

Herrero sündroom

Tekst: Elna Nykanen Andersson

Artikkel avaldatud ajakirjas Life (Mandatum Life 2014 aastal)

Leandro Herrero on endine psühhiaater, kes hakkas inimeste asemel organisatsioone analüüsima ning avastas mitmeid sarnasusi. Herrero sõnul levib muutus organisatsioonis väga kiiresti ühelt inimeselt teisele - täpselt nagu viirus.

“Kultuuri loob käitumine. Kui inimesed käitumismudeleid ei muuda, ei muutu üldises plaanis midagi.”

Olete kirjutanud mitu juhtimisalast raamatut ning töötanud välja uue Viral Change i mudeli muudatuste iuhtimiseks. Kohe räägime sellest lähemalt. Alustuseks küsiks in aga, mis tekitas psühhiaatris huvi juhtimise vastu?

Töötasin 15 aastat kliinilise psühholoogia vallas ning mitmetes ravimifirmades juhtival ametikohal. Märkas in nende aastate jooksul midagi väga huvitavat: ehkki ettevõtete kultuur, suurus ja asukoht olid peaaegu samad, käis nende käsi siiski täiesti erinevalt. Mõni saavutas suurepäraseid tulemusi, samal ajal kui teist saatis üks ebaõnnestumine teise järel. Hakkasin mõtlema, miks see nii on. Winston Churchill ütles kord: „Meie anname uutele ehitistele kuju, aga hiljem kujundavad need meid endid.“ Mind huvitab käitumismudelite kujundamine. Nii et juhtimise uurimine oli minu jaoks igati loogiline samm.

Paljudes ettevõtetes tahetakse senist tegutsemisviisi ning organisatsioonikultuuri muuta. Mida juhid peaksid teadma inimeste käitumismudelite kohta?

Enamik reegleid, millest organisatsioonides lähtutakse, on ju kirjutamata - neid ei ole juhendis ja neid ei saa õpetada. Kultuuri ei saa luua koolitusprogrammidega, sest see koosneb mitmetest tegutsemisviisidest ning käitumismudelitest. Inimesed käituvad kindlal viisil, jäljendavad üksteist ja nii kultuur levibki.

Meie käitumismudelid mõjutavad teineteist vastastikku nii heas kui halvas mõttes. Kultuuri uuendamine on väga lihtne. Seda loob nimelt käitumine. Just sellepärast ongi nii, et kui inimesed oma käitumismalli ei muuda, ei toimu ka üldisemat muutust. Programmidest ei ole kasu, kui inimeste käitumine ei muutu. Sellisel juhul on tegu vaid muudatuse illusiooniga.

“Ülalt alla mudelit võib küll kasutada teadlikkuse tõstmiseks ning juhiste andmiseks, kuid rohujuuretasandil ei muuda see suurt midagi.”

Tavaliselt viiakse mingit projekti, millega tahetakse muudatust esile kutsuda, ellu „ülalt alla“ põhimõttel korraldatakse seminare, tehakse PowerPointi

esitlusi ning saadetakse e-posti teel memosid laiali. Te ütlete, et Viral Change'i mudeli puhul võivad isegi kaks-kolm väikest muudatust inimeste tegutsemisviisis tuua kaasa märksa suuremaid muudatusi organisatsiooni tasandil. Kuidas see käib?

Minu mudeli puhul algab muudatus rohujuuretasandil. Asi on selles, kuidas me asju teeme, näiteks kuidas me jagame infot ja ressursse. Tegutsemisviisides võib korraga aset leida kolm kuni viis väikest muudatust, mis seonduvad ka suuremate projektidega. Kolm väga mõjukat töötajat, kellel on head kontaktid ning keda inimesed usaldavad, võivad kaasa tuua palju suurema muudatuse kui 30 töötajat, kellel neid eeldusi pole. Muutuseks ei ole vaja seminare ega juhatuse käske. Piisab sellest, kui väike grupp inimesi oma käitumist muudab ja teised sellega kaasa lähevad.

Mis siis juhatuse ülesandeks jääb?

Juhatus valib välja inimesed, kes saaksid muudatust kõige tõhusamat läbi viia, ning paluvad nende abi. Juhatus ülesandeks on pakkuda rohujuuretasandil toetust, et mitteametlikud võrgustikud toimiksid. Muidugi peab muudatuste protsessil olema eesmärk, mille juhatuse on paika pannud. Sõltuvalt sellest valitakse välja kaks kuni kolm käitumismudelit ning istutatakse need võtmeisikute abil organisatsiooni, et need seal edasi leviksid. Käitumismudelid on nagu viirused või nakkushaigused. Nad levivad ühelt inimeselt teisele, põhjustades epideemia. Organisatsiooniline muudatus sarnaneb oma olemuselt paljude sotsiaalsete liikumiste ja poliitiliste kampaaniatega.

Kui ruttu tulemusi võib oodata?

Kuna muudatuste eesotsas on töötajad, keda kolleegid tunnevad ja usaldavad, siis võib märkimisväärseid muudatusi organisatsioonikultuuris oodata juba kuue kuu pärast. Kõik sõltub ettevõtte eesmärkidest, kuid näiteks otsustusprotsesse ja klienditeenindust saab ka lühema ajaga muuta. Tegu on tavalise sotsiaalse nähtusega, mis kaasab kiiresti kõiki.

Mis traditsioonilisel muudatuste juhtimisel viga on?

See ei toimi tõhusalt. Inimesi pommitatakse infoga lootuses, et see muudab nende käitumist, kuid kasutult. „Ülalt alla“ mudelit võib küll kasutada teadlikkuse tõstmiseks ning juhiste andmiseks, kuid rohujuuretasandil ei muuda see suurt midagi. Uuringud näitavad, et koguni 75-80% tavapärastest muudatuste juhtimise programmidest läheb vett vedama. Just seetõttu on inimesed ka nii väsinud. Sotsiaalse jäljendamise mudelit ei ole aga vaja nullist leiutada, sest see on inimestesse sügavale sisse kodeeritud - me võime näha seda lasteaias, tänaval, kogu ühiskonnas. Ärimaailmas hakatakse samuti vaikselt aru saama, et jäljendamises ja rohujuuretasandil peituvat potentsiaali saab ära kasutada. Viral Change'i mudelis juhivad muudatust mõjukad inimesed, kes nakatavad oma kolleege uue tegutsemismustriga. Kuidas juhatuse need mõjuagendid välja valib? Selleks on mitu võimalust. On keerulisi meetodeid, näiteks sotsiaalvõrgustike analüüs ja kaardistamine. Teiseks äärmuseks on intuitsioon. Aga võib ju ka inimestelt lihtsalt otse küsida, sest võtmeisikud on ju teada. Inimesed vastavad

näiteks nii: „Peeter ja Mari ei tööta küll kõrgel kohal, kuid neid usaldatakse ning neil on mõjuvõimu.” Just selliseid inimesi peaks muudatuste juhtimisse kaasama. Tegelikult võib neid nimetada omamoodi aktivistideks, kes suudavad inimesi inspireerida ja panna end jäljendama.

Lugude rääkimine on juba kaua aega moes olnud, eriti kaubamärkide puhul. Ka teie rõhutate lugude tähtsust. Milline roll neil muudatustejuhtimises on?

Lugusid on vaja teisel tasandil. Esiteks on vaja üht suurt lugu, mis jutustab organisatsooni kohast maailmas ning eesmärkidest. Kuid sellest üksi ei piisa, lisaks peab olema ka väiksemaid lugusid, mis räägivad muudatustest ja saavutustest. Mõned aastad tagasi olid levinud lood töötajatest, kes tegid nädalavahetusel kangelastegusid, päästsid ettevõtte ja jõudsid seega selle kuukirja esikaanele. Kuid inimesed unustavad need lood kähku ära, sest nendega ei saa samastuda. Need mõjuvad pigem negatiivselt. Selle asemel on vaja koguda ja levitada väikseid lugusid, näiteks sellest, kuidas Peeter ja Mari teatud olukorras käitusid ja kuidas nad organisatsiooni muutsid. Inimesed tahavad tunda, et nad on justkui osa ühest või teisest loost.

Millised kogemused teil Viral Change i mudeli ellurakendamisel on?

Oleme seda kasutanud mitmes valdkonnas. Alustasime ravimitööstusega, liikudes edasi finantssektorisse. Praegu kasutatakse seda näiteks ka transpordivallas. Töötame USAs ning püüame muuta kuulsate kollaste koolibusside töökorraldust, eriti ohutuse seisukohast. Meie mudel töötab kõikjal, kus on vaja muuta senist asjade ajamise viisi. Selle mudeli puhul on tulemusi numbrites raske mõõta ning tabelina salvestada.

Kas muudatustejuhid usaldavad teie mudelit?

Mõned inimesed on skeptilised ja mõtlevad, mis siis neile selle uue mudeliga veel teha jääb. Me koolitame neid, selgitades, et nende sarnaseid juhte tuleb üha juurde ja see toob endaga kaasa positiivsed muutused. Mõned tunnevad kergendust, sest saavad tänu sellele mudelile jagada oma vastutust uute muudatuste eesotsas olevate inimestega. Juhtide roll on endiselt äärmiselt oluline, kuid tegutsemisviiside muutmine toimib kõige paremini teiste inimeste kaudu. Kui juhid näevad, et asjad arenevad jõudsalt, siis lähevad nad tavaliselt põnevile ning tulevad kaasa.

Paljudes ettevõtetes on korruga vaja läbi viia mitmeid muudatusi. Kuidas sellises olukorras organisatsiooni juhtida?

Meil on vaja uusi tööriistu. Vanad loodi siis, kui tulevikku oli lihtsam ette ennustada ning muutused olid lineaarsemad. Tänapäeva maailm muutub kiiresti. Paljud ettevõtted võtavad korruga liiga palju muudatusprogramme ette: personaliosakonnal on oma programm, kvaliteedikontrollil oma jne. Inimesed väsivad niimoodi ära ning juhtide olukord muutub keerukaks, kuna nad ei mõju enam usutavalt. Juhi peamiseks ülesandeks on seega luua selgust ja lihtsust. Korruga peaks toimuma vaid üks- kaks suuremat muudatuste programmi ja algatust. Mõelge sellest nagu ärimaailma Panama kanalist. Kui 20 laeva proovib korruga läbi kanali trügida, on tulemuseks suured kokkupõrked.

Milline on suhtluse roll muudatuste juhtimises? Kuidas see muutub?

Suhtlus on jätkuvalt väga oluline. Varem arvasime, et midagi muud ei olegi vaja. Arvasime, et suhtlust ei saa kunagi liiga palju olla. Kuid see pole tõsi. Mõnikord läheb kanal umbe. Suhtlusel on oma koht, kuid see üksi ei muuda meie tegutsemisviisi. Ettevõtte kanaleid pidi tormava infotsunami toime on piiratud. Infot tuleb hallata nagu muuseumieksponaati. Kõige olulisem on koguda ja taastada inimesteit endilt pärit lood, mida nad tahavad kuulata. Nutikad organisatsioonid ei pommita oma töötajaid liigse infoga.

Kes?

Leandro Herrero on Hispaania psühhiaater ja juhtimiskonsultant, kes on viimased 30 aastat töötanud Suurbritannias.

Mis?

Herrero spetsialiseerub muudatuste juhtimisele. Lisaks raamatule „Viral Change“ on ta kirjutanud mitmeid muid juhtimisalaseid raamatuid, millest viimane, „Homo Imitans“, avaldati 2011. aastal. Ta juhhib ka konsultatsioonifirmat The Chalfont Project.

Kus?

Herrero reisib üle koga maailma ja peab loenguid muudatuste juhtimise teemadel. Täpsemalt on tema ideedega võimalik tutvuda kodulehel - leandroherrero.com.