugasamur um breytinguna getur áhugi hans smitað aðra. Hvatning og umbun hefur mikið að segja ef stjórnandi notfærir sér það (Eypór Eðvarðsson, 2003).

5.4 SAMNINGAVIÐRÆÐUR

Stjórnendur geta unnið gegn andstöðu við breytingar með því að nýta sér gildi samvinnunnar. Samningaviðræður eiga við þegar það er ljóst að einhver hefur áhrif á árangur breytinga og þegar vald andstæðings hefur áhrif og hægir á framgangi breytingar. Samningaviðræður geta verið auðveld leið til að koma í veg fyrir meiriháttar andstöðu. Hins vegar getur stjórnandi nýtt sér kúgun þegar hann gerir sér það ljóst að hann muni þurfa að eiga í viðræðum til að koma í veg fyrir meiriháttar andstöðu (Kotter og Schlesinger, 1979).

5.5 HAGRÆÐING OG VAL Á LYKILSTARFSMANNI

Hagræðing á sér stað þegar stjórnendur neita að láta af hendi upplýsingar og vísitandi hagræða uppákomum til að auka líkurnar á því að breytingar skili árangri (Kreitner, 2007). Í sumum kringumstæðum grípa stjórnendur til þess ráðs að fela breytinga-tilraunina til að hafa áhrif á aðra. Haggræðing, í slíkum tilfellum, einkennist af vali á notkun upplýsinga og meðvitaða uppbyggingu á uppákomum (Kotter og Schlesinger, 1979).

Ein algeng gerð af hagræðingu er val á lykilstarfsmanni. Þá er einstaklingur valinn í hóp sem fær eftirsóknarvert hlutverk í hönnun eða innleiðingu breytinga. Undir sérstökum kringumstæðum getur slíkt val verið ódýr og auðveld leið til að auka stuðning við einstakling eða hópinn. Samt sem áður hefur það ókosti. Ef fólki finnst það vera beitt brögðum til að vera ekki á móti, ekki komið fram við það til jafns við aðra eða logið að þeim, þá bregst það neikvætt við breytingum.

Val á lykilstarfsmanni nýtist með góðum árangri þegar öll önnur úrræði eru ekki framkvæmanleg eða hafa mistekist. Ef engin önnur úrræði eru í boði og til dæmis ekki

nægur tími til að kenna, fá fólk með eða styðja fólk þá leita stjórnendur leiða til að hagræða upplýsingum. Þannig hræða stjórnendur fólk í þá hugsun að það sé að koma hættuástand sem þeir geti komið í veg fyrir aðeins með því að breyta (Kotter og Schlesinger, 1979).

5.6 BEIN OG ÓBEIN ÞVINGUN

Stjórnendur eiga oft í vandræðum með að þvinga starfsfólk til að breyta. Þeir þvinga fólk til að samþykkja breytingar með beinum og óbeinum þvingunum. Þá er verið að tala um missi á stöðuhækkunum, tækifærum eða láta reka eða flytja viðkomandi milli starfa eða deilda. Þvingun getur verið áhættusöm aðferð því óumflýjanlega gremst fólki þegar það er þvingað til breytinga. Þar sem hraðinn er mikilvægur og breytingar ekki vinsælar, án tillits til þess hvernig þær eru kynntar, getur þvingun verið eina leiðin fyrir stjórnandann (Kotter og Schlesinger, 1979). Áframhaldandi þvingun getur orðið óhagstæð því hún býr til undanlátsemi og dregur úr frumkvæði starfsfólks (Schultz, 2007).

Sumt fólk er á móti breytingum því það vill ekki vera stjórnað af öðrum. Tilraun til að meðhöndla það eða skapa breytingar munu leiða til gremju og fjandskaps. Fólk er á móti breytingum nema það viðurkenni þörfina fyrir þeim og hafi val til að ákveða hvernig eigi að breyta (Yukl, 2006).

6 BOÐSKIPTI

Boðskipti eru einn mikilvægasti þátturinn sem huga þarf að í breytingaferli innan skipulagsheilda. Boðskipti er miðlun upplýsinga, til dæmis hugmynda, skoðana, gilda eða talna milli einstaklinga á þann hátt að sá sem móttækur þær skilji þær á þann hátt sem ætlast er til (Newstrom og Davis, 1993). Boðskipti í breytingum geta veitt upplýsingar sem hjálpa fólki að skilja og eiga við breytingaferlið (Bordia, o.fl., 2004). Stjórnun fólks með góðum árangri krefst boðskipta og gæða í upplýsingum á milli fólks. Boðskipti innan skipulagsheildar eru tengd aðferðum skipulagningar og haldið er fram að skipulagsheild geti ekki starfað án boðskipta. Breytingar geta því ekki átt sér stað án boðskipta. Þess vegna eru boðskipti innan skipulagsheildar ekki aðeins tengd við árangur skipulagsheildar heldur einnig undanfari fyrir tilvist hennar (Kitchen og Daly, 2002).

Stjórnun boðskipta er algengasta aðferðin til að draga úr óvissu starfsmanna við breytingar. Þátttaka í boðskiptaferli veitir starfsmönnum tækifæri til að taka þátt í ákvarðanatöku á þann hátt að það auki kunnugleika þeirra og skilning á eðli breytinga og gefur þeim tilfinningu fyrir valdi á árangri breytinga (Bordia, o.fl., 2004). Það getur einnig aukið skilning á þeirri skuldbindingu að breyta og minnkað rugling og andstöðu við breytingar (Kitchen og Daly, 2002). Fólk þarf að vita strax í upphafi hvað sé á döfni, hvenær það verður og hvernig það muni hafa áhrif á vinnu þess. Sé það ekki gert geta ranghugmyndir gert vart við sig. Þess vegna þarf að halda fólki upplýstu (Downing, 2006). Boðskipti verða því að vera umtalsverð til að innleiðing breytinga heppnist vel. Ef breytingin á að vera varanleg þarf að ná til allra þátta sem tengjast henni. Það krefst mikilla „maður á mann“ boðskipta. Fólk trúir því sem það sér en ekki því sem það heyrir (Richardson og Denton, 1996). Starfsfólk veit þá við hverju það býst af hvort öðru, veit hvernig einstaklingurinn hegðar sér og það myndast traust á milli þeirra (Drucker, 1999).

Án þess að þekkja menningu skipulagsheildar er ómögulegt að skapa árangursríkar breytingar í aðferðum boðskipta. Menning brýtur boðskipti þannig að þegar stjórnandi segir hluti þá heyrir starfsfólk annað. Ef stjórnandi veit ekki hvernig starfsfólkið hlustar þá er hann ekki að stjórna boðskiptum. Fólk hlustar á boðskipti til að ráða fram úr því

hvað stjórnandi sé í raun og veru að segja. Án tillits til þess hvernig skilaboðin berast til starfsfólks þá lesa þau úr öllum boðskiptum sem þau fá og hlusta á skilaboð sem hafa merkingu. Lögð er áhersla á að boðskipti innan skipulagsheildar endurspegli meirihluta menningar hennar. Rétt aðferð fyrir skipulagsheild getur verið öflugur flutningur og mótað menninguna (Wood, 1999).

6.1 EINKENNI BOÐSKIPTA

Gæði boðskipta getur haft nauðsynleg áhrif á árangur breytingaferils. Huga þarf sérstaklega að þeim leiðum sem notaðar eru við miðlunina í þeim ferlum og sjá til þess að starfsfólk fái þær upplýsingar sem skipta máli við störf þess (Wood, 1999). Hér verður gerð grein fyrir fjórum einkennum en þau eru stefna, hlutverk, innihald og leiðir boðskipta.

6.1.1 Stefna

Breytingastjórnun er oftast upp-niður aðferð eða lokuð boðskipti. Það felur í sér að stjórnendur upplýsi starfsfólk, sem er neðar í skipuriti skipulagsheildar, um þörfina fyrir breytingum, hvað muni eiga sér stað og hvers sé krafist af þeim. Þegar stjórnandi sendir frá sér lokuð skilaboð hefur hann tilhneigingu til að skima út allar þær upplýsingar sem honum finnst ekki mikilvægar fyrir störf starfsmanna. Einnig er tilhneiging hans að fara nánar út í starfstengdar upplýsingar til að vera viss um að allt sé rétt skilið. Þessi „þörf fyrir að vita“ viðhorf getur leitt til vandræða þegar breytingaleiðtoga mistekst að láta ganga áfram þær upplýsingar sem gætu hjálpað öðrum til að skilja þörfina fyrir breytingum eða að finnast þau vera meiri þátttakendur í breytingaferli (Hayes, 2002). Sumir reiða sig á bæklinga, margmiðlunarkynningar og flókna fundi. Þessi aðferð við að fá starfsmenn til að skilja, sem er eitt af markmiðum áhrifaríkra boðskipta, mistekst oft. Lykillinn að árangursríkum boðskiptum liggur ekki aðeins í verknaði og rafrænum hjálpartækjum heldur einnig í kynningu þar sem vel undirbúinn stjórnandi flytur skilaboð af hreinskilni til starfsmanna (Newstrom og Davis, 1993).

Breytingastjórnun er einnig niður-upp aðferð. Það er straumur af opnum boðskiptum sem felst í því að starfsfólk deili tilfinningum sínum og komi skoðunum sínum á framfæri við stjórnendur. Opin boðskipti veita mikið af upplýsingum sem stjórnendur þarfnast til þess að skýra þörfina fyrir breytingum og til að þróa og innleiða breytingaferli (Hayes, 2002).

6.1.2 Hlutverk

Það getur haft áhrif á hlutverk sem meðlimir skipulagsheildar gegna hvaða upplýsingum er miðlað. Einstaklingur getur miðlað áreiðanlegum upplýsingum til samstarfsfélaga sem hann myndi ekki miðla til ytri sérfræðings, endurskoðanda eða yfirmanns. Þessi þáttur hefur með traust og áhrif að gera sem getur haft mikilvæg áhrif á gæði upplýsinga sem skipst er á (Hayes, 2002). Það er ekki auðvelt að skapa andrúmsloft trausts ef fólk getur ekki fengið réttar upplýsingar frá stjórnanda. Frá hverjum mun fólk þá fá upplýsingarnar (Wood, 1999). Ekkert truflar stöðugleika og spillir sambandi meira en slæmar og óáreiðanlegar upplýsingar.

Skortur á trausti er tilhneiging stjórnanda til að neita að láta í té neikvæðar en mikilvægar upplýsingar á meðan sendar eru áfram jákvæðar en óviðkomandi upplýsingar. Ákvörðun um gerð hlutverks getur verið mikilvæg ákvörðun í því hvort að hlutverk einstaklings muni verða einangrað eða sem þátttakandi í viðfangsefni skipulagsheildar. Sum hlutverk eru meira einangruð en önnur. Fjármálastjóri getur verið með betra netkerfi innan skipulagsheildar en sölumaður sem er ábyrgur fyrir afskekkt svið. Einnig getur starfsmaður sem sinnir móttöku, haft færri tækifæri til að miðla upplýsingum til annarra og þar af leiðandi hindrar það viðkomandi til að taka þátt í samvinnu. Þegar verið er að áætla boðskipti um þær breytingar sem eru í vændum, er nauðsynlegt að taka með í reikninginn þá starfsmenn sem hafa umráð yfir einangruð hlutverk. Fólki sem finnst það hafa verið vanrækt er líklegra til að vera fráhverft en þeir sem finnst þeir vera þátttakendur í breytingunni (Hayes, 2002).

6.1.3 Innihald

Innihald boðskipta hvetur starfsmenn til að öðlast breytingatengdar upplýsingar og hjálpa þeim að vera betur undirbúnir og hæfari til að takast á við breytingar (Bordia, o. fl., 2004). Samkvæmt Hayes (2002) er mikilvægt að sækja ytri upplýsingar og samþætta með upplýsingum sem eru aðgengilegar fyrir starfsmenn skipulagsheildar þegar breytingar eru í vændum. Til ytri upplýsinga teljast upplýsingar eins og skipurit fyrirtækja, hvað starfsmenn þess eru margir og hvert er umhverfi þess. Stjórnendur þurfa að spyrja sig hvort þeir viti hvað sé að gerast í umhverfinu og hvað samkeppnisaðilar eru að gera. Spyrja þarf hvort almenn vitneskja sé innan skipulagsheildar um það sem er að gerast í umhverfinu (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson, 2000). Ytri upplýsingar geta oft verið óþekktanlegar og er þeim svarað þannig að það leiði til truflunar og óvissu. Starfsfólk vilja frekar fleiri kunnuglegar upplýsingar sem

eru notaðar til að búa til aðstæður sem það stendur frammi fyrir. Breytingaleiðtogar þurfa að vera í viðbragðsstöðu vegna þessara þátta innihalds og íhuga vandlega þær mikilvægu upplýsingar sem við fyrstu sýn gætu haft litla þýðingu (Hayes, 2002).

6.1.4 Leiðir

Upplýsingum getur verið miðlað á marga ólíka vegu. Má nefna skrifleg boðskipti eins og afritun, rafræn boðskipti eins og tölvupóst og síma, „maður á mann“ boðskipti á milli einstaklinga, einstaklingur milli hópa eða hópa milli hópa og áfram (Hayes, 2002). „Maður á mann“ boðskipti eru árangursríkust þegar þörf er á að skiptast á skoðunum, leita að endurgjöf og fá útskýringar. Endurgjöf er mikilvæg fyrir sendandann því með henni getur hann fengið svar við því hvort viðtakandi hafi fengið upplýsingar og túlkað þær á réttan hátt (Newstorm og Davis, 1993). Á meðan meðlimir skipulagsheildar geta valið frekar örugga miðlun boðskipta þá geta ytri þættir hindrað frelsi til að velja viðeigandi boðskipti. Þættir eins og fjarlægð geta komið í veg fyrir „maður á mann“ boðskipti, áhersla á kostnað getur þýtt að skrifleg boðskipti eru frekar viðhöfð en tölvufundur og tímaþvingun getur útilokað notkun á löngum fundum (Hayes, 2002).

6.2 BOÐSKIPTI OG STJÓRNENDUR

Ef stjórnun boðskipta virkar ekki vel munu boðskipti starfsmanna ekki virka heldur (Newstrom og Davis, 1993). Sýnt hefur verið fram á að geta skipulagsheildar og starfsfólks eykst þegar stjórnun boðskipta er áhrifarík. Þökk sé nútímatækninni, er upplýsingum miðlað hraðar og með minni tilkostnaði en áður. Afleiðing of mikilla upplýsinga er helsta kvörtunarefni meðal stjórnenda og starfsmanna í dag. Stjórnendur segja að meiri boðskipti séu ekki endilega betri. Í rannsóknum staðfesta yfirmenn að um 14% af hverri vinnuviku sé sóað vegna slæmra boðskipta milli stjórnenda og starfsfólks. Stjórnendur þurfa að gera sér grein fyrir því að boðskipti er flókin aðferð sem hættir til að vera huglæg rangfærsla og skapa vandamál. Þetta er sértaklega sannað þar sem einfaldast er að nota „maður á mann“ boðskipti (Kreitner, 2007).

Mistök í breytingaferli eru talin vera fyrst og fremst vegna slæmra boðskipta og skorts á samþykki breytinga hjá starfsmönnum. Til að koma í veg fyrir þetta þurfa stjórnendur að koma upp árangursríkum boðskiptum í gegnum allt ferlið (Saunders, 1999). Stjórnendur þurfa að spyrja sig:

1. Er ég að gera öllum ljóst hverju, hvenær, hvernig og hvers vegna verið er að breyta?
2. Er það nóg að treysta á eldri boðskiptaleiðir til að senda frá sér og taka á móti skilaboðum eða þarf ég að búa til nýjar leiðir?

Það er ekki til ein töfraformúla um hvaða boðskipti eigi að nota við ólíkar kringumstæður, hvenær og hvernig. Skipulagsheild þarfnast ólíkra aðferða í boðskiptum innan skipulagsheildar og þættir sem huga þarf að eru tegund, stærð og menning skipulagsheildar, stjórnunarstíll, starfsmenn, fjármálaauðlindir og stöðugleiki í viðskipta-umhverfi (Kitchen og Daly, 2002). Hæfni í mannlegum samskiptum er þýðingarmikil sérstaklega fyrir stjórnendur og þurfa þeir að vera þjálfaðir í að halda áfram að miðla upplýsingum, jafnvel þó engar fréttir séu. Starfsfólk gerir oft ráð fyrir því versta (Wigham, 2008). Skipulagsheild breytist ekki gegnum sjálfvirkni heldur eru breytingar innleiddar og haldið gangandi í gegnum boðskipti. Breytingar í skipulagsheildum geta verið þrungnar af vandamálum og þau er hægt að ræða um. Til að yfirvinna þau vandamál verða stjórnendur og hópur lykilstarfsmanna sem leiða vinnuna að vera vel vakandi og treysta á þekkingu sína til að velja aðferðir boðskipta svo innleiðing breytinga verði árangursrík (Russ, 2008).

Richardson og Denton (1996) setja fram lista um boðskipti sem leiða til árangursríkra breytinga sem stjórnendur þurfa að vera meðvitaðir um.

1. Sýna einlægan og fyllilegan stuðning við breytinguna (Richardson og Denton, 1996). Hlutverk stjórnenda er að skapa viðráðanlegt umhverfi fyrir þær breytingar sem eiga sér stað. Með stuðningi stjórnenda finna starfsmenn fyrir návist þeirra sem leiða til meiri árangurs í breytingum og nýsköpun (Dow og Leitch, 2007).
2. Veita starfsmönnum eins miklar upplýsingar og hægt er um breytingarnar og eins snemma og hægt er (Richardson og Denton, 1996). Í hvert skipti sem upplýsingar eru gefnar á að spyrja sig hvort skilaboðin séu skýr (Wood, 1999). Þemur, slagorð og frasar segja ekki hvað búist er við miklum árangri í breytingum. Það verður að miðla mikilvægum upplýsingum og breytingar verða að vera í samhengi við mælanleg markmið (Saunders, 1999). Veita þarf starfsfólki nægan tíma til að spyrja spurninga og fara fram á nánari útskýringar. Stjórnandi á einungis að veita þau svör við spurningum sem hann veit um. Stjórnandi

eyðileggur trúverðugleika sinn þegar hann veitir rangar upplýsingar eða sýnist vera hikandi þegar hann svarar spurningum. Betra er að segjast ekki vita svarið og að reynt verði að leita svara (Heathfield, e. d.).

3. Halda áfram boðskiptum í gegnum breytingaferilinn og eftir hann en ekki eingöngu í byrjun (Richardson og Denton, 1996).
4. Notaðu djúpar boðskiptaleiðir. Því fleiri „maður á mann“ tækifæri, því betra (Richardson og Denton, 1996). Stjórnendur sjá þá hvernig starfsmenn eru að bregðast við og hvað þeim finnst. Ef traust er lítið þá duga ræðuhöld ekki. Það þarf einungis framsýni og virðingu (Wood, 1999). Kotter (1996) leggur áherslu á að koma skilaboðum á framfæri á sem margbreytilegasta máta. Ranken (2007) segir að blanda af rafrænu og „maður á mann“ boðskiptaleiðir leiða til árangurs. Þegar möguleikar á slíkum boðskiptum eru takmarkaðir þá er nauðsynlegt að nota tæknina til að koma á tölvufundum og öðrum leiðum til að ná slíkum tengslum. Sumir stjórnendur og starfsfólk skoða ekki minnisblöð eða fréttapistla. Nauðsyn tölvupóstar eykst stöðugt sem gerir það líklegra að þeir verði lesnir. Í einni skipulagsheild var gert vídeó þar sem starfsfólki voru gefnar staðreyndir og var hún stöðugt í gangi í kaffistofunni (Saunders, 1999).
5. Notaðu umsjónarmenn og millistjórnendur sem samskiptahlekkir. Það þarf að hvetja, hjálfa og láta þá bera ábyrgð á því að starfsmenn séu upplýstir og að skapa aðstöðu fyrir persónulegum samskiptum um breytingarnar (Richardson og Denton, 1996).
6. Það þarf að viðurkenna og vera vilji til að fást við tilfinningaleg málefni sem og önnur mál. Vera viðbúin því að fást við kvíða, ótta, óvissu og trúnaðarmissi. Það sem getur hjálpað er að koma skoðunum á framfæri, vera virkur í umræðum, einnig geta tíð fréttabréf og opin boðskipti hjálpað (Richardson og Denton, 1996).
7. Fá starfsmenn til að taka þátt í breytingaferlinu og ákvörðunum um það eins og hægt er (Richardson og Denton, 1996). Með litlum og óformlegum fundum geta stjórnendur auðveldlega svarað áhyggjum starfsmanna og metið líklega andstöðu innan skipulagsheildar. Þessir fundir fela ekki meira í sér en að stjórnendur hlusti á starfsmenn og svari þeirra tillögum (Saunders, 1999). Þannig upplifa starfsmenn að þeir skipta máli í breytingaferli.
8. Notaðu formlegar boðskiptaleiðir sem ákveðinn grunn og fylgjast með árangrinum eftir því sem breytingaferli miðar áfram (Richardson og Denton, 1996).

9. Vera viss um að aðgerð passi við orðin. Táknræn hegðun í stjórnun boðskipta er mikilvægari en mælska (Richardson og Denton, 1996). Of oft gerist það að skipulagsheildir í breytingatilraunum sjá ekki nægilega vel að þeirra stjórnun sé í samræmi við þeirra eigin aðgerðir. Þar sem aðgerð afsannar orð þá verða starfsmenn svektir. Þeir hætta að hlusta á hvað stjórnendur eru að segja því það sem breytingar gera segja miklu meira. Orð og aðgerðir verða að vera í samræmi við aðferðir breytinga (Saunders, 1999).

6.3 VANDAMÁL Í BOÐSKIPTUM

Algeng mistök hjá stjórnendum er að trúa að boðskipti snúist um að sannfæra starfsfólk að áformaðar breytingar séu góðar. Starfsfólk eru fyrst og fremst einstaklingar með sínar eigin túlkanir, reynslu og þrár. Þeirra eigin orð, ímyndir, röksemdir og loforð geta ekki sefað hræðsluna. Boðskipti í breytingaferli á að huga að uppbyggingu trúverðugleikans. Með því að taka upp opnar og heiðarlegar aðferðir til að miðla upplýsingum í breytingaferli verða væntingar starfsfólks raunhæfar. Algeng mistök í breytingaferli er að lofa að lausnin leiði til kraftaverks. Oft eru væntingar starfsfólks miklar. Skipulagsheildir sem innleiða breytingar geta verið til langs tíma og það geta orðið truflanir og höfnun hjá starfsfólki í byrjun. Breytingin verður jafnari ef starfsfólk er undirbúið fyrir hana (Ranken, 2007).

Mörg mistök í breytingastjórnun má rekja til niðurbrots boðskipta hjá skipulagsheildum. Það ætti að vera góð byrjun fyrir skipulagsheild með boðskiptavandamál að setja fram leiðbeiningastefnu um boðskipti og þar með koma í veg fyrir eða leysa um 20% af boðskiptavandamálum (Gilsdorf, 1998). Það ætti að vera regla hjá öllum skipulagsheildum sem vilja ná árangri í breytingastjórnun að forðast óvæntar upþákomur. Það er þörf á stöðugleika með tilliti til grundvallarreglna skipulagsheildar. Væntingar skipulagsheildar þurfa að vera starfsfólki ljósar. Það er hlutverk, gildi og skilgreining á framkvæmd og árangri. Einmitt vegna þess að breyting er stöðug í skipulagsheildum verður grundvallarreglan að vera mjög sterk (Drucker, 1999). Skipulagsheild sem er með skrifaða eða óskrifaða reglu um boðskipti hugsar meira um hvernig miðlun upplýsinga innan skipulagsheildar eigi að vera háttað (Gilsdorf, 1998).

Kostnaður getur orðið ef boðskiptavandamál rísa upp og hann getur orðið þungbær. Vandamálið leiðir til aðskilnaðar, sóunar á kostnaði vegna missi starfsfólks, röskun á meðan staða er auð og kostnaður vegna nýliða. Neikvæðar ímyndir eða orð hafa

alvarlegar afleiðingar fyrir skipulagsheild. Ef skipulagsheild setur fram vel íhugaðar og skýrar leiðbeiningar, þá gerir starfsfólk oftart rétta hluti. Líf skipulags-heildar líður hratt og margar kröfur sem gerðar eru á tíma stjórnandans eiga það til að trufla athygli hans frá verknaði í leiðbeiningum og væntingum boðskipta. Samt sem áður getur kostnaður við að hunsa þetta viðfangsefni orðið þungbær (Gilsdorf, 1998).

Að skilja og auka boðskipti er aldrei auðvelt verkefni, sérstaklega í stórum skipulagsheildum. Gáfað fólk gerir mistök og mikil mistök eru ekki óalgeng, jafnvel í vel þekktum skipulagsheildum (Kitchen og Daly, 2002). Í sumum kringumstæðum koma breytingaleiðtogar eða stjórnendur hreinskilnum upplýsingum á framfæri við alla eins fljótt og mögulegt er. Stundum er komið í veg fyrir að upplýsingar berist því þær eru viðkvæmar eða ákveðið er að ekki skuli dreifa þeim þangað til að stórákvarðanir hafa verið teknar. Með því að koma í veg fyrir deilur, ætti athyglin að beinast að erfiðleikum við að halda upp þörfinni fyrir leyndum breytingum og mikilvægi þess að missa ekki stjórn á boðskiptum (Hayes, 2002). Hér verða greind tvö helstu vandamál sem fylgja mörgum skipulagsheildum.

6.3.1 Orðrómur

Orðrómur er algengur í flestum skipulagsheildum og er helsta uppspretta upplýsinga á vinnustað. Stjórnendur þurfa að horfast í augu við hugsanlegan orðróm næstum einu sinni í viku (Bordia, o.fl., 2006). Í dag eru starfsmenn kröfuharðari en áður um svör og upplýsingar. Þegar þeir fá ekki þær upplýsingar sem þeir þurfa þá byrja þeir á orðrómi (Saunders, 1999). Boðskipti ættu að vera fyrirbyggjandi en ef orðrómur er kominn í gang þá hefur skipulagsheildin verið of lengi að miðla upplýsingum (Heathfield, e.d). Orðrómur er sérstakur varnarveggur á meðan breyting skipulagsheildar er í gangi. Starfsfólk stendur frammi fyrir ýmiss konar óvissu en þörfin fyrir að minnka óvissu er persónulega mikilvæg fyrir þau (Bordia, o.fl., 2006). Í litlum skipulagsheildum (færri en 50 manns) hefur orðrómur minni áhrif en hjá þeim stóru (fleiri en 100 manns) þar sem umhverfið er óformlegra hjá minni skipulagsheildum (Kreitner, 2007).

Ef stjórnendur hunsa orðróm þá verður trausti starfsmanna stofnað í hættu. Orðrómur er alltaf á sveimi, sérstaklega á tímum breytinga, en það þarf ekki að vera neikvætt. Í breytingaferli er orðrómur mikilvægasta leiðin af öllum. Hann greinir aðeins frá verknaði og því sem starfsmenn sjá og heyra. Hann sýnir hvað hefur breyst og verið er að tala um (Richardson og Denton, 1996). Talið er að um 75% af orðrómi sé sannur

og það hjálpar starfmönnum að uppfylla löngun til að vita hvað sé að gerast í raun og gefur starfsfólki tilfinningu um að það tilheyri skipulagsheildinni. Hann þjónar tilfinningalegri útrás fyrir hræðslu og kvíða starfsmanna og hjálpar stjórnanda að sjá í raun hvað starfsfólki finnst um stefnu og áætlanir (Kreitner, 2007).

Orðróm er ekki hægt að koma í veg fyrir en tilraunir til að stöðva hann eru líklegri til að gera hið andstæða, að örva hann. Sennilega er skársta leiðin til að takast á við orðróm að stjórnandi fylgist með honum og leiðrétti þegar tilefni gefst. Sumar breytingar munu hafa áhrif á fáa starfsmenn innan skipulagsheildar á meðan aðrar breytingar hafa áhrif á alla starfsmenn. Starfsmenn þurfa að vita umfang breytingar jafnvel þó það séu slæmar fréttir. Stjórnandi á ekki að láta fréttir líta betur út en þær eru, ef það eru uppsagnir á hann að segja frá því. Ef hann gerir það ekki hefur það áhrif á andann á vinnustaðnum og orðrómur breiðist út. Orðrómur er verri en raunveruleikinn þegar starfsmenn fréttu það annars staðar eins og í dagblöðum (Saunders, 1999). Að halda breytingum og stöðugleika í jafnvægi krefst stöðugrar vinnu í upplýsingum.

Samkvæmt Bordia, Jones, Gallois, Gallan og Difonzo (2006) er stærsti orðrómurinn um breytingar í vinnu og vinnuaðstæðum. Þá eru helstu áhyggjurnar vinnuöryggi og fækkun starfsmanna. Næststærsti orðrómurinn eru spádómar og ágiskanir sem snerta eðli breytinga í skipulagsheildum. Mikil óvissa og orðrómur sem spáir um nákvæma eiginleika og stefnu breytinga breiðist út. Næst á eftir kemur orðrómur sem inniheldur staðhæfingu á slæmri stjórnun breytinga. Þessi orðrómur sem oft er dramatískur, staðhæfir óstjórn á breytingaferli og leiðir í ljós vantraust á hvatningu fyrir breytingu.

6.3.2 Orðlaus boðskipti

Þar sem skipulagsheildir vaxa og breytast verða starfsmenn einskorðaðir við þögnina og þá tapar skipulagsheildin innra flæði þekkingar. Fólk sem vinnur í þögn sér sjálf sig sem mikilvægari en aðra. Það hefur stöðuga stöðu og þeirra markmið er að vernda sína stöðu. Fólk á það til að móta þögnina og þögnin er líklegri til að mótast þegar hraði í umhverfi skipulagsheildar og samkeppni er mikil. Þögnin býr til öryggi þegar fólk sér umhverfið sem ógnun. Þögnin birtist sem skortur á trausti til skipulagsheildar og byggist á reynslu á áreiðanleika annarra. Traust verður því lykillinn að því að eyða þögninni. Þegar fólk fer að treysta öðrum fer það að tala meira og segja frá sínum skoðunum. Traust verður samt sem áður ekki til undir eins. Það tekur tíma að þróast og byggist á trausti annarra (Haywood-Matty, 2007).

Ef byrjunartilkygning um væntanlegar breytingar kemur ekki af stað spurningum frá starfsmönnum, á ekki að gera ráð fyrir því að þeir hafi samþykkt þær. Það gæti verið að tilkygningin hafi verið óvænt uppákoma fyrir þá. Þegar starfsmenn eru komnir við skrifborðið þá byrja þeir að hafa áhyggjur og það er þá þegar boðskiptaferlið þarf að koma til (Saunders, 1999). Þögn bendir til efasemdar, skorts á skilningi eða kurteisi í ágreiningi. Stjórnandi á ekki aðeins að hlusta á hvað starfsfólk er að segja heldur einnig hvað það segir ekki í umræðum. Stjórnandi sem hittir starfsfólk á fundi og það verður þögn, ætti ekki að trufla viðkomandi nema hann eigi erfitt með að svara eða sé stressaður (Kreitner, 2007). Starfsmenn geta tekið slæmum tíðindum en þeir höndla ekki óvissu eins vel (Saunders, 1999).

Orð eru oft túlkuð á annan hátt en ætlast var til. Andlits- og líkamstjáning geta einnig aukið boðskipti eða gert illt verra. Þessum orðlausu boðskiptum er stundum líkt við líkamstungumál sem er mikilvægur þáttur í boðskiptaaðferðum. Talið er að aðeins 7% af áhrifum í „maður á mann“ viðræðum komi frá orðum sem við látum í ljós. Hin 93% komi frá okkar andlitstjáningu, stellingu, framkomu og talhljómfalli. Ómetanlegt er fyrir stjórnendur að geta skilið hvernig túlka má það þegar kinkað er kolli eða brosað til þeirra. Þeir sem fá bros, augnsamband eða kinkað er kolli til á jákvæðan hátt eru rólegri, vinalegri, tala meira og ná betri árangri í að skapa góða tilfinningu. Jákvæð orðlaus endurgjöf til og frá stjórnanda er grunnur að góðu persónulegu sambandi. Að brosa eða kinka kolli gefur til kynna að starfsmenn séu í réttu ferli og er hvatning til að halda áfram góðu starfi (Kreitner, 2007).

Ástæðan fyrir því að opin boðskipti eiga til að vera slæm getur verið sú að fólk er hrætt við að segja frá sínum skoðunum vegna ótta við refsingu. Sumir starfsmenn segja það sem þeir halda að stjórnandi vilji heyra. Einnig þegar stjórnendur gefa merki um að þeir hafi ekki tíma til að hlusta á starfsfólkið (Baker, 2002). Góð leið til að bæta opnu boðskiptin er að stjórnandi gangi um á vinnustaðnum og spjalli við starfsfólkið af virðingu og hlusti með athygli. Ef stjórnandi gefur starfsfólki tækifæri til að koma hugmyndum, viðhorfum og kvörtunum á framfæri finnur starfsfólkið að það sé hlustað á það. Endurgjöf stjórnenda til starfsmanna skiptir máli til að koma á traustu sambandi í báðar áttir. Starfsmenn verða viljugri til að deila hugsunum sínum ef yfirmaður eða stjórnandi hefur dyrnar opnar hjá sér. Þannig finnst starfsmönnum þeir vera velkomnir í heimsókn og spjalla. Einnig koma til greina spjallsvæði á internetinu þar sem starfs-

menn geta sagt það sem þeim liggur á hjarta og óformlegir fundir eins og á veitingastöðum (Kreitner, 2007).

7 FRÆÐSLA

Án þess að læra getur engin breyting átt sér stað (Kirkpatrick, 1998). Þjálfun og fræðsla er hluti af lífinu hjá öllum skipulagsheildum í dag. Án tillits til þess hvernig starfs-umsækjendur eru flokkaðir og valdir úr, þá breytist bilið ekki á milli þess hvað starfsmenn vita og hvað þeir ættu að vita. Þörf er á þjálfun til að fylla þetta þekkingarbil (Kreitner, 2007). Þjálfun er til að þróa starfsfólk sem einstaklinga og hjálpa þeim að verða öruggari og hæfari til að takast á við líf og störf. Hraði breytinga er að aukast og það sem átti við fyrir tíu árum á ekki við í dag. Sumt sem var viðeigandi í síðasta mánuði á ekki við í dag. Þekking og færni sem einstaklingar öðlast fyrir einu ári eða svo mun ekki vera fullnægjandi til að gera hann hæfan til lífstíðar. Þekking og færni er einungis viðeigandi í stuttan tíma áður en hún verður úreld (Pont, 2003).

Skipulagsheildir þurfa að hafa starfsmenn sem eru opnir fyrir fræðslu og áframhaldandi framförum til að takast á við umrót umhverfisins. Eftir að ný þekking og upplýsingar eru fengin er mikilvægt að miðla henni áfram til starfsmanna sem þurfa á því að halda og geta nýtt hana til að bæta framleiðslu, þjónustu og vinnuaðferðir skipulagsheildarinnar. Ný þekking er lítils virði nema hún sé gerð aðgengileg starfsfólki sem þarf á henni að halda (Yukl, 2006).

Breyting er lærdómur þar sem þátttaka starfsfólks er áriðandi í hvaða breytingu sem er. Það er meiri hagræðing fólgin í því að læra að þekkja viðfangsefni breytingar en ef starfsmaður lætur það sem þegar hefur gerst og ekki hægt að snúa við duga (Yukl, 2006). Breyting hjá skipulagsheild er venjulega tengd stigvaxandi breytingum einstaklinga og þessi einstaklingsbreyting er oft árangur af óformlegum og náttúrulegum aðferðum af lærdómi og þróun. Það verður að gera notendum grein fyrir því að þjálfunin tekur tíma og þolinmæði skiptir máli í innleiðingu breytinga. Þjálfun er eitt af því sem þarf stöðuga athygli í ferli breytinga (Hayes, 2002).

Vaxandi kröfur eru um það í þjálfun breytingastjórnunar, að skipulagsheildir geri sér það ljóst að fyrirbyggjandi stjórnun breytinga er mun árangursríkari og kostnaðarminni en ef það er einfaldlega byrjað að innleiða breytingar með litlum undirbúningi (Wigham, 2008). Því má segja að þjálfun taki ekki við nema fullnægjandi boðskiptum

hafi verið miðlað til starfsfólks og það hafi samþykkt breytinguna því annars er betur setið en af stað farið.

7.1 SKILYRÐI FYRIR BREYTINGU Á HEGÐUN

Fræðsla á sér stað þegar viðhorf hefur breyst, þekking og færni hafa aukist. Eitt eða fleira af þessu verður að eiga sér stað ef breyting í hegðun á sér stað (Kirkpatrick, 1998). Þegar breyting kallar á nýja hegðun starfsmanna þá eru ákveðnir þættir sem munu ákveða hvort þessi nýja hegðun muni verða hjálpleg eða ekki. Þessir þættir eru gæðin á milli færni og starfskrafna, áhrif umbunar á hvatningu til að koma framkvæmd árangurs til skila og aðgangi að endurgjöf til að gera starfsmönnum og þeirra stjórnendum kleift að meta hvort nýja framkvæmdin hafi orðið til ávinnings (Hayes, 2002). Til að breyting í hegðun geti átt sér stað eru fjögur skilyrði nauðsynleg (Kirkpatrick, 1998).

7.1.1 Einstaklingur verður að hafa löngun til að breyta

Fyrsta skilyrðið og það allra mikilvægasta er að skapa jákvætt viðhorf hjá starfsfólki gagnvart því að taka þátt í að breyta. Það er tímasóun og dýrt að þjálfa starfsfólk sem vill ekki breyta. Ef svo er þá er skynsamlegt að fara til baka og ræða betur við andstæðingana. Það skiptir máli ef allir starfsmenn hafa löngun til að breyta því þá verður umhverfið hvetjandi.

7.1.2 Einstaklingur verður að vita hvað á að gera og hvernig

Annað skilyrðið tengist einnig því að skapa jákvætt viðhorf og síðan að öðlast nauðsynlega þekkingu og færni. Ef verið er að innleiða nýtt tölvukerfi er starfsfólk þjálfað til að auka trú þess á að breytingin muni vera jákvæð og eykur traust þess á getuna til að nýta sér hana (Dow og Leitch, 2007). Fólk getur til dæmis ekki skilið nýtt tölvukerfi fyrr en það reynir að nota það. (Reed og Vakola, 2006).

7.1.3 Einstaklingur verður að vinna í réttu umhverfi

Þriðja skilyrðið á við um þátttöku stjórnandans. Mikilvægt er að hann sýni heilshugar stuðning og hvetji starfsfólk til að standa sig vel. Fimm ólík umhverfi hafa sitt að segja um árangur þjálfunar (Kirkpatrick, 1998):

1. Hindrandi. Stjórnandinn bannar starfsfólki að gera það sem því hefur verið kennt að gera. Stjórnandinn gæti verið undir áhrifum af menningu sem komið er á fót af æðstu stjórnendum.

2. Letjandi. Stjórnandinn gerir starfsfólki það ljóst að það ætti ekki að breyta hegðuninni vegna þess að það muni gera hann óánægðan. Sama á við ef stjórnandinn sýnir ekki þá hegðun sem kennd er í áætluninni, þá dregur það úr kjarki starfsfólksins til að breyta.
3. Hlutleysi. Stjórnandinn hunsar þær staðreyndir að starfsfólk hafi tekið þátt í þjálfuninni. Ef starfsfólk vill breyta þá lætur stjórnandinn engar mótbáru í ljós þegar vinnan er búin. Ef neikvæðar niðurstöður eiga sér stað vegna þess að hegðun er breytt þá gæti stjórnandinn skapað umhverfi sem er hindrandi eða letjandi.
4. Hvatning. Stjórnandinn hvetur starfsfólk til að læra og beita lærdóminum í starfi. Stjórnandinn ræðir um þjálfunaráætlunina við starfsfólk í upphafi áður og síðan taka breytingaleiðtogar við og ræða um notkunina.
5. Krafa. Stjórnandinn veit hvað starfsfólk er að læra og gerir það ljóst að það nýtist í starfi. Í sumum tilfellum er námskeiðssamningur undirbúinn sem sýnir að starfsfólk hafi samþykkt að fara í þjálfun. Sá samningur getur verið undirbúinn í upphafi þjálfunnar og afrit síðan gefið stjórnandanum. Hann sér þá þegar samningnum hefur verið fullnægt.

Ef umhverfið er hindrandi eða letjandi er ljóst að þjálfunin mun gera lítið gagn. Ef umhverfið er hlutlaust er það háð þremur skilyrðum sem nefnd eru að ofan. Ef umhverfið er hvetjandi eða krefjandi þá munu breytingar eiga sér stað. Til að efla jákvætt vinnuumhverfi þarf að bjóða stjórnandann að taka þátt í þróun áætlunnar. Það er nauðsynlegt fyrir breytingaleiðtogann að þekkja tegund umhverfis þegar þátttakendur koma til baka eftir þjálfunina. Einnig er mikilvægt að þátttakendur sjái í gegn hvort umhverfið er hlutlaust eða hvetjandi. Annars mun áætlunin leiða til lítilla eða engra breytinga því þátttakendur munu ekki reyna að nota það sem þeir hafa lært (Kirkpatrick, 1998).

7.1.4 Einstaklingi verður að vera umbunað fyrir breytingu

Fjórða skilyrðið tengist einnig stjórnandanum. Ef starfsfólk fær umbun frá stjórnandanum þá fær það hvatningu til að standa sig enn betur. Fólk finnur fyrir ánægju og stolti þegar breytingar í hegðun leiða til jákvæðs árangurs (Kirkpatrick, 1998). Ef stjórnandi umbunar og hvetur starfsfólk er það líklegra til leggja sig fram um að tileinka sér ný vinnubrögð. Þannig verður umhverfið uppörvandi en ekki letjandi (Eyþór Eðvarðsson, 2003).

Eins og áður sagði er undirbúningur mikilvægur og starfsfólk þarf að hafa samþykkt breytinguna áður en þjálfunin hefst. Annars fara andstæðingar að smita út frá sér með neikvæðni og þjálfunin nýtist ekki til fullnustu og kostnaður verður meiri en ella fyrir skipulagsheildina.

7.2 ÞJÁLFUN OG BREYTINGALEIÐTOGAR

Það er líklegt að jafnt mörg svör fái við því hvaða þjálfunaraðferðir eru bestar og breytingaleiðtogar eru margir. Engin ein aðferð er best en hvaða aðferð sem notuð er þurfa þeir að gera eins vel og þeir geta til að uppfylla væntingar starfsfólks því þeir eru lykillinn að því að það nái árangri (Kreitner, 2007).

Það er ekki nóg að breytingaleiðtogi hafi skoðanir og trú á það sem á að breyta, til dæmis á tölvukerfi sem verið er að innleiða. Það er góð byrjun en ekki nóg. Spurningin er að hve miklu leyti breytingaleiðtogi tekur upp þær viðeigandi leiðir sem eru í gangi. Svárið fer eftir því hvar breytingaleiðtogi er staddur í breytingaferlinu. Punkturinn er sá að breyting skipulagsheildar inniheldur breytingu fyrir einstakling og aðferðin byrjar á breytingaleiðtoganum. Skoðun breytingaleiðtogans á því hvað andstaða er getur haft áhrif á það hvernig hann stjórnar breytingunni (Wainwright, 2008). Þeir þættir sem breytingaleiðtogi ætti að huga að eru eftirfarandi:

1. Litlar breytingar geta haft mikil áhrif

Litlar breytingar eru mikilvægar. Með því að tileinka sér nokkrar einfaldar aðferðir er hægt að auka árangur breytinga.

2. Vera tengdur

Góð tengslamyndun er nauðsynleg og þau sem eru góð í því hafa forskot á aðra. Mikilvægt er að sjá út hverjir það eru sem eru lykilstarfsmenn sem leiða síðan aðra áfram, sérstaklega í stórum skipulagsheildum. Það þarf annars vegar að sjá út og tala við alla þá sem þurfa á stuðningi, þátttöku og samvinnu að halda og hins vegar að sjá út þá sem búa sig undir að leiðbeina, þjálfar og hlusta þegar þörf krefst. Þetta fólk hefur tengsl og margs konar reynslu. Ef breytingastjórnun er einmanaleg reynsla þá er tilfinning, víðsýni og gæði fólks sem er tengt breytingaleiðtoganum mjög mikilvæg (Wainwright, 2008).

3. Koma í veg fyrir keppni

Það er auðvelt að sjá þegar hópur fer að keppa þannig að aðeins einn getur unnið. Ef þetta gerist í upphafi breytingaferlis þá mun hópurinn byrja að líta á hvert annað sem óvin. Það stafar af rangri heildarsýn þegar hver sér aðeins það besta í sjálfum sér og það versta í öðrum. Á þessum tíma byrja boðskipti að brotna niður, vandamál aukast smám saman og minniháttar bardagi byrjar þegar hver hópur beinir athyglinni að því sem styður hans málstað. Lausnin er að tala saman, sérstaklega ef breytingaleiðtogi getur beint athyglinni að því hvernig breyting getur komið fólki úr jafnvægi og tilfinningar geta komið upp á yfirborðið sem afleiðing af breytingunni (Wainwright, 2008).

4. Þekking er kraftur

Til að svara spurningum er mikilvægt að vera vel að sér um það sem verið er að fjalla um eða vita um fólk sem er það. Það sem er mest ógnvekjandi við breytingar er skortur á vissu og kunnugleika og að deila með sér þekkingu getur verið góð lausn. Ef það er ekki mögulegt að vita öll smáatriðin þá gæti það hjálpað að tryggja að sérfræðingar séu til staðar fyrir allar mikilvægar kynningar og fundi. Sérfræðingar vita hluti sem aðrir vita ekki og það veitir öryggi (Wainwright, 2008).

5. Skilja undirstöðuatriðin

Það er ólíklegt að breytingaleiðtogi hafi yfir ótakmörkuðum auðlindum að ráða, tími er líka mikilvægur í þessu tilliti. Með því að þekkja undirstöðuatriðin í upphafi breytinga getur breytingaleiðtogi beint athyglinni að auðlindum og áætlað tíma sem þarf til að halda verkefninu á réttu spori (Wainwright, 2008).

Bregðast þarf við neikvæðum viðbrögðum og miðla upplýsingum um árangur og ávinning af verkefninu. Breytingaleiðtogi þarf að vera mjög virkur og taka afstöðu til þátta sem geta komið upp á ferlinum. Í ljós geta komið breytingar á þörfum og þar með kröfum verkefnis sem þá þarf að taka afstöðu til. Ýmist er þá haldið áfram með framkvæmd verkefnis eða gerð endurskoðun á því (Hayes, 2002).

7.3 FERILL Í ÁTT AÐ ÁRANGURSRÍKRI ÞJÁLFUN

Allar skipulagsheildir læra hluti en sumar gera það betur en aðrar. Góður árangur af skipulagningu og stjórnun fræðslu birtist í því hversu vel þjálfun starfsmanna hefur tekist. Hversu mikil fræðsla sem leiðir til tilrauna fer eftir hversu vel það er hannað og

stjórnað (Yukl, 2006). Ef þjálfunarferli er skipulagt og markvisst leiðir fræðslan til árangurs.

7.3.1 Áður en þjálfun hefst

Fyrst þarf að greina þörfina fyrir þjálfun. Spyrja þarf hvar í skipulagsheildinni þörfin sé mest fyrir þjálfun (Pont, 2003). Ákveða þarf hvernig áformaðar breytingar muni hafa áhrif á markmið skipulagsheildar. Endurskoðun veitir nauðsynlegar upplýsingar til að skoða hvort þörf er á fleiri sérstökum verkefnum og einstaklingsgreiningum (Hayes, 2002).

Næst er að greina verkefnið og hvernig breyting á þeim muni hafa áhrif á skipulag framkvæmdar. Til að framkvæma nýjar venjur þarf hæfni (þekking, færni, viðhorf eða hegðun) sem fólk vinnur með í nýju eða breyttu hlutverki (Hayes, 2002).

Að lokum þarf að greina starfsfólkið þar sem leitað er eftir því hver þurfi á þjálfun að halda og í hverju (Pont, 2003). Skoða þarf markmið þjálfunar með tilliti til þess hvað starfsfólk þarf að vita og hvernig það muni þurfa að hegða sér. Nytsamasta leiðin til að láta í ljós markmið þjálfunar er að skoða hvað starfsfólk getur gert eftir þjálfun (Hayes, 2002). Stjórnandi þarf að hafa getu til að skilja hvaða færni ætti að beita við ákveðnar breytingaraðferðum. Starfsfólk verður oft hissa á því hvernig nokkur grundvallarskref geta bætt hluti og haft áhrif (Wigham, 2008).

7.3.2 Meðan á þjálfun stendur

Innleiðing breytinga er hrint í framkvæmd í samræmi við þjálfunaráætlun. Tímasetning er mikilvæg. Ný áætlun ætti að vera í gangi áður en þjálfun byrjar. Ef starfsfólk er þjálfað eftir áætlun sem er ekki tilbúin þá mun starfsfólk ekki halda þekkingu sinni eins vel og ef það gæti vaðið beint út í og byrjað að vinna. Þegar verið er að innleiða kerfi verður aðgangi þess að vera stjórnað. Óþjálfað starfsfólk er líklegra til að verða svekkt þegar það reynir að stjórna áætluninni sjálf og það smitar vonbrigðum og vonleysi út frá sér (Windsor, 2006). Þjálfun þarf að vera af réttum toga, í réttu magni og veitt á réttum tíma (Kotter, 1996).

Eins og mögulegt er ætti þjálfunin að eiga sér stað í því umhverfi sem svipar til vinnuáðstæðna hjá starfsfólki. Hlutir sem lærðir eru í kennslustund eru oft erfiðari til að það verði nýtt í vinnuumhverfi (Windsor, 2007). Sýnt hefur verið að þjálfun í kennslustund ásamt leiðbeinanda sé ríkjandi aðferð en 70% af þeirri þjálfun er nýtt með þessum hætti. Tæknin breytist ört og er boðið upp á þjálfun í gegnum internetið og ýmiss konar

tölvueftirlíkingar en samt sem áður er hefðbundin kennslustund með Powerpoint glærum ennþá mest notuð í dag (Kreitner, 2007). Breytingaleiðtogi hefur nauðsynlega færni til að hanna og dreifa áætlun innan skipulagsheildar til að hjálpa til við að draga úr kostnaði sem ætti að verða töluvert minni en kostnaður við námskeið utan skipulagsheildar. Á meðan fræðsla og þjálfun fer fram þarf breytingaleiðtogi að veita fólki svigrúm til að tileinka sér nýjungar, prófa sig áfram og hafa áhrif á mótun breytinga (Hayes, 2002). Allur gangur er á því hversu mikill tími fer í námskeið hjá skipulagsheildum en þjálfun í einn dag er nóg fyrir marga (Gregory, 2005).

7.3.3 Eftir þjálfun

Þegar þjálfun er lokið þarf að meta hana og skoða hvort hún hafi leitt til árangurs. Fjögur þrep standa fyrir þær leiðir til að meta þjálfunina. Hvert þrep er mikilvægt og hefur áhrif á það sem á eftir kemur. Ekkert af þessum þrepum ætti að framkvæma í hraðferð (Kirkpatrick, 1998).

Þrep 1: Bregðast við þjálfuninni

Spyrja þarf starfsmenn hvort þeim hafi fundist þjálfunin vera mikilvæg, áhugaverð, krefjandi og svo framvegis (Hayes, 2002). Augljóst er að viðbrögð starfsfólks er mæling á ánægju þess og viðbrögðin verða að vera jákvæð ef þjálfunin á að nýtast þeim til áframhaldandi breytinga. Það er þó ekki alveg augljóst að viðbrögð við námskeiði innan skipulagsheildar mæli ánægju. Í mörgum námskeiðum hafa starfsmenn val um það hvort þeir mæta eða ekki. Ef starfsmenn bregðast ekki jákvætt við þá hvetur þjálfunin þá ekki áfram og þeir vilja ekki læra. Viðbrögð þeirra geta því skemmt þjálfunaráætlunina. Því eru jákvæð viðbrögð mikilvæg fyrir breytingaleiðtogann hvort sem hann sinnir námskeiðum innan skipulagsheildar eða utan hennar. Athugasemdir sem koma frá starfsfólkinu verður að hugleiða vandlega og áætlunin ætti að breytast í samræmi við það (Kirkpatrick, 1998). Mikilvægt er að hafa skyldumætingu á námskeið fyrir starfsmenn, ekki sem val.

Þrep 2: Fræðsla

Hér er átt við það sem starfsmenn lærðu í þjálfuninni. Það er ekki óþekkt að starfsfólk bregðist vel við þjálfuninni en læri tiltölulega lítið eða nái aðeins viðunandi viðmiðun í þekkingu, en að ná ekki öllum markmiðum lærdóms. Þau sem bera ábyrgð á vali á þjálfunaraðferð og hönnun viðfangsefnis geta augljóslega dregið ályktanir af þessari gerð af endurgjöf (Hayes, 2002). Til að meta fræðslu verður að ákveða hver

markmiðin eru. Ef kennt er hlutverk, reglur og tækni sem breytingaleiðtogar ættu að þekkja þá er eftirpróf sem hægt er að bera saman við forpróf nauðsynlegt. Samanburður á árangri fyrir og eftir þjálfun gefur til kynna hvaða breytingar hafa átt sér stað. Forpróf mun vera nauðsynlegt ef það er möguleiki að starfsmenn hafi nú þegar stjórn á einhverri færni. Ef kennt er algjörlega nýtt efni þá er forpróf eitt og sér sem mælir umfangið á því hvaða færni starfsmenn hafa lært (Kirkpatrick, 1998).

Þrep 3: Hegðun.

Starfsmenn geta brugðist jákvætt við þjálfuninni og lært það sem er gert ráð fyrir að þeir læri. Hins vegar getur hegðun þeirra aðeins breyst lítilega, sem sagt það sem lært var í námskeiðinu gæti ekki hafa verið nýtt til vinnuaðstæðna. Það er auðvelt að koma á mikilvægum reglum af þekkingu til að skipuleggja viðfangsefni þjálfunar en erfiðara er að skipuleggja það sem muni tryggja að þekkingin verði nýtt og notuð í vinnuaðstæðum. Nauðsynlegt er að sjá hvort þekking, færni og viðhorf sem starfsmenn hafa lært í þjálfunaráætluninni hafi verið nýtt í starfið. Breytingaleiðtogi ætti að veita starfsfólki smá tíma fyrir þennan flutning að eiga sér stað. Fyrir sumar áætlanir þá eru tveir til þrjú mánuðir eftir þjálfun góð þumalputtaregla. Fyrir aðra er hálf ár raunhæfara. Breytingaleiðtogi á að vera viss um að gefa þátttakendum tíma til að koma aftur í vinnu, hugleiða nýju hegðunina og prófa hvernig hún gefst (Kirkpatrick, 1998).

Breytingaleiðtogi verður að ákveða hvort hann eigi að nota viðtöl, spurningakannanir eða hvorutveggja en einnig hvenær og hversu oft á að stjórna áætluninni. Hegðun getur verið skýrð sem umfang á því hvort breyting í hegðun hefur átt sér stað vegna þátttöku starfsmanna í þjálfuninni. Til að breyting í hegðun geti átt sér stað eru fjögur skilyrði nauðsynleg eins og áður var nefnt (Kirkpatrick, 1998).

Þrep 4: Árangur.

Árangur er ástæðan fyrir því af hverju þjálfun var viðhöfð og það ætti að vera hægt að sýna áþreifanlegan árangur sem er dýrmætara en það sem þjálfunin kostar (Hayes, 2002). Árangur getur verið skýrður sem lokaárangur sem á sér stað því starfsmenn sóttu námskeiðin. Lokaárangur getur leitt til aukinnar framleiðslu, bættra gæða, minni kostnaðar, minni starfsmannaveltu og aukins hagnaðar. Mikilvægt er að skoða hvort slíkur árangur verði til vegna þjálfunaráætlunar og þess vegna þarf lokamarkmið þjálfunaráætlunar að vera tjáð í þessu formi (Kirkpatrick, 1998).

Þessi fjögur þrep af mati eru hugsuð sem andstæður. Fyrst eru metin viðbrögð, svo fræðsla, hegðun og loks árangur. Hvert þessarra fjögurra þrepa er mikilvægt og fyrstu tvö þrepin ætti ekki að gera á hraðferð til þess að komst í þrep þrjú og fjögur. Viðbrögð er auðvelt að kanna og á að mæla þau fyrir hverja áætlun. Breytingaleiðtogar ættu að halda áfram til þriggja þrepa þar sem starfsfólk, tími og kostnaður eru aðgengileg (Kirkpatrick, 1998).

8 SAMANTEKT

Niðurstaða þessarar ritgerðar er að helstu ástæður fyrir því af hverju innleiðing breytinga mistekst hjá mörgum skipulagsheildum er að boðskipti hafi verið léleg og þar með ekki tekið nægilega mark á viðbrögðum starfsfólks. Mannlegi þátturinn er stór hluti í breytingastjórnun þar sem andstaða fólks við breytingum er algeng. Fólk er í eðli sínu íhaldssamt og líkar vel við þau vinnubrögð sem það hefur tamið sér. Breytingastjórnun er aðferð stjórnenda en ekki er hægt að ná árangri með henni nema með samvinnu allra starfsmanna í skipulagsheildinni. Má segja að breytingastjórnun snúist um samvinnu en hins vegar eru margir sem eru á móti breytingum. Því ætti að vera mikilvægt fyrir stjórnanda að vera meðvitaður um viðbrögð fólks og innleiði breytingar smám saman til að starfsfólk fái tíma til að aðlagast þeim.

Til þess að minnka andstöðu starfsfólks við breytingum þarf árangursríkar boðskiptaleiðir og þjálfun. Ef stjórnandi kynnir ekki vel þær breytingar sem eru í vendum og fylgist ekki nægilega vel með viðbrögðum starfsfólks, geta breytingar mistekist. Boðskiptavandamál eins og orðrómur, geta komið upp og valdið kostnaði sem getur orðið skipulagsheildinni erfið viðfangs. Ef skipulagsheild í breytingaferli inniheldur nóg af „maður á mann“ boðskipti og notar leiðbeiningarstefnu um boðskipti er hægt að koma í veg fyrir frekari boðskiptavandamál. Ef viðbrögðum starfsfólks hefur verið veitt athygli hafa þau í för með sér aukið traust á milli starfsmanna og stjórnanda og andstaða ætti því að minnka til muna.

Breytingaleiðtogar hafa mikið að segja hvort starfsfólk nái árangri í þjálfun. Hönnun og stjórnun þjálfunar verður að vera skipulagt og markvisst ef hún á að skila árangri. Því skiptir máli að starfsfólk hafi löngun til að breyta, viti hvað það á að gera og sé umbunað sem leiðir til þess að umhverfið verður hvetjandi. Því skiptir góður undirbúningur fyrir breytingar miklu máli ásamt árangursríkum boðskiptum því hann auðveldar framhaldið og eykur líkur á að þjálfun starfsfólks skili góðum árangri. Þannig er hægt að koma í veg fyrir neikvæð viðbrögð á meðan þjálfun stendur og ljúka henni á tilætluðum tíma og innan kostnaðaráætlunar. Boðskipti og fræðsla eru þættir sem stöðugt þarf að huga að svo árangur verði í samræmi við væntingar.

Til að skipulagsheildir haldi velli verða aðferðir breytingastjórnunar að vera hluti af lífi þeirra og þær ættu að líta á breytingastjórnun sem tækifæri til að þróast og eflast. Þannig geta breytingar haft sem minnst áhrif á hegðun starfsfólks og starfsemi skipulagsheilda.

9 LOKAORÐ

Breytingastjórnun má líkja við erfitt ferðalag þar sem margar hindranir geta verið á leiðinni að áfangastað. Til að ná góðum árangri þarf að vanda vel til alls undirbúnings og skipuleggja breytingaferlið vel. Grundvallaratriði er að það takist góð samvinna meðal starfsfólks við að koma á breytingum í skipulagsheildum. Til að svo megi vera þurfa boðskipti að vera góð og áhersla lögð á markvissa þjálfun og fræðslu. Von mín er sú að þessi ritgerð opni augu lesenda fyrir því hversu mikilvægt er fyrir skipulagsheildir að lifa með breytingum og taka þátt í þeim með hagsmuni allra að leiðarljósi, skipulagsheildarinnar jafnt sem starfsfólks.

HEIMILDASKRÁ

Baker, K.A. (2002, ágúst). Organizational communication (13.kafli). Sótt 15.mars 2010 af <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>

Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Gallan, V. og Difonzo, N. (2006). Management are aliens! Rumors and stress during organizational change. *Group and Organization Management*, 31(5), 601-621.

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. og Callan, V.J. (2004). Uncertainty organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-529.

Craine, K. (2007). Managing the cycle of change. *Information Management Journal*, 41(5), 44-50.

Dow, K. og Leitch, R. (2007). Confidence in the implementation process of a new information system. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, (4), 139-159.

Downing, L. (2006). Implementing EDMS: Putting people first. *The Information Management Journal*, 40(4), 44-50.

Drucker, P.F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Eyþór Eðvarðsson. (2003). Að takast á við breytingar og andstöðu starfsfólks. *Þekkingarmiðlun*. Sótt 2. janúar 2010 af <http://thekkingarmidlun.is/template23244.asp?Pageid=4096 &newsid=1061>

Friday, S. (2009). Making change last. *Building Operating Management*, 56(3), 22-26.

Gilsdorf, J.W. (1998). Organizational rules on communicating: How employees are and are not learning the ropes. *The Journal of Business Communication*, 35(2), 173-201.

Gotsill, G. og Natchez, M. (2007). From resistance to acceptance: How to implement change management. *T+D*, 61(11), 24-27.

- Gregory, K. (2005). Implementing an electronic records management system: A public sector case study. *Record Management Journal*, 15(2), 80-85.
- Guha, S., Grover, V., Kettinger, W.J. og Teng, J.T.C. (1997). Business process change and organizational performance: Exploring an antecedent model. *Journal of Management Information Systems*, 14(1), 119-154.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson. (2000). Stjórnun þekkingar: Leið til að ná samkeppnisforskoti. *Þekkingarmiðlun*. Sótt 10.mars 2010 af <http://www.thekkingarmidlun.is/template/23244.asp?pageid=4096&newsid=4003>.
- Hayes, J. (2002). *The theory and practice of change management*. New York: Palgrave.
- Haywood-Matty, K. (2007). From silos to networks: Changing organisations. *Training and Development in Australia*, 43(5), 15-17.
- Heathfield, S.M. (e.d.). *Communication in change management*. Sótt 17.mars 2010 af http://humanresources.about.com/od/changemanagement/a/change_lessons2.htm
- Herold, D.M og Fedor, B. F. (2008). *Leading change management*. London: Kogan Page.
- Hiatt, M. J og Creasy, J. T. (2003). *Change management: The people side of change*. Loveland, Colorado: Prosci Research.
- Jager, P. D. (2001). Resistance to change: A new view of an old problem. *The Futurist*, 35(3), 24-27.
- Kitchen, P. og Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications*, 7(1), 46-53.
- Kirkpatrick, D.L. (1998). *Evaluating training programs: The four levels* (2.útgáfa). San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P og Schlesinger, L.A (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(mars- apríl), 106-114.
- Kreitner, R. (2007). *Management* (10. útgáfa). Boston: Houghton Mifflin Company.

- Newstrom, J.W. og David, K. (1993). *Organizational behavior: Human behavior at work* (10.útgáfa). New York: McGraw-Hill.
- Paton, R.A. og McCalman, J. (2008). *Change management: A guide to effective implementation* (3. útgáfa). London: Sage Publication Ltd. Sótt 26. mars 2010 af <http://books.google.com/books?q=Change+Management%3A+A+Guide+to+Effective+Implementation+&btnG=B%3%B3kaleit&hl=is>.
- Pearce, C. Ten steps to managing change. *Nursing management*, 13(10), 25.
- Pont, T. (2003). *Developing effective training skills*. London: CIPH House. Sótt 26. mars 2010 af <http://books.google.com/books?q=Developing+effective+training+skills&btnG=B%3%B3kaleit&hl=is>.
- Ranken, N. (2007). Communication an IT system change: Eight tips for success. *Strategic Communication Management*, 11(4), 16-19.
- Reed, J. og Vakola, M. (2006). What role can a training needs analysis play in organisational change? *Journal of Organizational Change*, 19(3), 393-407.
- Richardson, P og Denton, D. K.(1996). Communicating change. *Human Resource Management*, 35(2), 203-216.
- Russ, T. L. (2008). Communicating change: A review and critical analysis of programmatic and participatory implementation approaches. *Journal of Change Management*, 8(3-4), 199-211.
- Saunders, R. (1999). Communicating change. *Harvard Management Communication Letter*, 8(2), 2-4.
- Schultz, J. R. (2007). Eight steps to sustain change. *Quality Progress*, 40(11), 25-31.
- Self, D. R. og Schraeder, M. (2009). Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 167-182.
- Stanleigh, M. (2007). Effecting successful change management initiatives. *Industrial and Commercial Training*, 40(1), 34-37.
- Todnem, R. (2007). Ready or not. *Journal of change management*, 7(1), 3-11.

- Wainwright, D. (2008). The training manager as change agent. *Training Journal*, 56-59.
- Wigham, R. (2008). The more things change. *Training & Coaching Today*, 10-11.
- Windsor, P. (2006). Successful change management. *AIIM E – Doc Magazine*, 82-84.
- Wood, J. (1999). Establishing internal communication channels that work. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 21(2), 135-149.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (5.útgáfa). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Þorkell Sigurlaugsson. (1996). *Stjórnun breytinga*. Reykjavík: Framtíðarsýn ehf.

