

Dimensiunile ascunse ale managementului schimbării



Vi s-a întâmplat ca într-o ședință să vă spuneți „Oare ce se întâmplă aici? Ceva nu este în regulă „dar nu pot să spun exact ce anume...”? În asemenea situații, vă confrunțați cu una sau mai multe dintre dimensiunile ascunse ale organizației, procese inconștiente care afectează comunicarea și pot submina planurile de colaborare cel mai bine puse la punct.

Fiecare dintre noi își valorifică abilitățile și competențele doar în măsura în care acestea sunt conforme cu obiectivele personale din agenda ascunsă, cu convingerile și valorile specifice, cu imaginea pe care ne-o facem despre noi și rolul pe care ni-l asumăm în acel context. La toate acestea, se adaugă factori emoționali care determină nivelul de motivare al acelei acțiuni.

Mai ales atunci când trebuie să implementeze schimbări, managerul trebuie să țină cont de aceste procese și să utilizeze mijloacele de intervenție adecvate. În caz contrar, îi va fi greu sau chiar imposibil să identifice faptul că este nevoie de schimbare, să planifice etapele acesteia, să coordoneze resursele materiale și umane și să reușească implementarea schimbării. Altfel spus, ignorarea lor este explicația principală a eșecului managerial. Pentru a opera, o companie are nevoie de oameni. Resursele financiare cele mai adecvate, mijloacele de producție cele mai sofisticate, comunicațiile de ultimă generație „toate așteaptă ca un om să apese pe un buton pentru a le pune în mișcare și a le direcționa. Numai că, așa cum este indicat în figura 1, acest om aduce cu el în companie nu doar abilități și cunoștințe, ci și emoții, convingeri, un simț al identității și valori personale. Toate acestea nu sunt evidente, nu sunt exprimate decât în condiții speciale, dar au un efect covârșitor asupra comunicării, motivării, implicării, eficienței activității acelei persoane.

Ori de câte ori, ca manager, transmiți o cerință, un ordin cu justificare rațională, acestea produc efecte previzibile rațional doar la nivelul de suprafață al personalității angajatului (generând răspunsuri de genul: „Da, șefule, imediat!“). Dar punerea în mișcare a acestui aisberg în direcția dorită se produce doar în măsura în care elementele profunde, inconștiente, ale personalității sale acceptă acel ordin (situație exprimată de îndemnul „Zii ca șeful, dar fă ca tine!“).

Chiar dacă rapoartele anuale sau setul de valori al multor companii conțin afirmația că „oamenii reprezintă cea mai importantă resursă“, se face foarte puțin pentru a se gestiona adecvat elementele profunde ale acestei resurse: neliniști, insecurități, lezări ale respectului față de sine, senzația de cedare a controlului asupra propriei vieți și a statutului. Efectele lor combinate pot fi subsumate sentimentului de încredere - încredere în companie, în management, în carieră etc. și putem spune că există o corelație puternică între motivare și nivelul de încredere, reflectată prin eficiența activității angajatului. Or, conform studiului GfK Worldwide din august 2006, managerii români se bucură practic de același redus nivel de încredere ca și polițiștii „46%“, fiind „depășiți“ doar de politicieni (16%). Ce-i drept, scoruri similare se constată pretutindeni în lume, în Germania fiind de 13% și în SUA de circa 20% (medie între mai multe studii).



Figura 1

LIMITELE RAȚIONALITĂȚII

Aceste cifre arată clar că, în prezent, argumentele logice nu mai sunt suficiente. Într-o lume în care singura constată este permanența schimbării, reacțiile inconștiente față de schimbare au ajuns să fie atât de prezente în organizații, încât ignorarea sau minimizarea lor nu mai poate fi luată în calcul. Imaginea angajatului care își lasă griile, mândria și emoțiile la ușa companiei ține de trecut, iar accentul pus pe capacitatea de a rezolva probleme logice (măsurată prin IQ) tinde să se schimbe spre capacitatea de a rezolva probleme relaționale și sociale (măsurată de EQ - inteligența emoțională).

Multă vreme, s-a spus despre emoții că nu-și au locul în organizații. Steve Fineman sugerează o explicație a acestei situații: „În cultura occidentală (de tip patriarhal) este adânc înrădăcinată convingerea că ordinea în organizații și eficiența relației dintre manager și angajat sunt de natură rațională, fiind activități non-emoționale. Gândirea strategică ȧla rece^a nu trebuie să fie murdărită de contactul cu ȧmocirla^a emoțiilor. Gândirea și acțiunea eficientă subjugă emoțiile. De aceea, organizațiile bune sunt locuri în care sentimentele sunt gestionate, ventilate sau eliminate.“

Efectul unei asemenea atitudini poate fi detectat în următorul scenariu, din păcate prea frecvent întâlnit:

1. Lui Mihai i se cere să realizeze un proiect dificil, ce este, de obicei, atribuit colegilor cu mai multă experiență. Se simte valorizat, este flatat de încrederea acordată, dar și puțin îngrijorat în privința capacității sale de a îndeplini sarcina.
2. Trece la acțiune, foarte motivat, astfel că depășește succesiunea de stări de încântare și frustrare produse de momentele în care reușește și cele în care se chinuie să găsească soluții.
3. Mihai își termină sarcina și se simte mândru și ușurat în egală măsură.



4. Se duce la șef pentru a preda lucrarea.
5. Șeful nu-i mulțumește, nu-l laudă, ci îi semnalează singura greșeală de dactilografie din cele 30 de pagini și comentează referitor la scăderea calității angajaților săi.
6. Mihai pleacă din biroul șefului frustrat și amărât. Se simte exploatat de către șef și decide să nu mai accepte nimic peste sarcinile din fișa postului.
7. În zilele următoare, atenția îi este tot mai des atrasă de anunțurile de angajare de pe Internet și din ziare.
8. Solicitării șefului de a rămâne peste program sau de a veni în weekend pentru a termina o sarcină neprevăzută îl lasă rece.
9. Mihai își reface CV-ul și aplică la zece companii, dintre care trei concurente directe ale celei la care lucrează.
10. Exact când este copleșit de o serie de solicitări urgente, șeful primește demisia lui Mihai, la care se uită și nu-i vine să-și creadă ochilor.

Vă este, desigur, extrem de ușor să identificați emoțiile pe care le simte acest șef. și, dacă revenim la figura 1, vă este ușor să înțelegeți de ce solicitarea sa inițială a avut succes: în loc să fie adresată la un nivel superficial, a activat resursele de automotivare ale lui Mihai și i-a permis să-și depășească cunoștințele și abilitățile actuale.

Numai că acțiunea astfel inițiată, care a cuprins și o puternică componentă emoțională, nu s-a încheiat în aceeași notă, ci chiar printr-un atac la imaginea de sine a lui Mihai. Rezultatul a fost apariția agendei ascunse, a unui set de convingeri neexprimate („șeful mă exploatează”) și a reacției de apărare - adică a dimensiunilor ascunse ale relației manager-angajat.

Într-un articol referitor la excelența managerială, Michael Eisener (CEO al companiei Walt Disney) atrăgea atenția importanței acestor factori emoționali: „Conectarea la profunzimea noastră emoțională este factorul critic care ne permite eliberarea celor mai puternice și creatoare forțe din noi. Negarea acestui nivel profund duce la deconectare. Oamenii pur și simplu nu mai știu cine sunt. Rezultatul tinde să fie apariția vulnerabilității, fricii și negării, alături de superficialitate, falsitate și neîncredere „ toate acestea fiind piedici în calea exprimării potențialului personal”.

INIMA TRANSFORMĂ GÂNDURILE ÎN ACȚIUNI

Tot mai multe studii demonstrează corectitudinea inversării de paradigmă pe care a făcut-o cu 12 ani în urmă Antonio Damasio: emoțiile sunt profund implicate în funcționarea conștiinței noastre și ne determină sensul analizelor și deciziilor. Mecanismele cerebrale de prelucrare a informației de tip emoțional sunt de 40.000 mai rapide decât cele care susțin analizele logice și deciziile raționale. În schimb, răspunsurile oferite sunt difuze, greu de exprimat în cuvinte. De aceea, este nevoie de aportul părții raționale pentru a ne furniza o imagine clară a situației, concepte cu care să operăm, argumente pe care să le putem exprima, planuri de acțiune pe care să le punem în practică.

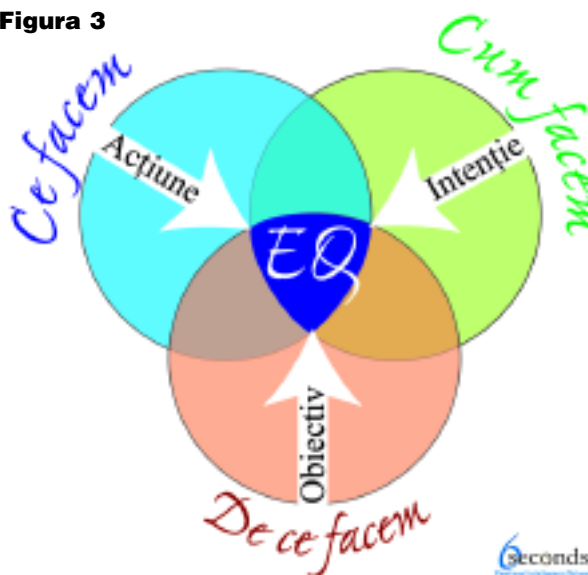
Decalajul dintre cele două căi de prelucrare a informației este de circa 6 secunde. De aceea, cu cât acționăm mai rapid, cu atât este mai probabil să o facem pe baza doar a reacției emoționale și să ratăm șansa de a ne folosi pe deplin abilitățile



Procesele de prelucrare a informației se desfășoară în paralel, la nivel rațional și emoțional (mult mai rapid). De aceea, cunoașterea efectelor pe care le au emoțiile asupra tipului de analiză logică ce ne susține deciziile ne permite alegerea mai liberă și mai adecvată a deciziei, astfel încât exprimarea acestora prin acțiune să se facă cu maxim de eficiență și impact. Acestea sunt cele trei paliere la care modelul 6 Seconds permite dezvoltarea inteligenței emoționale.

Inteligența emoțională (EQ) poate fi definită drept capacitatea de a-ți împlini obiectivele, alegând mereu motivatorii cei mai potriviți și cele mai adecvate acțiuni.

Figura 3



raționale. O serie întreagă de studii au demonstrat că emoțiile negative (de genul frustrării, resentimentelor, fricii, nesiguranței, neîncrederii etc.) stau mult mai frecvent la originea unor decizii manageriale greșite, decât lipsa de informații sau de experiență în domeniu. Acest lucru se poate explica prin faptul că emoțiile negative ne produc stări neplăcute, de care dorim să scăpăm cât mai rapid, astfel încât mai degrabă reacționăm la evenimente, decât să ne dăm voie să le analizăm rațional. Acest aspect ne permite să relevăm diferența dintre obiectiv și intenție:

- obiectivul se referă la relația cu exteriorul, la acțiunile planificate, organizate, armonizate cu viziunea noastră pe termen lung, care ne susțin împlinirea acesteia;
- intenția se referă la relația cu noi înșine, la încărcătura emoțională pe care o dăm acelor acțiuni, răspunsul la întrebarea „dar mie ce-mi iese din asta?” ce stă la baza automotivării.

De aceea, emoțiile pozitive stau la baza motivării și automotivării. Starea plăcută pe care ne-o produce satisfacția unui succes ne pregătește pentru a fi mai motivați să facem noi eforturi pentru a retrăi aceeași stare. Prin contagiune, motivarea se transmite în colectiv, spre clienți și furnizori, făcând ca operarea organizației să fie mai ușoară.

Au fost date o mulțime de definiții ale inteligenței emoționale, cea care permite operarea cu nivelurile profunde ale organizației. Bazându-se pe o experiență de peste 35 de ani de lucru cu inteligența emoțională, Anabel Jensen și Joshua Friedman de la Fundația 6 Seconds o definesc drept alegerea conștientă a gândurilor, emoțiilor și acțiunilor care ne permit obținerea de rezultate optime în relația cu noi înșine și cu ceilalți. Avem un EQ cu atât mai ridicat, cu cât în fiecare moment suntem capabili să ne observăm și să determinăm:

- care ne sunt gândurile, emoțiile și acțiunile,
- care sunt intențiile din spatele acțiunilor noastre,
- care este obiectivul pe termen lung și scurt pe care îl urmărim în acest fel.

Dirijarea atenției către aceste elemente ne permite ca treptat să putem identifica tot mai mult elementele profunde ale reacțiilor celor din jurul nostru, iar pe această bază să ne ajustăm fie acțiunile, fie intențiile, fie obiectivele. Inteligența emoțională poate fi dezvoltată, ea crescând continuu până la vârsta de 50 de ani.

PÂRGHIILE ASCUNSE ALE SCHIMBĂRII

Necesitatea implementării unei schimbări de politică a firmei, de portofoliu de servicii sau

produse, de suport informatic sau de tehnologie este unul dintre cele mai bune exemple pentru a ilustra situațiile în care ne confruntăm cu dimensiunile ascunse ale colectivului pe care îl conducem. Schimbarea se produce doar în măsura în care:

- obiectivul este înțeles și acceptat de cei implicați și
- intenția conducerii companiei este asumată de aceștia, astfel încât
- acțiunile tuturor sunt eficiente și coordonate.

După cum subliniază John Kotter și Dan Cohen în cartea *The Heart of Change*, majoritatea încercărilor de management al schimbării se bazează pe metoda analizează-gândește-schimbă, ce are la bază presupunerea că toți membrii organizației sunt persoane logice, raționale, lipsite de reacții emoționale. De aceea,

1. prezentarea unei serii convingătoare de argumente bazate pe cifre și realități economice ar trebui
2. să le permită să înțeleagă schimbarea propusă și să le schimbe modul de gândire, astfel încât
3. să treacă imediat la aplicare, cu interes și entuziasm.

Numai că realitatea contrazice drastic această presupunere, deoarece ignoră în primul rând agenda ascunsă a membrilor organizației. Înainte de a accepta și a-și asuma schimbarea, fiecare persoană verifică în ce măsură aceasta corespunde cu nevoile și interesele sale, ce pot fi adesea extrem de egoiste și chiar contraproductive. Agenda ascunsă conține concluziile trase de respectiva persoană despre echilibrul dintre ceea ce este dispusă să ofere și ceea ce se poate aștepta să primească de la companie. Iar dispoziția de a accepta provocarea schimbării depinde, într-o proporție covârșitoare, de perceperea unui avantaj, de genul reducerii efortului depus ori sporirii recompenselor posibile.



Pentru a influența conținutul agendei ascunse, prezentarea propunerii de schimbare trebuie să se refere la valorile și convingerile comune ale membrilor organizației. În acest scop, autorii citați propun metoda vezi-simte-schimbă, în care:

1. prezentarea se face sub forma unei viziuni impresionante referitoare la situația actuală, ce trebuie depășită, iar apoi a situației viitoare, apoi
2. se stimulează reacțiile emoționale de respingere a trecutului și de dorire intensă a viitorului, care fac ca
3. membrii organizației să se automotiveze și să-și modifice acțiunile, astfel încât să realizeze schimbarea pe care și-au asumat-o.

Îndemnul este: adresați-vă inimilor, nu minților, dacă doriți să schimbați ceva! De asemenea, fiți pregătiți ca oamenii să treacă prin următoarele etape de ajustare între reacțiile emoționale și aspectele raționale:

1. refuz al schimbării,
2. iritare față de inevitabilitatea ei,
3. negocierea minimizării efectelor asupra agendei ascunse,
4. demotivare și neimplicare,
5. acceptare,
6. adoptare a schimbării și aplicare a ei.

Utilizarea prezentării de tip vezi-simte-schimbă facilitează accelerarea trecerii prin aceste faze, făcând ca întregul proces să fie mult mai puțin traumatic atât pentru organizație, cât și pentru membrii ei.

Un alt nivel la care fiecare persoană evaluează efectul schimbării propuse înainte de a o accepta este cel al imaginii de sine. Aceasta conține paradigme (modalități de interpretare) ale relației lor cu lumea care îi împiedică să-și imagineze oportunitățile care îi așteaptă dincolo de limitele pe care și le impun la un moment dat. Aplicarea modelului cunoaște-te, definește-te, exprimă-te descris în figura 2 este una dintre cele mai puternice metode

de depășire a acestei bariere în calea schimbării. Ea permite examinarea viziunii despre ei înșiși pe care o au oamenii și redefinirea rolului pe care și-l asumă în cadrul organizației. De exemplu, atâta timp cât angajații se percep drept simplii utilizatori ai echipamentelor pe care operează, schimbările de tehnologie vor fi respinse, deoarece se percep ca fiind atașați de acestea. Facilitarea unei schimbări a imaginii de sine, în sensul că fiecare dintre ei este stăpânul echipamentului pe care lucrează, face ca o schimbare de tehnologie să fie percepută drept un progres personal, deci să fie acceptată mult mai ușor.

În fine, este important să ținem cont și de factorii emoționali profunzi menționați la baza aisbergului din figura 1. De exemplu, este posibil ca senzația de nesiguranță produsă de prezentarea propunerii de schimbare să declanșeze reacții de apărare aparent iraționale, de genul lovește sau fugi, care să sporească tensiunea din colectiv datorită agresivității unora sau demisiilor depuse de alții. În alte cazuri, este posibil ca oamenii să aibă reacții infantile, reproșând că „mereu aveți mai multă grijă de departamentul X, iar pe noi ne abandonați”. Ori să-și piardă brusc capacitatea de planificare și organizare, așteptând să li se traseze sarcini foarte detaliate. Aceste reacții emoționale sunt foarte contagioase și se propagă rapid în cadrul colectivului, astfel încât este esențial să fie adresate în mod adecvat. Doar inteligența emoțională a managerului îi permite să depășească asemenea blocaje și reacții.

Pentru a implementa cu succes schimbările, trebuie să treceți dincolo de aspectele logice și raționale ale comunicării cu subordonații și să puteți acționa la toate cele 5 niveluri profunde ale organizației. În caz contrar, riscați să aveți mereu ochii acoperiți „lucru ce poate fi simpatic atunci când primiți un cadou-surpriză, dar extrem de neplăcut și contraproductiv atunci când planificați și vă conduceți compania!

Cele 5 dimensiuni ale schimbării organizaționale

Verificați în ce măsură planul dvs. de aplicare a schimbării adresează toate aceste dimensiuni răspunzând la întrebările următoare.

1. Rațiunea: logica analitică

Obiectivele finale și criteriile de evaluare sunt clar definite?
Am analizat toate forțele implicate și motivele de schimbare legate de aceste obiective și criterii?
Am luat în considerare toate opțiunile și le-am selecționat doar pe cele mai probabile să reușească?
Am construit o argumentație convingătoare în privința schimbării?
Avem un plan de implementare clar definit și cunoaștem procesele din acesta?

2. Agenda ascunsă: interesele individuale și de grup

Cine sunt cei afectați de această schimbare? În ce fel ea le afectează nevoile?
Cum este probabil să perceapă propunerea de schimbare?
Ce surse de blocare a schimbării au la dispoziție?
Cum vom aborda persoanele cheie pentru a ne asigura de sprijin pentru schimbare?
În ce fel ne-am putea modifica propunerea pentru a putea obține sprijinul lor?
Cum vom monitoriza schimbările de interese, nevoi, atitudini de-a lungul desfășurării schimbării?

3. Convingeri/valori: aspirații și viziuni bazate pe valori

Care sunt valorile și aspirațiile esențiale ale membrilor organizației?
În ce fel sunt afectate sau sprijinite acestea de schimbarea propusă?
Cum ne putem prezenta sau modifica schimbarea pentru a-i inspira pe oameni?
Avem lideri capabili să transmită viziunea și să-i inspire pe oameni?
Cum dezvoltăm abilitățile de inteligență emoțională ce permit

transmiterea viziunii și a inspirației?
În ce fel susținem prin inteligență emoțională manifestarea seriei de reacții la schimbare?

4. Imaginea de sine: percepții și paradigme

Care sunt presupunerile și percepțiile care limitează în prezent disponibilitatea față de schimbare?
Care sunt presupunerile și percepțiile alternative ce stau la baza schimbării propuse?
În ce fel schimbarea imaginii de sine a oamenilor le va modifica disponibilitatea pentru schimbare?
Avem lideri care să aplice modelul cunoaște-te"definește-te"exprimă-te și astfel să faciliteze efortul de schimbare?
Cum putem să ne dezvoltăm lideri capabili să-și modifice la timp imaginea de sine și să faciliteze schimbarea în organizație?

5. Factori emoționali: mecanisme de apărare declanșate de anxietate

Înțelegem și acceptăm faptul că propunerea de schimbare poate declanșa reacții emoționale inconștiente ale indivizilor sau grupurilor?
Cunoaștem exact persoanele sau grupurile care cel mai probabil se vor teme de schimbarea propusă?
Înțelegem manifestările și mecanismele profunde ale acestor reacții emoționale, astfel încât să ne dăm seama când apelul la rațiune devine inutil și doar inteligența emoțională este eficientă?
Avem lideri cu o inteligență emoțională suficient dezvoltată, astfel încât să poată face față unor asemenea mecanisme de apărare inconștientă?
Cum putem să ne dezvoltăm lideri capabili să facă față acestor mecanisme de apărare inconștientă?



Daniel Bichiș, Manager al Competent Consulting

- are 16 ani experiență în domeniului coachingului individual, managerial și organizațional
- susține singurul pachet de training NLP-Business cu certificare internațională
- a fost implicat în dezvoltarea și susținerea unor pachete de training vizând dezvoltarea personală, abilitățile de comunicare și excelența managerială
- deține certificare Society of NLP (SUA) pentru programe de training bazate pe NLP, precum și certificare 6 Seconds (SUA) pentru programe de training bazate pe inteligența emoțională
- este Fellow Trainer al IANLP-Elveția și Master-Trainer recunoscut de IN-Germania
- este membru al International Association of Coaches, SUA