

Διαχείριση Αλλαγής: Προκλήσεις και Λύσεις

Η μία μετά την άλλη, οι εταιρείες της Ελληνικής αγοράς εκμοντερνίζονται και προσπαθούν να εναρμονίσουν συστήματα απόδοσης, στρατηγικές και όραμα με μία κουλτούρα δέσμευσης και αποδοτικότητας.



του Βασίλη Αντωνά,
Διευθύνων Σύμβουλος, Impact

Τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού με την υποστήριξη Συμβούλων και Coach, σχεδιάζουν πυρετωδώς συστήματα πρόσληψης και αξιολόγησης, δημιουργούν κανάλια ροής πληροφοριών και προωθούν αρχές συνεργασίας και επικοινωνίας, που όχι μόνο θα βελτιώσουν την απόδοση των εργαζόμενων και ως εκ τούτου και την κερδοφορία της εκάστοτε εταιρείας, αλλά και θα καταστήσουν το εργασιακό περιβάλλον πιο ευχάριστο. Θα φανταζόταν κάποιος ότι σε όλη αυτή την προσπάθεια, οι εργαζόμενοι θα συμμετείχαν ενεργά όχι μόνο για το καλό του οργανισμού, αλλά με γνώμονα την επαγγελματική τους ανέλιξη. Σε πολλές περιπτώσεις αυτό συμβαίνει. Σε πολλές άλλες, όμως, η αντίσταση, ο αρνητισμός, η μοιρολατρία και η απαισιοδοξία, από συγκεκριμένα στελέχη κορυφώνονται πολλές φορές μετά από μία παροδική βελτίωση, παρασέρνοντας μαζί και όλη την καλή δουλειά και διάθεση που μπορεί να έχετε βάλει εσείς και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Δυσάρεστη έκπληξη

Ο λιγότερο υποψιασμένος HR Director ή Οργανωτικός Σύμβουλος/Executive Coach, όχι μόνο θα απορήσει για τους λόγους που συνέβη αυτό, αλλά και θα έχει πιαστεί εξ απροόπτου σε μία ιδιαίτερα ευάλωτη για αυτόν φάση του έργου, δεδομένου του ότι είχε την αίσθηση πως όλα πήγαιναν καλά.

Η απογοήτευση θα πρέπει γρήγορα να αντικατασταθεί από εγρήγορση και η πρόκληση να εκληφθεί ως ευκαιρία. Και όντως η φάση της οργανωτικής ανάπτυξης, κατά την οποία προκύπτει η μεγαλύτερη αντίσταση και μπορεί πολλές φορές να αγγίζει και τα όρια της υστερίας, είναι η καταλληλότερη στιγμή για αξιολόγηση και διάγνωση, η οποία δε θα ήταν εφικτή ούτε με τα πιο εξελιγμένα διαγνωστικά εργαλεία του **Andrew Mayo** ή του **David Ulrich**.

Ιστορική αναδρομή

Για να κατανοήσουμε βαθύτερα το φαινόμενο της αντίστασης στη διαχείριση αλλαγής, θα πρέπει να ανατρέξουμε ιστορικά στους πατέρες της ψυχαναλυτικής θεωρίας. Όλοι σίγουρα γνωρίζουμε τον **Φρόυντ** (ο οποίος υποστήριζε πως τα κίνητρά μας υποκινούνται από το ήλιμντο και τη σεξουαλικότητα) και οι περισσότεροι από εμάς γνωρίζουμε τον πρώτο μαθητή του, τον **Γιουνγκ** (ο οποίος παρέθεσε μία πιο ανθρωπολογική

και ομολογουμένως πολύ πιο περίπλοκη θεωρία, βασισμένη στο συλλογικό υποσυνείδητο). Λίγοι από εμάς όμως γνωρίζουν τον **Άντλερ**, το δεύτερο μαθητή του Φρόυντ, του οποίου η συνδρομή στη διαμόρφωση της μοντέρνας ψυχανάλυσης υπήρξε εξίσου σημαντική. Πολλοί από εσάς θα έχετε σίγουρα αρχίσει να αναρωτιέστε, τι σχέση έχουν όλα αυτά με την οργανωτική ανάπτυξη, ειδικά όσοι διατηρείτε επιφυλάξεις όσον αφορά στη σχέση της ψυχολογίας με την επιχειρηματικότητα. Ίσως θα βοηθούσε αν μαθαίνατε ότι ο Άντλερ είναι ο δημιουργός της πασίγνωστης έννοιας του «Συμπλέγματος Κατωτερότητας», θεωρία την οποία βάσισε στην εμφάνιση έντονων ψυχοπαθολογικών αντιδράσεων στις περιπτώσεις που οι άνθρωποι βρίσκονται (ή πιστεύουν πως βρίσκονται) σε περιβάλλον όπου όχι μόνο δεν γίνεται αυτό που θέλουν, αλλά και όπου είναι υποχρεωμένοι να αναφέρονται σε κάποιον ανώτερο. Με άλλα λόγια, σε περιστάσεις όπου δεν έχουν απόλυτο έλεγχο ή δύναμη.

Για να γίνω πιο σαφής, μία από τις πιο επιτυχημένες μεθόδους ανάληψης δύναμης, είναι η διαμαρτυρία, η στάση, η αποχή και η γενικότερη αντιδραστικότητα. Ιστορικά και σε κοινωνικοπολιτικό επίπεδο, στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια αυτόν το ρόλο τον έχουν αναλάβει μικρές ομάδες που δήθεν αντιπροσωπεύουν κάποια μορφή αριστερής ιδεολογίας και με πρόφαση την εναντίωση στην αδικία, φέρνουν τη χώρα στα όρια της παράλυσης κάθε λίγο. Τέτοιες ομάδες έχουν την ικανότητα να κρατήσουν όμηρο μία ολόκληρη κοινωνία εάν θέσουν σε δράση τον συνδικαλιστικό μηχανισμό, την αναρχία ή σε ακραίες περιπτώσεις ακόμα και την τρομοκρατία. Φυσικά εάν τους παραδιδόταν η εξουσία δε θα είχαν την παραμικρή ιδέα τι να κάνουν με αυτή.

Επανάστατες χωρίς αιτία

Το αντίστοιχο στις επιχειρήσεις, είναι τα στελέχη τα οποία προαναφέραμε. Έχοντας ως λάβαρο το ότι φταίνε όλοι οι άλλοι εκτός από αυτούς, την αυτό-δικαιωμένη εναντίωση στο άδικο, το ότι τίποτα δε μπορεί να αλλάξει και ότι υπάρχει πάντα περισσότερη δουλειά από ότι χρόνος (ή κάποια άλλη συναφή δικαιολογία την οποία θα μασουλάνε σαν καραμέλα σε κάθε συνάντηση), τα άτομα αυτά θα εμπλακούν σε τεχνικές ανταρτοπόλεμου (κλίκες, διαρκή μετακίνηση θέσεων, →

“ Η απογοήτευση θα πρέπει γρήγορα να αντικατασταθεί από εγρήγορση και η πρόκληση να εκληφθεί ως ευκαιρία.

παραπληροφόρηση, ίντριγκες, απομόνωση και τρομοκρατία σε όσους δε συμφωνούν ή τοηλούν να διανοηθούν πως η αποδοτικότητα είναι κάτι το οποίο μπορεί να αυξηθεί και η εναρμόνιση οράματος και ανθρωπίνου δυναμικού, επικτική πιθανότητα) για να αποτρέψουν οποιαδήποτε ανατροπή του status quo ακόμα και αν

είναι προς μία θετική κατεύθυνση. Για αυτούς, το κόστος του να λειτουργήσει ο οργανισμός αποτελεσματικά θα είναι η αφαίρεση του δικαιώματος για διαμαρτυρία και πρόσκληση για ανάληψη ευθυνών. Και όπως μας εξηγεί ο Άντλερ, αυτό θα τους αφαιρούσε το δικαίωμα να διεκδικήσουν αξιωματικά αποζημίωση για το γεγονός ότι δε γίνεται πάντα αυτό που θέλουν ή απλά ότι γίνεται αυτό που φαντάζονται ότι θέλουν κάποιοι άλλοι εκτός από τους ίδιους.

Ρεαλιστική απεικόνιση

Όλα αυτά όμως θα ήταν απλά ακαδημαϊκές πληροφορίες εάν δεν παραθέταμε το πώς δημιουργούνται αυτές οι τόσο αντιπαραγωγικές περιστάσεις (ούτως ώστε να καταφέρουμε να τις προλάβουμε) αλλά και πώς αντιμετωπίζονται (σε περίπτωση που έρθουμε αντιμέτωποι με αυτές).

12 πιθανές συνθήκες κατά τη διάρκεια των οποίων ευδοκιμούν οι επαγγελματίες της διαμαρτυρίας και της αντίστασης:

1. Κακό ή ανύπαρκτο σύστημα προσλήψεων
2. Κακό ή ανύπαρκτο σύστημα ανάπτυξης ταλέντου
3. Κακό ή ανύπαρκτο σύστημα αξιολόγησης
4. Κακός ή ανύπαρκτος σχεδιασμός διαδοχής
5. Απουσία εκπαίδευσης
6. Ασαφείς περιγραφές θέσεων
7. Ασαφές οργανόγραμμα
8. Αποδυναμωμένη ή απαξιωμένη ηγεσία
9. Κακή ή ανύπαρκτη ροή πληροφοριών
10. Παραπληροφόρηση
11. Κλίκες
12. Διοικητική ατολμία όσον αφορά σε απολύσεις.

12 τρόποι για να αντιμετωπιστούν:

1. Προσέγγιση και απόπειρα κατανόησης της προέλευσης της συμπεριφοράς σε σχέση με τον οργανισμό
2. Εφαρμογή αξιολόγησης με έμφαση στα ποιοτικά κριτήρια
3. Δημιουργία συστημάτων πρόσληψης
4. Αξιοκρατική αξιολόγηση ταλέντου και προσφοράς
5. Σχεδιασμός διαδοχής
6. Εκπαίδευση
7. Σαφές οργανόγραμμα και περιγραφές θέσεων
8. Ενδυνάμωση ή αντικατάσταση ηγεσίας
9. Δημιουργία ροής πληροφοριών και διαφανούς ανατροφοδότησης

10. Απόπειρα -όχι εξαντλητική και εις βάρος των άλλων- επανένταξης και επαναδέσμευσης
11. Executive Coaching εάν υπάρχει πιθανότητα βελτίωσης
12. Απομάκρυνση του πυρήνα για παραδειγματισμό.

Η υλοποίηση των παραπάνω, απαιτεί προϋποθέσεις τις οποίες ο Διευθυντής Ανθρωπίνου Δυναμικού ή ο Οργανωτικός Σύμβουλος, που ηγείται της διαδικασίας, πρέπει να διεκδικήσει και να εξασφαλίσει. Παραθέτω τις κυριότερες από αυτές:

1. Στήριξη από τη Διοίκηση. Η αδιαφορία ή η έλλειψη ανάμειξης δεν επαρκούν. Ο καλύτερος τρόπος για να αλλάξουν πράγματα, είναι να δοθεί το παράδειγμα από την ηγεσία.
2. Επιρροή στα σημαντικά επίπεδα και πρόσωπα του οργανισμού. Εντοπίστε τους, προσεγγίστε τους και μάθετε τις ανάγκες τους.
3. Ανάδειξη αυτών που επιθυμούν την επιτυχία του οργανισμού σε σύμμαχους και πράκτορες αλλαγής, μέσα από εστιασμένο coaching.
4. Εξασφάλιση ρεαλιστικών χρονικών περιθωρίων. Ενδεικτικά, είναι αναμενόμενο να χρειαστεί μέχρι και ένας χρόνος πριν σκιαγραφηθεί με σαφήνεια ο ρόλος του κάθε στελέχους και κυριότερα των επαγγελματιών της διαμαρτυρίας.
5. Δέσμευση. Ο μοναδικός τρόπος να εξασφαλιστεί η συμμετοχή των στελεχών στη διαδικασία αλλαγής, είναι να κατανοήσουν τα οφέλη της. Σε πολλές περιπτώσεις, χρήσιμο είναι να κατανοήσουν και τα προσωπικά οφέλη (όπως για παράδειγμα η ανάπτυξη της καριέρας τους, μία πιθανή αύξηση μισθού και οτιδήποτε άλλο μπορεί να επιφέρει κινητοποίηση). Προσοχή πρέπει να δώσετε σε «κούφια» υποσχέσεις που δεν μπορείτε να υλοποιήσετε. Τα εξαπατημένα στελέχη, όχι μόνο μπορεί να είναι επικίνδυνα, αλλά έχουν και κάθε λόγο να είναι.
6. Επικοινωνήστε το στόχο στην ομάδα ή τον οργανισμό: Δεν υπάρχει τίποτα πιο αντιπαραγωγικό από το να μη γνωρίζουν όλοι οι συμμετέχοντες την κατεύθυνση του εγχειρήματος. Αν θεωρείτε μία παρεξήγηση αυτού του μεγέθους απίθανη, πειραματιστείτε. Στην επόμενη συνάντηση ρωτήστε «Τι προσπαθούμε να κατορθώσουμε εδώ;». Εάν βρίσκει στην αρχή του εγχειρήματος και λάβετε πολλή και διαφορετικές απαντήσεις, αυτό μπορεί να είναι και διασκεδαστικό. Εάν έχετε ξεδώσει τους τελευταίους 6 μήνες με αυτή την ομάδα... διαβάστε το άρθρο άλλη μια φορά, προσεκτικά και ξεκινήστε από την αρχή.

Καλή επιτυχία σε ένα έργο που αποτελεί ιδιαίτερη πρόκληση και του οποίου η επιτυχής ολοκλήρωση θα είναι δείγμα της κατάρτισης, της εμπειρίας, της επιρροής, της δημιουργικότητας και της αποφασιστικότητάς σας. HR