Promotorii schimbării sustenabile



Autor: Constantin Măgdălina, Expert, Tendințe și tehnologii emergente

Când ai prea multe opţiuni de schimbare este greu să te decizi, iar când în sfârşit ai ales direcţia schimbării este necesar să o faci benefică şi sustenabilă.

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

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

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

proiect şi de program

Sponsori implicaţi din conducerea companiei

Deoarece răspunderea e prea mare atunci când schimbarea afectează viaţa angajaţilor şi desfăşurarea activităţilor 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, susţinerea, comunicarea nevoii de schimbare şi clarificarea direcţiei şi obiectivelor de atins.

Pentru ca iniţiativele de schimbare să fie implementate, proiectele devin tot mai mult generatoare de schimbare și cresc şansele de succes ale acesteia. Astfel, este necesar ca cei aflaţi în top managementul companiei să fie tipul de sponsori care să înţeleagă, să promoveze şi să demonstreze competenţe de management al schimbării, uneori până la nivelul managementului de proiect.

Factori de succes:

1. Leadership participativ prin valori şi comportamente
2. Plan de comunicare centrat pe nevoia de schimbare, clarificarea direcţiei şi obiectivelor de atins
3. Resurse alocate iniţiativelor pentru schimbare

Managementul angajaţilor 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 şi să ghideze şi gestioneze angajaţii în procesul schimbării. Iată de ce în cursul schimbării comunicarea este foarte importantă si poate afecta costul, durata şi rezultatul schimbării.

Manageri şi angajaţii văd, de cele mai multe ori, schimbarea

foarte diferit. În timp ce managerii văd schimbarea că pe o oportunitate pentru companie şi pentru ei înşişi, angajaţii văd schimbarea că pe ceva intruziv, care le perturbă desfăşurarea activităţii şi generează pierderi.

Pentru angajaţi tranziţia către un nou *modus operandi* le va consolida presupoziţiile în perioada imediat următoare schimbării. ‘De ce a trebuit să schimbăm când mergea foarte bine aşa cum era?’este formulă generică a rezistenţei la schimbare.

Înţelegerea acestor două perspective şi gestionarea schimbării din aceste două puncte de vedere asigura o tranziţie uşoară către schimbare a tuturor factorilor implicaţi.

Numai că lucrurile nu se opresc aici. Adoptarea schimbării de către cei implicaţi este o etapă care facilitează crearea sustenabilă a schimbării. Promotorii schimbării – companiile de care vorbeam mai sus – internalizează şi construiesc o cultură organzationala şi un mindset care comunica minţii şi inimii angajaţilor.

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

Factori de succes:

1. Delegarea libertăţii de acţiune şi a responsabilităţii acţiunilor către cei afectaţi de schimbare
2. Generarea unor câştiguri rapide şi recompensarea angajaţilor care contribuie la schimbare
3. Includerea de noi comportamente, benefice, de deschidere la schimbare în cultura organizaţională

Practici standardizate aplicate în managementul de proiect şi

de program

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

Mai mult decât atât, 85% dintre aceşti 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 aceştia spun că au o poziţie financiară solidă comparativ cu 52% dintre celelalte companii.

Factori de succes:

1. Integrarea tehnologiei în procesul de schimbare
2. Derularea activităţilor de îmbunătăţire a proceselor de busines
3. Monitorizarea rezultatelor nou obţinute

Toate companiile trec prin schimbare. Numai că unele aleg să o provoace cu scopul valorificării oportunităţilor şi 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 şi demonstrează anumite practici ce le permit implementarea sustenabilă a schimbării.

* * *

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 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.