Ce nu învață liderii la școală

Autor: Constantin Măgdălina, Expert, Tendințe și Tehnologii Emergente

1. **Strategii ce nu țin cont de oameni**

Niciun obiectiv de companie nu va fi atins în parametrii doriți dacă nu este legat de visele, dorințele și aspirațiile personale ale angajaților. De ce? Pentru că este propusă o țintă de atins care nu are legatură cu angajații ci, de cele mai multe ori, cu agenda indicatorilor de performanță ai managementului.

Iată de ce, chiar dacă pentru realizarea unei strategii sunt alocate zeci și sute de ore de muncă, rata de insucces este între 50-90% potrivit praticii de business consemnate. Ce-i de făcut?

Ca o strategie să aibă șanșe mari de succes liderii e bine să se bazeze pe două seturi de comportamente asociate: implicarea colegilor și execuția strategiei. Dacă în cazul execuției lucrurile pot fi destul de geometric rezolvate prin managementul activităților, proiectelor și de portofoliu, provocarea reală apare în cazul construirii angajamentului colegilor, mult mai greu de sistematizat.

Este greu să-i absorbi cu totul pe oameni în activitățile lor de lucru și să-i aliniezi emoțional la scopurile și valorile organizației. Se pare că și într-un caz și în celălalt companiile nu sunt suficient pregătite. Potrivit *17th annual global CEO survey* realizat de PWC până la 50% dintre

organizații nu sunt pregătite să pună în execuție strategia. Dacă așa stau lucrurile în cazul execuției, în ce privește implicarea angajaților procentele sunt mult mai mici, de numai 30%, potrivit *Employee engagement insights for business leaders 2015,* realizat de Gallup. Întrebarea este dacă liderii companiilor pot să implice angajații și în același timp să execute strategia?

2. **Comportamente și emoții ce pot conduce la succes**

Prin **comportamente de implicare** ale angajaților de către lideri se înțelege: crearea de scopuri comune, coeziunea echipei, feedback-ul continuu și îndrumarea membrilor echipei, o comunicare convingătoare (ca ton și limbaj) care să stimuleze gândirea și acțiunea, crearea unui context favorabil și a percepției necesității pentru generarea rezultatelor dorite, convingerea celorlalți pentru împărtășirea viziunii și valorilor.

Comportamentele de execuție au următorul set de competențe: proiecția următorilor pași în acțiunea de implementare a inițiativei, definirea clară a rolului și responsabilității celor care se ocupă cu implementarea, alinierea proceselor pentru implementarea strategiei, măsurarea evoluției, evaluarea rezultatelor și reprioritizarea, generarea opțiunilor de acțiune pentru rezolvarea provocărilor și valorificarea oportunităților.

Ținând cont de cele două seturi de comportamente asociate de mai sus, *Development Dimensions International* a făcut o evaluare comparativă a comportamentelor care facilitează implicarea și execuția liderilor. Rezultatele sunt următoarele:

- 65% dintre lideri pot să execute la cel mai înalt nivel strategia, doar 2 din 10 au comportamente de implicare și doar 17% le au în mod echilibrat pe amândouă la nivelul membrilor consiliului de administrație

- 46% pot să execute la cel mai înalt nivel strategia, 2,3 din 10 au comportamente de implicare și doar 31% le au în mod echilibrat pe amândouă la nivel de management strategic
- 21% pot să execute la cel mai înalt nivel strategia, 3 din 10 au comportamente de implicare și 48% le au în mod echilibrat pe amândouă la nivel de middle-management

Pe cale de consecință, cu cât urcă în ierarhie,liderii își exersează competențele de implementare a strategiei și își pierd abilitățile de implicare a colegilor. Reciproca este valabilă, și anume, cu cât sunt mai jos în ierarhia de management, managerii au mai solide competențe de implicare a colegilor și mai puține competențe de execuție. Este contraintuitiv, s-ar putea spune, că oamenii care ar trebui să execute facilitează în mai mare măsură implicarea angajaților și viceversa, adică cei care ar fi bine să facă implicarea angajaților, execută.

3. **Despre rocada rolurilor de conducere și de management**

Cel mai probabil această rocadă a rolurilor este una din cauzele majore ale ratei ridicate 50-90% de insucces a implementării strategiei. Situația se complică însă și mai mult când la nivelul fiecărei companii se fac cercetări interne cu privire la nivelul de implicare al angajaților. Raporturile unor astfel de cercetări sunt predate managerilor de top care, în absența consultanței avizate, nu știu ce să facă cu ele. Ori se adoptă câteva inițiative bune, dar izolate, cum este lucrul de acasă, ori se apelează la tehnica dăruirii jucăriei (masaje, make-up pentru doamne, înghețată) unor „copii” care vrei să te asculte. Pentru că nu există coerență și autenticitate între toate aceste activități, rezultatele întârzie să apară. În cele din urmă, problema este expediată rapid, și se ajunge la concluzia de a se renunța la orice efort de implicare a angajaților sau la vorba „am încercat, dar nu ajută cu nimic”.

De ce eșuează implementarea strategiilor? Ei bine pentru că sunt deconectate emoțional de visele, dorințele și aspirațiile personale ale angajaților. Pentru că strategiile se adresează intelectului și capului în timp ce acțiunea o fac mâinile ce sunt legate de emoții prin inimă. Secretul este ca acțiunea, inima și capul să fie aliniate strategiei dacă managementul vrea rezultatele așteptate. Cum zicea Donald Calne „emoțiile conduc la acțiune în timp ce rațiunea la concluzii”.

4. **Ce trebuie ținut minte:**

- Includerea în criteriile de promovare a indicatorului ce ține de capacitatea de a implica oamenii
- Includerea unor indicatori de performanță pentru manageri cu referire la creșterea nivelului de implicare și responsabilizarea acestora pentru atingerea indicatorilor stabiliți
- Folosirea platformelor colaborative și de comunicare internă pentru consultarea angajaților în legatură cu programele de creștere/consolidarea implicării
- Crearea unui calendar de întâlniri între top management și oamenii din organizații: dimineți cu CEO-ul, seri de mentorship cu directorii companiei
- Colectare input de la angajați în legatură cu oportunități de îmbunătățire a proceselor, a relațiilor cu clienții, alte oportunități din piață pentru a genera motivare și atasament față de companie

* * *

Despre Constantin Măgdălina

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 o companie din Big4 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.