Transformarea companiilor se face prin oameni

În contextul transformărilor accelerate, liderii companiilor vorbesc nediferențiat despre agilitate, îmbunătățire, managementul schimbării. Se naște o contradicție între ceea ce spun și ceea ce fac. Pe de o parte nu mai au timp de nuanțe și subtilități pentru că trebuie să facă profit rapid, pe de altă parte vorbesc despre customizare și personalizarea produselor/serviciilor. Așa apare neînțelegerea și aplicarea nestructurată a principiilor de management al schimbării care le aduce eșecul.

Ca să fie relevantă pentru client, îmbunătățirea produselor sau serviciilor unei companii poate presupune uneori schimbări radicale. De asemenea, conduce la modificarea semnificativă a anumitor procese și produce discontinuități la nivelul infrastructurii tehnice și organizaționale care le susține. Motivul pentru care cele mai multe companii eșuează cu aceste eforturi îl reprezintă eșecul aplicării principiilor de bază ale managementului schimbării.

Alinierea, cuvântul cheie în managementul schimbării

Dacă scopul managementul schimbării este să ajute compania să accepte, să adapteze și să integreze schimbările pentru creșterea performanței, atunci alinierea culturii și personalului companiei cu modificările strategiilor de business, structurii organizaționale și sistemelor, devine vitală.

Pentru ca o schimbare să aibă succes, suportul angajaților este esențial. Cei responsabili cu implementarea pot proiecta și instala cele mai avansate soluții tehnice, dar dacă oamenii și sistemele companiei nu susțin schimbările, iar cultura muncii nu consolidează învățarea și inovația, atunci

schimbările nu vor avea loc.

- Nu mai puțin de 70% dintre inițiativele de schimbare eșuează din cauza nealinierii culturii și personalului companiei cu modificările strategiei de business și structurii organizaționale.

Impactul schimbării, determinat de calitatea emoțiilor

Dincolo de elementele cheie pentru o schimbare de succes precum responsabilitate, adaptabilitate, comunicare, scop, viziune, implicare, conducere, măsurarea progresului, indicatori, rezultate și altele asemenea, companiile trebuie să vadă și impactul de la nivelul oamenilor dacă vor că schimbarea dorită să aibă succes.

În primul rând impactul este mult mai mare pentru schimbare atunci când reacția este emoțională. Cu cât schimbările dorite sunt formulate în termeni abstracți care se referă la companie și nu la oameni cu atât oamenii se vor simți mai puțin implicați.

În al doilea rând, inerentul stres al schimbării are loc când angajatul are de-a face cu mai multe schimbări decât poate corela cu productivitatea. Semnele?! Furie, boală indusă de stres, reducerea lucrului în echipă, scăderea încrederii, nivel crescut de zvonuri. Consecințe?! Stres personal, moral scăzut, focalizare pe problemele interne și nu pe client.

- Din momentul în care un angajat începe doar să se gândească să-și schimbe slujba, productivitatea acestuia scade cu, atenție, 70%.
- Cu un procent de 63%, satisfacția clienților este văzută de către top management drept cel mai important indicator al succesului implementării schimbării potrivit PMI.

Rezistență la schimbare, gestionată prin comunicare

În al treilea rând, rezistența la schimbare poate fi colorată pozitiv sau negativ. Pozitiv prin testarea schimbării din partea angajaților: adresarea de întrebări, găsirea de soluții alternative, provocarea viziunii. Negativ prin sabotaj: neprezentarea la ședințe, neparticiparea la training, sustragerea oamenilor importanți din workshop-uri, false inițiative.

Ca să gestioneze mai bine acceptanța schimbării de către oameni, companiile trebuie să știe că atunci când oamenii percep schimbarea ca dăunătoare prima lor reacție este de șoc, urmată de negare, furie, depresie, negociere și acceptare.

- Pentru 48% dintre manageri indicatorul de moral și retenție al angajaților este criteriul în funcție de care sunt evaluate rezultatele schimbării.

Soluția este corelarea angajamentului personal cu cel organizațional

Companiile vor gestiona cu succes schimbarea atunci când vor gestiona relația cu angajații. De aceea soluția este corelarea angajamentului organizațional cu cel personal. Experiența ne arată că disponibilitatea de schimbare este mai mare atunci când măsurarea și recompensa sunt aliniate cu beneficiile personale, iar anularea rezistenței este posibilă atunci când sunt oferite modele, training-uri și suport pentru comportamentele dorite.

- Potrivit McKinsey, cultura organizaţională care să adopte schimbarea (59%) și managementul angajaţilor în procesul schimbării (58%) sunt cei doi factori decisivi pentru managementul schimbării.

Autor: Constantin Măgdălina, Expert, Tendințe și tehnologii emergente