

Promotorii sustenabile

schimbării



Autor: Constantin Măgdălina, Expert, Tendențe și tehnologii emergente

Când ai prea multe opțiuni de schimbare este greu să te decizi, iar când în sfârșit ai ales direcția schimbării este necesar să o faci benefică și sustenabilă.

Este și cazul unei companii de servicii financiare din UK care, confruntată cu prea multe inițiative de schimbare, a constatat că acestea erau fie nesustenabile, fie nu ofereau beneficiile promise. Așa că CEO-ul companiei a decis reformatarea evaluării lunare a acestor inițiative de schimbare. În loc să înceapă cu evaluarea inițiativelor în derulare, prezentate de responsabilii de proiect, întâlnirile începeau cu evaluarea statusului inițiativelor încheiate în anul precedent sau chiar în ultimii doi ani. Accentul cădea asupra beneficiilor livrate, prezentate chiar de către sponsorul aceluși proiect provenit din top managementul companiei. Responsabilizarea leadership-ului companiei pentru schimbare a dat perspectiva sustenabilității acestor inițiative.

Numai că, pentru a fi sustenabilă, schimbarea are nevoie de mai multe ingrediente. Acestea sunt:

- Implicarea sponsorilor din conducere pentru susținerea schimbării
- Managementul angajaților în procesul schimbării
- Aplicarea unor practici standardizate de management de

proiect și de program

Sponsori implicați din conducerea companiei

Deoarece răspunderea e prea mare atunci când schimbarea afectează viața angajaților și desfășurarea activităților firmei, există riscul neasumării acesteia din partea managementului. Dacă top managementul nu comunică nevoia de schimbare în mod convingător, succesul implementării este în pericol. De aceea sponsorii din rândul top managementului joacă un rol foarte important în promovarea, susținerea, comunicarea nevoii de schimbare și clarificarea direcției și obiectivelor de atins.

Pentru ca inițiativele de schimbare să fie implementate, proiectele devin tot mai mult generatoare de schimbare și cresc șansele de succes ale acesteia. Astfel, este necesar ca cei aflați în top managementul companiei să fie tipul de sponsori care să înțeleagă, să promoveze și să demonstreze competențe de management al schimbării, uneori până la nivelul managementului de proiect.

Factori de succes:

1. Leadership participativ prin valori și comportamente
2. Plan de comunicare centrat pe nevoia de schimbare, clarificarea direcției și obiectivelor de atins
3. Resurse alocate inițiativelor pentru schimbare

Managementul angajaților în procesul schimbării

Din moment ce studiile arată că deficitul de leadership este a doua cauză principală a insuccesului schimbării, este foarte important ca managementul să fie pentru schimbare și să ghideze și gestioneze angajații în procesul schimbării. Iată de ce în cursul schimbării comunicarea este foarte importantă și poate afecta costul, durata și rezultatul schimbării.

Manageri și angajații văd, de cele mai multe ori, schimbarea

foarte diferit. În timp ce managerii văd schimbarea că pe o oportunitate pentru companie și pentru ei înșiși, angajații văd schimbarea că pe ceva intruziv, care le perturbă desfășurarea activității și generează pierderi.

Pentru angajați tranziția către un nou *modus operandi* le va consolida presuposițiile în perioada imediat următoare schimbării. 'De ce a trebuit să schimbăm când mergea foarte bine așa cum era?' este formulă generică a rezistenței la schimbare.

Înțelegerea acestor două perspective și gestionarea schimbării din aceste două puncte de vedere asigură o tranziție ușoară către schimbare a tuturor factorilor implicați.

Numai că lucrurile nu se opresc aici. Adoptarea schimbării de către cei implicați este o etapă care facilitează crearea sustenabilă a schimbării. Promotorii schimbării – companiile de care vorbeam mai sus – internalizează și construiesc o cultură organizațională și un mindset care comunică minții și inimii angajaților.

Remodelarea atitudinii și comportamentelor angajaților este la fel de importantă pentru succesul transformării cum este și implementarea procesului de schimbare. Cultura organizațională care să adopte schimbarea (59%) și managementul angajaților în procesul schimbării (58%) sunt doi factori decisivi pentru managementul schimbării potrivit McKinsey.

Factori de succes:

1. Delegarea libertății de acțiune și a responsabilității acțiunilor către cei afectați de schimbare
2. Generarea unor câștiguri rapide și recompensarea angajaților care contribuie la schimbare
3. Includerea de noi comportamente, benefice, de deschidere la schimbare în cultura organizațională

Practici standardizate aplicate în managementul de proiect și

de program

Studii importante făcute de Project Management Institute arată că 86% dintre companiile de top folosesc practici standardizate pentru managementul de proiect și de program. Rezultă că acești promotori ai schimbării folosesc de șase ori mai des practici standardizate de management de proiect și de program pentru inițiativele lor de schimbare decât companiile care spun că folosesc rar și foarte rar astfel de practici.

Mai mult decât atât, 85% dintre acești promotori ai schimbării valorifică metodologiile de project management comparativ cu numai 22% dintre celelalte companii care spun că apreciază valoarea managementului de proiect pentru generarea schimbării. Drept urmare promotorii schimbării au rezultate financiare mai bune: 83% dintre aceștia spun că au o poziție financiară solidă comparativ cu 52% dintre celelalte companii.

Factori de succes:

1. Integrarea tehnologiei în procesul de schimbare
2. Derularea activităților de îmbunătățire a proceselor de business
3. Monitorizarea rezultatelor nou obținute

Toate companiile trec prin schimbare. Numai că unele aleg să o provoace cu scopul valorificării oportunităților și a dezvoltării, în timp cealtele sunt reactiv angajate pe drumul schimbării că să rămână competitive. Performerii schimbării sunt acele companii care au top management implicat, identifică factorii ce facilitează schimbarea și demonstrează anumite practici ce le permit implementarea sustenabilă a schimbării.

* * *

Despre Constantin Măgdălina

Constantin Măgdălina are o experiență profesională de 8 ani,

timp în care a lucrat la companii multinaționale, atât în țară cât și în străinătate. Constantin are un Master în Marketing și Comunicare la Academia de Studii Economice București. Este certificat Lean Six Sigma și ITIL (IT Information Library®) ceea ce-i facilitează o bună înțelegere a proceselor și transformărilor din cadrul organizațiilor. Pe de altă parte certificarea obținută de la Chartered Institute of Marketing îi completează expertiza de business. În cei peste 4 ani de activitate la EY a inițiat și coordonat studii ce analizau aspecte legate de mediul de afaceri din România. Printre acestea se află previziunile economice de creștere ale firmelor în 2013-2016, managementul cunoștințelor, experiența 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 inovație, eficientizarea proceselor de afaceri, social media, transformarea digitală, tendințe și tehnologii emergente. Este invitat că vorbitor la numeroase evenimente și conferințe de business.