Prioritizarea emoțiilor devine o cheie de succes în transformarea companiilor

- **Transformările care pun factorul uman în centrul atenției prezintă o probabilitate de succes de 2,6 ori mai mare**
- **Transformările neperformante pot crește tensiunea emoțională în rândul angajaților cu 136%**
- **67% dintre respondenți au trecut prin cel puțin o transformare neperformantă în ultimii cinci ani**
- **Cercetarea identifică șase factori-cheie pentru succesul transformării**

Factorii complecși care influențează succesul sau eșecul transformării unei companii își au rădăcinile în emoțiile umane, potrivit unui studiu realizat de EY și Saïd Business School, din cadrul Universității Oxford, bazat pe un sondaj realizat în rândul a 935 de persoane cu funcții de conducere și subordonați direcți ai acestora, precum și a 1.127 de angajați din 23 de țări și 16 sectoare de activitate.

Potrivit cercetării, liderii care acordă prioritate emoțiilor angajaților în cadrul proceselor de transformare au de 2,6 ori mai multe șanse de succes decât cei care nu o fac. În plus, mai bine de jumătate (52%) dintre respondenții care au participat la transformări performante au declarat că organizația lor le-a oferit sprijinul emoțional de care au avut nevoie în timpul procesului. În schimb, tensiunea emoțională asupra angajaților crește cu 136% în timpul unei transformări neperformante.

O transformare reușită este esențială pentru succesul organizațiilor, iar cercetarea arată că demersurile de schimbare se accelerează, 85% dintre respondenți fiind

implicați în două sau mai multe transformări majore în ultimii cinci ani. În același timp, rata de eșec a proiectelor de transformare rămâne constant ridicată, 67% dintre respondenți participând la cel puțin o transformare neperformantă în aceeași perioadă.

Errol Gardner, vicepreședinte EY Global – Consultanță, a declarat: *„În cazul unei transformări de succes, liderii investesc, încă de la început, în crearea unor condiții favorabile succesului, atât la nivel rațional, cât și emoțional. Pe de altă parte, tensiunea emoțională pe care atât liderii, cât și angajații o resimt în cazul unei transformări eșuate are un cost uman ridicat. Cheia transformării eșecului în succes rezidă în capacitatea organizațiilor și a liderilor acestora de a remodela complet transformările prin plasarea factorului uman în centrul atenției*”.

Andrew White, cercetător principal în Practici de management la Saïd Business School, din cadrul Universității Oxford, a declarat: *„Trăim într-o epocă a transformărilor radicale, în care ritmul schimbării este din ce în ce mai accelerat, iar, pentru multe companii, transformarea este o chestiune de totul sau nimic. Însă, în prea multe situații, transformarea este văzută ca un cuvânt cu conotații negative, un eufemism pentru disponibilizări, atunci când lipsa de viziune și de leadership are drept consecință o forță de muncă suprasolicitată, stresată și lipsită de încredere. Acest studiu a arătat că aducerea emoțiilor în prim-planul transformării crește semnificativ șansele de succes și protejează bunăstarea forței de muncă. Liderii trebuie să accepte inevitabila călătorie emoțională care însoțește orice transformare și să își conducă oamenii prin fiecare etapă a acesteia, dacă vor să transpună viziunea în realitate și să facă din schimbare un lucru entuziasmant*”.

Șase factori care pot să conducă la succesul transformării

Studiul a constatat că maximizarea impactului emoțional a șase

factori-cheie poate crește probabilitatea succesului transformării. Aceștia sunt:

1. **Adaptarea și cultivarea abilităților de leadership:** angajații consideră leadershipul drept principalul factor, indiferent de succesul sau eșecul transformării.
2. **Crearea unei viziuni stimulatoare, în care angajații să poată crede:** aproape jumătate (49%) dintre respondenții care au participat la o transformare performantă au declarat că viziunea a fost clară și convingătoare, în comparație cu 27% dintre cei care au participat la o transformare neperformantă.
3. **Construirea unei culturi care acceptă și încurajează exprimarea opiniilor:** liderii trebuie să valorifice emoțiile potrivite pentru a menține angajații implicați și motivați, oferind în același timp suficient sprijin emoțional pentru a preîntâmpina temerile și epuizarea.
4. **Stabilirea unor responsabilități clare și pregătirea pentru schimbare:** liderii trebuie să asigure structura și disciplina, precum și libertatea creativă de a explora și inova, oferind în același timp autonomie în execuție organizației.
5. **Utilizarea tehnologiei pentru a încuraja acțiuni vizibile:** liderii trebuie să demonstreze încă de la început valoarea noilor abordări bazate pe tehnologie și să coopteze primii utilizatori și liderii de opinie pentru a încuraja forța de muncă să li se alăture.
6. **Identificarea celor mai bune metode pentru relaționare și creație colaborativă:** liderii trebuie să creeze un spațiu sigur în care să poată apărea noi modalități de lucru pentru a încuraja inovarea, implicarea și activitățile care conferă un sentiment de împlinire.

Norman Lonergan, lider EY Global People Advisory Services, a declarat: *„Liderii știu că organizațiile lor trebuie să se transforme, dar mulți au temeri legate de perspectiva schimbării. Prin valorificarea atât a puterii raționale, cât*

și a celei emoționale a angajaților lor, liderii pot asigura succesul măsurabil al transformărilor organizației lor. Acest lucru este facilitat de existența și comunicarea unei viziuni comune, de gestionarea eficientă a parcursului emoțional al angajaților și de motivarea acestora în a transpune viziunea în realitate".

Mihai Marinescu, Business Transformation Director, EY România & Moldova, spune: „*Perioada de schimbare accelerată care a debutat la începutul acestui secol, percepută inițial de către forța de muncă ca fiind ceva temporar, a continuat până la un punct în care a devenit noua normă. Forța de muncă din România a reacționat în mod similar cu forța de muncă din alte țări, trecând prin întregul ciclul de management al schimbării – rezistență, negare, depresie, experimentare, iar acum ne aflăm în punctul în care forța de muncă a început să accepte acest lucru ca fiind noua realitate. Acest lucru înseamnă că forța de muncă are acum o mentalitate diferită în ceea ce privește relația cu angajatorii, simțindu-se mai împuternicită să ceară flexibilitate, creșteri salariale, echilibru între viața profesională și cea privată. Aceasta înseamnă, de asemenea, că forța de muncă este mai adaptabilă la transformare și acceptă mult mai ușor schimbarea, iar în unele cazuri chiar o determină. În România, sectorul privat conduce această schimbare, sectorul public a trebuit să îl urmeze îndeaproape din cauza naturii crizelor cu care ne-am confruntat în ultimii ani. Restricțiile Covid-19 au fost cel mai puternic motor de digitalizare a sectorului public românesc din istorie. Această*

schimbare de mentalitate este mai degrabă structurală decât temporară, iar noile generații care intră pe piața muncii sunt formate astfel de la început. Și la EY România punem un accent din ce în ce mai mare pe preferințele angajaților noștri, consultându-i în multe privințe, atunci când luăm decizii de business, lucru pe care îl vedem și la cei mai căutați angajatori din România”.

Pentru mai multe detalii, vă rugăm să accesați: *ey.com/transformation-leadership*.