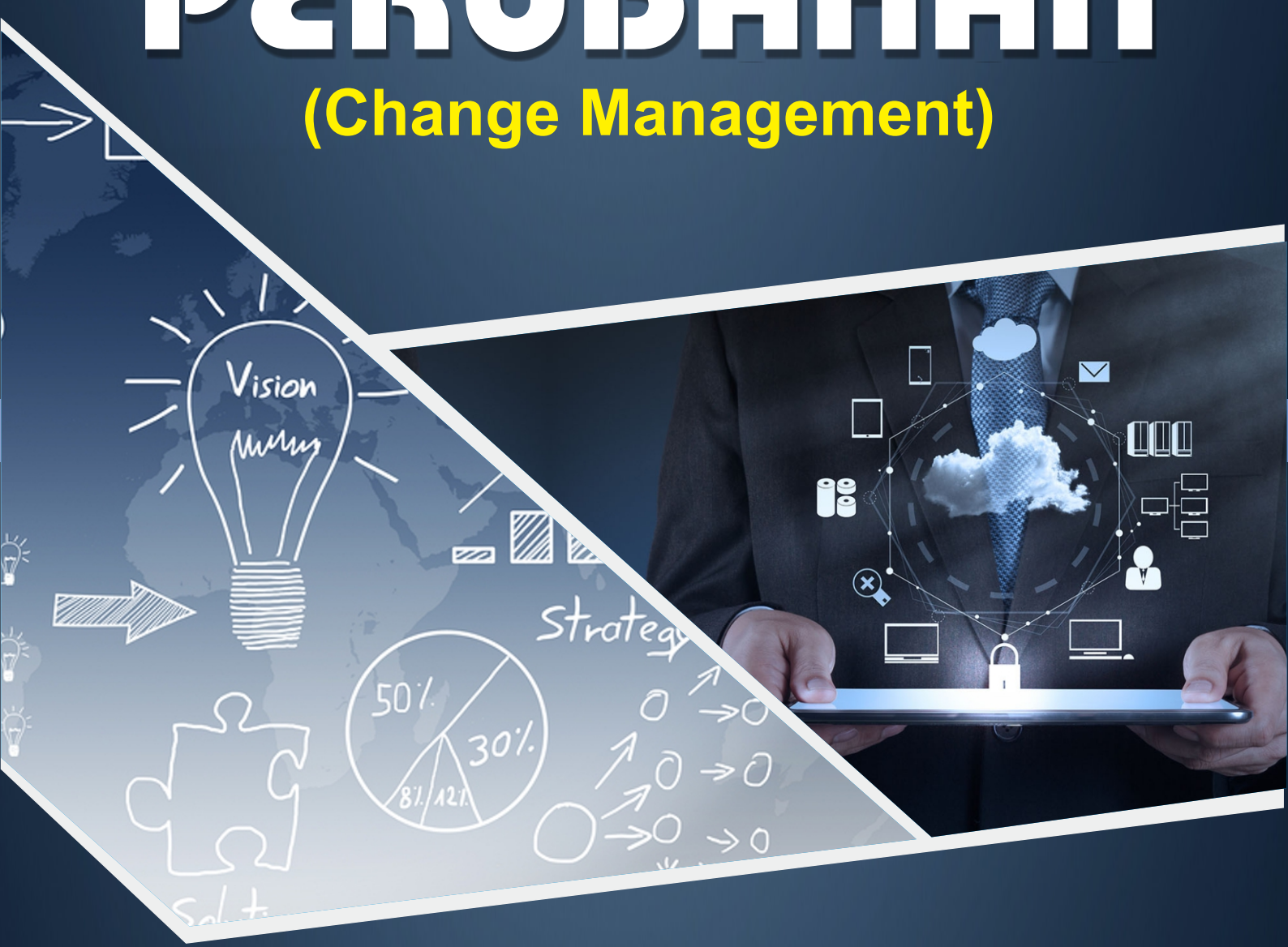


MANAJEMEN PERUBAHAN

(Change Management)





MANAJEMEN PERUBAHAN

(Change Management)

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

BIO DATA PENULIS

Penulis memiliki berbagai disiplin ilmu yang diperoleh dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang dan dari Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga (UKSW). Disiplin ilmu itu antara lain teknik elektro, komputer, manajemen dan ilmu sosiologi. Penulis memiliki pengalaman kerja pada industri elektronik dan sertifikasi keahlian dalam bidang Jaringan Internet, Telekomunikasi, Artificial Intelligence, Internet Of Things (IoT), Augmented Reality (AR), Technopreneurship, Internet Marketing dan bidang pengolahan dan analisa data (komputer statistik).

Penulis adalah pendiri dari Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM) dan juga seorang dosen yang memiliki Jabatan Fungsional Akademik Lektor Kepala (Associate Professor) yang telah menghasilkan puluhan Buku Ajar ber ISBN, HAKI dari beberapa karya cipta dan Hak Paten pada produk IPTEK.

Penulis juga terlibat dalam berbagai organisasi profesi dan industri yang terkait dengan dunia usaha dan industri, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia yang unggul untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja secara nyata.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

JL. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-6141-78-6



9 786236 141786

MANAJEMEN PERUBAHAN

(Change Management)

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM



ASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

JL. Majapahit No. 605 Semarang

Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

MANAJEMEN PERUBAHAN, Change Management

Penulis :

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.

ISBN : 9 786236 141786

Editor :

Dr. Joseph Teguh Santoso, S.Kom., M.Kom.

Penyunting :

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

Desain Sampul dan Tata Letak :

Irdha Yudianto, S.Ds., M.Kom.

Penebit :

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

Redaksi :

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal :

Universitas STEKOM

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : info@stekom.ac.id

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin dari penulis

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan bahwa buku yang berjudul Manajemen Perubahan (Change Management) telah dapat diselesaikan. Buku ini muncul karena banyak perubahan yang terjadi di tengah pandemi covid-19, yang telah mengubah tatanan kehidupan dan perilaku masyarakat secara luas. Perubahan itu dimulai dari banyaknya pembatasan dan interaksi antar manusia, juga perubahan perilaku dalam kegiatan bisnis yang banyak dilakukan secara *on-line*. Perusahaan yang tidak siap dengan perubahan ini, akan mengalami kemunduran, bahkan banyak yang bangkrut.

Buku ini memberi solusi, bagaimana kita mengelola dan memimpin perusahaan di tengah badai Covid-19 pada masa ekonomi digital. Buku ini juga membahas tahapan manajemen perubahan, dan mengapa kita perlu memahami manajemen perubahan dan bagaimana mengatasi dampak perubahan ekonomi digital dan cara merealisasikan manajemen perubahan.

Manajemen perubahan adalah alat, proses dan juga teknik untuk mengelola seluruh akibat yang dihasilkan karena adanya perubahan dalam sebuah organisasi. Perilaku Individu atau organisasi juga bisa menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu manajemen perubahan. Tujuan manajemen perubahan di dalam perusahaan adalah untuk mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan tersebut, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan internal, seperti budaya tenaga kerja WFH (*Work From Home*), perubahan strategi pemasaran, perubahan teknologi dan peralatan, dan lain-lainnya), serta di lingkungan eksternal perubahan pasar, perubahan perilaku masyarakat (*new-normal*), perubahan peraturan, hukum, kebijakan pemerintah, jaringan internet, dan lain-lainnya. Tujuan dari manajemen perubahan pada hakekatnya adalah untuk memperbaiki efektivitas perusahaan agar dapat efisien dan mampu bersaing di pasar ekonomi digital. Upaya ini termasuk perbaikan efektivitas tenaga kerja, perbaikan sistem dan struktur organisasi, serta implementasi strategi perusahaan.

Pada buku ini juga dijelaskan bagaimana mengelola manajemen konflik, manajemen perilaku, manajemen motivasi maupun manajemen stress akibat perubahan kearah digitalisasi. Buku ini juga menjelaskan tentang manajemen resiko, untuk mengantisipasi beberapa hal yang mungkin akan terjadi. Demikian pula kemampuan berkomunikasi adalah salah satu komponen penting dalam keberhasilan menerapkan manajemen perubahan. Komunikasi antar individu, individu dengan tim, atau tim dengan tim. Pemangku jabatan tertinggi diwajibkan memiliki ilmu komunikasi yang dapat menjelaskan tujuan dari manajemen perubahan yang akan dilakukan. Secara garis besar, buku ini menerangkan tentang awal pemikiran kenapa perlu diterapkannya manajemen perubahan hingga cara mengatasi dampak diterapkannya manajemen perubahan dalam perusahaan bisnis.

Semarang, 20 Agustus 2021

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

DAFTAR ISI

| | |
|---|------------|
| HALAMAN JUDUL | ii |
| KATA PENGANTAR | iii |
| DAFTAR ISI | vi |
| BAB 1 SEMUANYA BERUBAH SEMUANYA BERLALU | 1 |
| 1.1 Era Baru Dalam Pengelolaan Faktor Manusia Dalam Proyek..... | 1 |
| 1.2 Apakah Perubahan Begitu Sulit? | 5 |
| 1.3 Pengaruh Perubahan Pada Tenaga Kerja | 6 |
| 1.4 Apa Yang Berubah Dalam Proses Perubahan? | 9 |
| 1.5 Mengubah Strategi | 10 |
| 1.5.1 Perubahan Yang Dikenakan | 11 |
| 1.5.2 Perubahan Partisipatif | 11 |
| 1.6 Pemain Yang Terlibat Dalam Perubahan | 13 |
| 1.7 Model Kinerja Manajer Perubahan | 13 |
| 1.8 Tujuan Manajemen Perubahan | 15 |
| 1.9 Pentingnya Pendekatan Strategis Untuk Manajemen Perubahan..... | 16 |
| 1.10 Manajemen Proyek Atau Transformasi Organisasi? | 17 |
| BAB 2 HCMBOK® BADAN PENGETAHUAN MANAJEMEN PERUBAHAN MANUSIA | 20 |
| 2.1 Struktur HCMBOK® | 20 |
| BAB 3 INISIASI DAN PERENCANAAN PROYEK | 23 |
| 3.1 Tentukan Dan Siapkan Sponsor Proyek..... | 23 |
| 3.2 Mengadakan Pelatihan Untuk Menyelaraskan Dan Memobilisasi Pemimpin | 25 |
| 3.3 Tentukan Tujuan Dan Identitas Proyek | 29 |
| 3.4 Pemetaan Dan Klasifikasi Pemangku Kepentingan | 32 |
| 3.5 Menilai Karakteristik Budaya Organisasi Dan Pengaruhnya | 35 |
| 3.6 Tentukan Peran Dan Tanggung Jawab Tim Proyek | 42 |
| 3.6.1 Siapkan Matriks RACI | 42 |
| 3.6.2 Tentukan Bagan Organisasi Proyek..... | 44 |
| 3.7 Sesuaikan Lingkungan Fisik Dengan Kebutuhan Proyek | 48 |
| 3.8 Rencanakan Penugasan Dan Pengembangan Tim | 49 |
| 3.8.1 Penugasan Tim Dan Penugasan Pascaprojek | 49 |
| 3.8.2 Penetapan dan Penerapan Pelatihan | 52 |
| 3.9 Menilai Kecenderungan Perubahan Dan Dampaknya | 54 |
| 3.9.1 Kedewasaan Untuk Menghadapi Kerugian | 54 |
| 3.9.2 Tingkat Keyakinan Tim | 57 |
| 3.10 Identifikasi Alternatif Untuk Manajemen Pengetahuan | 58 |
| 3.11 Menetapkan Rencana Aksi Manajemen Perubahan | 59 |
| 3.12 Rencanakan Kick-Off Proyek..... | 62 |

| | |
|--|------------|
| 3.13 Kembangkan Rencana Strategis Manajemen Perubahan | 65 |
| 3.14 Ringkasan Bab..... | 72 |
| BAB 4 AKUISISI | 73 |
| 4.1 Rencanakan Aspek Manusia Dari Proses Akuisisi..... | 74 |
| 4.2 Menilai Risiko Benturan Budaya Antara Vendor Dan Tim | 75 |
| 4.3 Tentukan Kebutuhan Pelatihan Teknis Tambahan Tim..... | 76 |
| 4.4 Memetakan Gaya Kepemimpinan Vendor | 77 |
| 4.5 Validasi Peran Dan Tanggung Jawab (Matriks Raci) Dengan Vendor..... | 78 |
| 4.6 Merencanakan Integrasi Vendor Ke Dalam Budaya Organisasi..... | 79 |
| BAB 5 EKSEKUSI | 80 |
| 5.1 Melaksanakan Acara Pembukaan Proyek | 80 |
| 5.2 Menilai Dampak Organisasi | 82 |
| 5.3 Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Perubahan..... | 84 |
| 5.4 Pemetaan Risiko Proyek | 88 |
| 5.5 Konfirmasi Masa Depan Pemanku Kepentingan Di Fase Pasca Proyek | 88 |
| 5.6 Rencanakan Demobilisasi Bertahap Dari Tim Proyek | 91 |
| 5.7 Tentukan Peran Dan Tanggung Jawab Untuk Tahap Produksi..... | 92 |
| 5.8 Tentukan Indikator Untuk Mengevaluasi Kesiapan Untuk Perubahan | 93 |
| BAB 6 IMPLEMENTASI..... | 95 |
| 6.1 Kesiapan Dalam Realisasi Manajemen Perubahan | 95 |
| 6.2 Pastikan Komitmen Semua Pemimpin Untuk Implementasi | 97 |
| 6.3 Mengadakan Rapat Keputusan Pelaksanaan | 98 |
| 6.4 Mengkomunikasikan Hasil Rapat Keputusan Pelaksanaan | 100 |
| BAB 7 PENUTUP..... | 102 |
| 7.1 Jalankan Demobilisasi Bertahap Dari Tim Proyek | 102 |
| 7.2 Kenali Kinerja Tim Dan Individu..... | 103 |
| 7.3 Tinjau Dan Dokumentasikan Pelajaran Yang Dipetik | 104 |
| 7.4 Pastikan Persiapan Pengguna Untuk Melatih Kolaborator Baru..... | 105 |
| 7.5 Pastikan Persiapan Tim Pemeliharaan Dan Dukungan Di Fase Pasca Proyek..... | 105 |
| 7.6 Pastikan Penugasan Kembali Anggota Proyek Yang Memadai | 106 |
| 7.7 Rayakan Kemenangan Dan Target Yang Dicapai | 106 |
| BAB 8 PRODUKSI (PASCA IMPLEMENTASI) | 108 |
| 8.1 Pastikan Perubahan Keberlanjutan | 109 |
| BAB 9 MENGULANGI KEMBALI KEGIATAN DI SEMUA FASE PROYEK | 113 |
| BAB 10 MERENCANAKAN DAN MENGELOLA KOMUNIKASI | 114 |
| 10.1 Dimensi Komunikasi | 115 |
| 10.2 Elemen Yang Diperlu Dipertimbangkan Saat Berkomunikasi | 117 |
| 10.3 Jenis Komunikasi Proyek..... | 119 |
| 10.3.1 Komunikasi Biasa | 120 |
| 10.3.2 Komunikasi Luar Biasa | 120 |
| 10.4 Gaya Dominasi Otak Dan Implikasi Komunikasi | 120 |

| | |
|--|------------|
| BAB 11 CIPTAKAN SEMANGAT TIM DAN LAKUKAN DINAMIKA PENGUATAN..... | 123 |
| BAB 12 MENDORONG PROSES PARTISIPATIF | 126 |
| BAB 13 MENGELOLA LINGKUNGAN— KONFLIK, MOTIVASI, STRES, DAN PERILAKU | 129 |
| 13.1 Manajemen Konflik | 129 |
| 13.2 Manajemen Motivasi..... | 134 |
| 13.3 Manajemen Stres | 137 |
| 13.4 Manajemen Perilaku | 139 |
| BAB 14 MENDORONG KREATIVITAS DAN INOVASI | 141 |
| 14.1 Teknik untuk Menghasilkan Solusi Kreatif | 144 |
| 14.1.1 Mendefinisikan Masalah yang Akan Dipecahkan | 145 |
| 14.1.2 Menghasilkan Ide | 145 |
| 14.1.3 Pengelompokan, Seleksi, dan Peningkatan | 147 |
| BAB 15 MENGELOLA KETERLIBATAN PEMANGKU KEPENTINGAN | 149 |
| BAB 16 CMO — KANTOR MANAJEMEN PERUBAHAN..... | 161 |
| 16.1 Mengubah Strategi Menjadi Hasil..... | 161 |
| 16.2 Konsep CMO | 161 |
| 16.3 Peran CMO..... | 163 |
| 16.4 Dimana Mendirikan CMO | 167 |
| 16.5 Contoh Struktur CMO | 169 |
| 16.6 Penerapan CMO | 171 |
| BAB 17 KOMPETENSI DIBUTUHKAN UNTUK PEMIMPIN PERUBAHAN | 174 |
| 17.1 Definisi Kompetensi..... | 174 |
| 17.2 Kompetensi Untuk Pemimpin Perubahan..... | 175 |
| 17.2.1 Sikap Empati Individu..... | 175 |
| 17.2.2 Memfasilitasi, Menginspirasi, dan Mendorong Upaya Tim..... | 176 |
| 17.2.3 Fokus pada Hasil, Sasaran, dan Produktivitas..... | 176 |
| 17.2.4 Kemampuan untuk Merencanakan dan Bernegosiasi | 177 |
| 17.2.5 Kemampuan untuk Mengelola Konflik, Krisis, dan Peluang | 177 |
| 17.2.6 Kreativitas Dalam Mendobrak Paradigma | 177 |
| 17.2.7 Efektivitas Sebagai Komunikator; Pendengar Yang Baik | 178 |
| 17.2.8 Transparansi, Kredibilitas, dan Integritas | 178 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 180 |

BAB I

SEMUANYA BERUBAH SEMUANYA BERLALU

1.1 Era Baru Dalam Pengelolaan Faktor Manusia Dalam Proyek

Faktor Manusia dalam Kepemimpinan Proyek di Milenium Ketiga

Pengetahuan tentang manajemen proyek telah banyak berkembang selama 30 tahun terakhir, tetapi baru belakangan ini mulai mempertimbangkan manajemen faktor manusia sebagai bidang keahlian utama bagi para profesional yang terlibat dalam manajemen proyek.

Di masa lalu, manajer proyek yang baik adalah mereka yang mencapai tujuan mereka dalam kerangka waktu dan parameter biaya yang diharapkan, dengan kualitas dan ruang lingkup yang ditentukan di awal. Hari ini, manajemen eksekutif dan pemegang saham mengharapkan mereka untuk melangkah lebih jauh, mengharuskan proyek memberikan tujuan strategis yang memotivasi usaha, yaitu, apa yang diharapkan organisasi akan berubah setelah proyek.

Tantangan ini mencakup komponen yang bahkan lebih kompleks dan tidak dapat diprediksi daripada proses, perangkat keras, atau perangkat lunak manusia. Tidak peduli seberapa bagus produk atau layanan yang diberikan sebagai hasil dari suatu proyek, itu hanya akan membawa nilai bagi organisasi jika orang menggunakannya dengan benar.

Sejak awal dekade ini, sebuah gerakan telah berkembang untuk membuat manajemen faktor manusia populer di kalangan profesional proyek, proses, dan sumber daya manusia serta para pemimpin di semua bidang.

Jika di masa lalu ini hanya disiplin untuk para ahli, akademisi dan psikolog, hari ini manajemen perubahan organisasi generasi ketiga telah mengubah pengelolaan faktor manusia menjadi kompetensi utama bagi para profesional milenium ketiga.

Selama beberapa dekade terakhir, tekanan bagi organisasi untuk tetap kompetitif dan menguntungkan telah menyebabkan pengembangan taktik baru, seperti desain ulang proses, implementasi komponen teknologi, restrukturisasi, dan merger dan akuisisi, di antara banyak proyek lain yang membutuhkan strategi yang kuat. Adaptasi komponen manusia dengan lingkungan organisasi.

Janji yang membenarkan investasi besar dalam model manajemen berdasarkan teknologi era informasi, seperti perencanaan sumber daya perusahaan (ERP), manajemen hubungan pelanggan (CRM), dan intelijen bisnis (BI), antara lain, telah menghasilkan harapan yang tidak selalu investasi modal besar-besaran, pemegang saham dan manajer puncak menyadari bahwa keberhasilan proyek sangat bergantung pada orang untuk mencapai tujuan bisnis mereka.

Pada 1940-an, Kurt Lewin mengajukan teori pertama tentang perilaku manusia selama proses perubahan. Lewin, yang dianggap oleh banyak pemimpin pemikiran sebagai bapak psikologi sosial, mengilhami sejumlah pemikir pada 1980-an dan 1990-an yang membentuk generasi pertama yang membentuk struktur disiplin yang kita kenal sekarang sebagai manajemen perubahan organisasi.

Hingga pertengahan tahun 1990-an, manajemen perubahan jarang diterapkan dalam proyek-proyek, terbatas pada sekelompok kecil perusahaan di garis depan manajemen faktor manusia yang menggunakan pengetahuan para ahli untuk mendukung Sumber Daya Manusia.

Bergerak melawan garis psikologis, yang disebut *Big Five*, lima perusahaan konsultan global terbesar, mengembangkan pendekatan manajemen perubahan operasional, yang hampir selalu berfokus pada dampak organisasi, pelatihan, dan komunikasi, diterapkan terutama dalam implementasi proyek ERP .

Gelombang perubahan berikutnya melihat munculnya kerangka kerja yang diadopsi sebagai standar untuk beberapa perusahaan tonggak utama dari generasi kedua manajemen perubahan organisasi.

Bahkan saat ini, pendekatan ini, yang berasal dari model akademis atau perusahaan konsultan yang sangat terspesialisasi, menjadi referensi inspirasional yang sering digunakan oleh pakar manajemen perubahan. Namun, pendekatan tersebut jarang dipahami dengan baik dan tidak cukup membuat para eksekutif teknis dan manajer proyek peka sulit bagi pemikiran logis, Cartesian, dan kuantitatif dari para profesional ilmu pasti untuk menerjemahkan ke dalam proposal kegiatan proyek praktis seperti "menciptakan rasa urgensi."

Pada pergantian milenium, sejumlah besar profesional dari perusahaan konsultan ini menciptakan perusahaan kecil yang membantu mengkonsolidasikan manajemen perubahan sebagai praktik penting, terutama dalam proyek strategis atau besar.

Namun, dunia terus berubah, begitu pula manajemen berubah. Kegagalan dalam proyek perubahan besar, terutama di dunia teknologi, terus menumpuk, sementara mereka yang

bertanggung jawab untuk kantor manajemen proyek (PMO) dan manajer proyek menyadari bahwa, tanpa orang, proyek dapat memenuhi tenggat waktu mereka dan mencapai tujuan biaya, ruang lingkup dan kualitas mereka, tetapi mereka tidak selalu mencapai tujuan strategis yang memotivasi investasi.

Dimulai pada awal abad ke-21, penyebaran praktik pengelolaan perubahan organisasi oleh perusahaan konsultan global menarik perhatian para ahli di bidang tersebut. Mereka mulai berorganisasi menjadi asosiasi profesional dengan tujuan mengembangkan standar, proses, dan kode. Maka dimulailah generasi ketiga manajemen perubahan organisasi struktur yang terorganisasi dengan baik yang diprakarsai oleh perusahaan konsultan besar, yang menyumbangkan sejumlah besar pengetahuan profesional.

Pada tahun 2012, manajemen perubahan mengambil karakter baru dalam penerjemahan bahasa hermetis para ahli dan master akademis ke dalam dunia manajer proyek yang praktis dan objektif dengan penciptaan *Human Change Management Institute (HUCMI®)* dan basis pengetahuannya, Badan Pengetahuan Manajemen Perubahan Manusia (HCMBOK®).

Sejalan dengan gerakan yang dipromosikan oleh asosiasi ahli lainnya, Project Management Institute (PMI) menerbitkan Edisi Kelima Panduan Badan Pengetahuan Manajemen Proyek (PMBOK® Guide) pada tahun 2013, membawa sebagai berita besar area baru pengetahuan sedikit dibahas sampai saat itu di antara manajer proyek manajemen pemangku kepentingan (PMI, 2013a).

Beberapa bulan kemudian, PMI menegaskan fokusnya pada masalah manusia dengan meluncurkan *Managing Change in Organizations: A Practice Guide* (PMI, 2013b), dengan dasar-dasar yang menyarankan bahwa manajemen perubahan organisasi akan semakin banyak hadir di PMBOK® Guide.

Popularitas manajemen faktor manusia yang berkembang dalam proyek-proyek ini, disebarkan terutama oleh *Association of Change Management Professionals® (ACMP®)*, *PMI*, dan *HUCMI®*, yang menjadi ciri generasi ketiga manajemen perubahan organisasi dari fase "apa yang harus dilakukan" ke fase "bagaimana melakukannya" dalam hal semesta manajemen proyek.

Manajemen perubahan tidak pernah dipandang sepenting disiplin saat ini. Data dari *Pulse of the Profession®*, sebuah laporan tahun 2017 yang diselenggarakan oleh PMI, menunjukkan bahwa 67% eksekutif senior menganggap penciptaan budaya yang menerima perubahan organisasi sebagai hal yang sangat penting prioritas tinggi atau agak tinggi (PMI, 2017).

Disiplin manajemen proyek telah berkembang secara signifikan selama tiga dekade terakhir, tetapi hanya baru-baru ini mulai melihat manajemen faktor manusia sebagai bidang pengetahuan penting yang tidak dapat dibatasi untuk profesional manajemen perubahan organisasi.

Pakar manajemen perubahan organisasi akan selalu ada—seorang profesional dengan pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan yang luas untuk menangani aspek subjek yang paling kompleks. Namun, para profesional, manajer proyek, program, dan portofolio Sumber Daya Manusia (SDM). masa depan telah menyadari bahwa mereka harus memiliki komando manajemen faktor manusia yang baik untuk terus meningkatkan tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan strategis yang mendorong organisasi.

Lagi pula, tidak ada proyek tanpa orang juga tidak ada perubahan organisasi yang seharusnya tidak terstruktur sebagai proyek. Ketika kita berbicara tentang generasi baru di dunia teknologi, kita hampir selalu berbicara tentang teknologi pengganti, teknologi generasi baru yang tumpang tindih dengan generasi sebelumnya, yang kemudian ditakdirkan untuk menghilang. Sebaliknya mereka diarahkan ke audiens baru, dengan dasar yang sama tetapi pendekatan baru. Dalam kasus khusus ini, manajemen perubahan generasi ketiga (3G) adalah terjemahan dari konsep generasi sebelumnya untuk dunia profesional yang menuntut pendekatan yang lebih praktis dan objektif. Bahasa menargetkan realitas mereka, ditingkatkan oleh beberapa pengetahuan baru dan lebih terhubung dengan dunia kontemporer manajemen proyek.

Ini adalah pendekatan HCMBOK®, telah digunakan di lebih dari 27 negara. Menurut pendekatan ini, faktor manusia merupakan bagian integral dari strategi untuk setiap jenis proyek. Dua puluh lima dari 48 makro HCMBOK® aktivitas dilakukan sebelum fase eksekusi dimulai, sehingga menyempurnakan dari fase perencanaan bagaimana mengkomunikasikan proyek, memilih sponsor yang dapat mempengaruhi keberhasilan usaha dan menentukan tujuan yang paling dapat menghubungkan pemangku kepentingan dengan perubahan dan strategi khusus untuk mengurangi resistensi dan memperluas keterlibatan manusia.

Dalam pendekatannya, HCMBOK® mengatur serangkaian teknik aktivitas makro untuk mengelola masalah budaya dan perilaku manusia secara terstruktur, sambil memberikan gudang keterampilan yang penting bagi manajer proyek misalnya, proses partisipatif, konflik, motivasi Singkatnya, Panduan HCMBOK® dikembangkan untuk memfasilitasi integrasi ke dalam metodologi apa pun yang membahas masalah terkait faktor manusia dalam bahasa manajer proyek dan melengkapi pendekatan manajemen pemangku kepentingan yang dikembangkan oleh PMI.

Jadi, bersiaplah. Menyerahkan proyek dalam tenggat waktu, biaya, kualitas, dan ruang lingkup yang direncanakan tidak lagi cukup. Harapan sekarang adalah bahwa tujuan strategis yang memotivasi proyek diukur dengan tujuan kualitatif dan kuantitatif, yang membutuhkan keterlibatan komponen manusia yang harus dicapai tidak peduli judul yang berlaku Manajemen Perubahan Organisasi atau Manajemen Pemangku Kepentingan jelas bahwa manajemen faktor manusia generasi ketiga dalam proyek (3G CM) akan tetap ada dan telah menjadi disiplin penting untuk proyek manajer milenium ketiga.

1.2 Apakah Perubahan Begitu Sulit?

Melihat konteks antropologis, manusia dibentuk selama ribuan tahun bukan untuk berubah tetapi untuk mempertahankan status quo bila memungkinkan. Ini adalah kasus ketika masyarakat pemburu-pengumpul pertama didirikan. Orang-orang adalah nomaden, dipaksa untuk pindah dari satu lokasi geografis ke yang lain, setiap kali area berburu atau mengumpulkan habis atau menjadi tidak bisa digunakan karena alasan lain. Perubahan ini melibatkan sejumlah risiko yaitu risiko tidak menemukan area lain pada waktunya yang akan memastikan kelangsungan hidup mereka dan yang terburuk, Bertemu dengan kelompok lain kemungkinan besar akan mengarah pada kekerasan dan konsekuensi tak terduga lainnya.

Berabad-abad kemudian, orang-orang mulai mempraktikkan pertanian dan peternakan, dan tidak lagi bergantung pada berburu dan mengumpulkan untuk bertahan hidup. Masyarakat kemudian dapat menetap tanpa memerlukan perpindahan geografis yang konstan. Desa-desa pertama didirikan dan segera strategi perlindungan mereka, seperti dinding dan penghalang, mengurangi kebutuhan untuk bergerak selama ribuan tahun, dinding ini menjadi lebih tinggi dan lebih kuat dan setiap kali seseorang harus keluar dari zona aman itu ke hutan dan lading sensasi risiko dan ketidaknyamanan hadir.

Masyarakat modern, dalam konteks antropologis, telah mempertahankan naluri keengganan untuk berubah mengingat risiko yang melekat bahwa perubahan mewakili ketidaksadaran kolektif. "Dinding" dan "penghalang" psikologis sekarang masih hidup di setiap manusia. Seperti Charles Darwin menyatakan, "Manusia masih membawa dalam struktur fisiknya tanda yang tak terhapuskan dari nenek moyang primitifnya."

Bukan secara kebetulan, *Heraclitus* dari *Ephesus* menyadari bahwa "Tidak ada yang abadi kecuali perubahan." kemudian, Charles Darwin mendukung teori yang sama dalam studinya, *The Origin of Species*, yang membahas tentang "seleksi alam." Darwin memverifikasi bahwa spesies terus berubah dan bahwa "Bukan spesies terkuat atau paling cerdas yang bertahan hidup. Ini adalah spesies yang paling mudah beradaptasi dengan perubahan." Di bidang manajemen perubahan di dunia saat ini, tidak ada pernyataan yang lebih relevan.

Perilaku manusia bervariasi dari waktu ke waktu, meskipun menghadirkan karakteristik makro yang stabil. Dalam pandangan kami, di dunia kontemporer pengaruh hubungan sosial yang lebih dangkal pada generasi Y (juga dikenal sebagai milenium) dan generasi Z berimplikasi pada nilai dan sisi negatifnya. Skenario ini kemungkinan akan berdampak pada kemampuan beradaptasi generasi ini, membuat keterikatan pada status quo menjadi kurang relevan dengan kehidupan mereka. Sikap generasi terhadap perubahan adalah kurangnya kepekaan mereka terhadap konservatisme masa lalu terkadang mereka menciptakan kesan diabaikan, dan membuat perubahan yang lebih simultan daripada yang dapat didukung oleh organisasi.

Hanya waktu yang akan menjawab bagaimana perubahan mendalam yang dialami masyarakat akan mempengaruhi perilaku manusia. Meski begitu, tantangan untuk mendorong perubahan organisasi terus menjadi tugas yang sulit dan kompleks, yang harus didorong melalui orang-orang untuk mencapai tingkat pencapaian yang lebih tinggi kesuksesan.

1.3 Pengaruh Perubahan Pada Tenaga Kerja

Manusia berubah secara spontan ketika ketidaknyamanan berada dalam situasi tertentu tampaknya lebih besar daripada perubahannya. Namun, beberapa perubahan bisa sangat sulit bagi manusia untuk diproses, dan menempatkan kita dalam keadaan berkabung.

Kesedihan adalah keadaan transisi yang diperlukan bagi orang untuk memproses kehilangan, mengalami perasaan seperti kecemasan, imobilisasi, penyangkalan, ketakutan, kemarahan, tawar-menawar, rasa bersalah, depresi, dan akhirnya, bekerja pada pengunduran diri, dan stabilisasi diri, keadaan adaptasi baru.

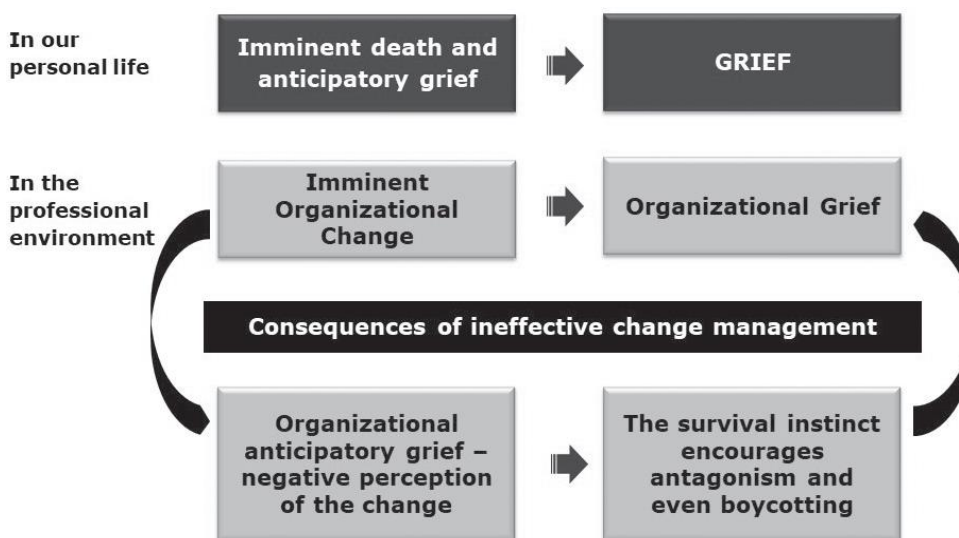
Ketika kita tahu sebelumnya bahwa kita akan mengalami perubahan yang akan dianggap sebagai kerugian, kita masuk ke keadaan kesedihan antisipatif. Ini adalah fenomena umum dalam perilaku manusia ketika kita merasakan perubahan besar yang dapat kita alami dalam hidup. Ini pertama kali dijelaskan oleh para dokter yang mencatat bahwa istri tentara yang dikirim ke medan perang berada dalam keadaan berkabung bahkan sebelum kematian mereka dikonfirmasi.

Dalam psikologi rumah sakit, kesedihan antisipatif, jika ditangani dengan benar, dapat menjadi positif bagi orang untuk memproses kerugian yang akan datang, mempersiapkan pasien dan keluarga mereka untuk situasi yang tidak dapat diubah. Pasien dapat melakukan hal-hal yang ingin mereka lakukan tetapi tidak memiliki kesempatan. Teman dan keluarga dapat menyelesaikan konflik yang luar biasa, sehingga meminimalkan efek rasa bersalah dalam fase berkabung yang mengikuti hasil yang fatal.

Kesedihan antisipatif juga dapat ditemukan di banyak organisasi ketika perubahan akan terjadi. Jika perubahan tersebut tidak dikomunikasikan atau dipahami secara memadai, efeknya akan negatif, menciptakan perasaan cemas dan takut yang dipicu oleh ketidakpastian tentang masa depan.

Seringkali perubahan ini bahkan tidak ada. Ini adalah hasil dari mitos atau lingkungan organisasi dari kepercayaan yang rendah pada para pemimpin dan organisasi. Efek dari kesedihan antisipatif organisasi, dalam hal ini, sangat serius. Orang-orang terhenti, menjadi marah dan bahkan agresif. Bertahan hidup, mempertahankan status quo, lebih penting dari apa pun. Produktivitas terpengaruh. Kreativitas memberi jalan pada stagnasi. Koridor dan area umum seperti kafetaria dan ruang istirahat menjadi titik informasi. Kebenaran diciptakan atau diubah. Pengetahuan tidak lagi dibagikan oleh tenaga kerja dan sekarang digunakan sebagai strategi dalam dugaan perselisihan mengenai pemeliharaan posisi pribadi dalam struktur organisasi. Ketika perubahan terjadi, resistensi telah diperbesar oleh keadaan umum penderitaan awal yang dipromosikan oleh kurangnya komunikasi yang tepat waktu atau bahkan komunikasi awal yang tidak memadai tentang perubahan yang akan terjadi.

Gambar 1.1 membandingkan hubungan manusia di tingkat pribadi dan profesional. Dalam hal ini, perilaku di tingkat profesional mencerminkan situasi di mana perubahan tidak dikelola atau di mana perubahan dan hasilnya tidak dikelola secara efektif.



Gambar 1.1 Konsekuensi dari manajemen perubahan yang tidak efektif.

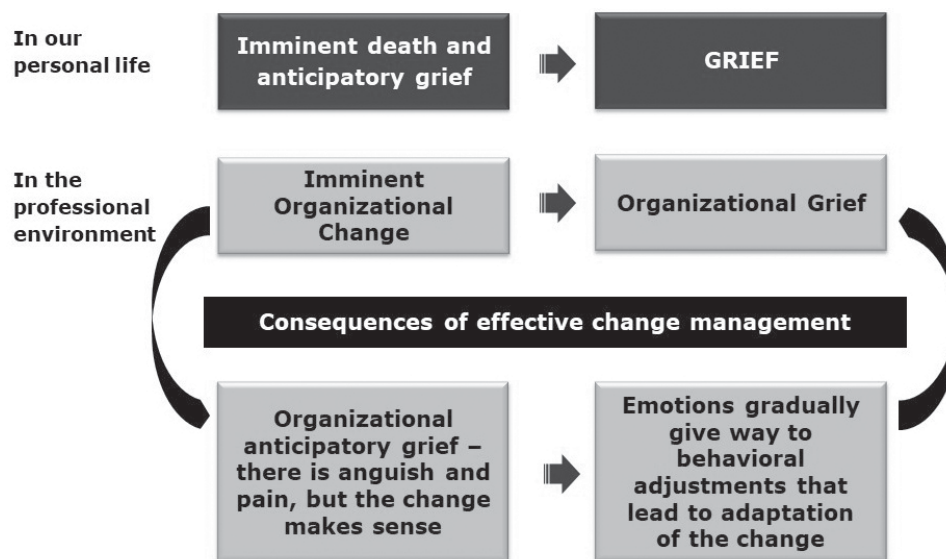
Banyak dari aktivitas *HCMBOK*[®] yang akan kami hadirkan dalam Panduan ini dirancang untuk mencegah orang masuk ke dalam kondisi kesedihan antisipatif organisasi karena persepsi negatif tentang perubahan. Aktivitas ini, jika dilakukan dengan benar dan tepat waktu, menghasilkan keamanan psikologis, mengurangi dampak negatif pada iklim

organisasi, meminimalkan resistensi atau antagonisme, dan meningkatkan ketahanan, sehingga mempersiapkan organisasi untuk lebih menerima perubahan. Perhatikan bahwa ketahanan bukanlah impermeabilitas. Ketahanan berarti dipengaruhi oleh perubahan, tetapi memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan kembali ke keadaan yang ditentukan setelah menyesuaikan diri dengan realitas baru.

Ketika kesedihan antisipatif organisasi dikelola dengan baik, seperti dalam psikologi rumah sakit, banyak tindakan dapat diterapkan untuk menyalurkan persepsi negatif tentang perubahan ke situasi yang lebih positif melalui peluang yang lebih baik untuk memproses kerugian dan menyesuaikan perilaku yang diperlukan untuk beradaptasi dengan situasi masa depan. Dengan demikian kita meninggalkan situasi di mana apa yang kita rasakan (contoh yang tidak dapat dikendalikan) dominan dan secara bertahap menggantikan apa yang kita rasakan dengan bagaimana kita bertindak, bagaimana kita mengelola sikap kita sebelum perubahan (contoh yang dapat dikontrol).

Bahkan ketika kita tidak dapat memilih keadaan yang akan kita alami, kita selalu dapat memilih bagaimana kita akan mengalaminya.

Memahami perlunya perubahan organisasi tidak serta merta menghilangkan rasa sakit yang disebabkan oleh perubahan, tetapi bagi banyak orang hal itu membuat situasi lebih transparan, memberi makna pada banyak hal, menghilangkan persepsi yang menyimpang tentang realitas, dan mempercepat proses penyesuaian. Kali ini perbandingan mencerminkan penyebaran manajemen perubahan yang efektif. Untuk keadaan masa depan organisasi Gambar 1.2 sekali lagi membandingkan perubahan di tingkat pribadi dan profesional.



Gambar 1.2 Konsekuensi dari manajemen perubahan yang efektif.

1.4 Apa Yang Berubah Dalam Proses Perubahan?

Dunia selalu berubah dan manusia, dengan rasa sakit yang lebih besar atau lebih kecil, selalu beradaptasi untuk bertahan hidup. Apa yang telah kita lihat selama beberapa dekade terakhir adalah percepatan besar dalam kecepatan perubahan yang terjadi. Sementara dibutuhkan telepon 76 tahun untuk mencapai 50 juta pengguna, ponsel mencapai tonggak sejarah ini hanya dalam 5 tahun, dan Facebook dalam 2 tahun.

Facebook yang hingga tahun 2004 merupakan jejaring sosial yang hanya berorientasi pada beberapa universitas, dibuka untuk umum pada tahun 2006, dan pada tahun 2017 sudah memiliki 2 miliar pengguna. Orkut dan Myspace adalah bintang besar hingga tahun 2009, tetapi mereka telah ditinggalkan oleh hampir semua penggunanya.

WhatsApp, yang diluncurkan pada 2010, muncul dengan kecepatan luar biasa. Pada 2017, WhatsApp mencapai 1 miliar orang di seluruh dunia, mungkin akan memiliki pengguna sebanyak Facebook dalam beberapa tahun. Dalam beberapa tahun yang sama, seorang pembaca buku ini mungkin akan berpindah dari Facebook ke jenis hubungan baru melalui jejaring sosial yang masih belum kita ketahui.

Apa yang berubah dengan pengenalan teknologi baru ini tidak hanya penggunaannya dalam cara yang hampir ada di mana-mana, tetapi juga kebiasaan dan perilaku masyarakat cara hubungan diciptakan dan didekonstruksi menurut penelitian yang dilakukan oleh *American Academy of Matrimonial Lawyers* pada tahun 2011, Facebook dikutip dalam satu dari setiap lima perceraian di Amerika Serikat 2011 melihat dimulainya apa yang disebut gerakan Musim Semi Arab, yang menggulingkan diktator di negara-negara mayoritas Muslim.

Musim Semi Arab hanya mungkin terjadi berkat alternatif komunikasi baru yang memobilisasi ribuan orang, terlepas dari kontrol negara atas media tradisional. Sejak 2014, teroris gerakan telah memasukkan penggunaan jaringan sosial sebagai strategi untuk merekrut anggota baru di seluruh dunia dan mengungkapkan kekejaman mereka untuk mengejutkan dan mengintimidasi musuh mereka. Dalam bisnis, semua perubahan dalam perilaku sosial dan pemasaran memerlukan penyesuaian organisasi. Perbedaan sebelumnya menghilang dan digantikan oleh strategi baru yang lebih sesuai dengan tuntutan generasi baru, yang juga telah mendekonstruksi konsep tradisional tentang penilaian dan loyalitas merek.

Siapa yang berani mengatakan bahwa pada tahun 2016 layanan taksi terbesar di dunia adalah Uber, yang tidak memiliki satu mobil pun?

Secara internal, organisasi telah menggantikan produktivitas berulang (fenomena di mana pekerjaan diukur dengan parameter yang didasarkan secara eksklusif pada volume yang dihasilkan), dengan produktivitas kreatif (fenomena di mana pekerjaan diukur dengan kapasitas seseorang atau tim, untuk terus mencari perbaikan dan kemajuan dalam cara proses bisnis dilakukan).

Orang tua dan proses manajemen iklim organisasi yang bekerja secara efektif selama beberapa dekade menjadi usang. Faktor motivasi lama tidak memiliki efek yang sama pada generasi baru. Mimpi lama menghabiskan bertahun-tahun atau bahkan seluruh karir seseorang di organisasi yang sama sudah usang. Tantangan dalam mengelola orang dan tim sangat besar dan akan membutuhkan penyesuaian dalam paradigma saat ini sehingga organisasi dapat mempertahankan tingkat produktivitas yang diinginkan.

Segalanya berubah, semuanya berlalu, tetapi apa yang dapat kita lihat sekarang adalah bahwa organisasi harus menemukan kembali diri mereka sendiri untuk mengatasi tantangan dunia yang telah berubah secara eksponensial. Revolusi teknologi masih dalam masa pertumbuhan. Masih banyak lagi yang akan datang, secara langsung Organisasi akan mengalami lebih banyak dan lebih banyak restrukturisasi proses mereka; cara mereka menjalankan bisnis mereka juga akan ditinjau dan direvisi beberapa kali.

Cara kerja diatur sudah mengalami transformasi mendalam di negara-negara seperti Prancis dan Jerman, di mana sejumlah besar profesional, khususnya migran dari Eropa Timur, lebih memilih untuk bekerja secara mandiri atau sebagai pengusaha mikro dalam keadaan informal yang legal menyebabkan jumlah peserta program jaminan sosial pemerintah anjlok lebih dari 25% dalam 10 tahun terakhir.

Dalam pengaturan ini, hanya akan ada ruang untuk organisasi yang paling mudah beradaptasi. Perusahaan, bahkan yang sebagian besar mengandalkan teknologi, pada dasarnya terdiri dari orang-orang yang perubahannya akan berdampak pada tenaga kerja ini. Keberhasilan evolusi mereka dan dalam beberapa kasus, revolusi, sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk mengelola faktor manusia dalam proyek perubahan mereka satu-satunya cara perusahaan dapat mempertahankan aset mereka yang paling berharga, manusia terlibat, membentuk tim berkinerja tinggi.

Kita sedang menjalani momen dalam sejarah manusia ketika apa yang berubah adalah kecepatan terjadinya perubahan.

1.5 Merubah Strategi

1.5.1 Perubahan yang Dikenakan

Ada perubahan yang tidak dapat dihindari satu-satunya pilihan adalah beradaptasi atau mati. Ini adalah perubahan yang dipaksakan, yang tidak memungkinkan untuk

negosiasi atau manajemen yang direncanakan. Gempa bumi yang menghancurkan seluruh kota atau kebangkrutan mendadak sebuah perusahaan adalah contoh perubahan yang mereka dipaksakan dan pengelolaan perubahan sendiri adalah satu-satunya pilihan bagi pihak-pihak yang terlibat.

Banyak perusahaan menggunakan pendekatan yang dipaksakan sebagai strategi manajemen. Mereka sebagian besar adalah perusahaan berbasis hierarki di mana, mengutip pepatah lama, "Ketika drum dipukul, hukum diam."

Berikut ini bukan komentar yang tidak biasa tentang manajemen perubahan: "Perusahaan saya memiliki pemilik. Dia memesan dan hanya itu. Tidak ada yang namanya manajemen perubahan. Mereka yang tidak beradaptasi dipecat. "Faktanya, perubahan yang dipaksakan tidak membutuhkan manajemen, juga tidak menciptakan peluang keterlibatan, sering kali terjadi dengan paksaan.

Efek dari perubahan yang dipaksakan pada atmosfer dan produktivitas organisasi berbahaya Presenteeism, sebuah fenomena di mana tenaga kerja perusahaan hadir tetapi tidak terlibat dengan tujuan organisasi, ada di mana-mana jiwa berada di tempat lain.

Orang-orang yang diperlakukan seperti makhluk yang tidak mampu berkontribusi pada evolusi organisasi merespons dengan produktivitas berulang, yaitu produksi yang dapat diukur sehingga tujuan individu tercapai.

Budaya yang dipaksakan ditandai oleh individualisme. Tim tidak diperlukan karena makhluk superior adalah satu-satunya yang mampu membuat keputusan yang benar. Diperlakukan sebagai orang yang tidak mampu kreativitas dan tidak dapat berkontribusi pada evolusi organisasi, mereka menerima keadaan pasif ini sebagai makhluk yang lebih rendah dan Untuk mencapai keadaan makhluk tertinggi, persaingan internal berbatasan dengan ketidaksetiaan. Orang merasa seperti benda yang bisa dibuang. Ini adalah "objektifikasi orang," sebuah fenomena yang dijelaskan oleh Dr. Paulo Gaudncio dalam bukunya, *Men at Work (1999)*.

1.5.2 Perubahan Partisipatif

Perubahan partisipatif adalah perubahan yang memiliki tujuan sebagai titik awal, memperhatikan penciptaan tujuan, mendorong keterlibatan, dan memberikan pengertian yang lebih luas terhadap transisi yang diperlukan. Perubahan ini mempertimbangkan faktor manusia dan kompleksitasnya.

Pendekatan ini, meskipun lebih sulit untuk diterapkan, menambah nilai lebih bagi organisasi. Budayanya adalah produktivitas kreatif, yang mampu meningkatkan prosedur dan melampaui tujuan, berinovasi dan terus memperbaiki organisasi.

Semangat tim terjadi lebih mudah, hampir secara spontan, karena setiap orang merasa menjadi bagian dari sistem yang terintegrasi, bekerja menuju tujuan yang sama. Perasaan memiliki adalah umum bagi semua orang, kebanggaan menjadi bagian dari organisasi bahkan melibatkan keluarga individu dan teman terdekat.

Seringkali, bahkan di luar jam kerja, tim terhubung dan menghasilkan ide untuk meningkatkan proses dan mendorong pertumbuhan organisasi. Orang yang diperlakukan dengan bermartabat merespons dengan loyalitas dan keterlibatan.

Berikut adalah cerita singkat yang menggambarkan fenomena ini:

Seorang pejalan kaki bertemu dengan dua tukang kayu yang sedang memotong kayu untuk konstruksi. Yang satu mengerutkan kening di wajahnya. Dia menggergaji kayu tanpa repot-repot memanfaatkan kayu atau durinya dengan sebaik-baiknya, dan menumpuk potongan-potongan yang dipotong dengan sembarangan. Yang lain menunjukkan tujuan dan Dia dengan hati-hati menghilangkan duri dan menumpuk setiap potongan dalam urutan yang akan digunakan dalam fase proses berikutnya. Orang yang lewat yang penasaran memperhatikan situasinya, mendekati tukang kayu, dan bertanya yang pertama:

"Apa yang kamu lakukan?" Pria itu menjawab dengan kasar:

"Memotong kayu, tidak bisakah kamu melihat?"

Orang yang lewat kemudian mendekati tukang kayu kedua dan menanyakan pertanyaan yang sama, dia menjawab sambil tersenyum:

"Saya sedang membangun sekolah."

Karena perubahan selalu ada dan diperlukan bagi organisasi untuk tetap kompetitif, cara menangani perubahan juga akan memiliki pengaruh yang besar dalam membentuk budayanya. Oleh karena itu, ada baiknya merenungkan pertanyaan-pertanyaan seperti:

- Manakah dari dua tukang kayu yang akan mempromosikan promosi kolektif yang lebih besar? Yang berulang, tidak terlibat dengan tujuan, atau yang kreatif, berkomitmen pada hasil secara keseluruhan?
- Strategi perubahan mana yang dapat memberikan hasil yang lebih baik dalam kerangka waktu yang direncanakan?
- Strategi perubahan mana yang akan berkontribusi pada pertumbuhan organisasi, dan strategi mana yang akan memperkuat budaya, yang mampu membawa organisasi ke tingkat daya saing yang lebih tinggi?

1.6 Pemain Yang Terlibat Dalam Perubahan

Para pemain yang terlibat dalam inisiatif perubahan disebut pemangku kepentingan. Pemangku kepentingan adalah entitas, individu atau sekelompok individu yang akan secara langsung atau tidak langsung terpengaruh oleh perubahan. Pemangku kepentingan dapat berupa karyawan perusahaan, vendor, serikat pekerja, pelanggan, lembaga pemerintah, dll.

Mengidentifikasi dan mengklasifikasikan pemangku kepentingan ini adalah dasar untuk pengembangan strategi manajemen perubahan. Subjek ini akan dieksplorasi secara rinci dalam Bab 3, meliputi tahap perencanaan proyek. Karena istilah pemangku kepentingan akan muncul berulang kali ke depan, kami pikir lebih baik untuk mendefinisikan istilah di awal buku agar lebih mudah dipahami.

Dalam pandangan yang disederhanakan, pemangku kepentingan paling sering memposisikan diri mereka dalam dua cara, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.3.



Gambar 1.3 Penempatan pemangku kepentingan yang paling umum.

1.7 Model Kinerja Manajer Perubahan

Manajemen perubahan tidak lagi menjadi subjek eksklusif bagi para ahli. Di dunia kontemporer, setiap profesional yang mempromosikan perubahan organisasi harus memiliki setidaknya pengetahuan minimal tentang hal itu.

Di seluruh *HCMBOOK*[®], kami akan menggunakan istilah manajer perubahan saat membahas aspek faktor manusia dari peran yang mungkin dimainkan oleh berbagai individu selama proyek, seperti yang dijelaskan dalam paragraf berikut.

Dalam proyek kecil, ketika manajer proyek bertindak sendiri secara praktis, mengatur waktu, biaya, kualitas, ruang lingkup, dll dia harus mengelola faktor manusia juga. Hal yang sama berlaku untuk perubahan kecil yang dilakukan oleh peningkatan proses (PI) dan sumber daya manusia (SDM) profesional dan pemimpin di setiap bidang di mana perubahan diperlukan.

Untuk perubahan substansial, manajer proyek akan memiliki tim pendukung yang terdiri dari para profesional yang berspesialisasi dalam berbagai bidang proyek, termasuk manajemen perubahan organisasi.

Meski begitu, manajer proyek ini perlu memiliki pemahaman minimal tentang prinsip-prinsip manajemen faktor manusia dalam proses perubahan sehingga dia dapat berinteraksi dengan tim yang bertanggung jawab untuk area ini dan bertindak sebagai agen perubahan mengembangkan strategi untuk mengelola pemangku kepentingan. keterlibatan, konflik, stres, perilaku, motivasi, proses partisipatif, dan komunikasi empatik, serta mendorong kreativitas dan inovasi.

Singkatnya, apakah pemimpin perubahan mengelola semua aspek proyek sendiri atau dengan dukungan tim khusus yang didedikasikan khusus untuk masalah manusia, menguasai manajemen perubahan organisasi adalah keterampilan penting yang akan menjadi bagian dari latar belakang pendidikan profesional sukses dari hari ini dan di masa depan.

Setiap semua perubahan harus diatur sebagai sebuah proyek, sama seperti setiap dan semua proyek akan menghasilkan perubahan. Aktivitas manajemen perubahan secara intrinsik terkait dengan manajemen proyek dan sebaliknya. Dengan demikian, praktik terbaik adalah menggabungkan manajemen perubahan atau manusia. Faktor kegiatan dan kegiatan proyek lainnya menjadi satu rencana kerja, satu pendekatan.

Dengan cara yang sama jadwal proyek mencakup kegiatan yang terkait dengan manajemen risiko, kualitas, akuisisi, integrasi, dll. Kegiatan manajemen perubahan, yang memiliki tenggat waktu penyelesaian dan menghasilkan produk akhir, harus menjadi bagian dari alat manajemen proyek umum yang digunakan untuk perencanaan.

Mengelola perubahan sebagai aktivitas yang terpisah dari proyek adalah kesalahan yang masih sering kita temukan, tetapi harus dihindari.

Dengan memasukkan manajemen perubahan dalam metodologi manajemen proyek organisasi dan praktik yang baik, pada akhirnya akan menjadi bagian dari budaya organisasi dan akan dipraktikkan tidak hanya oleh mereka yang ada di tim proyek, tetapi juga oleh kepemimpinan perusahaan, termasuk eksekutif, sponsor dan co-sponsor proyek.

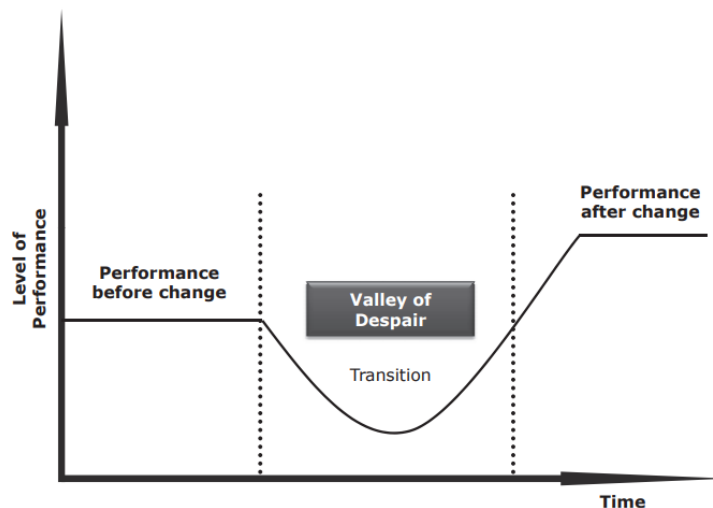
Seiring waktu, semua proyek akan mencakup manajemen faktor manusia. Pendekatan ini bermanfaat dalam organisasi yang telah mengakui bahwa mempromosikan budaya transformasi organisasi yang berkelanjutan lebih penting daripada hanya menyelesaikan proyek dalam jadwal, biaya, dan kualitas yang direncanakan.

1.8 Tujuan Manajemen Perubahan

Menurut definisi klasiknya, manajemen perubahan adalah membawa seseorang atau organisasi dari keadaan saat ini ke keadaan yang diinginkan. Namun, dalam pandangan *HCMBOK*[®], tujuan dari disiplin yang kita sebut manajemen perubahan adalah untuk merencanakan, menerapkan, mengukur dan memantau. Kami melihat tidak ada konflik antara tujuan yang kami definisikan untuk manajemen perubahan dan definisi klasiknya. Faktanya, kami melihat konvergensi, karena memperluas peluang pencapaian. Hasil yang diharapkan berarti membawa organisasi ke kondisi masa depan yang diinginkan.

Kami percaya bahwa penerapan manajemen perubahan secara luas dalam organisasi akan menjadi mungkin jika kami membuatnya lebih nyata dan dapat dipahami oleh manajemen puncak. Oleh karena itu, *HCMBOK*[®] telah mengadopsi tujuan pragmatis untuk manajemen perubahan, yang berhubungan dengan apa yang kami yakini sebagai menarik bagi organisasi dalam bahasa eksekutif yang memimpin bisnis Singkatnya, untuk manajemen puncak dan pemegang saham, manajemen perubahan harus menjadi disiplin untuk membantu mereka mencapai tujuan strategis organisasi.

Setiap perubahan membawa ketidaknyamanan bagi orang-orang yang terkena dampak. Namun, perubahan tidak dapat dihindari untuk evolusi organisasi. Perusahaan-perusahaan yang tidak berubah tidak berkembang, mereka dapat menjadi usang dan pada akhirnya dapat berakhir dengan kegagalan. Ini akan mempengaruhi semua pemangku kepentingan internal dan eksternal, baik secara langsung maupun tidak langsung.



Gambar 1.4 Lembah Keputusan.

Fase transisi ini tidak bisa dihindari, tetapi dapat dikelola, dan rentang waktu serta dampaknya dapat dikurangi secara signifikan. Tidak ada yang berubah tanpa melalui lembah, tetapi mereka yang berkemah di dalamnya lebih menderita. Manajemen

perubahan adalah panduan yang mempromosikan strategi dan tindakan yang mampu membawa mereka yang terlibat dalam perubahan melalui lembah ini secepat mungkin.

Manajemen perubahan bukanlah aktivitas operasi, melainkan aktivitas strategis, dan harus menjadi bagian dari proyek sejak tahap perencanaan awal. Dalam organisasi dengan tingkat kematangan yang tinggi di bidang ini, manajemen perubahan diterapkan dengan benar. dari pengembangan rencana strategis organisasi, seperti yang akan kami tunjukkan pada Bab 16.

Pendekatan manajemen perubahan kami berfokus pada faktor manusia secara holistik. Kami memperhitungkan tidak hanya masalah kolektif tetapi juga aspek individu, karena setiap orang adalah unik dan tak tergantikan. Aktivitas individu dapat diganti, tetapi pengetahuan mereka Dengan meningkatkan kesadaran, melibatkan atau bahkan membujuk manusia, kita akan mencapai perubahan organisasi yang diinginkan.

1.9 Pentingnya Pendekatan Strategis Untuk Manajemen Perubahan

Selama keterlibatan konsultasi baru-baru ini dengan sebuah perusahaan di segmen pasar dengan potensi polusi yang tinggi, kami mengevaluasi pendekatan manajemen perubahan dari sebuah proyek yang dirancang untuk mengalihdayakan kumpulan pencetakan. Proyek ini telah disusun sebagai bagian dari tujuan strategis untuk meningkatkan manajemen biaya. Desain awalnya difokuskan secara eksklusif pada outsourcing fungsi pencetakan dengan mempekerjakan perusahaan yang berspesialisasi dalam jenis proses dan teknologi ini.

Printer, sering didedikasikan untuk satu pengguna, akan dikumpulkan ke dalam "kolam pencetakan" dan sistem kontrol pencetakan akan diterapkan, sehingga merasionalisasi aktivitas pencetakan. Rupanya, proyek berdampak rendah. Namun, perhatikan dengan lebih cermat evaluasi penyedia menunjukkan bahwa proyek tersebut akan menghadapi perlawanan yang kuat dari pengguna yang, selama perusahaan ada, memiliki printer eksklusif di tangan dan mengelola kebutuhan pencetakan mereka sendiri, tanpa kontrol perusahaan.

Tentu saja, proyek ini akan mempengaruhi zona nyaman yang akan mengubah niat baik menjadi alasan untuk keluhan dan perlawanan. Kekuatan antagonis cukup signifikan untuk menempatkan proyek dan tujuan awalnya dalam bahaya.

Menilai konteks perusahaan, jelas bahwa tujuan proyek juga mencakup pedoman strategis lain dari organisasi menumbuhkan citra perusahaan yang bertanggung jawab terhadap lingkungan.

Tanpa kehilangan fokus pada manfaat yang direncanakan dari pengurangan biaya, tujuan proyek diperluas untuk memasukkan konsep "perusahaan hijau," berkomitmen untuk mengelola volume pencetakan dan mengurangi biaya dan dampak lingkungan-tujuan yang dapat memobilisasi seluruh organisasi. Departemen Lingkungan, yang bahkan tidak terlibat dalam proyek, menjadi pemangku kepentingan mendasar. Dengan pendekatan baru ini, TI tidak lagi menjadi sponsor proyek, atau posisi yang diambil oleh manajemen puncak perusahaan atau bahkan presidennya.

Indikator keberhasilan proyek (awalnya volume pencetakan dan pengurangan biaya) sekarang juga mencakup jumlah total pohon yang dilestarikan, penghematan energi selama proses, termasuk produksi bahan baku dasar seperti kertas, tinta, dan peralatan, pengurangan volume air digunakan dalam produksi kertas, dan mengurangi emisi CO2 di seluruh proses. Pendekatan keseluruhan untuk melibatkan seluruh perusahaan didefinisikan ulang.

Untuk memaksimalkan keterlibatan pemangku kepentingan dari semua area perusahaan, "stempel hijau" dibuat untuk diberikan kepada departemen yang mencapai tujuan pengurangan pencetakan mereka. Setiap kantor direktur akan menerima "stempel hijau" hanya ketika semua departemennya telah menerima milik mereka.

Dengan demikian, sebuah proyek yang berpotensi mengganggu dan menciptakan ketidaknyamanan diarahkan sepenuhnya untuk menciptakan komitmen kolektif tanpa melupakan tujuannya untuk mengurangi biaya dan, di samping itu, menambahkan tujuan mulia dan mengharukan dengan daya tarik populer yang kuat.

Ini adalah contoh yang sangat baik tentang pentingnya mempertimbangkan manajemen perubahan sejak tahap perencanaan awal proyek. Ini adalah proyek Teknologi Informasi, tetapi bukan proyek Departemen Teknologi Informasi. Dilakukan dengan menggunakan pendekatan strategis manajemen perubahan, proyek menjadi usaha perusahaan yang selaras dengan tujuan strategis.

Tanpa evaluasi terperinci dari para pemangku kepentingan, kekuatan yang terlibat, dan tingkat ketidaknyamanan yang akan ditimbulkan oleh perubahan yang diusulkan, tujuan, identitas, sponsor, dan pendekatan keterlibatan akan berbeda, dan hasilnya, tentu saja, tidak akan sama.

1.10 Manajemen Proyek Atau Transformasi Organisasi?

Bagi banyak manajer proyek dan kantor manajemen proyek, proyek yang sukses adalah proyek yang diselesaikan dalam jadwal, anggaran dan ruang lingkup yang direncanakan. Orang lain mungkin berbicara tentang pencapaian tujuan strategis tetapi itu saja, mereka

tidak benar-benar mengukurnya dan mempertahankannya. Namun, setelah refleksi tambahan, perspektif sebelumnya mungkin berubah.

Pertimbangkan perspektif pemilik perusahaan atau manajemen puncak yang menyetujui portofolio proyek dan investasi yang akan dilakukan. Apa yang sebenarnya mereka inginkan?

Tidak diragukan lagi, kita dapat menjawab bahwa setiap proyek adalah langkah transformasi organisasi yang mencari pembeda agar tetap kompetitif, produktif, dan menguntungkan. Faktor yang membenarkan investasi adalah pengembalian yang akan diberikan kepada organisasi.

Mengukur proyek hanya menggunakan parameter teknis adalah kesalahan klasik yang masih dilakukan banyak perusahaan. Mengukur hasil proyek segera setelah selesai adalah masalah lain yang memerlukan pertimbangan ulang. Tidak ada yang menjamin bahwa perubahan akan berkelanjutan dan terkonsolidasi penuh dalam organisasi budaya nasional dari waktu ke waktu.

Selalu diingat bahwa, tanpa orang, tidak ada proyek. Sementara proyek memiliki tenggat waktu penyelesaian, dimasukkannya cara baru bekerja dalam suatu organisasi lebih bergantung pada keterlibatan manusia daripada pada implementasi sederhana dari yang baru teknologi, proses, atau desain ulang organisasi.

Sebuah proyek memang dapat diselesaikan dalam kerangka waktu, biaya, ruang lingkup atau kualitas yang direncanakan dan masih membawa sedikit atau tidak ada manfaat bagi transformasi organisasi, kedengarannya sederhana tetapi keberhasilan proyek harus diukur melalui parameter yang tidak berakhir dengan akhir proyek. Sebaliknya, keberhasilan proyek harus diukur melalui kemampuannya untuk mempertahankan dirinya sendiri dari waktu ke waktu dan memang mengubah organisasi.

Mereka yang memutuskan tentang investasi keuangan tidak hanya menginginkan proyek, mereka menginginkan transformasi organisasi. Proyek adalah satu-satunya cara untuk mencapainya karena itu pentingnya kami berikan untuk mempertahankan perubahan sampai benar-benar berasimilasi.

Sekali lagi, manajemen perubahan harus bersifat strategis. Minat dan keterlibatan orang dalam hasil proyek akan menentukan hasil usaha. Hasil yang sebenarnya tidak dapat dilihat segera setelah proyek selesai, tetapi hanya seiring waktu, melalui kuantitatif dan pengukuran kualitatif dari perubahan yang diusulkan.

Kami masih harus banyak belajar tentang manajemen proyek. Bagian termudah untuk menangani adalah perangkat lunak, perangkat keras, atau mendesain ulang struktur dan proses organisasi. Tantangannya adalah untuk mempromosikan transformasi organisasi melalui proyek-proyek yang membutuhkan pengelolaan dimensi manusia yang diharapkan. berubah untuk menjadi sukses.

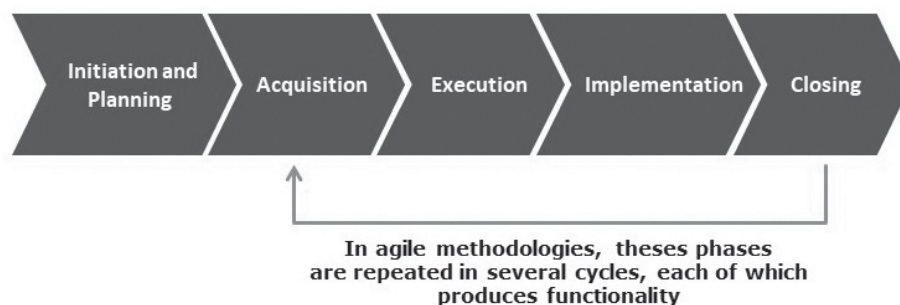
Bab II

HCMBOK® BADAN PENGETAHUAN MANAJEMEN PERUBAHAN MANUSIA

HCMBOK® adalah metodologi dan seperangkat praktik dan alat yang didasarkan pada berbagai disiplin ilmu, termasuk manajemen proyek, antropologi, psikologi, thanatologi, manajemen orang, dan kepemimpinan dan dapat dikaitkan dengan metodologi manajemen proyek apa pun. dan pemahaman yang lebih baik oleh pembaca, HCMBOK® memberikan pandangan berurutan dari fase khas proyek. Kami berharap pendekatan ini akan memfasilitasi korelasi setiap aktivitas makro dengan fase tertentu dari proyek.

Dalam beberapa metodologi manajemen proyek, fase akuisisi dimasukkan ke dalam fase eksekusi, di sini kami memisahkannya untuk alasan didaktik, karena, di bawah sudut pandang manajemen perubahan, ada aktivitas makro khusus yang akan dikembangkan dalam fase ini.

Meskipun struktur presentasi sekuensial HCMBOK® mungkin tampak menghubungkannya secara eksklusif dengan metodologi pengembangan perangkat lunak tradisional, juga dikenal sebagai "cascade" atau "waterfall" Gambar 2.1 menunjukkan bahwa penerapannya sangat cocok dengan metodologi tangkas melalui kinerja yang dipercepat dari beberapa siklus akuisisi, eksekusi, implementasi, dan penutupan, masing-masing menangani serangkaian fungsi yang ditentukan.



Gambar 2.1 Fase diulang dalam metodologi tangkas.

2.1 Struktur HCMBOK®

Setiap proyek menurut definisi merupakan usaha sementara untuk memberikan produk baru, layanan, atau hasil eksklusif (PMBOK® Guide, Edisi Kelima, 2013a). Proyek memiliki awal dan akhir yang jelas. Sebagian besar metodologi manajemen proyek menafsirkan sebagai tanggal "berakhir" dimana proyek dilaksanakan atau diselesaikan.



Gambar 2.2 Tampilan makro metodologi yang merupakan bagian dari HCMBOK®.

Namun, perubahan organisasi tidak mengikuti pola ini. Setiap manusia memproses perubahan dengan cara yang berbeda. Dan banyak yang cenderung menolaknya dan, jika mungkin, kembali ke keadaan sebelum perubahan, tetap berada di zona nyamannya. Jadi, kami menambahkan ke gambar yang merepresentasikan struktur HCMBOK® merupakan fase tambahan, setelah selesainya proyek, yang kami sebut Produksi. Dalam fase ini perubahan telah dilaksanakan, tetapi perlu dipertahankan sampai itu sepenuhnya seperti yang disimulasikan.

Beberapa aktivitas makro yang disajikan di halaman berikut adalah tipikal dari fase tertentu; yang lain berulang (mereka dimulai pada fase perencanaan dan bahkan melampaui penyelesaian proyek). Terlepas dari metodologi manajemen proyek yang akan diadopsi, kami percaya bahwa penerapan yang tepat dari HCMBOK® membutuhkan fleksibilitas, baik dalam pemilihan aktivitas yang akan dikembangkan maupun urutan aktivitas yang akan dilakukan. Penomoran tidak menyiratkan referensi berurutan. Misalnya, dalam beberapa kasus, menyelesaikan aktivitas makro 3.4 pertama dapat menjadi penting untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dalam kegiatan makro 3.1. Fase-fase proyek itu sendiri seringkali sebagian bersamaan. Penting untuk fleksibel, misalnya, aktivitas makro dalam fase eksekusi mungkin dilakukan bersama dengan aktivitas makro lainnya dalam fase perencanaan.

Pembaca harus memahami bahwa struktur HCMBOK® yang kami gunakan, dengan fase, aktivitas makro, dan aktivitas, pada dasarnya untuk tujuan didaktik dan bukan urutan kaku yang tidak dapat disesuaikan dengan kebutuhan setiap proyek.

Kami juga harus mengingatkan Anda bahwa tidak semua proyek memerlukan penggunaan semua aktivitas dan aktivitas makro. Tetapkan pendekatan manajemen perubahan Anda dengan memilih yang paling sesuai dengan proyek Anda dan selaras dengan budaya organisasi Anda. Jika perlu, jangan ragu untuk memasukkan kegiatan tambahan HCMBOK® adalah panduan dan harus disesuaikan dengan kebutuhan setiap proyek.

Gambar 2.2 mengilustrasikan pandangan makro dari metodologi yang merupakan bagian dari *The Human Change Management Body of Knowledge* (HCMBOK®) Ini mewakili fase khas dari sebuah proyek dan fase produksi, termasuk secara khusus untuk mempertahankan perubahan hingga serupa Gambar tersebut juga berisi aktivitas makro, seperti Membangun Semangat Tim dan Menggunakan Penguatan Dinamis, yang terjadi di seluruh proyek, bukan dalam satu fase tertentu.

BAB III

INISIASI DAN PERENCANAAN PROYEK

Inisiasi dan perencanaan proyek adalah fase di mana pendekatan strategis manajemen perubahan organisasi harus didefinisikan, yang kadang-kadang bahkan dapat mempengaruhi cara proyek akan diatur dan dikembangkan. Pengembangan bersama fase ini dengan para pemimpin proyek memungkinkan penyelarasan dan integrasi dari tahap awal proyek. Pada akhir tahap ini, Rencana Strategis Manajemen Perubahan harus siap dan disetujui. Selain itu, rencana aksi dengan taktik dan kegiatan operasional juga harus siap dan terintegrasi dengan jadwal kegiatan proyek.

Berikut adalah kegiatan makro yang merupakan bagian dari fase proyek ini.

3.1 Tentukan Dan Siapkan Sponsor Proyek

Setiap proses perubahan membutuhkan sponsor, seseorang dengan kredibilitas dan kekuatan untuk mendorong perubahan, memantaunya, dan campur tangan kapan pun diperlukan.

Kegiatan sponsor bisa intens, terutama dalam komunikasi, manajemen konflik, dan manajemen keterlibatan pemangku kepentingan. Sponsor adalah orang aktif yang berkomitmen pada perubahan dan pada akhirnya bertanggung jawab atas maksud dan tujuannya.

Sponsor harus memahami dengan baik perannya dan bersedia bekerja pada proyek. Praktik yang baik adalah melibatkan sponsor dengan mendiskusikan pandangannya tentang proyek, tujuan yang ingin dicapai, harapan mengenai manfaat, dan dampaknya dari proyek. Secara umum, sponsor akan berpartisipasi dalam diskusi tentang perubahan yang akan dilakukan. Sponsor harus memiliki persepsi sebelumnya tentang orang-orang, posisi mereka, dan area yang perlu dilibatkan. Membahas semua aspek ini dan menangkap persepsi sponsor adalah bagian dari persiapannya untuk bertindak sebagai agen perubahan, terutama penting dalam organisasi yang budayanya belum memasukkan praktik memiliki sponsor yang aktif dalam perubahan organisasi. Semakin besar kredibilitas sponsor di antara para sponsor, tenaga kerja, semakin besar kemampuan sponsornya untuk mendorong proses perubahan.

Proyek besar atau sangat kompleks mungkin memerlukan sponsor dari *chief executive officer (CEO)* perusahaan. Dalam kasus seperti itu, sponsor dapat diperluas ke komite,

sekelompok eksekutif senior, dengan perwakilan yang cukup untuk mendukung perubahan ketika sponsor utama tidak dapat terlibat secara operasional.



Gambar 3.1 Alternatif sponsor.

Komite ini harus memiliki koordinator yang didukung sponsor untuk membuat keputusan segera. Idealnya, semua anggota komite harus berada pada tingkat hierarki yang sama. Fungsi koordinasi digunakan secara tepat untuk menghindari bentrokan ego dalam komite. Koordinator adalah orang yang “ perintah bersama ” dan oleh karena itu tidak memberikan bobot hierarkis pada posisi ini di komite. Namun, bahkan dalam kasus ini, sponsor harus bertanggung jawab atas komunikasi awal visi untuk keadaan masa depan organisasi setelah perubahan dilakukan. Tindakan ini memastikan bahwa sponsornya tanpa henti, bahkan jika kadang-kadang, komite dengan perwakilan senior melakukan peran itu Gambar 3.1 mengilustrasikan alternatif untuk hanya memiliki satu individu yang memainkan peran sponsor.

Kita dapat mengatakan bahwa, kecuali dalam kasus luar biasa, sebuah proyek seharusnya hanya memiliki satu sponsor. Bila Anda memiliki dua atau lebih sponsor, penyesuaian konstan mereka diperlukan untuk mencegah pesan campuran menjangkau pemangku kepentingan lainnya.

Bahkan jika Anda memiliki sponsor, dalam proyek besar atau sangat kompleks, sponsor bersama dari pemangku kepentingan senior lainnya akan selalu dibutuhkan. Situasi yang diinginkan adalah bahwa para pemimpin di semua tingkatan terlibat dan "menjual" perubahan kepada tim mereka.

Jika memungkinkan, sponsorship tidak boleh berubah selama proyek berlangsung. Pengaruh perubahan dapat sangat mempengaruhi keterlibatan pemangku kepentingan, terutama jika gaya penerusnya berbeda dengan gaya pendahulunya.

Situasi terburuk yang dapat kita bayangkan adalah bahwa sponsor, baik yang sama sejak awal proyek atau pengganti, tidak menunjukkan keterlibatan dalam perubahan. Dalam

karir kita sebagai konsultan, kita telah melihat kasus di mana sponsor bertindak sebagai pemboikot utama. Dalam kasus ini, pendekatan terbaik untuk diikuti adalah meninjau kembali relevansi perubahan dalam kaitannya dengan strategi perusahaan. Ada sedikit kemungkinan bahwa proyek akan mencapai tujuan strategisnya, dan membatalkannya akan lebih murah daripada memindahkannya. Dalam banyak kasus, biaya yang tidak perlu akan terakumulasi di samping tidak tercapainya manfaat yang direncanakan.

Penting juga untuk memperhitungkan dampak kegagalan proyek karena kurangnya sponsor terhadap upaya di masa depan. Budaya organisasi dapat menciptakan atau memperkuat mitos bahwa perubahan tidak diinginkan atau dapat diterima. Lebih buruk lagi, kesan negatif menjadi salah satu yang setelah dimulai, proyek tidak dapat ditangguhkan atau dibatalkan, bahkan jika tidak selaras dengan pedoman strategis.

Banyak proyek tidak mencapai tujuan strategisnya karena kurangnya sponsor yang terlibat. Data dari laporan PMI, *Pulse of the Profession*[®] In-Depth Report Keterlibatan Sponsor Eksekutif Pendorong Utama Keberhasilan Proyek dan Program (PMI, 2014c), menunjukkan bahwa “ sponsor eksekutif yang kurang terlibat adalah penyebab utama proyek tidak memenuhi tujuan secara signifikan lebih sering untuk organisasi berkinerja rendah (43 persen berbanding 23 persen). Berkinerja tinggi membuang uang 10 kali lebih sedikit untuk proyek daripada yang berkinerja rendah karena sponsor yang tidak terlibat dengan baik. ”

Kegiatan

- Tentukan sponsor proyek.
- Pastikan komitmen sponsor untuk, dan ketersediaan untuk, proyek.
- Mempersiapkan sponsor untuk bertindak dalam proyek.
- Diskusikan tujuan proyek, harapan, orang, dan area yang akan dilibatkan menurut pandangan sponsor.
- Identifikasi dampak awal yang dirasakan oleh sponsor.
- Pastikan bahwa sponsor bersedia menghadapi tantangan dan bersedia untuk melaksanakan proyek.
- Mengevaluasi kebutuhan untuk membentuk komite (komite sponsor) untuk menggantikan sponsor bila diperlukan.
- Tentukan koordinator panitia dan persiapkan dia untuk bertindak sebagai perwakilan dari sponsor.

3.2 Mengadakan Pelatihan Untuk Menyelaraskan Dan Memobilisasi Pemimpin

Banyak organisasi yang mulai menerapkan pendekatan terstruktur untuk manajemen perubahan organisasi masih perlu meningkatkan kesadaran pemimpin mereka tentang apa pendekatan ini, apa yang dilakukannya, dan apa yang diharapkan darinya.

Gunakan sesi kerja untuk mempresentasikan dan mendidik peserta tentang pentingnya mengelola proses perubahan sehingga tujuan strategis yang memotivasi upaya tercapai. Dalam organisasi di mana praktik mengelola perubahan sudah dilembagakan dalam budaya organisasi, tidak perlu meluangkan waktu untuk memperkenalkan proses tersebut kepada para pemimpin.

Para pemimpin yang terlibat dalam perubahan yang direncanakan harus selaras dengan tujuan strategis yang ingin dicapai. Meskipun tujuan ini telah dibahas sebelumnya selama pengembangan rencana strategis, tujuan proyek perubahan tidak selalu sepenuhnya jelas bagi semua orang. penting untuk menghubungkan visi proyek. Visi keadaan masa depan organisasi setelah perubahan juga harus didefinisikan dengan jelas dan diselaraskan dengan semua pemimpin. Penting untuk menghubungkan visi proyek. dengan rencana strategis, tujuan proyek, rencana bisnis, visi, misi, nilai dan budaya organisasi.

Sesi kerja ini juga berfungsi untuk menyesuaikan harapan para pemimpin serta mendefinisikan dengan jelas metrik dan tujuan yang ingin dicapai dengan proyek perubahan.

Metrik ini akan menjadi sumber penting untuk mengevaluasi asimilasi perubahan setelah implementasinya dan mungkin tidak hanya bersifat kualitatif tetapi juga, dan terutama, sifat kuantitatif.

Proyek yang didahului dengan studi kelayakan atau rencana bisnis dengan parameter misalnya, keuntungan dan peningkatan produktivitas, ROI (pengembalian investasi), dll harus menggunakan data ini sebagai referensi untuk didiskusikan dan dikonfirmasi dalam penetapan metrik kuantitatif.

Karena orang-orang yang terlibat dalam sesi kerja ini biasanya sangat sibuk, pragmatis dan mengembangkannya maksimal dua jam, kalau bisa dalam satu jam.

Dalam pekerjaan konsultasi kami, kami telah melihat banyak proyek mati karena mereka menetapkan tujuan implementasi yang sama sekali tidak sesuai dengan kenyataan.

Beberapa tahun yang lalu, kami mengerjakan proyek penyebaran enterprise resource planning (ERP) yang deadlinenya diperkirakan oleh vendor tanpa memperhitungkan masukan dari tim proyek. Investasi yang dinegosiasikan agak sulit, membutuhkan diskon yang signifikan dari vendor. Ini menyebabkan pengurangan kegiatan layanan konsultasi, sehingga tanggal implementasi diantisipasi secara artifisial.

Sasaran strategis tersebut antara lain pengurangan biaya personel melalui otomatisasi beberapa proses bisnis. Hal ini memerlukan upaya dalam mendesain ulang proses dan kegiatan pelatihan. Bukan hanya penggantian teknologi yang sudah usang, tetapi perubahan yang berdampak tinggi pada proses dan orang. Selain itu, database sistem yang akan diganti memiliki beberapa inkonsistensi dan informasi yang ketinggalan zaman. Ini menyiratkan proyek paralel untuk melakukan penyesuaian pada database. Meskipun demikian, dewan tidak mempertimbangkan saran untuk meninjau tenggat waktu implementasi yang disajikan oleh proyek tim manajemen dan sebagai gantinya tanggal yang disarankan oleh vendor.

Tim proyek tahu bahwa, bahkan dengan mempekerjakan profesional baru dan bekerja lembur, tenggat waktu yang ditentukan tidak mungkin. Di bawah tekanan besar dan perasaan didiskreditkan karena pendapat mereka tidak diperhitungkan, keterlibatan tim proyek jauh dari yang diperlukan. Selama bulan-bulan awal beberapa proses bisnis dirancang ulang. Namun, karena prioritasnya adalah tenggat waktu, beberapa proses yang dapat dioptimalkan dibiarkan untuk ditinjau di proyek mendatang. Jadwal pelatihan juga dikurangi. Hasil Terlepas dari semua pekerjaan dilakukan pada hari libur dan akhir pekan, setelah tiga bulan vendor menyarankan bahwa tim proyek telah memberikan kinerja yang buruk dan mengusulkan untuk menunda tanggal pelaksanaan. Tidak hanya perkiraan biaya dan tenggat waktu, tetapi juga tujuan strategis, yang terpengaruh. Untuk perbaikan proses bisnis tertunda karena tekanan untuk menyelesaikan proyek dengan tenggat waktu yang tidak pernah dipahami dan akses dipilih oleh tim proyek.

Jika tim proyek tidak percaya pada tujuan, terutama yang terkait dengan tenggat waktu sendiri, proyek tidak mungkin berhasil, kemungkinan besar tim akan kelebihan beban dan bekerja di ambang stres, dan motivasi itu para pemimpin akan frustrasi, anggaran tidak akan mencukupi, dan budaya akan menderita bekas luka organisasi, meninggalkan warisan negatif di belakangnya.

Dalam kasus seperti itu, mengacu pada tolok ukur, data dan fakta yang menunjukkan urutan logis untuk mengembangkan aktivitas terstruktur dalam jadwal makro.

Dalam kasus yang disajikan di atas, studi tentang waktu rata-rata untuk menerapkan sistem serupa dari sumber independen dan kunjungan ke perusahaan yang telah menjalani jenis proyek yang sama dapat membantu menentukan rencana proyek yang akan menunjukkan, berdasarkan fakta, jadwal mampu secara realistis menyeimbangkan biaya, ruang lingkup, dan waktu, untuk mencapai tujuan strategis yang memotivasi investasi. Setelah tujuan dan sasaran proyek ditentukan, dampak organisasi yang diperkirakan sebelumnya oleh peserta sesi kerja dapat dipetakan. Persepsi pimpinan terhadap organisasi terkait dengan dampak perubahan merupakan acuan penting yang akan menjadi masukan dalam pelaksanaannya pemetaan rinci dari dampak organisasi.

Proyek mungkin belum secara resmi dimulai, tetapi tenaga kerja pada akhirnya akan memperhatikan upaya mobilisasi untuk mengimplementasikan perubahan. Untuk menghindari spekulasi tentang proyek yang sedang dalam tahap perencanaan, pendekatan terbaik adalah menggunakan sesi kerja untuk menentukan apa yang akan dikomunikasikan dan bagaimana hanya dengan cara ini para pemimpin akan meninggalkan sesi kerja dengan satu pesan dan perilaku yang sama tentang proyek perubahan komunikasi perubahan harus mempertimbangkan visi keadaan masa depan negara tergantung pada dampak proyek, item-item ini dapat ditentukan dalam sesi kerja ini.

Untuk pemahaman yang lebih baik oleh pembaca, kami akan membahas definisi tujuan dalam aktivitas makro yang dikembangkan secara khusus.

Mulailah komunikasi sesegera mungkin. Jangan beri waktu untuk berspekulasi. Ingat, di benak tenaga kerja, dengan atau tanpa pengumuman publik, proyek sudah dimulai. Jika sponsor belum ditentukan, sesi kerja ini dapat berfungsi sebagai forum untuk memilih dia. Ini juga saat yang tepat untuk meningkatkan kesadaran para pemimpin akan peran mereka sebagai agen perubahan yang aktif. Menjelaskan bahwa perubahan membutuhkan dukungan dari para pemimpin organisasi untuk menembus lapisan organisasi lainnya, tidak hanya selama pengembangan organisasi proyek, tetapi juga setelah implementasinya, ketika perubahan perlu dipertahankan sampai diasimilasi.

Bahkan jika para pemimpin selaras dan tampaknya berkomitmen pada perubahan yang diusulkan, persepsi kehilangan, perubahan dalam rantai kekuasaan, atau bahkan masalah yang berhubungan dengan ego dapat mempengaruhi beberapa pemimpin ini. Gunakan kesempatan ini untuk mengamati perilaku dan mengevaluasi antagonis potensial.

Ketika ketidaknyamanan dan penolakan terlihat jelas, taktik untuk mengurangi situasi yang tidak diinginkan ini harus didiskusikan lebih lanjut dengan sponsor untuk mencegah kekuatan tersembunyi ini mempengaruhi perubahan, mempengaruhi keterlibatan pemangku kepentingan lainnya.

Perubahan organisasi besar mungkin memerlukan sesi kerja dengan keterlibatan semua eksekutif tingkat tinggi perusahaan. Dalam hal ini yang terbaik adalah mengadakan sesi di luar lokasi fisik organisasi mana pun agar tetap fokus dan menghasilkan persepsi gunakan sumber daya teknologi seperti konferensi video untuk memungkinkan partisipasi mereka yang berada di wilayah geografis lain.

Sesi kerja yang sukses adalah sesi yang tidak hanya menghasilkan keselarasan tetapi terutama memobilisasi para pemimpin untuk mendorong proyek perubahan ke depan.

Kegiatan

- Rencanakan sesi kerja untuk menyelaraskan dan memobilisasi para pemimpin, dan meninjaunya dengan manajer proyek dan sponsor.
- Perkenalkan pendekatan manajemen perubahan organisasi dan relevansinya untuk keberhasilan proyek, terlepas dari apakah ini adalah contoh pertama dari manajemen perubahan untuk organisasi.
- Sejajarkan visi untuk keadaan masa depan organisasi dan tujuan proyek. Tentukan tujuan dan metrik kuantitatif dan kualitatif. Yang terakhir harus selaras dengan rencana bisnis dan strategi organisasi.
- Tentukan strategi untuk mengomunikasikan perubahan dan mengomunikasikannya sesegera mungkin.
- Meningkatkan kesadaran para pemimpin akan peran mereka sebagai agen perubahan aktif (co-sponsor).
- Amati perilaku dan evaluasi potensi antagonis atau penjual perubahan.

3.3 Tentukan Tujuan Dan Identitas Proyek

Tujuan dari perubahan adalah faktor pendorong utamanya, kalimat yang meyakinkan yang menunjukkan apa yang akan diubah. Misalnya, jika fungsi TI akan dialihdayakan, pendorongnya dapat berupa pengurangan biaya melalui skala ekonomi. Namun, tujuan ini adalah terkait dengan penggerak perubahan lain yang relevan seperti fokus pada aktivitas target bisnis dan peningkatan kualitas fungsi outsourcing, antara lain.

Untuk tujuan perubahan, ada cara yang lebih dalam dan komprehensif untuk mempromosikan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan tujuan membawa pemahaman tentang perubahan dalam arti rasional, yaitu “apa” yang akan diubah, tujuan menyentuh emosi, yaitu “mengapa” perubahan itu akan terjadi.

Menciptakan tujuan tidak hanya mewakili tujuan, tetapi juga perspektif pemangku kepentingan, dan ini membutuhkan sikap empatik dari manajer perubahan. Kita perlu melihat, dan merasakan, efek perubahan dari sudut pandang mereka. Ini adalah satu-satunya cara yang memungkinkan untuk menentukan tujuan yang benar-benar dapat memberi makna pada perubahan, memperluas kemungkinan keterlibatan, dan memfasilitasi komunikasi serta memberikan pemahaman tentang perubahan yang dimaksud.

Dalam contoh yang diberikan, dapat diantisipasi bahwa pemangku kepentingan yang fungsinya akan dialihdayakan kemungkinan akan merasakan kehilangan ikatan emosional dengan organisasi mereka kecuali jika pendekatan manajemen perubahan yang memadai digunakan. Kemungkinan resistensi akan tinggi, bahkan mempengaruhi karyawan

tersebut. Tujuan utama adalah target sebenarnya dari *outsourcing*, tetapi jika tidak ada tujuan yang mampu mendorong perubahan dari sudut pandang manusia, atau emosional, orang akan merasa *outsourcing* seolah-olah mereka sendiri adalah benda-benda sekali pakai.

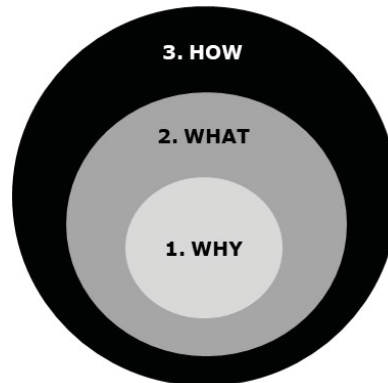
Dengan merenungkan lebih cermat perubahan yang direncanakan, terlihat bahwa tujuan utama akan membawa efek positif, hanya dapat direalisasikan dengan fokus yang tepat. Tujuan perubahan tidak dapat melupakan tujuan, tetapi dapat mencakup lebih lengkap dan manusiawi dalam hal ini, karyawan yang sekarang menjadi bagian dari perusahaan *outsourcing* akan mulai bekerja di organisasi yang kegiatan utamanya adalah keahliannya masing-masing. Peluang belajar dan pengembangan tentu akan lebih besar di perusahaan dengan kegiatan tersebut. Selain itu, optimalisasi biaya dan peningkatan kualitas fungsi pendukung dapat meningkatkan daya saing organisasi, menciptakan peluang pengembangan baru untuk bisnis dan perusahaannya tenaga kerja bahkan pelanggan bisa mendapatkan keuntungan dari inisiatif ini.

Jika tujuan didefinisikan dari sudut pandang ini, perubahan tersebut, meskipun menghasilkan persepsi rasa sakit yang tak terhindarkan pada beberapa orang, akan menguntungkan banyak pemangku kepentingan. Rasa sakit dan perasaan kehilangan akan lebih singkat, dan penderitaan bagi semua orang akan berkurang.

Semua perubahan harus memiliki tujuan yang mampu menempatkan manusia, bukan hanya tubuh mereka, dalam gerakan perubahan. Inisiatif perubahan tanpa tujuan yang jelas mudah dipahami oleh para pemangku kepentingan ditakdirkan untuk keterlibatan yang rendah, akan menyebabkan kesulitan organisasi yang besar, atau bahkan gagal.

Tujuannya adalah bagian penting dari strategi komunikasi perubahan dan dapat ditetapkan oleh sponsor bersama dengan tim manajemen proyek atau oleh para pemimpin selama sesi kerja untuk penyelarasan dan mobilisasi perubahan, terutama dalam proyek-proyek yang akan berdampak kuat pada untuk meringkas, kita dapat mengatakan bahwa tujuan berkaitan dengan “mengapa” perubahan akan dilakukan, tujuan terkait dengan “apa” yang akan diubah, dan perencanaan proyek perubahan berkaitan dengan “bagaimana” ”Perubahan akan dilakukan.

Gambar 3.3 menunjukkan tiga elemen komunikasi perubahan dan urutan di mana mereka harus dikomunikasikan—mengapa kita akan membuat perubahan, apa yang akan kita ubah, dan bagaimana kita akan mengubahnya.



Gambar 3.2 Elemen komunikasi dan ketertiban.

Setelah tujuan perubahan ditentukan, proyek memerlukan identitas, nama, slogan, dan gambar (logo) yang bersama-sama secara jelas mengkomunikasikan dan memberikan branding untuk upaya implementasi.

Ada kasus di mana proyek memerlukan identitas dari perencanaan awalnya, yang mencegah penggunaan proses partisipatif yang melibatkan beberapa pemangku kepentingan. Alternatif yang berarti adalah mengizinkan tim proyek atau pemangku kepentingan lain untuk mengambil bagian dalam pengembangan identitas. Pendekatan partisipatif ini membantu untuk dalam hal ini, keterlibatan langsung pemangku kepentingan dalam definisi identitas akan berdampak positif pada rasa memiliki dan keterlibatan dalam proyek perubahan. rasa memiliki dan keterlibatan dalam proyek perubahan.

Beberapa tahun yang lalu, kami mengerjakan proyek untuk menerapkan sistem komersial baru. Organisasi bekerja 24 jam per hari, 365 hari per tahun. Dalam konteks ini, menghentikan operasi untuk mengimplementasikan sistem merupakan tantangan nyata. Identitas proyek dibangun menggunakan citra "pit stop" dalam balapan mobil, yang merepresentasikan pemberhentian cepat untuk melakukan penyesuaian yang akan memungkinkan daya saing yang lebih besar dan awal yang baru menuju keunggulan. Kami juga menambahkan slogan pada logo proyek untuk memperkuat pesan perubahan yang diharapkan: "Berlomba untuk keunggulan."

Kegiatan

- Menentukan tujuan perubahan.
- Tentukan dan merek identitas proyek.

3.4 Pemetaan Dan Klasifikasi Pemangku Kepentingan

Pemangku kepentingan adalah setiap orang, sekelompok orang, atau entitas yang akan secara langsung atau tidak langsung terpengaruh oleh perubahan tersebut.

Peta Pemangku Kepentingan adalah salah satu alat pendukung manajemen perubahan utama. Ini sangat rahasia dan hanya tersedia untuk tim manajemen proyek. Ini adalah tempat para pemangku kepentingan diidentifikasi dan diklasifikasikan sesuai dengan posisi mereka dalam kaitannya dengan perubahan. Dengan menggunakan alat ini, Peta Pemangku Kepentingan adalah alat dinamis yang mendasar untuk. manajer proyek dapat mendeteksi potensi konflik, menilai upaya manajemen perubahan dengan akurasi yang lebih besar, serta menentukan strategi komunikasi untuk berinteraksi dengan antagonis untuk memahami kecemasan mereka dan mengubah persepsi mereka tentang proyek perubahan manajemen perubahan Ini harus dievaluasi kembali dan diperbarui secara berkala, karena perubahan perilaku pemangku kepentingan selama proyek relatif umum.

Ada banyak jenis peta pemangku kepentingan, karena sederhana dan mudah digunakan, kami memilih jenis yang dijelaskan di halaman berikut dan diilustrasikan pada Gambar 3.3.

Peta tersebut harus dikembangkan secara partisipatif oleh seluruh tim manajemen proyek sehingga perspektif yang berbeda dan persepsi yang konvergen dapat diidentifikasi klasifikasi pemangku kepentingan adalah proses spekulatif yang harus memperhitungkan sudut pandang awal sponsor, seiring perkembangan proyek, perilaku pemangku kepentingan akan memungkinkan klasifikasi yang lebih tepat. Dan data yang dikumpulkan selama sesi kerja untuk para pemimpin serta persepsi tim.

Praktik yang baik adalah mempromosikan interaksi yang sering dengan pemangku kepentingan, terutama mereka yang memiliki kekuasaan dan pengaruh tinggi dalam keputusan proyek. Setiap interaksi ini merupakan kesempatan untuk menilai harapan, perilaku, dan tingkat keterlibatan. Topik-topik ini akan dibahas secara rinci di Bab 13 dan 15, tentang manajemen perilaku dan manajemen keterlibatan pemangku kepentingan.

Revisi Stakeholder Map harus menjadi salah satu kegiatan pertemuan tim manajemen proyek, yang biasanya diadakan setiap minggu atau setiap dua minggu. Tim manajemen proyek harus dilatih untuk mengamati perilaku dalam setiap interaksi dengan pemangku kepentingan dan dapat mengusulkan pembaruan peta setiap saat.

| Stakeholder Map | | | | |
|---------------------|-----------------------------|--------------------------------|----------------------------|----------------------|
| Stakeholder/Profile | Decision-Making Stakeholder | Direct Influencing Agent | Indirect Influencing Agent | Spectator |
| Employee A | Seller | | | |
| Employee B | | Probable Resistant Stakeholder | | |
| Employee C | | | Open Boycotter | |
| X Team | Supporter | | | |
| Y Team | | | | Unstable Stakeholder |
| Z Team | | Veiled Boycotter | | |

Gambar 3.3 Alat Peta Pemangku Kepentingan.

Proyek skala besar dapat memiliki ratusan pemangku kepentingan. Dalam hal ini, jika memungkinkan, mulailah dengan membuat daftar pemangku kepentingan berdasarkan kelompok, misalnya tim penjualan, pelanggan VIP, departemen X. Hindari mendaftar terlalu banyak orang, karena pengelolaan peta selama proyek, kemungkinan akan perlu untuk mengklasifikasikan pemangku kepentingan ke dalam kelompok dengan perilaku yang berbeda, yang akan mengharuskan kelompok asli dipecah menjadi subkelompok atau bahkan individu fokus pada pemangku kepentingan tersebut, siapa yang menjadi prioritas dan siapa yang akan memiliki lebih berpengaruh pada proyek buat daftar hanya untuk mereka.

Memperbarui alat ini penting agar Anda dapat memantau bagaimana proyek berkembang dalam kaitannya dengan pelibatan pemangku kepentingan. Yang lebih penting lagi adalah merencanakan dan mengembangkan tindakan untuk mengelola pemangku kepentingan menggunakan daftar yang diperbarui ini.

Kegiatan

- Mempromosikan interaksi yang sering dengan pemangku kepentingan dan menilai harapan, perilaku, dan tingkat keterlibatan mereka.
- Daftar semua orang yang secara langsung atau tidak langsung terlibat dalam perubahan, termasuk mereka yang berada di dalam dan di luar organisasi; tentukan apakah mereka akan didekati secara individu atau sebagai kelompok.
- Klasifikasikan mereka menurut kriteria berikut yang dijelaskan di bagian berikut:
- Kapasitas untuk mempengaruhi keputusan dan arah proyek.

- Kemungkinan perubahan pendukung dan non-pendukung.

Kapasitas untuk Mempengaruhi Keputusan dan Arah Proyek

- **Pemangku kepentingan pembuat keputusan.** Mereka adalah pemain utama dalam proses pengambilan keputusan proyek. Keterlibatan dan komitmen mereka sangat penting untuk keberhasilan perubahan yang diusulkan; sponsor, menurut definisi, pembuat keputusan. Tidak harus semua keputusan -membuat pemangku kepentingan adalah pemimpin senior, tetapi cukup sering orang yang memiliki kekuasaan ditemukan di bawah klasifikasi ini.
- **Agen yang mempengaruhi langsung.** Mereka tidak memiliki kekuatan untuk memutuskan, tetapi mereka secara langsung mempengaruhi arah dan suasana proyek, terutama ketika bekerja sama dengan pemangku kepentingan pembuat keputusan.
- **Agen yang mempengaruhi secara tidak langsung.** Mereka tidak memiliki kekuatan untuk memutuskan tetapi dapat mempengaruhi proyek dengan bertindak di belakang layar. Mereka adalah pembuat opini dan, jika mereka memiliki profil persuasif, mereka mungkin memiliki dampak yang signifikan terhadap pemangku kepentingan lainnya. Keterlibatan Mereka biasanya mempengaruhi agen yang mempengaruhi langsung, tetapi kita akan sering menemukan dalam jajaran mereka mereka yang terhubung dengan pemangku kepentingan pengambilan keputusan dan juga dapat mempengaruhi mereka.
- **Penonton.** Mereka akan mengalami perubahan dan mungkin memboikotnya, tetapi mereka tidak dapat mengubah hasil proyek dengan bertindak sendiri. Namun, sejumlah penonton miring yang relevan dapat membuat komplikasi dalam fase produksi perubahan. Faktanya, penonton tidak boleh diklasifikasikan secara individual .tetapi sebagai suatu kelompok atau entitas.Dalam suatu proyek untuk membangun pelabuhan, misalnya, seorang pekerja saja yang menjadi penonton, tidak berdaya untuk mempengaruhi proyek tersebut.Namun, sebagai suatu kelompok yang bersatu, para pekerja dapat melakukan pemogokan dan menghentikan pekerjaan yang sedang berlangsung , menyebabkan kerugian finansial yang serius dan mengorbankan jadwal.

Kemungkinan Perubahan Pendukung dan Nonpendukung

- **Penjual** Mereka mendukung dan menjual proyek secara alami dan bangga untuk berpartisipasi Setiap sponsor harus, menurut definisi, menjadi penjual utama proyek.
- **Pendukung** Mereka akan mendukung perubahan asalkan mereka memahami dengan jelas tujuan mereka di dalamnya.

- **Pemangku kepentingan yang tidak stabil** Klasifikasi ini biasa terjadi pada awal proyek, ketika posisi pemangku kepentingan belum jelas. Kurangnya penentuan posisi adalah perilaku khas dari jenis pemangku kepentingan ini. Dia tidak dapat memutuskan apakah akan mendukung atau menolak perubahan Strategi khusus harus dikembangkan untuk para pemangku kepentingan ini, mencari cara untuk meningkatkan kemungkinan keterlibatan mereka sebelum mereka mengambil posisi antagonis terhadap proyek. Biasanya, tidak ada pemangku kepentingan yang mempertahankan posisi ini saat proyek berkembang, kecuali mereka yang bergabung dengan proyek ketika itu sudah berlangsung.
- **Kemungkinan pemangku kepentingan yang resisten.** Ini adalah pemangku kepentingan yang belum dapat diklasifikasikan. Sinyal mereka tidak jelas karena para pemangku kepentingan diklasifikasikan sebagai “tidak stabil.” Namun, latar belakang, gaya pribadi, atau dampak perubahan pada aktivitas mereka memungkinkan perhatian khusus juga harus diberikan dalam kasus ini untuk mengurangi kemungkinan bahwa mereka akan berubah menjadi antagonis ketika proyek berkembang.
- **Pemboikotan terbuka** Pemangku kepentingan yang tidak menyembunyikan ketidakpuasan mereka dan secara terbuka menolak perubahan.
- **Boikot terselubung.** Para pemangku kepentingan ini tampaknya telah mengikuti, tetapi mereka melawan di belakang layar. Pemangku kepentingan jenis ini adalah tipe yang paling buruk. Mereka memerlukan perhatian khusus karena mereka dapat merusak proyek tanpa sepengetahuan manajer. Perilaku khas dari pemangku kepentingan jenis ini adalah mencoba membangun kembali zona nyamannya dengan kembali ke proses, alat. Posisi pemboikot terselubung di depan sponsor dan tim manajemen proyek biasanya tidak konsisten dengan perilaku mereka.

3.5 Menilai Karakteristik Budaya Organisasi Dan Pengaruhnya

Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang unik, yaitu seperangkat kebiasaan, kebiasaan, keyakinan, nilai dan perilaku yang biasanya diterima dan digunakan cara yang tidak diucapkan dalam melakukan sesuatu di dalam organisasi tertentu. tidak sepenuhnya sesuai dengan apa yang dinyatakan organisasi secara formal dalam nilai, keyakinan, misi, dan visinya.

Budaya adalah hasil dari apa yang dilakukan, bukan dari apa yang dikatakan. Itulah sebabnya sikap pemimpin merupakan komponen yang mempengaruhi utama dalam pembentukan budaya. Pengaruh pemimpin sedemikian rupa sehingga kadang-kadang perubahan sederhana pemimpin secara langsung berdampak pada budaya atau subkultur organisasi dan, semata-mata, perilaku manusia yang bekerja di sana.

Elemen lain yang sangat mempengaruhi pembentukan budaya adalah cara perusahaan melakukan proses manajemen sumber daya manusianya bagaimana perusahaan memilih, mempekerjakan, menerima dan mengintegrasikan karyawan baru dan bagaimana perusahaan mengevaluasi, mempromosikan, mengenali, menghukum, memecat, dan memberi penghargaan. orang, dalam arti luas, termasuk manfaat dan kompensasi variabel (misalnya, bonus untuk hasil).

Bahkan jika organisasi memiliki ciri budaya yang sama, setiap departemen dapat memiliki karakteristik budayanya sendiri, seperti halnya suatu negara memiliki budaya nasional dan subkultur regional.

Evaluasi karakteristik budaya organisasi memberikan wawasan awal tentang dampak yang mungkin ditimbulkan oleh perubahan. Semakin banyak perubahan mempengaruhi paradigma budaya, semakin besar kemungkinan penolakan. Banyak perubahan tercermin dalam budaya, dan inilah yang memerlukan upaya manajemen tambahan dan periode asimilasi perubahan yang lebih lama.

Bayangkan sebuah budaya yang mengakui senioritas sebagai pembeda status di antara tenaga kerjanya. Karyawan yang lebih tua sering diperlakukan sebagai pahlawan dan referensi kesuksesan. Mereka menikmati hak istimewa kecil dan memakan kekaguman orang lain. Di perusahaan dengan karakteristik ini, pengetahuan tentang detail setiap proses bisnis dan jaringan hubungan interpersonal biasanya sangat dihargai.

Sekarang bayangkan organisasi harus menjalani modernisasi teknologi agar tetap kompetitif. Dengan teknologi, proses bisnis baru dan lebih modern akan diterapkan.

Pada nilai nominal, apa yang berubah adalah teknologi dan cara proses bisnis dioperasionalkan. Namun, perubahan nyata akan terjadi pada orang dan budaya. Struktur kekuasaan akan rusak, tokoh terkemuka akan kehilangan status dan hak istimewa, keamanan pengetahuan dan pengetahuan yang diperoleh selama beberapa dekade akan digantikan oleh ketidakpastian yang baru menciptakan resistensi potensial terhadap perubahan.

Individu yang kurang tangguh akan merasa direndahkan sebagai akibat dari kerugian yang disebutkan di atas. Untuk sementara, mereka akan mencela manfaat dari perubahan dan mencoba untuk mempertahankan keunggulan model sebelumnya. akan dapat beradaptasi dengan kenyataan baru. Beberapa harus dipindahkan ke fungsi lain, atau, paling ekstrem, diberhentikan dari perusahaan.

Jika pemutusan hubungan kerja yang normal merupakan faktor stres dan demotivasi dan menciptakan keadaan berduka, dalam konteks budaya ini, perubahan yang diusulkan akan

menuntut pendekatan manajemen perubahan yang lebih hati-hati sehingga transisi dari keadaan sebelumnya ke keadaan baru. Efek dari perubahan budaya ini menimbulkan risiko, juga menghadirkan peluang. Orang yang dikenal karena pengetahuan sebelumnya dapat terlibat dalam pengambilan keputusan melalui proses partisipatif, mengurangi resistensi mereka dan persepsi tentang letusan budaya.

Mereka juga dapat bertindak sebagai referensi dalam transisi dari pengetahuan tacit, pengetahuan internal setiap orang yang tidak dibagikan melalui cara apa pun, ke pengetahuan eksplisit, yang dibagikan di antara orang-orang, dikodifikasi, diakses, dan didokumentasikan melalui cara apa pun. Pada akhirnya, status mereka yang berbeda dalam kelompok dapat dikooptasi daripada didorong ke latar belakang, untuk mempromosikan keterlibatan orang-orang ini eminent and apresiasi Pengakuan mereka sebagai sumber pengetahuan di dunia kerja dapat dimanfaatkan jika mereka ditugaskan untuk meningkatkan model operasi baru.

Dalam hal ini, penilaian karakteristik budaya akan mengungkapkan efek perubahan dan membantu merencanakan tindakan yang dapat mengubah situasi yang berpotensi berisiko menjadi salah satu keterlibatan.

Strategi manajemen perubahan harus sepenuhnya selaras dengan budaya organisasi. Dalam kasus perubahan yang mempengaruhi organisasi di wilayah geografis yang berbeda atau di seluruh dunia, pertimbangkan implikasi dari budaya regional atau negara. Studi menunjukkan bahwa budaya suatu wilayah dan terutama suatu Negara memiliki pengaruh kuat pada budaya organisasi. Tentu saja, pendekatan manajemen perubahan dalam organisasi global seperti Honda akan agak berbeda untuk proyek yang sama yang mempengaruhi negara-negara seperti Brasil atau Jepang, karena perbedaan budaya.

Penilaian budaya organisasi harus memperhatikan faktor eksplisit dan tacit. Nilai dan keyakinan, misalnya, memiliki sisi eksplisit (didokumentasikan secara formal) dan sisi tacit (tidak dideklarasikan). Keduanya merupakan bagian dari budaya organisasi.

Baru-baru ini, sebuah perusahaan media Brasil memecat seorang jurnalis saat dia sedang berlibur ke luar negeri. Beberapa karyawan mengetahui pemecatannya, dan karena jurnalis itu sangat disukai, mereka memposting pesan solidaritas dan dukungan di media sosial. Namun, pemecatan itu Wartawan belum diberitahu tentang situasi barunya, yang terjadi segera setelah itu, melalui email. Faktor yang memberatkan adalah bahwa dalam budaya Brasil ini adalah pelanggaran besar, karena PHK biasanya dilakukan secara langsung. manusia "adalah salah satu nilai perusahaan ini yang selama bertahun-tahun memimpin proyek iklim organisasi untuk mencoba masuk dalam daftar perusahaan terbaik untuk bekerja. Tak lama kemudian perusahaan melakukan beberapa tindakan

serupa, semakin memperluas kesenjangan antara ucapan dan praktik, atribut budaya eksplisit dan diam-diam.

Dalam contoh ini kita melihat bahwa, meskipun "menghormati manusia" adalah salah satu nilai yang dinyatakan perusahaan, keyakinan yang dilembagakan dalam organisasi adalah bahwa ia menggunakan dan membuang orang tanpa pertimbangan. Perbedaan dalam budaya organisasi ini hanya dapat dirasakan, melalui wawancara formal dan percakapan informal, oleh seseorang yang bukan bagian dari perusahaan kapan dan jika orang tersebut mampu membangun kepercayaan dan kredibilitas dengan tenaga kerja.

Ada banyak hal yang bisa dipelajari tentang budaya perusahaan dari unsur-unsur eksplisit. Amati lingkungan fisik. Apakah ada area untuk bersosialisasi? Apakah area kerja karyawan memiliki elemen pribadi, seperti foto keluarga, misalnya, atau sudah terstandarisasi? dan dipersonalisasi?

Apakah kamar mandi bersih seperti yang diharapkan dalam budaya daerah? Jika budaya daerah sangat memperhatikan kebersihan, dan kamar mandi tidak dibersihkan secara memadai, jelas pertanyaan manusia tidak diperlakukan seperti yang diharapkan oleh tenaga kerja.

Kegiatan makro penilaian budaya organisasi menuntut penyelidikan formal tidak hanya melalui wawancara dan observasi tetapi juga melalui pendekatan yang lebih informal yang melibatkan tenaga kerja.

Kami pernah bekerja sebagai konsultan di sebuah perusahaan yang bagi kami tampak sangat hierarkis, memberikan sedikit suara kepada karyawan. Sifat budaya ini akan menghambat penerapan proses partisipatif karena setiap orang akan dikondisikan untuk mematuhi dan tidak memberikan pendapat dan untuk mengikuti instruksi tetapi tidak berpartisipasi dalam perubahan yang diusulkan. Deskripsi budaya yang diartikulasikan oleh para pemimpin (bahwa mereka adalah budaya partisipatif) tidak konsisten dengan apa yang kami amati. Kami meminta untuk mengunjungi area umum. Ketika kami sampai di tempat parkir, kami mengamati bahwa ada area yang ditentukan untuk direktur, satu lagi untuk manajer, dan akhirnya area bersama. Ruang makan dibagi menjadi dua bagian, satu untuk eksekutif dan satu lagi untuk semua orang. Pada rencana perusahaan, departemen-departemen itu diidentifikasi dengan warna. Namun, semua eksekutif, terlepas dari area mereka, memiliki rencana biru, warna yang tidak digunakan oleh departemen mana pun. Pengalaman mengamati elemen budaya eksplisit memperkuat persepsi awal kita.

Unsur-unsur diam-diam dari budaya yang sangat hierarkis ini memperjelas bahwa setiap tanda kecil dari sponsor untuk perubahan akan berdampak besar pada tenaga kerja. Pada

saat yang sama, risiko antagonisme dari seorang pemimpin akan dengan mudah memengaruhi perilaku. dari semua bawahannya.

Elemen budaya organisasi dapat digunakan untuk mendukung perubahan, tetapi juga dapat mempersulit keterlibatan pemangku kepentingan Seperti yang telah kami katakan sebelumnya, ketika Anda mengidentifikasi elemen budaya organisasi selama kegiatan ini, evaluasi pengaruhnya terhadap rencana mengubah dan menjelaskan tindakan yang harus dikembangkan untuk mendukung perubahan atau untuk mengatasi kemungkinan efek negatif yang dapat memperkuat antagonisme.

Elemen budaya dapat menjadi faktor antagonisme atau keterlibatan, tergantung pada situasi. Misalnya, sebuah organisasi memiliki mitos budaya bahwa (1) proyek tidak pernah berhasil dan (2) proyek selalu berdampak pada operasi perusahaan. Organisasi ini harus berkoordinasi Tindakan untuk menyanggah mitos Komunikasi harus mengartikulasikan dengan jelas semua tindakan yang akan diambil untuk memastikan bahwa proyek tersebut memiliki hasil yang berbeda dari hasil negatif yang diharapkan.

Beberapa waktu lalu kami berkonsultasi pada sebuah proyek di sebuah organisasi di mana mitos ini adalah bagian dari budaya. Berbagai proyek sebelumnya telah membentuk dan memperkuat mitos ini selama bertahun-tahun. Proyek dilakukan tanpa keterlibatan langsung dari orang-orang yang akan memanfaatkan Sebuah dewan dibentuk, terdiri dari para pemimpin dari area yang diwakili. Dari hasil (produk, layanan, dan hasil) yang dikembangkan oleh proyek. Orang-orang dari area operasi mulai terlibat dalam semua perubahan yang dibuat selama fase eksekusi, bahkan saat berjalan. dalam perjalanan internasional untuk mengamati proyek serupa.Hasilnya mengejutkan—mitos dengan perspektif negatif digantikan oleh keyakinan bahwa proyek harus selalu menyediakan integrasi dengan wilayah operasi.

Setiap proyek merupakan peluang untuk membentuk elemen budaya organisasi.Penyelarasan manajemen perubahan dengan Sumber Daya Manusia dapat memanfaatkan peluang yang ada dan memunculkan budaya yang dikelola, bukan hasil dari apa yang terjadi secara acak dalam organisasi.

Kasus-kasus ekstrem yang mengancam keberhasilan usaha juga harus dimasukkan dalam Peta Risiko proyek. Peta ini bukan alat manajemen perubahan; ini adalah alat manajemen proyek. Namun, risiko yang melekat pada urusan manusia juga harus dicantumkan di dalamnya dan dipantau.

Budaya organisasi memiliki pengaruh kuat pada beberapa tindakan makro yang berulang seperti perencanaan komunikasi, penciptaan semangat tim, dorongan kreativitas dan

inovasi, penerapan proses partisipatif, manajemen konflik, perilaku, motivasi dan stres, dan, terutama, manajemen keterlibatan pemangku kepentingan.

Tabel 3.1 Aspek Budaya Organisasi yang Harus Diperhatikan

| | |
|-------------------------------------|---|
| Keyakinan dan asumsi | Sering kali, keyakinan dan asumsi adalah persepsi tersembunyi; mereka adalah apa yang diyakini dan apa yang diterima sebagai kebenaran, tanpa dinyatakan secara formal oleh perusahaan. |
| Nilai | Pernyataan formal tentang apa yang dikhotbahkan perusahaan, misalnya, "menghormati orang." Sering kali tidak ada korelasi langsung antara apa yang dinyatakan dan apa yang dilakukan. |
| Mitos | Apa yang diceritakan tentang sejarah perusahaan, apakah itu benar atau tidak. Ini sering merupakan interpretasi yang menyimpang dari kenyataan dari waktu ke waktu. |
| Simbol bahasa dan komunikasi | Semua elemen yang mengkomunikasikan sesuatu. Mulai dari yang paling tradisional (papan buletin, logo, slogan) hingga simbol kekuasaan dan keunggulan (perabotan, ukuran ruangan, warna yang digunakan, dll.). |
| Upacara dan ritual | Acara-acara yang rutin dilakukan dalam organisasi untuk memberikan lebih banyak visibilitas terhadap budayanya, meratifikasi nilai-nilai dan memperkuat mitos dan kepercayaan. |

| | |
|---|--|
| Tabu—baik diam-diam maupun eksplisit | Praktik dan kebiasaan yang tidak dapat diterima dalam organisasi. Beberapa termasuk dalam standar perusahaan, yang lain diam-diam—mereka adalah bagian dari keyakinan tentang apa yang tidak diinginkan dalam perilaku organisasi. |
| Standar dan formalitas | Aturan perilaku dan perilaku eksplisit dari sebuah organisasi. |
| Pahlawan | Pemain yang telah meninggalkan jejak mereka di sejarah perusahaan. Di satu sisi, mereka mewakili budaya saat ini atau masa lalu yang diidealkan. |
| Sikap kepemimpinan | Ini adalah perilaku yang sebenarnya dari para pemimpin. Tidak ada hubungannya dengan apa yang dikatakan tetapi dengan apa yang dilakukan. Ini adalah contoh, bukan kata-kata atau perilaku formal yang diperhitungkan. |
| Praktek manajemen orang | Beginilah cara perusahaan merekrut, memberhentikan, mempromosikan, mengevaluasi, mengakui, dan memberi kompensasi kepada orang-orang, dalam arti yang lebih luas, termasuk tunjangan dan kompensasi variabel (memberikan bonus untuk hasil). |

Tabel 3.1 mengidentifikasi dan menjelaskan komponen utama organisasi yang harus diperhatikan ketika menilai budayanya.

Kegiatan

- Beredar di seluruh perusahaan dan mengamati lingkungan fisik, menilai elemen budaya secara eksplisit dan diam-diam.

- Melakukan wawancara formal dan percakapan informal dengan para pemangku kepentingan; mendiagnosis budaya organisasi.
- Evaluasi elemen budaya dan daftarkan mereka sebagai faktor antagonis atau terlibat dalam perubahan yang direncanakan.
- Mengevaluasi dan membuat daftar risiko yang ditimbulkan oleh karakteristik budaya pada perubahan yang direncanakan dan memasukkan risiko faktor manusia ini ke dalam Peta Risiko proyek.
- Mengembangkan rencana untuk mengelola pengaruh budaya organisasi terhadap perubahan dan mendiskusikannya dengan pemimpin proyek.

3.6 Tentukan Peran Dan Tanggung Jawab Tim Proyek

3.6.1 Siapkan Matriks RACI

Pemahaman yang jelas tentang peran setiap orang yang terlibat dalam proyek, baik secara langsung maupun tidak langsung, merupakan langkah penting untuk mendorong keterlibatan dalam tujuan perubahan dan untuk mengurangi ketegangan di antara para pemangku kepentingan. Konflik mungkin timbul dari perselisihan tentang pelaksanaan kegiatan tertentu yang masing-masing dianggap sebagai tanggung jawab oleh dua pemangku kepentingan. Lebih buruk lagi, ada kegiatan yang tidak dilakukan karena tidak ada orang yang secara jelas ditugaskan untuk melakukannya.

Kegagalan untuk mendefinisikan peran dan tanggung jawab masing-masing pemangku kepentingan atau kelompok pemangku kepentingan hampir selalu menjadi penyebab spekulasi dan ketidakpastian, yang memicu sikap antagonis terhadap proyek. Tidak ada yang terlibat dalam hal yang tidak diketahui. Matriks Responsible, Accountable, Consulted, and Informed (RACI), yang pada dasarnya merupakan alat untuk menyelaraskan harapan dan komunikasi, berguna dalam mendefinisikan peran dan tanggung jawab. Gambar 3.5 adalah contoh alat Matriks RACI yang lengkap.

| RACI Matrix | | | | |
|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|-----------|
| Responsibility/ Activity | Stakeholder X | Stakeholder Y | Stakeholder Z | Committee |
| Definition of scope | A | R | I | C |
| Budget approval | R | | R | A |
| Time management | R | I | A | C |
| Knowledge management | A | R | | I |
| Hiring | | | R | A |
| Process approval | A | R | I | C |
| Implementation approval | C | C | C | A |

Gambar 3.4 Contoh Matriks RACI.

Pada fase proyek ini, Matriks RACI akan digunakan untuk menentukan peran dan tanggung jawab tim proyek, dengan mempertimbangkan bahkan aktivitas untuk mempertahankan perubahan. Pada tahap pelaksanaan proyek, kami akan merevisi matriks ini, dengan fokus pada peran dan tanggung jawab yang akan dilakukan dalam tahap produksi, setelah perubahan diimplementasikan.

Jika memungkinkan, matriks harus disiapkan secara partisipatif untuk meningkatkan komitmen setiap pemangku kepentingan terhadap perannya. Itu harus selalu dikomunikasikan secara luas untuk menghilangkan keraguan.

Peran dan tanggung jawab dapat berubah saat proyek berkembang. Selalu perbarui Matriks RACI, dan komunikasikan perubahan apa pun kepada pemangku kepentingan utama Anda kapan pun Anda mengubahnya.

Format Matriks RACI

- Pada satu sumbu, buat daftar pemangku kepentingan secara individu atau kelompok dengan peran yang sama.
- Di sumbu lain, tentukan aktivitas proyek.
- Tentukan peran masing-masing pemangku kepentingan atau kelompok pemangku kepentingan dalam setiap kegiatan proyek sesuai dengan kriteria berikut:

R – Bertanggung jawab. Pemangku kepentingan ini tidak bertanggung jawab atas hasil akhir kegiatan tetapi bertanggung jawab untuk memastikan bahwa hal itu dilakukan. Oleh karena itu, ia adalah pelaksana kegiatan tersebut.

Beberapa pemangku kepentingan dapat bertanggung jawab untuk melakukan kegiatan yang sama.

A – Akuntabel. Pemangku kepentingan ini bertanggung jawab untuk memastikan bahwa aktivitas makro telah selesai. Setiap kali Anda mengidentifikasi lebih dari satu pemangku kepentingan yang bertanggung jawab dalam suatu kegiatan, periksa apakah kegiatan ini benar-benar harus dibagi menjadi dua kegiatan terpisah. Tujuannya adalah agar hanya satu pemangku kepentingan yang bertanggung jawab atas suatu kegiatan makro.

C – Dikonsultasikan. Seperti namanya, ini adalah kelompok pemangku kepentingan yang berinteraksi, mendengarkan dan berbicara, berkonsultasi, dan memiliki suara aktif dan dapat mempengaruhi keputusan tertentu.

I – Diinformasikan. Ini adalah pemangku kepentingan yang hanya diberitahu tentang tindakan atau kegiatan tertentu. Meskipun demikian, membuat saluran umpan balik untuk setiap komunikasi adalah praktik yang baik.

CATATAN: Tidak semua bidang dalam Matriks RACI memerlukan penyelesaian. Ada kegiatan yang hanya melibatkan dua atau tiga orang dan juga orang lain di mana semua peserta harus diklasifikasikan sebagai R, A, C, atau I.

Kegiatan

- Daftar kegiatan yang harus dilakukan oleh tim proyek.
- Tentukan Matriks RACI menggunakan proses partisipatif jika memungkinkan.
- Mengkomunikasikan Matriks RACI secara luas.
- Komunikasikan pembaruan kapan pun diperlukan.

3.6.2 Tentukan Bagan Organisasi Proyek

Ini juga merupakan waktu untuk menentukan struktur manajemen proyek. Setiap proyek adalah unik, dan budaya organisasi harus diperhitungkan saat menentukan struktur manajemennya. Struktur harus digambarkan secara grafis dalam Bagan Organisasi Proyek (lihat Gambar 3.5) untuk tujuan mengkomunikasikan struktur dan mendefinisikan bagaimana pengambilan keputusan akan dilakukan.

- **Agar proyek berjalan lancar,** kekuatan pengambilan keputusan dan tanggung jawab setiap tingkat struktur harus jelas. Struktur khas sebagian besar proyek terdiri dari komponen-komponen berikut.
- **Sebuah komite pengarah.** Tingkat pengambilan keputusan yang lebih tinggi, dipimpin oleh sponsor proyek, yang pada akhirnya membuat keputusan dengan dampak terbesar pada organisasi dan proyek. Biasanya, komite ini memantau proyek setiap bulan, memeriksa status keseluruhan dalam hal jadwal, biaya, ruang lingkup, keterlibatan pemangku kepentingan, dan kemungkinan

penyimpangan perubahan dan rencana proyek. Beberapa isu strategis utama yang disajikan oleh komite manajemen proyek dapat didiskusikan dan diputuskan.

- **Sebuah komite manajemen proyek.** Dikoordinasikan oleh manajer proyek, komite ini dibentuk oleh pemangku kepentingan pembuat keputusan, biasanya eksekutif tingkat kedua, yang memantau proyek dan membuat keputusan taktis yang relevan. Ini bertanggung jawab untuk menyerahkan ringkasan laporan kemajuan proyek kepada komite pengarah dan harus mencakup keputusan dengan dampak organisasi yang lebih besar. Struktur manajemen formal biasanya mengadakan pertemuan mingguan atau dua mingguan untuk merevisi dan mendiskusikan laporan kemajuan proyek yang disiapkan oleh manajer proyek, dengan mempertimbangkan: jadwal, biaya, ruang lingkup, keterlibatan pemangku kepentingan, motivasi tim dan tingkat stres, insiden konflik, setiap kemungkinan perubahan dan penyimpangan rencana proyek, sumber daya tambahan yang dibutuhkan, tren, dan persiapan untuk langkah selanjutnya. Panitia ini juga harus menentukan hal-hal yang akan dipresentasikan kepada panitia pengarah.
- **Manajer proyek.** Sebagai salah satu dari tiga tingkat pengambilan keputusan, manajer proyek bertanggung jawab atas keputusan taktis dan operasional proyek. Dia biasanya menyiapkan laporan kemajuan proyek untuk didiskusikan dengan komite manajemen proyek. Laporan ini harus mencakup evolusi jadwal, biaya, perubahan ruang lingkup, iklim proyek, keterlibatan pemangku kepentingan, dan informasi relevan lainnya tentang status dan tren proyek saat ini. Manajer proyek juga harus menjadi agen yang mempengaruhi dalam keputusan strategis yang dibuat oleh komite pengarah.
- **Tim manajemen proyek.** Sangat umum dalam proyek besar dan kompleks, tim ini mendukung manajer proyek dalam pengelolaan variabel seperti jadwal, biaya, kualitas, integrasi, manajemen perubahan organisasi, dll. Untuk proyek kecil, biasanya tidak akan ada tim manajemen proyek. Dalam kasus seperti itu, semua tugas yang terkait dengan manajemen proyek akan dilakukan oleh manajer proyek sendiri.
- **Tim pengembangan proyek.** Dikoordinasikan oleh seorang pemimpin tim, tim ini dibentuk oleh pelaksana kegiatan proyek yang terkait dengan area bisnis, seperti definisi proses. Mereka sering diatur menurut kemampuan departemen atau fungsional dan dapat memiliki anggota dari area bisnis dan departemen lain seperti TI, kantor desain proses, dan konsultan.

Buatlah struktur organisasi sesederhana mungkin. Tiga tingkat pengambilan keputusan sudah lebih dari cukup untuk sebagian besar proyek. Semakin tinggi jumlah tingkat hierarki untuk suatu proyek, semakin sulit proses pengambilan

keputusan, yang kemudian mendukung tindakan antagonis, yang mungkin meminta agar masalah tertentu dianalisis pada tingkat yang lebih tinggi, di mana pun keputusan itu berada. .

Dalam beberapa kasus kami telah menemukan bahwa pemangku kepentingan lain mungkin menjadi bagian dari struktur manajemen proyek, tetapi jika mereka disertakan, mereka biasanya membebani komite dengan terlalu banyak anggota. Hindari memiliki lebih dari enam atau tujuh orang di setiap komite.

Dalam kasus ini, ini adalah pemangku kepentingan yang biasanya mempengaruhi proyek. Terkadang, mereka adalah para profesional yang dipandang sebagai acuan teknis suatu kegiatan benteng ilmu pengetahuan. Ketika mereka dihormati secara luas dalam organisasi, dukungan mereka dapat mempengaruhi keterlibatan pemangku kepentingan lainnya. Tidak melibatkan mereka dapat memperkuat antagonisme.

Alternatif efektif untuk mendapatkan komitmen mereka terhadap proyek tanpa memerlukan tingkat pengambilan keputusan tambahan dalam struktur adalah dengan membuat dewan paralel, seperti yang ditunjukkan di bawah dalam Bagan Organisasi Proyek pada Gambar 3.5.

Dewan menggunakan proses partisipatif untuk memberikan suara kepada para pemangku kepentingan ini. Dengan menciptakan ruang bagi mereka untuk mengekspresikan pendapat mereka dan merekomendasikan tindakan untuk proyek tersebut, emosi tidak ditekan, dan mereka tetap terhubung dengan proyek tersebut. Persepsi “menjadi bagian dari” (belonging) meningkat dan menginfeksi pemangku kepentingan lain yang tidak terhubung langsung dengan tim proyek.

Pertemuan dewan harus difasilitasi sedemikian rupa untuk membuat anggota dewan berbicara lebih banyak daripada mendengarkan. Ketika mereka tidak mengungkapkan posisinya, buat mereka berpartisipasi menggunakan pertanyaan langsung dan/atau dinamika kelompok.

Tempatkan dewan sebagai struktur paralel tepat di bawah komite manajemen proyek agar tidak menimbulkan kesan bahwa mereka secara hierarkis di bawah manajer proyek.

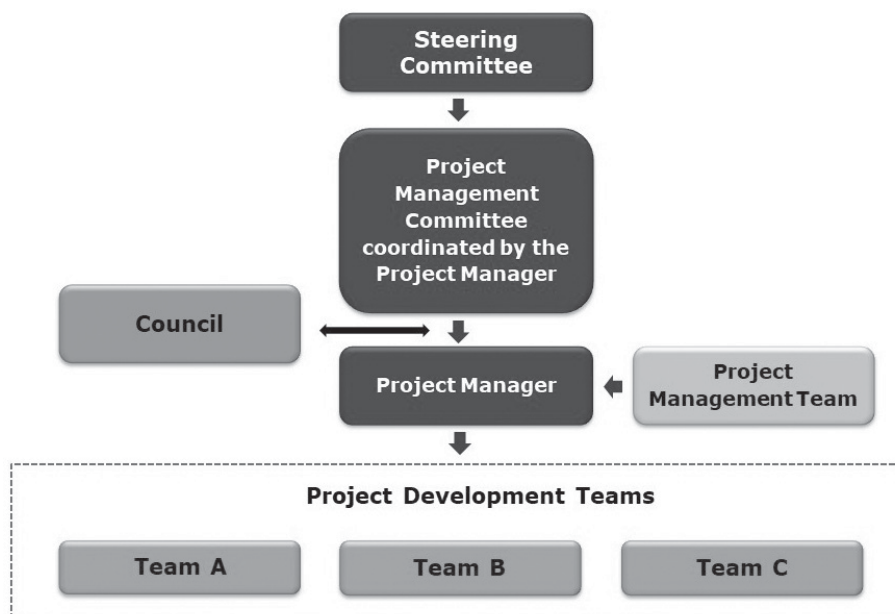
Panggilan untuk membentuk dewan harus datang dari sponsor, untuk menekankan pentingnya dan membujuk anggota dewan untuk berpartisipasi secara aktif dalam pertemuan. Reaksi umum dari para antagonis yang telah diminta untuk menjadi bagian dari dewan adalah tidak menghadiri pertemuan atau mengirim perwakilan.

Perjelas peran dewan dan perlunya partisipasi langsung sejak awal, tekankan ukuran bahwa perwakilan hanya akan diizinkan dalam kasus luar biasa.

Anggota dewan dan komite cenderung orang-orang sibuk yang mungkin menganggap pertemuan sebagai kegiatan tambahan dalam agenda mereka. Pastikan bahwa pertemuan tidak berlangsung lebih dari satu jam dan dijadwalkan dengan frekuensi seminimal mungkin untuk mengurangi dampak pada kegiatan sehari-hari anggota dewan.

Tetapkan semua tanggal dan waktu rapat saat Anda mengomunikasikan struktur manajemen proyek, sehingga semua orang dapat mengatur dan tidak melewatkan rapat karena komitmen nyata atau dugaan.

Gambar 3.5 adalah contoh struktur manajemen proyek yang khas, yang harus selalu disesuaikan dengan realitas budaya yang berbeda dan tingkat kompleksitas proyek.



Gambar 3.5 Bagan Organisasi Proyek.

CATATAN: Pertemuan komite dan dewan adalah kesempatan yang sangat baik untuk mengamati perilaku dan keterlibatan anggota dengan perubahan. Praktik yang baik adalah melakukan tanya jawab tim tentang rapat untuk mengumpulkan persepsi tim tentang posisi masing-masing anggota. Perbarui peta pemangku kepentingan setelah setiap pertemuan dan tentukan tindakan keterlibatan atau pendekatan pelengkap untuk memahami akar penyebab ketidaknyamanan yang mungkin terjadi dengan perubahan yang dirasakan oleh tim manajemen proyek.

Kriteria untuk menentukan anggota komite dan dewan harus jelas. Perhatian khusus harus diberikan pada pembuatan struktur ini.

Meninggalkan seseorang yang penting dapat menyebabkan persepsi pengucilan dan memupuk antagonisme. Saat mengomunikasikan anggota struktur manajemen proyek, pastikan untuk mengomunikasikan kriteria yang digunakan, tidak hanya kepada anggota, tetapi juga kepada mereka yang tidak akan berpartisipasi.

Kegiatan

- Tentukan struktur manajemen proyek dan aturan operasi
- Menyetujui struktur manajemen proyek dengan Sponsor dan mengkomunikasikannya kepada para pemangku kepentingan
- Tentukan agenda struktur manajemen proyek dan komunikasikan
- Atur pertemuan untuk sponsor untuk mengkomunikasikan struktur manajemen proyek.

3.7 Sesuaikan Lingkungan Fisik Dengan Kebutuhan Proyek

Masalah ruang fisik selama pelaksanaan proyek sering dianggap tidak terlalu penting. Tidak selalu mungkin untuk mendapatkan ruang yang ideal karena keterbatasan fisik organisasi itu sendiri. Namun, lingkungan fisik yang tepat dapat berperan dalam inspirasi, motivasi, dan demonstrasi pentingnya proyek. Ini membantu untuk meningkatkan keterlibatan tim proyek. Di sisi lain, ruang yang tidak memadai dapat membawa efek negatif dengan proporsi yang sama.

Ada contoh di mana tim pasti akan tersebar di wilayah geografis yang berbeda. Tetapkan integrasi dan ritual komunikasi untuk menjaga keselarasan dan mempromosikan semangat tim, terlepas dari jarak fisik.

Tim virtual yang tersebar secara geografis menuntut lebih banyak perhatian agar mereka tetap terintegrasi. Praktik yang baik adalah memiliki TV besar dengan struktur konferensi video penuh waktu di setiap tempat, mensimulasikan jendela untuk menjaga agar tim tetap terhubung secara virtual.

Prioritasnya adalah memastikan bahwa setidaknya semua faktor ergonomis dan higienis terpenuhi sepenuhnya. Kenyamanan minimal ruang kerja fisik tim, suhu yang memadai, toilet yang bersih, dan makanan yang baik adalah contoh persyaratan yang jika tidak terpenuhi akan sangat mempengaruhi motivasi tim.

Meski begitu, manajer perubahan bertanggung jawab untuk mengevaluasi relevansi masalah ini untuk keberhasilan proyek dan harus memasukkannya ke dalam anggaran (misalnya, penyewaan ruang khusus untuk proyek).

Berhati-hatilah untuk tidak mengubah proyek menjadi “pulau” yang terisolasi dari organisasi. Jarak fisik antara proyek dan area operasi perusahaan dapat meningkatkan isolasi ini, tetapi juga dapat terjadi ketika tim manajemen proyek tidak berkomunikasi secara teratur dengan anggota tenaga kerja yang bukan bagian dari proyek.

Tabel 3.2 menunjukkan efek positif dan negatif yang dapat ditimbulkan oleh sifat ruang kerja fisik terhadap tim proyek.

Tabel 3.2. Efek dari Ruang Fisik yang Memadai atau Tidak Memadai

| Ruang Fisik yang Memadai | Ruang Fisik Tidak Memadai |
|--|---|
| Mempromosikan integrasi dan mendukung penciptaan semangat tim | Dapat menghasilkan persepsi yang tidak diinginkan tentang status yang lebih tinggi atau lebih rendah |
| Memfasilitasi komunikasi | Dapat menimbulkan distorsi dalam pesan verbal |
| Merangsang kreativitas | Menghambat lingkungan yang menginspirasi |
| Membangkitkan rasa memiliki dan identitas | Membuat pembuatan identitas proyek umum menjadi lebih sulit |
| Mengonfirmasi relevansi proyek | Mempromosikan persepsi tentang "kurang penting" |
| Menghasilkan kenyamanan yang diperlukan untuk mengurangi efek stres, mempengaruhi produktivitas secara positif | Mungkin menjadi faktor tambahan stres dan stimulasi konflik, terutama jika kondisi kenyamanan minimum tidak terpenuhi |

Kegiatan

- Merencanakan lingkungan fisik yang sesuai untuk proyek, memastikan bahwa persyaratan ergonomis dan kebersihan terpenuhi.
- Perkirakan biaya sewa dan/atau biaya apa pun untuk menyesuaikan lingkungan dan memasukkannya ke dalam anggaran proyek.

3.8 Rencanakan Penugasan Dan Pengembangan Tim

3.8.1 Penugasan Tim dan Penugasan Pascaprojek

Dalam proyek-proyek besar, terutama ketika orang-orang dipindahkan dari fungsi biasa mereka untuk didedikasikan secara eksklusif untuk sebuah proyek, diharapkan

mereka akan memiliki kekhawatiran tentang masa depan mereka di organisasi. Ada profesional yang memiliki posisi mapan di perusahaan, dan pemimpin mereka dengan jelas menunjukkan bahwa posisi orang-orang kunci ini setelah proyek dijamin, dan bahwa karyawan kontrak akan menggantikan mereka hanya untuk jangka waktu proyek. Dalam kasus seperti itu, komitmen pemimpin terhadap masa depan karyawan secara eksplisit, dan karyawan biasanya tidak merasa bahwa posisi mereka dalam organisasi terancam. Namun, hal ini tidak selalu memungkinkan, karena fungsi yang dilakukan oleh para karyawan ini dapat hilang sebagai akibat dari perubahan yang dibawa oleh proyek.

Masa depan mereka yang berpartisipasi penuh waktu dalam sebuah proyek bisa sama tidak pastinya dengan mereka yang tidak berpartisipasi. Artinya, citra dan masa depan setiap karyawan dalam organisasi sangat bergantung pada kinerja teknis dan perilaku mereka saat ini.

Proyek adalah peluang bagus untuk mengembangkan keterampilan baru yang menjadi bagian dari karir setiap karyawan, di masa sekarang atau dalam situasi masa depan lainnya. Lebih mungkin untuk sebuah proyek yang menghasilkan pengurangan staf untuk mempengaruhi mereka yang tidak bekerja secara langsung di dalamnya ke tingkat yang lebih besar. Investasi dalam pengembangan tim berkinerja tinggi untuk sebuah proyek cenderung dipertahankan, bahkan dengan menugaskan kembali orang ke peran lain dalam organisasi.

Namun, menjaga pekerjaan seseorang adalah prioritas bagi kebanyakan orang. Penting untuk menangani masalah masa depan anggota tim proyek pada saat mereka ditugaskan. Bila tidak mungkin untuk menjamin bahwa anggota tim tertentu akan mempertahankan pekerjaan mereka setelah proyek, berkoordinasi dengan perusahaan untuk menawarkan kondisi pemecatan khusus, bila perlu. Masukkan biaya yang terkait dengan kondisi ini (perpanjangan asuransi kesehatan, bonus, dll.) dalam anggaran proyek. Komunikasikan kemungkinan skenario untuk mengurangi tekanan ketidakamanan psikologis dan kemungkinan tim masuk ke keadaan negatif dari kesedihan antisipatif. Tunjukkan bahwa, apa pun skenarionya, orang akan diperlakukan dengan bermartabat.

Jangan menciptakan harapan yang tidak dapat Anda pertahankan nanti. Jika sesuatu yang tidak terduga terjadi, kredibilitas organisasi, serta kredibilitas Anda, akan terpengaruh, membahayakan keterlibatan orang dalam proyek masa depan.

Meskipun mungkin ada beberapa kegelisahan, ketika budaya organisasi telah memasukkan keyakinan bahwa proyek adalah peluang karir dan bahwa anggota

proyek yang diberhentikan diperlakukan dengan bermartabat, tim cenderung merasa lebih aman sejak mereka ditunjuk.

Biasanya orang yang dibutuhkan untuk proyek tersebut adalah kunci di areanya. Seringkali, ketika sebuah tugas diminta, mereka yang harus merelakan karyawannya melepaskan seorang karyawan yang kontribusi dan keahliannya akan jauh lebih sedikit dirindukan oleh area itu. Orang ini tidak akan menjadi sumber daya yang ideal untuk proyek tersebut.

Orang lebih tertarik untuk terlibat dalam proyek ketika perusahaan menggunakan model manajemen partisipatif dan menawarkan tujuan yang menarik dan menantang serta tujuan yang bermakna. Ketika budaya organisasi mengakui kesempatan belajar dan karir dalam proyek-proyeknya, jauh lebih mudah untuk mendapatkan sukarelawan. Terkadang, akan ada lebih banyak orang yang tertarik untuk berpartisipasi dalam proyek daripada yang sebenarnya dibutuhkan oleh proyek tersebut.

Dalam beberapa kasus, orang tidak punya pilihan ketika mereka ditugaskan ke sebuah proyek. Namun, adalah praktik yang baik untuk mendekati anggota tim yang diperlukan dan mengundang mereka untuk bergabung dengan proyek. Namun, jika organisasi belum mencapai tingkat manajemen partisipatif ini dalam evolusi dan transformasinya melalui proyek, mendekati tim dengan undangan mungkin bukan strategi terbaik. Jika ada banyak penolakan, pada akhirnya Anda harus memaksakan partisipasi. Strategi tersebut mungkin menjadi bumerang karena orang pada akhirnya akan menyadari bahwa, pada kenyataannya, mereka tidak pernah memiliki pilihan. Jika itu terjadi, keterlibatan kemungkinan akan lebih rendah, setidaknya pada fase awal proyek.

Dalam salah satu dari kasus ini (undangan atau penugasan langsung), siapkan komunikasi yang tepat kepada peserta proyek yang mencakup tujuan proyek, kata sponsor, dan tantangan yang harus diatasi. Ini penting bagi orang untuk menerima proyek secara positif, sehingga mengurangi potensi kekuatan antagonis.

Seorang pemimpin organisasi juga dapat memberikan pendekatan pelengkap untuk komunikasi langsung dan informal bagi mereka yang mungkin tidak senang dengan partisipasi wajib dalam proyek. Kontak langsung ini membantu dalam memahami perilaku setiap individu, ketakutannya, dan alternatif untuk keterlibatan di masa depan.

Perhatian yang harus diberikan kepada karyawan yang ditugaskan untuk menjadi bagian dari suatu proyek harus diperluas juga kepada mereka yang tidak akan berpartisipasi di dalamnya. Frustrasi para pemangku kepentingan ini dapat

mempengaruhi komitmen mereka terhadap perubahan, membawa konsekuensi negatif di masa depan. Ketika kriteria untuk memilih tim proyek dibuat jelas, lebih mudah bagi mereka yang ditinggalkan untuk menerima situasi.

Pemantauan dampak yang terkait dengan penugasan tim proyek, baik pada anggota maupun mereka yang ditinggalkan, merupakan pendekatan yang diperlukan dalam pengelolaan pemangku kepentingan.

Kegiatan

- Negosiasikan alokasi tim.
- Menetapkan komitmen bahwa peserta proyek akan diperlakukan dengan bermartabat, sesuai dengan kinerja mereka dan peluang dalam organisasi.
- Mengundang atau menugaskan peserta proyek.
- Pantau motivasi anggota proyek dan frustrasi mereka yang tidak terlibat dalam proyek.

3.8.2 Penetapan dan Penerapan Pelatihan

Peningkatan keterampilan yang memadai sejak tim dialokasikan merupakan faktor penting lainnya untuk menciptakan motivasi dan mendorong keterlibatan dalam tujuan dan sasaran proyek.

Bahkan jika seorang individu yang telah ditugaskan ke proyek memiliki profil teknis dan pengetahuan bisnis yang diinginkan, pengembangan kompetensi baru seringkali diperlukan untuk kinerja proyek terbaik. Tidak semua anggota tim akan memiliki pemahaman tentang kegiatan rutin sehari-hari dari sebuah proyek. Selain itu, teknologi baru akan menuntut bahwa setiap individu siap untuk lingkungan baru dan/atau pendekatan manajemen baru dari area bisnis yang terlibat. Orang yang merasa tidak mampu untuk menghadapi tantangan yang diberikan kepadanya akan mengalami ketidaknyamanan lagi. Hanya harus berpartisipasi dalam proyek ini sudah merupakan perubahan dalam kehidupan orang-orang ini.

Mendefinisikan rencana pelatihan awal untuk memberikan pengetahuan yang diperlukan agar tim proyek berhasil mengurangi kemungkinan bahwa orang akan masuk ke keadaan kesedihan antisipatif yang negatif. Pesan bahwa pemimpin proyek berkomitmen untuk menyediakan kondisi terbaik bagi keberhasilan individu setiap anggota proyek akan membawa efek positif, menciptakan iklim keamanan psikologis dan motivasi.

Meskipun tidak selalu mungkin untuk mendefinisikan keseluruhan rencana pelatihan pada tahap proyek ini, definisi awal, selain mengantisipasi kebutuhan,

membantu mengurangi stres dan membuat tim merasa lebih nyaman dengan hal baru dan tidak dikenal.

Kegagalan dalam mempersiapkan tim untuk proyek tersebut sama saja dengan mengirimkan mereka dalam perjalanan tanpa GPS. Efeknya bisa sangat menghancurkan; terlambat memulai kegiatan ini tentu akan menyebabkan keterlambatan proyek.

Jika organisasi memiliki departemen pelatihan dan pengembangan yang terstruktur dengan baik, libatkan departemen ini sedini mungkin dalam proyek. Jika departemen ini tidak ada, ambil peran ini atau pertimbangkan untuk menyewa perusahaan yang berspesialisasi dalam desain dan pengembangan pembelajaran.

Manajemen perubahan bukanlah bidang keahlian yang eksklusif untuk sekelompok kecil pakar. Sebaliknya, semakin banyak orang yang dilatih dan dipersiapkan untuk mengembangkan aktivitas manajemen perubahan, semakin baik. Ambil kesempatan ini untuk melatih tim manajemen proyek dalam prinsip-prinsip dasar manajemen perubahan. Ingat, Anda akan membutuhkan dukungan untuk mengevaluasi perilaku pemangku kepentingan dan terus menyesuaikan strategi pengurangan keterlibatan dan resistensi. Pelatihan tim manajemen proyek tidak hanya melipatgandakan tindakan mereka dengan memberikan pandangan tentang faktor manusia dari perspektif yang berbeda, tetapi juga membantu mengkonsolidasikan budaya manajemen perubahan dalam organisasi.

Tetapkan strategi pelatihan dan pengembangan bahkan secara dangkal. Ini akan memberikan gambaran awal tentang sumber daya dan investasi yang ada untuk melatih pemangku kepentingan lainnya dalam kegiatan pengelolaan pembelajaran, yang akan terjadi pada tahap pelaksanaan. Sertakan perkiraan investasi pelatihan awal Anda dalam anggaran proyek.

Kegiatan

- Menentukan rencana pelatihan awal.
- Mengkomunikasikan dan mengimplementasikan rencana pelatihan awal bagi mereka yang terlibat langsung dalam proyek.
- Libatkan departemen pelatihan dan pengembangan, jika ada.
- Mengevaluasi sumber daya yang tersedia untuk manajemen pembelajaran pada tahap pelaksanaan dan memperkirakan investasi yang diperlukan.
- Sertakan investasi pelatihan dalam anggaran proyek.
- Bagikan prinsip-prinsip manajemen perubahan dasar dengan tim manajemen proyek.

3.9 Menilai Kecenderungan Perubahan Dan Dampaknya

3.9.1 Kedewasaan untuk Menghadapi Kerugian

Perubahan seringkali membawa kerugian atau setidaknya persepsi kehilangan. Mengetahui kematangan organisasi dan pemangku kepentingannya untuk menghadapi apa yang akan diubah menunjukkan betapa sulitnya mengelola faktor manusia yang ada dalam proyek. Semakin rendah tingkat kematangan untuk menghadapi kerugian, semakin besar upaya yang diperlukan untuk membantu para pemimpin organisasi mengenali alasan perubahan tersebut.

Penilaian jatuh tempo untuk menangani kerugian dapat dilakukan untuk departemen tertentu atau untuk seluruh perusahaan. Bagaimana kegiatan ini akan ditangani tergantung pada setiap kasus, ukuran perusahaan, besarnya perubahan, dan jumlah pemangku kepentingan yang terpengaruh.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kedewasaan untuk menangani kerugian memiliki dimensi organisasi, yang mempengaruhi perilaku kolektif, dan dimensi individu, yang berkaitan dengan cara setiap orang menangani perubahan. Mengingat pengaruh faktor-faktor ini pada skenario perubahan akan memungkinkan pemantauan upaya kolektif dan fokus pada individu untuk memastikan bahwa tujuan strategis proyek tercapai dan berkelanjutan.

Penting juga untuk diperhatikan bahwa meskipun tingkat kedewasaan tim untuk menghadapi perubahan tinggi, anggota tim khususnya mungkin tidak memiliki tingkat kedewasaan ini. Dalam hal ini diperlukan pendekatan khusus, terutama bila individu yang bersangkutan adalah seorang pemimpin atau agen yang mempengaruhi. Diskusikan kasus khusus ini dengan tim manajemen proyek dan, jika perlu, perbarui Peta Pemangku Kepentingan.

Faktor Organisasi yang Mempengaruhi Kedewasaan untuk Menghadapi Kerugian

Sejumlah faktor dapat mempengaruhi maturitas untuk menghadapi kerugian di tingkat organisasi. Faktor-faktor ini diidentifikasi dan dijelaskan di bawah ini.

- **Budaya perusahaan.** Perusahaan yang dulu sering mengalami perubahan mengelolanya dengan lebih mudah, karena perubahan menjadi bagian dari DNA organisasi. Pengecualian adalah ketika perubahan dipaksakan, tidak dipandu dengan baik, dan traumatis bagi tenaga kerja. Dalam hal ini, efek sebaliknya dihasilkan. Jika perubahan akan melibatkan wilayah geografis yang berbeda, ingatlah bahwa budaya daerah akan mempengaruhi budaya organisasi, yang memerlukan penilaian terpisah untuk setiap wilayah.

- **Lamanya waktu tugas atau aktivitas telah dilakukan dengan cara yang sama.** Waktu adalah indikator stabilitas. Apa yang selalu berhasil di masa lalu menciptakan persepsi bahwa itu tidak boleh diubah. Manajer perubahan sering mendengar ungkapan, “Tetapi saya telah melakukan ini selama 20 tahun, dan selalu berhasil ” Cara terbaik untuk menghadapi pernyataan semacam ini adalah dengan bertanya pertanyaan yang memerlukan refleksi dari individu yang membuat pernyataan, misalnya:
 - Apakah dunia saat ini sama dengan 20 tahun yang lalu?
 - Apakah Anda hidup hari ini dengan cara yang sama seperti Anda hidup 20 tahun lalu?
 - Apakah Anda melakukan hal yang sama dan memiliki kebiasaan yang sama?

- **Ketahanan organisasi.** Pemimpin organisasi yang menjunjung tinggi sejarah dan tradisi mereka, memuja pahlawan mereka sebagai model yang harus diikuti dan memegang keyakinan mereka sebagai kebenaran mutlak, cenderung kurang fleksibel. Perubahan dianggap sebagai kritik mendalam terhadap situasi yang ada dan bukan sebagai peluang untuk berkembang. Biasanya dibutuhkan waktu lebih lama untuk memproses perubahan, dan asimilasinya membutuhkan usaha yang lebih besar. Organisasi yang dipimpin oleh para pemimpin yang menilai terlalu tinggi budaya stabilitas di dunia yang sangat tidak stabil cenderung memiliki pandangan biner tentang kehidupan—tetap apa adanya, atau semuanya berbeda. Para pemimpin ini gagal menyadari bahwa perubahan itu berkesinambungan dan perlu agar organisasi tidak menjadi usang dan hilang dari pasar. Para pemimpin ini akan membutuhkan pelatihan kepemimpinan perubahan yang signifikan untuk meningkatkan ketahanan mereka. Ketaatan yang kuat dari para pemimpin terhadap paradigma saat ini memberikan penilaian awal tentang tingkat ketahanan organisasi. Mempersiapkan para pemimpin organisasi agar lebih tahan terhadap perubahan akan mendorong transformasi organisasi apa pun: Perusahaan akan belajar untuk hidup dengan perubahan yang sering terjadi tanpa hambatan yang signifikan, dan jumlah perubahan simultan dapat ditingkatkan karena orang akan menyerapnya lebih cepat, menghasilkan lebih sedikit dampak pada produktivitas. Membangun ketahanan organisasi, dengan sendirinya, merupakan proyek yang akan meningkatkan budaya organisasi dan menciptakan perusahaan yang tangguh dan berkinerja tinggi.

- **Riwayat kerugian sebelumnya.** Tim yang mengalami kerugian yang tidak dikelola dengan baik membawa persepsi bahwa setiap perubahan adalah ancaman. Kredibilitas organisasi membutuhkan waktu untuk menjadi kokoh, tetapi dapat runtuh hanya dengan satu peristiwa yang salah urus.

Faktor Individu yang Mempengaruhi Kedewasaan untuk Menghadapi Kerugian

Sejumlah faktor dapat mempengaruhi maturitas untuk menghadapi kerugian di tingkat individu. Faktor-faktor ini diidentifikasi dan dijelaskan di bawah ini.

- **Generasi dimana individu tersebut berasal.** Kaum muda lebih terbuka terhadap tantangan perubahan. Secara khusus, generasi Y dan Z terdiri dari orang-orang yang tumbuh di dunia yang mengalami transisi cepat. Perubahan selalu menjadi bagian dari kehidupan mereka, dan, secara umum, mereka kurang terikat pada status quo. Hubungan lebih dangkal dan dinamis. Di sisi lain, loyalitasnya kurang. Risiko perwakilan generasi Y atau Z pergi sebelum akhir proyek perubahan selama beberapa bulan adalah tinggi. Dia mungkin bosan dengan aktivitas jangka panjang dan membutuhkan perhatian khusus untuk mempertahankan energi dan antusiasme.
- **Koneksi dengan apa yang akan berubah.** Tim atau individu yang mengakui “paternitas” dari apa yang akan diubah merasa kehilangan sebagai sesuatu yang hampir pribadi. Perubahan akan dipersepsikan sebagai “anak” yang tidak akan ada lagi. Perasaan ini bisa berubah menjadi positif. Mirip dengan seorang ayah yang mengirim anaknya untuk belajar di luar negeri: Akan ada rasa sakit dalam perubahan, tetapi juga prospek bahwa anak akan memiliki kesempatan besar untuk tumbuh. Bagi orang-orang yang sangat terhubung dengan apa yang akan diubah, manajemen perubahan dapat menyalurkan hubungan ini ke aspek positif dari perubahan, menciptakan cara yang cocok bagi orang-orang ini untuk mengekspresikan emosi mereka dan berkolaborasi dalam membentuk yang baru.
- **Gaya pribadi.** Manusia terus-menerus berusaha untuk mempertahankan kendali atas situasi dalam kehidupan mereka untuk menjaga stabilitas mereka dan tetap berada di zona nyaman mereka. Perubahan yang mempengaruhi situasi yang berkaitan dengan kekuasaan dan status lebih sulit bagi orang yang lebih sombong dan egois. Orang-orang di bawah kesan yang salah bahwa mereka mengendalikan situasi cenderung menolak yang baru, baik karena pengetahuan teknis mereka atau umur panjang dalam posisi mereka. Orang-orang yang sama ini dapat menjadi agen penting jika mereka menemukan makna dalam perubahan, ruang untuk mengekspresikan emosi mereka, dan berpartisipasi secara aktif dalam transformasi organisasi.
- **Gaya kepemimpinan.** Cara para pemimpin menerima dan mengomunikasikan perubahan akan berdampak besar pada keterlibatan tim. Para pemimpin konservatif, yang mempertahankan penguasaan teknis mereka, cenderung merasa kehilangan otoritas yang seharusnya mereka miliki dan lebih banyak menolak. Tindakan mereka dapat mengkhianati pendapat mereka yang sebenarnya, bahkan jika mereka menyampaikan pidato tentang pertunangan; di sisi lain, para pemimpin dengan kredibilitas tinggi yang terlibat dalam perubahan

mampu menginspirasi tim mereka dan mengubah persepsi kehilangan menjadi keyakinan akan peluang. Teladan mereka akan menjadi agen pengaruh utama pada tingkat kedewasaan tim untuk menghadapi perubahan.

Kegiatan

- Menilai kematangan untuk menghadapi kerugian di tingkat organisasi, daftar bukti yang mencontohkan persepsi ini.
- Diskusikan dan buat daftar tindakan, serta orang-orang yang bertanggung jawab atas tindakan tersebut, untuk memperluas kematangan organisasi dalam menghadapi kerugian.
- Menilai kematangan untuk menghadapi kerugian pada tingkat individu, membuat daftar bukti yang menunjukkan persepsi ini dan, bila perlu, memperbarui peta pemangku kepentingan.

3.9.2 Tingkat Keyakinan Tim

Kepercayaan tim terhadap para pemimpin dan organisasi merupakan salah satu fondasi yang mendorong keterlibatan para pemangku kepentingan. Perhatikan bahwa kepercayaan ini harus dievaluasi secara komprehensif, dengan mempertimbangkan semua tingkat kepemimpinan proyek, dari sponsor hingga pemimpin tim. Tim yang tidak mempercayai pemimpin mereka berperilaku dengan ketidakpastian, seolah-olah mereka selalu curiga tentang sesuatu.

Selain kapasitas pemimpin untuk memberikan contoh dan memastikan konsistensi antara ucapan dan sikap, sejarah perusahaan atau area tertentu dapat memengaruhi tingkat kepercayaan tim. Dalam sebuah proyek, tingkat kepercayaan umumnya tinggi, tetapi bisa jadi rendah dalam tim tertentu karena sejarahnya atau sikap pemimpinnya. Membangun kepercayaan membutuhkan waktu, konsistensi, dan transparansi. Melemahnya kepercayaan mudah terjadi dan terjadi melalui peristiwa-peristiwa kecil yang menunjukkan kontradiksi antara kata-kata dan tindakan oleh pemimpin atau organisasi. Menghancurkannya bisa sangat mudah—yang diperlukan hanyalah satu peristiwa yang menyedihkan.

Kegiatan

- Proyek besar harus menggunakan survei untuk menilai tingkat kepercayaan tim, yang dilakukan oleh manajemen perubahan atau tim SDM.
- Dalam proyek kecil, wawancara yang dilakukan oleh tim manajemen perubahan cukup untuk mengungkapkan tingkat kepercayaan tim.
- Dalam kasus di mana tim menunjukkan kepercayaan rendah pada pemimpin mereka, diskusikan kemungkinan mengganti pemimpin. Mendapatkan kembali kepercayaan tim adalah kegiatan yang membutuhkan banyak waktu dan tidak

mungkin dicapai dalam proyek di mana tingkat stres terus-menerus lebih tinggi daripada di sebagian besar kegiatan sehari-hari.

3.10 Identifikasi Alternatif Untuk Manajemen Pengetahuan

Proyek adalah kesempatan belajar yang sangat baik bagi individu dan organisasi. Pembelajaran dan akumulasi pengetahuan dapat dari berbagai jenis, termasuk:

- Manajemen proyek
- Pengetahuan mendalam tentang proses dan aturan bisnis
- Teknologi baru
- Faktor-faktor penting untuk keberhasilan suatu proyek
- Hubungan dengan pemangku kepentingan
- Ubah teknik manajemen.

Tidak ada yang meninggalkan proyek sama seperti mereka masuk. Pertanyaannya adalah apakah pengetahuan yang diperoleh selama proyek akan tetap diam-diam, disimpan di setiap manusia, atau akan dibuat eksplisit dan dibagikan.

Semua pengetahuan tacit, pengetahuan internal setiap orang yang tidak dibagikan, hilang seiring waktu dan melemahkan organisasi. Penting untuk membuat strategi manajemen pengetahuan sebelum memulai fase eksekusi proyek. Jika membuat pengetahuan eksplisit tidak direncanakan sebelumnya, itu mungkin tidak terjadi. Pemimpin proyek yang meninggalkan kegiatan ini untuk tahap selanjutnya (ketika stres untuk memenuhi tenggat waktu dan tujuan mencapai tingkat yang lebih tinggi) jarang melaksanakannya dan kehilangan kesempatan yang sangat baik untuk mempromosikan pembelajaran organisasi.

Jika perusahaan sudah memiliki departemen manajemen pengetahuan, itu harus terlibat sebagai pemangku kepentingan, termasuk dalam Peta Pemangku Kepentingan, dan menetapkan peran dan tanggung jawabnya.

Seorang manajer dari setiap departemen harus diidentifikasi dan diberi tanggung jawab untuk menjaga agar pengetahuan teknis tetap hidup (proses, aturan bisnis, dan operasi teknologi yang diperkenalkan oleh proyek). Manajer ini tidak perlu menguasai semua pengetahuan ini melainkan membuatnya tetap hidup melalui timnya, yaitu, menghindari perusahaan bergantung pada pengetahuan tacit dari satu orang, memastikan bahwa pengetahuan akan berlipat ganda sepanjang waktu, dan menjaga basis pengetahuan aktif dan diperbarui. Orang ini juga bekerja sama dengan departemen manajemen pengetahuan jika tersedia di organisasi.

Jika memungkinkan, sertakan tanggung jawab ini dalam deskripsi pekerjaan untuk manajer dan dalam proses manajemen orang terkait lainnya, misalnya, evaluasi kinerja,

keterampilan yang dibutuhkan untuk posisi tersebut, tujuan kompensasi variabel (rencana bonus).

Kegiatan

- Libatkan departemen pembelajaran dan/atau manajemen pengetahuan bila perlu.
- Rencanakan strategi dan alat untuk membuat pengetahuan eksplisit.
- Tentukan motivator bagi tim untuk membuat eksplisit semua pengetahuan yang diperoleh.
- Rencana pengakuan kontribusi tim ke basis pengetahuan.
- Rencanakan pencapaian untuk memantau perkembangan basis pengetahuan kuantitatif dan kualitatif.
- Tentukan manajer pengetahuan di tingkat departemen dan sertakan aktivitas ini dalam Matriks RACI.
- Mengevaluasi biaya tambahan untuk manajemen pengetahuan dan memasukkannya ke dalam anggaran proyek.
- Memformalkan peta manajer pengetahuan di tingkat departemen dan, jika mungkin, memasukkan aktivitas ini dalam deskripsi pekerjaan mereka dan dalam proses manajemen orang terkait lainnya.

3.11 Menetapkan Rencana Aksi Manajemen Perubahan

Tidak ada perubahan organisasi yang seharusnya tidak terstruktur sebagai proyek, juga tidak ada proyek yang tidak menghasilkan perubahan.

Manajemen perubahan harus didekati sebagai bagian dari disiplin manajemen proyek. Memiliki rencana manajemen perubahan yang efektif penting untuk integrasi dengan rencana proyek—satu-satunya cara untuk mempertahankan pendekatan unik tanpa pemisahan antara manajemen perubahan dan manajemen proyek, karena yang satu tidak dapat melakukannya tanpa yang lain.

Rencana Strategis Manajemen Perubahan adalah produk utama yang akan dikembangkan selama tahap inisiasi dan perencanaan proyek, seperti yang akan kami jelaskan di Bagian 3.13. Bagian penting dari Rencana Strategis Manajemen Perubahan adalah rencana aksi manajemen perubahan. Rencana ini berisi kegiatan taktis dan operasional yang akan hadir dari pelaksanaan hingga fase penutupan proyek serta dalam kegiatan keberlanjutan perubahan fase produksi. Mempertahankan perubahan, yang terjadi pada fase produksi (setelah proyek selesai), seringkali tidak dilihat sebagai aktivitas proyek. Bagi sebagian besar manajer proyek dan petugas manajemen proyek, aktivitas proyek berakhir pada fase penutupan. Namun, mempertahankan perubahan akan membutuhkan tidak hanya tim manajemen perubahan, tetapi juga pemangku kepentingan lainnya untuk membuat

penyesuaian yang diperlukan dan memecahkan masalah yang hanya dirasakan selama fase produksi.

Ambil kesempatan ini untuk mengembangkan strategi pendukung perubahan dan tentukan sumber daya, anggaran, proses, dan orang-orang yang akan menjadi bagian dari kegiatan ini.

Sebagaimana dibahas dalam Bagian 2.1, HCMBOK® memiliki struktur modular fleksibel yang harus disesuaikan dengan setiap proyek dengan memilih aktivitas dan urutan yang akan diikuti. Perlu disebutkan bahwa beberapa aktivitas tidak dapat dimasukkan dalam jadwal karena aktivitas tersebut berulang dan memerlukan fokus oleh manajer perubahan.

Kegiatan-kegiatan berikut termasuk dalam kelompok ini:

- Mengelola stres dan konflik
- Mengelola perilaku dan motivasi
- Mengelola komunikasi tak terduga
- Memantau semangat tim
- Melakukan intervensi yang ditargetkan untuk mendorong penggunaan kreativitas dan proses partisipatif

Proses perubahan lambat dan bertahap dan berkembang dari perencanaan proyek ke konsolidasi pasca proyek, ketika perubahan harus dipertahankan. Acara yang mengenali proses perubahan harus disinkronkan dengan fase proyek dan termasuk perayaan kemenangan kecil di setiap fase. Sebuah program yang mengakui tindakan spesifik yang secara konsisten mengatasi tantangan proyek membantu mempertahankan suasana hati yang optimis, terutama dalam proyek yang panjang.

Beberapa perusahaan sering menetapkan manfaat khusus dan rencana bonus sebagai bagian dari pengakuan atas upaya tim proyek. Jika ini bukan elemen umum dalam budaya organisasi, nilai risiko yang mungkin ditimbulkan oleh pendekatan ini dengan menyebabkan antagonisme di pihak pemangku kepentingan yang tidak terlibat langsung dalam pengembangan proyek. Jika penghargaan ini bukan bagian dari budaya, tim proyek mungkin mulai dilihat sebagai kelompok eksklusif dengan hak istimewa yang tidak dimiliki orang lain.

Mereka yang berada di luar proyek akan mengalami kesulitan memahami mengapa mereka tidak menikmati manfaat yang sama. Keinginan mereka untuk memiliki hak istimewa yang sama dapat menumbuhkan ambisi untuk menjadi bagian dari tim proyek, dan, karena tidak demikian, peluang antagonisme pahit sangat besar. Manusia cenderung

mengalami persepsi kehilangan dalam situasi ini—tidak memiliki manfaat yang sama dengan tim proyek akan dianggap kehilangan sesuatu yang, pada kenyataannya, tidak pernah mereka miliki. Dalam hal ini, ketidaknyamanan dengan situasi yang dijelaskan mungkin lebih besar daripada perubahan itu sendiri, dan Anda akan memiliki elemen tambahan dari perilaku manusia yang kompleks untuk dikelola. Ketika manfaat dan rencana bonus adalah elemen yang sudah dimasukkan ke dalam budaya organisasi, pertimbangkan untuk mengusulkan manfaat yang sudah berada dalam parameter historis perusahaan dan konsisten dengan tantangan dan risiko proyek.

Mempertimbangkan bahwa rencana aksi meluas ke fase produksi ketika kegiatan pendukung perubahan dilakukan, pengakuan pencapaian tujuan dan indikator asimilasi perubahan juga dapat direncanakan untuk pemangku kepentingan yang terkena dampak proyek. Organisasi yang budayanya menetapkan tujuan untuk tujuan pemberian bonus dan pembagian keuntungan dapat membuat program pengakuan khusus untuk hasil yang dicapai oleh perubahan, sebaiknya mengintegrasikan tujuan pemangku kepentingan yang berbeda yang kegiatannya memiliki hubungan saling ketergantungan.

Rencanakan perayaan untuk pencapaian proyek utama. Sertakan investasi dalam perayaan dan pengakuan tim dalam anggaran proyek. Ini adalah bagian dari proyek; ketika mereka tidak dimasukkan dalam anggaran, mereka menghasilkan diskusi kemudian tentang siapa yang harus menanggung biaya.

Dorongan terus menerus diperlukan untuk menjaga semangat tim. Memenuhi tonggak manajemen perubahan merupakan komponen penting dalam mendorong suasana hati yang positif.

Acara dan lokakarya harus direncanakan sebelumnya dan dikomunikasikan kepada tim. Namun, kepekaan manajer harus diutamakan untuk menyesuaikan perencanaan dengan suasana proyek. Rencanakan, tetapi jangan melekat pada rencana—adaptasi secara dinamis.

Kegiatan

- Pilih aktivitas HCMBOK® yang akan dilakukan sesuai dengan pendekatan manajemen perubahan.
- Rencanakan tonggak perubahan—acara dan lokakarya yang disinkronkan dengan jadwal kegiatan proyek.
- Kembangkan program untuk mengenali dan merayakan tantangan yang diatasi.
- Mengembangkan strategi untuk mempertahankan perubahan.
- Mengintegrasikan perencanaan manajemen perubahan dengan rencana proyek dan jadwal kegiatan.

3.12 Rencanakan Kick-Off Proyek

Kick-off proyek adalah tonggak penting, seperti bendera hijau untuk perjalanan yang akan datang. Pemrograman, durasi, dan investasinya harus proporsional dengan pentingnya tujuan strategis yang memotivasi proyek. Beberapa kick-off hanya membutuhkan beberapa jam aktivitas di perusahaan itu sendiri. Yang lain membutuhkan beberapa hari dedikasi eksklusif, dalam hal ini yang terbaik adalah mereka dijauhkan dari organisasi. Sertakan investasi yang direncanakan dalam anggaran proyek.

Semua peserta, termasuk vendor dan bahkan beberapa pemangku kepentingan yang secara tidak langsung terkena dampak proyek, harus menghadiri acara tersebut. Perhatikan daftar peserta. Meninggalkan seseorang yang penting akan menjadi kesalahan besar yang mungkin tidak dapat Anda perbaiki. Gunakan Peta Pemangku Kepentingan sebagai referensi untuk memilih peserta. Jika peta Anda konsisten, kecil kemungkinan Anda akan membuat kesalahan karena tidak mencantumkan.

Beberapa tujuan dapat dicapai dengan kick-off proyek.

- Berkomunikasi:
- Pandangan tentang keadaan masa depan organisasi yang diharapkan setelah perubahan
- Tujuan proyek—MENGAPA proyek akan dilaksanakan
- Tujuan—APA yang akan dilakukan
- Perencanaan—BAGAIMANA proyek akan dilaksanakan
- Tujuan, harapan, dan tantangan yang harus dipenuhi, dan tantangan yang harus diatasi
- Struktur manajemen proyek
- Menyelaraskan peran dan tanggung jawab
- Integrasikan orang dan mulailah menciptakan semangat tim
- Mendorong antusiasme dan motivasi tim proyek dan pemangku kepentingan lainnya
- Mendorong penggunaan kreativitas untuk mematahkan paradigma dan menciptakan inovasi
- Tekankan faktor-faktor yang dapat membantu mendorong keterlibatan dalam tujuan strategis proyek dan mengurangi konflik dan perlawanan
- Perkuat sponsorship para pemimpin organisasi
- Meningkatkan kesadaran pemangku kepentingan tentang perlunya perubahan berkelanjutan sebagai strategi kompetitif dan umur panjang organisasi

Sponsor harus membuka acara, menyatakan komitmennya untuk mendukung perubahan tanpa syarat untuk memastikan keberhasilannya. Dari acara ini, diharapkan para peserta proyek mulai membangun tim kerja sama, yang harus mencakup vendor. Mengizinkan vendor untuk mengekspresikan komitmen mereka terhadap proyek adalah praktik yang baik yang dimaksudkan untuk mengintegrasikan mereka sesegera mungkin. Vendor yang

tidak terintegrasi ke dalam tim proyek dapat dilihat oleh kelompok kolaborator sebagai "benda asing", merangsang pembentukan "antibodi" yang akan mengganggu pengelolaan suasana proyek.

Kegiatan partisipatif akan membantu mendapatkan komitmen setiap anggota proyek terhadap tantangan yang akan dihadapi. Selain itu, sekarang saatnya untuk menghilangkan mitos dan menghadapi masalah seperti kredibilitas rendah dan kurangnya antusiasme.

Kick-off adalah kesempatan yang sangat baik bagi tim manajemen proyek untuk mengamati perilaku dan kemungkinan tingkat kepatuhan pemangku kepentingan terhadap perubahan. Tentukan terlebih dahulu pemangku kepentingan yang akan menjadi fokus utama pengamatan. Prioritaskan mereka yang memenuhi syarat sebagai "pemangku kepentingan yang "tidak stabil" atau "kemungkinan resisten" (menurut Peta Pemangku Kepentingan), tetapi pastikan untuk memiliki gambaran umum tentang yang lain. Rencanakan untuk mengadakan sesi tanya jawab acara, jika mungkin dengan kehadiran sponsor, untuk mendengarkan pandangan semua anggota tim. Perbarui Peta Pemangku Kepentingan setelah pembekalan.

Kick-off proyek yang direncanakan dengan baik harus mencakup, minimal:

- ✓ Presentasi oleh sponsor termasuk tujuan, sasaran, dan tantangan proyek
- ✓ Presentasi oleh vendor yang menyatakan komitmen mereka dengan tujuan proyek
- ✓ Presentasi jadwal proyek tingkat tinggi dan tonggak utamanya
- ✓ Kegiatan untuk membuat para pemangku kepentingan peka terhadap perubahan
- ✓ Saluran umpan balik bagi pemangku kepentingan untuk mengevaluasi hasil kick-off

Kiat Tambahan untuk Memulai Proyek yang Berhasil

- Rencanakan acara awal dengan mempertimbangkan aspek budaya organisasi, seperti kepercayaan dan asumsi, upacara dan ritual, standar dan formalitas, bahasa dan simbol komunikasi, serta nilai.
- Bila memungkinkan, tentukan identitas proyek secara partisipatif, termasuk logo, slogan, nama, dan frase motivasi; mempromosikan kontes; dan biarkan orang memilih simbol mereka.
- Manfaatkan pertemuan ini untuk menyelaraskan semua peserta dengan rencana proyek.
- Ini juga merupakan kesempatan yang baik untuk menyelaraskan harapan mengenai peran dan tanggung jawab para pemangku kepentingan utama. Gunakan Matriks RACI sebagai alat komunikasi, dan jika memungkinkan, lakukan dinamika partisipatif, diskusikan aktivitas, peran, dan tanggung jawab dalam kelompok kecil, untuk memperkaya perspektif tim proyek. Ini tidak hanya akan menghasilkan Matriks RACI

yang lebih komprehensif, tetapi juga akan meningkatkan persepsi peserta tentang kepemilikan proyek.

- Tentukan norma untuk bekerja sama—prinsip dasar yang akan memandu perilaku tim, faktor penting untuk keberhasilan proyek, dll.
- Dorong persiapan "kontrak psikologis" individu— surat yang ditujukan sendiri berisi apa yang diharapkan individu dari dirinya sendiri sebagai peserta proyek dan siapa yang diharapkan pada akhir proyek. Surat tersebut harus membahas tantangan pribadi, tantangan terkait komitmen, dan peluang pembelajaran dan pertumbuhan yang dapat diberikan oleh proyek.
- Gunakan pendekatan yang bersemangat untuk membangun semangat tim dan menciptakan lingkungan yang partisipatif dan antusias.
- Meningkatkan interaksi sosial. Ingatlah bahwa dalam kasus tertentu beberapa anggota tim tidak saling mengenal. Interaksi sosial membangun ikatan emosional yang menopang solidaritas selama masa-masa sulit dalam proyek.
- Mendorong peran proaktif tim proyek sebagai agen perubahan.
- Gunakan dinamika kelompok yang membantu tim mengenali teknik negosiasi dan manajemen konflik dan kapan harus menggunakan masing-masing teknik tersebut. Gunakan makro-aktivitas manajemen konflik sebagai acuan untuk merencanakan dinamika kelompok ini.
- Terapkan penilaian yang membantu orang memahami tidak hanya gaya pribadi mereka, tetapi juga bahwa kita semua berbeda satu sama lain. Ambil kesempatan untuk memupuk model komunikasi empatik, yaitu model yang menghormati gaya audiens. Alat penilaian yang baik untuk diterapkan dalam kasus ini adalah Instrumen Dominasi Otak Dr. Ned Herrmann (*The Creative Brain*, 1989), yang dapat mendukung Anda untuk menunjukkan gaya berbeda yang digunakan orang untuk memecahkan kode pesan (analitis, relasional, mengontrol, atau pemikiran eksperimental). Ada penilaian lain yang dapat Anda pilih, tetapi yang ini mudah diterapkan dan menjelaskan hasilnya.
- Pekerjakan seorang fasilitator eksternal yang berspesialisasi dalam perencanaan dan pelaksanaan lokakarya. Dalam proyek-proyek besar, gunakan pembicara yang juga diakui sebagai ahli dalam topik yang akan dibahas.
- Undanglah para profesional dari perusahaan lain yang telah melakukan proyek serupa untuk berbagi pengalaman mereka selama kick-off.
- Sediakan waktu yang baik untuk umpan balik dari tim—waktu untuk mendengarkan orang, memahami suasana hati dan kemungkinan ketakutan mereka, dan memastikan mereka telah memahami maksud, tujuan, dan sasaran proyek. Perlawanan sering muncul dari emosi yang tidak diungkapkan. Menciptakan ruang untuk diskusi terbuka, untuk mendengarkan, adalah salah satu praktik terbaik untuk mengelola perubahan.

- Gunakan teknik umpan balik formal, seperti evaluasi acara, tetapi pastikan untuk membuat penilaian informal dengan para pemangku kepentingan di hari-hari setelah acara.

Kegiatan

- Tentukan rencana awal proyek—perencanaan, durasi, tempat, dan investasi.
- Sertakan investasi dalam kick-off dalam anggaran proyek.
- Daftar peserta menggunakan peta pemangku kepentingan sebagai sumber informasi.
- Siapkan sponsor dan vendor untuk intervensi mereka.
- Tentukan pemangku kepentingan yang perilakunya akan diamati oleh tim manajemen proyek.
- Tentukan proses umpan balik bagi peserta untuk mengevaluasi acara.
- Rencanakan sesi tanya jawab acara dan perbarui peta pemangku kepentingan.

3.13 Kembangkan Rencana Strategis Manajemen Perubahan

Seperti yang Anda ingat, Rencana Strategis Manajemen Perubahan adalah penyampaian utama yang dapat dikembangkan selama fase inisiasi dan perencanaan proyek. Selain mengatur data yang dikumpulkan selama fase proyek ini dan strategi manajemen faktor manusia untuk diadopsi ke dalam satu dokumen, rencana ini membantu mengurangi aspek abstrak, membuat manajemen perubahan lebih nyata bagi tim manajemen proyek dan manajemen puncak organisasi.

Para profesional ini memahami informasi yang lebih baik berdasarkan data dan fakta, memiliki metode pemikiran logis (Cartesian) yang dominan, dan membutuhkan aktivitas dan tanggal yang jelas untuk memahami pendekatan manajemen perubahan yang diusulkan. Penyusunan rencana strategis terutama merupakan kompilasi dari kegiatan-kegiatan yang telah diselesaikan sebelumnya. Ketika dilakukan secara partisipatif dengan tim manajemen proyek, pengembangan rencana ini meningkatkan persepsi rasa memiliki dan integrasi. Rencana manajemen perubahan strategis harus dianggap sebagai bagian terpadu dari rencana manajemen proyek dan bukan sebagai rencana terpisah. Untuk memfasilitasi pemahaman dan persetujuan selanjutnya oleh manajer proyek dan sponsor, kumpulkan data awal (elemen budaya organisasi, versi pertama Peta Pemangku Kepentingan, faktor penolakan dan keterlibatan) dan kemudian buat revisi berkala dengan tim manajemen proyek dan tim manajemen proyek. sponsor. Dengan pengembangan koperasi ini, rencana akhir akan tetap selaras dengan pemegang yang bertanggung jawab atas persetujuannya.

Jika Anda mengidentifikasi kemenangan cepat saat Anda mengembangkan rencana, usulkan penerapannya segera. Dengan cara ini, ketika rencana selesai, sebagian sudah beroperasi. Kredibilitas kegiatan manajemen perubahan akan diperluas dari waktu ke

waktu. Quick win yang khas adalah komunikasi perubahan segera setelah mengadakan sesi kerja untuk menyalurkan dan memobilisasi para pemimpin.

Meskipun proyek ini baru dalam tahap perencanaan, mobilisasi di sekitarnya akan sudah dimulai. Tenaga kerja sudah tahu tentang inisiatif dan mungkin akan mendiskusikan perubahan yang akan datang. Dengan demikian, segera mengkomunikasikan visi keadaan organisasi setelah perubahan, maksud dan tujuan proyek, dan struktur manajemennya adalah praktik yang baik untuk meminimalkan spekulasi dan menghindari kemungkinan keadaan negatif dari kesedihan antisipatif.

Perhatikan bahwa Rencana Strategis Manajemen Perubahan menyentuh isu-isu sensitif yang, jika diungkapkan, dapat menyebabkan rasa malu. Peta Pemangku Kepentingan adalah salah satu item yang harus dikelola dengan hati-hati. Perlakukan dengan kerahasiaan yang diperlukan dan bagikan hanya dengan tim manajemen proyek (dalam beberapa kasus, hanya dengan sebagian tim) dan sponsor. Versi ringkasan yang mengecualikan item yang lebih sensitif ini dapat dibagikan dengan komite manajemen proyek.

Struktur Rencana Strategis Manajemen Perubahan harus membahas, minimal, item yang tercantum dalam Tabel 3.3.

Setiap rencana adalah seperangkat niat yang harus diubah menjadi tindakan agar hasil yang diharapkan tercapai.

Tabel 3.3. Isi Rencana Strategis Manajemen Perubahan

| | |
|--------------------|--|
| Sponsor | <p>Presentasikan struktur sponsor proyek dengan mempertimbangkan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siapa sponsornya dan jadwal yang direncanakan untuk proyek tersebut • Apakah akan ada panitia yang mewakili sponsor • Siapa yang akan mengkoordinir panitia |
| Penglihatan | <p>Jelaskan dengan jelas apa arti perubahan bagi organisasi—bagaimana organisasi akan beroperasi setelah implementasi proyek. Visi negara masa depan harus dikaitkan dengan pedoman strategis dan visi, misi, nilai, dan budaya organisasi. Secara umum, organisasi dengan tingkat kematangan yang tinggi dalam model perencanaan strategisnya</p> |

| | |
|---|---|
| | sudah memiliki visi perubahan yang mapan, tetapi dalam banyak kasus Anda harus meninjaunya untuk memfasilitasi komunikasi. |
| Maksud dan tujuan | Tentukan maksud dan tujuan proyek. |
| Sasaran dan metrik | Buat daftar tujuan dan metrik yang dibahas dan disetujui dalam sesi kerja yang diadakan untuk menyelaraskan dan memobilisasi para pemimpin. Sertakan metrik lain yang diidentifikasi selama fase proyek ini. |
| lemen budaya organisasi | Jelaskan elemen utama budaya organisasi dan dampaknya terhadap perubahan. Buat daftar bagaimana elemen-elemen ini dapat digunakan untuk meningkatkan keterlibatan. Jika faktor-faktor tersebut merupakan faktor yang meningkatkan antagonisme, identifikasi tindakan untuk mengurangi antagonisme dan orang-orang yang akan bertanggung jawab untuk implementasinya. |
| Kedewasaan untuk menghadapi kerugian | Menyerahkan penilaian tingkat kematangan untuk menghadapi kerugian di tingkat organisasi dan langkah-langkah untuk bekerja secara efektif di tingkat saat ini. Menyerahkan penilaian tingkat kematangan untuk menghadapi kerugian di tingkat individu dan dampaknya terhadap Peta Pemangku Kepentingan. |
| Kepercayaan diri | Buat daftar bukti yang menunjukkan tingkat kepercayaan tim terhadap pemimpin mereka. Jika perlu, sarankan perubahan pemimpin proyek. Jika tingkat kepercayaan organisasi rendah, lakukan tindakan untuk menghilangkan mitos yang memperkuat persepsi ini. Mengusulkan penyesuaian perilaku pemimpin untuk mengurangi dampak faktor ini pada keterlibatan pemangku kepentingan. |

| | |
|--|--|
| Faktor antagonisme /faktor perlawanan | Sebutkan faktor-faktor yang mendorong antagonisme atau perlawanan, menciptakan ketidaknyamanan, dan membuat implementasi atau keberlanjutan perubahan menjadi lebih sulit. Jelaskan tindakan untuk mengurangi dampak dari faktor-faktor ini pada keterlibatan pemangku kepentingan. Faktor antagonis dapat terkait dengan, misalnya, paradigma, masalah budaya, dampak organisasi, kedewasaan yang rendah untuk menghadapi kerugian, dan tingkat kepercayaan pemangku kepentingan terhadap pemimpin dan organisasi. |
| Faktor keterlibatan | Buat daftar faktor-faktor keterlibatan dan bagaimana mereka akan digunakan untuk memfasilitasi implementasi dan keberlanjutan perubahan. Faktor keterlibatan dapat dikaitkan dengan, misalnya, komunikasi yang memadai tentang manfaat yang dibawa oleh proyek, sponsor yang eksplisit, tingkat kedewasaan yang tinggi untuk menangani kerugian, kredibilitas organisasi dengan tenaga kerja, budaya organisasi yang tangguh yang dipersiapkan dengan baik untuk keadaan perubahan yang berkelanjutan. , kesempatan untuk pengembangan kompetensi baru dan kemajuan karir, pengakuan dan rencana perayaan. |
| Peta Pemangku Kepentingan | Presentasikan versi pertama dari Peta Pemangku Kepentingan dan diskusikan tindakan dan siapa yang akan bertanggung jawab untuk setiap tindakan untuk meningkatkan kemungkinan kepatuhan terhadap perubahan. Identifikasi orang-orang yang dapat mempengaruhi antagonis dengan bertindak sebagai mentor. |
| Peta risiko yang melekat pada faktor | Buat daftar risiko yang melekat pada faktor manusia yang diidentifikasi selama fase proyek ini. Setelah diidentifikasi, risiko-risiko ini harus segera dibagikan dan dimasukkan ke |

| | |
|----------------|---------------------------|
| manusia | dalam Peta Risiko proyek. |
|----------------|---------------------------|

Tabel 3.3. Isi Rencana Strategis Manajemen Perubahan (Lanjutan)

| | |
|----------------------------------|---|
| Ubah pendekatan manajemen | <p>Diskusikan kemungkinan pendekatan untuk mengelola faktor manusia dalam proyek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Akankah penolakan dan kemungkinan penerimaan faktor perubahan membutuhkan persuasi yang lebih besar atau akankah pendekatan pencarian keterlibatan memadai? • Apakah budaya organisasi menerima pendekatan koersif? • Apakah ada kemauan dan kedewasaan yang cukup untuk menghadapi kerugian? • Apakah dampak organisasi yang dipetakan sebelumnya memerlukan beberapa tingkat penenaan perubahan? • Apa efek jangka panjang dari pendekatan yang memaksa atau memaksakan? <p>Hadirkan skenario pendekatan manajemen perubahan dengan mempertimbangkan efek positif dan negatif dari setiap alternatif.</p> |
| Peran dan tanggung jawab | <p>Gunakan Matriks RACI untuk membuat daftar peran dan tanggung jawab yang ditentukan untuk tim proyek. Jelaskan bahwa matriks lain akan disiapkan selama fase pelaksanaan proyek yang akan digunakan dalam tahap produksi (setelah proyek dilaksanakan). Jika matriks terlalu panjang, berikan ringkasan eksekutif.</p> |
| Struktur manajemen proyek | <p>Sajikan Bagan Organisasi Proyek, yang menggambarkan struktur manajemen proyek, ruang lingkup tindakan dan pengambilan keputusan, serta peran dan tanggung jawab setiap tingkat hierarki. Jika perlu, jelaskan juga struktur paralel, seperti dewan.</p> |

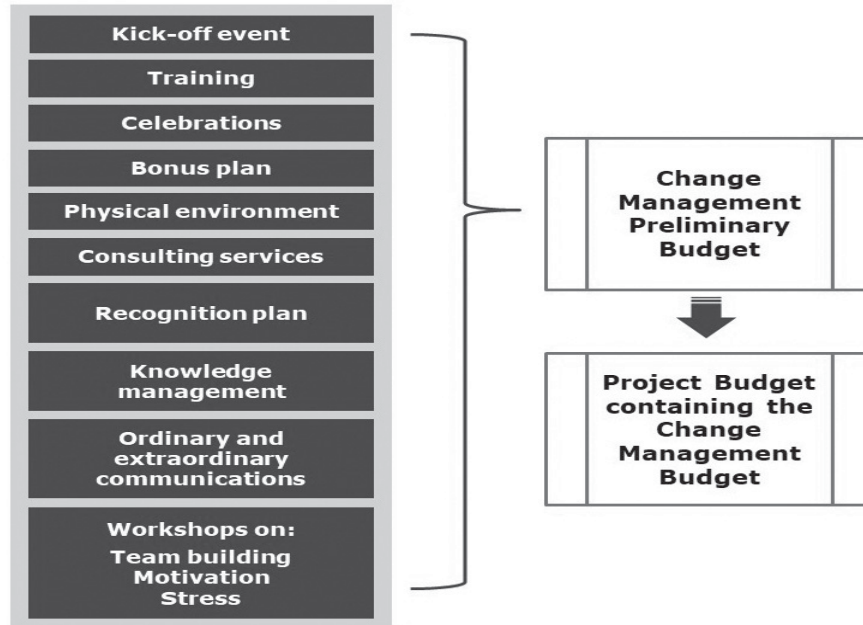
| | |
|--|--|
| Penugasan tim proyek dan rencana pengembangan | Buat daftar peserta proyek dan jenis partisipasi mereka— sebagian atau penuh waktu. Buat daftar pelatihan awal yang diperlukan untuk mempersiapkan tim proyek menghadapi tantangan ke depan. Menyajikan strategi awal untuk mengelola pembelajaran pemangku kepentingan lainnya. |
| Identitas | Jika identitas sudah ditentukan, sajikan elemen-elemennya, seperti logo, slogan, branding, dll. |
| Rencana komunikasi biasa | Menyajikan rencana komunikasi yang berisi komunikasi yang dapat direncanakan, beserta saluran, prosedur, audiens, pengirim pesan, dan frekuensi. Jelaskan bahwa banyak komunikasi yang tidak direncanakan dan ditetapkan saat proyek berlangsung. |
| Lingkungan fisik | Menyajikan kebutuhan untuk modifikasi apa pun pada lingkungan fisik, investasi, dan manfaat yang diharapkan. Jelaskan pengaruh lingkungan fisik pada motivasi dan integrasi tim. |
| Rencana aksi | Menyajikan urutan tindakan manajemen perubahan taktis dan operasional yang terintegrasi ke dalam perencanaan proyek. Gunakan gambar, seperti jadwal proyek tingkat tinggi, dengan aktivitas yang direncanakan dan tanggal jatuh tempo. Jika proyek mencakup program pengakuan bagi para pemangku kepentingan, dengan manfaat tambahan dan rencana bonus yang tidak diberikan kepada karyawan lain, diskusikan risiko pendekatan ini yang memicu resistensi terhadap proyek dari orang-orang yang tidak terlibat. Jika budaya organisasi menerima pengakuan semacam ini atas keberhasilan suatu proyek, pastikan untuk menyajikan proposal yang koheren dengan mempertimbangkan tantangan proyek tersebut. |

| | |
|-------------------------------------|---|
| Ubah strategi mempertahankan | Presentasikan strategi dan proses keberlanjutan perubahan. Buat daftar indikator, target, dan metrik, serta rencana pengakuan, sumber daya, proses, orang, dan tim yang terlibat. |
| Pembukaan proyek | Presentasikan agenda, tujuan, dan investasi yang direncanakan untuk dimulainya proyek. |
| Kemenangan cepat | Buat daftar kemenangan cepat yang telah diidentifikasi. Buat daftar yang sudah diterapkan dan hasilnya. |
| Anggaran | Daftar semua investasi yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan manajemen perubahan. Ini seharusnya sudah dimasukkan dalam anggaran proyek. |

Kegiatan

- Mengembangkan Rencana Strategis Manajemen Perubahan dalam iterasi yang berbeda selama pelaksanaan kegiatan tahap perencanaan dan kegiatan makro berulang.
- Identifikasi, diskusikan, dan menerapkan kemenangan cepat.
- Diskusikan versi awal rencana dengan tim manajemen proyek dan dengarkan saran mereka jika mereka merasa perlu ada perubahan.
- Menyajikan dan memvalidasi versi awal rencana dengan sponsor proyek dan komite pengarah proyek.
- Menyetujui Rencana Strategis Manajemen Perubahan dengan sponsor proyek dan komite pengarah.
- Bagikan versi rencana yang diringkas dan disaring, hindari hal-hal (seperti peta pemangku kepentingan, misalnya) yang dapat menyebabkan rasa malu kepada komite manajemen proyek. Ingatlah bahwa mungkin ada antagonis dalam komite manajemen itu sendiri.

CATATAN: Gambar 3.6 mencantumkan beberapa elemen yang dapat mempengaruhi anggaran manajemen perubahan, yang harus diintegrasikan ke dalam anggaran proyek. Jangan ragu untuk menyertakan orang lain, jika Anda merasa perlu.



Gambar 3.6 Pengaruh pada anggaran manajemen perubahan.

3.14 Ringkasan Bab

Manajemen perubahan organisasi adalah disiplin yang memiliki aspek taktis dan operasional, tetapi juga membutuhkan visi strategis. Dalam bab ini, kami mengeksplorasi pentingnya manajemen perubahan didorong melalui Rencana Strategis Manajemen Perubahan, serta kebutuhan untuk mengembangkannya dalam integrasi yang mulus dengan tim manajemen proyek.

Rencana tindakan juga didekati dalam bab ini, yang mencerminkan tindakan operasional manajemen perubahan. Tujuan utamanya adalah untuk membuat pendekatan operasional manajemen perubahan nyata bagi tim proyek, dengan definisi yang jelas tentang kegiatan yang akan dilakukan, kapan dan bagaimana hasil akan dihasilkan.

Dalam bab-bab berikutnya, kita akan melihat:

- Serangkaian kegiatan makro operasional yang akan terjadi hingga tahap produksi (pasca proyek), saat perubahan perlu dipertahankan hingga pelembagaannya.
- Aktivitas makro berulang yang melalui seluruh proses perubahan. Kegiatan-kegiatan makro tersebut bersifat taktis, seperti: Merencanakan dan Mengelola Komunikasi; Ciptakan Semangat Tim dan Laksanakan Dinamika Penguatan; Mendorong Proses Partisipatif; Kelola Konflik, Motivasi, Stres, dan Perilaku; Dorong Kreativitas dan Inovasi serta Kelola Keterlibatan Pemangku Kepentingan.

BAB IV AKUISISI



Fase akuisisi adalah periode ketika proyek mengembangkan tindakan yang terkait dengan negosiasi dengan vendor. Jika inisiatif perubahan Anda hanya akan menggunakan sumber daya internal, pindah saja ke bab berikutnya.

Fase akuisisi seringkali berlangsung dalam jangka waktu yang lama; sebagian besar dapat terjadi secara paralel dengan pelaksanaan proyek.

Kami memilih untuk menggambarkan aktivitas fase ini dari sudut pandang pelanggan yang memperoleh produk, layanan, atau bisnis. Ada jenis perubahan organisasi lainnya, misalnya, rekayasa ulang proses bisnis, pengembangan produk atau layanan internal, bahkan outsourcing. Banyak kegiatan akan sama dengan yang dibahas di sini; namun, mungkin ada perbedaan. Anda perlu menentukan aktivitas yang berlaku sebagai bagian dari proses perencanaan Anda.

Dalam kasus tertentu dari proyek akuisisi bisnis, setiap kali teks menyebutkan "vendor," anggap mereka sebagai pemangku kepentingan dari perusahaan yang diakuisisi. Ingat, setelah akuisisi akan ada perpaduan budaya yang dapat mempengaruhi baik pemangku kepentingan perusahaan yang diakuisisi maupun perusahaan pembeli. Dalam hal akuisisi organisasi lain atau penggabungan dua atau lebih entitas, pertimbangkan tinjauan komprehensif terhadap Peta Pemangku Kepentingan selama fase akuisisi.

Dari sudut pandang manajemen faktor manusia, dari fase inilah pemangku kepentingan baru ikut bermain individu dari sisi vendor proyek. Dengan budaya baru yang memasuki proyek, pengelolaan faktor manusia menjadi lebih kompleks dan membutuhkan aktivitas yang mendorong integrasi dan keselarasan gaya organisasi. Meskipun mereka memiliki tujuan yang sama, tujuan mereka mungkin berbeda dari tujuan pelanggan—laba sering kali menjadi tujuan utama vendor.

Jika Anda seorang vendor, ambil inisiatif untuk memasukkan aktivitas ini ke dalam proses negosiasi dan rencana pengembangan proyek Anda.

4.1 Rencanakan Aspek Manusia Dari Proses Akuisisi

Proses akuisisi sangat ditekan oleh variabel harga. Merupakan bagian dari budaya departemen pengadaan untuk mempertimbangkan biaya sebagai variabel keputusan yang paling penting karena, secara umum, tujuan mereka terkait dengan penghematan yang dihasilkan dan belum tentu menjadi tujuan proyek. Rencana bonus mereka terkait dengan pengurangan biaya yang diperoleh dari proses pembelian, bahkan jika pembelian komoditas, produk, atau layanan tersebut terkait erat dengan pencapaian tujuan strategis program dan proyek organisasi.

Pandangan kami adalah bahwa departemen pengadaan harus dipecah menjadi dua subdivisi—satu berfokus pada pembelian nonstrategis dan yang lainnya bekerja pada program dan proyek pendukung dengan dampak tinggi pada bisnis. Yang terakhir harus memiliki tujuan pengembangan hubungan yang berkelanjutan dengan mitra strategis.

Dalam banyak kasus, faktor teknis juga dipertimbangkan dalam persamaan akhir yang mengarah pada keputusan untuk satu vendor di atas yang lain. Namun, variabel budaya organisasi jarang diperhitungkan.

Akuisisi jalur produksi otomatis atau sistem teknologi bukan hanya pembelian; ini adalah awal dari hubungan strategis jangka panjang dengan mitra bisnis—mitra yang penggantianannya di masa depan akan menelan biaya yang jauh lebih besar daripada kemungkinan pengurangan harga yang diperoleh dari negosiasi.

Dalam pengertian ini, dengan mempertimbangkan aspek manusia dari akuisisi dapat membuat semua perbedaan antara keberhasilan atau kegagalan proyek jangka panjang.

Mirip dengan fitur teknis vendor, budaya organisasinya juga harus dipertimbangkan. Memanfaatkan proyek untuk mengembangkan elemen baru budaya organisasi yang dibawa oleh vendor tidak selalu merupakan ide yang salah. Kelemahannya adalah menghilangkan kegiatan ini dari rencana perubahan dan membiarkan perbedaan budaya menyebabkan konflik yang akan berdampak pada pengembangan proyek dan tujuan strategisnya.

Praktik yang efektif untuk diamati dalam proyek jangka panjang yang relevan adalah memastikan bahwa mitra bisnis memiliki strategi retensi bakat serta strategi manajemen pengetahuan.

Terserah vendor Anda untuk memastikan kualitas layanan; bagian yang baik dari kualitas ini pada akhirnya akan datang dari anggota tim vendor yang akan berinteraksi dengan organisasi Anda selama proyek berlangsung.

Tanpa rencana retensi (yang mungkin termasuk rencana karir atau bonus bagi mereka yang tinggal sampai akhir proyek), Anda mungkin kehilangan anggota penting yang merupakan bagian dari tim vendor saat proyek mendekati akhir. Ini akan mempengaruhi kualitas layanan dan, di atas segalanya, komitmen Anda untuk memberikan perubahan yang direncanakan. Vendor juga pemangku kepentingan, dan orang-orang mereka akan terpengaruh oleh kekhawatiran yang sama yang umum terjadi pada tim yang sepenuhnya didedikasikan untuk proyek—setiap orang dari tim vendor akan khawatir tentang pekerjaannya dan posisinya di perusahaan, seperti anggota tim proyek. Penyelesaian proyek dalam waktu dekat selalu menimbulkan keraguan tentang keberadaan proyek baru di mana tim vendor dapat bekerja.

Terserah tim manajemen perubahan untuk mendiskusikan dengan departemen pengadaan kebutuhan untuk mempertimbangkan, ketika memilih vendor, tidak hanya kriteria teknis dan harga, tetapi juga faktor budaya.

Kegiatan

- Menyusun proses seleksi vendor dengan mempertimbangkan dampak budaya.
- Pastikan bahwa vendor akan memiliki rencana retensi bakat serta strategi manajemen pengetahuan.

4.2 Menilai Risiko Benturan Budaya Antara Vendor Dan Tim

Proses pemilihan vendor harus sudah mempertimbangkan profil budaya mereka. Biaya terendah dan profil teknis terbaik tidak akan selalu menghasilkan hasil terbaik. Terutama ketika budaya vendor berbenturan dengan pelanggan, risiko konflik yang dapat merusak iklim proyek dapat menyebabkan penundaan dan biaya yang tidak direncanakan. Pada akhirnya, apa yang tampaknya merupakan solusi yang paling murah mungkin berakhir menjadi lebih mahal dalam segala hal biaya dan kualitas di antara faktor-faktor lainnya.

Misalnya, vendor di negara-negara seperti Kanada dan Jerman sangat ketat dalam hal perencanaan dan hanya akan menerima kerja lembur dalam kasus-kasus luar biasa. Di negara lain di mana orang terbiasa bekerja melebihi jam kerja yang direncanakan, perbedaan budaya ini mungkin menandakan komitmen yang rendah dari pihak vendor. Untuk negara-negara ini, kurangnya disiplin dalam jadwal pertemuan menimbulkan ketidaknyamanan di banyak vendor. Ini adalah tempat yang sempurna untuk bentrokan budaya.

Perbedaan budaya di kedua sisi perlu diidentifikasi dan didiskusikan antara pelanggan dan vendor sebelum menimbulkan konflik. Jika tidak ditangani dengan baik, konflik selama periode peningkatan stres dapat menyebabkan krisis yang akan merugikan kemajuan proyek.

Merangsang lingkungan kemitraan, menandatangani pakta komitmen bersama untuk penyesuaian perilaku dan norma untuk bekerja sama antara tim internal dan vendor. Jangan biarkan diskusi informal tanpa beberapa bentuk dokumentasi, sehingga harmonisasi yang dibangun pada tahap awal proyek ini tidak hilang di kemudian hari dalam proyek.

Setelah vendor dipilih, penting untuk memperlakukan mereka sebagai bagian dari proyek dan bukan sebagai orang asing di perusahaan kontraktor.

Kegiatan

- Menilai dan memahami budaya vendor. Kunjungi vendor dan perhatikan tempat kerja perusahaan. Baca papan buletin untuk memahami gaya dan tema komunikasi yang menjadi bagian dari agenda organisasi. Lingkungan fisik merupakan indikator yang baik dari budaya organisasi.
- Menyajikan karakteristik budaya organisasi pihak kontraktor kepada vendor.
- Identifikasi area konflik yang mungkin terjadi.
- Temukan titik keseimbangan dan ciptakan komitmen bersama untuk penyesuaian perilaku antara tim internal dan vendor.

4.3 Tentukan Kebutuhan Pelatihan Teknis Tambahan Tim

Pemilihan vendor dapat mengakibatkan penggunaan teknologi, metodologi, atau proses yang tidak ditentukan dalam tahap perencanaan. Penting untuk mengevaluasi apakah rencana pelatihan awal masih memadai dan menyesuaikannya bila diperlukan.

Persiapan tim adalah kegiatan yang tidak hanya menciptakan pengetahuan tetapi juga keamanan psikologis dan kepercayaan diri di masa depan proyek serta memfasilitasi keterlibatan. Pelatihan adalah salah satu kegiatan operasional yang paling penting dari manajemen perubahan. Praktik yang baik adalah menjadikannya sebagai bagian dari pernyataan kerja dalam kontrak dan dalam RFP (Request for Proposal).

Meremehkan aktivitas ini dapat mempengaruhi jadwal proyek, karena akan lebih sulit bagi tim untuk melaksanakan tugas yang ditentukan. Bukan hal yang aneh bagi manajer proyek untuk menyadari perlunya pelatihan tambahan di fase selanjutnya ketika pelaksanaan sepenuhnya berjalan, menciptakan ketidaknyamanan dan rasa tidak aman di antara tim proyek.

Mulailah melaksanakan rencana pelatihan sesegera mungkin. Lebih baik memulai fase eksekusi dengan tim yang dipersiapkan dengan baik daripada memulai pelatihan hanya selama fase proyek berikutnya. Jika pelatihan hanya akan diberikan selama fase proyek mendatang, komunikasikan rencana pelatihan segera, untuk membangun kepercayaan dalam tim.

Rencana pelatihan yang baik memiliki dua efek langsung pada proyek. Satu memenuhi permintaan logis untuk keterampilan teknis yang akan mempengaruhi kinerja tim dan kualitas dari apa yang sedang dibuat. Lain terkait dengan keamanan psikologis, yaitu menciptakan suasana positif di antara para peserta proyek. Ini mempromosikan persepsi bahwa proyek adalah kesempatan untuk pengembangan karir dan bahwa organisasi bersedia untuk berinvestasi di masa depan karyawannya.

Kegiatan

- Menyertakan pelatihan tim proyek sebagai bagian dari pernyataan kerja dalam kontrak dan dalam RFP (Request for Proposal).
- Mengevaluasi apakah semua peserta proyek memiliki kompetensi teknis yang dibutuhkan untuk mengembangkan kegiatan. Pertimbangkan kemungkinan adanya kebutuhan individu dan kolektif.
- Menyesuaikan rencana pelatihan yang dikembangkan selama fase perencanaan proyek.
- Mengkomunikasikan hasil revisi rencana pelatihan kepada tim proyek.
- Pastikan bahwa semua pemangku kepentingan yang terlibat langsung dalam proyek merasa nyaman dengan rencana akhir.
- Mulai melaksanakan rencana pelatihan tim proyek sesegera mungkin.

4.4 Memetakan Gaya Kepemimpinan Vendor

Bahkan jika budaya vendor sudah dipetakan, kinerja vendor akan bergantung pada tim yang akan mengerjakan proyek tersebut. Bahkan, setelah perjanjian vendor ditandatangani, tim yang ditugaskan ke proyek, dan bukan tim penjualan, akan bekerja dengan Anda.

Memahami gaya pemimpin vendor dengan siapa Anda akan bekerja di lingkungan proyek akan menjadi penting untuk menyesuainya dengan gaya tim internal.

Seringkali, konflik antara pelanggan dan vendor muncul dari perbedaan mendasar antara para pemimpin yang bekerja secara langsung pada proyek. Hampir selalu, profil dan tujuan tim penjualan sangat berbeda dengan individu yang akan ditugaskan untuk mengerjakan proyek tersebut.

Integrasi dan hubungan antara para pemimpin proyek sangat penting untuk pembentukan satu tim yang bersatu, tanpa pemisahan antara tim internal vendor dan pelanggan.

Gaya yang berbeda tidak selalu menjadi masalah. Kekuatan karakteristik yang saling melengkapi akan membentuk tim dengan kompetensi lebih jika, terlepas dari perbedaan, para pemimpin bertindak selaras satu sama lain. Masalahnya adalah ketika perbedaan menjadi tidak kompatibel. Bentrokan ego, sikap dan perilaku, serta perbedaan yang

terkait dengan nilai, jika dibawa ke ekstrem, dapat menggagalkan suatu hubungan. Seorang pemimpin vendor yang baik kepada Anda dan kasar kepada tim dapat membuat malu sampai mencemari proyek dengan iklim negatif.

Ketika perbedaan tidak dapat diatasi, jangan ragu untuk meminta penggantian pemimpin vendor. Akan jauh lebih mudah untuk menukar individu dari vendor dalam fase proyek ini daripada setelah fase eksekusi dimulai.

Dilema ini juga terjadi secara terbalik, yaitu ketika para pemimpin vendor merasa tidak nyaman dengan gaya rekan-rekan pelanggan mereka. Vendor cenderung lebih mudah beradaptasi dengan situasi semacam ini. Namun, bahkan jika mereka bersedia menyesuaikan gaya mereka dengan gaya orang lain, ketika nilai-nilai kemanusiaan vendor terpengaruh, hubungan tersebut dapat menjadi konflik laten. Jika Anda adalah anggota tim vendor dalam situasi ini, pertimbangkan kemungkinan meminta untuk dipindahkan ke proyek lain sebelum proyek yang saat ini Anda tugaskan memasuki fase eksekusi.

Kegiatan

- Promosikan aktivitas integrasi dengan pemimpin vendor—dengarkan dan nilai gaya.
- Diskusikan persepsi Anda dengan para pemimpin vendor dan bicarakan kekhawatiran Anda dan penyesuaian yang diperlukan.
- Diskusikan potensi konflik dan alternatif dengan tim manajemen proyek dan sponsor.

Ingat: Anda adalah pelanggan dan harus hidup dengan hasil proyek. Vendor baru saja melewati perusahaan dan akan melanjutkan ke proyek baru. Jika Anda seorang vendor, tidak ada yang lebih penting daripada reputasi Anda. Yang terbaik adalah meninggalkan proyek dengan inkompatibilitas manusia yang tidak dapat diubah sejak dini daripada membiarkan cerita negatif mengalir di pasar.

4.5 Validasi Peran Dan Tanggung Jawab (Matriks Raci) Dengan Vendor

Keselarasan penuh penting untuk memperkuat semangat tim antara pelanggan dan vendor. Matriks RACI, yang mendefinisikan peran dan tanggung jawab, adalah alat yang berharga untuk digunakan.

Apalagi vendor terkadang ahli dalam menjalankan proyek. Dan, pada suatu program, vendor dapat diberikan salah satu proyeknya untuk dikelola. Mendengarkan mereka dan memvalidasi matriks yang dirancang pada fase sebelumnya (inisiasi dan perencanaan), memungkinkan anda untuk meningkatkan dan menyesuaikannya dengan realitas proyek. Tampilan luar selalu menambah nilai pada rencana awal anda. Batasan kinerja dan harapan masing-masing pihak juga akan dirinci lebih lanjut di akhir kegiatan ini, memberikan tingkat detail yang dibutuhkan oleh sebuah proyek yang mungkin tidak disediakan oleh proses perekrutan vendor.

Saat Anda memvalidasi Matriks RACI dengan vendor, Anda mungkin tidak hanya meningkatkannya tetapi juga meningkatkan ikatan kepercayaan dengan vendor. Pesannya jelas: "Saya mempercayai Anda dan ingin mendengar pendapat Anda." Tidak diragukan lagi ini merupakan langkah penting bagi mereka yang memasuki bisnis baru, dan karena itu hubungan interpersonal baru.

Perlu diingat bahwa Matriks RACI adalah alat yang dirancang untuk menyelaraskan harapan. Setiap perubahan harus dikomunikasikan secara luas dan jelas.

Kegiatan

- Presentasikan dan diskusikan Matriks RACI dengan para pemimpin vendor.
- Membuat penyesuaian yang diperlukan dan mengkomunikasikannya kepada para pemangku kepentingan.

4.6 Merencanakan Integrasi Vendor Ke Dalam Budaya Organisasi

Vendor yang mengetahui budaya organisasi Anda akan lebih terintegrasi ke dalam, dan terlibat dengan, tujuan proyek. Mengetahui bisnis adalah aktivitas lain yang mempengaruhi vendor dan memungkinkan mereka untuk lebih memahami keputusan yang dibuat selama proyek.

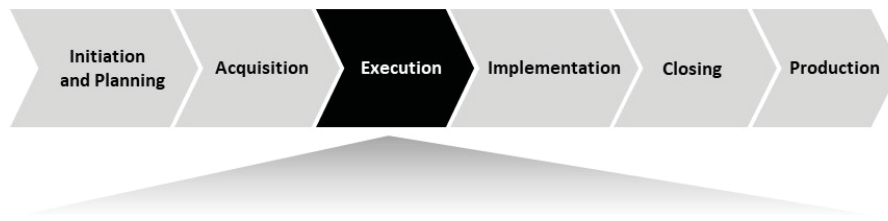
Untuk vendor, mengetahui produk dan layanan mereka sendiri tidak cukup. Semakin baik mereka mengetahui karakteristik segmen pasar pelanggan mereka, semakin kompetitif pelanggan mereka. Pastikan untuk memberi mereka kesempatan ini dan dorong mereka untuk menyarankan proyek yang mungkin dilakukan nanti.

Ini adalah kesempatan yang sangat baik untuk menciptakan semangat tim yang terintegrasi. Vendor akan menghargai waktu yang didedikasikan untuk integrasi mereka ke dalam budaya pelanggan dan kesempatan untuk mengenal pasar dan kekhasannya. Investasikan waktu dalam aktivitas ini, karena pengembalian biasanya dijamin.

Kegiatan

- Mempromosikan kunjungan vendor ke area bisnis.
- Minta vendor untuk berjalan-jalan di sekitar perusahaan, menghirup ritme produksi, budaya dan iklim organisasi.
- Menyampaikan misi, visi, dan nilai-nilai perusahaan.
- Menyajikan visi keadaan masa depan organisasi dan tujuan, sasaran, sasaran, dan metrik keberhasilan proyek.
- Mendiskusikan keunikan pasar dan daya saing serta faktor-faktor pembeda perusahaan.

BAB V EKSEKUSI



Fase eksekusi biasanya merupakan fase terpanjang dari sebuah proyek. Selama fase ini, seluruh tim akan dimobilisasi, dan proyek akan mulai berinteraksi dengan pemangku kepentingan lain yang mungkin terlibat dalam proyek. Banyak dari mereka akan terpengaruh secara langsung oleh perubahan tersebut.

Upaya komunikasi, perhatian pada iklim proyek, motivasi, stres, perilaku, konflik, semangat tim, mendorong kreativitas—semuanya membutuhkan fokus total. Semakin cepat masalah terdeteksi dan dikelola, semakin baik. Masalah yang tidak diselesaikan dalam fase ini dapat sangat merugikan proyek. Efeknya akan terasa pada fase selanjutnya, ketika tenggat waktu, biaya, dan kualitas dapat dikompromikan.

5.1 Melaksanakan Acara Pembukaan Proyek

Kick-off menandai dimulainya pelaksanaan proyek. Berawal dari kick-off, semua perencanaan yang telah dilakukan pada fase-fase sebelumnya akan direalisasikan.

Kegiatan ini sangat penting, karena awal yang baik untuk fase eksekusi sangat penting. Sebagian besar tim proyek akan mendapatkan kesan pertama mereka tentang apa yang akan datang dari acara ini.

Dalam proyek besar, kick-off harus dilakukan setidaknya selama satu hari, sebaiknya dua hari. Jika memungkinkan, lakukan kick-off event di luar perusahaan, di tempat yang menginspirasi yang memungkinkan terjadinya interaksi sosial setelahnya. Ketika acara ini diadakan di luar kantor, kesempatan untuk berinteraksi selama rehat kopi dan makan siang memungkinkan lebih banyak waktu untuk integrasi tim. Untuk proyek-proyek kecil, kick-off hanya membutuhkan beberapa jam aktivitas di lokasi perusahaan itu sendiri.

Format lokakarya awal dan mobilisasi pemangku kepentingan di sekitarnya menyampaikan pesan yang jelas tentang relevansi proyek untuk menjalankan strategi organisasi.

Dalam kasus tim virtual, hubungkan mereka melalui konferensi audio atau video dan beri mereka beberapa menit untuk memperkenalkan diri, berbicara tentang pengalaman mereka, bidang keahlian, harapan, hobi, dll.

Segala sesuatu yang dihasilkan dalam kick-off dapat digunakan dalam proyek sebagai poster, screensaver, panel foto, buletin, dll. Ini akan memberikan umur panjang yang lebih besar pada pesan yang disampaikan dalam kick-off.

Ingat bahwa umpan balik pada kick-off harus formal, dalam format evaluasi yang diselesaikan oleh peserta di akhir acara. Namun, pendekatan informal, melalui percakapan jujur dengan peserta pada hari-hari setelah acara, juga cocok. Jangan heran jika ada ketidaksesuaian antara kedua penilaian tersebut. Cari akar masalah dengan tim manajemen proyek dan evaluasi kebutuhan untuk menentukan kegiatan pelengkap untuk mengatasi setiap item dari kick-off yang tujuannya tidak sepenuhnya tercapai.

Perlu disebutkan bahwa kick-off adalah kesempatan penting untuk mengamati perilaku pemangku kepentingan. Banyak yang tidak nyaman dengan proyek tidak akan bisa menyembunyikan emosi mereka. Pada beberapa orang, penentangan terhadap perubahan membentuk perilaku pemutusan hubungan emosional dengan acara tersebut—kurangnya partisipasi, kurangnya perhatian pada presentasi, percakapan sampingan yang berlebihan, dan pelarian melalui penggunaan tablet, laptop, dan smartphone. Ini adalah perilaku khas mereka yang berada dalam kondisi “presenteeism”—menolak, sadar atau tidak, mobilisasi menuju perubahan.

Kegiatan

- Tinjau perencanaan awal kick-off dan perbarui bila perlu.
- Melaksanakan kegiatan yang tercantum dalam perencanaan kick-off.
- Ubah semua kiriman awal menjadi poster, screensaver, panel foto, sumber informasi untuk buletin perusahaan, dll.
- Mintalah peserta mengevaluasi acara tersebut.
- Mengukur keberhasilan kick-off dengan kapasitasnya untuk menyelaraskan harapan, mengintegrasikan dan melibatkan para pemangku kepentingan, berbagi visi masa depan negara, tujuan, sasaran, tujuan proyek, dan memberikan langkah pertama menuju pembangunan semangat tim proyek tanpa pemisahan antara berbagai pemangku kepentingan yang terlibat.
- Evaluasi hasil kick-off dengan tim manajemen proyek dan rencanakan kegiatan pelengkap bila perlu.

5.2 Menilai Dampak Organisasi

Dampak organisasi yang diharapkan telah dinilai dan dicantumkan selama fase inisiasi dan perencanaan proyek. Namun, ada dampak lain yang akan terdeteksi hanya selama pelaksanaan proyek.

Selama fase pelaksanaan, cetak biru bisnis dan rincian teknologi baru, proses, atau struktur organisasi akan memungkinkan efek perubahan menjadi lebih jelas, terutama yang berhubungan langsung dengan operasi sehari-hari perusahaan dan operasi rakyat.

Proses untuk menilai dampak organisasi dapat mencakup berbagai sumber, seperti wawancara, kuesioner, dan rapat, untuk menentukan bagaimana organisasi akan beroperasi di masa depan.

Setelah diidentifikasi, dampak harus dinilai untuk tingkat keparahannya. Tindakan untuk menangani dampak harus diidentifikasi, dan orang yang akan bertanggung jawab untuk melaksanakannya ditunjuk.

Banyak dari dampak ini mungkin tampak kurang penting tetapi akan memiliki efek langsung pada hasil yang diharapkan dari perubahan, tidak hanya pada motivasi dan keterlibatan para pemangku kepentingan selama proyek, tetapi juga pada keberlanjutan pasca-proyek perubahan.

Kegiatan penilaian ini akan mencerminkan langsung pada rencana pembangunan masyarakat. Pertimbangkan tidak hanya tim yang terlibat langsung dalam proyek, tetapi juga kebutuhan pemangku kepentingan yang akan terpengaruh oleh perubahan.

Di antara dampak organisasi yang paling umum dan sulit dikelola adalah penugasan kembali orang—baik untuk tim proyek maupun pemangku kepentingan lainnya. Mungkin ada pengurangan staf, penghapusan fungsi, perubahan profil teknis serangkaian konsekuensi dari perubahan yang, meskipun diperlakukan secara rahasia, cenderung mudah dideteksi oleh orang.

Penting juga untuk meninjau rencana penugasan asli dari tim pasca proyek. Jika komunikasi perubahan tidak dikelola dengan baik dan efek organisasi mengubah rencana penugasan kembali asli tim proyek, ada risiko kepercayaan tim terhadap pergeseran pemimpin mereka. Akibatnya, kredibilitas pemimpin perubahan dapat terpengaruh secara signifikan, membahayakan tujuan proyek dan pada gilirannya tujuan organisasi.

Perencanaan komunikasi proyek memerlukan perhatian khusus pada fase ini, ketika risiko rumor biasanya meningkat. Prinsip transparansi dan peningkatan komunikasi berlaku di sini. Semakin besar tingkat kepercayaan pemangku kepentingan pada pemimpin

perubahan, semakin besar kredibilitas komunikasi. Segala sesuatu yang tidak dikomunikasikan secara resmi selama proses perubahan memberikan ruang untuk spekulasi dan memberikan suara untuk “gosip perusahaan.”

Menilai volume dampak terkait dan tingkat keparahannya memungkinkan untuk mengantisipasi bagaimana, dan sejauh mana, individu, tim, dan organisasi akan terpengaruh, serta memungkinkan tindakan berikut:

- Revisi Peta Pemangku Kepentingan
- Penerbitan komunikasi luar biasa (tidak direncanakan)
- Tindakan untuk mengurangi faktor resistensi dan antagonisme
- Penguatan faktor keterlibatan
- Identifikasi risiko yang melekat pada faktor manusia

Mungkin ada beberapa jenis dampak sebagai akibat dari perubahan yang dihasilkan oleh suatu proyek. Daftar berikut berisi dampak yang paling sering memerlukan penilaian:

- Revisi struktur organisasi
- Penggabungan, pemusatan, atau pemisahan kegiatan
- Integrasi area atau departemen
- Perubahan tingkat otonomi fungsi
- Perubahan status dan struktur wewenang staf
- Peningkatan ketelitian dengan formalitas
- Pengurangan atau peningkatan staf
- Profil fungsional yang memadai
- Kompetensi manajemen baru yang akan dibutuhkan
- Kompetensi teknis baru
- Implikasi untuk proses atau sistem lain
- Implikasi infrastruktur
- Perubahan perilaku dan budaya

Penting untuk dicatat bahwa, meskipun tidak diinginkan, tidak jarang beberapa dampak dirasakan bahkan di kemudian hari, ketika proyek sudah dalam tahap produksi.

Kegiatan

- Menyusun dampak organisasi yang diidentifikasi dalam tahap perencanaan.
- Menilai dampak organisasi yang dihasilkan dari apa yang diklarifikasi dalam fase eksekusi sebagai konsekuensi dari teknologi baru, perubahan proses, struktur organisasi, dll.
- Mengembangkan rencana aksi untuk menangani dampak organisasi.
- Menetapkan rencana untuk merelokasi pemangku kepentingan yang terkena proyek sesuai dengan perubahan struktur organisasi.

5.3 Rencanakan Dan Jalankan Pembelajaran Dan Manajemen Pengetahuan Yang Diperoleh

Selain pengetahuan baru, manajemen pembelajaran memberikan keamanan kepada pemangku kepentingan, mengurangi dampak perubahan baik secara logis maupun psikologis.

Jika organisasi memiliki departemen pelatihan dan pengembangan yang mapan, itu harus dilibatkan sejak tahap perencanaan. Jika belum, pertimbangkan untuk menyewa penyedia spesialis untuk tugas ini, karena pembelajaran adalah faktor kunci keberhasilan dalam proses perubahan.

Bahkan jika ada departemen pelatihan dan pengembangan, departemen tersebut memerlukan dukungan signifikan dari proyek untuk menyusun rencana pelatihan dan pengembangan dengan informasi penting yang hanya dapat diberikan oleh personel proyek. Bagaimanapun, jangan ragu untuk terlibat dalam manajemen pembelajaran, karena kegiatan ini merupakan faktor penting dalam keberhasilan setiap perubahan.

Kebutuhan pelatihan dan pengembangan akan menjadi jelas selama fase proyek ini. Identifikasi semua pengetahuan dan keterampilan baru yang diperlukan untuk keberhasilan perubahan dan target audiens untuk setiap kelompok pemangku kepentingan yang akan membutuhkan pelatihan.

Meskipun tim proyek akan mulai mengembangkan pengetahuan baru dalam tahap perencanaan dan akuisisi, sekarang saatnya untuk merevisi rencana yang telah disiapkan sebelumnya, menambahkan pelatihan dalam keterampilan teknis dan perilaku yang belum ditangani.

Akan ada kebutuhan pelatihan bagi pemangku kepentingan yang bukan bagian dari tim proyek, seperti pengguna sistem dan karyawan lain yang terkena dampak perubahan.

Beberapa perubahan mungkin memerlukan pengetahuan baru dari pemangku kepentingan yang berada di luar perusahaan, seperti vendor dan pelanggan.

Tentukan jenis pelatihan yang paling sesuai untuk setiap audiens, dengan mempertimbangkan alternatif seperti pelatihan kelas atau online, belajar mandiri, eLearning, dan/atau penggunaan game (gamifikasi).

Berdasarkan informasi ini, manajemen proyek akan siap untuk mengembangkan rencana pelatihan dan pengembangan bagi para pemangku kepentingan yang terkena dampak perubahan dan membuat perkiraan rinci tentang sumber daya dan biaya yang diperlukan.

Materi pelatihan harus dipersiapkan dengan matang. Dalam proyek yang kompleks dengan aset pengetahuan baru yang luas, pertimbangkan untuk menyewa perusahaan yang berspesialisasi dalam jenis layanan ini.

Beberapa budaya membutuhkan pelatihan untuk menjadi lebih aktif dan interaktif daripada yang lain. Menerapkan pendekatan melatih-pelatih akan memungkinkan pelatihan langsung (secara langsung atau menggunakan sumber daya seperti konferensi video dan audio)—umumnya merupakan metode yang lebih interaktif. Pendekatan ini tidak hanya memberikan keuntungan bagi organisasi dengan menciptakan kelompok agen pengetahuan, tetapi juga menyediakan sumber dukungan pertama untuk menjawab pertanyaan setelah perubahan diimplementasikan.

Pilih pelatih dengan hati-hati, karena mereka akan menjadi wajah perubahan bagi banyak pemangku kepentingan. Mereka perlu menyampaikan tidak hanya pengetahuan tetapi juga antusiasme terhadap perubahan—menjual perubahan seperlunya. Pelatih tidak hanya harus menguasai pengetahuan yang seharusnya mereka sampaikan, mereka juga harus memiliki keterampilan komunikasi yang diperlukan agar pelatihan berhasil.

Banyak jenis pelatihan perlu dilakukan dekat dengan tanggal pelaksanaan proyek agar pengetahuan tidak hilang seiring waktu. Skenario yang ideal adalah menyiapkan semua komponen yang akan berubah—teknologi, proses, dan aturan bisnis baru—sebelum pelatihan dimulai. Namun, ini bukan situasi yang paling mungkin atau biasa.

Pada kenyataannya, fase pelatihan pertama biasanya dikembangkan ketika layanan atau produk akhir yang akan dikirimkan belum sepenuhnya siap dan stabil. Hal ini menjadi tantangan besar bagi tim pengelola pembelajaran, karena dapat menimbulkan ketidakpastian bagi pemangku kepentingan dan memperkuat pesimisme terhadap manfaat yang akan diperoleh dari perubahan tersebut.

Dalam hal ini, sangat penting untuk memperjelas bahwa pelatihan gelombang pertama diadakan berdasarkan solusi yang masih dalam pengembangan, dan akan ada upaya yang signifikan untuk memobilisasi kesempatan belajar berdasarkan perubahan yang lebih stabil tepat sebelum implementasi. Memiliki sekelompok pelatih terlatih yang pengetahuannya dapat diperbarui saat solusi menjadi stabil akan memfasilitasi upaya mobilisasi ini.

Setiap interaksi proyek dengan pemangku kepentingan merupakan peluang untuk memperkuat visi organisasi tentang keadaannya setelah perubahan, motivator strategis dan tujuan proyek, serta peran dan tanggung jawab. Praktik yang baik adalah membuka pelatihan dengan pesan singkat dari sponsor atau eksekutif organisasi (video, audio atau bahkan slide yang mengungkapkan informasi ini), memperkuat poin-poin ini untuk

menghasilkan iklim antusiasme terhadap kesempatan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan baru. .

Selain komunikasi yang efektif tentang rencana pelatihan dan pengembangan, manajemen pembelajaran memerlukan pengelolaan indikator kuantitatif dan kualitatif. Untuk mengelola evolusi perencanaan proyek dengan benar, kita memerlukan pengukuran menggunakan indikator yang penting untuk memungkinkan penyesuaian yang diperlukan dalam perencanaan—misalnya, persentase orang yang hadir di setiap kursus, persentase orang yang dilatih oleh departemen atau area organisasi, penilaian kualitas pelatihan, kecukupan beban kerja, dan tes untuk memeriksa tingkat retensi pengetahuan aktual dari orang yang dilatih.

Kumpulkan data secara formal setelah pelatihan, tetapi gunakan juga pendekatan informal. Dengarkan para pemangku kepentingan untuk menangkap persepsi mereka tentang efektivitas setiap jenis pelatihan.

Ingatlah bahwa salah satu strategi penghambat perubahan adalah tidak mengambil bagian dalam kursus pelatihan dan, pada menit terakhir, mengklaim bahwa mereka tidak siap untuk perubahan. Lebih buruk lagi adalah ketika para penghambat ini adalah pemimpin yang memungkinkan perubahan diimplementasikan ketika tim mereka belum siap. Kinerja yang buruk setelah perubahan akan dijadikan sebagai argumen untuk mencoba kembali ke situasi sebelumnya, yaitu zona nyaman mereka.

Manajemen pembelajaran menuntut tidak hanya indikator pemantauan tetapi juga kemampuan untuk mengkomunikasikannya. Seorang pemimpin yang timnya tidak mengikuti pelatihan seperti yang diharapkan, misalnya, secara alami akan tertekan oleh data.

Mintalah setiap pemimpin mempresentasikan datanya dalam pertemuan rutin komite pengarah proyek. Tidak ada yang lebih baik daripada pemimpin area bisnis untuk menunjukkan dedikasi timnya terhadap proyek. Fakta bahwa para pemimpin harus mempresentasikan indikator mereka akan membuat mereka memantau kemajuan pelatihan dengan cermat, agar tidak terkena situasi politik yang rumit.

Kesalahan umum adalah manajer perubahan memikul tanggung jawab untuk menyajikan status pelatihan. Manajer perubahan harus mengomunikasikan informasi ini kepada para pemimpin masing-masing area dengan kuat dan transparan, dengan memperjelas bahwa mereka akan bertanggung jawab untuk mempresentasikannya pada pertemuan komite pengarah. Ingat, tidak ada argumen yang menentang data dan fakta.

Semua pengetahuan yang diperoleh sebelum, selama, dan setelah proses pelatihan harus didokumentasikan secara formal dan dimasukkan ke dalam gudang pengetahuan, karena akan menjadi sumber penting tidak hanya untuk implementasi proyek, tetapi juga untuk mempertahankan perubahan. Merupakan tanggung jawab manajer departemen untuk memastikan bahwa pengetahuan didokumentasikan dengan baik, dapat diakses, dan dikelola oleh proses yang terstruktur.

Ini adalah waktu yang tepat untuk mengevaluasi kinerja fungsi manajemen pengetahuan departemen. Dengan menggunakan indikator evaluasi pelatihan, periksa apakah orang-orang ditugaskan oleh manajer untuk bertindak sebagai titik kontak manajemen pengetahuan di departemen mereka, dan nilai evolusi basis pengetahuan ini tidak hanya dari segi kuantitatif tetapi juga dari sudut pandang kualitatif. Seringkali pengetahuan baru yang diperlukan untuk mengoperasikan teknologi atau proses baru memerlukan pembaruan rencana untuk pelatihan berkelanjutan bagi para pemangku kepentingan. Dalam beberapa kasus, bahkan deskripsi pekerjaan dan profil fungsional mungkin perlu diubah.

Perhatikan kebutuhan ini, dan berinteraksilah dengan Sumber Daya Manusia untuk terus memperbarui dokumen ini.

Kegiatan

- Jika ada, tetap mobilisasi area pelatihan dan pengembangan organisasi.
- Tinjau rencana pelatihan tim proyek.
- Mendefinisikan pengetahuan dan kompetensi yang dibutuhkan.
- Menentukan indikator dan metrik.
- Konfirmasi sumber daya dan investasi yang diperlukan untuk melaksanakan pelatihan.
- Pilih dan kualifikasi pelatih, dan latih mereka sebagai pendukung pengetahuan positif.
- Menentukan rencana pelatihan dan pengembangan untuk pemangku kepentingan lainnya.
- Tinjau Peta Pemangku Kepentingan untuk memastikan bahwa semua pemangku kepentingan disertakan dalam rencana pelatihan.
- Mengkomunikasikan rencana pelatihan dan pengembangan.
- Melaksanakan dan mengelola pelatihan.
- Ukur hasil dan komunikasikan kepada para pemimpin setiap area yang terlibat dalam proyek.
- Siapkan presentasi dengan indikator dan metrik bagi para pemimpin bisnis untuk menunjukkan evolusi kualifikasi tim mereka dalam pertemuan komite pengarah proyek.

- Pastikan bahwa pengetahuan secara formal dibuat eksplisit dengan mendokumentasikannya dalam repositori pengetahuan.
- Mengevaluasi kinerja knowledge manager di masing-masing departemen.
- Perbarui deskripsi pekerjaan, rencana pelatihan berkelanjutan. dan proses manajemen orang lain dengan Sumber Daya Manusia.

5.4 Pemetaan Risiko Proyek

Peta Risiko dari setiap proyek juga harus mencakup faktor manusia. Risiko yang diidentifikasi harus dibagikan dengan tim manajemen dan dimasukkan dalam Peta Risiko proyek.

Tentukan pendekatan mitigasi atau eliminasi untuk setiap risiko dan orang yang bertanggung jawab sebagai pemilik risiko. Memberi makan Peta Risiko adalah kegiatan yang dinamis dan harus dilakukan di seluruh proyek.

Risiko yang terkait dengan faktor manusia dapat memiliki banyak sumber dan jenis, dan tim manajemen proyek harus siap untuk mengidentifikasinya, terutama dalam aktivitas yang berlangsung tanpa kehadiran tim manajemen perubahan.

Kegiatan

- Menilai kembali risiko yang diidentifikasi dalam fase perencanaan dan akuisisi.
- Buat daftar risiko yang diidentifikasi dalam penilaian dampak organisasi.
- Meninjau Peta Pemangku Kepentingan dan menilai tingkat kepatuhan terhadap perubahan.
- Periksa daftar faktor resistensi dan lihat apakah tindakan yang diambil menghasilkan efek yang diharapkan.
- Menilai tingkat stres dan motivasi tim proyek.
- Mendiskusikan terjadinya konflik antar pemangku kepentingan.
- Pilih risiko yang akan menjadi bagian dari Peta Risiko proyek, dan klasifikasikan menurut potensi dampak dan kemungkinan terjadinya.
- Mengembangkan mitigasi risiko atau menghilangkan tindakan dan mengidentifikasi mereka yang akan bertanggung jawab untuk menjadi pemilik risiko.
- Tinjau Peta Risiko dan kemajuan tindakan yang direncanakan dalam rapat tim manajemen proyek.

5.5 Konfirmasi Masa Depan Pemangku Kepentingan Di Fase Pasca Proyek

Proyek merupakan peluang yang sangat baik untuk mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi. Setelah menyelesaikan desain konseptual dan evaluasi dampak organisasi, fungsi dan profil yang diperlukan akan diidentifikasi dengan jelas. Inilah saatnya untuk merencanakan “kursi musik”.

Semakin cepat orang mengetahui masa depan mereka, semakin baik. Keraguan menyebabkan kecemasan, yang secara serius meningkatkan stres dan merusak iklim proyek. Waktu tidak menguntungkan Anda. Setelah desain organisasi baru telah ditetapkan, itu harus dikomunikasikan sesegera mungkin.

Beberapa individu mungkin dipromosikan, banyak yang akan berada dalam peran yang sama, dan yang lain mungkin pada akhirnya diberhentikan dan perlu mencari posisi lain. Setiap kelompok membutuhkan pendekatan tertentu.

Inilah dilema besarnya—terutama ketika mereka yang akan diberhentikan adalah bagian dari proyek. Dalam banyak kasus, setelah menyelesaikan desain konseptual, beberapa orang akan merasa bahwa fungsi mereka tidak akan ada lagi, atau akan banyak berubah, atau akan digabungkan menjadi fungsi lain. Dalam hal ini, tidak mengomunikasikan masa depan anggota tim akan menimbulkan keraguan dan ketidakpastian. Iklim mungkin terpengaruh, perselisihan internal mungkin muncul, dan keterlibatan akan turun.

Meninggalkan komunikasi PHK masa depan untuk tahap akhir proyek dapat mencegah beberapa dampak sementara, tetapi tentu akan menciptakan kesulitan yang akan mempengaruhi kepercayaan tim pada pemimpin mereka, serta merusak iklim di seluruh organisasi. Proyek masa depan pasti akan menanggung bekas luka ketidakpercayaan dan ketidakpastian. Orang-orang yang tetap tinggal mungkin tidak mempercayai pemimpin organisasi.

Tergantung pada budaya perusahaan, menetapkan rencana pemberhentian yang baik, dengan manfaat, seperti perpanjangan rencana perawatan kesehatan, bantuan penempatan, dan penghargaan bagi mereka yang tinggal sampai proyek selesai (atau bahkan sampai stabilisasi pasca proyek), adalah penting dan bermanfaat. Mengkomunikasikan rencana ini kepada mereka yang masih terlibat dalam tahap pelaksanaan proyek dapat menjadi alternatif yang baik.

Namun, tidak mungkin untuk mengabaikan kerugian dari komunikasi sebelumnya. Orang bereaksi terhadap kehilangan lebih emosional daripada rasional. Komunikasi sebelumnya dapat menciptakan beberapa "zombi proyek"—orang-orang tanpa jiwa, tidak tertarik karena mereka sudah tahu bahwa mereka tidak akan memiliki masa depan dalam organisasi.

Dalam kasus PHK orang yang berada di luar lingkungan proyek, komunikasi dapat tertunda. Namun, menunda komunikasi menimbulkan risiko tinggi pesan bocor ke orang-orang ini dan orang lain dalam organisasi. Tidak ada rahasia ketika lebih dari satu orang mengetahui sepotong informasi. Dalam hal ini dampaknya akan lebih besar pada

organisasi daripada pada proyek, tetapi dilemanya tidak jauh berbeda dari yang disebutkan sebelumnya.

Organisasi memiliki konteks organik, dan orang-orang bersimpati dengan mereka yang kehilangan pekerjaan. Bahkan pemecatan orang-orang yang tidak berpartisipasi dalam proyek dapat berdampak langsung pada iklimnya. Bersiaplah untuk menghadapi beberapa "berkabung"; kehilangan pekerjaan adalah hal yang mengerikan bagi mereka yang pergi, tetapi juga bagi mereka yang bertahan. Meski PHK dilakukan secara bermartabat, wajar jika tim merasakan dampak perubahan tersebut. Manajer perubahan bertanggung jawab untuk membuat dampak yang tak terhindarkan ini serendah mungkin. Ini tidak berlaku untuk PHK karyawan saja, PHK pihak ketiga yang sudah lama terlibat dalam perusahaan seringkali menimbulkan rasa kehilangan yang sama dalam sebuah tim.

Orang-orang yang berkinerja tinggi selama proyek kemungkinan besar akan dipromosikan. Periksa dengan cermat apakah profil teknis dan perilaku mereka memadai.

Gunakan alat penilaian dan tes psikologis untuk mempelajari lebih lanjut tentang profil kandidat. Kinerja tinggi dalam sebuah proyek tidak selalu berarti keberhasilan dalam operasional, fungsi yang berulang. Mengakui keterlibatan, kerjasama, dan kontribusi terhadap hasil proyek akan menciptakan rasa keadilan dan manfaat proyek masa depan. Orang akan cenderung melihat proyek sebagai peluang karir, memfasilitasi keterlibatan dan antusiasme di masa depan. Budaya kemajuan karir berdasarkan prestasi akan diasimilasi, memperkuat persepsi organisasi yang mendorong pertumbuhan profesional melalui proses transformasi berkelanjutan. Namun, tidak menutup kemungkinan sebagian orang akan merasa frustrasi karena tidak dipromosikan. Persepsi kolaborasi, adaptasi terhadap fungsi dan kinerja baru bersifat individual. Cara terbaik untuk menangani aspek tidak berwujud dari kegiatan ini adalah memastikan proses evaluasi yang transparan dan terstruktur serta umpan balik yang dinamis dan menyeluruh di seluruh proyek. Ini membantu mengelola harapan, mengurangi ketidaknyamanan mereka yang akan tetap berada di posisi dan fungsi yang sama. Pemimpin perubahan harus mendorong pemimpin lain untuk mempertahankan rutinitas umpan balik yang ketat dan segera, tanpa menunggu siklus tahunan evaluasi kinerja untuk membahas kemajuan setiap karyawan atau kebutuhan untuk perbaikan.

Sekali lagi, pemimpin perubahan harus menggunakan kepekaan untuk menyarankan waktu yang tepat untuk mengomunikasikan gerakan organisasi.

Kegiatan

- Mengevaluasi penyesuaian profil teknis dan perilaku tim dengan peran dan fungsi baru mereka.

- Melakukan penilaian dan tes psikologi dan mengevaluasi kecukupan profil teknis dan perilaku.
- Konfirmasi relokasi masyarakat dengan pemimpin masing-masing dan Sumber Daya Manusia.
- Tentukan strategi untuk melakukan pergerakan personel—pemutusan hubungan kerja dan promosi.
- Mengkomunikasikan gerakan.
- Mengembangkan kegiatan untuk mengatasi “berkabung” secepat mungkin jika terjadi PHK.
- Pantau kemungkinan frustrasi mereka yang akan tetap berada di fungsi yang sama.
- Mengintensifkan manajemen iklim proyek.

5.6 Rencanakan Demobilisasi Bertahap Dari Tim Proyek

Kaji kebutuhan untuk mempertahankan tim proyek setelah proyek sepenuhnya dilaksanakan dan perubahannya diasimilasi. Demobilisasi harus dilakukan secara bertahap, untuk menghindari gangguan yang dapat membahayakan keberlanjutan perubahan.

Pada titik ini, diskusikan siapa yang akan menjadi bagian dari tim yang akan bertanggung jawab untuk mengembangkan perbaikan berkelanjutan yang diperlukan selama fase produksi untuk mempertahankan perubahan. Jika tim proyek tidak akan bertanggung jawab untuk perbaikan berkelanjutan, rencanakan bagaimana mentransfer pengetahuan kepada mereka yang akan mendukung fase produksi.

Komunikasikan proses demobilisasi sesegera mungkin. Orang-orang suka mengetahui pilihan mereka untuk masa depan. Pengetahuan ini membawa keyakinan tentang apa yang akan terjadi pada tim setelah penyelesaian proyek. Ketidakpastian adalah musuh keterlibatan dan motivasi.

Ingatlah bahwa, dalam beberapa kasus, vendor adalah bagian dari tim proyek. Untuk orang-orang ini, mendekati akhir proyek sering menjadi alasan kecemasan yang besar, karena vendor mungkin tidak memiliki pelanggan baru yang akan ditugaskan oleh anggota tim vendor, dan mereka mungkin menganggur di akhir proyek. Profesional dari vendor dengan kemampuan kerja yang lebih besar sering kali mencari peluang baru bahkan sebelum proyek selesai, untuk menghindari periode “di luar musim” dalam karier mereka. Kemungkinan ini merupakan risiko yang dapat mempengaruhi proyek dan menyebabkan kerugian yang signifikan dalam hal manajemen pengetahuan. Itulah sebabnya, mulai dari fase akuisisi, penting untuk merencanakan demobilisasi vendor dengan kehati-hatian dan kehati-hatian yang sama seperti kasus lainnya.

Jika anggota tim proyek, dengan pengetahuan eksklusif, memutuskan untuk meninggalkan proyek sebelum tanggal yang direncanakan, pastikan bahwa akan ada pendekatan transfer pengetahuan untuk meminimalkan dampak dari demobilisasi yang diantisipasi ini.

Kegiatan

- Identifikasi kebutuhan untuk mempertahankan orang-orang kunci untuk memastikan keberlanjutan perubahan.
- Identifikasi agen pengaruh yang akan memiliki efek positif pada pemangku kepentingan lain ketika mereka kembali ke kegiatan rutin mereka.
- Rencanakan demobilisasi tim secara bertahap dengan para pemimpin area yang terlibat, termasuk karyawan perusahaan dan vendor.
- Mengkomunikasikan rencana demobilisasi.

5.7 Tentukan Peran Dan Tanggung Jawab Untuk Tahap Produksi

Kegiatan ini memiliki tujuan yang sama untuk mendefinisikan peran dan tanggung jawab seperti yang dilakukan untuk tim proyek pada fase sebelumnya. Bedanya, sekarang fokusnya adalah pada peran dan tanggung jawab yang terkait dengan keadaan organisasi di masa depan. Gunakan Peta Pemangku Kepentingan sebagai salah satu sumber informasi untuk memastikan bahwa semua yang terkena dampak perubahan telah disertakan.

Gunakan Matriks RACI sebagai alat untuk memastikan bahwa batasan, dan harapan, kinerja masing-masing departemen didefinisikan dengan jelas, serta definisi yang jelas tentang fungsinya dalam organisasi. Praktik yang baik adalah mengembangkan Matriks RACI untuk fase produksi selama fase eksekusi, karena prosesnya dirinci dan komponen seperti struktur dan teknologi ditentukan.

Manfaatkan kesempatan ini untuk merinci peran dan tanggung jawab para pemangku kepentingan yang terlibat dalam mempertahankan perubahan hingga pelembagaannya dalam organisasi.

Matriks RACI adalah alat penyelarasan, dokumentasi, dan komunikasi. Jangan biarkan perkembangannya sampai akhir eksekusi, seolah-olah hanya formalitas belaka. Matriks tersebut merupakan hasil dari keputusan proyek itu sendiri, dan ketika dikembangkan secara partisipatif, matriks tersebut menghasilkan keterlibatan yang lebih besar dari para pemangku kepentingan dalam peran dan tanggung jawab baru mereka.

Definisi yang jelas tentang peran dan tanggung jawab dalam tahap pelaksanaan mengurangi kecemasan para pemangku kepentingan dan kemungkinan konflik di masa depan.

Komunikasikan Matriks RACI dan bagikan keputusan dengan Sumber Daya Manusia sehingga proses manajemen orang seperti deskripsi pekerjaan, evaluasi kinerja, sasaran, dan rencana bonus diperbarui.

Kegiatan

- Daftar kegiatan yang harus dilakukan oleh pemangku kepentingan yang terkena dampak proyek.
- Tentukan peran dan tanggung jawab dan sertakan dalam Matriks RACI selama fase pelaksanaan proyek.
- Mengkomunikasikan Matriks RACI secara luas.
- Bagikan Matriks RACI dengan Sumber Daya Manusia.

5.8 Tentukan Indikator Untuk Mengevaluasi Kesiapan Untuk Perubahan

Praktik yang baik adalah menentukan kriteria dan indikator untuk menilai kesiapan perubahan selama fase pelaksanaan.

Adanya kriteria dan indikator membuat proses pengambilan keputusan terkait implementasi perubahan menjadi lebih rasional dan nyata, sehingga membantu mengurangi tindakan antagonis yang mengungkapkan pendapatnya hanya berdasarkan persepsi, tanpa menyajikan data dan fakta. Kriteria dan indikator yang jelas merupakan sumber informasi kuantitatif dan kualitatif yang berharga tentang kesiapan untuk perubahan.

Tentukan indikator kesiapan dengan tim manajemen proyek dan validasikan dengan sponsor dan komite. Perhatikan indikator berikut sebagai contoh:

- Tujuan dan metrik yang ditetapkan untuk proyek. Beberapa akan datang dari rencana bisnis, seperti peningkatan produktivitas, yang lain dari sesi kerja untuk menyelaraskan dan memobilisasi para pemimpin.
- Indikator kinerja manajemen pembelajaran.
- Stabilitas proses dan solusi teknologi dikembangkan dalam proyek.
- Status Peta Risiko proyek dan perencanaan kontinjensi.
- Status keterlibatan menurut Peta Pemangku Kepentingan.
- Penyelarasan para pemimpin dengan potensi dampak transisi dari keadaan saat ini ke masa depan.
- Persiapan sponsor dan pemimpin lain untuk bertindak sebagai agen perubahan, memperkuat kebutuhan akan perubahan bahkan dalam situasi penolakan yang kuat.

Jika para pemimpin tidak bertindak sebagai penjual perubahan, mempertahankannya akan jauh lebih sulit.

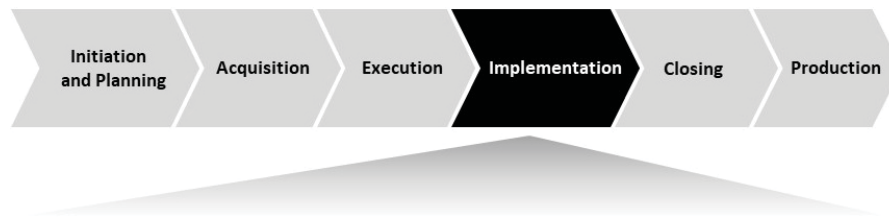
- Kecukupan komunikasi dengan pemangku kepentingan internal dan terutama eksternal, seperti pemerintah, pelanggan, vendor, serikat pekerja, dll.
- Tingkat antusiasme dan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap produk, layanan, atau hasil yang dikembangkan oleh proyek.
- Pengaruh faktor pemasaran.

Pengungkapan kriteria dan indikator kesiapan untuk berubah harus menjadi bagian dari Rencana Komunikasi. Komunikasi mereka memungkinkan pemantauan evolusi proyek, baik secara internal maupun eksternal.

Kegiatan

- Menetapkan kriteria dan indikator yang akan dievaluasi dalam rapat pengambilan keputusan implementasi.
- Validasi kriteria dan indikator dengan sponsor dan panitia.
- Buat alat untuk memantau indikator dan mengomunikasikannya secara berkala.
- Memastikan bahwa proses untuk mengungkapkan kriteria dan indikator merupakan bagian dari Rencana Komunikasi.

BAB VI IMPLEMENTASI



Fase implementasi sering ditandai dengan tegangan puncak. Tidak ada proyek yang sempurna, dan masalah, termasuk masalah manusia, muncul di fase ini.

Tekanan tambahan terkait tenggat waktu, biaya, dan masalah politik dapat menyebabkan implementasi prematur, yang dapat menimbulkan masalah bagi aspek perubahan yang diterapkan. Dalam skenario ini, antagonis menjadi lebih kuat karena kritik mereka terhadap keadaan baru yang diciptakan oleh perubahan mulai memiliki dasar logika, dengan data dan fakta terkait dengan tidak berfungsinya solusi yang dikembangkan oleh proyek. Upaya untuk kembali ke keadaan sebelumnya sering dan kadang-kadang diperlukan agar bisnis tidak terpengaruh.

Bersiaplah untuk mengelola fase ini dan putuskan waktu yang tepat untuk implementasi berdasarkan indikator kesiapan berbasis data untuk mengimplementasikan perubahan.

Stres pada fase ini dapat mempengaruhi semangat tim jika tidak benar dan solid. Sangat mudah untuk melihat tim proyek terjebak dalam lingkungan “selamatkan diri Anda jika Anda bisa”—banyak pihak dapat merusak iklim dan menghambat mengatasi kesulitan alami dari sebuah perubahan. Menilai kebutuhan untuk memperkuat kohesi tim; mengintensifkan stres, motivasi, dan aktivitas manajemen perilaku untuk mengurangi efek alami dari fase ini.

Pada fase inilah—saat perubahan mempengaruhi semua pemangku kepentingan—antagonis terselubung mungkin muncul. Manajemen konflik perlu mendapat perhatian khusus untuk menghindari konflik baru atau bahkan krisis.

6.1 Kesiapan Dalam Realisasi Manajemen Perubahan

Sebuah proyek, bahkan setelah semua kegiatan yang direncanakan telah dilaksanakan, mungkin belum siap untuk diimplementasikan. Siap untuk implementasi tidak hanya melibatkan aspek logis tetapi juga aspek psikologis dari suatu proyek. Agar perubahan dapat berkelanjutan, beberapa pemangku kepentingan, bahkan jika mereka berpartisipasi dalam pelatihan yang berhasil dalam hal indikator kuantitatif (tingkat kehadiran, nilai

dalam tes pemahaman konten, dll), harus yakin bahwa mereka dapat berhasil mengoperasikan proses atau teknologi baru yang diperkenalkan oleh proyek.

Keputusan implementasi yang tergesa-gesa yang tidak memperhitungkan faktor manusia dapat menyebabkan proyek yang secara teknis sempurna gagal sebagai proses perubahan.

Mengevaluasi apakah ada alasan ketidakamanan yang ditunjukkan oleh para pemangku kepentingan. Sampai ke akar penyebabnya. Jangan menerima argumen yang tidak memiliki dasar logis. Pertimbangkan kemungkinan bahwa beberapa dari ketidakpastian ini sebenarnya merupakan upaya perlawanan dari antagonis terselubung dari perubahan. Dalam beberapa kasus, itu akan menjadi rasa tidak aman manusia yang normal karena akan segera meninggalkan zona nyaman dan memasuki cara kerja yang baru.

Menilai dan mengomunikasikan secara berkala keadaan kesiapan untuk berubah bersama dengan tim manajemen proyek, dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang dijelaskan dalam kegiatan makro Bagian 5.8. Tentukan indikator untuk mengevaluasi kesiapan untuk perubahan.

Kegiatan

- Menilai secara berkala keadaan kesiapan untuk berubah, dengan mempertimbangkan indikator, tujuan, dan metrik yang telah ditentukan sebelumnya.
- Mengevaluasi tingkat kepercayaan tim dalam solusi yang dikembangkan oleh proyek.
- Jadikan latihan Anda untuk mendengarkan tim, memahami bahwa akan ada beberapa ketakutan normal tentang proses dan teknologi baru yang diperkenalkan oleh proyek.
- Gunakan saluran umpan balik untuk mendengar pendapat individu.
- Mengatasi masalah yang diangkat oleh tim proyek, membuat penyesuaian terhadap solusi teknologi, proses, pelatihan, dll., atau mengembangkan tindakan darurat.
- Melakukan survei untuk mengukur antusiasme dan kepercayaan pemangku kepentingan lain yang terkena dampak perubahan dan memberikan umpan balik untuk mereka, tim proyek, dan komite.
- Memastikan bahwa para pemangku kepentingan yang terkena dampak perubahan mengikuti pelatihan sesuai rencana dan telah menguasai proses atau komponen teknologi baru.
- Kembangkan tindakan untuk menghadapi perlawanan yang disamarkan sebagai ketidakpastian.
- Evaluasi apakah ketidakpastian individu yang mungkin benar-benar mewakili kelompok yang lebih besar.
- Mengkomunikasikan keadaan kesiapan dan menciptakan iklim antusiasme untuk perubahan.

6.2 Pastikan Komitmen Semua Pemimpin Untuk Implementasi

Inilah saatnya untuk memastikan bahwa semua pemimpin yang terlibat berkomitmen untuk mengimplementasikan perubahan.

Strategi yang baik adalah memasukkan keputusan implementasi dengan DNA semua yang terlibat. Dengarkan pemangku kepentingan pembuat keputusan, beberapa agen yang mempengaruhi langsung dan tidak langsung (pembuat opini), dan sponsor, mewawancarai mereka dalam sesi individu. Hilangkan kemungkinan beberapa orang kemudian mengatakan bahwa mereka tidak setuju dengan implementasi karena alasan ini atau itu, tetapi tidak memiliki kesempatan untuk mengungkapkan pendapat mereka.

Pemangku kepentingan biasanya memiliki agenda yang sangat sibuk. Jadwalkan pertemuan terlebih dahulu untuk mencegah antagonis menuduh kurangnya waktu sebagai alasan untuk tidak mengungkapkan pendapat mereka. Jika Anda tidak berhasil menjadwalkan pertemuan ini sebelumnya, atau seseorang tidak muncul, coba cari tahu mengapa ini terjadi.

Jika Anda menyadari bahwa tidak ada bukti fakta aktual yang menghambat realisasi rapat, pertimbangkan kemungkinan menghadapi perlawanan dari pemangku kepentingan ini dalam rapat keputusan pelaksanaan. Dia mungkin menjadi pemangku kepentingan antagonis terselubung dan mungkin menolak perubahan.

Kumpulkan informasi dan data yang mencerminkan kemungkinan kekhawatiran atau tingkat kepercayaan pemangku kepentingan mengenai pelaksanaan proyek.

Evaluasi dengan tim manajemen proyek dasar logis di balik masalah ini, dengan mempertimbangkan informasi dan data yang dikumpulkan, jika ada. Diskusikan alternatif untuk menghilangkannya atau kemungkinan untuk mengurangi dampak potensial. Laporkan kepada tim manajemen proyek dan sponsor keadaan umum kesiapan yang ditunjukkan oleh responden, lalu perbarui Peta Pemangku Kepentingan.

Inilah saatnya untuk berdiskusi dengan tim manajemen proyek dan sponsor strategi yang akan diterapkan selama pertemuan keputusan implementasi. Keputusan implementasi akan dibuat, dengan mempertimbangkan kesiapan untuk penilaian perubahan, dan hasil yang dikumpulkan dalam pertemuan dengan para pemangku kepentingan.

Perhatikan tidak hanya ucapan orang yang diwawancarai tetapi juga bahasa tubuh mereka, yang dalam beberapa kasus lebih penting daripada apa yang dikatakan atau bahkan bagaimana dikatakan.

Berikan perhatian khusus pada antagonis terselubung. Ini akan menjadi kesempatan terakhir mereka untuk menyerang proyek dan menyabot perubahan yang akan datang.

Kegiatan

- Jadwalkan pertemuan sebelumnya, untuk memastikan bahwa setiap orang dapat datang yang perlu hadir dan kemudian didengar.
- Mengadakan pertemuan evaluasi awal dengan pemimpin proyek yang merupakan anggota komite manajemen proyek, komite pengarah, dan dewan apapun. Pertemuan ini akan menunjukkan sikap mereka terhadap keputusan yang dibuat dalam pertemuan keputusan implementasi, memungkinkan Anda untuk mempersiapkan intervensi terlebih dahulu.
- Identifikasi antagonis dan hambatan potensial yang tidak memiliki logika, dan kemudian perbarui Peta Pemangku Kepentingan.
- Berkoordinasi dengan langkah-langkah tim manajemen proyek untuk menangani masalah yang memang memiliki dasar logis, mendiskusikan alternatif untuk menghilangkannya atau kemungkinan untuk mengurangi potensinya.
- Diskusikan hasil evaluasi awal dengan anggota tim manajemen proyek dan sponsor, dan tentukan strategi yang akan diterapkan dalam pertemuan keputusan implementasi.
- Menyiapkan presentasi untuk rapat keputusan pelaksanaan yang berisi:
- Hasil kesiapan dan keyakinan pemangku kepentingan untuk mengimplementasikan perubahan serta hasil observasi dari rapat evaluasi pendahuluan dengan pemangku kepentingan pengambil keputusan;
- Indikator kuantitatif dan data yang dikumpulkan saat menilai kesiapan untuk perubahan aktivitas makro Bagian 6.1.

6.3 Mengadakan Rapat Keputusan Pelaksanaan

Kegiatan ini merupakan lanjutan dari kegiatan sebelumnya. Ini terdiri dari pertemuan dengan semua pemangku kepentingan dengan kekuatan pengambilan keputusan dan sponsor proyek untuk memutuskan apakah, mengingat keadaan, perubahan siap untuk diterapkan. Persiapkan sponsor untuk menjadi yang terakhir mengungkapkan posisinya. Jika dia mengungkapkannya terlebih dahulu, antagonis akan mengklaim bahwa mereka tidak dapat mengekspresikannya opini nyata karena tekanan politik sponsor.

Tim manajemen proyek harus mempresentasikan status kesiapan untuk perubahan, tindakan kontinjensi, Peta Risiko, tujuan dan metrik proyek, dll. Semua aspek proyek harus disajikan, termasuk aspek manusia.

Setelah data yang dikumpulkan oleh tim manajemen proyek disajikan, pertemuan harus dilakukan secara partisipatif dan setiap orang harus dapat memberikan pendapatnya

tentang pelaksanaannya. Jangan biarkan pendapat yang tidak berdasar menang. Tantang pembicara untuk menyajikan pembenaran berdasarkan fakta dan data. Jika persiapan pertemuan ini berhasil, tim manajemen proyek akan memiliki jawaban atas semua poin yang diajukan.

Pemangku kepentingan yang diam harus ditantang untuk menyatakan posisinya, sehingga kelompok dapat melihat apakah ada kebulatan suara atau konsensus. Pada titik ini, banyak antagonis memilih untuk menahan diri dari menyuarakan pendapat mereka, atau bahkan mungkin melewatkan pertemuan sehingga mereka dapat mengatakan setelah itu bahwa mereka tidak setuju dengan pelaksanaannya. Anda perlu memastikan bahwa mereka hadir, dan juga menggunakan teknik kelompok nominal agar mereka berpartisipasi.

Tentukan waktu bagi setiap peserta untuk mengungkapkan pendapatnya. Antagonis dapat mengganggu pertemuan dengan mengungkapkan urutan argumen yang tidak ada habisnya terhadap implementasi. Intervensi bila perlu sehingga waktu yang dialokasikan untuk setiap peserta dihormati.

Jika kondisi kesiapan untuk berubah konsisten, mulailah pertemuan dengan pemangku kepentingan yang diklasifikasikan sebagai penjual perubahan. Biarkan antagonis sampai akhir. Argumen mereka mungkin telah kehilangan kekuatan ketika saatnya tiba bagi mereka untuk mengekspresikan posisi mereka. Tutup rapat dengan kata sponsor.

Penggunaan pendekatan partisipatif tidak mengubah proyek menjadi demokrasi. Proses pengambilan keputusan harus dilakukan oleh komite pengarah, dengan mempertimbangkan pendapat para pemangku kepentingan pengambilan keputusan. Dalam beberapa budaya, proses keputusan terkonsentrasi pada CEO atau pada tingkat hierarki tertinggi yang terlibat dalam keputusan. Hormati budayanya tetapi, jika mungkin, diskusikan dengan sponsor manfaat dari keputusan yang melibatkan komite pengarah. Pastikan bahwa keputusan yang diambil setidaknya selaras dengan mayoritas orang di komite pengarah. Jika tidak, risiko resistensi meningkat tinggi ada risiko tambahan dalam perubahan yang memiliki lebih sedikit dukungan daripada yang dibutuhkan untuk berkelanjutan.

Ingatkan peserta bahwa, meskipun tidak ada keputusan bulat, mulai sekarang keputusan itu harus didukung oleh semua. Argumen negatif harus dibatasi hanya pada pertemuan ini dan tidak boleh menyebar ke seluruh organisasi. Mintalah setiap orang secara nyata menunjukkan dukungannya untuk “penyebabnya”, memperkuat komitmen kolektif untuk membawa organisasi ke keadaan baru setelah pelaksanaan proyek.

Jika kondisi kesiapan menunjuk pada penundaan pelaksanaan, biarlah para pemangku kepentingan yang memiliki justifikasi konkrit dan logis menyampaikan keprihatinannya. Tidak ada yang lebih siap untuk membantu mencegah implementasi yang tergesa-gesa selain mereka yang akan menderita akibat perubahan tersebut. Tim manajemen proyek harus siap mempresentasikan rencana aksi untuk memecahkan masalah yang melatarbelakangi penundaan implementasi.

Komunikasi keputusan yang dibuat selama pertemuan implementasi harus mencantumkan nama semua orang yang mengambil bagian dalam proses pengambilan keputusan untuk memperluas komitmen terhadap keputusan yang dibuat. Tutup rapat dengan menentukan strategi untuk mengomunikasikan keputusan ini.

Bersiaplah untuk bertindak sebagai fasilitator dalam mengejar keputusan terbaik. Hal ini akan mengurangi risiko pelaksanaan yang tergesa-gesa karena alasan politik, atau tekanan untuk menunda, yang dimotivasi oleh ketidakpastian psikologis dan atau kekuatan yang berlawanan.

Kegiatan

- Mempersiapkan sponsor untuk pertemuan.
- Mengadakan rapat keputusan implementasi partisipatif:
 - Menyajikan status kesiapan untuk perubahan, tindakan kontinjensi, Peta Risiko, tujuan dan metrik proyek, dll.
 - Meminta setiap pemangku kepentingan untuk menyampaikan pendapatnya, meminta agar mereka memberikan logika di balik pendapat ini, berdasarkan data dan fakta.
 - Beri sponsor kesempatan untuk menutup rapat.
- Ketika keputusannya adalah untuk menunda implementasi, sajikan rencana aksi dan tetapkan tanggal baru untuk pertemuan keputusan implementasi serta strategi yang akan diterapkan selama pertemuan baru.
- Memobilisasi peserta rapat sehingga hanya ada satu pesan untuk organisasi, meskipun tidak ada keputusan bulat dalam rapat.
- Menentukan strategi untuk mengkomunikasikan keputusan yang dibuat dalam rapat.

CATATAN: Semua parameter evaluasi proyek teknis lainnya harus tersedia untuk rapat keputusan implementasi. Hanya aspek yang terkait dengan orang dan memenuhi strategi proyek yang disertakan di sini.

6.4 Mengkomunikasikan Hasil Rapat Keputusan Pelaksanaan

Komunikasi keputusan implementasi layak mendapat bagian khusus, karena proyek hampir selesai, tetapi perjalanan perubahan akan terus berlanjut.

Komunikasikan keputusan tersebut kepada tim proyek secara langsung dan segera setelah rapat. Semua akan ingin tahu apa keputusan itu.

Jika keputusannya adalah untuk menunda, komunikasikan dengan jelas kepada tim proyek alasan penundaan tersebut. Singkirkan emosi dan tunjukkan bahwa yang terpenting adalah keputusan komite, bahkan jika Anda tidak setuju dengannya. Tentukan kemudian dengan tim rencana tindakan dengan kegiatan yang akan dikembangkan untuk menangani masalah dan tanggal baru untuk pertemuan keputusan implementasi.

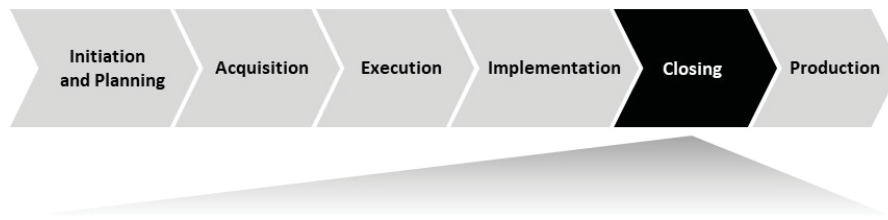
Kemudian komunikasikan keputusan tersebut kepada organisasi secara formal dan minta semua pemangku kepentingan yang menghadiri pertemuan tersebut secara terbuka mencantumkan keputusan tersebut, dimulai dengan sponsor proyek.

Komunikasikan keputusan tersebut kepada pemangku kepentingan lainnya secara formal, menggunakan format yang sama seperti yang dijelaskan di atas. Jika keputusan itu positif untuk diimplementasikan, ciptakan iklim antusiasme yang mampu memobilisasi semua pemangku kepentingan yang terlibat dalam perubahan.

Kegiatan

- Mengkomunikasikan keputusan kepada tim proyek.
- Ciptakan iklim antusiasme untuk implementasi jika keputusannya positif.
- Jika keputusannya adalah untuk menunda implementasi, ajukan rencana aksi dan tanggal baru untuk rapat keputusan implementasi kepada sponsor.
- Secara formal mengkomunikasikan keputusan kepada organisasi dan semua pemangku kepentingan lainnya.

BAB VII PENUTUP



Banyak harapan terkait pengembangan karir yang diciptakan oleh para pemangku kepentingan yang terlibat langsung dalam proyek akan muncul ke permukaan selama fase penutupan.

Jika harapannya adil dan terpenuhi, organisasi akan memperkuat kemajuan karir berdasarkan prestasi sebagai bagian dari budaya organisasinya. Ketika harapan tidak terpenuhi, frustrasi tidak dapat dihindari dan akan sangat mencemari budaya organisasi, secara negatif mempengaruhi keterlibatan dalam proyek-proyek masa depan.

Pemimpin organisasi yang berfokus pada pembelajaran menggunakan fase ini untuk mengkonsolidasikan pengetahuan eksplisit.

Proyek seringkali berakhir secara politis sebelum semua kegiatan benar-benar dilakukan, meninggalkan warisan negatif dan tim proyek yang frustrasi.

7.1 Jalankan Demobilisasi Bertahap Dari Tim Proyek

Mulai demobilisasi tim secara bertahap sesuai rencana. Ubah setiap acara pergerakan personel menjadi tonggak untuk merayakan keberhasilan proyek.

Buat orang-orang tetap terhubung dengan perubahan. Jika kontrak psikologis tertulis telah dikembangkan di awal atau dalam beberapa aktivitas motivasi lainnya, inilah saatnya untuk mengembalikan kontrak kepada setiap peserta sebagai bagian dari ritual penutupan partisipasinya dalam proyek.

Manusia bersifat ritualistik, sering mengungkapkan perasaannya melalui seni parietal (lukisan gua) sejak awal sejarah. Jika organisasi memiliki dinding yang mendokumentasikan sejarah proyeknya, baik fisik maupun digital, dorong orang untuk meninggalkan pesan proyek mereka di dinding. Ini bisa berupa frasa, kata, atau gambar—sesuatu yang mengekspresikan partisipasi mereka dan memperkuat hubungan mereka dengan perubahan yang dipromosikan oleh proyek. Untuk tim yang tersebar di lokasi yang berbeda, solusi yang baik adalah dengan menggunakan dinding digital di intranet sehingga

setiap orang dapat berpartisipasi dalam aktivitas ini, meninggalkan jejak, dan mengakses milik orang lain.

Kegiatan

- Lakukan ritual untuk mengembalikan kontrak psikologis yang disiapkan pada Kick-off Proyek atau dalam beberapa kegiatan motivasi lainnya.
- Meminta agar setiap peserta meninggalkan tanda yang mewakili partisipasinya dalam proyek.
- Melaksanakan rencana demobilisasi tim.

7.2 Kenali Kinerja Tim Dan Individu

Salah satu faktor yang mendorong keterlibatan dan motivasi tim proyek adalah pencarian realisasi diri. Pengakuan kinerja proyek, didorong secara sistematis, meningkatkan budaya terus-menerus mencari tantangan. Berpartisipasi dalam sebuah proyek menjadi suatu kehormatan dan kesempatan belajar, pertumbuhan, dan realisasi diri yang sangat baik.

Beberapa organisasi memiliki budaya mengakui partisipasi dalam proyek melalui bonus atau hadiah seperti perjalanan. Pengakuan harus selaras dengan budaya organisasi. Jika pengakuan melibatkan investasi moneter, pengakuan seharusnya disediakan dalam anggaran proyek.

Faktanya adalah kadang-kadang gambar di Internet, kata di buletin organisasi, atau pengiriman sertifikat oleh sponsor cukup untuk memiliki dampak positif yang signifikan pada tim proyek. Pengakuan merupakan faktor pendorong tidak hanya untuk apa yang telah dicapai sejauh ini, tetapi juga untuk menghasilkan keterlibatan dalam proyek-proyek masa depan.

Biarkan tim proyek memilih individu dengan kinerja luar biasa. Jika tim manajemen proyek melakukan aktivitas ini, beberapa anggota tim mungkin merasa frustrasi dan mengekspresikan emosi ini dengan menuduh bahwa prosesnya tidak adil.

Kegiatan

- Mempromosikan pengakuan atas pekerjaan tim, dengan mempertimbangkan:
 - Kualitas produk, layanan, atau hasil yang diberikan oleh proyek;
 - Sasaran dan metrik kuantitatif dan kualitatif yang didefinisikan dalam aktivitas makro di Bagian 3.2.
- Mintalah tim memilih, dengan cara partisipatif, yang berkinerja luar biasa, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti:
 - Kerjasama dan semangat tim;
 - Antusiasme dan kontribusi terhadap iklim positif proyek;

- Kemampuan untuk menghasilkan hasil;
- Keterlibatan;
- Kreativitas dan inovasi;
- Komitmen terhadap tujuan proyek.

CATATAN: Kenali beberapa orang sebagai pemain yang luar biasa. Pertimbangkan kemungkinan melakukan acara pengakuan ini ketika merayakan kemenangan dan tujuan yang dicapai.

7.3 Tinjau Dan Dokumentasikan Pelajaran Yang Dipetik

Setiap proyek adalah kesempatan belajar individu, kolektif, dan organisasi yang hebat. Pembelajaran individu bersifat diam-diam dan terkait dengan pengetahuan dan keterampilan yang dikembangkan oleh setiap orang. Pembelajaran kolektif terkait dengan subliminal, pembelajaran bawah sadar dan melibatkan interaksi antara kelompok, perilaku, manajemen perubahan, dan faktor budaya lain yang berasimilasi selama proyek.

Di sisi lain, pembelajaran organisasi tidak terjadi tanpa diatur. Ini membutuhkan pendekatan yang memfasilitasi penangkapan semua pengetahuan individu dan kolektif, membawanya dari tacit ke keadaan eksplisit.

Organisasi yang belajar bagaimana belajar dari pengalaman mereka mengembangkan budaya yang kuat yang berorientasi pada transformasi berkelanjutan dari bisnis mereka. Inovasi dirangsang dan difasilitasi oleh pengetahuan eksplisit yang diorganisir dalam gudang pengetahuan. Praktik yang baik adalah mendokumentasikan pelajaran yang didapat selama proyek, dan kemudian meninjau dan menyusunnya selama fase ini.

Penutupan proyek biasanya merupakan fase yang sibuk, yang seringkali memiliki prioritas selain memetakan pelajaran yang didapat. Jika Anda tidak dapat melakukan aktivitas ini sekarang, pastikan untuk melakukannya sesegera mungkin. Ini adalah cara untuk mengembangkan organisasi dan setiap peserta dalam proyek sambil mencegah proyek masa depan menuntut begitu banyak dari pesertanya, terutama di tahap akhir.

Kegiatan

- Dorong dokumentasi terus menerus dari pelajaran yang dipetik.
- Mengadakan pertemuan untuk memetakan pelajaran yang didapat.
- Bagikan pelajaran yang telah dibuat secara eksplisit dengan kantor manajemen proyek.
- Dokumentasikan item-item yang lebih relevan dalam gudang pengetahuan.

7.4 Pastikan Persiapan Pengguna Untuk Melatih Kolaborator Baru

Bahkan jika manajemen pembelajaran telah berhasil, apa yang telah dipelajari mungkin tidak sepenuhnya dipertahankan mengingat dinamisme organisasi dan peluang pertumbuhan yang diciptakan untuk individu selama proyek. Untuk alasan ini, penting untuk memastikan bahwa pengguna yang bertanggung jawab untuk mereplikasi pengetahuan tersedia. Saatnya tepat bagi Anda untuk memastikan bahwa manajer yang bertanggung jawab untuk mempertahankan pengetahuan yang diperoleh di setiap area bisnis tetap berkomitmen pada tugas ini. Pengetahuan umum menghilang secara diam-diam di seluruh perusahaan, tidak diperhatikan sampai diperlukan untuk memecahkan masalah atau memenuhi kebutuhan pelatihan kolaborator baru.

Kegiatan

- Memastikan komitmen oleh manajer pengetahuan di tingkat departemen.
- Pastikan bahwa tim pelatih mampu mempertahankan pengetahuan tentang proses, aturan bisnis, dan pengoperasian teknologi baru yang diperkenalkan oleh proyek.

7.5 Pastikan Persiapan Tim Pemeliharaan Dan Dukungan Di Fase Pasca Proyek

Dalam proyek yang sangat kompleks, aktivitas kritis sering dilakukan oleh konsultan, sehingga membatasi kapasitas tim internal untuk memberikan dukungan terus-menerus setelah proyek selesai. Bahkan ketika tim proyek mengembangkan pengetahuan yang diperlukan untuk memberikan dukungan berkelanjutan, tim ini dapat ditugaskan untuk memberikan dukungan selama proyek dan tidak akan bertanggung jawab atas tugas itu setelah proyek berakhir. Dalam hal ini, pastikan bahwa pengetahuan telah didokumentasikan dengan baik dan ditransfer ke tim pemeliharaan.

Jika Anda telah memilih strategi yang menggunakan pihak ketiga, tim konsultan yang mengerjakan implementasi proyek mungkin tidak akan menjadi tim yang sama yang memberikan dukungan pada fase pasca proyek. Oleh karena itu, Anda perlu menangkap aset pengetahuan konsultan melalui sesi pembekalan sebelum kontrak mereka selesai.

Sebuah proyek yang sukses memastikan keberhasilan perubahan dalam fase produksi memiliki pengetahuan yang diperlukan, dan, yang paling penting, orang yang tepat yang dipersiapkan dengan baik.

Kegiatan

- Pastikan bahwa orang-orang yang akan bertanggung jawab untuk memelihara teknologi yang diperkenalkan oleh proyek siap dan tersedia dalam tahap produksi.
- Mengembangkan rencana berbagi pengetahuan yang berkelanjutan untuk mempersiapkan tim pendukung.

7.6 Pastikan Penugasan Kembali Anggota Proyek Yang Memadai

Masa depan para pemangku kepentingan dalam fase pasca proyek ditentukan dalam fase pelaksanaan. Dalam kegiatan ini, pemimpin perubahan harus memastikan bahwa peserta proyek dipindahkan secara adil, lebih disukai sesuai rencana. Hindari situasi di mana individu dengan bakat dan kinerja yang sangat baik serta keterlibatan diperlakukan tidak adil setelah proyek selesai.

Kesulitan organisasi yang ditimbulkan oleh kegagalan dalam aktivitas ini mungkin memiliki konsekuensi serius pada motivasi dan keterlibatan tim, tidak hanya dalam fase produksi pasca-proyek tetapi juga dalam proyek-proyek masa depan.

Harapan yang tercipta tetapi tidak terpenuhi adalah sumber frustrasi yang besar, meninggalkan hal-hal negatif yang memengaruhi kepercayaan di seluruh organisasi dan para pemimpinnya. Mendapatkan kembali kredibilitas organisasi selalu lebih sulit dan melelahkan daripada kehilangannya.

Kegiatan

- Pastikan orang-orang ditugaskan secara memadai dalam desain organisasi yang baru.
- Negosiasikan kemungkinan perbedaan yang melibatkan Sumber Daya Manusia dan sponsor proyek, bila perlu.

7.7 Rayakan Kemenangan Dan Target Yang Dicapai

Perayaan adalah bagian dari budaya organisasi. Untuk proyek, merayakan adalah tonggak manajemen perubahan yang menutup satu siklus dan memulai yang lain, bahkan jika secara tidak sadar bagi organisasi.

Ini adalah waktu untuk mengungkapkan perasaan seseorang. Ubah masa sulit menjadi pembelajaran. Lihatlah ke depan dan sertakan perspektif baru dalam organisasi dan karier setiap orang. Sebuah gol dicetak, dan para pemain (pemangku kepentingan) membutuhkan waktu pengakuan ini sebelum memulai perjalanan baru.

Perlu diingat bahwa akhir proyek bukanlah akhir dari perjalanan perubahan. Beberapa pemangku kepentingan yang resisten atau pesimis hanya akan mulai diyakinkan bahwa perubahan itu berhasil setelah berasimilasi sepenuhnya.

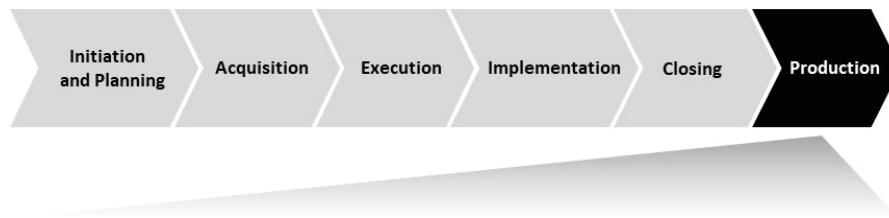
Ingatlah bahwa keterlibatan harus dipertahankan dalam fase produksi untuk mempertahankan perubahan dan mencegah antagonis terselubung bangun dan mencoba membalikkan perubahan setelah proyek selesai.

Kegiatan

- Merencanakan dan melaksanakan perayaan yang semarak yang mencerminkan tingkat pencapaian.
- Mempromosikan kegiatan yang penuh semangat, seperti pengundian hadiah, penyerahan sertifikat, pemberian penghargaan kepada pemain berprestasi, dll.
- Mendorong partisipasi sponsor proyek dalam perayaan untuk menjaga antusiasme dan mempertahankan perubahan selama fase produksi.

BAB VIII

PRODUKSI (PASCA IMPLEMENTASI)



Menurut definisi yang diadopsi secara luas, proyek adalah usaha dengan awal dan akhir yang jelas. Namun, jika motivator proyek adalah tujuan strategis yang bertujuan membawa organisasi ke pasar baru, tingkat produktivitas, profitabilitas, atau daya saing yang lebih tinggi, dll., tujuan ini hanya dapat diukur dari waktu ke waktu.

Bahkan jika proyek berhasil relatif terhadap variabel dasar seperti waktu, biaya, ruang lingkup, dan kualitas, visi keadaan masa depan organisasi tidak akan terwujud, dan proyek sebenarnya akan gagal, jika perubahan yang diharapkan terjadi. tidak dilembagakan.

Setelah diimplementasikan, proyek memasuki tahap produksi. Perhatikan bahwa kita tidak berbicara tentang masa garansi dari teknologi baru yang diperkenalkan, yang biasa disebut operasi yang didukung. Kami menangani fase di mana organisasi beroperasi dengan semua perubahan yang diperkenalkan oleh proyek.

Meskipun secara teoritis perubahan telah dilaksanakan, namun perlu dipertahankan sampai berasimilasi dan kemudian dilembagakan, menjadi bagian dari rutinitas perusahaan dan berintegrasi ke dalam budaya organisasi. Apapun stimulusnya—merger, akuisisi, restrukturisasi, proses desain ulang, peluncuran produk baru, implementasi teknologi baru—adopsi penuh cara kerja baru membutuhkan waktu bagi komponen manusia untuk beradaptasi dan selaras dengan yang baru. negara yang direncanakan untuk organisasi.

Kerangka waktu ini bervariasi dari orang ke orang dan, tergantung pada keadaannya, hubungan individu dengan apa yang telah diubah, tingkat kedewasaan untuk menghadapi kerugian, dan tingkat ketahanan, yang berarti bahwa beberapa individu mungkin tidak pernah sepenuhnya beradaptasi. ke situasi baru.

Dalam fase ini, jika manajemen proyek dan struktur sponsor telah didemobilisasi, fokus pada asimilasi perubahan hilang, dan pemangku kepentingan yang antagonis dapat mengambil kesempatan untuk menolak perubahan yang diperkenalkan oleh proyek dan mencoba kembali ke situasi sebelumnya.

8.1 Pastikan Perubahan Keberlanjutan

Sementara proyek adalah kegiatan dengan tujuan yang jelas, perubahan tidak selalu begitu jelas. Dampaknya dapat berlangsung selama berbulan-bulan atau bahkan bertahun-tahun.

Dalam beberapa kasus, antagonis yang diam selama fase proyek muncul secara strategis setelah perubahan diterapkan untuk mencoba kembali ke situasi sebelumnya. Di lain, dampak organisasi tidak terdeteksi selama proyek muncul dalam tahap produksi. Tujuan Anda adalah untuk membuat pendukung positif terlibat sebanyak mungkin, untuk mendorong antagonis untuk menerima perubahan dan mencobanya.

Tidak peduli apa persepsi saat ini, manajer perubahan harus memantau periode pasca proyek, yang disebut di sini sebagai fase produksi.

Isu yang berulang mengenai keberlanjutan suatu perubahan adalah siapa yang harus melakukan upaya keberlanjutan. Pemberian tanggung jawab akan sangat tergantung pada kematangan perusahaan dalam mengelola transformasi organisasi yang berkelanjutan. Kecanggihannya adalah memiliki Kantor Manajemen Perubahan (CMO) yang melakukan kegiatan ini, berinteraksi dengan Sumber Daya Manusia (SDM), Teknologi Informasi (TI), Kantor Manajemen Proyek (PMO), Peningkatan Proses (PI) atau Kontrol Kualitas (QC), Keuangan, dan tim pelaksana strategi. Matriks RACI yang dibuat pada fase eksekusi untuk menyelaraskan peran dan tanggung jawab dalam fase produksi harus mencakup tanggung jawab ini.

Mempertahankan perubahan harus menjaga struktur manajemen proyek yang ada dimobilisasi, bahkan jika konfigurasinya berbeda. Jika seorang manajer perubahan adalah pemimpin kegiatan ini, dia akan menempati posisi pemimpin yang sama yang sebelumnya diduduki oleh manajer proyek. Sponsor, serta agen perubahan lainnya, harus terus aktif dalam upaya ini.

Proyek perubahan yang berhasil bukanlah proyek yang berakhir begitu saja dalam tenggat waktu, biaya, ruang lingkup, dan kualitas yang direncanakan semula; itu adalah salah satu yang mencapai tujuan strategis dan membawa organisasi dari saat ini ke keadaan masa depan yang direncanakan. Pencapaian ini hanya dapat diukur dari waktu ke waktu.

Waktu untuk memproses perubahan bervariasi dari orang ke orang, sehingga sampai asimilator konsolidasi perubahan benar-benar stabil, aktivitas manajemen perubahan harus dilanjutkan.

Perubahan indikator asimilasi dapat bersifat kuantitatif atau kualitatif. Yang kuantitatif biasanya berkaitan dengan tujuan proyek, analisis laba atas investasi (ROI), rencana bisnis,

tujuan, dan metrik. Metrik ini diidentifikasi dalam tahap perencanaan dan diperbaiki selama proyek.

Indikator kualitatif, pada gilirannya, bisa eksplisit atau diam-diam. Indikator eksplisit mudah diperhatikan, sedangkan indikator diam-diam akan membutuhkan teknik dan persepsi untuk ditemukan. Tabel 8.1 mencantumkan indikator kualitatif yang dapat membantu mengevaluasi asimilasi perubahan.

Tabel 8.1. Indikator Kualitatif Positif dan Negatif Asimilasi Perubahan

| Ubah Indikator Asimilasi | Ubah Indikator Inkonsistensi |
|--|--|
| Keterlibatan dan antusiasme tim yang tinggi dengan situasi baru | Kurangnya motivasi, keluhan formal dan informal tentang masalah yang ditimbulkan oleh perubahan — keadaan berkabung permanen dirasakan |
| Metrik produktivitas baru | Metrik produktivitas yang sama atau berkurang |
| Saran untuk peningkatan berkelanjutan dan peningkatan solusi yang diperkenalkan oleh proyek | Upaya untuk menghidupkan kembali pola, proses, dan alat lama; penciptaan alternatif yang, pada kenyataannya, resistensi terhadap pola baru |
| Sebuah tim yang bangga dan senang telah mengambil bagian dalam perubahan | Kepahitan dan nostalgia; "gosip perusahaan" menyebarkan kekacauan |
| Proyek ini menjadi bagian dari sejarah profesional setiap peserta, bahkan mereka yang hanya terlibat secara tidak langsung, mencoba menuai manfaat dari proyek tersebut. | Peserta melihat diri mereka sebagai korban, suara-suara yang tidak terdengar selama proyek berlangsung; anggota tim proyek paruh waktu |
| Proyek menjadi referensi, dan organisasi mulai fokus pada tantangan strategis baru dan melanjutkan proses transformasi organisasinya | bersikeras untuk menjelaskan bahwa mereka tidak berpartisipasi dalam proyek |

Manajer perubahan harus mengamati perilaku pemangku kepentingan, melakukan survei lapangan dan iklim proyek, membangkitkan dan mendiskusikan masalah secara terbuka dengan para pemimpin untuk mengidentifikasi dan membedakan:

- Masalah logis (penyesuaian sederhana dalam proses yang saat ini menciptakan ketidaknyamanan) dari masalah psikologis (rasa kehilangan dan ketidaknyamanan abstrak pada orang-orang tertentu).
- Isu-isu spesifik yang melibatkan individu atau kelompok kecil dengan isu-isu kolektif

Lakukan diskusi yang jujur untuk memahami sifat ketidaknyamanan dan akar penyebabnya, dan cobalah untuk menghilangkannya secara diplomatis. Namun, perilaku berulang dengan sifat yang sama dapat menunjukkan bahwa individu atau kelompok kecil tidak beradaptasi dengan cara kerja yang baru. Dalam hal ini, pertimbangkan untuk memindahkan orang ke area lain atau memberhentikan mereka, untuk menghindari membahayakan seluruh proses perubahan. Pemecatan hanya satu orang yang memiliki pengaruh dan persuasi tinggi dalam kelompok sering kali menyelesaikan masalah.

Perubahan yang diterapkan yang terus menciptakan ketidaknyamanan dan resistensi di antara sejumlah besar orang atau pemangku kepentingan penting menunjukkan bahwa ada sesuatu yang tidak dilakukan dengan benar selama proyek berlangsung. Hanya diagnosis akar penyebab yang akurat yang dapat menyelesaikan masalah.

Dalam hal ini, manajer perubahan harus melalui setiap langkah skrip metodologis—mulai dari tujuan awal, hingga model manajemen, penilaian konflik, variasi dalam tingkat keterlibatan, suasana hati, dan motivasi, harapan yang tidak terpenuhi, dan komunikasi. Pada dasarnya setiap item yang mungkin meninggalkan efek negatif harus memiliki rencana untuk mengatasinya.

Mengakui secara terbuka kemungkinan penyesuaian yang diperlukan dalam proyek sangat membantu membalikkan situasi. Akhirnya, manajer perubahan harus mengidentifikasi batas tanggung jawabnya dan, bila perlu, melibatkan sponsor dalam upaya mempertahankan perubahan.

Teknik unggulan yang dapat digunakan adalah mengadakan workshop untuk merencanakan penyesuaian yang akan dilakukan dalam perubahan (*continuous improvement*). Kelompok akan merasa bahwa mereka memiliki suara, mampu menyarankan pengalihan dan perbaikan, menemukan saluran ekspresi mereka, dan, meskipun terlambat, akhirnya terlibat dalam perubahan. Dalam hal ini, komite manajemen proyek adalah forum yang tepat untuk memutuskan tentang memprioritaskan penyesuaian yang diperlukan.

Meski begitu, pepatah lama masih berlaku: “Anda tidak bisa membuat telur dadar tanpa memecahkan telur.” Organisasi berubah, dan tidak semua orang dapat mengatasi perubahan tersebut. Selalu ada titik di mana perlu untuk memeriksa apakah profil staf Anda memadai untuk tujuan baru yang telah diterapkan.

Beberapa orang mungkin menjadi usang dalam cara kerja baru organisasi, terlepas dari upaya yang telah Anda lakukan. Dan saatnya tiba ketika masa depan orang-orang ini perlu ditentukan.

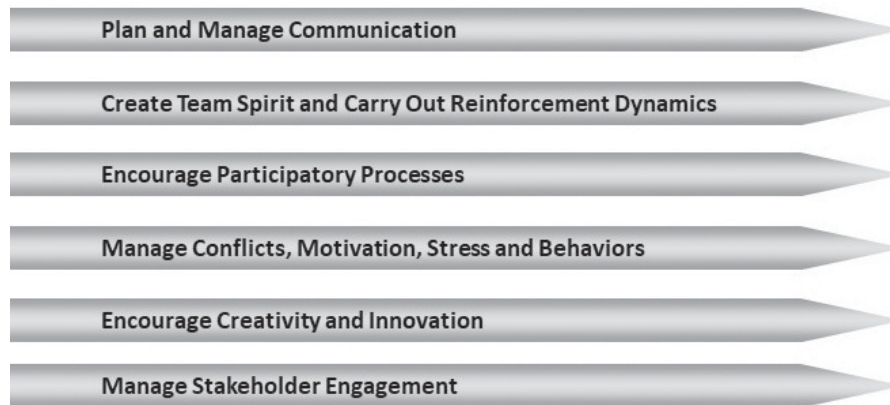
Asimilasi perubahan adalah penanda nyata pencapaian tujuan strategis yang memotivasi proyek. Meninggalkan bagian dari pengakuan untuk tonggak ini penting untuk mendorong keterlibatan sampai perubahan telah diserap sepenuhnya ke dalam budaya organisasi.

Kegiatan

- Meninjau dan mengkonfirmasi indikator asimilasi perubahan, tujuan, dan metrik yang akan dipantau.
- Memobilisasi sponsor dan komite menuju kinerja berkelanjutan sebagai agen perubahan.
- Memobilisasi sumber daya dan orang dan menerapkan proses untuk mengembangkan kegiatan untuk mempertahankan perubahan.
- Perkuat komunikasi tentang perubahan, indikator, dan tujuannya.
- Lakukan penelitian lapangan, dengarkan orang-orang, dan periksa apakah proses atau teknologi baru yang diperkenalkan oleh proyek telah digunakan sepenuhnya dan memuaskan.
- Melaksanakan lokakarya perbaikan terus-menerus untuk meningkatkan perubahan—menciptakan waktu dan ruang bagi orang-orang untuk membicarakan dan mengungkapkan ketidaknyamanan mereka.
- Pisahkan masalah logis dari masalah psikologis dan kembangkan tindakan untuk mengatasinya.
- Tentukan, dengan para pemimpin dan sponsor, masa depan orang-orang yang tidak beradaptasi dengan perubahan.
- Mempertahankan siklus verifikasi untuk menjamin keberlanjutan perubahan sampai indikator asimilasi stabil.
- Melaksanakan rencana pengakuan ketika perubahan berasimilasi.

BAB IX

MENGULANGI KEMBALI KEGIATAN DI SEMUA FASE PROYEK



Rangkaian kegiatan ini akan menjadi bagian berulang dari proyek perubahan, mulai dari tahap perencanaan dan inisiasi hingga tahap produksi.

Kegiatan ini sangat penting dalam proses manajemen perubahan dan, pada saat yang sama, lebih kompleks dan sulit untuk dikelola. Sifatnya yang berulang membutuhkan perhatian, karena kesalahan pasti akan berdampak kuat pada komponen manusia dalam proyek.

Perhatikan bahwa ada saling ketergantungan yang signifikan (bahkan hubungan kausal) antara kegiatan ini. Stres yang berlebihan dapat menyebabkan perilaku dan konflik yang tidak pantas yang akan melemahkan semangat tim atau membatasi kreativitas. Motivasi yang rendah dari tim proyek akan menghasilkan toleransi stres yang lebih rendah. Kurangnya proses partisipatif akan mempengaruhi motivasi dan meningkatkan konflik. Komunikasi yang tidak efektif akan menghambat pengelolaan keterlibatan pemangku kepentingan, dapat mempengaruhi motivasi, dan dapat menyebabkan konflik yang dapat dihindari. Ini hanyalah beberapa contoh dampak yang dapat ditimbulkan oleh satu aktivitas makro berulang terhadap aktivitas makro lainnya.

BAB X

MERENCANAKAN DAN MENGELOLA KOMUNIKASI

Komunikasi adalah salah satu kegiatan yang paling relevan dan kompleks untuk keberhasilan suatu proyek. Meskipun selama penjelasan tentang banyak aktivitas HCMBOK®, Anda menemukan rekomendasi terkait dengan komunikasi, kami percaya bahwa peran strategisnya memerlukan aktivitas makro tertentu.

Tujuan utama dari perencanaan dan manajemen komunikasi adalah untuk melihat bahwa para pemangku kepentingan dimobilisasi, diselaraskan, dan terhubung dengan tantangan dan tujuan sepanjang perjalanan perubahan.

Melalui komunikasi itulah:

- Visi perubahan dari keadaan saat ini ke keadaan yang diinginkan oleh organisasi akan disebarluaskan.
- Pemangku kepentingan akan dilibatkan dalam maksud, tujuan, perencanaan, dan pelaksanaan peran dan tanggung jawab mereka.
- Evolusi proyek akan dipantau.
- Tujuan yang dicapai akan diumumkan.
- Saluran umpan balik akan dibuat.
- Faktor antagonisme atau perlawanan akan berkurang.
- Keterlibatan dalam perubahan akan ditingkatkan.

Komunikasi dimulai pada tahap perencanaan dan harus berlanjut bahkan setelah proyek berakhir, untuk menjaga agar pemangku kepentingan tetap terhubung dengan keberlanjutan perubahan.

Ingat, ada perbedaan besar antara menginformasikan dan mengomunikasikan. Menginformasikan harus dilakukan hanya dengan mengirim pesan, sementara berkomunikasi adalah jalan dua arah dan menuntut upaya tambahan untuk mengumpulkan umpan balik, memprosesnya untuk memastikan itu didengar dengan benar, dan menilai apakah kebisingan organisasi telah mendistorsi pesan.

Praktik yang baik membutuhkan komunikasi yang selaras dengan budaya organisasi. Ada budaya di mana informalitas sangat dihargai sehingga jika Anda mengeluarkan komunikasi formal, Anda mungkin tidak menjalin hubungan dengan audiens target, atau Anda bahkan dapat menyebabkan kejutan yang cukup signifikan untuk mengubah pesan Anda. Budaya lain

begitu formal sehingga kontak informal tidak boleh dilakukan sebelum komunikasi formal dikeluarkan.

Komunikasi memiliki aspek logis menghubungkan orang dengan pesan yang ingin Anda sampaikan, tetapi juga memiliki dampak psikologis yang luar biasa terkait dengan keterlibatan emosional setiap pemangku kepentingan dengan perubahan. Seringkali, meluangkan waktu untuk berinteraksi secara individu dan mendengarkan kekhawatiran dari pemangku kepentingan yang merasa tidak nyaman dengan perubahan itu cukup untuk mengubah persepsinya tentang fakta. Untuk semua kegiatan yang berhubungan dengan komunikasi, menciptakan saluran untuk ekspresi para pemangku kepentingan merupakan hal mendasar untuk setiap proses perubahan.

Jika organisasi memiliki fungsi komunikasi yang mapan, libatkan orang-orang ini dan tentukan peran dan tanggung jawab mereka. Bahkan jika fungsi ini ada, manajer perubahan harus memelihara komunikasi informal yang berkelanjutan dengan pemangku kepentingan, terutama karena fungsi ini sering ada untuk tujuan komunikasi eksternal.

Perhatikan setiap kebutuhan untuk melibatkan bidang lain, misalnya Sumber Daya Manusia dan Hukum. Cari tahu kebijakan, batasan, dan aturan yang diadopsi oleh organisasi, dan selaraskan komunikasi Anda dengan mereka setiap saat.

10.1 Dimensi Komunikasi

Sejumlah dimensi harus dipertimbangkan ketika merencanakan pendekatan pesan.

Komunikasi tatap muka langsung. Komunikasi tatap muka dengan individu atau kelompok kecil adalah latihan tidak hanya untuk menyebarkan informasi tetapi juga untuk memindai reaksi audiens. Mendengarkan lebih penting daripada berbicara saat menggunakan pendekatan ini. Komunikasi tatap muka memberikan informasi yang relevan untuk memahami iklim proyek, suasana hati para pihak, keinginan dan keinginan mereka, ketakutan dan harapan, keterlibatan dan penolakan. Ini adalah termometer sebenarnya dari proyek ini. Permintaan tatap muka 34 kali lebih berhasil daripada email, menurut Harvard Business Review (2017). Jadi, berjalanlah di sekitar organisasi berbicara dan terutama mendengarkan para pemangku kepentingan. Gunakan konferensi video dengan mereka yang berada di wilayah geografis yang berbeda.

Komunikasi tidak langsung. Dimensi ini menawarkan keuntungan untuk menjangkau sejumlah besar orang pada saat yang sama meskipun mereka sering tersebar secara geografis. Namun, komunikasi tidak langsung cenderung searah dan memungkinkan lebih sedikit kesempatan untuk umpan balik, sehingga sulit untuk memahami bagaimana pesan telah ditafsirkan. Penggunaan saluran langsung telepon proyek atau email kontak, survei, aplikasi pesan instan, atau sumber teknologi lainnya dapat menjadi pilihan yang baik untuk membangun saluran umpan balik untuk komunikasi tidak langsung.

Individu. Komunikasi individu membutuhkan lebih banyak energi dan mungkin tampak tidak produktif atau bahkan tidak layak. Namun, dalam banyak kasus, terutama untuk isu-isu kontroversial atau isu-isu yang melibatkan pemangku kepentingan yang antagonistik, komunikasi individu dapat menjadi alternatif terbaik. Dorong orang tersebut untuk berinteraksi dengan mengajukan pertanyaan. Amati tanda-tanda bawah sadar dan reaksi tubuhnya. Ini akan memungkinkan Anda untuk memahami seberapa besar dia terpengaruh secara positif atau negatif oleh pesan tersebut.

Komunikasi massa. Komunikasi massa menjangkau lebih banyak pemangku kepentingan secara bersamaan, tetapi memperoleh pemahaman tentang sejauh mana pesan dipahami dengan benar akan membutuhkan upaya tambahan. Interaksi cenderung lebih kecil atau tidak ada, dan Anda akan mengumpulkan lebih sedikit informasi tentang bagaimana pesan tersebut mempengaruhi pemangku kepentingan. Siapkan seluruh tim manajemen proyek untuk mengamati perilaku ketika komunikasi tatap muka massal digunakan.

Komunikasi aktif. Komunikasi aktif adalah yang dikeluarkan langsung ke audiens tertentu. Ketika mereka aktif dan tatap muka, seperti pertemuan tim proyek, pemahaman yang tepat dari pesan dapat diperiksa segera dengan menyediakan waktu untuk dinamika kelompok, pertanyaan langsung, dll. Ketika mereka aktif tetapi tidak tatap muka, seperti sebagai email, perlu mendorong para pemangku kepentingan untuk berpartisipasi sehingga umpan balik diterima.

Komunikasi pasif. Komunikasi pasif adalah pesan-pesan yang diposting di beberapa saluran, seperti intranet, blog, papan buletin, dll, yang menuntut inisiatif dari publik untuk menjadi efektif. Ada budaya yang menerima jenis komunikasi ini dengan baik; orang lain akan membutuhkan banyak dorongan untuk membuatnya bekerja.

CATATAN: Berbagai dimensi komunikasi dapat digabungkan untuk menentukan pendekatan pesan. Kata sponsor tentang visi proyek, misalnya, dapat dikomunikasikan secara tatap muka kepada beberapa orang dan secara online kepada orang lain yang secara geografis tersebar dan mengiringi acara melalui konferensi audio atau video. Dalam hal ini, komunikasi massa akan digunakan, tetapi satu atau pemangku kepentingan lain mungkin memerlukan penguatan pesan secara individu untuk memastikan pemahaman. Rekaman audio dan video dapat diposting di intranet, mengubah komunikasi yang awalnya aktif menjadi pasif.

10.2 Elemen Yang Diperlu Dipertimbangkan Saat Berkomunikasi

Tabel 10.1 mencantumkan sejumlah elemen yang harus Anda pertimbangkan saat mempersiapkan segala bentuk komunikasi selama proyek perubahan.

Tabel 10.1 Elemen yang Harus Dipertimbangkan dalam Mempersiapkan Komunikasi

| | |
|-----------------|---|
| Pengirim | Orang yang berkomunikasi, “menandatangani” pesan, dan memberikan kredibilitasnya pada apa yang dikomunikasikan. Pesan yang tepat dari pengirim yang tidak tepat tentu tidak akan memberikan hasil yang diharapkan. Jika Anda tidak mempercayai pengirimnya, Anda tidak akan mempercayai pesannya; Anda tidak dapat mempercayai pengirim jika Anda tidak tahu apa yang diyakini pengirim. Komunikasi awal tentang visi, maksud, tujuan, dan sasaran suatu proyek harus dilakukan oleh sponsor. |
| Pesan | Apa yang dikomunikasikan. Beberapa pesan, seperti templat presentasi untuk rapat dewan dan komite, dapat ditentukan sebelumnya. Rencana komunikasi harus mempertimbangkan pesan-pesan yang dapat direncanakan, misalnya visi negara yang ingin dicapai setelah perubahan, tujuan proyek, kemajuan setiap fase, tujuan yang dicapai, dll, serta pesan berkala. Ini akan tergantung pada sensitivitas manajer perubahan untuk mengidentifikasi konten yang memadai untuk setiap audiens dan waktu yang diperlukan untuk setiap pesan berkala. Berhati-hatilah untuk tidak membebani pemangku kepentingan dengan banyak informasi dalam satu pesan. Sesuaikan konten setiap pesan, dengan mempertimbangkan tingkat detail yang diperlukan untuk audiens yang berbeda. Sebuah pesan dapat dikeluarkan pada awalnya oleh satu saluran dan kemudian diperkuat di saluran lain. Penguatan memberikan pentingnya dan umur panjang untuk pesan dan dapat menggunakan gaya yang berbeda, seperti teks, gambar, dan video, misalnya. |
| Hadirin | Penerima pesan. Biasanya, sebuah proyek memiliki audiens yang berbeda, sehingga pesan harus disesuaikan. Sumber utama untuk mensegmentasi audiens dan menyesuaikan komunikasi adalah Peta Pemangku Kepentingan dan Matriks RACI. Berdasarkan Peta Pemangku Kepentingan, dimungkinkan untuk menentukan komunikasi yang akan disampaikan secara one-to-one dan/atau disampaikan secara tatap muka. |
| Medium | Saluran yang akan mengirimkan pesan. Komunikasi awal tentang visi negara masa depan organisasi, dan tentang maksud, tujuan, dan sasaran proyek, harus dikeluarkan oleh sponsor dan biasanya bekerja paling baik jika aktif dan tatap muka. Komunikasi pelengkap dapat |

| | |
|-----------------|--|
| | <p>dilakukan dengan menggunakan papan buletin, spanduk, email, screensaver, dll. Manajer perubahan perlu mengevaluasi dengan cermat media terbaik untuk setiap audiens dan pesan. Perlu ditekankan bahwa saluran yang salah dapat meningkatkan distorsi pesan. Komunikasi tertulis, terutama email, biasanya dipahami dengan emosi pembaca dan bukan dari pengirimnya. Budaya organisasi merupakan faktor penting untuk dipertimbangkan ketika memutuskan media terbaik untuk digunakan dalam setiap keadaan. Ada budaya di mana hubungan antarpribadi begitu penting sehingga penerbitan email saja tidak menghasilkan efek yang diinginkan dan menimbulkan persepsi yang salah bahwa pesan itu tidak penting. Sensitivitas manajer perubahan akan menjadi dasar untuk menentukan pemangku kepentingan yang memerlukan komunikasi tambahan, langsung dan individual selain media lain yang digunakan untuk mengkomunikasikan pesan yang sama.</p> |
| Menjawab | <p>Komunikasi adalah jalan dua arah. Manajer perubahan harus memberi tahu peserta tentang saluran umpan balik yang akan digunakan untuk setiap pesan yang dia kirim. Saluran ini harus jelas dan, bila memungkinkan, menjadi bagian dari pesan itu sendiri. Dalam banyak kasus, mendengarkan akan menjadi bagian terpenting dari komunikasi, karena dimungkinkan untuk menyimpulkan dari umpan balik suasana hati pemangku kepentingan, tingkat stres tim, kemauan untuk berubah, tingkat keterlibatan, kemungkinan hambatan yang harus diatasi, dll. Ketika orang mengekspresikan emosi mereka tentang perubahan, mereka membangun hubungan dengan perubahan, mengubah energi negatif yang terkandung menjadi keadaan partisipasi aktif. Jawabannya juga memiliki fungsi yang mendasar dan praktis. Hal ini memungkinkan untuk mengevaluasi apakah komunikasi terkontaminasi dengan kebisingan organisasi atau apakah itu jelas dan efektif.</p> |
| Medium | <p>Saluran yang akan mengirimkan pesan. Komunikasi awal tentang visi negara masa depan organisasi, dan tentang maksud, tujuan, dan sasaran proyek, harus dikeluarkan oleh sponsor dan biasanya bekerja paling baik jika aktif dan tatap muka. Komunikasi pelengkap dapat dilakukan dengan menggunakan papan buletin, spanduk, email, screensaver, dll. Manajer perubahan perlu mengevaluasi dengan cermat media terbaik untuk setiap audiens dan pesan. Perlu ditekankan bahwa saluran yang salah dapat meningkatkan distorsi pesan. Komunikasi tertulis, terutama email, biasanya dipahami dengan emosi pembaca dan bukan dari pengirimnya. Budaya</p> |

| | |
|-----------------|---|
| | <p>organisasi merupakan faktor penting untuk dipertimbangkan ketika memutuskan media terbaik untuk digunakan dalam setiap keadaan. Ada budaya di mana hubungan antarpribadi begitu penting sehingga penerbitan email saja tidak menghasilkan efek yang diinginkan dan menimbulkan persepsi yang salah bahwa pesan itu tidak penting. Sensitivitas manajer perubahan akan menjadi dasar untuk menentukan pemangku kepentingan yang memerlukan komunikasi tambahan, langsung dan individual selain media lain yang digunakan untuk mengkomunikasikan pesan yang sama.</p> |
| Menjawab | <p>Komunikasi adalah jalan dua arah. Manajer perubahan harus memberi tahu peserta tentang saluran umpan balik yang akan digunakan untuk setiap pesan yang dia kirim. Saluran ini harus jelas dan, bila memungkinkan, menjadi bagian dari pesan itu sendiri. Dalam banyak kasus, mendengarkan akan menjadi bagian terpenting dari komunikasi, karena dimungkinkan untuk menyimpulkan dari umpan balik suasana hati pemangku kepentingan, tingkat stres tim, kemauan untuk berubah, tingkat keterlibatan, kemungkinan hambatan yang harus diatasi, dll. Ketika orang mengekspresikan emosi mereka tentang perubahan, mereka membangun hubungan dengan perubahan, mengubah energi negatif yang terkandung menjadi keadaan partisipasi aktif. Jawabannya juga memiliki fungsi yang mendasar dan praktis. Hal ini memungkinkan untuk mengevaluasi apakah komunikasi terkontaminasi dengan kebisingan organisasi atau apakah itu jelas dan efektif.</p> |

10.3 Jenis Komunikasi Proyek

Komunikasi dalam sebuah proyek dapat dibagi menjadi dua jenis: biasa (direncanakan) dan luar biasa (tidak direncanakan).

10.3.1 Komunikasi Biasa

Komunikasi biasa memerlukan perencanaan terstruktur untuk mengidentifikasi, melalui Peta Pemangku Kepentingan dan Matriks RACI, individu atau kelompok yang harus menerima komunikasi pada interval yang telah ditentukan. Rencana tersebut mendefinisikan saluran yang akan digunakan, audiens, frekuensi komunikasi, pengirim, saluran umpan balik, serta format media dan pesan yang dapat dibuat, misalnya, laporan kemajuan proyek.

Rencana komunikasi harus selaras dengan budaya organisasi sehingga media yang digunakan dan tingkat formalitas setiap pesan dapat didefinisikan dengan benar. Biasanya organisasi sudah memiliki berbagai saluran yang dapat digunakan dalam

perencanaan. Evaluasi dan pilih yang lebih efektif dan sesuai dengan target audiens. Juga, tentukan ritual komunikasi, seperti pertemuan tim proyek, dewan, manajemen, dan komite pengarah.

Perlu diingat bahwa komunikasi harus diarahkan tidak hanya kepada pihak eksternal tetapi juga kepada khalayak internal (pemangku kepentingan yang bekerja secara langsung dalam proyek).

Setelah disiapkan, rencana komunikasi harus didiskusikan dan divalidasi dengan tim manajemen proyek. Perkirakan biaya yang diperlukan untuk mengembangkan rencana komunikasi biasa. Jangan lupa bahwa akan ada tuntutan untuk komunikasi yang luar biasa, dan biaya komunikasi semacam itu harus diperkirakan juga. Sertakan total investasi komunikasi dalam anggaran proyek.

Komunikasi, bahkan dengan rencana yang bagus, adalah aktivitas dinamis yang harus dipantau oleh manajer perubahan dan membuat penyesuaian yang diperlukan saat proyek berkembang.

10.3.2 Komunikasi Luar Bias

Komunikasi yang luar biasa (tidak direncanakan) didasarkan pada kebutuhan spesifik yang tidak direncanakan; diperlukan kepekaan untuk menentukan waktu yang tepat masing-masing harus digunakan. Dalam situasi tertentu, tidak mengatakan apa-apa memberi tahu orang banyak dan memberi kekuatan antagonis dengan kekuatan untuk menyebarkan desas-desus.

Diam juga berkomunikasi dengan cara yang tidak memungkinkan untuk mengelola dampak pesan. Waspada apa yang tidak dikomunikasikan oleh tim manajemen proyek tetapi beredar di antara para pemangku kepentingan. Dalam situasi seperti itu, intervensi segera diperlukan agar kurangnya komunikasi tidak mempengaruhi lingkungan proyek dan menciptakan konflik yang tidak perlu.

10.4 Gaya Dominasi Otak Dan Implikasi Komunikasi

Komunikasi paling efektif bila sesuai dengan gaya dominasi otak penerimanya. Terlepas dari kontroversi di antara beberapa sarjana, untuk tujuan komunikasi, pengetahuan tentang gaya dominasi otak (Ned Herrmann, 1989) dapat membantu Anda menentukan cara pesan harus dikodekan. Mengambil posisi empatik dan mendasarkan struktur komunikasi pada gaya pihak lain adalah praktik yang baik untuk memastikan bahwa pesan diterima dengan baik dan potensi gangguan organisasi telah dikurangi.

Teori Ned Herrmann menganggap otak tidak hanya memiliki dua bagian (kiri dan kanan), tetapi juga dua kuadran di setiap setengahnya, dengan empat gaya dominasi— *Analytical*

and Controlling di bagian kiri, *Relasional dan Eksperimental* di bagian kanan. Menurut Herrmann, orang yang dominan otak kiri digambarkan sebagai orang yang analitis, logis, dan berurutan, sedangkan orang yang dominan otak kanan lebih intuitif dan emosional. Tabel 10.2 mencantumkan beberapa praktik komunikasi yang baik yang memperhitungkan gaya penerima.

Tabel 10.2 Gaya Komunikasi Berdasarkan Gaya Otak yang Dominan

| | |
|--------------------------|--|
| <i>Analitis</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan pendekatan logis. • Gunakan fakta dan data. • Buat grafik, tabel, spreadsheet, dan jadwal waktu. • Gunakan ekspresi seperti "menganalisis", "memeriksa", "menentukan", dll. • Hindari: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Interaksi yang panjang, emosional, atau ambigu ✓ Kurangnya kejelasan dan pendekatan yang tidak jelas ✓ Persepsi tanpa dasar rasional |
| <i>Mengontrol</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Tampilkan data rinci dan item dari perencanaan. • Menyajikan pesan dalam urutan logis. • Gunakan elemen komunikasi standar. • Tetapkan asumsi dan selalu tutup dengan kesimpulan. • Hindari: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Keterlambatan, kurangnya perencanaan, dan perubahan jadwal. ✓ Disorganisasi dan pola putus. ✓ Kecepatan dan jeda yang terlalu cepat dalam urutan |
| <i>Relasional</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Tunjukkan minat pada orang tersebut, emosi dan perasaannya. • Tunjukkan bahwa Anda mendengarkan dengan seksama. • Cobalah untuk mengetahui keyakinan dan minatnya. • Ciptakan ikatan pribadi dan ciptakan iklim interaksi. • Hindari: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pendekatan impersonal, dingin, dan tidak antusias ✓ Terlalu banyak data, grafik, dan detail ✓ Langsung ke intinya dan mendesak untuk mengambil keputusan tanpa terlebih dahulu membangun hubungan interpersonal |

Eksperimental

- Memberikan pandangan yang luas dan holistik tanpa terlalu banyak detail.
- Berikan ruang untuk partisipasi, saran, solusi kreatif dan tak terduga.
- Ajukan pertanyaan dan gunakan ekspresi seperti: mengira, membayangkan, menyarankan, dll.
- Dengarkan dan ciptakan ruang untuk kemungkinan tanpa banyak batasan.
- Selalu menyajikan ikhtisar.
- Hindari:
 - ✓ Kecepatan dan pengulangan yang lambat
 - ✓ Terlalu banyak pola dan detail
 - ✓ Batasi spontanitas

CATATAN: Pendekatan ini akan paling berhasil dalam komunikasi individu, tetapi juga dapat digunakan untuk kelompok yang memiliki gaya dominan yang sama, misalnya, departemen teknik suatu perusahaan. Kebanyakan insinyur secara alami cenderung memiliki gaya dominan analitis.

Kegiatan

- Kumpulkan data tentang penilaian budaya organisasi untuk menentukan tingkat formalitas, ritual, saluran yang ada, dan saluran yang lebih tepat untuk proyek tersebut.
- Identifikasi keberadaan fungsi yang berfokus pada komunikasi (internal dan eksternal) dan mobilisasi untuk berpartisipasi dalam proyek dengan mendefinisikan peran dan tanggung jawab.
- Mengembangkan Rencana Komunikasi biasa untuk audiens internal dan eksternal.
- Memantau kebutuhan komunikasi yang tidak direncanakan (komunikasi luar biasa).
- Identifikasi jenis komunikasi yang akan lebih efektif secara langsung; gunakan Peta Pemangku Kepentingan untuk menilai kebutuhan komunikasi tatap muka, baik komunikasi individu maupun massal.
- Tentukan saluran umpan balik dan dorong audiens yang berbeda untuk berpartisipasi secara aktif dalam komunikasi.
- Ciptakan lingkungan proyek yang positif sehingga komunikasi informal dapat menjadi intens, dan emosi dapat diekspresikan, sehingga mendorong transparansi dan ketegasan melalui kesediaan pemimpin untuk mendengarkan karyawannya.
- Amati gaya dominasi otak individu dan kelompok untuk menentukan cara terbaik untuk menyandikan pesan.
- Memantau keselarasan semua komunikasi selama proyek dan membuat penyesuaian yang diperlukan. Jangan biarkan kesalahpahaman yang belum terselesaikan.

BAB XI

CIPTAKAN SEMANGAT TIM DAN LAKUKAN DINAMIKA PENGUATAN

*Jika ingin cepat berjalanlah sendiri
Jika ingin jauh berjalanlah bersama-sama.
- Peribahasa Afrika -*

Sebuah tim, menurut definisi, adalah sekelompok orang yang berkumpul untuk mencapai tujuan tertentu. Semangat tim adalah inti dari kerja kelompok karena mempromosikan keadaan memiliki dan menghubungkan orang-orang. Ego adalah musuh terburuk bagi pembangunan semangat tim, karena individualisasi dan mempromosikan kompetisi daripada kerja sama.

Dinamika yang mendorong interaksi orang-orang di sekitar suatu tujuan dalam proyek dan membantu membangun semangat tim mencakup karakteristik dan perilaku berikut:

- Kepemimpinan yang menginspirasi, konsisten, dan aktif melalui teladan
- Ketersediaan untuk mendengarkan, dan untuk mendamaikan dan mengelola konflik
- Definisi yang jelas tentang peran, tanggung jawab, dan harapan
- Berbagi visi tentang keadaan masa depan organisasi
- Menciptakan tujuan yang memobilisasi orang menuju perjalanan yang akan membawa perubahan
- Delegasi dan kesempatan untuk berpartisipasi
- Perlakuan dan perhatian yang sama terhadap kebutuhan individu tanpa memberikan hak istimewa
- Mendorong interaksi sosial dan sikap niat baik di tempat kerja
- Pelepasan dan pelepasan posisi individu demi kebaikan yang lebih besar—staf
- Solidaritas dan persahabatan tanpa permisif dan merendahkan
- Keyakinan pada pemimpin dan anggota tim lainnya
- Penetapan tujuan, pengakuan dan ritual perayaan

Proyek biasanya dibentuk oleh tim multidisiplin, seringkali dengan individu atau tim yang belum pernah bekerja sama. Dengan menciptakan semangat tim, Anda memastikan bahwa setiap orang akan berjalan ke arah yang sama, saling bergantung, mencari tujuan dan tujuan yang sama, serta keinginan semua orang. kesuksesan.

Waspada persaingan, konflik terselubung, dan pelanggaran kepercayaan yang dapat terjadi antara orang-orang dan departemen bahkan sebelum proyek dimulai. Faktor-faktor ini secara negatif akan mempengaruhi kecenderungan beberapa individu atau kelompok untuk menerima pengorbanan demi kebaikan bersama.

Semangat tim adalah katalis proyek yang menggunakan kekuatan keterampilan pelengkap untuk mengatasi tantangan yang membutuhkan sejumlah keterampilan berbeda agar efektif. Tim berkinerja tinggi tidak mencari konsensus, tetapi membuat keputusan berdasarkan akal

sehat. menjadi konflik , tetapi mereka akan lebih mudah dikelola dengan mengurangi kekuatan posisi individu.

Kenali kerja sama tim sebagai faktor yang relevan untuk proyek. Hindari mengakui sebagai contoh setiap individu yang mungkin telah memengaruhi semangat tim secara negatif.

Orang-orang sangat terhubung dengan simbol yang memperkuat identifikasi mereka dengan suatu tujuan. Tim membutuhkan identitas yang memperkuat rasa memiliki mereka terhadap sesuatu yang lebih besar daripada tugas individu mereka.

Bahkan jika Anda telah berhasil menciptakan semangat tim dalam sebuah proyek, sadari kebutuhan untuk memperkuatnya secara dinamis. Seiring proyek mendekati implementasi, meningkatnya tekanan alami yang didorong oleh pengaruh kekuatan antagonis dan perilaku yang tidak pantas dapat merusak semangat tim.

Tim membutuhkan pemimpin Tidak peduli apa yang Anda katakan, perilaku tim akan didasarkan pada apa yang Anda lakukan!

Kegiatan

- Pastikan bahwa setiap orang mengetahui dan memahami visi keadaan masa depan organisasi setelah perubahan diterapkan, serta tujuan, maksud, identitas, dan sasaran proyek.
- Pastikan bahwa setiap orang mengetahui peran dan tanggung jawabnya dalam proyek, dan berbagi Matriks RACI.
- Buat acara agar hubungan sosial muncul secara alami, karena orang membutuhkan waktu untuk membangun rasa hormat dan persahabatan. Gunakan aktivitas yang penuh semangat—perjalanan, petualangan, permainan, atau apa pun yang secara metaforis terkait dengan proyek tetapi bukan merupakan aktivitas proyek itu sendiri Carilah kegiatan yang mendekatkan orang dan keberhasilannya tergantung pada komitmen semua orang. Jangan menggunakan pendekatan yang memiliki pemenang, karena Anda berisiko membuat orang lain merasa seperti pecundang. Jika memungkinkan, mulailah kegiatan ini di Kick-off Proyek.
- Berhati-hatilah dengan gaya kepribadian yang saling bertentangan. Persaingan dan ketidaksukaan menghancurkan semangat tim. Jika Anda tidak punya pilihan lain, pertimbangkan kemungkinan untuk mendistribusikan kembali tim dalam tim individu yang lebih kecil dengan afinitas yang sama.
- Jangan biarkan klik terbentuk, di mana orang-orang berkomitmen hanya untuk tujuan mereka sendiri dan mulai bersaing satu sama lain Pastikan bahwa semangat tim melibatkan seluruh proyek.

- Identifikasi pemimpin alami, pembuat opini, dan agen yang mempengaruhi yang akan mempengaruhi lingkungan proyek—mereka layak mendapat perhatian khusus. Mereka bisa menjadi sekutu yang hebat, tetapi jika mereka memosisikan diri sebagai antagonis, mereka akan mencemari lingkungan dan membuat segalanya lebih sulit.
- Singkirkan "burung pemakan bangkai"—orang-orang negatif yang mengeluh tentang segala hal dan terus-menerus mencari seseorang untuk disalahkan.
- Diskusikan tujuan dengan tim dan biarkan anggotanya membantu menentukan tantangan. Ini akan memastikan DNA setiap orang menjadi bagian dari tujuan, sehingga meningkatkan komitmen. Tim didasarkan pada hubungan, rasa hormat, dan kerja sama. Ini bukan tentang menciptakan demokrasi, melainkan tentang menciptakan lingkungan partisipatif.
- Carilah sukarelawan untuk melakukan tugas-tugas tertentu. Anda akan melihat bahwa orang-orang yang secara alami berkinerja tinggi cenderung mempengaruhi seluruh lingkungan dengan antusiasme mereka.
- Pantau lingkungan dan rencanakan untuk memperkuat dinamika. Dorongan harus terus menerus untuk menjaga kohesi tim.
- Bersikap terbuka terhadap kritik dan saran.
- Jadilah teladan! Tim membutuhkan pemimpin. Jika Anda tidak dapat membantu memecahkan masalah teknis, misalnya, tunjukkan solidaritas. Berada di sekitar; membeli pizza, cokelat, dan minuman ringan. Tim membutuhkan pemimpin yang mendukung mereka dalam kebaikan dan masa-masa sulit.
- Tetapkan tujuan jangka pendek dan rayakan kemenangan kecil, mempertahankan harga diri tim yang baik.
- Ingatlah bahwa semangat tim mulai dikembangkan dalam tahap perencanaan tetapi harus dipantau dan dipertahankan sepanjang proyek.

BAB XII

MENDORONG PROSES PARTISIPATIF

Proses partisipatif adalah taktik yang efisien untuk mempercepat dan mempertahankan keterlibatan. Pendekatan ini dapat diterapkan pada aktivitas sederhana, seperti memilih nama atau logo proyek, serta keputusan penting, misalnya, tujuan kinerja atau apakah akan melaksanakan atau menunda proyek.

Keputusan partisipatif membutuhkan lebih banyak energi dan waktu dari orang-orang dan dapat menjadi rumit untuk dikelola. Pilih dengan cermat keputusan dan kegiatan yang akan dilakukan dengan menggunakan proses partisipatif. Fokus terutama pada mereka yang berpotensi mencemari:

- Tim proyek
- Keputusan penting yang melibatkan pemangku kepentingan pengambilan keputusan

Waspada terhadap antagonis yang bersikeras pada proses partisipatif yang berlebihan; itu adalah cara untuk menyebabkan proyek tidak berjalan sesuai rencana, yang secara negatif mempengaruhi jadwal waktu.

Identifikasi mereka yang harus menjadi bagian dari proses partisipatif menggunakan Peta Pemangku Kepentingan. Berhati-hatilah di sini: Meninggalkan seseorang yang seharusnya ada dalam "daftar tamu" adalah faktor penguat perlawanan. Orang ini akan merasa didiskreditkan dan terputus dengan perubahan.

Ketika keputusan yang akan dibuat sangat penting, jelaskan dalam undangan bahwa, jika tamu tidak dapat hadir, dia harus mengirim perwakilan dengan kekuatan pengambilan keputusan. Tidak menghadiri proses partisipatif yang akan membuat keputusan kritis bisa menjadi strategi untuk melawan. Untuk meningkatkan peluang partisipasi semua pemangku kepentingan yang harus menjadi bagian dari keputusan penting, minta sponsor untuk mengirimkan undangan rapat.

Dari versi pertama rencana aksi, selanjutnya rencanakan pertemuan partisipatif yang paling penting dan kirim undangan sesegera mungkin untuk menghindari agenda sibuk para pemangku kepentingan pembuat keputusan yang menghalangi mereka untuk berpartisipasi. Jika perlu, sesuaikan agenda dan kirim ulang undangan setelah jadwal waktu proyek dirinci.

Agar bermanfaat dan layak, proses partisipatif harus objektif. Pertemuan panjang dengan diskusi tanpa akhir adalah jebakan sejati yang merusak lingkungan proyek dan memenuhi

kebutuhan antagonis. Proses partisipatif yang baik adalah proses yang melibatkan orang dalam pengambilan keputusan tanpa menjadi birokratis atau mempengaruhi produktivitas.

Menyiapkan rapat partisipatif dengan menggunakan keputusan yang akan dibuat sebagai dasar agenda. Berikan kesempatan kepada setiap orang untuk mengungkapkan pendapatnya. Bertindak sebagai moderator untuk mengelola lebih banyak peserta yang bertele-tele. Minta mereka untuk menyimpulkan poin mereka secara objektif.

Sebelum menutup rapat, buat ringkasan kesimpulan dan pastikan semua orang memahaminya. Dokumentasikan dan komunikasikan keputusan yang dibuat, tekankan bahwa prosesnya partisipatif, serta dokumentasikan siapa saja yang berpartisipasi.

Perusahaan dan proyek bukanlah demokrasi, juga bukan proses partisipatif. Tujuannya adalah untuk menanamkan keputusan dengan DNA pemangku kepentingan. Jarang orang akan menentang keputusan yang mereka sendiri bantu buat.

Pengambilan keputusan sepihak biasanya menempatkan pemangku kepentingan pengambil keputusan pada posisi yang rentan. Orang akan dapat mengatakan bahwa mereka tidak setuju dengan keputusan tersebut dan bahwa mereka memiliki alternatif untuk diusulkan tetapi tidak memiliki kesempatan untuk melakukannya. Selain itu, keputusan sepihak cenderung menyinggung ego orang dan lebih mudah menimbulkan lawan, seringkali karena alasan emosional.

Proses partisipatif harus logis dan transparan. Seringkali keputusan tidak bulat (yang tidak biasa), tetapi keputusan akan mempertimbangkan perspektif yang berbeda yang dibawa oleh para pemangku kepentingan. Bahkan jika seseorang tidak sepenuhnya setuju dengan suatu keputusan, fakta sederhana karena telah terlibat sebagai peserta dalam diskusi membantu pemangku kepentingan percaya bahwa dia memiliki suara aktif dalam proyek dan bahwa emosi dan emosinya pendapat dapat diungkapkan, memperluas hubungannya dengan perubahan.

Proses partisipatif, baik dalam pertemuan atau lokakarya, tatap muka atau dengan tim virtual, merupakan peluang bagus bagi tim proyek dan manajer perubahan untuk mengamati perilaku dan tingkat penerimaan pemangku kepentingan untuk berubah. Dengarkan baik-baik pidato dan posisinya masing-masing. Apakah mereka sarat dengan emosi atau berdasarkan data, fakta, dan pertanyaan logis? Evaluasi apakah komentar itu positif, atau apakah selalu ada pandangan negatif terhadap sesuatu. Beberapa orang mengungkapkan ketidaknyamanan mereka dengan sarkasme atau ironi; mereka sering halus dan ambigu. Fokus pada bahasa tubuh. Ingatlah bahwa tubuh berbicara dan sering kali mengungkapkan ketidaksesuaian antara ucapan dan emosi. Pertimbangkan nada suara masing-masing pemangku kepentingan dibandingkan dengan gaya alami mereka. Jangan sampai ada yang diam, tanpa mengungkapkan pendapatnya, karena

ini bisa menjadi perilaku antagonis, dan Anda perlu mengumpulkan pengamatan untuk menilai posisi semua pemangku kepentingan dengan lebih baik.

Segera setelah proses partisipatif, kumpulkan tim proyek dan lakukan sesi tanya jawab singkat untuk membahas perilaku yang diamati. Ambil kesempatan untuk memperbarui Peta Pemangku Kepentingan dan menguraikan tindakan yang mungkin melibatkan kegiatan seperti mencari akar penyebab perilaku yang tidak terduga dan mengeksplorasi tindakan untuk mengurangi resistensi, dll.

Ubah proses partisipatif menjadi praktik perubahan dan manajemen proyek yang baik. Ini akan membantu menjaga motivasi dan lingkungan yang positif agar perubahan berhasil.

Ketika Anda merasa bahwa pertemuan partisipatif dengan pemangku kepentingan pengambilan keputusan berisiko tergelincir ke dalam konflik antara posisi antagonis, minta sponsor untuk berada di sana. Tindakan sederhana ini akan menempatkan peserta di tempat untuk mengekspos hanya masalah logis yang harus diselesaikan, sehingga mengurangi, jika tidak sepenuhnya menghambat, tindakan antagonis.

Kegiatan

- Identifikasi situasi di mana proses partisipatif dapat digunakan.
- Mengidentifikasi pemangku kepentingan yang perlu dilibatkan dalam pengambilan keputusan; menggunakan Peta Pemangku Kepentingan sebagai acuan untuk mengidentifikasi pihak-pihak yang harus dilibatkan dalam proses partisipatif.
- Merencanakan dan bertindak sebagai moderator agar pertemuan tidak birokratis dan objektif.
- Amati perilaku dan lakukan sesi tanya jawab dengan tim proyek. Perbarui Peta Pemangku Kepentingan dan garis besar tindakan untuk mengelola resistensi atau mencari akar penyebab perilaku tak terduga.
- Libatkan sponsor dalam proses partisipatif di mana tiga kemungkinan besar konflik di antara para pemangku kepentingan pengambilan keputusan. Kehadiran sponsor cenderung mereduksi opini yang lebih didasarkan pada emosi daripada logika, menghindari tindakan antagonis dan potensi konflik.

BAB XII

MENGELOLA LINGKUNGAN— KONFLIK, MOTIVASI, STRES, DAN PERILAKU

Pengelolaan empat elemen—konflik, motivasi, stres, dan perilaku—dapat dianggap mengelola lingkungan proyek. Proyek dengan lingkungan yang baik meningkatkan toleransi stres orang, menjaga tim tetap termotivasi, menunjukkan insiden perilaku yang tidak pantas yang rendah, dan mendorong penyelesaian konflik kolaboratif daripada berfokus pada posisi dan kepentingan individu.

13.1 Manajemen Konflik

Konflik adalah bagian dari hubungan manusia dan terkadang tidak dapat dihindari. Konflik belum tentu menjadi masalah. Dalam beberapa kasus mereka dapat diantisipasi dan harus dikelola untuk menjaga lingkungan proyek yang baik. Mengelola konflik adalah tentang menegosiasikan solusi.

Jika dikelola dengan baik, konflik sering kali dapat diubah menjadi peluang untuk perbaikan dalam manajemen proyek atau produk dan layanan serta dalam pengembangan manusia.

Gaya pribadi, kepentingan yang berbeda, perspektif yang berbeda dan bentrokan ego adalah penyebab utama konflik. Beberapa kegiatan yang membantu mengantisipasi dan mencegah potensi konflik adalah

- Klasifikasi pemangku kepentingan
- Penilaian budaya organisasi
- Definisi peran dan tanggung jawab yang jelas
- Evaluasi jatuh tempo untuk menghadapi kerugian
- Evaluasi risiko benturan budaya dengan vendor
- Memetakan gaya kepemimpinan vendor

Penting untuk memahami sifat konflik dan memisahkan yang logis dari yang psikologis. Setiap jenis akan membutuhkan pendekatan manajemen yang berbeda.

Konflik logis berkaitan dengan pemahaman yang berbeda tentang suatu isu atau solusi yang harus diterapkan. Dalam kasus ini, membuat fakta menjadi eksplisit, menggunakan data, benchmarking, dan pendapat para ahli sudah cukup untuk menyelesaikan konflik. Jika konflik tidak terselesaikan, evaluasi kemungkinan bahwa itu adalah konflik “logis palsu”, yang sebenarnya merupakan konflik psikologis yang menyamar sebagai konflik logis. Ini adalah posisi antagonis yang dimotivasi oleh kepentingan pribadi atau bentrokan ego.

Konflik psikologis lebih kompleks, dapat melibatkan gaya pribadi, perebutan kekuasaan, kepentingan pribadi, dan ego. Dalam kasus ini, setelah menghabiskan alternatif manajemen konflik, mencari bantuan dari Sumber Daya Manusia atau sponsor mungkin merupakan pilihan yang baik. Jika memungkinkan, menghindari konflik seperti ini adalah alternatif terbaik; ini akan sangat bergantung pada sensitivitas dan persepsi manajer perubahan. Seringkali kehadiran sponsor proyek saja dalam rapat komite dapat mengubah perilaku yang tidak diinginkan dan membantu mencegah potensi konflik.

Sebuah konflik menjadi masalah ketika menjadi konfrontasi antara dua orang atau lebih, yang masing-masing berfokus pada posisinya dan mengubah situasi menjadi permainan menang-kalah. Kadang-kadang pokok pembicaraan hilang dan memenangkan konfrontasi menjadi prioritas, bahkan ketika salah satu individu menyadari bahwa, dari sudut pandang logis, usulan atau solusinya bukanlah yang paling tepat. Situasi ini melibatkan orang-orang yang menangani konflik melalui persaingan.

Ada juga orang yang ketika menghadapi negosiasi untuk menyelesaikan konflik, melepaskan posisinya dan bahkan tidak memulai negosiasi. Gaya ini disebut penghindaran.

Dalam kasus di mana satu orang menyerahkan tujuannya sepenuhnya, negosiasi mengarah pada akomodasi. Fokusnya adalah pada mempertahankan hubungan dan tidak membela ide-idenya sendiri.

Ketika dua pihak harus merundingkan konflik, masing-masing menyerahkan sebagian dari tujuan awalnya untuk mencoba mendamaikan dan menyelesaikan situasi, efeknya bukanlah menang-menang. Persepsi manusia tentang kehilangan selalu lebih besar daripada keuntungan, dan begitulah cara orang akan segera, jika tidak segera, merasakan hasil dari konflik. Mengelola konflik yang diselesaikan dengan cara ini pada dasarnya adalah situasi kalah-kalah, karena setiap individu telah kehilangan sebagian dari tujuan awalnya. Gaya negosiasi ini disebut kompromi. Setiap individu akan mencapai bagian dari tujuannya dan mencoba untuk mempertahankan hubungan yang dianggap positif.

Perilaku manusia itu kompleks dan terkadang sulit dipahami secara rasional. Bayangkan dua orang yang mendapatkan gaji yang sama meminta kenaikan gaji kepada bos mereka. Seseorang menerima peningkatan 50% dan senang dengan pencapaiannya. Namun, tak lama setelah itu, dia mengetahui bahwa orang lain menerima peningkatan 60%. Persepsinya akan segera berubah. Bahkan setelah menerima peningkatan yang signifikan, persepsi kehilangannya akan lebih besar daripada pencapaiannya.

Kami tidak bermaksud menyiratkan bahwa mengalah dan berdamai adalah sesuatu yang buruk atau bahkan perlu dalam negosiasi manajemen konflik. Penting untuk mempertimbangkan solusi berbeda yang dapat memenuhi tujuan kedua belah pihak, sehingga menghasilkan rasa pencapaian dan keuntungan bersama yang sesungguhnya.

Praktik yang baik untuk mengelola konflik yang ada adalah mencari kepentingan nyata yang ada di bawah diskusi yang terlihat. Kepentingan ini perlu dievaluasi dan dibahas secara mendalam. Akar penyebab konflik adalah yang penting, bukan penampilannya yang dangkal. Contoh-contoh berikut akan memperjelas poin-poin ini.

Opsi 1. Bayangkan Anda hanya memiliki satu jeruk, dan dua orang menginginkannya. Apa yang akan Anda lakukan untuk mendamaikan dan memenuhi setiap tujuan mereka? Kebanyakan orang segera menjawab bahwa mereka akan memotong jeruk menjadi dua dan memberikan bagian yang sama kepada dua orang yang terlibat dalam konflik. Apa yang mungkin tidak segera terlihat adalah bahwa solusi tersebut hanya memenuhi setengah dari tujuan setiap orang. Dan selalu ada risiko yang mungkin dirasakan oleh para pihak dengan intensitas yang lebih besar bahwa kehilangan setengah oranye dan bukan memenangkan setengah lainnya.

Opsi 2. Sekarang bayangkan pendekatan lain, yang tidak terlalu dangkal, untuk situasi yang sama—mencari tahu minat sebenarnya dari kedua orang dengan menanyakan mengapa mereka menginginkan jeruk. Dalam skenario hipotetis ini, ketika mencari akar penyebab masalah, Anda menemukan bahwa satu orang ingin jeruk itu dibuat jus, dan yang lain ingin membuat teh dengan kulitnya. Seperti yang Anda lihat, menemukan kepentingan mendasar—pencarian kepentingan yang sebenarnya—dapat mengubah keputusan Anda secara total dan sepenuhnya memenuhi tujuan kedua pihak yang terlibat dalam konflik. Anda memberikan kulit jeruk kepada satu orang untuk teh, dan sisa jeruk kepada orang lain untuk jus. Ini adalah opsi menang-menang yang sebenarnya, sikap kolaboratif yang mencari cara bagi kedua belah pihak untuk mencapai tujuan mereka. Gaya negosiasi ini disebut kolaborasi. Agar berjalan dengan baik, harus ada kepercayaan antara para pihak dan transparansi dalam pembahasan kepentingan nyata.

Orang-orang memiliki gaya negosiasi alami untuk menghadapi konflik. Namun, manajer perubahan dapat memoderasi konflik untuk mencari kolaborasi sehingga kedua belah pihak mencapai tujuan mereka; maka hubungan itu dipertahankan, karena tidak ada pihak yang kemudian akan memiliki persepsi kehilangan.

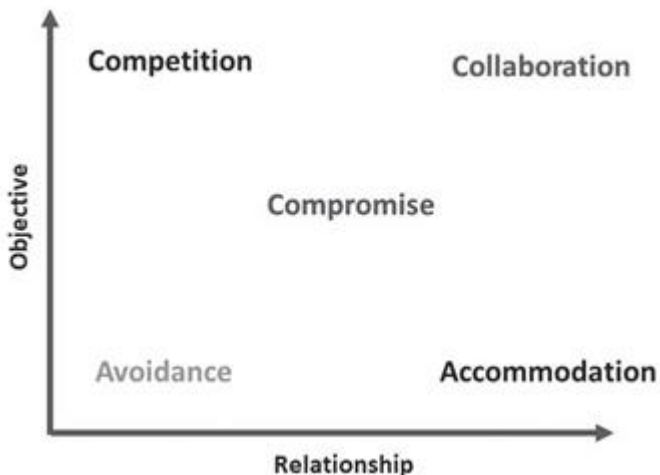
Namun demikian, setiap negosiasi dalam konflik adalah kasus yang berbeda. Dalam beberapa kasus, memilih gaya akomodasi bisa menjadi pilihan terbaik, terutama jika Anda menyadari bahwa konfliknya tidak luas dan tidak akan merugikan proyek. Dalam kasus khusus itu, pastikan untuk memperjelas bahwa satu pihak memilih untuk menyerahkan

sesuatu. Dengan melakukan itu, Anda menghindari persepsi orang lain bahwa pihak yang menyerahkan sesuatu akan bertindak dengan cara yang sama dalam semua negosiasi.

Dalam kasus lain, Anda dapat memilih untuk mengadopsi gaya yang lebih agresif, seperti persaingan, tetapi berhati-hatilah untuk mengelola hubungan nanti. Terlepas dari potensi konsekuensinya, persaingan dan pemaksaan solusi konflik seringkali diperlukan, terutama ketika tidak ada waktu untuk bernegosiasi dan situasi menuntut solusi yang mendesak.

Terakhir, ketika kolaborasi tidak memungkinkan, cobalah berkompromi dan kemudian berusaha mempertahankan hubungan. Seperti yang telah kami katakan, setiap kasus berbeda. Berikan preferensi pada solusi melalui kolaborasi, tetapi ingat bahwa akan membutuhkan lebih banyak waktu untuk menyelesaikan konflik, jadi pilihlah dengan cermat setiap gaya yang akan digunakan untuk setiap situasi.

Gambar 13.1 menunjukkan lima gaya resolusi konflik yang dapat digunakan sebagai strategi dalam situasi konflik. Satu sumbu berfokus pada tujuan yang ingin dicapai, dan sumbu lainnya untuk menjaga hubungan yang baik.



Gambar 13.1 Lima gaya resolusi konflik.

Coaching dan *mentoring* adalah teknik lain yang dapat digunakan dalam situasi di mana potensi konflik mungkin muncul. Secara umum, pembinaan tidak dapat digunakan secara luas dalam proyek, karena teknik ini membutuhkan lebih banyak waktu untuk menghasilkan hasil. Proyek yang mencakup fase terpisah untuk mempersiapkan tim untuk perubahan di masa depan adalah pengecualian. Sebagai contoh, sebuah organisasi yang telah memutuskan dalam proses perencanaan strategisnya akan tumbuh melalui akuisisi perusahaan lain harus segera mulai mempersiapkan timnya, terutama anggota tim yang telah dipetakan dengan gaya negosiasi konflik yang umumnya memicu konflik.

Mentoring bisa lebih efektif daripada *coaching* selama proyek, terutama ketika ada hubungan kepercayaan yang baik antara para pihak, dan mentor memiliki kredibilitas yang tinggi. Pilihan yang baik adalah mentor adalah seseorang yang berada di luar proyek/perubahan atau bahkan dari organisasi lain, untuk memfasilitasi suasana kepercayaan dengan lebih baik.

Yang paling penting adalah bahwa manajer perubahan penuh perhatian dan tidak mengabaikan situasi konflik. Bertindak sebagai fasilitator ketika mengelola konflik. Ingatkan peserta dalam konflik bahwa gagasan harus ditantang, bukan orang. Mulailah dengan mendengarkan para pihak secara terpisah, membiarkan emosi mereka mengalir dan berlatih mendengarkan secara aktif. Baru kemudian ajukan pertanyaan untuk memahami akar penyebab masalah. Evaluasi alasan logis di balik masalah dan apakah konflik benar-benar diungkapkan oleh semua yang dikatakan. Bersikeras mencari akar penyebabnya—itu tidak akan selalu muncul dengan segera. Cobalah untuk mengembangkan pernyataan satu kalimat yang mendefinisikan masalah dan periksa apakah itu dipahami dengan benar.

Setelah mendengarkan para pihak, usulkan pertemuan untuk membahas solusi tetapi tidak membahas masalah. Perkenalkan konsep resolusi kolaboratif dan dorong pencarian solusi yang memenuhi tujuan kedua belah pihak. Moderasikan diskusi, cobalah untuk mengisolasi emosi dan tetap fokus untuk menemukan solusi untuk masalah tersebut. Jika pertemuan tidak berkembang ke arah mencari solusi, dan Anda menyadari bahwa pihak-pihak tersebut mengambil posisi pribadi, usulkan istirahat sehingga mereka dapat memikirkan apa yang telah didiskusikan. Jadwalkan pertemuan lain dan nilai kembali situasinya. Jika Anda merasa bahwa konfrontasi akan segera terjadi, mintalah dukungan dari Sumber Daya Manusia atau dari sponsor. Jika rapat berjalan dengan baik, tutup dengan memeriksa apakah semua orang memahami solusi dengan jelas.

Konflik terburuk adalah konflik yang belum terselesaikan. Pada titik tertentu itu akan muncul ke permukaan, mungkin dengan intensitas yang lebih besar dan sering kali sebagai krisis.

Konflik yang tidak terselesaikan dapat memiliki banyak penyebab. Salah satunya adalah ketika seseorang mengambil keputusan berdasarkan keyakinan bahwa preferensinya sendiri bertentangan dengan preferensi kelompok, sehingga dia mengikuti keputusan kelompok terlepas dari pendapatnya sendiri (lihat *The Abilene Paradox* karya Jerry Harvey, 1974). Konflik masih ada di dalam diri setiap orang secara terselubung dan mungkin mengilhami emosi negatif.

Kegiatan

- Mengevaluasi situasi konflik potensial dan memantaunya.

- Mengklasifikasikan konflik menurut sifatnya—logis atau psikologis.
- Menggunakan data, fakta, benchmarking. dan dukungan dari para ahli untuk mengelola konflik logis.
- Memahami akar permasalahan dan kepentingan nyata para pihak yang terlibat dalam konflik, dan bertindak sebagai fasilitator dalam mencari solusi kolaboratif.

13.2 Manajemen Motivasi

Sederhananya, motivasi adalah penggerak internal yang menuntun manusia untuk bertindak. Motivasi memiliki dua perspektif: satu ekstrinsik dan intrinsik lainnya. Proses penghargaan dan hukuman menghasilkan motivasi ekstrinsik, sedangkan motivasi intrinsik terkait dengan kebutuhan dan alasan pribadi.

Jika kita melihat model yang dikembangkan oleh psikolog humanis Abraham Maslow (1968), kita menemukan lima jenis faktor motivasi atau kebutuhan:

1. Fisiologi (pernapasan, makanan, air, udara, kebersihan, tidur, tempat berteduh, kehangatan);
2. Keamanan (properti, keluarga dan stabilitas sosial, keamanan pribadi dan keuangan, keamanan kesehatan);
3. Cinta dan rasa memiliki (persahabatan, keluarga, keintiman);
4. Esteem (harga diri, kepercayaan diri, prestasi, rasa hormat terhadap dan dari orang lain);
5. Aktualisasi diri (moralitas, kreativitas, spontanitas, pemecahan masalah, kurangnya prasangka).

Tingkat motivasi sebuah tim secara langsung mempengaruhi kinerja dalam sebuah proyek. Dengan menggunakan kebutuhan yang dijelaskan oleh Maslow sebagai panduan, manajer proyek dan/atau perubahan harus memperhatikan dampak perubahan pada timnya, khususnya menanganinya dalam urutan prioritas yang ditunjukkan pada Tabel 13.1. Dalam beberapa contoh, pada Tabel 13.1 kami telah menggambarkan kebutuhan yang berpotensi dipengaruhi oleh proyek perubahan, menggunakan terminologi dan deskripsi yang berhubungan dengan proyek dan manajer perubahan.

Jika, di satu sisi, kehadiran elemen-elemen ini meningkatkan dan menopang motivasi, di sisi lain, ketidakhadiran mereka dapat berdampak negatif. Tidak ada tim yang mengembangkan proyek di ruang bawah tanah atau garasi sebuah bangunan, tanpa privasi dan kerapian, dapat merasa termotivasi secara optimal.

Tabel 13.1. Kebutuhan yang Berpotensi Dipengaruhi oleh Proyek Perubahan

| | |
|------------------------------------|---|
| <i>Kebutuhan fisiologis</i> | Orang-orang paling bahagia dan paling produktif ketika ada lingkungan kerja fisik yang memadai—ruangan, meja, kursi, kamar kecil, makanan, dll. |
| <i>Keamanan psikologis</i> | Mempertahankan pekerjaan adalah prioritas bagi orang-orang. Penting untuk memberi tim persepsi bahwa proyek/perubahan adalah peluang karier, bukan ancaman. |
| <i>Hubungan</i> | Hubungan interpersonal yang baik dan kemitraan emosional adalah faktor struktural. Mempertahankan iklim persahabatan dan semangat tim membantu memenuhi kebutuhan ini. |
| <i>Penghargaan</i> | Rasa pencapaian dan pengakuan terhubung langsung dengan kebanggaan menjadi bagian dari proyek. Ketika manajer perubahan mampu merangsang semangat memiliki ini, dia memberi makna pada kebutuhan akan penghargaan ini dan menghasilkan kepercayaan di antara tim, sehingga mempertahankan motivasi yang tinggi. |
| <i>Realisasi diri</i> | Untuk mencapai realisasi diri, perlu untuk merangsang kreativitas tim; tim harus mengambil partisipasi aktif dalam keputusan, mencapai tujuan individu mereka, dan melihat dalam tujuan proyek sesuatu yang masuk akal bagi mereka. |

Faktor fisiologis, keamanan psikologis, hubungan, dan harga diri sangat penting, dan dasar untuk realisasi diri terjadi. Tidak adanya salah satu faktor ini mengganggu yang lain, menghasilkan kurangnya motivasi dan, akibatnya, keterlibatan yang rendah dengan tujuan perubahan.

Mengelola motivasi dimulai pada pemilihan tim proyek. Hal ini diperlukan untuk menemukan orang-orang yang selaras dengan proyek dan menganggapnya sebagai kesempatan untuk mencapai harga diri dan realisasi diri, sehingga merangsang motivasi intrinsik. Proses penguatan, seperti lingkungan fisik yang menginspirasi, antusiasme para pemimpin, komunikasi, dan tujuan melengkapi gambaran untuk menciptakan motivasi

ekstrinsik. Kemenangan kecil dan tujuan yang dicapai juga merupakan faktor motivasi ekstrinsik yang perlu diakui dan dirayakan untuk mendorong motivasi intrinsik.

Manajer perubahan harus mempertimbangkan motivasi sebagai faktor penentu keberhasilan dan memperhatikan setiap peristiwa selama proyek yang dapat mengubah perspektif tim dalam kaitannya dengan faktor motivasi.

Perubahan kondisi awal yang mendukung motivasi, komunikasi yang tidak memadai, atau pelanggaran kepercayaan dapat sangat mempengaruhi motivasi tim proyek, membahayakan kualitas dan tenggat waktu yang ditargetkan.

Survei lingkungan membantu memetakan motivasi tim, memberikan pandangan menyeluruh tentang lingkungan proyek. Untuk menentukan motivasi individu, berbicara dengan orang-orang secara informal dan melakukan wawancara formal, tatap muka atau melalui saluran virtual, tetapi selalu memperhatikan tanda-tanda bawah sadar. Orang yang menipu dapat dengan mudah melaporkan perasaan yang berlawanan dalam wawancara formal. Menciptakan ikatan kepercayaan dan saluran untuk mendengarkan orang masih merupakan cara paling efektif untuk mengelola motivasi individu.

Kegiatan

- Tentukan profil tim yang lebih mungkin dimotivasi oleh partisipasi dalam proyek dan pilih anggota tim berdasarkan kriteria ini.
- Pastikan faktor-faktor dasar terpenuhi.
- Pastikan bahwa faktor pelengkap, seperti lingkungan fisik yang menginspirasi, antusiasme para pemimpin, komunikasi, dan tujuan perubahan, cukup untuk menciptakan motivasi ekstrinsik.
- Untuk mendorong motivasi intrinsik, mengidentifikasi, memperkuat, mengenali, dan merayakan kemenangan kecil dan tujuan yang dicapai.
- Melakukan survei lingkungan proyek, mengamati perilaku, dan mendengarkan tim.
- Tingkatkan kontak individu dengan orang-orang yang menunjukkan motivasi rendah, untuk mencoba memahami akar penyebab situasi.
- Melaksanakan wawancara formal, memperhatikan perilaku penyamaran. Ingatlah bahwa tubuh berbicara dan mengungkapkan emosi orang yang sebenarnya.
- Berjalan di sekitar fasilitas proyek; melakukan kontak dengan orang-orang, menciptakan ikatan emosional dan kepercayaan dengan tim proyek dan pemangku kepentingan pada umumnya. Pendekatan aktif oleh manajer perubahan ini penting tidak hanya untuk mengelola motivasi tetapi juga untuk semua aspek lain yang terkait dengan lingkungan proyek. Dalam hal tim virtual, siapkan seseorang secara lokal, jika mungkin dari Sumber Daya Manusia, untuk mendukung Anda dalam kegiatan ini.

- Hati-hati mengamati suasana hati setiap peserta proyek, menghormati gaya pribadinya. Manajer perubahan yang berwawasan luas mampu mengidentifikasi motivasi rendah seseorang hanya dengan melihatnya.
- Secara pribadi mengkalibrasi lingkungan proyek. Motivasi rendah seringkali mudah terlihat.
- Memantau kejadian yang dapat mempengaruhi motivasi secara terus menerus dan menerapkan tindakan pembalikan.

13.3 Manajemen Stres

Stres adalah kekuatan positif dan negatif. Stres adalah kekuatan positif ketika mendorong antusiasme yang dibutuhkan oleh tim untuk mengatasi tantangan-disebut *Eustress* (stres positif), sebuah istilah yang diciptakan oleh Hans Selye, seorang ahli endokrinologi Hungaria, pada akhir 1930-an (Selye, 1955).

Namun, stres yang berlebihan, yang dikenal sebagai *Distress*, merupakan kekuatan negatif bagi individu dan berbahaya bagi proyek. Ini mempengaruhi motivasi karena mempengaruhi kualitas hidup tim secara langsung. Ini sering menyebabkan tingginya tingkat ketidakhadiran karena penyakit seperti depresi, kecemasan, migrain, gangguan perut, dan masalah otot atau punggung. Dalam manifestasinya yang paling mencolok, dapat menyebabkan sindrom burnout, ditandai dengan gejala seperti perilaku kekerasan, depresi, dan kelelahan fisik dan mental. Dalam hal ini, orang-orang hanya "menjadi gila dan pingsan."

Proyek yang mencapai titik ini perlu ditinjau. Ketidakhadiran akan tinggi, dan tim, yang merasa apatis, tidak akan mampu memberikan hasil yang diharapkan.

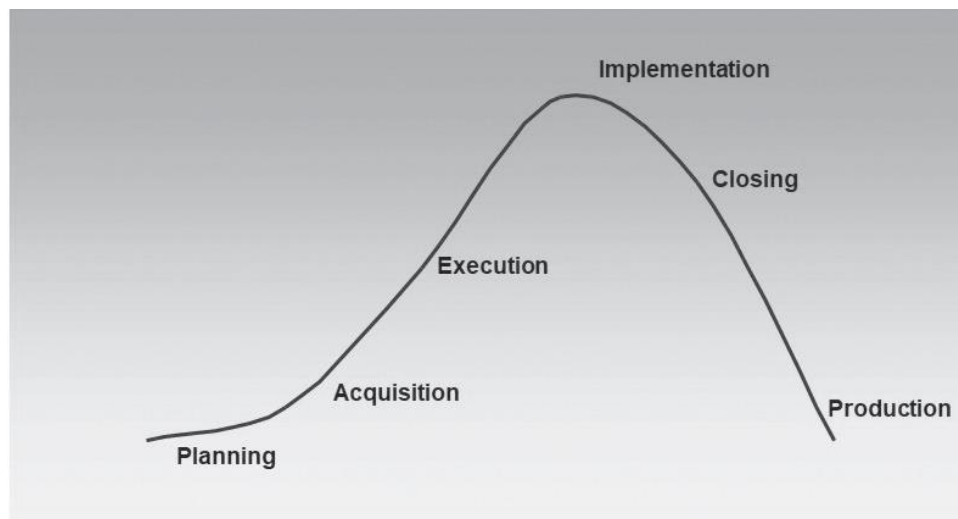
Bahkan lebih buruk dari ketidakhadiran adalah "presenteeism", yaitu sebuah tim yang membawa tubuh mereka untuk bekerja tetapi meninggalkan "jiwa" mereka di tempat lain. Tim hadir, tetapi tekanannya sedemikian rupa sehingga anggotanya merasa putus asa dan menghasilkan secara mekanis, tanpa memberikan kontribusi kreatif.

Mengelola stres membutuhkan perhatian dari tim dan individu. Orang bisa lebih atau kurang rentan terhadap stres. Apalagi beban kerja tidak akan selalu seragam. Ini dapat menyebabkan satu individu atau bahkan bagian dari tim ke jalan menuju stres negatif.

Ritme proyek, tujuannya, gaya pemimpin, dan lingkungan merupakan faktor yang memiliki pengaruh kuat pada stres tim. Jika dikelola dengan baik, mereka dapat membawa manfaat besar, meningkatkan antusiasme tim dan produktivitas kreatif.

Konflik yang sering dan intens sering kali berakar pada kesusahan. Mereka dapat menciptakan lingkaran setan di mana kesusahan dan konflik saling memberi makan, bekerja sama untuk sebab dan akibat pada saat yang sama.

Gambar 13.2 mengilustrasikan tingkat stres selama proyek berlangsung. Kecenderungan alami adalah bahwa stres meningkat dengan pendekatan implementasi perubahan. Proyek yang berhasil melihat tingkat stres yang berkurang setelah implementasi. Namun, proyek yang dilaksanakan sebelum waktunya atau yang tidak menghasilkan hasil yang diharapkan membuat tingkat stres tetap tinggi bahkan setelah implementasi. Jika situasi ini berlanjut untuk waktu yang lama, respons tim akan berkurang, dan peluang untuk membalikkan situasi akan rendah. Bekas luka organisasi meninggalkan warisan negatif dalam budaya, mempengaruhi keterlibatan karyawan dalam proyek masa depan.



Gambar 13.2 Kurva tegangan dalam suatu proyek.

Menariknya, proyek yang berjalan lambat, di mana keputusan tidak tepat waktu dan tidak ada tantangan, juga memengaruhi tim, terutama generasi Y (Milenial) dan Z yang lebih muda.

Faktor pemoderasi stres yang harus diperhatikan dalam tahap perencanaan, terutama dalam proyek jangka panjang, adalah rencana liburan. Rencanakan dan diskusikan dengan tim periode proyek mana yang paling tepat untuk liburan. Pertimbangkan faktor-faktor seperti keluarga, liburan sekolah anak-anak, liburan serentak orang-orang dari tim yang sama, dll., menyeimbangkan kebutuhan individu dengan perencanaan proyek.

Dalam pengalaman kami sebagai manajer proyek dan perubahan, ada kasus di mana, bahkan sebelum fase eksekusi, kami mengirim sebagian besar tim proyek untuk berlibur. Dalam kasus ini, proyek bersifat strategis, berlangsung selama lebih dari satu tahun; kami

ingin seluruh tim sangat termotivasi untuk memulainya. Kami juga merencanakan istirahat di dua minggu terakhir tahun ini, sebelum fase implementasi.

Ini adalah tanggung jawab manajer perubahan untuk terus mengevaluasi tanda-tanda stres dalam tim dan mengusulkan percepatan atau perlambatan kegiatan pada saat-saat tertentu. Menggunakan dinamika tim dan acara sosial seperti perayaan kelompok mematahkan rutinitas dan menyeimbangkan stres ketika terlalu tinggi.

Kegiatan

- Amati suasana hati individu dan tim.
- Seimbangkan momen percepatan dan tekanan intens dengan perlambatan, perayaan, dan acara sosial yang mematahkan rutinitas keras proyek yang lebih kompleks.
- Pantau indikator seperti ketidakhadiran, kehadiran, konflik berlebihan, dan perilaku bermusuhan.
- Rencanakan periode liburan selama proyek jangka panjang.
- Mengelola Inventarisasi Gejala Stres untuk Orang Dewasa (ISSL), alat yang sangat berguna untuk proyek besar, yang dikembangkan oleh Marilda Novaes Lipp pada tahun 2005. Kami menekankan bahwa hanya psikolog yang dapat mengelola alat ini.

13.4 Manajemen Perilaku

Perilaku individu dan tim merupakan indikator lingkungan proyek yang positif serta indikator masalah dalam proyek. Persahabatan, kerja sama, dan kemauan untuk mencapai pemahaman bersama adalah semua faktor yang menunjukkan proyek yang sehat.

Di sisi lain, tidak adanya elemen-elemen ini dalam perilaku individu dan kolektif menunjukkan bahwa ada sesuatu yang tidak berjalan dengan baik, dan kelompok mungkin tidak akan berperilaku sebagai tim yang berkinerja tinggi. Mengelola perilaku memungkinkan manajer perubahan untuk mengidentifikasi masalah dan bertindak cepat.

Perilaku yang tidak pantas atau tidak memadai dapat menjadi gejala masalah yang berkaitan dengan:

- Semangat tim (atau kurang)
- Kinerja para pemimpin
- Stres berlebihan
- Konflik bawah sadar
- Bentrokan gaya pribadi atau budaya yang berbeda
- Komunikasi yang tidak efektif
- Tujuan proyek tidak dipahami secara umum
- Keterlibatan rendah

- Pengaruh kuat antagonis dan penghambat aktif dalam tim atau bertindak secara individu
- Sedikit kepercayaan tim terhadap pemimpin atau organisasi mereka
- Ketakutan dan ketidakpastian

Perilaku individu dan tim bersifat dinamis dan dapat bervariasi selama proyek berlangsung. Manajer perubahan harus memantaunya terus-menerus. Ini adalah indikator kesehatan proyek utama.

Setelah perilaku yang tidak memadai terdeteksi, pendekatan langsung melalui percakapan yang jujur dapat membantu memahami akar masalahnya. Jika perlu, minta bantuan Sumber Daya Manusia untuk mendapatkan diagnosis yang lebih tepat. Survei lingkungan proyek yang disederhanakan juga dapat berguna.

Teknik seperti coaching dan mentoring biasanya membantu dalam kasus individu yang bermasalah. Dalam kasus perilaku yang tidak memadai dari seluruh tim, solusinya hampir selalu berkaitan dengan pemimpin mereka.

Kegiatan

- Amati perilaku tim dan individu, perhatikan tanda-tanda kecil seperti persahabatan, kerja sama, dan kemauan sukarela untuk mencapai pemahaman bersama.
- Gunakan teknik seperti pembinaan atau pendampingan dan pendekatan langsung dengan orang-orang yang tampaknya menunjukkan perilaku yang tidak pantas atau tidak memadai untuk memahami akar penyebab perilaku tersebut.
- Melakukan survei lingkungan proyek yang disederhanakan.
- Pergi ke Sumber Daya Manusia untuk bantuan untuk mendapatkan diagnosis yang lebih tepat.
- Memantau lingkungan proyek secara terus menerus.

BAB XIV

MENDORONG KREATIVITAS DAN INOVASI

*Kreativitas itu seperti janggut,
Anda hanya akan memilikinya jika Anda membiarkannya tumbuh.
- Voltaire -*

Menurut penelitian yang dilakukan oleh George Land dan Beth Jarman dalam *Breakpoint and Beyond: Mastering the Future Today (1998)*, sementara 98% anak-anak hingga usia lima tahun dapat dianggap sangat kreatif, hanya 2% orang dewasa di atas 25 tahun yang mencapai klasifikasi ini. Karena kita semua pernah menjadi anak-anak, artinya tidak ada yang berhenti berkreasi. Orang-orang hanya berpegang pada standar dan berhenti menggunakan kreativitas mereka. Itulah mengapa penting untuk mengelola kreativitas, memberikan jenis dorongan yang akan memungkinkan tim untuk menggunakan semua potensi kreatif mereka selama proyek perubahan.

Sementara kreativitas adalah kompetensi manusia untuk memahami hal-hal baru, inovasi membutuhkan semangat kewirausahaan untuk memilih dan mengubah ide-ide kreatif menjadi inovasi sejati, mampu menciptakan pembeda kompetitif yang mengarah pada keuntungan produktivitas dan profitabilitas. Tidak semua yang kreatif menjadi inovasi, tetapi setiap inovasi berakar pada kreativitas.

Proyek adalah peluang bagus bagi organisasi untuk berinovasi. Namun, inovasi tidak spontan. Mereka perlu dirangsang dan didorong dalam budaya organisasi.

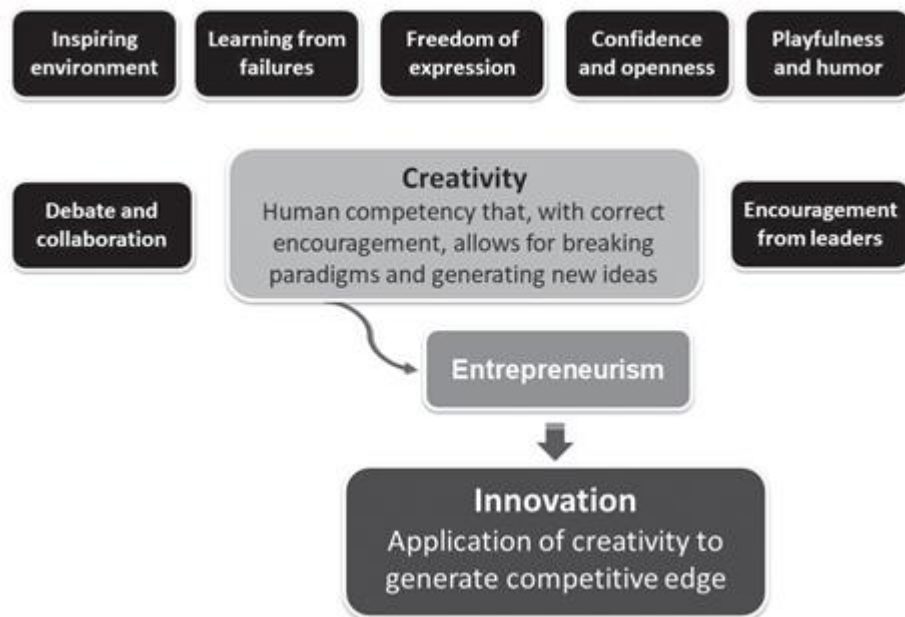
Inovasi berarti mendobrak paradigma dan kebiasaan lama. Biasanya, tanpa stimulasi yang memadai, orang cenderung mempertahankan status quo. Fenomena ini terjadi terutama dalam organisasi dengan budaya konservatif, perubahan yang dipaksakan, atau ketika tim menunjukkan kematangan yang rendah untuk menghadapi kerugian. Dalam kasus ini, inovasi dipandang sebagai ancaman meskipun dapat berarti peluang besar.

Tidak mudah untuk mengeluarkan orang dari zona nyaman mereka dan menerapkan budaya yang berorientasi pada kreativitas dan inovasi, tetapi efeknya sangat positif untuk perubahan sehingga setiap upaya tidak sia-sia.

Namun, skenario yang paling umum adalah keterikatan pada paradigma, yang akhirnya mengubah proyek yang seharusnya menghasilkan manfaat besar bagi bisnis menjadi pengembangan teknologi belaka, membuang-buang kesempatan untuk memikirkan kembali proses dan aturan bisnis untuk menghasilkan inovasi dan memposisikan organisasi pada persaingan baru tingkat.

Kekuatan paradigma sedemikian rupa sehingga tidak ada alat komunikasi cetak, seperti surat kabar dan majalah, yang dapat menemukan solusi untuk peluang yang disediakan oleh iklan digital. Sebaliknya, mereka adalah korban dari dunia digitalisasi yang cepat. Dalam satu dekade, media ini melihat pendapatan iklan mereka (dengan inflasi yang disesuaikan) anjlok ke tingkat yang lebih rendah daripada yang tercatat pada tahun 1950, menurut Asosiasi Surat Kabar Amerika (sekarang *News Media Alliance*), seperti yang dilaporkan pada tahun 2013.

Demikian pula, bukan jaringan hotel besar yang membuat situs web penginapan terkenal AIRBNB. AIRBNB saat ini ada di lebih dari 190 negara, nilai pasarnya pada tahun 2016 adalah US\$30 miliar (Huet & Newcomer, 2016), melebihi beberapa jaringan hotel raksasa, bahkan tanpa memiliki satu hotel pun.



Gambar 14.1 Penerapan kreativitas untuk menghasilkan inovasi.

Mendorong orang untuk menggunakan kreativitas mereka dapat menanamkan solusi yang dibawa oleh proyek dengan DNA para pemangku kepentingan ini, sangat memperluas persepsi mereka tentang "menjadi orang tua" untuk perubahan yang dihasilkan. Efek pada keterlibatan mereka yang menciptakan bersama sangat mengesankan. Motivasi diperluas dan orang merasa dihargai, mencapai tingkat pemenuhan pribadi yang lebih tinggi, menjadi penjual perubahan. Gambar 14.1 memberikan representasi grafis dari aspek lingkungan kreatif yang mengarah pada inovasi:

- Kebebasan dan kepercayaan diri bagi orang untuk mengekspresikan ide-ide mereka tanpa dikritik dan diejek
- Main-main dan humor yang bagus
- Insentif dan inspirasi dari para pemimpin

- Kapasitas untuk mengambil risiko dan menoleransi upaya dan kegagalan yang disengaja
- Penerapan teknik dan proses untuk merangsang debat kreatif
- Lingkungan yang menginspirasi
- Kolaborasi dan pengayaan ide

Adalah tanggung jawab manajer perubahan untuk secara agresif menerapkan dan mempromosikan teknik yang mendorong mengidentifikasi solusi kreatif untuk masalah proyek dan bisnis, dengan mempengaruhi para pemimpin dan bertindak sebagai fasilitator sehingga teknik yang tepat dapat diterapkan.

Cara lain untuk berpikir tentang proses kreatif adalah dengan melihat model bertahap. Menurut Bertrand Russell (1956, 1992), proses kreatif memiliki empat fase yang harus diikuti untuk mencapai potensi kreatif penuh tim. Tabel 14.1 mencantumkan empat fase bersama dengan deskripsi setiap fase.

Tabel 14.1 Fase dalam Proses Kreatif (Bertrand Russell, 1956, 1992)

| | |
|-------------------|---|
| Persiapan | Pelajari, baca, diskusikan, kumpulkan, coret, dan kembangkan imajinasi |
| Inkubasi | Istirahat dan putus hubungan dari masalah. Ketidaksadaran, yang tidak dibebani oleh intelek, mulai menguraikan koneksi tak terduga yang merupakan esensi penciptaan. Manajer perubahan atau fasilitator harus memperhatikan waktu yang tepat untuk campur tangan dalam pertemuan untuk menemukan solusi, menutupnya sementara sehingga orang punya waktu untuk "melamun." Saat melanjutkan rapat di hari lain, solusi kreatif yang tidak terduga mungkin siap muncul. |
| Penerangan | Di sini ide, solusinya, muncul. Ini adalah waktu untuk "Eureka" klasik Archimedes. Juga dikenal sebagai wawasan, biasanya terjadi ketika otak bebas, mungkin melakukan aktivitas mekanis seperti mandi, bercukur, atau mengemudi. |
| Verifikasi | Ini adalah kembalinya kesadaran, rasionalitas. Intelek mulai menyelesaikan pekerjaan imajinasi dimulai. Inilah saatnya untuk menguji ide, menyerahkannya pada kritik dan penilaian. |

Sebelum menyajikan teknik untuk mengelola kreativitas, kita akan melihat dua jenis pemikiran yang akan digunakan dalam proses untuk menghasilkan solusi kreatif—berpikir divergen dan konvergen.

Berpikir divergen

Berpikir divergen adalah cara berpikir yang luas dan tidak terbatas tanpa memperhatikan kenyataan. Berpikir divergen secara harfiah adalah tanah tak bertuan, tanpa logika, batasan, atau aturan. Apapun itu; apa pun mungkin. Aturan dasar berpikir divergen adalah

- Kuantitas mengarah pada kualitas.
- Tunda penilaian dan dorong untuk bermimpi.
- Jangan memegang atau membuang apa pun.
- Jelajahi yang tak terduga dan tidak biasa.
- Tingkatkan ide-ide lain; biarkan satu ide menciptakan ide lainnya.

Berpikir konvergen

Berpikir konvergen selalu diterapkan setelah tahap berpikir divergen. Ini melibatkan evaluasi, penilaian, dan pengambilan keputusan. Risikonya di sini adalah bahwa keterikatan pada paradigma membatasi pilihan dan menghilangkan kecerdikan pemikiran divergen. Beberapa aturan dasar berpikir konvergen adalah

- Bersikaplah positif, tanyakan pada diri sendiri, “Mengapa tidak?”
- Berhati-hatilah—hindari keputusan tergesa-gesa yang dapat mengesampingkan ide bagus yang pada awalnya tampak tidak mungkin.
- Fokus pada tujuan awal.
- Jelajahi yang tak terduga dan tidak biasa.
- Meningkatkan ide.
- Pertimbangkan hal baru; Beranilah!

14.1 Teknik untuk Menghasilkan Solusi Kreatif

Ada beberapa teknik yang dapat berguna untuk menghasilkan solusi kreatif, antara lain brainstorming, brainwriting, dan SCAMPER (Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put to another use, Elimination, Reorganize). Namun, sebelum menghasilkan ide, perlu didefinisikan secara jelas masalah yang akan dipecahkan.

14.1.1 Mendefinisikan Masalah yang Akan Dipecahkan

Masalah sebenarnya yang harus dipecahkan seringkali tidak jelas. Apa yang kita rasakan sebagai masalah, secara umum, adalah efek dari suatu situasi.

Pada tahun 1940-an, industri perkapalan menghadapi krisis yang serius. Biaya transportasi kargo meningkat, dan butuh waktu terlalu lama bagi barang untuk mencapai tujuannya. Investasi besar dilakukan untuk mengembangkan kapal yang lebih cepat dan untuk menurunkan biaya awak dan bahan bakar, tetapi hasilnya tidak memuaskan.

Masalahnya sebenarnya bukan pada waktu tempuh kapal, tetapi pada waktu kapal menunggu sebelum dimuat. Sebuah kapal adalah investasi modal yang besar, dan semakin lama dia menganggur di pelabuhan, semakin buruk produktivitasnya. Selain itu, kelebihan waktu barang yang akan dimuat di pelabuhan berarti risiko kehilangan dan pencurian yang lebih besar, meningkatkan biaya asuransi kargo laut.

Pada saat itu, seorang pengemudi truk muda, yang melihat pemuatan bal kapas yang lambat di Pelabuhan New York, memiliki ide untuk menyimpan barang dalam wadah baja besar yang dapat diatur untuk dimuat bahkan sebelum kapal merapat, sangat mengurangi waktu bongkar muat. Ide ini mengarah pada pembuatan peti kemas, yang merevolusi industri perkapalan.

Efek yang dirasakan menghubungkan pengurangan biaya dengan peningkatan efisiensi transportasi laut. Namun, masalahnya bukan waktu tempuh kapal, tetapi waktu idle di pelabuhan.

Langkah pertama dalam menemukan solusi untuk suatu masalah adalah menilai secara komprehensif semua faktor yang terlibat, mengumpulkan data sebanyak mungkin, kemudian mengumpulkan tim multidisiplin untuk membahas masalah dan mengartikulasikan pernyataan yang menggambarkannya secara jelas dan objektif.

14.1.2 Menghasilkan Ide

Langkah kedua dalam proses ini adalah menggunakan teknik khusus untuk menghasilkan ide. Setelah masalah sebenarnya teridentifikasi, kumpulkan orang-orang dengan profil berbeda dari area bisnis yang berbeda, untuk bekerja sama mencari solusi. Keanekaragaman membantu secara signifikan karena memberikan perspektif yang berbeda untuk menghasilkan ide-ide kreatif tanpa keterikatan yang biasa dengan paradigma yang terpasang. Untuk menghasilkan ide, gunakan teknik yang merangsang pemikiran divergen.

Brainstorming terdiri dari menggunakan pemikiran divergen untuk menghasilkan ide sebanyak mungkin tanpa prasangka tentang kelangsungan hidup mereka. Ini adalah latihan bebas yang harus difasilitasi sehingga tidak ada filter atau sikap kritis yang akan menghambat keterlibatan penuh orang dalam menghasilkan ide. Aturan dasar pada tahap ini adalah membiarkan melamun dan tidak membuang ide apa pun.

Mulailah dengan memperkenalkan kalimat yang mendefinisikan sifat dan karakteristik masalah pada *flip chart* atau yang membuat definisi masalah terlihat oleh semua orang. Setiap ide yang dihasilkan harus ditulis pada *flip chart* dan dibagikan kepada semua orang. Setelah setiap 10 atau 15 ide, nilai kembali apakah fokus pada masalah telah hilang. Sebuah ide dapat menginspirasi orang lain,

penambahan sesuatu, atau perubahan pada ide aslinya. Dalam kasus ini, jangan mengubah ide aslinya. Tambahkan ide turunan Anda ke daftar ide orisinal. Ingat, inilah saatnya untuk menghasilkan ide, bukan mendiskusikannya.

Brainstorming dengan Post-its® adalah evolusi dari *brainstorming* yang membuat proses lebih partisipatif dan dinamis. Dasar-dasarnya sama dengan *brainstorming*; satu-satunya perbedaan terletak pada alat aplikasi. Jika seorang peserta memiliki ide saat melakukan *brainstorming* dengan Post-its selama fase berpikir divergen, dia harus menuliskannya, membacanya dengan keras kepada kelompok, dan kemudian mempostingnya di dinding. Dalam fase berpikir konvergen, pengelompokan ide menjadi lebih mudah berkat mobilitas Post-it yang dapat ditangani.

Brainwriting juga merupakan turunan dari *brainstorming*, dan sangat berguna dalam kelompok dengan peserta yang sangat aktif yang akhirnya membayangi dan menghambat partisipasi yang seimbang. Dengan teknik ini, pada fase berpikir divergen semua peserta didorong untuk menuliskan tiga ide pada selembar kertas dan menukarkannya dengan kelompoknya. Saat menerima lembar, peserta harus membacanya dan menambahkan sesuatu ke ide yang dibuat oleh peserta lain atau menambahkan satu atau lebih ide lain. Salah satu dari tindakan ini atau jumlah dari dua tindakan harus memberikan tiga ide baru. Fase ini akan berakhir ketika semua peserta telah melewati lembaran semua peserta lainnya. Pendekatan ini mirip dengan teknik kelompok nominal (NGT), awalnya dikembangkan oleh Andre Delbecq dan Andrew H. Van de Ven (1975).

CATATAN: Dorong ide sebanyak mungkin. Ide-ide terbaik mungkin akan merupakan kombinasi atau perbaikan dari beberapa ide lainnya dan akan dipilih dari sepertiga terakhir dari total ide yang dihasilkan.

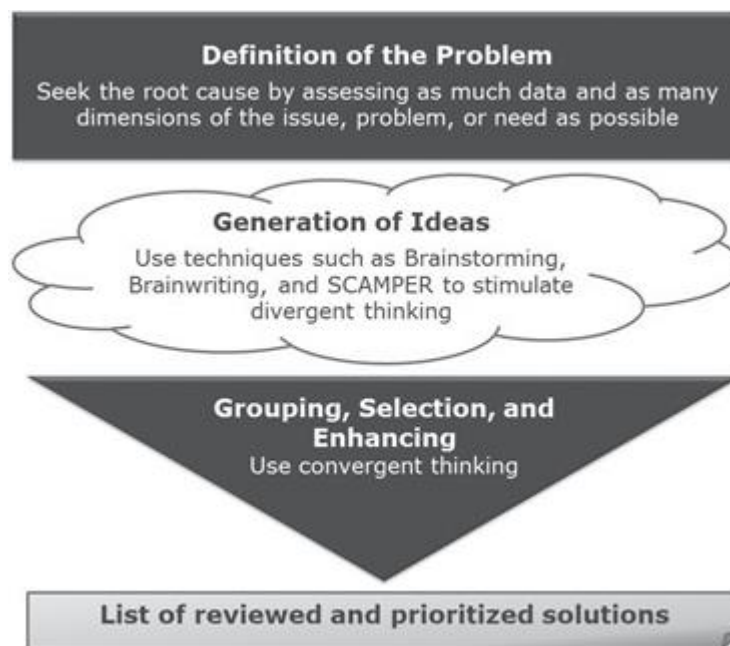
SCAMPER adalah proses "interogasi" di mana pertanyaan digunakan untuk memperkaya cara ide-ide alternatif dilihat. Proses ini dapat diterapkan bersama dengan teknik sebelumnya. Proses *SCAMPER* mencari solusi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan spesifik tentang ide-ide yang diajukan terkait dengan masing-masing konsep berikut:

- Pengganti
- Menggabungkan
- Beradaptasi
- Modifikasi
- Dimanfaatkan lain
- Menghilangkan
- Reorganisasi

14.1.3. Pengelompokan, Seleksi, dan Peningkatan

Setelah tahap menghasilkan ide berdasarkan pemikiran divergen, sekarang saatnya untuk menyusunnya dan mulai menentukan bagan solusi yang berlaku menggunakan pemikiran konvergen.

Mulailah dengan meminta tim yang menghasilkan ide untuk mengelompokkannya berdasarkan afinitas dan kesamaan. Jika perlu, tulis ulang ide-ide tersebut agar lebih mudah dipahami. Mintalah tim untuk memilih yang tampaknya paling tepat. Buat kumpulan ide yang diklasifikasikan sebagai prioritas satu dan prioritas dua. Pertanyakan pilihan dan terutama faktor pendorong yang menyebabkan beberapa ide dibuang. Gunakan proses pertanyaan SCAMPER untuk memperbaiki ide yang dibuang, jika memungkinkan. Jangan abaikan ide apa pun. Bahkan yang tidak langsung digunakan mungkin akan dibahas lagi nanti. Simpan di bank ide untuk setiap masalah dan bahkan simpan di gudang pengetahuan agar tidak hilang.



Gambar 14.2 Proses untuk mengembangkan solusi kreatif.

Tinjau rangkaian ide yang dipilih dan tingkatkan jika perlu, tulis ulang sebagai solusi potensial untuk masalah tersebut.

Gambar 14.2 merangkum proses untuk mengembangkan solusi kreatif. Jika Anda mengingat empat fase Russell, manajer perubahan perlu menyadari kebutuhan untuk campur tangan dalam beberapa kasus dan memungkinkan peserta yang terlibat dalam mengembangkan solusi kreatif masa inkubasi satu atau dua hari.

Kegiatan

- Ciptakan lingkungan yang menginspirasi.
- Mengembangkan lingkungan proyek kepercayaan untuk mendorong tim untuk membuat dan memberikan saran.
- Dorong para pemimpin untuk mempromosikan diskusi, humor yang baik, dan kepercayaan diri untuk mengambil risiko dan menoleransi upaya dan kegagalan yang bermaksud baik.
- Dorong penggunaan empat fase Russell—persiapan, hormati waktu inkubasi, penerangan, dan verifikasi.
- Mempersiapkan tim dan pemimpin untuk menerapkan teknik seperti brainstorming, brainwriting, dan SCAMPER.
- Bertindak sebagai fasilitator dalam proses untuk mengembangkan solusi kreatif.
- Mendorong partisipasi, kolaborasi, dan pengayaan ide secara kolektif.

BAB XV

MENGELOLA KETERLIBATAN PEMANGKU KEPENTINGAN

Fokus utama manajemen keterlibatan pemangku kepentingan adalah untuk mengurangi resistensi dan mendorong keterlibatan dalam perubahan sehingga tujuan strategis yang memotivasi investasi tercapai. Tidak ada proyek yang berhasil tanpa tingkat keterlibatan yang sesuai dalam perubahan.

Proses untuk melibatkan pemangku kepentingan dalam visi keadaan masa depan organisasi dimulai dengan komunikasi yang jelas dan langsung dari sponsor. Sponsor adalah salah satu elemen terpenting untuk keberhasilan perubahan. Memiliki co-sponsor dari manajemen puncak organisasi dan seluruh rantai kepemimpinan juga merupakan faktor yang secara langsung mempengaruhi hasil proyek.

Skenario yang ideal adalah mencapai keterlibatan 100%. Namun, ini adalah utopia bahkan untuk kasus-kasus di mana tidak ada kemungkinan perlawanan yang nyata.

Pada April 2015, Dan Price, pendiri dan CEO muda dari perusahaan pemrosesan pembayaran kartu kredit *Gravity Payments*, mengumumkan perubahan yang mengejutkan—pengurangan gajinya sendiri dan pembayaran gaji tahunan minimum Rp 1.050.000.000 kepada karyawannya. Keputusan Dan Price diilhami oleh penelitian yang menunjukkan bahwa ini adalah jumlah minimum yang dibutuhkan orang di Amerika Serikat untuk bahagia.

Bahkan, banyak yang senang dengan keputusan ini, terutama mereka yang berpenghasilan kurang dari jumlah tersebut. Namun, efek negatif juga terjadi.

Orang-orang yang telah bekerja bertahun-tahun untuk mendapatkan gaji mereka saat ini merasa tidak dihargai, karena setiap karyawan baru perusahaan akan mulai mendapatkan gaji yang sama. Yang lain merasa terekspos karena mereka mulai ditekan oleh keluarga dan teman dengan permintaan pinjaman. Dua eksekutif Price yang paling berharga meninggalkan perusahaan karena mereka percaya bahwa kebijakan gaji yang baru tidak adil. Pelanggan baru tertarik oleh publisitas yang dihasilkan oleh dampak kasus tersebut, tetapi beberapa pelanggan jangka panjang mengakhiri hubungan mereka dengan perusahaan, karena khawatir akan kenaikan biaya.

Perilaku manusia sangat kompleks; bukan logika saja yang mendefinisikan sikap dan impuls kita. Sebaliknya, kita memiliki sisi psikologis (seringkali kurang diketahui bahkan oleh diri kita sendiri) yang berlaku dalam banyak situasi. Hanya dengan pemikiran dan pengetahuan diri yang cukup

besar kita dapat memahami sisi psikologis ini. Persepsi kita tentang kerugian terjadi sebelum kita menyadari keuntungan yang akan datang dengan perubahan itu.

Peta Pemangku Kepentingan adalah alat utama untuk kegiatan makro ini. Peta ini secara jelas dan objektif menunjukkan tingkat keterlibatan para pemangku kepentingan, sehingga memungkinkan perencanaan dan pengembangan tindakan untuk menghadapi antagonis.

Dalam proyek yang sangat besar dan berdampak tinggi, pemantauan daftar panjang pemangku kepentingan mungkin tidak layak dilakukan. Jadikan pemangku kepentingan dengan pengaruh yang lebih besar pada proyek sebagai prioritas. Dalam kasus seperti itu, Anda dapat menggunakan pendekatan 20/80 dan meminta seseorang dari tim manajemen proyek bertanggung jawab atau secara aktif memantau 20% teratas— dengan pemantauan yang lebih jarang dari 80% sisanya.

Di awal proyek, nilai harapan pemangku kepentingan utama dalam pertemuan individu atau kelompok kecil. Pada fase pelaksanaan proyek, evaluasi seberapa besar harapan ini akan terpenuhi dan berikan umpan balik untuk memastikan keselarasan harapan pemangku kepentingan utama dengan hasil proyek.

Manajer perubahan perlu memahami akar penyebab penolakan dan mampu memiliki empati. Memahami situasi dan efek perubahan dari sudut pandang orang lain sangat penting untuk dilakukan.

Dalam banyak kasus, Anda akan mencapai kesimpulan bahwa ketakutan seseorang sama sekali tidak berdasar. Namun, ingatlah bahwa itu tidak berdasar bagi Anda, bukan baginya. Setiap manusia adalah unik dan membawa ke dalam perilakunya saat ini tidak hanya gaya alami dan bawaan tetapi juga efek dari peristiwa masa lalu yang merupakan bagian dari kisah hidupnya.

Kembangkan hubungan saling percaya. Bicara terus terang dan terbuka dengan para pemangku kepentingan untuk benar-benar memahami sumber kesusahan mereka. Sedikit bicara dan banyak mendengarkan. Kemampuan menjadi pendengar yang baik sebenarnya bukanlah tugas yang mudah. Anda harus mengembangkan sikap empatik dan menjaga pikiran Anda tetap terbuka dengan pendekatan yang tidak menghakimi. Sebenarnya, Anda mungkin telah dilatih untuk menjadi pembicara yang baik, tetapi Anda mungkin tidak pernah dilatih untuk menjadi pendengar yang baik. Kami akan membahas lebih lanjut tentang subjek ini di Bab 17, “Kompetensi Esensial untuk Pemimpin Perubahan.”

Seringkali bagian tersembunyi dari situasi tidak akan diartikulasikan. Gunakan keahlian Anda untuk menemukan apa yang ada di balik penampilan dan ajukan pertanyaan terbuka untuk mengonfirmasi atau mengesampingkan hipotesis.

Selalu bagikan persepsi Anda dengan tim proyek. Memahami posisi pemangku kepentingan menjadi kurang subjektif ketika Anda memiliki bukti dari berbagai sumber dan perspektif.

Pengelolaan keterlibatan pemangku kepentingan dimulai pada tahap perencanaan; itu dikembangkan melalui serangkaian kegiatan makro yang akan dilakukan di seluruh proyek sampai perubahan dilembagakan, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 15.1.

Tabel 15.1. Manajemen Pemangku Kepentingan melalui Fase Proyek

| Fase proyek | Makro-aktivitas | Tujuan utama |
|--------------------|---|--|
| Perencanaan | Tentukan dan siapkan sponsor proyek. | <ul style="list-style-type: none"> • Memobilisasi dan merangsang keterlibatan pemangku kepentingan melalui sponsor yang jelas. |
| | Mengadakan sesi kerja untuk menyelaraskan dan memobilisasi para pemimpin. | <ul style="list-style-type: none"> • Pastikan bahwa kepemimpinan perusahaan selaras dan juara perubahan. • Memobilisasi co-sponsor, meningkatkan kesadaran para pemimpin akan peran mereka sebagai agen perubahan yang aktif. • Amati perilaku dan evaluasi potensi antagonis di antara pimpinan perusahaan. |
| | Tentukan tujuan dan identitas proyek. | <ul style="list-style-type: none"> • Berikan alasan untuk perubahan tersebut. • Merangsang hubungan emosional pemangku kepentingan dengan perubahan. |
| | Memetakan dan mengklasifikasikan pemangku kepentingan. | <ul style="list-style-type: none"> • Mengevaluasi tingkat penerimaan terhadap perubahan dan menentukan strategi untuk meningkatkan keterlibatan atau menangani antagonisme. • Mempromosikan interaksi yang sering dengan pemangku kepentingan dan menilai harapan, perilaku, dan tingkat keterlibatan mereka. |
| | Menilai karakteristik budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap perubahan. | <ul style="list-style-type: none"> • Memberikan wawasan awal tentang dampak yang mungkin ditimbulkan oleh perubahan. • Identifikasi faktor antagonis dan tentukan strategi untuk mengurangi dampaknya terhadap perubahan. • Identifikasi faktor keterlibatan yang akan digunakan untuk memperkuat penerimaan perubahan. |

| | | |
|-----------------|---|--|
| | Tentukan peran dan tanggung jawab tim proyek. | <ul style="list-style-type: none"> • Hindari potensi konflik. • Menyelaraskan batas tanggung jawab, mengurangi spekulasi dan ketidakpastian yang mendorong sikap antagonis terhadap proyek. • Meningkatkan persepsi “menjadi bagian dari” (belonging), melibatkan dan mengikat pemangku kepentingan penting melalui bagan organisasi proyek. |
| | Rencanakan keanggotaan tim dan rencanakan pengembangan tim. | <ul style="list-style-type: none"> • Menghasilkan keamanan psikologis. • Kurangi kemungkinan tim proyek masuk ke keadaan negatif dari kesedihan antisipatif. |
| Akuisisi | Menilai kecenderungan perubahan dan dampaknya. | <ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi faktor antagonis dan tentukan strategi untuk mengurangi dampaknya terhadap perubahan • Mengidentifikasi faktor keterlibatan yang akan digunakan untuk • memperkuat penerimaan perubahan. |
| | Menetapkan rencana aksi manajemen perubahan. | <ul style="list-style-type: none"> • Mempromosikan integrasi tanpa batas antara rencana manajemen perubahan dan rencana manajemen proyek. • Memiliki strategi pendukung perubahan yang ditetapkan dan diselaraskan di antara komite pengarah, PMO dan tim manajemen proyek, dan dewan. |
| | Tentukan kebutuhan pelatihan tambahan tim. | <ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan pengetahuan tim, merangsang keamanan psikologis dan kepercayaan diri di masa depan proyek untuk memfasilitasi keterlibatan tim proyek. |
| Eksekusi | Melaksanakan Kick-off Proyek. | <ul style="list-style-type: none"> • Menyelaraskan harapan, mengintegrasikan dan melibatkan pemangku kepentingan, berbagi visi tentang keadaan masa depan, tujuan, sasaran, tantangan, dan tujuan proyek. • Memberikan langkah pertama menuju pembangunan semangat tim proyek. • Mendorong antusiasme dan motivasi tim proyek dan pemangku kepentingan lainnya. • Amati perilaku dan kemungkinan tingkat penerimaan pemangku kepentingan terhadap perubahan. |
| | Menilai dampak organisasi. | <ul style="list-style-type: none"> • Memetakan risiko yang melekat pada faktor manusia. • Identifikasi faktor antagonis dan tentukan strategi untuk mengurangi dampaknya terhadap perubahan. |

| | | |
|------------------|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi faktor keterlibatan yang akan digunakan untuk memperkuat penerimaan perubahan. • Menetapkan rencana untuk merelokasi pemangku kepentingan yang terkena dampak proyek. |
| | Merencanakan dan melaksanakan pembelajaran dan pengelolaan pengetahuan yang diperoleh. | <ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan kompetensi untuk mencapai keunggulan operasional. • Merangsang kepercayaan pemangku kepentingan dalam hasil proyek. • Mempromosikan lingkungan berbagi pengetahuan. |
| | Konfirmasikan masa depan pemangku kepentingan dalam fase pasca proyek. | <ul style="list-style-type: none"> • Merangsang keamanan psikologis. • Kurangi kemungkinan tim proyek masuk ke keadaan negatif dari kesedihan antisipatif. |
| | Tentukan peran dan tanggung jawab untuk fase produksi. | <ul style="list-style-type: none"> • mengatasi potensi konflik. • Menyelaraskan batasan tanggung jawab, mengurangi spekulasi dan ketidakpastian yang mendorong sikap antagonis terhadap perubahan selama fase produksi. |
| Penerapan | Menilai kesiapan dan kepercayaan pemangku kepentingan untuk mengimplementasikan proyek. | <ul style="list-style-type: none"> • Menilai aspek logis dari kesiapan untuk berubah, seperti indikator, tujuan, dan metrik yang akan dipresentasikan pada pertemuan keputusan implementasi. • Evaluasi tingkat kepercayaan tim dan kembangkan tindakan untuk meningkatkannya bila perlu. |
| | Memastikan komitmen semua pemimpin terhadap implementasi. | <ul style="list-style-type: none"> • Mengantisipasi kemungkinan masalah yang dapat membahayakan implementasi, mengatasi yang logis atau menyiapkan kontinjensi. • Identifikasi pemangku kepentingan antagonis potensial dan pendapat mereka dan siapkan tindakan untuk menghadapinya. |
| Penutupan | Kenali kinerja tim dan individu. | <ul style="list-style-type: none"> • Melembagakan budaya transformasi organisasi yang berkelanjutan. |
| | Pastikan penugasan kembali yang memadai dari anggota proyek. | <ul style="list-style-type: none"> • Perkuat persepsi bahwa proyek adalah peluang untuk pengembangan karir, sehingga memastikan keterlibatan dalam perubahan di masa depan. |
| | Rayakan kemenangan dan tujuan yang dicapai. | <ul style="list-style-type: none"> • Melembagakan budaya transformasi organisasi yang berkelanjutan. Tetap semangat untuk mempertahankan perubahan selama fase produksi. |

Banyak dari kegiatan makro ini dimaksudkan untuk memberi makna pada perubahan, mengembangkan keadaan keamanan psikologis, menghindari efek negatif dari kesedihan antisipatif, dan melibatkan dan memobilisasi orang, menciptakan lingkungan yang positif untuk keterlibatan pemangku kepentingan. Kegiatan lain memungkinkan identifikasi faktor antagonis dan berfungsi untuk memantau kemungkinan tingkat penerimaan pemangku kepentingan terhadap perubahan yang diusulkan.

Pemangku kepentingan harus dipantau selama proyek dan bahkan setelah proyek berakhir, karena posisi mereka dapat sangat bervariasi selama fase pelaksanaan dan bahkan setelah perubahan diterapkan. Ingatlah bahwa ketika kita berbicara tentang pemangku kepentingan, kita tidak hanya melibatkan mereka yang berpartisipasi dalam proyek secara langsung, tetapi juga semua orang yang terpengaruh oleh perubahan, termasuk mereka yang berada di luar organisasi.

Berikan perhatian khusus kepada mereka yang ingin berpartisipasi tetapi karena alasan tertentu bukan bagian dari tim proyek. Kecenderungan mereka adalah melampiaskan kekesalannya dalam bentuk perilaku antagonis. Upayakan agar pemangku kepentingan ini tetap terlibat melalui komunikasi langsung dan aktif, dan jika mungkin, jelaskan kepada mereka mengapa mereka tidak berada dalam tim dengan cara yang Anda sampaikan bahwa Anda masih menghargai ide dan masukan mereka.

Praktik pemantauan yang baik adalah melakukan sesi briefing dan debriefing untuk pertemuan dan acara yang melibatkan pemangku kepentingan penting. Selama pengarahan, tentukan dengan jelas strategi untuk melakukan pertemuan, serta soroti interaksi dan pertanyaan yang mungkin diajukan. Bersiaplah untuk intervensi negatif dari antagonis dan tentukan taktik untuk menghadapinya. Menugaskan anggota tim proyek sebagai pengamat untuk memantau perilaku peserta rapat, memperhatikan setiap detail, seperti postur tubuh, tingkat perhatian dan konsentrasi, partisipasi, antusiasme, dll.

Selama sesi tanya jawab, diskusikan dengan tim manajemen proyek tentang persepsi yang dikumpulkan. Gunakan Peta Pemangku Kepentingan sebagai panduan untuk mendokumentasikan posisi mereka dan mengembangkan strategi untuk memperluas keterlibatan atau menangani antagonis.

Memantau perilaku pemangku kepentingan selalu menjadi tantangan ketika Anda harus berurusan dengan tim virtual. Pilihan terbaik adalah melatih seseorang di tim virtual untuk melakukan tugas ini. Biasanya setidaknya ada satu orang dari Sumber Daya Manusia yang bekerja sama dengan tim virtual. Jika ini adalah situasi Anda, negosiasikan partisipasi orang ini sebagai anggota paruh waktu dari tim manajemen perubahan. Kegiatan makro yang berulang juga merupakan sumber informasi yang sangat baik tentang tingkat penerimaan perubahan. Perhatikan hal-hal berikut dalam kaitannya dengan kegiatan-kegiatan tersebut.

Rencanakan dan Kelola Komunikasi

Komunikasi merupakan elemen penting untuk membantu dalam memahami visi organisasi setelah perubahan, tujuan (mengapa kita berubah), apa yang akan berubah dan bagaimana hal itu akan diubah. Berkomunikasi dengan benar mengurangi kebisingan dan ketidakpastian organisasi, menyesuaikan harapan, dan menyelaraskan pemangku kepentingan di seluruh proyek.

Dalam aspek yang berulang, komunikasi membuat orang tetap terhubung dengan perubahan dan menghasilkan perspektif transparansi, mengurangi rasa takut akan hal yang tidak diketahui.

Ingatlah bahwa sebagian besar komunikasi tidak akan direncanakan. Manajer perubahan harus menangani secara langsung mereka yang menunjukkan beberapa tingkat penolakan untuk mencari umpan balik dan memeriksa apakah:

- Pesan telah dipahami dengan benar.
- Situasi telah menciptakan ketidaknyamanan.
- Kebutuhan belum ditangani.
- Situasi mendorong ketidakamanan psikologis.
- Persepsi negatif terhadap penyesuaian yang diperlukan untuk memperluas keterlibatan disembunyikan.

Praktik yang baik dalam komunikasi individu dan tatap muka adalah meminta rekomendasi. Orang merasa tersanjung dan dihargai ketika seseorang meminta bantuan mereka.

Terapkan Proses Partisipatif

Bagi kebanyakan orang, proses partisipatif memiliki dampak besar pada rasa memiliki mereka. Apa yang dihasilkan secara partisipatif menghasilkan persepsi tentang “orang tua”, termasuk DNA dari setiap peserta dalam pengambilan keputusan. Jika mereka memiliki DNA Anda, mereka adalah anak-anak Anda. Jika mereka adalah anak-anak Anda, mereka cantik menurut definisinya. Anda tidak akan pernah melihat seseorang memposting foto anaknya di media sosial yang mengatakan, “Lihat betapa jeleknya bayi saya!”

Dorong penggunaan proses partisipatif untuk menghasilkan hubungan pemangku kepentingan dengan perubahan, tetapi pastikan untuk mengamati praktik yang baik untuk kegiatan ini.

Kelola Konflik

Konflik logis yang sering terjadi, yang diselesaikan dengan pendekatan kolaboratif, dapat mengindikasikan bahwa para pihak terlibat. Konflik-konflik tersebut sebenarnya merupakan hasil dari upaya mencari solusi terbaik agar perubahan tersebut berhasil.

Namun, konflik psikologis yang sering melibatkan pemangku kepentingan yang sama dapat mengindikasikan ketidaknyamanan dan penolakan terhadap perubahan.

Kelola Motivasi

Motivasi yang tinggi dari sebuah tim terhadap sebuah proyek menunjukkan keterlibatan. Namun, bahkan tim yang termotivasi dapat memiliki anggota yang kurang termotivasi. Dalam hal ini, cobalah untuk memahami akar masalahnya, mungkin terkait dengan berbagai faktor pribadi yang belum tentu terkait dengan proyek.

Sebaliknya, motivasi yang rendah, yang dapat disebabkan oleh beberapa faktor, harus dinilai terhadap ketidaknyamanan yang disebabkan oleh perubahan tersebut. Jika terkait dengan proyek, lihat dulu apakah Anda bisa mengetahui akar masalahnya; jika tidak, lihat apakah Anda dapat menugaskan kembali orang ini ke posisi lain dalam organisasi yang dia sukai. Ingat: Satu anggota tim yang negatif dapat menghancurkan moral anggota tim lainnya, jadi dalam situasi seperti itu, bertindak cepat untuk menyelesaikan situasi.

Kelola Perilaku

Mirip dengan motivasi, perilaku yang tidak pantas atau tidak memadai dapat diakibatkan oleh berbagai penyebab.

Beberapa tahun yang lalu, kami sedang mengerjakan proyek perubahan berdampak tinggi ketika kami melihat bahwa orang tertentu mulai menunjukkan perilaku agresif terhadap beberapa pemangku kepentingan yang terlibat langsung dalam proyek tersebut. Kami mulai menyelidiki akar penyebab perilaku ini. Kami menemukan bahwa orang ini sedang dalam proses perceraian dan bertengkar dengan istrinya untuk hak asuh anak-anak mereka. Situasi itu saja akan menjadi alasan yang cukup untuk memahami perubahan perilakunya. Lebih buruk lagi, istrinya juga bekerja di perusahaan itu dan menjadi bagian dari proyek tersebut. Sasaran agresivitasnya adalah para pemangku kepentingan yang paling dekat dengan istrinya, yang mendukungnya dalam urusan pribadi, yang akhirnya meluas ke konteks interaksi proyek.

Hanya pendekatan mendalam terhadap akar penyebab masalah yang dapat membantu untuk memahami apakah perilaku yang tidak pantas dari pemangku kepentingan memang terkait dengan ketidaknyamanan akibat perubahan. Namun, ini bukan tugas yang mudah. Agar efektif, Anda harus mengembangkan hubungan kepercayaan dengan para pemangku kepentingan dan menumbuhkan profil kredibilitas tinggi. Jika Anda merasa tidak nyaman untuk mendekati seseorang secara langsung, cobalah mencari tahu apa yang menjadi akar masalahnya melalui percakapan yang jujur dengan seseorang yang dekat dengan orang tersebut. Bila perlu, mintalah dukungan dari anggota departemen SDM. Mereka mungkin memiliki beberapa informasi yang tidak diungkapkan tentang orang yang bersangkutan dan dapat mendukung Anda dalam kasus seperti itu.

Teknik untuk Mengurangi Tindakan Antagonis

Strategi pelibatan pemangku kepentingan tidak dapat hanya didasarkan pada prinsip-prinsip rasional. Meskipun komunikasi mungkin memadai dan orang-orang memahami bahwa perubahan itu perlu, Anda mungkin masih belum mencapai tingkat keterlibatan yang tinggi di antara semua pemangku kepentingan. Bahkan jika Anda mengembangkan semua kegiatan pelatihan tradisional dan menggunakan mekanisme insentif dan pengakuan, sebagian kecil dari kelompok pemangku kepentingan mungkin masih merasa tidak nyaman dengan perubahan tersebut. Kita adalah manusia, dan karena itu, kita sangat kompleks dan dipengaruhi tidak hanya oleh akal tetapi juga oleh emosi.

Jangan meremehkan kekuatan agenda pribadi. Setiap orang memiliki rencana kehidupan profesionalnya sendiri, yang terkait dengan ambisi pribadinya. Agenda pribadi memiliki dampak yang luar biasa, terutama pada perubahan yang menyentuh kepentingan yang tidak diumumkan dari beberapa pemangku kepentingan.

Ada kasus di mana antagonisme tidak terkait dengan perubahan. Siapa pun yang menonjol dalam mengelola proyek besar akan menghadapi hambatan yang tujuan utamanya bukan untuk mendukung keberhasilan seseorang yang bersaing dengannya untuk mendapatkan tempat di perusahaan. Piramida hierarki organisasi secara alami mendorong persaingan untuk beberapa posisi berpangkat tinggi.

Bentrok ego, perebutan kekuasaan dan status, merupakan bagian dari perilaku manusia yang kompleks dan secara langsung mempengaruhi dukungan atau posisi antagonis para pemangku kepentingan.

Meskipun terfokus pada strategi engagement, kompleksitas inilah yang menyebabkan pelibatan pemangku kepentingan perlu mempertimbangkan pendekatan lain setidaknya untuk mengurangi aksi antagonis. Pendekatan-pendekatan ini mencakup protagonis yang diinduksi, taktik persuasif, dan tindakan ekstrem.

Protagonisme yang Diinduksi

Protagonis terinduksi mengacu pada menghilangkan antagonis dari zona konflik dan menempatkan mereka di zona solusi. Karena melibatkan 100% orang jarang memungkinkan, mengelola resistensi dan menempatkan pemangku kepentingan pada posisi yang lemah untuk menolak perubahan adalah pendekatan yang layak yang sering kali membawa hasil yang bagus.

Ketika seorang antagonis adalah salah satu pemangku kepentingan proyek yang penting, berikan visibilitas pada pekerjaannya, buat dia mengambil bagian dalam dewan, biarkan dia mempresentasikan kemajuan kegiatan di bawah tanggung jawabnya, dan buat eksposur ke tingkat hierarki tertinggi organisasi. Ketika ditempatkan dalam situasi seperti itu, seorang

pemimpin yang seharusnya menjadi agen perubahan tetapi bertindak sebagai antagonis akan memiliki sedikit kekuatan untuk menolak proyek, bahkan jika dia tidak mematuhi.

Kesalahan umum tim manajemen proyek adalah mengambil sendiri tugas menyajikan laporan status kepada komite pengarah. Ambil peran sebagai fasilitator atau moderator. Susun agenda dan buka rapat, tetapi jadikan pemimpin masing-masing daerah menjadi protagonis dan mempresentasikan bagian mereka. Tidak seorang pun ingin tampil sebagai penghambat perubahan di hadapan komite pengarah.

Bayangkan para pemimpin yang tidak mengirimkan tim mereka ke pelatihan yang dijadwalkan. Jika jelas bahwa mereka akan mempresentasikan indikator untuk wilayah mereka kepada komite pengarah secara langsung, kemungkinan para pemimpin ini akan mengubah taktik mereka agar tidak merusak citra mereka. Jika Peta Risiko menunjukkan situasi yang dapat mempengaruhi perubahan, jangan biarkan antagonis menempatkan dirinya pada posisi korban. Sebaliknya, koordinasikan dengan sponsor kebutuhan semua area bisnis untuk mempresentasikan rencana darurat mereka.

Selain itu, ada orang yang merasa bahwa perubahan akan mempengaruhi status mereka dalam organisasi dan yang ingin berada di proyek tetapi tidak. Jika mereka adalah pemangku kepentingan yang penting, berikan mereka tempat, sebagai anggota dewan, misalnya. Persepsi eksklusif sangat mempengaruhi harga diri orang. Termasuk mereka dapat mengubah persepsi mereka tentang perubahan.

Singkirkan antagonis dari area masalah dan sertakan mereka di area solusi. Anda tidak akan langsung melibatkan mereka, tetapi naluri bertahan hidup akan membatasi kapasitas mereka untuk menolak perubahan jika mereka dibujuk untuk bertindak sebagai protagonis.

Taktik Persuasif

Perubahan yang dipaksakan meninggalkan bekas yang dalam pada budaya organisasi dan jarang membawa perusahaan mencapai tingkat keunggulan yang diharapkan dengan perubahan. Namun, ada kasus di mana tingkat resistensi dari pemangku kepentingan mungkin memerlukan pendekatan persuasif.

Misalnya, pendekatan tekanan rendah dapat digunakan, yang membutuhkan dukungan dari pemangku kepentingan pendukung yang diidentifikasi sebagai pemberi pengaruh dari antagonis tertentu. Minta influencer untuk mendengarkan kekhawatiran Anda dan berbicara tentang dimensi positif dari perubahan dengan antagonis.

Pendekatan tekanan menengah dapat mencakup keterlibatan Sumber Daya Manusia atau mentor untuk memperkuat harapan perusahaan bahwa para pemimpinnya harus bertindak sebagai agen penggerak perubahan. Memperkuat pentingnya para pemimpin bertindak secara konsisten dengan visi keadaan masa depan organisasi, ingat bahwa yang menginspirasi tenaga kerja adalah contoh, bukan kata-kata.

Mengenai pendekatan tekanan tinggi, mereka harus mendapat dukungan dari sponsor proyek dan/atau komite pengarah secara terbuka dan langsung. Pada titik ini, persuasi akan menyentuh batas paksaan, tetapi, jika ini diperlukan untuk keberhasilan perubahan, pastikan untuk melakukannya.

Tindakan Ekstrim

Mempertahankan pemangku kepentingan penting untuk proyek yang tidak terlibat dan tetap menolak bahkan setelah menggunakan semua taktik yang mungkin untuk mengisolasi antagonismenya adalah permainan kalah-kalah. Skenario ini buruk bagi pemangku kepentingan, hasil perubahan, dan organisasi.

Orang ini akan berada dalam keadaan sengsara yang kemungkinan besar akan mempengaruhi produktivitas dan peluang kariernya dalam organisasi. Perubahan kemungkinan akan terpengaruh dan organisasi menetapkan preseden yang berbahaya. Budayanya akan membawa tanda merendahkan, dan perubahan di masa depan akan jauh lebih sulit.

Kasus ekstrim membutuhkan tindakan ekstrim. Diskusikan dengan tim proyek efek dari posisi pemangku kepentingan ini pada keberhasilan proyek. Atur bukti penolakan ekstrimnya terhadap perubahan, daftar semua tindakan yang diambil untuk mengisolasi oposisi, dan diskusikan kemungkinan mengeluarkan orang ini dari proyek atau bahkan dari organisasi.

Situasi jenis ini umumnya telah menghasilkan begitu banyak keausan dan telah melibatkan begitu banyak orang dari manajemen puncak organisasi sehingga proposisi tim proyek tampaknya bukan tindakan ekstrem yang tidak berdasar.

Sebisa mungkin hindari langkah-langkah ekstrem, namun jangan lewatkan fokus utama, yaitu pelembagaan perubahan. Tidak semua akan beradaptasi dengan visi masa depan organisasi. Pada akhirnya, bukan yang terkuat atau terpintar yang bertahan, tetapi mereka yang beradaptasi dengan lebih baik.

Kegiatan

- Memastikan bahwa sponsor akan mengkomunikasikan visi keadaan masa depan organisasi secara luas.

- Libatkan pemimpin organisasi untuk mendapatkan sponsor bersama yang eksplisit dan tanpa syarat.
- Menilai harapan pemangku kepentingan utama dalam pertemuan individu atau kelompok kecil. Pada fase pelaksanaan proyek, evaluasi seberapa besar harapan ini akan terpenuhi dan berikan umpan balik untuk memastikan keselarasan harapan pemangku kepentingan utama dengan hasil proyek.
- Pantau, perbarui secara dinamis, dan tentukan strategi untuk mendorong keterlibatan atau membatasi tindakan antagonis menggunakan Peta Pemangku Kepentingan.
- Terus memantau perilaku pemangku kepentingan yang paling berpengaruh.
- Diskusikan persepsi tingkat keterlibatan pemangku kepentingan dengan tim proyek untuk mendapatkan perspektif yang berbeda.
- Mengelola komunikasi, memperhatikan kebutuhan komunikasi yang luar biasa (tidak terencana), formal, dan informal
- Kembangkan kepercayaan dan transparansi dengan pemangku kepentingan dan dekati mereka, bila perlu, untuk membantu memahami akar penyebab resistensi.
- Melakukan sesi briefing dan debriefing dalam pertemuan dengan pemangku kepentingan yang penting untuk proyek.
- Gunakan aktivitas makro yang berulang sebagai sumber informasi tentang perilaku pemangku kepentingan dan tingkat penerimaan mereka terhadap perubahan.
- Terapkan teknik untuk mengurangi tindakan antagonis:
 - ✓ Protagonis terinduksi
 - ✓ Taktik persuasif
 - ✓ Tindakan ekstrim

BAB XVI

CMO — KANTOR MANAJEMEN PERUBAHAN

16.1 Mengubah Strategi Menjadi Hasil

Banyak perusahaan menginvestasikan waktu manajemen puncak yang berharga untuk mengembangkan rencana strategis, tetapi hanya sedikit yang berhasil melaksanakannya dengan benar. Menurut Chris Zook dan James Allen (2010), tujuh dari delapan perusahaan dalam sampel global dari hampir 2.000 organisasi besar belum berhasil meningkatkan profitabilitas mereka seperti yang direncanakan dalam inisiatif strategis.

Dalam pandangan Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2005), pencipta Balanced Scorecard (BSC), masalahnya terkait dengan kesenjangan antara perumusan dan implementasi strategi. Penelitian mereka menunjukkan bahwa, rata-rata, 95% karyawan suatu organisasi tidak mengetahui strategi tersebut, yang membuat implementasinya jauh lebih sulit. Selain itu, di 67% organisasi, manajer SDM dan TI mengembangkan aktivitas tanpa menyelaraskannya dengan rencana strategis. Bonus karyawan di lebih dari 90% kasus tidak ada hubungannya dengan keberhasilan atau kegagalan inisiatif strategis.

Kaplan dan Norton menyarankan bahwa membuat Office of Strategy Management (OSM) adalah praktik yang baik untuk meningkatkan implementasi strategi yang efektif. Fungsi organisasi baru ini tidak sama dengan mengkoordinir penyusunan rencana strategis, melainkan sebagai pelengkap yang berfokus pada pengelolaan implementasi strategi, yang akan melibatkan proses, teknologi, dan manusia. Pendekatan ini menyiratkan penyelarasan berbagai departemen, seperti Sumber Daya Manusia (SDM), Teknologi Informasi (TI), Kantor Manajemen Proyek (PMO), Peningkatan Proses (PI) atau Kontrol Kualitas (QC), dan Keuangan. Terakhir harus memastikan bahwa anggaran setiap departemen dan unit bisnis juga akan selaras dengan strategi perusahaan.

Ketika kita berbicara tentang implementasi strategi, kita berbicara tentang perubahan. Dalam konteks strategis inilah kami merekomendasikan fungsi organisasi, Change Management Office (CMO).

16.2 Konsep CMO

CMO adalah fungsi organisasi yang telah memperoleh kekuatan sebagai praktek mengelola faktor manusia dalam proses perubahan diakui sebagai disiplin penting untuk keberhasilan organisasi.

CMO dapat didefinisikan sebagai area perusahaan yang mendukung pengembangan strategi, memprioritaskan portofolio proyek, mengelola metodologi, praktik terbaik, dan alat, serta merencanakan, melaksanakan, memantau, dan mendukung perubahan organisasi melalui interaksinya dengan fungsi lain yang terkait dengan perencanaan dan pelaksanaan strategi organisasi.

Menerapkan CMO hampir selalu merupakan hasil dari pematangan disiplin manajemen perubahan organisasi di sebuah perusahaan. Secara umum, teknik manajemen perubahan mulai digunakan oleh departemen-biasanya TI atau SDM-dan kemudian, ketika mereka telah menghasilkan nilai yang dirasakan karena hasil proyek, mereka berkembang menjadi peran yang lebih luas, menetapkan CMO sebagai khusus- area yang mencakup semua perubahan dalam suatu organisasi.

Serupa dengan Project Management Office (PMO), CMO memiliki tingkat kedewasaan dan kepentingan yang berbeda dalam organisasi yang berbeda.

Di sebagian besar organisasi, manajemen perubahan masih berada pada tingkat kinerja operasional utama selama fase pelaksanaan proyek, dan difokuskan secara eksklusif pada komunikasi dan pelatihan. Dalam organisasi yang mulai menyusun CMO, mungkin beroperasi sebagai unit kecil yang dibentuk oleh beberapa orang, biasanya sebagai bagian dari PMO. Dalam organisasi yang telah mencapai tingkat keunggulan tertentu dalam model tata kelola mereka, CMO dibentuk oleh struktur yang terhubung langsung ke tingkat hierarki tertinggi yang bertanggung jawab untuk mendefinisikan dan menerapkan strategi perusahaan. Dalam kasus ini kita sering menemukan area yang didedikasikan untuk koordinasi perencanaan dinamis dari strategi dan manajemen pelaksanaannya. CMO secara eksplisit disponsori oleh CEO dan anggota C-suite lainnya, bekerja dari rencana strategis, terintegrasi dengan area lain organisasi, seperti SDM, TI, PMO, PI atau QC, dan Keuangan. Tabel 16.1 menunjukkan bagaimana CMO berkembang seiring dengan semakin matangnya tingkat manajemen perubahan dalam suatu organisasi.

Tabel 16.1. Ubah Tingkat Kematangan Manajemen dan CMO

| Tingkat Kedewasaan | Karakteristik | Ubah Fokus Manajemen |
|---------------------------|--|---|
| Pratama | Khas organisasi di mana PMO tidak ada, dan manajemen proyek hanya terfokus pada waktu, biaya, dan ruang lingkup. | Ketika manajemen perubahan diterapkan, fokusnya terbatas pada komunikasi dan pelatihan dalam proyek tertentu, tanpa integrasi dengan metodologi manajemen proyek. |

| | | |
|------------------------|---|---|
| Operasional | Biasanya ada di organisasi yang memiliki PMO departemen yang bertindak lebih sebagai pengontrol pelaksanaan proyek. | Manajemen perubahan diterapkan di beberapa proyek. Meskipun peran ini bersifat operasional, ada kesadaran akan kebutuhan untuk menilai dampak organisasi dan teknik dasar pelibatan pemangku kepentingan. |
| Berorientasi pada pola | Ditemukan di organisasi yang, bahkan memiliki PMO departemen, menerapkan metodologi standar. Peran PMO juga sebagai penasehat. | Manajemen perubahan mengikuti pola dan terintegrasi dengan manajemen proyek. Beberapa tingkat kepemimpinan memahami pentingnya mengelola faktor manusia untuk memiliki proyek yang sukses. |
| Manajemen taktis | Organisasi pada tingkat kematangan ini umumnya memiliki PMO terstruktur dengan peran perusahaan yang mencakup konsep manajemen perubahan dalam metodologinya. | CMO ada sebagai bagian dari struktur PMO. Semua proyek memiliki sponsor eksplisit dari para pemimpin. Manajemen perubahan beroperasi dalam proyek pada tingkat strategis dari tahap perencanaan. |
| Kinerja strategis | PMO adalah fungsi yang terintegrasi dengan area eksekusi strategi. Fungsinya adalah untuk memastikan pelaksanaan proyek dan metodologi program dan portofolio proyek, yang bertujuan untuk mencapai tujuan strategis. PMO dan CMO bertindak secara terintegrasi untuk membawa organisasi ke visi negara masa depan. | CMO muncul sebagai fungsi organisasi yang setingkat dengan PMO, baik terintegrasi dengan eksekusi strategi maupun fungsi lainnya seperti HR, IT, PMO, PI atau QC, dan Finance. Misinya juga melibatkan memprediksi kebutuhan proyek perubahan untuk mengaktifkan visi keadaan masa depan organisasi. Portofolio proyek diprioritaskan dan dikembangkan, dengan mempertimbangkan dampak organisasi yang dinilai dalam perencanaan strategis. CMO memiliki peran sebagai penasihat dalam proyek yang sedang berjalan di organisasi. |

16.3 Peran CMO

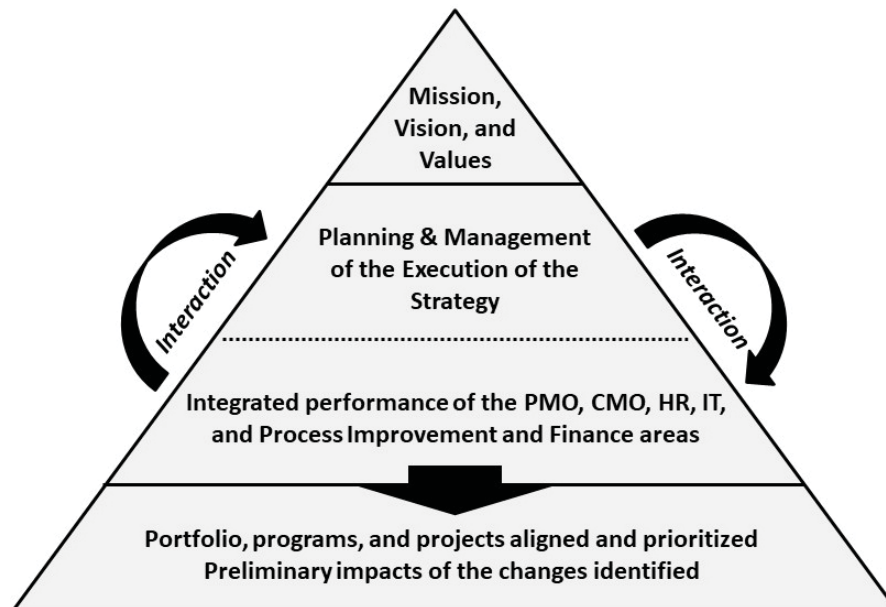
Peran CMO tergantung pada tingkat kematangan manajemen perubahan dalam organisasi. Seperti yang telah kita lihat, manajemen perubahan organisasi dapat bervariasi dari unit operasi sederhana hingga seluruh area (CMO) dengan peran taktis dan strategis.

Organisasi dengan tingkat kematangan yang tinggi dalam model tata kelolanya tidak hanya memikirkan strategi tetapi juga rencana untuk mengeksekusinya. Faktor manusia dan budaya organisasi merupakan faktor yang juga diperhitungkan sebagai bagian dari modeling yang akan membawa organisasi ke tingkat kompetitif yang lebih tinggi dalam jangka pendek, dan dalam proses transformasi organisasi yang berkelanjutan. Urutan dan kecepatan implementasi perubahan merupakan faktor yang dipertimbangkan ketika strategi diubah menjadi salah satu manajemen portofolio, sehingga tingkat ketidaknyamanan yang berlebihan yang mungkin ditimbulkan oleh perubahan ini tidak membebani orang.

Jika di satu sisi kita hidup di dunia yang menuntut perubahan yang semakin banyak, dan di sisi lain, kita memiliki tenaga kerja yang tidak mampu menyerap dan mengasimilasi perubahan tersebut, maka itu mengancam pelaksanaan tuntutan strategis dari portofolio. pengelolaan.

Organisasi yang dapat menerapkan sejumlah besar perubahan dalam waktu singkat adalah organisasi yang, pada tahap awal pendekatan strategisnya, memprioritaskan pembentukan “organisasi yang tangguh”, yaitu organisasi dengan budaya organisasi di mana para pemimpin dan orang-orang dalam organisasi siap untuk hidup dengan perubahan terus-menerus.

Organisasi-organisasi ini merespon lebih cepat terhadap permintaan pasar, tanpa membawa tenaga kerja mereka ke tingkat ketidakamanan psikologis yang meningkatkan resistensi terhadap satu pun perubahan yang diusulkan. Kemampuan untuk mengubah paradigma ini bukanlah hasil dari kebetulan, tetapi dari budaya yang direncanakan secara strategis untuk mencapai tingkat kematangan organisasi ini.



Gambar 16.1 Perencanaan strategis terpadu.

Peran CMO dalam proses perencanaan strategis dan dalam proses manajemen portofolio derivasi portofolio proyek perlu dikoordinasikan dengan fungsi organisasi lainnya seperti SDM, TI, PMO, PI atau QC, dan tim pelaksana rencana strategis. Gambar 16.1 menyajikan hubungan ini sebagai bagian dari piramida perencanaan strategis terpadu.

Peran strategis CMO mengidentifikasi dan mengartikulasikan kesenjangan antara keadaan saat ini dan masa depan dari sudut pandang manusia. Dampak awal dapat diantisipasi, memungkinkan organisasi untuk memperkirakan upaya dalam hal manajemen perubahan dan inisiatif strategis yang diprioritaskan.

Misalnya, dalam sebuah organisasi dengan strategi ekspansi berdasarkan akuisisi, CMO harus menilai dampak dari keputusan ini pada organisasi dan tenaga kerjanya, dan kemudian mengidentifikasi dan mengoordinasikan proyek untuk mempersiapkan para pemimpin dan tenaga kerja untuk menghadapinya. penggabungan budaya yang akan terjadi setelah akuisisi. Demikian pula, fungsi PI, SDM, dan TI harus meninjau kembali inisiatif lain yang diidentifikasi CMO untuk mempersiapkan organisasi bagi keberhasilan strategi baru ini. Proses penganggaran yang dikoordinasikan oleh bagian keuangan harus sejalan dengan semua inisiatif strategis tersebut.

Portofolio program dan proyek perlu diselaraskan dengan kalimat yang mendefinisikan visi organisasi, yaitu bagaimana organisasi ingin berada dalam jangka waktu tertentu. Untuk mencapai visinya, organisasi akan memerlukan beberapa perubahan, ada yang berdampak tinggi dan ada yang berdampak kecil. Beberapa elemen budaya akan

menuntut penyesuaian, dan yang lain harus diganti atau disisipkan agar visi dapat dicapai dan dipertahankan.

CMO yang melakukan manajemen perubahan taktis telah mengambil langkah maju yang besar bagi sebuah organisasi. Meskipun berfokus pada pelaksanaan proyek, itu juga membahas masalah manusia dalam perubahan organisasi dan menambah nilai untuk memastikan bahwa tujuan strategis yang memotivasi usaha tercapai.

Daftar berikut menguraikan kegiatan taktis dan strategis yang akan dilakukan oleh CMO.

Kegiatan Taktis

- Tentukan metodologi manajemen perubahan dan integrasikan dengan metodologi manajemen proyek.
- Pantau evolusi teknik, alat, dan praktik terbaik manajemen perubahan.
- Bertindak sebagai penyebar praktik terbaik dan alat manajemen perubahan di antara para pemimpin organisasi.
- Mempersiapkan para pemimpin dan tenaga kerja untuk bertindak sebagai agen perubahan.
- Tetapkan tim manajemen perubahan untuk mendukung proyek.
- Meninjau dan memperkaya Rencana Strategis Manajemen Perubahan untuk proyek-proyek; dalam perubahan besar, CMO dapat mengembangkan rencana ini secara langsung.
- Bersama dengan PMO, menjadi bagian dari proses pemantauan proyek, menilai aktivitas manajemen perubahan dan memberikan dukungan langsung kepada proyek jika diperlukan.
- Bertindak sebagai mentor sponsor proyek, mendiskusikan situasi kritis yang memerlukan keterlibatan sponsor untuk meningkatkan keterlibatan atau mengelola konflik.
- Mengelola fase keberlanjutan perubahan, menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk memastikan penyesuaian yang diperlukan setelah proyek masuk ke produksi. Laporkan pencapaian proyek dan tingkat konsolidasi perubahan ke area perencanaan strategis.

Kegiatan Strategis

- Menilai visi keadaan masa depan yang direncanakan untuk organisasi dan rencana strategisnya, dan menyarankan proyek yang diperlukan untuk mempersiapkan perubahan yang direncanakan.
- Berpartisipasi dalam diskusi yang dipromosikan oleh fungsi yang bertanggung jawab untuk merencanakan dan melaksanakan strategi, mengevaluasi dari saat pertama dampak organisasi dari inisiatif strategis.

- Berpartisipasi dalam memprioritaskan portofolio organisasi sebagai anggota Dewan Peninjau Portofolio atau kelompok pengawasan serupa.
- Berinteraksi dengan SDM untuk mengevaluasi peluang yang diberikan oleh setiap proyek untuk memperkuat, atau memasukkan nilai-nilai ke dalam budaya organisasi.
- Menilai dampak awal dari perubahan pada portofolio, menentukan prioritas dan memperkirakan jumlah personel perubahan yang dibutuhkan serta investasi lainnya.
- Berinteraksi dengan area lain yang terlibat dalam pelaksanaan strategi, seperti SDM, TI, PMO, PI atau QC, dan Keuangan, untuk memastikan keselarasan semua inisiatif dengan rencana strategis organisasi.

16.4 Dimana Mendirikan CMO

Di mana seharusnya CMO didirikan? Beberapa ahli manajemen perubahan berpendapat bahwa CMO harus terhubung dengan manajemen puncak organisasi, karena sangat penting untuk pengembangan strategi. Yang lain percaya bahwa CMO harus menjadi bagian dari Sumber Daya Manusia, karena SDM terkait langsung baik dengan keterlibatan dalam proses perubahan dan efek proyek perubahan dapat memiliki budaya organisasi. Ada juga yang berpendapat bahwa CMO harus dibentuk di area proyek, PI, atau IT.

Kami percaya bahwa cara paling alami adalah evolusi dari satu sel manajemen perubahan yang bekerja dalam sebuah proyek menjadi CMO yang awalnya didirikan di sebuah departemen. Ketika CMO menjadi lebih matang dan menunjukkan nilainya, CMO berkembang ke posisi yang terkait dengan eksekusi strategi dalam struktur organisasi.

Di mana pun CMO didirikan, penting bagi CMO untuk memahami peran penasihatnya. Ini bukan auditor atau intervensi. Fokusnya harus bekerja selaras dengan berbagai fungsi yang berinteraksi dengan pelaksanaan rencana strategis, sehingga portofolio dapat membawa organisasi ke visi masa depan yang direncanakan.

Beberapa tahun yang lalu saya bekerja dengan sebuah organisasi global besar yang telah membentuk CMO yang dipimpin oleh seorang anggota dari puncak struktur hierarkis. Organisasi global ini tumbuh pada tingkat yang luar biasa melalui akuisisi dan pengembangan bisnis baru, setelah menggandakan pendapatannya dalam waktu lebih dari delapan tahun. Menariknya, CMO dilihat oleh PMO bukan sebagai mitra untuk menghadapi tantangan dari berbagai proyek yang sedang berjalan, tetapi sebagai “badan asing”—intervensi yang lebih banyak menghambat daripada membantu. Satu bentrokan antara proyek dan manajer perubahan dari proyek skala besar yang akan mempengaruhi banyak organisasi di lokasi geografis yang berbeda menyebabkan situasi yang aneh dan mengganggu. Sementara satu pemain menegaskan bahwa Proyek Kick-off harus dipusatkan (seperti proyek), yang lain tidak akan menyerah gagasan tentang Proyek Kick-

off regional untuk setiap pusat utama di mana organisasi beroperasi. Luar biasa kelihatannya, setelah banyak diskusi tibalah waktu peluncuran proyek; organisasi akhirnya memiliki dua kick-off: satu diorganisir oleh tim manajemen proyek dan satu lagi oleh tim manajemen perubahan.

Ini adalah contoh yang baik tentang bagaimana kurangnya integrasi antara berbagai fungsi yang bekerja pada proyek perubahan dapat menjadi faktor risiko dan bukan faktor nilai tambah.

Setelah mengalami proyek dengan organisasi dengan ukuran berbeda yang memiliki budaya berbeda, kami percaya bahwa dua faktor memengaruhi penciptaan dan evolusi CMO dalam sebuah organisasi:

1. Penempatan SDM
2. Tingkat kematangan PMO dan manajemen strategi

Penempatan SDM

Organisasi di mana SDM masih memiliki peran taktis dan operasional murni cenderung memiliki lebih banyak kesulitan dalam membuat manajemen puncak peka tentang perlunya perubahan yang diatur. Dalam banyak kasus, HR bahkan tidak menyadari pentingnya manajemen perubahan organisasi, yang sangat memperumit pembentukan CMO. Dalam organisasi ini, budaya biasanya tidak direncanakan dan dikembangkan melalui inisiatif SDM. Budaya organisasi baru saja berkembang secara organik dari seperangkat keyakinan, nilai-nilai yang dipraktikkan, mitos, gaya kepemimpinan, dan model manajemen orang—aspek yang belum diartikulasikan atau diimplementasikan secara sadar.

Ketika SDM memainkan peran strategis dalam organisasi, ia tidak hanya mendorong pengembangan praktik manajemen perubahan, tetapi juga dapat membentuk CMO sebagai bagian dari struktur organisasinya. Dalam kasus di mana CMO terkait langsung dengan area perencanaan strategis, SDM berinteraksi dengan CMO dan PMO untuk memasukkan program dan proyek dalam portofolio, berdasarkan strategi, atau untuk memanfaatkan peluang yang dibawa oleh inisiatif lain. untuk mengatur evolusi budaya organisasi.

Tingkat Kematangan PMO dan Manajemen Strategi

Organisasi yang masih memperlakukan PMO sebagai fungsi operasional yang mengontrol pelaksanaan proyek jarang memiliki CMO. Ketika mereka melakukannya, PMO sebenarnya adalah fungsi atau departemen kecil dalam area bisnis, atau PMO bertindak sendiri dalam satu proyek atau lainnya tanpa menggunakan proyek tersebut untuk mengembangkan budaya organisasi.

Sebaliknya, organisasi-organisasi yang memiliki pemahaman yang kuat bahwa strategi dijalankan dengan mengubah inisiatif strategis menjadi portofolio program dan proyek, dengan implementasi yang dikelola oleh PMO perusahaan, menyadari lebih cepat pentingnya memiliki CMO sebagai katalis untuk upaya terkait. faktor manusia dalam perubahan yang dituntut oleh strategi itu sendiri.

Umumnya setiap inisiatif juga digunakan untuk memperkuat atau mengimplementasikan aspek budaya organisasi yang diinginkan. Tingkat keberhasilan proyek, dalam kaitannya dengan pemenuhan tujuan strategis mereka lebih besar, sehingga membuat organisasi lebih kompetitif, menguntungkan, dan berumur panjang.

Posisi terbaik yang dapat dimiliki CMO dalam struktur organisasi adalah posisi yang menghargai dan memelihara integrasi dengan Sumber Daya Manusia, Teknologi Informasi, Kantor Manajemen Proyek, Peningkatan Proses atau Kontrol Kualitas, dan Keuangan, yang bekerja langsung dalam pelaksanaan strategi organisasi .

16.5 Contoh Struktur CMO

Berikut adalah dua model yang kami yakini sesuai untuk posisi CMO dalam struktur organisasi dan fitur utamanya. Ingatlah bahwa ini hanyalah dua contoh struktur. Banyak lagi yang bisa diterapkan. Model terbaik adalah yang sesuai dengan budaya organisasi, menghasilkan integrasi dan kerja sama antara fungsi yang bertanggung jawab untuk mengimplementasikan portofolio proyek, sehingga memastikan pelaksanaan strategi perusahaan.

Model A

Pada Gambar 16.2, CMO menempati posisi yang terkait langsung dengan fungsi yang mengoordinasikan perencanaan dan pengelolaan pelaksanaan strategi. Tim manajemen perubahan beroperasi sebagai bagian dari tim proyek, melapor kepada manajer proyek dan, menurut matriks organisasi, kepada CMO. Fungsi SDM, PI, dan Keuangan mungkin atau mungkin tidak memiliki perwakilan dalam struktur yang sama ini.

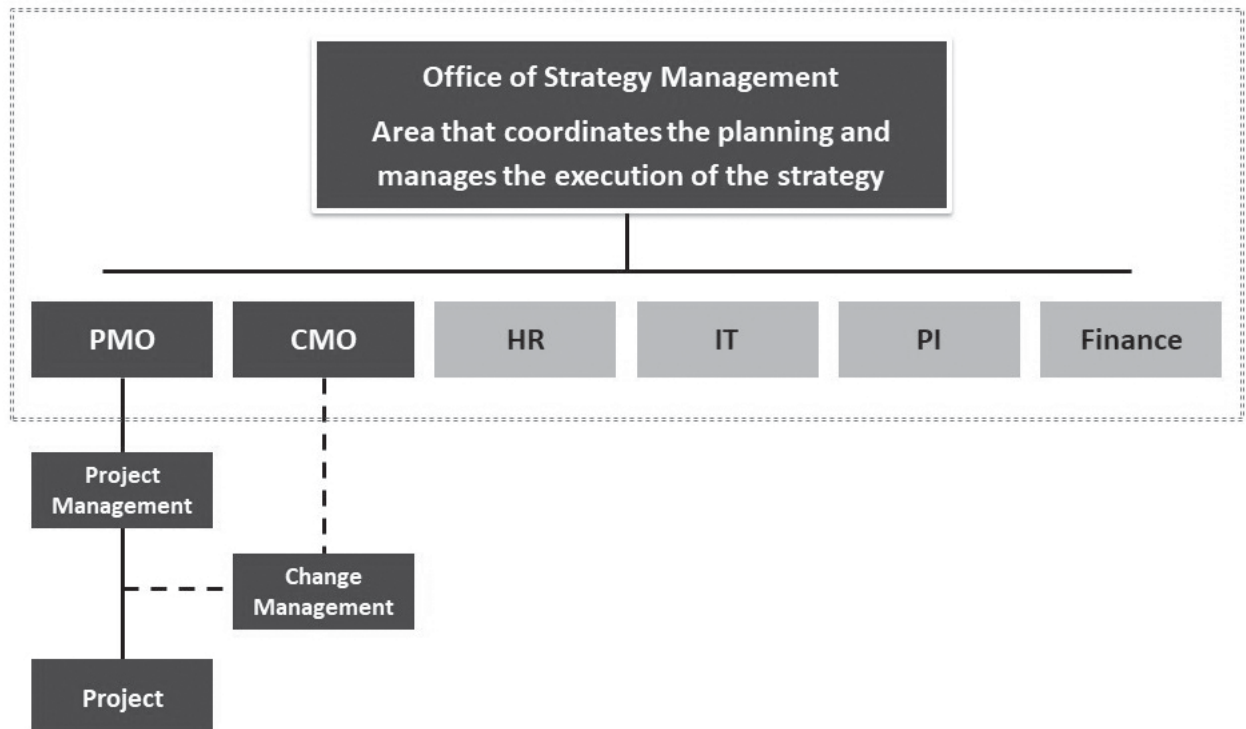
Jika ada, akan ada lebih banyak sinergi. Jika tidak, maka perlu dibuat protokol integrasi agar setiap transformasi organisasi terjadi secara terstruktur, selaras dengan semua posisi ini dalam struktur organisasi. Gambar 16.2 mewakili model yang paling berkembang dari pendekatan ini. PMO dan CMO merupakan bagian dari fungsi yang mengartikulasikan perencanaan dan pengelolaan eksekusi strategi, dimana HR, IT, PI, dan Finance juga memiliki perwakilan.

Model B

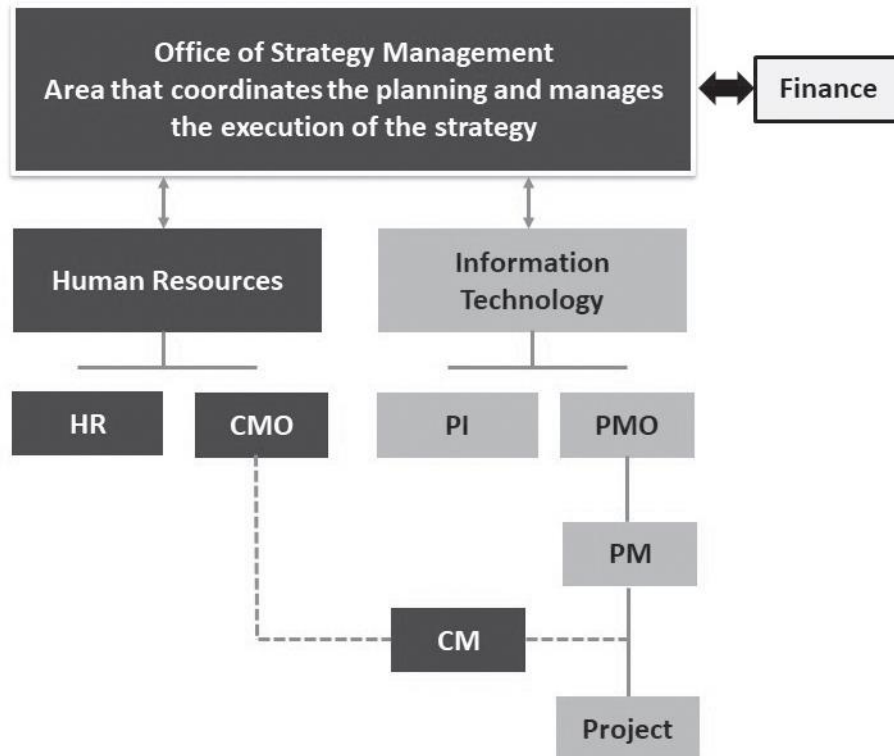
Pada Gambar 16.3, PMO dan CMO lebih jauh dari fungsi portofolio yang mengoordinasikan perencanaan dan pelaksanaan strategi. CMO diposisikan dalam fungsi

HR, sedangkan PMO adalah bagian dari fungsi IT (PMO bisa di fungsi PI atau lainnya). Model ini memiliki potensi yang lebih besar bagi PMO dan CMO untuk memiliki pendekatan yang lebih taktis daripada strategis. Dalam gambar ini kita dapat melihat bahwa meskipun CMO dan PMO dalam fungsi yang berbeda mengasumsikan bahwa tim manajemen perubahan melapor kepada manajer proyek dan, menurut matriks organisasi, kepada CMO.

Efek umum dari pemisahan CMO dari PMO adalah subversi dari model ini, menempatkan manajer perubahan dan manajer proyek pada tingkat hierarki yang sama. Hal ini menimbulkan potensi konflik dan perselisihan antara PMO dan CMO, yang seringkali menghambat lebih dari sekadar membantu pencapaian tujuan strategis suatu proyek. Dalam model ini, interaksi dengan fungsi keuangan hampir selalu terbatas pada fungsi yang bertanggung jawab atas strategi, dan tidak ada interaksi dengan CMO, PMO, SDM, IT, dan PI dalam pelaksanaan portofolio.



Gambar 16.2 Model A—Posisi CMO dan PMO.



Gambar 16.3 Model B—Penempatan alternatif CMO dan PMO.

16.6 Penerapan CMO

Implementasi CMO adalah proyek yang memperkenalkan elemen baru dalam struktur organisasi. Ini harus dikembangkan sebagai proyek perubahan, mengingat dampaknya pada isu-isu faktor manusia seperti kekuasaan, status, dan ketidaknyamanan dengan yang baru. Jika disiplin manajemen perubahan belum menjadi bagian dari budaya organisasi, tantangannya akan lebih besar, karena pendekatan manajemen proyek juga akan terpengaruh.

Rencanakan implementasi CMO sebagai sebuah proyek yang akan melalui semua tahapan yang biasa, mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan dan produksi—sebuah upaya yang tentunya membutuhkan dukungan agar perubahan dapat dilembagakan.

Proyek ini, seperti proyek lainnya, memiliki karakteristik unik. Kegiatan Rencana Strategis Manajemen Perubahan harus memperhatikan faktor-faktor seperti:

- Tingkat kematangan disiplin manajemen perubahan dalam organisasi dan sejarah kinerjanya dalam proyek
- Tingkat kematangan PMO
- Model peran SDM—strategis atau taktis/operasional
- Tingkat kematangan proses perencanaan dan pelaksanaan strategi

- Persepsi manajemen puncak tentang relevansi manajemen perubahan untuk pencapaian tujuan strategis
- Sejarah perubahan organisasi dan budaya organisasi
- Dukungan C-suite untuk mengimplementasikan CMO

Jika situasinya menguntungkan, dengan semua variabel ini bersatu dan menghasilkan kematangan yang tinggi, penerapan CMO akan menjadi langkah alami, dilihat sebagai evolusi manajemen perubahan dalam organisasi. Namun, jika situasinya tidak menguntungkan, ada kebutuhan untuk mengembangkan dan menangani CMO sebagai bagian dari proses pengembangan model tata kelola organisasi. Rencanakan implementasinya secara bertahap bersama-sama dengan entitas lain yang terlibat.

Anda tidak dapat melewati langkah dan beralih dari tingkat kedewasaan yang sangat rendah menuju keunggulan. Mendirikan CMO dengan peran strategis adalah bagian dari rencana terstruktur yang membutuhkan waktu dan kesabaran, persuasif, keterlibatan berbagai pemangku kepentingan, dan sponsor dari manajemen senior. Ingat, ini adalah perubahan budaya berdampak tinggi yang akan menyentuh paradigma dan isu sensitif seperti kekuasaan dan status.

Jika Anda menerapkan perubahan terlalu cepat, maju ke fase berikutnya sebelum yang pertama berasimilasi ke dalam budaya organisasi, Anda akan terlihat sebagai seseorang yang menciptakan situasi yang tidak nyaman bagi pemangku kepentingan lain yang Anda perlukan untuk mendapatkan dukungan. Ingat, "Kuda itu cepat dan ramping, tetapi unta berjalan siang dan malam."

Daftar berikut berisi kegiatan yang akan membantu merencanakan evolusi manajemen perubahan hingga CMO dengan peran strategis tercapai:

- Mengintegrasikan pendekatan manajemen perubahan ke dalam metodologi manajemen proyek.
- Mengembangkan kepercayaan dengan tim manajemen perubahan dan PMO; bertindak secara terpadu. Buat mereka melihat Anda sebagai mitra yang merupakan bagian dari tim manajemen proyek dan bukan sebagai pesaing.
- Tentukan batasan kinerja fungsi manajemen perubahan dengan SDM untuk menghindari konflik.
- Menyebarkan praktik manajemen perubahan dengan melatih manajer proyek, profesional proses, SDM, dan TI.
- Menetapkan visi masa depan manajemen perubahan dalam organisasi dan merencanakan evolusi lanjutannya.
- Cari sponsor dengan pengaruh tinggi dalam organisasi.

- Menentukan indikator untuk memantau evolusi manajemen perubahan dalam organisasi dan mengomunikasikannya.
- Mengembangkan kinerja manajemen perubahan dari tingkat maturitas yang lebih rendah ke tingkat maturitas 3—berorientasi pada pola. Bahkan untuk pengembangan ini, Anda memerlukan sponsor dari bidang-bidang seperti SDM, TI, dan/atau PMO. Jika memungkinkan, carilah dukungan dari area manajemen portofolio.
- Membuat para pemimpin peka terhadap perlunya evolusi model tata kelola untuk memasukkan perencanaan dan implementasi strategi organisasi agar lebih efektif dalam mencapai tujuan strategisnya.
- Mengkoordinasikan evolusi bersama bidang-bidang yang, dalam model tata kelola baru, akan bertindak secara terintegrasi untuk mendukung perencanaan dan implementasi strategi—PMO, CMO, SDM, TI, PI, dan Keuangan.
- Gunakan tolok ukur dari sumber independen untuk menunjukkan relevansi CMO untuk bisnis. Hindari menggunakan studi dari konsultan khusus. Mereka dapat ditafsirkan sebagai bias, meskipun sebenarnya tidak. Ini akan mempengaruhi kredibilitas penjualan Anda untuk CMO strategis, dan membalikkan situasi ini tidak akan mudah.

BAB XVII

KOMPETENSI DIBUTUHKAN UNTUK PEMIMPIN PERUBAHAN

Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha dengan sukarela mencapai tujuan kelompok.
- George R. Terry (1977) -

Era informasi, pengetahuan, kecepatan, dan “sekali pakai” telah mengekspos manusia pada perubahan yang konstan. Konteks ini membutuhkan pengembangan keterampilan seperti fleksibilitas dan ketahanan, yang sebelumnya tidak dianggap penting, untuk dapat terus beradaptasi dengan status quo yang baru. Keterampilan ini relevan untuk semua orang, tetapi sangat penting bagi para pemimpin.

Namun, karena sifat manusia dan kompleksitasnya, proses psikologis, kognitif, dan emosional, setiap individu membutuhkan rentang waktu yang berbeda untuk pendewasaan. Pemimpin perubahan perlu memahami dan mengembangkan strategi untuk menghadapi periode waktu yang berbeda yang dibutuhkan setiap individu yang terlibat dalam perubahan untuk terlibat.

Sekelompok individu tidak mengandaikan sebuah tim, terutama tim kerja. Adalah tanggung jawab setiap pemimpin untuk membentuk tim yang bekerja bersama-sama. Tantangan bagi pemimpin perubahan lebih jauh: Dia perlu mempertahankan kohesi tim dalam masa transformasi dan seringkali ketidakpastian.

Pemimpin perubahan adalah seorang profesional dengan keterampilan untuk menyelaraskan, menginspirasi, meramaikan, memotivasi, mendapatkan komitmen, dan membimbing orang. Dia memberi arahan, membantu menciptakan tujuan, memeriksa jalan, dan menginformasikan tujuan dan arti tugas dan tindakan, menyeimbangkan proyek individu dan kolektif. Dia adalah katalis yang mampu mempercepat proses perubahan organisasi dan mempromosikan keterlibatan individu dan tim menuju tujuan baru.

17.1 Definisi Kompetensi

Ketika kita memikirkan kompetensi, kita harus mempertimbangkan model KAA (Rabaglio, 2008), di mana K, untuk Pengetahuan, mengacu pada pembelajaran teknis yang diperoleh melalui kehidupan, di sekolah, universitas, kursus, dan sumber belajar lainnya (kognitif domain); A, untuk kemampuan, mengacu pada *know-how-to-do*, yaitu kapasitas untuk melakukan tugas tertentu, fisik atau intelektual (domain psikomotor); dan A, untuk Sikap, mengacu pada keinginan untuk melakukan, yang mengacu pada perilaku kita dalam situasi dan tugas kehidupan kita sehari-hari (domain afektif). Hal ini terkait erat dengan motivasi intrinsik dan kecerdasan emosional.

Kami membiarkan diri kami memperluas model KAA ke KAASE, di mana S, untuk Sense, berkaitan dengan mengetahui mengapa-untuk-melakukan, kapasitas untuk berpikir tentang sesuatu dan mengidentifikasi rasa tujuan (domain kreatif/refleksif); dan E, untuk Energi, adalah kapasitas untuk menginspirasi dan mempromosikan antusiasme menular dalam tim.

Kita hidup hari ini dalam keadaan tidak kekal. Dalam konteks ini, manajer dan pemimpin perlu tampil serupa dengan konduktor yang mempersiapkan dan memberikan konser—mengkomunikasikan lagu yang akan dimainkan, profil penonton, dan peran masing-masing instrumen, mengarahkan pertunjukan sehingga semua individu bersama-sama memberikan konser yang luar biasa. Ini adalah pemimpin perubahan sejati dan tak tergantikan yang dibutuhkan semua perusahaan modern.

17.2 Kompetensi Untuk Pemimpin Perubahan

Mengingat model KAASE kami, kami telah menetapkan delapan kompetensi untuk pemimpin perubahan yang tidak termasuk, tetapi mengasumsikan, pengetahuan teknis yang diperlukan untuk bisnis. Tabel 17.1 mencantumkan kompetensi ini, yang dijelaskan dalam paragraf berikut.

Tabel 17.1 Kompetensi Penting untuk Pemimpin Perubahan

| |
|---|
| Kepekaan terhadap faktor manusia dan kecerdikan untuk mengungkapkannya; sikap empatik |
| Kapasitas untuk memfasilitasi, menginspirasi, dan mendorong upaya tim |
| Fokus pada hasil, tujuan, dan produktivitas |
| Kemampuan untuk merencanakan dan bernegosiasi—visi strategis |
| Kemampuan mengelola konflik, krisis, dan peluang |
| Kreativitas, rasa ingin tahu, keberanian, dan kemauan untuk mendobrak paradigma |
| Efektivitas sebagai komunikator; pendengar yang baik |
| Transparansi, kredibilitas, dan integritas |

17.2.1 Kepekaan terhadap Faktor Manusia dan Kecerdikan untuk Mengungkapkannya; Sikap Empati

Dari semua keterampilan yang dibutuhkan untuk seorang manajer perubahan, ini adalah yang paling penting. Kami menyebut Tubuh Pengetahuan yang disajikan di sini, “Manajemen Perubahan Manusia,” karena manusia dengan segala kompleksitasnya adalah yang merupakan karakter utama yang terlibat dalam perubahan. Reaksi manusia, suasana hati, motivasi, perilaku, dan keterlibatan akan menentukan interaksi mereka dengan perubahan—apakah itu positif atau tidak.

Manajer perubahan yang efektif adalah banyak hal. Beberapa karakteristik kritis meliputi:

- Orang yang berwawasan luas dengan kepekaan untuk memahami apa yang tidak diungkapkan dengan jelas, apa yang tersembunyi di sisi yang lebih jelas dari suatu sikap
- Seorang pengamat yang cukup lihai untuk membaca di mata semua orang kerangka berpikir mereka sehubungan dengan momen proyek
- Seseorang yang memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku dan menemukan solusi untuk situasi yang, secara umum, lebih bersifat psikologis daripada logis
- Seseorang yang dapat menempatkan dirinya pada posisi orang lain untuk memahami perasaan dan emosi dari sudut pandang orang lain. Memiliki sikap empatik merupakan elemen penting bagi manajer perubahan berkinerja tinggi.

17.2.2 Memfasilitasi, Menginspirasi, dan Mendorong Upaya Tim

Manajer perubahan harus menjadi pemimpin yang menginspirasi, mampu menyampaikan tujuan perubahan dan mengarahkan orang-orang ke arah motivasi mereka untuk terlibat; seseorang yang mampu mengubah visi pesimistis dan situasi yang tampaknya negatif menjadi positif—fasilitator untuk mendamaikan kepentingan berbagai pemangku kepentingan. Terkadang pemimpin perubahan adalah seorang dot, yang mampu memikirkan berbagai aspek dari suatu masalah — apakah itu masalah vendor atau pelanggan sebagai contoh — dan bekerja dengan tim manajemen proyek sehingga masalah manusia tidak dikecualikan dari tujuan. proyek tetapi didamaikan dengannya.

17.2.3 Fokus pada Hasil, Sasaran, dan Produktivitas

Sebuah proyek lahir dari sebuah tujuan dan, bahkan jika berhubungan dengan faktor manusia, komitmen utama manajer perubahan adalah pada hasil, tujuan, dan produktivitas proyek. Manajemen perubahan adalah disiplin yang memaksimalkan hasil proyek melalui faktor manusia sambil mempengaruhi evolusi budaya untuk sebuah organisasi yang tumbuh dan berkembang melalui pembelajaran berkelanjutan.

Ini adalah alasan mengapa manajer perubahan ada. Manajer perubahan bukanlah teman baik yang berpartisipasi dalam perubahan untuk membela atau melindungi orang. Fokus pada hasil akan sering mengharuskan manajer perubahan untuk membuat keputusan sulit seperti mengganti atau bahkan menyarankan pemecatan antagonis sengit yang, bahkan dengan semua teknik yang diterapkan, bersikeras menolak tujuan proyek, menghambat pengembangan proyek. organisasi.

17.2.4 Kemampuan Untuk Merencanakan dan Bernegosiasi

Perencanaan adalah fase perubahan yang paling rumit. Efek dari fase perencanaan akan terasa di seluruh proyek, oleh karena itu pentingnya pemikiran strategis dan kemampuan untuk merencanakan. Fase perencanaan yang dilaksanakan dengan baik dapat sangat meningkatkan keterlibatan tim dan mengurangi resistensi, menciptakan tujuan yang jelas, logis, dan transparan bagi para pemangku kepentingan. Meski begitu, dinamika proyek perubahan akan membutuhkan beberapa negosiasi karena faktor-faktor tak terduga pasti muncul. Bahkan elemen seperti tenggat waktu dan penugasan tim proyek akan membutuhkan kemampuan untuk bernegosiasi dengan pemangku kepentingan, termasuk sponsor proyek. Kemampuan manajer perubahan untuk mengembangkan posisi yang mampu meyakinkan pihak-pihak yang terlibat akan menjadi dasar negosiasi yang adil yang mengarah pada keuntungan, mendamaikan berbagai kepentingan yang dipertaruhkan. Visi strategis adalah kemampuan yang memungkinkan manajer perubahan untuk memahami pengaturan yang berbeda dan, sebelum membantu menetapkan tujuan, memahami strategi yang lebih besar di balik tujuan yang ingin dicapai. Pandangan strategis proyek ini akan mempengaruhi beberapa kegiatan, termasuk manajemen komunikasi, fasilitasi, manajemen konflik, inspirasi dan dorongan, dan mempertahankan fokus pada hasil.

17.2.5 Kemampuan untuk Mengelola Konflik, Krisis, dan Peluang

Konflik dan krisis melekat dalam setiap proses perubahan. Kemampuan untuk bertindak terlebih dahulu dan mengubahnya menjadi peluang adalah kompetensi yang mempengaruhi lingkungan proyek, sangat meningkatkan peluang keberhasilan. Manajer perubahan harus pandai menghadapi kesulitan-kesulitan ini, mampu memahami berbagai perspektif yang mengarah pada konflik atau krisis untuk mengelolanya. Manajer perubahan harus mampu mengisolasi logika dari konflik psikologis dan menciptakan strategi untuk menyelesaikannya. Di balik krisis dan konflik selalu ada kesempatan belajar atau perbaikan, baik itu dalam proses, aturan bisnis, atau bahkan perilaku manusia.

17.2.6 Kreativitas, Keingintahuan, Keberanian, dan Kesiediaan Mendobrak Paradigma

Kreativitas adalah kompetensi yang mendukung kinerja keseluruhan manajer perubahan. Ini memungkinkan manajer perubahan untuk menemukan alternatif pada saat masalah tampaknya tidak dapat dipecahkan. Orang yang kreatif secara alami ingin tahu. Ini adalah satu-satunya cara dia dapat berpikir secara berbeda dan mencari yang tidak biasa.

Pemikirannya yang dominan sebelum paradigma bukanlah “Mengapa?” Namun mengapa tidak?” Tandanya yang jelas adalah keterikatan yang rendah pada masa lalu. Dia mengelola masa kini untuk membangun masa depan. Dia tidak mencoba untuk menebak masa depan melainkan berusaha untuk menciptakannya. Ini adalah satu-satunya cara dia dapat memahami saat-saat ketika kebiasaan lama membuat organisasi melekat pada paradigmanya dan kemudian dapat mendorong tim untuk berpikir secara berbeda, melanggar praktik tradisional.

17.2.7 Efektivitas Sebagai Komunikator; Pendengar Yang Baik

Upaya perencanaan dan adaptasi komunikasi yang dinamis merupakan kualitas penting untuk mendorong keterlibatan tim. Memiliki tujuan yang baik saja tidak cukup; perlu untuk mengkomunikasikannya secara efektif. Mempertahankan kohesi tim sangat berkaitan dengan menjaga agar tim tetap terinformasi dengan baik dan mengelola harapan dengan cara yang transparan dan objektif. Penting untuk memiliki pandangan yang jelas tentang apa yang harus dikomunikasikan dan bagaimana caranya.

Seseorang harus mendefinisikan situasi untuk menggunakan komunikasi massa atau individu langsung agar persuasif. Karena komunikasi mengandaikan jalan dua arah, manajer perubahan perlu menjadi pendengar yang baik, serta dianggap sebagai pendengar yang baik. Dia harus secara cerdas menciptakan saluran dan ikatan emosional agar orang merasa nyaman menemukan dia dan mengekspresikan emosi mereka. Kepekaannya terhadap kebutuhan tim untuk memiliki suara harus memungkinkan dia untuk membangun saluran umpan balik formal dan informal yang diperlukan dalam semua komunikasi.

17.2.8 Transparansi, Kredibilitas, dan Integritas

Transparansi berhubungan langsung dengan kesesuaian antara ucapan dan tindakan. Ada waktu yang tepat untuk mengungkapkan setiap detail perubahan. Kehilangan waktu ini menghilangkan persepsi transparansi manajer perubahan. Dalam banyak kesempatan, bersikap transparan berarti memperjelas bahwa suatu masalah belum dapat ditangani. Dasar dari kredibilitas terletak pada penciptaan harapan yang dapat dipenuhi. Seorang pemimpin perubahan tanpa kredibilitas tidak mampu menyajikan tujuan tanpa menciptakan ketidakpercayaan, apalagi menghasilkan keterlibatan dengan tujuan ini.

Kredibilitas dibangun di atas perilaku yang lugas dan etis, adil dan setara dengan semua orang. Bahkan ketika manajer perubahan harus membuat keputusan yang tidak populer, jika kredibilitasnya telah dibangun di atas dasar yang kuat, kepercayaan tim pada manajer perubahan dan kredibilitasnya tidak akan terpengaruh. Perlu diingat bahwa membangun reputasi integritas untuk mempromosikan kredibilitas dengan tim adalah proses yang lambat dan bertahap. Namun, yang diperlukan untuk menghancurkan kredibilitas adalah satu tindakan yang tidak sesuai dengan pesan. Efeknya langsung, dan membangun kembali kredibilitas bisa memakan waktu lama.

DAFTAR PUSTAKA

- Bohns, Vanessa K. (2017). *A Face-To-Face Request Is 34 Times More Successful Than An Email*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/04/a-face-to-face-request-is-34-times-moresuccessful-than-an-email>
- Burkus, David. (2015). *Why A \$70,000 Minimum Salary Isn't Enough For Gravity Payments*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/davidburkus/2015/08/02/why-a-70000-minimum-salariesisnt-enough-for-gravity-payments/#5e2c52ab5ad9>
- Cagé, Julia, & Angelucci, Charles. (2016). *Newspapers in Times of Low Advertising Revenues*.
- Centre for Economic Policy Research.
http://cepr.org/active/publications/discussion_papers/dp.php?dpno=11414
- Denison, Daniel, Hooijberf, Robert, Lane, Nancy, & Lief, Collen. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- O'Brien, Henry. (2016). *Agile Project Management, A QuickStart Beginners' Guide to Mastering Agile Project Management*. Amazon—CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Project Management Institute. (2013a). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 5th ed. Newtown Square, PA: PMI.
- Project Management Institute. (2013b). *Managing Change in Organizations: A Practice Guide*. Newtown Square, PA: PMI.
- Project Management Institute. (2014a). *Enabling Organizational Change through Strategic Initiatives*. Newtown Square, PA: PMI.
- Project Management Institute. (2014b). *Pulse of the Profession®: The High Cost of Low Performance*. <http://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/the-high-cost-of-low-performance2014>
- Project Management Institute. (2014c). *Pulse of the Profession® In-Depth Report: Executive Sponsor Engagement—Top Driver of Project and Program Success*.

<https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/top-driver-project-program-success>

Project Management Institute. (2017). *Pulse of the Profession®: Success Rates Rise—Transforming the High Cost of Low Performance*.

<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf>

Rad, Nader K., & Turley, Frank. (2015). *The Scrum Master Training Manual*. Management Plaza.

<https://mplaza.pm/downloads/Scrum%20Training%20Manual.pdf>

Schein, Edgar. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.

Stellman, Andrew, & Green, Jennifer. (2016). *Learning Agile: Understanding Scrum, XP, Lean, and Kanban (2nd ed.)*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.