

Izvajanje organizacijskih sprememb

Brane Gruban, ABC

© DIALOGOS, Strateške komunikacije, d.o.o.

www.dialogos.si

Vse pravice pridržane.

Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno ponatisniti, reproducirati ali posredovati s kakršnimkoli sredstvi, elektronskimi, mehanskimi, s fotokopiranjem, zvokovnim snemanjem ali kako drugače, brez pisnega dovoljenja avtorja.

DIALOGOS

Izvajanje organizacijskih sprememb
Nova Gorica, 15. november 2005

© DIALOGOS, Strateške komunikacije, d.o.o., 2005

Vse pravice pridržane.

Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno ponatisniti, reproducirati ali posredovati s kakršnimkoli sredstvi, elektronskimi, mehanskimi, s fotokopiranjem, zvokovnim snemanjem ali kako drugače, brez pisnega dovoljenja avtorja.

Pripravil:

DIALOGOS, Strateške komunikacije, d.o.o.

Dunajska 51, 1000 Ljubljana

Tel. +386 (0)1 436 42 33

Fax. +386 (0)1 436 42 34

<http://www.dialogos.si/>

E-mail: info@dialogos.si

Izvajanje sprememb

Kadar razmišljamo o spremembah, si v mislih pogosto pričaramo drzno strategijo, celovito in z jasno vizijo, ki bo organizacijo vodila v uspešno prihodnost. V bistvu je vizionarsko oblikovanje strategije osrednji del procesa sprememb. Še bolj izzivalno - in težje oprijemljivo - pa je to, kar strategiji in viziji sledi: izvajanje samega procesa. Izvajalec procesa sprememb je tisti, ki se sooča z dnevnimi, taktičnimi postopki in operativnim odločanjem v zvezi s spremembo, tisti, ki pospeši ali zavre uspeh programa sprememb.

Izvajalec sprememb pa seveda ne deluje sam; sprememba uspe, kadar si za to prizadeva cela organizacija.

V splošnem lahko tiste, ki so v organizaciji vključeni v izvajanje sprememb, razdelimo v tri širše vloge: stratege sprememb, izvajalce sprememb in prejemnike sprememb.

Strategi sprememb so, enostavno povedano, odgovorni za začetno delo: za prepoznavanje potrebe po spremembi, oblikovanje vizije in željenega rezultata, za odločanje, katera sprememba je možna oz. izvedljiva, ter za izbiro njenih financerjev in zagovornikov.

Prejemniki sprememb so največja skupina ljudi, ki morajo spremembo sprejeti in se ji prilagoditi. Govorimo o "institucionaliziranih" sprememb, njihovo vedenje in ravnanje pa odločata o tem, ali bo sprememba uspela ali ne.

Izvajalci sprememb pa so tisti, ki spremembo dejansko uresničijo. Njihova naloga je, da omogočajo napredek in uspeh. Odvisno od obsega vizije, ki jim je na voljo, lahko oblikujejo specifičen načrt izvedbe ali pa se odločajo med različnimi programi, ki so jim na voljo. Hkrati se morajo izvajalci tudi odzivati na zahteve od zgoraj in pridobivati sodelovanje zaposlenih na nižjih hierarhičnih nivojih.

Kakšna je torej v resnici izkušnja izvajanja sprememb? Zapomniti si moramo, da so so dobna podjetja sestavljena iz različnih posameznikov in skupin, od katerih ima vsaka svoje upe, sanje in strahove. Vsi ti posamezniki in skupine, hkrati z mnogoterimi zunanjimi dejavniki, vplivajo na poslovanje podjetja. Zaradi vseh teh vplivov izvajanje sprememb zahteva nenehno spretnost, budnost in prožnost.

Zveni vznemirljivo - toda: ali je izvedljivo? Izvajalci so pred odgovorno nalogo. Pogosto menijo, da nimajo dovolj avtoritete in pooblastil, da bi spremembo izvedli povsem samostojno, hkrati pa od nadrejenih ne dobivajo zadostne podpore. Pozabiti pa ne smemo tudi tega, da bolj ko "prejemniki" zavirajo odločitve izvajalca, bolj jim otežkočajo tekoče aktivnosti. Vloga izvajalcev v procesu izvajanja sprememb je torej polna izzivov.

► Običajne pasti v izvajanju sprememb

Življenjske zgodbe o organizacijskih spremembah so le redko podobne nezapletenim, enostavnim izkušnjam, ki jih opisuje strokovna literatura; takoj ko se začne težavno izvajanje sprememb v praksi, se izničijo vsi še tako dobronamerni nasveti. Ne glede na to, koliko truda organizacije vložijo v pripravo, lahko z gotovostjo trdimo, da niso nikoli dovolj pripravljene na težave, ki prežijo nanje v procesu izvajanja sprememb.

Nerealistično prikazovanje procesa sprememb, ki je značilno zlasti za strokovni tisk in akademsko literaturo, je lahko nevarno. Tovrstna literatura namreč spremembo opisujejo kot definiran proces z določenimi smernicami uspeha - avtorji torej zavajajo menedžerje, saj ti slej ko prej ugotovijo, da je realnost mnogo bolj kruta, kot so pričakovali, ter namesto nadzorljivega procesa odkrijejo kaos - posledica vsega tega pa je navadno razočaranje.

Zapomnimo si: le redka so podjetja, ki natančno vedo, kam gredo ali kako naj tja pridejo!

Posamezniki, ki ustvarjajo spremembe, se morajo sprijazniti tudi z nepričakovanimi silami - tako znotraj kot tudi zunaj organizacije. Ne glede na to, kako pazljivo se izvajalci pripravijo na spremembe, in ne glede na to, kako realistični in pripadni so, bodo vselej obstajali dejavniki zunaj njihovega nadzora, ki bodo vplivali na uspeh procesa sprememb. Zunanjih, nenadzorljivih sil ne smemo podcenjevati, saj so prav te eden izmed razlogov, da nekateri dvomijo v upravljalnost spremembe sploh. Premiki v vladnih predpisih in zakonih, sindikalna gibanja, konkurenčni spori, združitve in prevzemi ter politične in mednarodne krize... vse to vpliva na poslovanje sodobnega podjetja. Menedžerji zato ne morejo pričakovati, da bodo lahko neovirano izvajali zastavljene načrte.

Strokovnjaki, ki so se ukvarjali z najbolj običajnimi pastmi izvajanja sprememb, so v svojih raziskavah odkrili prav te vrste frustracij. Zgovoren je primer neke študije strateških poslovnih enot v 93 srednje velikih in velikih podjetjih: respondenti so morali opisati izvajanje neke strateške odločitve, v katero so bili vključeni. Rezultati raziskave so pokazali sedem izvedbenih problemov, ki so se pojavili v vsaj 60 odstotkih podjetij:

1. Izvedba je vzela več časa, kot je bilo prvotno načrtovano (76 %).
2. Glavni problemi, ki jih prej ni bilo mogoče identificirati, so se pojavili med izvedbo (74 %).
3. Koordinacija izvedbenih aktivnosti (npr. po nalogah, odborih, nadrejenih) ni bila dovolj učinkovita (66 %).
4. Konkurenčne aktivnosti in krize so odvrnile pozornost od izvajanja te strateške odločitve (64 %).
5. Zmogljivosti (spretnosti in sposobnosti) zaposlenih, vključenih v izvedbo, niso bile zadostne (63 %).
6. Usposabljanje in navodila, posredovana zaposlenim na nižjih nivojih, niso bila primerna (62 %).
7. Nenadzorljivi dejavniki v zunanjem okolju (npr. konkurenčni, ekonomski, vladni) so imeli na izvedbo neugoden učinek (60%).

Našteti sedem točk prav gotovo predstavlja najbolj pereče probleme, vendar pa seznam še zdaleč ni popoln. Ostali dejavniki, ki ovirajo izvajanje sprememb, so denimo: nezadostna podpora pristojnih oseb; nejasna opredelitev ciljev in pričakovanj; ne vključevanje tistih, na katere bo sprememba vplivala; ter takojšnje odstranjevanje pritožb, namesto da bi preverili, če so upravičene.

► Taktični koraki izvedbe

Upravljanje sprememb žal ni klasičen postopen proces in za uspeh ne obstaja predpisan recept. Bolj ko preučujemo spremembe in bolj ko preučujemo njihove učinke, bolj skromni v bistvu postajamo pri predpisovanju "najboljšega" načina izvajanja sprememb.

Toda čeprav ne obstajajo enostavni odgovori, se še vedno lahko učimo iz izkušenj drugih. V zadnjih dveh desetletjih je nastala cela vrsta seznamov, predpisov izvajanja sprememb. Seznam, ki ga boste lahko prebrali v nadaljevanju, zajema glavne predpise, povzete iz sodobne strokovne literature o načrtovanju sprememb. Govorimo lahko o neke vrste desetih zapovedih uspešnega izvajanja organizacijskih sprememb (glej tudi sliko 1).

Kot smo že omenili, nobena vodila ne zagotavljajo recepta za uspeh, zato tudi ta seznam ni popoln. Priporočamo vam, da teh deset zapovedi obravnavate kot nekakšen "inventar sestavin", ki so vam na voljo. Z natančnim

procesom testiranja, prilagajanja in ponovnega preizkušanja lahko kot izvajalci odkrijete pravo kombinacijo sestavin, v pravem razmerju, ki odgovarja potrebam po spremembi v vaši organizaciji.

► Deset zapovedi za uspešno izvajanje sprememb

1. Analizirajte organizacijo in njeno potrebo po spremembi

Strategi in izvajalci, ki želijo oblikovati učinkovit načrt izvajanja sprememb, morajo razumeti postopke organizacije, način njenega delovanja v okolju, njene prednosti in slabosti ter vedeti kako bodo nanjo vplivale predlagane spremembe. Če ta začetna analiza ni trdna in temeljita, organizaciji ne bo v pomoč še tako dobro poznavanje samih postopkov izvajanja sprememb.

Nosilci in izvajalci sprememb morajo preučiti tudi zgodovino organizacije na področju spremembe, ki jo želijo izvesti. Zapomniti si moramo, da bodo podjetja, ki imajo že tradicionalno odpor do sprememb, s takšnim odporom najverjetneje tudi nadaljevala. Zato je zanje bolj priporočljivo, da se odločijo za postopen, negrozeč in participativen proces izvajanja sprememb, ki vključuje naslednje taktike:

- podrobno razlago načrtovanih sprememb,
- spretno predstavljene načrte,
- razpoložljivost informacij,
- vključevanje koristi za končne uporabnike in za podjetje v načrte,
- določitev dodatnega časa za razlago procesa sprememb in same spremembe,
- pridobivanje povratnih informacij zaposlenih,
- začeti z majhnim in enostavnim,
- zagotavljanje hitrih, pozitivnih, vidnih povračil,
- javno objavlanje uspehov.

Na tej zgodnji stopnji procesa sprememb moramo sistematično preučiti dejavnike, ki nastopajo za in proti spremembi (slika 2). Do spremembe namreč ne bo prišlo, razen če so dejavniki, ki jo pospešujejo, močnejši od tistih, ki jo zavirajo.

Če sile, ki so naperjene proti spremembi, postanejo dominantne, morajo izvajalci premisliti, katere dodatne spodbude lahko uveljavijo (npr. pridobivanje zvestobe zaposlenih, zagotavljanje boljših dokazov za potrebo po spremembi itd.), preden uvedejo načrt spremembe.

2. Oblikujte skupno vizijo in skupno usmeritev

Eden od prvih korakov v inženiringu sprememb je združitev organizacije v skupni (središčni) viziji. Vizija mora odražati filozofijo in vrednote organizacije, hkrati pa ji je (oz. bi ji morala biti) v pomoč pri artikulaciji njenih prizadevanj in želja. Uspešna vizija je organizaciji v pomoč pri doseganju zastavljenih ciljev.

Medtem ko je oblikovanje vizije klasična strateška naloga, pa lahko način, na katerega to vizijo predstavimo organizaciji, močno vpliva na njeno izvedbo. Zaposleni na vseh organizacijskih nivojih bodo hoteli poznati poslovni smisel, ki je v ozadju vizije, pričakovane koristi (bodisi pozitivne ali pa negativne) za organizacijo in zanje kot posameznike. Posebej je pomembno, da izvajalci "prevedejo" vizijo tako, da bodo zaposleni razumeli kako ta vpliva na njihovo delo.

3. Ločitev od zgodovine

Če se želimo prebuditi v novi resničnosti, je ločitev od zgodovine, tradicije, preteklosti, temeljnega pomena. Organizacija le težko prevzame novo vizijo prihodnosti, dokler se ne loči od rutin in struktur, ki ne delujejo več.

Poleg ločitve od preteklosti pa je pri uvajanju sprememb za organizacijo prav tako pomembno krepiti tiste vidike poslovanja, ki tej novi "viziji" dodajajo vrednost. Za to, da bi spremembi dodali nekaj kontinuitete, torej potrebujemo določeno mero dediščine in tradicije. Ker se spremembe v mnogih organizacijah množijo, postane ta "preteklost znotraj prihodnosti" še bolj pomembna.

4. Ustvarite občutek nujnosti

Prepričevanje organizacije, da je sprememba nujna, ni tako težko, kadar je organizacija na robu bankrota ali kadar se z njo dogaja kaj drugega zelo pomembnega. Kadar pa potreba po spremembi ni splošno razumljena, lahko vodja spremembe ustvari občutek nujnosti, ne da bi pri tem sprožil lažni alarm. Če želimo organizacijo pripraviti na spremembo, je torej občutek za nujnost velikega pomena.

Z vidika samega izvajanja sprememb zapoved po ustvarjanju občutka nujnosti predpostavlja hitro ukrepanje. Medtem ko lahko strategji opazijo grožnje, ki zahtevajo temeljito in hitro ukrepanje, pa izvajalci - navadno srednji menedžerji - lahko zaznavajo nekaj povsem drugega; bodisi so prepričani, da potreba ni tako drastična, kot mislijo strategji, in da bodo namesto globokih sprememb uspešni tudi skromnejši pristopi, ali pa menijo, da je situacija celo slabša, kot so jo opisali strategji.

V vsakem primeru je zaželeno neposredno in nenehno komuniciranje med izvajalci in strategji.

5. Podpirajte močno vlogo vodje

Organizacija se ne bi smela odločiti za korenito spremembo brez vodje, ki je zanjo primeren. Ta nosilec sprememb igra ključno vlogo pri oblikovanju vizije organizacije, pri motiviranju zaposlenih, naj sprejmejo vizijo, ter pri oblikovanju organizacijske strukture, ki nagraduje tiste, ki si prizadevajo za uresničitev vizije.

Seveda ni nujno, da se v vlogi vodje pojavlja ena sama oseba. Ker okolja, v katerih se organizacije spreminjajo, postajajo vedno kompleksnejša (s tem pa postaja vedno zahtevnejše tudi izvajanje sprememb), mnoge organizacije oblikuje posebne time, odgovorne za vodenje izvajanja sprememb. Prednost takšnih timov je predvsem v tem, da združujejo celo vrsto spretnosti (npr. povezovanje karizmatičnega vizionarja z osebo, ki je spretna pri oblikovanju močnega in učinkovitega načrta izvedbe).

6. Pridobite podporo

Vodenje samo po sebi ni dovolj za uspešno uvajanje sprememb; za to je potrebna široka podpora cele organizacije, ki vključuje ne le menedžerje ali izvajalce sprememb, pač pa tudi njihove prejemnike.

Eden izmed načinov, na katerega lahko strategji in izvajalci dobijo podporo za spremembo, je aktivno iskanje podpore t.i. "informacijskih vodij" v organizaciji. Poleg tega pa morajo strategji in izvajalci tudi sami pokazati, da osebno podpirajo prizadevanje za spremembo, ter nazorno opisati prednosti takšnega procesa in njegovih rezultatov za vse zaposlene.

Podpora procesu spremembe ni nujno vsestranska; zadošča že, če je reprezentativna. Še bolj pomembno pa je natančno določiti, čigava podpora je nujna za uspeh programa sprememb.

Izvajalci naj bi v idealnem primeru razvili "načrt pripadnosti oz. podpore", ki ga sestavljajo naslednji dejavniki:

- identifikacija ciljnih skupin ali posameznikov, katerih pripadnost je pomembna,
- določitev kritične mase zaposlenih, potrebne za zagotovitev učinkovitosti spremembe,
- razvoj načrta za pridobivanje podpore kritične mase zaposlenih,
- oblikovanje sistema spremljanja in vrednotenja napredka.

(slika 3 nam prikazuje t.i. mapo deležnikov).

7. Oblikujte načrt izvedbe

Vizija sicer sama po sebi usmerja in navdihuje proces sprememb, vendar pa organizacija potrebuje tudi bolj konkretne nasvete, kaj delati, kdaj in kako. T.i. načrt izvajanja sprememb prikazuje prizadevanja organizacije ter natančno določa vse podrobnosti - od tega, kje naj se skliče prvi sestanek, pa do datuma, do katerega naj bi organizacija dosegla zastavljene cilje na področju sprememb.

V večini primerov je najbolje, da je načrt sprememb enostaven. Preveč ambiciozen ali preveč podroben načrt lahko prej zniža moralo, kot pa je v pomoč. To je tudi trenutek, da premislimo, kako bi lahko v organizaciji izvajali več sprememb hkrati. Ker je tveganje nezadovoljstva zaposlenih v glavnih obdobjih sprememb tako veliko, moramo spremembo razbiti v postopne korake, da ne bi zaposlenih obremenjevali z večkratnimi zahtevami.

Načrt izvajanja sprememb mora vključevati tudi specifične cilje ter podrobno opisati odgovornosti za vsako od različnih vlog - stratege, izvajalce in prejemnike.

Kot pri večini drugih vidikov procesa sprememb mora biti načrt izvedbe tudi prožen, neke vrste "živ" dokument, ki je vselej odprt za popravke in dopolnitve. Preobsežno in preveč togo planiranje lahko vodi k paralizi in neodločenosti, zaradi česar organizacije ne izpolnjujejo več sprotnih zahtev njihovih zaposlenih in poslovnih procesov.

8. Razvijte zmogljivosti

Spreminjanje statusa quo in oblikovanje novih mehanizmov za izvajanje sprememb je lahko bistveni dejavnik transformacije podjetja. Ti mehanizmi so lahko del obstoječe organizacijske strukture ali pa so povsem samostojni.

Zmogljivosti za pospeševanje sprememb se razvrščajo od praktičnih (testiranja, delavnice, izobraževalni programi in novi sistemi nagrajevanja) do simboličnih (preureditev fizičnih dokazov organizacije).

Bolj obsežna in kompleksnejša je sprememba, pomembnejše je, da so investicije in zmogljivosti dobro premišljene in med seboj skladne. V ta namen mora organizacija ves čas izbirati med različnimi taktičnimi možnostmi: ali uporabiti začetni test ali ne? Ali spremeniti določene sisteme hkrati ali pozneje? Ali zavračati staro in sprejeti novo? Ali uporabiti "programiran" pristop ali pa naj vsaka poslovna enota razvije svojega? Ali naj spremembe potekajo od spodaj navzgor ali obratno?

9. Komunicirajte, vključujte ljudi, bodite pošteni

Nosilci sprememb morajo komunicirati odprto ter si prizadevati za vključenost in zaupanje ljudi v organizaciji. Na takšen način namreč premagamo odpor, zaposlenim pa nudimo določene osebne koristi.

Učinkovito komuniciranje je potrebno od samega začetka. Celo način, na katerega je program sprememb prvič predstavljen delavcem, je lahko osnova bodisi za sodelovanje ali pa za zavrnitev programa sprememb.

V spodnjem seznamu boste našli nekatera temeljna merila za povečanje organizacijskega razumevanja in pripadnosti spremembam, za zmanjšanje zmede in odpora, ter za pripravo zaposlenih na pozitivne in negativne učinke sprememb.

V splošnem je konstruktivna napoved sprememb:

- kratka in jedrnata,
- opisuje, kje je organizacija danes, kam mora iti in kako bo tja prišla,
- določa, kdo bo spremembe izvajal in na koga bodo vplivale,
- določa časovne okvire in probleme, povezane z izvedbo,
- razlaga merila uspeha spremembe, nameravane postopke vrednotenja in s tem povezane nagrade,

- identificira ključne stvari, ki se ne bodo spremenile,
- izraža podporo različnih organov in posameznikov,
- razlaga, kako bodo ljudje tekom procesa sprememb obveščani,
- je predstavljena na tak način, da se prilagaja različnim komunikacijskim slogom zaposlenih.

Zapomnimo si, da prava komunikacija zahteva dialog med različnimi vlogami v procesu sprememb. S poslušanjem in odzivanjem na pomisleke, odpor in povratne informacije z vseh nivojev lahko izvajalci bolje razumejo, kaj sprememba pomeni različnim delom organizacije in kako bo nanje vplivala.

10. Okrepite in institucionalizirajte spremembo

Pri uresničevanju spremembe morajo menedžerji in vodje v prvi vrsti dokazovati svojo pripadnost procesu transformacije ter vključevati nova vedenja v vsakodnevne postopke organizacije. S krepitvijo nove organizacijske kulture potrdijo tudi njen pomen in povečajo njeno sprejemljivost.

Zadnja, deseta zapoved je še bolj zahtevna zaradi dejstva, da tisto, kar številne organizacije danes iščejo, ni ena sama, ločena sprememba, pač pa nenehen proces sprememb. Če bi torej govorili o "institucionalizaciji" sprememb, bi delno zgrešili bistvo; namesto tega lahko rečemo, da je tisto, kar si večina organizacij želi, institucionalizirati "pot", ne pa spremembe. Z drugimi besedami: namesto doseganja ene specifične spremembe želijo organizacije oblikovati kulture in okolja, ki prepoznavajo in si prizadevajo za nenehno nujnost sprememb.

► Znanost in umetnost

Poudarili smo že, da omenjene zapovedi niso edini taktični prijemi, ki jih priporoča literatura o načrtovanju in upravljanju sprememb - kljub temu pa so lahko uporaben vodnik za organizacije, ki se spoprijemajo s spremembami, ter dobro orodje vrednotenja poti k napredku.

Znova poudarjamo, da noben seznam popoln. Izvajanje sprememb je tudi proces postavljanja vprašanj, kot so: Ali se ukvarjamo s pravimi potrebami podjetja ali pa hočemo vse storiti le po liniji najmanjšega odpora? Kako zaposleni sprejemajo in razumejo vizijo? Kako bomo ohranili stvari iz preteklosti, medtem ko se pomikamo v prihodnost? Ali imajo vsi enak občutek nujnosti? Ali prejemniki sprememb, zlasti tisti, ki so na dnu hierarhične lestvice, sploh lahko vplivajo? Kako naj ravnamo s tistimi, ki nasprotujejo spremembam? Kdaj naj zaznavamo napredek? Kako bomo integrirali posebne projekte v splošne aktivnosti? Kdaj je najpametneje deliti slabe informacije? In zdaj ko smo prišli tako daleč - je to sploh smer, v katero želimo iti?

Takšna in podobna vprašanja organizaciji pomagajo, da se osredotoča na najpomembnejše in da je ves čas prožna, menedžerje pa opominjajo, da je izvajanje sprememb nenehen proces odkrivanja.

Za konec pa si zapomnimo tudi to, da je izvajanje sprememb mešanica znanosti in umetnosti. To, kako menedžer izvaja spremembo, je lahko prav tako pomembno kot to, kaj sprememba sploh je. V bistvu ima izvajanje sprememb manj opraviti z uboganjem "zapovedi" in več z odzivanjem na različne "glasove" znotraj organizacije, na zahteve specifične situacije, in na realnost, da sprememba lahko nikoli ne bo izoliran fenomen ali zaprta knjiga.

Deset Zapovedi

1. Analizirajte organizacijo in njeno potrebo po spremembi.

2. Oblikujte deljeno vizijo in skupno usmeritev.

3. Ločite se od preteklosti.

4. Ustvarite občutek nujnosti.

5. Podpirajte močno vlogo vodje.

6. Pridobite podporo.

7. Oblikujte načrt izvedbe.

8. Razvijte zmogljivosti.

9. Komunicirajte, vključite ljudi in bodite pošteni.

10. Okrepite in institucionalizirajte spremembo.

Slika 3: Mapa deležnikov

Na vertikalni osi najprej navedite vse člane ali skupine, ki so del t.i. "kritične mase" - tiste ljudi, katerih pripadnost je nujno potrebna. Zgoraj navedite stopnje pripadnosti: "ni pripadnosti", "naj se zgodi", "pomagajte, da se zgodi", in "naredite", ter narišite vertikalne črte, s pomočjo katerih boste dobili stolpce.

Za vsakega člana ali skupino v levem stolpcu vpišite "0" v okvirček, ki predstavlja minimalno pripadnost, ki jo morate imeti, da bi prišlo do spremembe. Ne skušajte dobiti čimveč, pač pa najmanj, kar potrebujete.

Nato preučite vsakega od ljudi ali skupin, kot so zdaj, in vpišite "X" v okence, ki predstavlja sedanjo stopnjo pripadnosti.

Kjer sta "0" in "X" v istem okencu, ju obkrožite in si oddahnite; imate potrebno pripadnost.

Če "0" in "X" nista v istem okencu, ju povežite s puščico. Na takšen način dobite preglednico dela, ki ga morate opraviti (ne pa tudi načinov, kako ga opraviti), da bi dobili potrebno podporo.

► Primer mape deležnikov

Ključni akterji	Ni pripadnosti	"Naj se zgodi"	"Pomagajte, da se bo zgodilo"	"Storite"
1.		x —————→		0
2.		x —————→	0	
3.		x —————→		0
4.		0 ←————	x	
5.			$x0$	
6.	x —————→	0		
7.		x —————→		0
8.		$x0$		
9.	x —————→		0	
10.			0 ←————	x