

Studiu EY & Oxford: Factorul uman determinant pentru succesul transformării organizaționale

Peste 50% dintre cele mai mari companii din lume (parte din top Forbes Global 2.000) au bugetat investiții cu 20% mai mari pentru programe de transformare organizațională în următorii trei ani și 85% dintre lideri au trecut prin cel puțin două procese de transformare organizațională în ultimii ani, arată rezultatele studiului [Transformation Leadership: Humans@Center](#), derulat de EY în colaborare cu Universitatea Oxford – Saïd Business School, care a inclus interviuri cu peste 1.000 de executivi de top din 23 de țări.

„Gândindu-ne doar la schimbările alerte prin care am trecut în ultimii ani și la planurile de viitor ale celor mai mari companii din lume, abilitatea de a se transforma cu succes se dovedește a fi esențială pentru fiecare organizație și o condiție pentru durabilitate și creștere. Pe de altă parte, conform studiului derulat de EY și Universitatea Oxford, două treimi din executivii intervievați au declarat că au experimentat cel puțin o transformare organizațională nereușită, programul neatingându-și obiectivele stabilite. Pare, așadar, că ne confruntăm cu un paradox al transformării organizaționale, în care schimbarea devine o nouă normalitate și abilitățile organizaționale în acest domeniu se dovedesc a fi esențiale, în timp ce istoricul transformărilor anterioare nu asigură premise optimiste pentru viitor”, menționează **Claudia Sofianu, Partener – People Advisory Services, EY România.**

Conform studiului, soluția pentru gestionarea acestui paradox al transformării organizaționale constă în plasarea factorului

uman în centrul proceselor ,într-o măsură mai mare decât până acum. Studiul relevă faptul că factorul uman este critic, deoarece angajații și liderii din organizațiile care trec prin transformări au de parcurs o adevărată călătorie cu o puternică valență emoțională în tot acest timp.

În mod obișnuit, la începutul unui proces de transformare, liderii și angajații pornesc cu o stare emoțională pozitivă, caracterizată prin curiozitate, interes și entuziasm.

În transformările reușite, liderii investesc încă de la început timp și efort pentru a asigura mecanismele de suport pentru angajați, atât la nivel rațional (de exemplu, stabilirea și comunicarea procesului, a indicatorilor de succes, a resurselor necesare etc.), cât și la nivel emoțional (de exemplu, prin formularea scopului și implementarea unor mecanisme de gestionare a îngrijorărilor, întrebărilor angajaților). Pe măsură ce procesul de transformare progresează, deși presiunea și stresul cresc, acestea capătă valențe motivatoare pentru angajați, susțin ritmul accelerat de învățare și de performanță al oamenilor, pentru ca la final, transformarea să energizeze întreaga organizație. Iar acest deznodământ se datorează mecanismelor de suport rațional și emoțional implementate în debutul transformării.

Într-o transformare nereușită, procesul începe de la aceeași stare emoțională pozitivă. Din cauza investiției insuficiente în construirea mecanismelor raționale și emoționale de suport pentru angajați, stresul și presiunea inerente sunt potențate de emoții negative: nesiguranță, impredictibilitate, nervozitate, copleșire. Astfel, liderii se detașează de transformarea în curs, angajații își pierd încrederea în proces, iar transformarea nu își îndeplinește obiectivele. Mai mult decât atât, o astfel de transformare are efecte pe termen lung: angajații asociază schimbările organizaționale cu reducerea de personal, amenințarea securității postului, astfel că schimbările viitoare sunt respinse.

Așadar, modul în care organizațiile acompaniază angajații în călătoria lor emoțională pe parcursul unui proces de transformare se dovedește esențial pentru succesul acestuia. Mai mult decât atât, pornind de la răspunsurile participanților la studiu și folosind modele avansate de analiză statistică, sunt evidențiați 6 factori de succes în această acompaniere:

1. **Inspirația pe care liderii o transmit angajaților cu privire la nevoia de transformare.** În termeni practici, această inspirație este transmisă prin definirea și formularea răspunsului la întrebarea „De ce este nevoie să (ne) schimbăm?”. Cum este în natura noastră umană să ne conservăm confortul obișnuinței, cantitatea efortului pe care oamenii îl vor depune în procesul de transformare este direct proporțională cu calitatea răspunsului la această întrebare. Astfel, devine esențial ca răspunsul la această întrebare să fie clar, relevant deopotrivă pentru lideri și angajați și cât mai aliniat cu valorile organizației și cele individuale.
2. **Grija, suportul emoțional pe parcursul transformării.** În termeni practici, acestea sunt manifestate prin stabilirea și comunicarea, în avans, a așteptărilor de la fiecare lider și de la fiecare angajat în contextul transformării și prin crearea unor mecanisme de comunicare prin care angajații și liderii își pot exprima opiniile, îngrijorările, nevoile etc. (de exemplu, discuții individuale sau discuții la nivel de echipă moderate de specialiști).
3. **Utilizarea tehnologiei pentru a asigura ritmul adecvat al transformării.** Cu cât schimbarea durează mai mult sau ritmul devine mai lent, cu atât se pierde entuziasmul și disponibilitatea angajaților pentru efort. Astfel, utilizarea tehnologiei devine o soluție pentru a asigura parcurgerea etapelor transformării cu agilitate. În același timp, este important ca liderii organizaționali să conștientizeze și să gestioneze corespunzător

provocările generate de tehnologie: impactul emoțional asupra angajaților (fiind de cele mai multe ori asociată cu reduceri de personal) și nevoia de a investi în dezvoltarea abilităților necesare angajaților pentru a o utiliza.

4. **Claritatea rolurilor, a responsabilităților și a proceselor de lucru**, precum și modul în care acestea au fost definite, astfel încât să responsabilizeze angajații. Din punct de vedere practic, acest obiectiv poate fi îndeplinit prin implicarea activă a angajaților în designul noii realități.
5. **Abilitățile liderilor organizației de a lua decizii (inclusiv pe baza inputurilor membrilor echipei) și de a-și conduce echipele prin etapele și componentele transformării**. O companie, un departament, o echipă nu se pot schimba, dacă liderii lor nu sunt dispuși să se schimbe. Mai mult, comportamentele care exprimă curaj și disponibilitate de a lua decizii benefice pentru toți, curiozitatea față de opiniile celor din jur (inclusiv ale angajaților noi) și grija față de provocările prin care trec oamenii sunt specifice liderilor care au avut performanțe bune în procesele de transformare.
6. **Cultura organizațională bazată pe colaborare, pe încurajarea ideilor noi și pe noi paradigme și moduri de lucru**. Colaborarea asigură suportul emoțional necesar pentru perioade dificile, iar într-un context de transformare organizațională, aceasta dobândește două valențe: colaborarea dintre angajați și organizație, în ansamblu (asigurată prin consultarea sau, acolo unde este posibil, responsabilizarea oamenilor privind redesignul propriei munci) și colaborarea între echipe (asigurată prin implicarea mai multor echipe în designul soluțiilor vizate de transformare).

Factorii de succes ai unei transformări organizaționale pun, așadar, în centrul lor factorul uman, dintr-o perspectivă rațională (de exemplu, utilizarea tehnologiei sau claritatea

rolurilor) sau dintr-o perspectivă emoțională (de exemplu, grija/suportul emoțional, inspirația transmisă de lideri).

„Este esențial ca fiecare proces de transformare – indiferent de scop și specific să aibă în centrul său angajatul, pe lângă componenta tehnică – ce anume se schimbă și cum. Din experiența noastră practică în proiecte ample de transformare organizațională, acest lucru presupune o schimbare esențială a modului în care organizațiile obișnuiau să se schimbe, începând și învățând, în primul rând, să se raporteze la oameni nu ca la un «stream» al planului de proiect, ci ca la punctul focal al transformării vizate. Iar aceasta pentru că oamenii, angajații, sunt cei de la care compania așteaptă adoptarea rezultatului oricărei transformări organizaționale”, menționează **Nicoleta Dumitru, Manager Senior People Advisory Services – EY România.**