Halloween-ul schimbării fără metodă

Într-o companie procesul de schimbare pleacă de la lideri. Aceştia concep o strategie de schimbare cu iniţiative care se aliniază cu această strategie. Astfel, aceste iniţiative sunt răspunsul pe care îl oferă compania la schimbările din mediul de business.

Iniţiativele strategice îmbracă forma programelor şi proiectelor care sunt, prin natura lor, factori generatori de schimbare. Potrivit unui studiu întreprins pe baza datelor furnizate de platforma Manager Anticriză, rata de eșec a inițiativelor de schimbare în România este de 70%. Una din posibilele cauze ale acestei rate mari de insucces a inițiativelor de schimbare este lipsa aplicării de metodologii relevante pentru implementarea schimbării. Cu ajutorul acestora o companie poate fi și eficientă și relevantă pentru mediul de afaceri de astăzi, deoarece companiile care gestionează eficace iniţiativele strategice economisesc bani şi îşi cresc avantajul competitiv în piaţă.

În România, mediul de afaceri volatil impune un ritm accelerat de schimbare.Managementul schimbării este mai curând subiect de conversație pentru multe companii locale, în timp ce companiile străine aplică metodologii de management al schimbării, valorifică acest instrument de schimbare și câștigă avantaj competitiv.

La nivel global, utilizarea metodologiilor corespunzătoare pentru managementul schimbării a crescut de la 34% în 2003 la 72% în 2015. În acest moment nu avem date similare și pentru România. Tot ce putem spera este ca o cercetare a acestei teme să ne developeze poza relevantă, astfel încât, pe baza datelor, managementul companiilor românești să-și facă planuri de acțiune mai bune.

Potrivit Project Management Institute, la nivel global, 18% dintre companii spun că sunt foarte eficiente în managementul schimbării. Cu alte cuvinte au metodă, o aplică şi aceasta dă rezultate. În același timp 64% dintre companii sunt numai parțial eficiente, iar alte 18% sunt complet ineficiente.

Aceeaşi sursă menționează că eficiența parțială în implementarea iniţiativelor strategice are un impact financiar măsurat de 15%. Adică la fiecare dolar cheltuit pentru o anumită iniţiativă strategică – program sau proiect – 15 cenţi sunt pierduţi. Principalele motive ale acestei pierderi sunt: comunicarea deficitară (59%) şi absenţa leadership-ului (56%).

Practicile de succes identificate în cazul celor 18% dintre companiile respondente care spun că sunt foarte eficiente în managementul schimbării includ:

- Definirea corectă a indicatorilor și obiectivelor de atins – 86%
- Angajamentul asumat al managementului pentru schimbare – 86%
- Stabilirea şi comunicarea clară a rolurilor şi responsabilităţilor – RACI – 84%
- Practici şi standarde utilizate în managementul proiectelor – 81%
- Susţinerea implementării schimbării de către conducerea companiei – 81%

Totuși, maparea acestor practici în strategia schimbării este insuficientă dacă rezultatele nu sunt comunicate întregii organizaţii. Crearea unui plan de comunicare (68%), implementarea acestuia (64%) şi identificarea, măsurarea şi comunicarea beneficiilor asociate schimbării (62%) sunt consideraţi factori esenţiali pentru reuşită managementului schimbării.

Rezumatul acestei cercetări poate fi subiect de reflecție pentru fiecare dintre managerii companiilor din România. Câte

din cele prezentate mai sus se întamplă în fiecare companie și cu ce efect? În câte companii există această abordare structurată?

Dacă ne uităm la companii cum sunt General Electric sau Honeywell vom vedea că acestea au reușit să fie ceea ce sunt și pentru că au aplicat metodologii de management al schimbării (Six Sigma în cazul celor două) și au luat în calcul toate aspectele de mai sus.

Există însă și exemple (puține) de companii românești care au o mare capacitate de a gestiona schimbările datorită sistemului de management pe care l-au ales. Un astfel de exemplu este Supremia, producătorul de ingrediente alimentare din Alba care este reper pentru implementarea sistemului gemba kaizen în industria alimentară.

Numai că cele povestite mai sus sunt doar prima jumătate a poveştii despre managementul schimbării. Pentru ca povestea să fie completă este necesar să avem în vedere și sustenabilitatea schimbării. Altfel, bantuite de fantoma schimbării companiile vor tremura mereu de groaza eșecului. De aceea, după ce sunt livrate beneficiile formulate la începutul iniţiativei strategice, este important ca organizația să le susţină și în viitor.

* * *

Despre autor

Constantin Măgdălina are o experienţă profesională de 8 ani, timp în care a lucrat la companii multinaţionale, atât în ţară cât şi în străinătate. Constantin are un Master în Marketing şi Comunicare la Academia de Studii Economice Bucureşti. Este certificat Lean Six Sigma şi ITIL (IT Information Library®) ceea ce-i facilitează o bună înţelegere a proceselor şi transformărilor din cadrul organizaţiilor. Pe de altă parte

certificarea obţinută de la Chartered Institute of Marketing îi completează expertiza de business. În cei peste 4 ani de activitate la EY a iniţiat şi coordonat studii ce analizau aspecte legate de mediul de afaceri din România. Printre acestea se află previziunile economice de creştere ale firmelor în 2013-2016, managementul cunoştinţelor, experienţa de cumpărare în era consumatorilor digitali, social media și mediul de afaceri românesc, utilizarea dispozitivelor mobile în România. Este autor a numeroase articole cu teme legate de inovaţie, eficientizarea proceselor de afaceri, social media, transformarea digitală, tendinţe şi tehnologii emergente. Este invitat că vorbitor la numeroase evenimente şi conferinţe de business.