



CHANGE MANAGMENT

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ



CHANGE MANAGEMENT

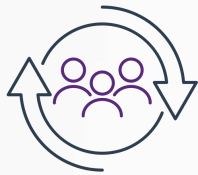
Change Management: «Όταν τα φώτα ανάβουν»

ΑΠΟ ΝΑΝΣΥ ΒΛΑΧΑΚΗ

Η αλλαγή είναι ένα νόμισμα με δύο όψεις. Μπορεί να δώσει στον εργαζόμενο το ερέθισμα να προτείνει νέες ιδέες και να βρει εναλλακτικές λύσεις που σε άλλες συνθήκες ο οργανισμός ίσως να απέρριπτε. Παράλληλα, μπορεί να αποτελέσει έναν στρεσογόνο παράγοντα για τον εργαζόμενο. Είτε αποτελεί πηγή έμπνευσης, καινοτομίας και δημιουργίας είτε απειλή, η διαχείριση της αλλαγής αποτελεί ένα καίριο ζήτημα για τους οργανισμούς.

Η οποιαδήποτε μορφή αλλαγής που λαμβάνει χώρα σε μία επιχείρηση αποτελεί μία πρόκληση για όλα τα συμβαλλόμενα μέρη, τα στελέχη της ΔΑΔ, όσους ηγούνται της αλλαγής αυτής και καλούνται να δρομολογήσουν τις αντίστοιχες ενέργειες αλλά και το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζεται ανάλογα. Με βάση τη φύση της αλλαγής, οι εργαζόμενοι μπορεί να την θεωρήσουν ως μία ευκαιρία για να διευρύνουν και να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους ή να την αντιμετωπίσουν ως απειλή.

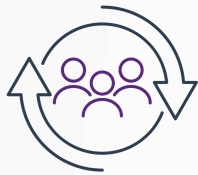
Σε κάθε περίπτωση, η αλλαγή είναι αναπόφευκτη και μπορεί να αφορά επιμέρους λειτουργίες μίας επιχείρησης ή στο σύνολό της. Οι λόγοι πίσω από μία μικρή ή μεγάλη αλλαγή μπορεί να προέρχονται από το τι επιτάσσει το πολιτικό-οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται μία επιχείρηση, ο κλάδος της, η επέκταση των δραστηριοτήτων της, η διαφοροποίηση της στρατηγικής της, η αναθεώρηση του στόχου της κ.ά. Οι αλλαγές μπορούν επίσης να αφορούν στην καθημερινότητα, στο περιβάλλον ή στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται μπορεί να είναι μικρές, έντονης συχνότητας και διαχειρίσιμες από τη σκοπιά των εργαζομένων. Υπάρχουν όμως και εκείνες που επηρεάζουν την οργανωτική δομή της εταιρείας οι οποίες γίνονται με σκοπό να την εκσυγχρονίσουν και να την κάνουν πιο ευέλικτη.



Η ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ

Παράλληλα, το ίδιο αναπόφευκτη είναι και η αντίσταση καθώς είναι δύσκολο να βγει κάποιος από το comfort zone του και να δεχθεί αμέσως ό,τι καινούριο που έρχεται να επηρεάσει τις ισορροπίες του. Εάν ένας οργανισμός αναμένει οι εργαζόμενοί του να δεχτούν και να αγκαλιάσουν την όποια αλλαγή, τότε θα πρέπει να τους επικοινωνήσει με ξεκάθαρο τρόπο τον «σκοπό της αλλαγής» και το «γιατί» όσων πρόκειται να συμβούν. Μόνο εάν οι άνθρωποί του πιστέψουν και καταλάβουν πώς μία αλλαγή θα τους επηρεάσει θετικά και θα συμβάλει στους δικούς τους στόχους, θα γίνουν συνοδοιπόροι στο ταξίδι αυτό και «κοινωνοί» της αλλαγής.

Ο Γιάννης Βιθυνός, Change Management Practitioner & Consultant υπογραμμίζει ότι η βασικότερη ίσως πρόκληση κατά τη διαδικασία της αλλαγής έχει να κάνει με την αντίσταση σε αυτήν από τους εργαζόμενους στον οργανισμό και αναφέρει ότι «σύμφωνα με την Rosabeth Moss Kanter (2012), οι δέκα πιο κοινές αιτίες αντίστασης είναι: 1. Απώλεια ελέγχου, 2. Υπερβολική αβεβαιότητα κατά τη διάρκεια της αλλαγής, 3. Η αλλαγή έρχεται απροειδοποίητα, 4. Πολλές διαφοροποιήσεις ταυτόχρονα, 5. Αίσθημα ντροπής από όσους επηρεάζονται αρνητικά από την αλλαγή, 6. Αβεβαιότητα για τις απαιτούμενες νέες δεξιότητες, 7. Αυξημένος φόρτος εργασίας, 8. Επίπτωση στην καθημερινή εργασία των εμπλεκομένων στην αλλαγή, 9. Επανεμφάνιση παλαιών τριβών, 10. Η αλλαγή μπορεί όντως να είναι αρνητική για κάποιους». Όπως ο ίδιος αναφέρει, με βάση την παραπάνω λίστα, «η διοίκηση μπορεί να λάβει τα μέτρα εκείνα που απαιτούνται για να ελαχιστοποιήσει -όσο είναι δυνατόν- την αντίδραση στην αλλαγή».



Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΤΟ ΚΛΙΜΑ

Σε έναν οργανισμό που έχει «μάθει» να λειτουργεί με έναν συγκεκριμένο τρόπο για μεγάλο χρονικό διάστημα, είναι φυσικό επακόλουθο να υπάρχει αντίσταση και αντιδράσεις. Τις περισσότερες φορές, ωστόσο, δεν είναι δύσκολο να αποκωδικοποιηθούν οι λόγοι της αντίδρασης. Είναι όμως ιδιαίτερα σημαντικό να γνωρίζουμε το «γιατί» της αντίστασης έτσι ώστε να «δουλέψουμε μαζί της» και τελικά η αντίσταση να μετατραπεί σε υποστήριξη. Παρόλα αυτά, παρατηρείται ότι υπάρχουν εργαζόμενοι οι οποίοι αντιστέκονται ακόμα και όταν οι αλλαγές είναι προς όφελός τους. Η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί ένα πολυσύνθετο φαινόμενο το οποίο προκαλείται από διάφορους παράγοντες. Μάλιστα, η ίδια η κουλτούρα μπορεί να αποτελεί εμπόδιο στην όποια αλλαγή.

Από την πλευρά του οργανισμού, μια «αδύναμη» κουλτούρα που δεν ευθυγραμμίζεται με την αποστολή και τους στόχους, η έλλειψη επικοινωνίας ενός ισχυρού οράματος ή ακόμα και η επικοινωνία ενός «φτωχού» οράματος, μπορεί να είναι κάποιοι λόγοι που υπονομεύουν την επιτυχή έκβαση της αλλαγής. Ως εκ τούτου, οφείλουν να ληφθούν υπόψη τα εξής:

- Η αλλαγή ξεκινάει από την κορυφή. Αυτό σημαίνει ότι ο CEO του οργανισμού και το management team είναι εκείνοι που θα δείξουν τον δρόμο της αλλαγής. Είναι επίσης εκείνοι που θα σχεδιάσουν τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί και θα δώσουν την κατεύθυνση με βάση την οποία εν συνεχεία θα σχεδιαστεί το πλάνο επικοινωνίας. Όπως εξηγεί ο Γ. Βιθυνός, «ο John Kotter, στα “8 Βήματα για την Αλλαγή – 8 steps process for leading change”, αναφέρει ότι όλα θα πρέπει να ξεκινήσουν από τη “δημιουργία μιας αίσθησης επείγοντος-create a sense of urgency”. Η ηγεσία θα πρέπει να πιστέψει ότι εάν δεν υπάρξει αλλαγή, είτε θα υπάρξει ένα αρνητικό αποτέλεσμα είτε θα χαθεί η ευκαιρία για ένα θετικό αποτέλεσμα. Το επόμενο βήμα είναι το “χτίσιμο μιας ηγετικής συμμαχίας-build a guiding coalition”, η οποία θα πρέπει να δείξει τόσο τις κατευθυντήριες γραμμές, όσο και την εφαρμογή της αλλαγής στην πράξη. Το τρίτο βήμα, είναι η “σύσταση ενός στρατηγικού οράματος και πρωτοβουλιών -form a strategic vision and initiatives”.



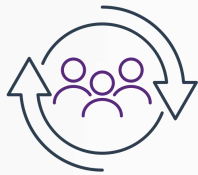
CHANGE MANAGMENT

Απαιτείται όχι μόνο το όραμα, αλλά και η σύνδεσή του με συγκεκριμένες πρωτοβουλίες για την υλοποίηση του» και εν συνεχεία, ο ίδιος επισημαίνει ότι «η υποστήριξη της διοίκησης είναι λοιπόν θεμελιώδης τόσο στην έναρξη της αλλαγής, όσο και κατά την δύσκολη περίοδο της υλοποίησης και της αποκρυστάλλωσης της αλλαγής στον οργανισμό».

- Σε δεύτερο επίπεδο, η εμπλοκή του middle management και η ενεργός κινητοποίησή του είναι ζωτικής σημασίας έτσι ώστε να εξασφαλιστεί ότι κατανοούν το γιατί και το πώς και είναι «on board» στο ταξίδι που αρχίζει. Εδώ, είναι το πρώτο στάδιο επικοινωνίας των στόχων και της αποστολής και η επικοινωνία οφείλει να είναι ξεκάθαρη, άμεση και κυρίως να εμπνέει. Οι ίδιοι, με τη σειρά τους, καλούνται να πράξουν το ίδιο στις ομάδες τους και να διασφαλιστεί με αυτόν τον τρόπο ότι όλοι είναι (συμ)μέτοχοι στη διαδικασία της αλλαγής.
- Η «ενίσχυση» της αλλαγής είναι εξίσου σημαντική. Η αντίσταση είναι μεν αναμενόμενη, θα υπάρξουν όμως και εκείνοι οι εργαζόμενοι που θα την δεχτούν και θα τολμήσουν να βγουν από τη ζώνη ασφαλείας τους. Αξιοποιήστε τους ως παράδειγμα, επιβραβεύοντας τη συμπεριφορά τους αυτή με σκοπό να δημιουργήσετε θετικό κλίμα στο οποίο θα ευδοκιμήσει η αλλαγή. Η δημιουργία milestones και η επιβράβευσή τους μπορεί να ενισχύσει τη θετική έκβαση της όποιας ενέργειας.

ΤΟ «NTOMINO»

Τι συμβαίνει όμως όταν η μία αποτυχία διαδέχεται την άλλη; Ο Brent Gleeson, keynote speaker και συγγραφέας του βιβλίου «TakingPoint: A Navy SEAL's 10 Fail Safe Principles for Leading Through Change» σε άρθρο του στο inc.com σημειώνει ότι όλο αυτό οδηγεί στο «σύνδρομο της κόπωσης» το οποίο επηρεάζει την εξέλιξη των αλλαγών που θα έρθουν και λειτουργεί ως ντόμινο. Η αποτυχία και οι προσπάθειες που δεν απέδωσαν κατά τη διάρκεια μίας διαδικασίας αλλαγής τείνουν να «μένουν στη μνήμη» των εργαζομένων. Οι ίδιοι οι άνθρωποι συχνά απογοητεύονται και τελικά παραιτούνται καθώς έχουν κουραστεί και χωρίς να γίνεται συνειδητά αντιληπτό, η πορεία της αλλαγής είναι προδιαγεγραμμένο να μην είναι επιτυχής



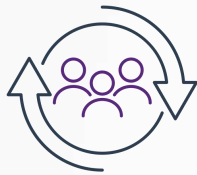
CHANGE MANAGMENT

. Πόσες φορές δεν έχουμε ακούσει σχολιασμούς όπως «Ακόμα μια φορά τα ίδια...», «Να η αλλαγή του μήνα...», «Ας περιμένουμε να δούμε τι θα γίνει πριν δώσουμε το 100% μας και αλλάξουν πάλι τα πράγματα»; Όλα αυτά υποδεικνύουν την κούραση και την απογοήτευση του ανθρώπινου δυναμικού και όπως ο B. Gleeson αναφέρει, «ακόμα και όταν οι εταιρείες κάνουν σημαντικά βήματα στην οικοδόμηση κουλτούρας αλλαγής και την προετοιμασία αυτής, η κόπωση έχει τη δύναμη να εκτροχιάσει και τις πιο γενναίες πρωτοβουλίες».

Επιπρόσθετα, ο φόβος αποτελεί τροχοπέδη στη διαχείριση της αλλαγής. Κάθε εργαζόμενος ανησυχεί για το εισόδημά του, το πώς μία μεταβολή στο εργασιακό γίνεσθαι θα επηρεάσει την οικογένειά του, ποια θα είναι η δική του επαγγελματική εξέλιξη κ.ά. Σε περιόδους αλλαγών όλα αυτά γίνονται πιο έντονα, με αποτέλεσμα η διαχείριση οποιασδήποτε αλλαγής να γίνεται ακόμα πιο δύσκολη και να απαιτεί περισσότερη προσοχή ενώ η (εσωτερική) επικοινωνία είναι ιδιαίτερα σημαντική. Σχεδιάζοντας το πλάνο επικοινωνίας, τα στελέχη της ΔΑΔ είναι εκείνα που θα σταθούν δίπλα στους εργαζόμενους και καλούνται να δημιουργήσουν κλίμα επικοινωνίας μέσα στο οποίο θα ευδοκιμήσει η όποια αλλαγή. Σαφώς, η εν λόγω διαδικασία δεν είναι εύκολη και απαιτεί επένδυση σε χρόνο αλλά και ανθεκτικότητα και η ΔΑΔ οφείλει να δημιουργήσει εκείνο το πλαίσιο που προάγει την παραγωγικότητα της ομάδας και συμβάλλει στην ομαλή πορεία της εν μέσω αλλαγών. Επιπρόσθετα, σε επίπεδο ατόμου, παράγοντες που είναι σε θέση να οδηγήσουν σε αντίσταση στις αλλαγές μπορεί να η δογματικότητα, η έλλειψη ευελιξίας και προσαρμοστικότητας.

Στο πλαίσιο αυτό, ο Γ. Βιθυνός δηλώνει ότι «στο χτίσιμο μιας ομάδας αλλαγής, η χρήση είτε εσωτερικών είτε εξωτερικών πόρων έχει και πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Εστιάζοντας στα θετικά της χρήσης ενός εξωτερικού συμβούλου, μπορούμε να αναφέρουμε:

- Συνεργασία με ανθρώπους οι οποίοι έχουν ακριβώς τις απαιτούμενες γνώσεις και εμπειρία για την συγκεκριμένη αλλαγή.



CHANGE MANAGEMENT

- Οι senior managers μπορεί να ακούσουν με μεγαλύτερη προσοχή και σεβασμό την γνώμη ενός εξωτερικού συμβούλου.
- Η μεταφορά γνώσης από τον εξωτερικό σύμβουλο μπορεί να αυξήσει την ικανότητα του οργανισμού στην αντιμετώπιση μελλοντικών αλλαγών.
- Οι εξωτερικοί σύμβουλοι δεν θα έχουν κάποια συναισθηματική δέσμευση με την υφιστάμενη κατάσταση, οπότε θα μπορούν να κρίνουν πιο αντικειμενικά».

.ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

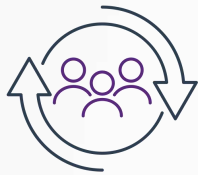
Όποιοι και αν είναι οι λόγοι που επιτάσσουν μία αλλαγή και οι παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία ή μη του όποιου εγχειρήματος, οι επιχειρήσεις οφείλουν να επικεντρωθούν αρχικά στο «τι» πρέπει να αλλάξει, να τεθούν προτεραιότητες και κατόπιν να σχεδιαστεί ο τρόπος της αλλαγής. Πιο συγκεκριμένα, οι 3 συνιστώσες της αλλαγής είναι:

Τι. Αφορά στο περιεχόμενο, στους στόχους και τις εκτιμήσεις.

Πώς. Αναφέρεται στη διαδικασία αυτή καθεαυτή. Ποια είναι τα στελέχη που θα έχουν άμεση εμπλοκή, ποιος θα είναι ο change agent, ποιο μοντέλο θα ακολουθηθεί, η εφαρμογή και το χρονικό πλαίσιο.

Γιατί. Ποιο είναι το πλαίσιο της αλλαγής τόσο σε εξωτερικό επίπεδο όσο και σε εσωτερικό επίπεδο. Με άλλα λόγια, ποιο είναι το οικονομικό, πολιτικό, επιχειρηματικό περιβάλλον; Παράλληλα, τι πόρους και ικανότητες διαθέτει ο οργανισμός, ποια είναι η κουλτούρα του και ποιες οι πολιτικές του;

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η αλλαγή μπορεί να είναι σύνθετη και απαιτεί γνώση, οδηγεί στο ότι δεν υπάρχει μία μέθοδος που ταιριάζει σε κάθε περίπτωση. Ο τρόπος διαχείρισης της αλλαγής, μπορεί να διαφέρει. Για παράδειγμα, εάν ο στόχος της αλλαγής είναι η μεγαλύτερη εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού σε λήψεις αποφάσεων για το τι και πώς της εργασίας τους, τότε το στυλ που ενδείκνυται είναι η συνεργασία. Με αυτόν τον τρόπο, θα δημιουργηθεί κλίμα υποστήριξης, αυξάνοντας ταυτόχρονα τη δέσμευση ενώ οδηγεί την αλλαγή μέσα από παραδείγματα προς μίμηση. Απαιτεί ωστόσο περισσότερο χρόνο για να αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα αλλά και λιγότερο έλεγχο στη λήψη αποφάσεων.



CHANGE MANAGMENT

Σε κάθε περίπτωση, η αντίδραση είναι προτιμότερη από την αδράνεια. Ακόμα και αν ο εργαζόμενος διαφωνεί με τις οργανωτικές αλλαγές σε πρώτη φάση, η αντίστασή του ίσως αποτελέσει το έναυσμα να ενδιαφερθεί περισσότερο, να ενημερωθεί σχετικά με τις αλλαγές και να υποδείξει σφάλματα και παραλήψεις που τυχόν υπάρχουν. Το αποτέλεσμα; Με αυτόν τον τρόπο, χωρίς συνειδητά ο ίδιος να το αναγνωρίζει, θα έχει λειτουργήσει θετικά στον οργανισμό για να προχωρήσει σε βελτιστοποίηση των υπαρχόντων διαδικασιών ενώ θα έχει επιτύχει αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητάς του. Για αυτό αναδεικνύεται σε προτεραιότητα για κάθε οργανισμό να καλλιεργεί κουλτούρα «αλλαγής» και να επικοινωνεί τις αλλαγές έτσι ώστε να διασφαλίζει ότι κάθε εργαζόμενος είναι σε θέση να εκφράσει τις απόψεις του, συμβάλλοντας στη μείωση τους άγχους και του φόβου της αλλαγής.

HR: Ο ΣΚΗΝΟΘΕΤΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Σχετική έρευνα του CIPD με το Πανεπιστήμιο του Bath, με σκοπό να διερευνήσει τον ρόλο του HR και του L&D στη διαχείριση της αλλαγής, επιβεβαίωσε ότι όσοι ασχολούνται με τη διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε κάθε διαδικασία διαχείρισης αλλαγών. Όπως αναφέρεται στο σχετικό factsheet, οι άνθρωποι αυτοί συχνά ενεργούν ως οι «σκηνοθέτες» που ο ρόλος τους είναι «πίσω από τις κάμερες», αλλά όχι μπροστά στη σκηνή όπου πρωταγωνιστές είναι οι εργαζόμενοι. Μέσα από το εν λόγω factsheet, το CIPD προτείνει στους επαγγελματίες HR τα εξής:

- Είστε ο «κρυφός άσος στο μανίκι». Να είστε πρόθυμοι να συνεργαστείτε με τον CEO ή τον ηγέτη και την ομάδα του λειτουργώντας στο backstage για να υποστηρίξετε ό,τι συμβαίνει στη σκηνή.
- Λειτουργήστε ως «μεταφραστής». Επικοινωνήστε με ανάλογες τεχνικές, σχεδιάστε και υλοποιήστε ανάλογες πρωτοβουλίες που θα μεταφέρουν στο ανθρώπινο δυναμικό τη συνολική αποστολή και τους στόχους. Δημιουργήστε αλληλεπιδράσεις που θα μετακινήσουν τα παγιωμένα συστήματα.



CHANGE MANAGMENT

- Ανακαλύψτε τα «ταλέντα». Σε αυτή την περίπτωση, ο όρος «ταλέντο» αναφέρεται στην εύρεση και επιλογή εκείνων των ανθρώπων που θα λειτουργήσουν ως υποστηρικτές της αλλαγής. Προσπαθήστε επίσης να καταγράψετε τα εμπόδια και να προβείτε σε αντίστοιχες δράσεις.
- Μετρήστε. Ας έχετε υπόψη σας ότι κάθε τι, οφείλει να είναι μετρήσιμο. Για αυτό, αξιολογήστε με βάση τα ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια που έχετε θέσει. Όπου χρειαστεί, να είστε σε ετοιμότητα ώστε να προχωρήσετε σε κινήσεις επανόρθωσης.

Οι επαγγελματίες HR και L&D ενδέχεται να αντιμετωπίζουν σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ των επιχειρήσεων και των εργαζομένων, όταν οδηγούν και διαχειρίζονται τις αλλαγές. Το CIPD σημειώνει ότι η ικανότητα να αξιολογείται η κατάσταση και να αποδεικνύεται η ηθική ακεραιότητα είναι αυτά τα στοιχεία διαφοροποίησης που θα επιτρέψουν σε αυτά τα στελέχη να θεωρούνται ως έμπιστοι σύμβουλοι, οι οποίοι θα συμβάλουν στην οργάνωση και κυρίως στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του οργανισμού μέσα από το έργο τους.