



#ChangeManagement

Set de instrumente
esențiale pentru a da
START SCHIMBĂRII

www.codecs.ro



#ChangeManagementIsHereToStay:
Setul de instrumente
esențiale pentru a da
START SCHIMBĂRII

Mai este, oare, nevoie să argumentăm de ce avem nevoie să **abordăm schimbarea?!**

Schimbarea este un proces permanent și, în mediul organizațional, poate reprezenta orice, de la cel mai insignifiant aparent aspect până la marile schimbări de paradigmă, așa cum este cea pe care o traversăm chiar acum. De aceea, este esențial pentru orice organizație să aibă persoane abile și

specializate în gestionarea tuturor proceselor asociate schimbării. Ori, aici, intervine managementul schimbării care înseamnă acea zonă de intersecție a schimbării și managementului de proiect. Practic, el reunește modul în care liderii și managerii gestionează procesele, sistemele, structura organizațională, rolurile, precum și moralul general al tuturor într-un moment de tranziție din organizație.

În orice proces care presupune schimbare, de fapt, una dintre cele mai mari provocări cu care se poate confrunta cineva în mediul lucrativ, managementul reprezintă cheia de reușită sau, dimpotrivă, de eșec răsunător prin influența pe care o are asupra întregului proces. Potrivit studiilor, 70% dintre acțiunile de schimbare dintr-o organizație eșuează. Motivul? Mai bine zis, motivele:

- *managementul nu sprijină schimbarea: 33%*
- *angajații sunt rezistenți la schimbare: 39%*
- *nu există resurse sau buget adecvat: 14%*
- *diverse obstacole: 14%*

De aceea, astfel de statistici subliniază rolul managerului și principalele nevoi cărora trebuie să se adreseze: percepția angajaților și comunicarea adecvată.

Pentru a dezvolta un plan de management complex și complet privind schimbare, este necesar să cunoști care sunt principalele obstacole și modul în care să li te adresezi cu eficiență:

- **Rezistența angajaților:** dacă majoritatea angajaților nu sunt aliniați modificărilor produse, atunci, tranziția nu va fi nicidecum una rapidă. Drept rezultat, nu vor transforma implementarea schimbării într-o prioritate și, de aici, productivitatea va avea de suferit. Acest lucru se întâmplă de obicei pentru acele organizații unde cultura nu este una suficient de însușită și de recunoscută de angajați, comunicarea nu este clară, iar angajații sunt lăsați în afara oricărui proces de decizie.
- **Planificarea:** o tranziție la nivelul întregii organizații poate fi un proces extrem de copleșitor și de stresant. Acești doi factori pot determina managerii să omită din cadrul detaliilor vitale și acele părți interesate esențiale care trebuie să fie implicate în discuțiile despre schimbarea produsă. De aceea, fiecare aspect al derulării procesului de schimbare trebuie abordat, iar răspunsurile potențiale ale angajaților și ale clienților trebuie să fie identificate.
- **Lipsa de comunicare:** managerii și liderii organizaționali nu sunt întotdeauna transparenți cu privire la provocările cu care se confruntă organizația. Prin urmare, atunci când schimbările se

produc, angajații nu au niciun fel de context necesar pentru motivul pentru care trebuie să aibă loc aceste schimbări. Din acest motiv, înainte de o schimbare masivă, este nevoie de dialog transparent în așa fel încât să fie evitate reacțiile negative ale angajaților la adresa schimbării.

- Acordul de conducere: nimic nu poate deraia o tranziție mai rapid decât lipsa angajamentului celor implicați în actul de conducere. Într-un proces de schimbare, unii manageri pot considera că este necesară schimbarea, în timp ce alții nu sunt de acord și își vor folosi pentru a-și transmite antipatia. Acesta este motivul pentru care este vital ca orice schimbare să înceapă de sus în jos, implicând toate nivelurile și toți factorii de conducere din organizație în toate conversațiile inițiale despre plan de schimbare, explicând extrem de bine și de ce este esențială schimbarea pentru succesul organizației.

Iar dacă provocările schimbării le știm deja, este necesar să trecem la următoarea etapă importantă. Iată care sunt, în orice proces de management al schimbării acele principii care îi creează fundamentul:

1. Diagnosticarea problemei

Înainte ca orice schimbare să poată avea loc, trebuie identificată o problemă. Taiichi Ohno, pionierul sistemului Toyota Production, a dezvoltat un mod simplu de identificare a problemelor în cadrul unei organizații. Metoda lui (citește aici mai multe) este cunoscută sub numele de „Cele cinci de ce”. Prin această metodă, se ia un proces și se întreabă de ce nu a produs rezultatul dorit. Acest lucru conduce apoi la încă alte patru întrebări care permite să se ajungă la cauza principală a problemei. În cele din urmă, aceste răspunsuri etapizate conduc la o conversație despre modul în care poate fi remediată cauza principală. Această metodă poate fi implementată la scară largă și implică anchete și grupuri focalizate pentru a identifica acele domenii cu probleme care necesită abordare.

2. Conducerea schimbării prin cultura de organizație

Orice proces de schimbare presupune automat și în mod obligatoriu luarea în considerare a culturii organizaționale existente.

Cultura organizațională este cea care informează modul în care oamenii interacționează între ei, se comportă și lucrează împreună în cadrul organizației. Această abordare îi ajută pe lideri să depășească

orice rezistență la schimbare care va fi atașată unei culturi deja stabilite. Și chiar dacă aceasta poate fi doar de natură informală și mai puțin resimțită, liderii nu pot ignora efectul pe care acesta îl are asupra încercării de a aduce orice schimbare în organizație.

3. Începe de la vârf

Pentru a prezenta efectiv orice schimbare angajaților de la nivelele inferioare, managerii trebuie să fie uniți. Dacă cei care alcătuiesc C-Suite discută despre schimbare și își rezolvă problemele, atunci este mai ușor pentru fiecare dintre ei să răspundă la întrebările pe care angajații lor le pot avea și să continue să lucreze într-o formulă aliniată și unitară în procesul de schimbare.

4. Implică toate nivelurile

În timp ce planificarea unei lansări de schimbare trebuie să înceapă de la vârf, angajații de nivel mediu și cei din prima linie trebuie să fie aduși și implicați în proces la scurt timp după aceea. Aceștia sunt cei în măsură să aducă în prim plan orice preocupări logistice sau tehnice pe care superiorii lor ar putea să nu le cunoască. De asemenea, tot aceștia sunt cei care pot prezenta o perspectivă asupra modului în care schimbarea ar putea afecta clienții și modul în care propriile echipe o vor percepe și primi. Contribuția angajaților și a liderilor de nivel mediu va atenua majoritatea erorilor, deoarece acest grup este cel mai conștient de modul în care schimbarea va avea impact.

5. Creează o coaliție

Cei care conduc schimbarea nu pot gestiona sarcina provocatoare de a-i aduce pe toți la bord. De aceea, ei trebuie să aducă persoane interne organizației cu putere declarată, precum și lideri informali, cum ar fi influențatori, angajați veterani și părțile interesate în care vor avea încredere și alți angajați. Tranziția poate fi mult mai confortabilă dacă liderii identifică aceste persoane și le implică în planul de schimbare pentru a-i ajuta pe toți să se adapteze.

Toate aceste persoane pot forma o coaliție care pot ajuta în dispersarea tuturor mesajelor legate de schimbare, comunica pozitiv cu angajații pentru a le asigura liniște și confort și a-i alinia și compatibiliza pe toți în procesul de schimbare.

6. Oferă instrucțiuni clare

Este necesar ca liderii schimbării să lucreze îndeaproape și în permanență cu coaliția, pentru ca aceasta să îi ajute să disemineze toate informațiile privitoare la schimbare. Angajații trebuie să primească și să înțeleagă care sunt acele motive clare și logice pentru schimbare, și, de asemenea, să primească instrucțiuni ușor de înțeles pentru a implementa schimbarea. Aceste acțiuni presupun o serie de întâlniri mai mici, instruirea managerilor cu privire la modul de transmitere corectă a detaliilor de tranziție și sondaje pentru identificarea acelor întrebări cheie care ar putea fi necesare pentru a fi abordate într-un cadru mai larg.

Nu este și nici nu va fi ușor pentru angajați să adere imediat la schimbare din cauza curbelor de învățare și a vechilor obiceiuri. Din acest motiv, este imperativ pentru lideri să sublinieze care sunt acele comportamente și acțiuni pe care angajații le pot adopta/ întreprinde la modul imediat de-a lungul perioadei de tranziție care să îi ajute să o facă într-un mod lin.

7. Comunicare transparentă

Este unul din elementele cruciale în derularea și implementarea schimbării. De la cele mai mici semne ale schimbării până la întâlnirile inițiale privitoare la implementarea ei, liderii trebuie să mențină cel mai ridicat nivel de transparență cu toate părțile interesate interne. Dacă angajații simt sau au impresia că se fac acorduri și concesii prin spatele lor, fără a fi informați cu privire la deciziile specifice, atunci, cel mai probabil, se vor instala panica și sentimente negative. De aceea, liderii trebuie să comunice eficient, asigurându-se că nu există nimic lăsat ascuns.

8. Training

Un principiu care merge și ar trebui să meargă mână-n mână cu transparența în comunicare. Pregătirea angajaților pentru schimbare necesită timp și răbdare. De aceea, managerii schimbării trebuie să dezvolte un program cuprinzător de training care să solicite participarea tuturor angajaților, care nu numai că îi învață noi principii și tehnici, dar poate servi și ca sesiune de întrebări și răspunsuri pentru a răspunde întrebărilor și preocupărilor persistente.

9. Întrebări și preocupări

5

#changemanagement

Studiile arată că, în general, peste 40% dintre angajați nu sunt conștienți de modul în care trebuie să implementeze modificările indicate. Prin urmare, este vital ca managerii și liderii schimbării să ofere întotdeauna oportunități pentru interogare. Acest lucru poate fi făcut sub formă de sesiuni online și deschise, în care angajații pot întreba despre modul în care schimbarea îi va afecta direct.

10. Soluții formale și informale

A. Soluții formale: schimbările de orice fel ale unei organizații pot necesita o schimbare de politici și proceduri. Prin urmare, liderii trebuie să țină evidența modului în care schimbările au impact asupra procedurilor, politicii de resurse umane, obiectivelor organizaționale sau orice altă documentație oficială care trebuie manipulată și transmisă angajaților.

B. Soluții informale: în acest caz, vorbim de memento-uri ale istoriei, tradiției și culturii organizației pentru că, atunci când vremurile devin dificile, merită și este chiar indicat să amintim ancorele care pot ține împreună o echipă. Mesajele motivaționale, un buletin informativ intern, politicile ușilor deschise și implicarea influențatorilor organizației sunt informale, dar sunt la fel de importante ca soluțiile formale.

11. Responsabilitate

Este vital pentru liderii responsabili cu gestionarea schimbării să se asigure că toate nivelurile angajaților sunt răspunzătoare pentru modul în care implementează noi metode. Ei sunt aceia care trebuie să stabilească așteptări și reguli clare pentru modul în care părțile interesate interne facilitează un proiect de tranziție. Responsabilizarea membrilor echipei oferă, de asemenea, angajaților un sentiment de proprietate care, la rândul lor, îi face să investească mai mult în schimbarea ce se produce, care are loc.

12. Aprecieri și recunoaștere

O schimbare poate fi copleșitoare și dificilă, de aceea este esențial ca liderii schimbării să recunoască pașii pozitivi pe care toți angajații îi fac în această tranziție. Acest lucru se poate produce printr-o adunare a organizației sau printr-un simplu „mulțumesc”, pentru a informa angajații că eforturile lor sunt

recunoscute și apreciate. La rândul său, acest lucru poate fi folosit și ca factor motivator pentru a menține efortul favorabil de muncă.

13. Acordarea de suport permanent

În timp ce evaluarea continuă este esențială, în același timp trebuie să existe și un plan pentru susținerea continuă. Scenariile în care angajații se pot baza pe schimbarea făcută pentru a aduce inovație în cadrul organizației pot fi realizate numai dacă există formare continuă, educație și o cultură a sprijinului și suportului. Angajații trebuie să știe că dezvoltarea lor în raport cu schimbarea este la fel de importantă sau chiar mai mult!- decât schimbarea în sine.

14. Evaluare

Evaluarea procesului de dezvoltare a schimbării nu constituie o sarcină unică. Ea trebuie să facă parte regulat din politici și proceduri pentru că aflarea tuturor acelor aspecte care funcționează și care nu funcționează, indiferent de importanță sau amplitudine, îți va oferi posibilitatea să depășești orice potențiale probleme înainte ca importanța și mărimea lor să crească. În plus, o schimbare poate eșua din diverse și numeroase motive, dar nimeni nu va ști asta dacă nu există date care să susțină tot ceea ce se întâmplă. Motiv pentru care, trebuie să te concentrezi pe colectarea datelor cantitative și calitative care evaluează progresul schimbării. Acest lucru te informează în timp real și continuu dacă totul merge conform planului sau dacă trebuie să faci unele modificări, iar acest pas, până la capăt unul simplu, poate preveni un eșec general în viitor.

15. Utilizarea tehnologiei

Trăim într-o lume digitală, deci este în avantajul tău să o folosești pentru a te ajuta în toate eforturile de comunicare. De aceea, îți recomandăm să folosești tehnologia în urmărirea și aplicarea tuturor principiilor managementului schimbării atât pentru a căpăta eficiență, cât și pentru a-și ușura eforturile. Și, extrem de important, să nu uităm de activitățile, instrumentele și metodologiile de sprijin, care, în cazul managementului schimbării, nu sunt nicidecum opționale!

Cel mai adesea, ele sunt dezvoltate și gestionate intern de către echipa de change management sau de către părțile interesate ale procesului de gestionare a schimbării. Acestea pot include:

- *Road maps pentru produse sau afaceri*
- *Evaluări ale disponibilității*
- *Tutoriale de instruire și sesiuni de educație*
- *Forumuri de feedback ale părților interesate*
- *Măsurători și analize*
- *Managementul rezistenței*
- *Plan de îmbunătățire continuă*
- *Business Case*

În plus, la momentul actual, în ceea ce privește managementul schimbării, există numeroase metodologii dovedite. Unele modele se concentrează pe schimbarea individului ca metodă de schimbare culturală și unele au structuri și cadre pentru a ghida și transla în moc concentrat o întregă organizație spre schimbare și îmbunătățire. Nu există nicio soluție „corectă”, dar cu cercetarea, explorarea și planificarea resurselor, este posibilă o strategie de gestionare a schimbării indiferent de dimensiunea sau necesitatea organizației.

Până data viitoare,

Te invităm să descoperi cursurile și programele marca CODECS pentru acel pas care să facă diferența în creșterea ta profesională și personală. Alegerea îți aparține pe deplin. Noi suntem pregătiți să îți oferim condiții de excelență atât în formarea ta profesională, cât și în ceea ce privește siguranța ta.

Accesează întregul Calendar de cursuri și evenimente CODECS.

Pentru informații și detalii despre înscrierea la un curs, un consultant îți stă la dispoziție la unul din numărul de telefon: 021.252.51.82 sau prin email la adresa: training@codecs.ro.

Echipa CODECS