

Odporność psychiczna kluczowych menadżerów w trakcie zmian w organizacji - studium przypadku

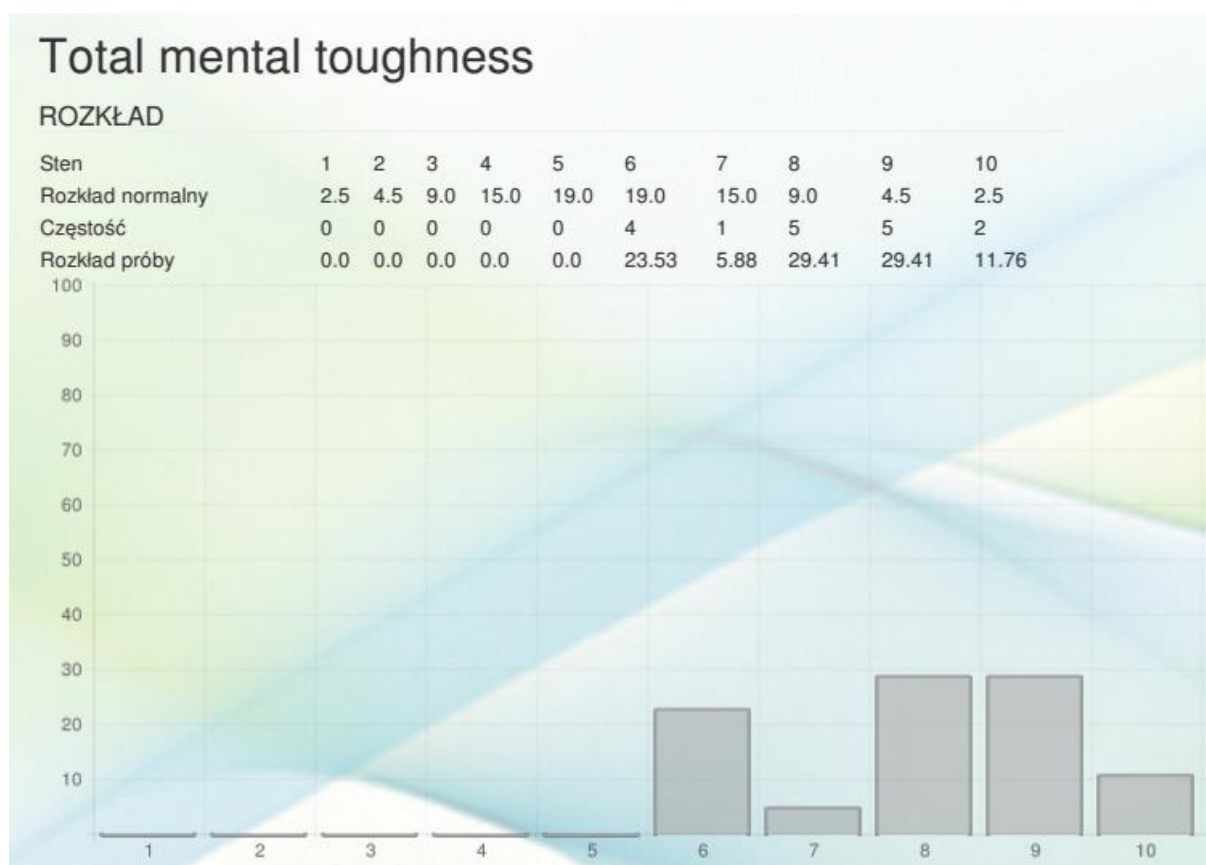
Opis sytuacji:

Zwrócili się do nas pracownicy HR jednej z instytucji finansowych. W związku z wdrażaniem nowego modelu zarządzania sprzedażą, chcieli wesprzeć kompetencyjnie swoich Dyrektorów Regionalnych (DR) w obszarach związanych z zarządzaniem zmianą, tak by oni później, mogli kaskadować te umiejętności w swoich regionach, wspierając w ten sposób efektywne wdrażanie przygotowanego modelu oraz nowej strategii organizacji.

Diagnoza:

Uzgodniliśmy, że przed warsztatami przeprowadzimy badanie odporności psychicznej DR kwestionariuszem MTQ48. Grupa składała się z 17 Dyrektorów Regionalnych.

Opierając się na dostępnych badaniach (np. AQR Int. 2008 i Merchant 2009) dowodzących, że im wyższą pozycję w hierarchii zajmuje menadżer, tym większa odporność psychiczną wykazuje, mogliśmy założyć, że badana przez nas grupa, osiągnie średni wynik odporności psychicznej na poziomie 7 – 8 stena. Badanie częściowo potwierdziło nasze założenie.



Rycina 1. Rozkład wyników ogólnej odporności psychicznej badanej grupy (średni wynik – 8,00)

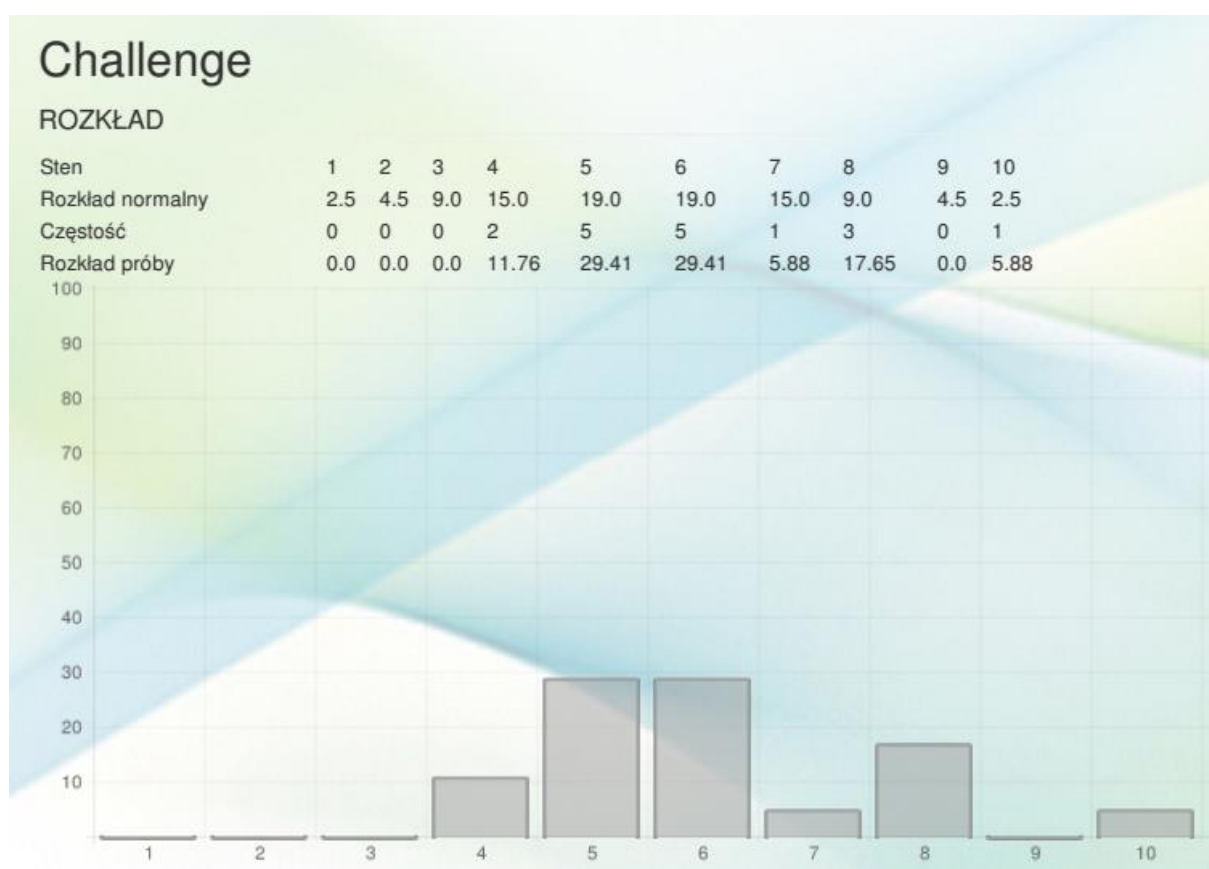
Podczas pracy z DR ustaliliśmy kilka ważnych faktów:

1. Niektórzy menadżerowie (z najwyższymi wynikami testu odporności psychicznej) wręcz negowali fakt, że organizacji dokonuje jakiegokolwiek istotnej zmiany.

Odporność psychiczna kluczowych menadżerów w trakcie zmian w organizacji - studium przypadku

- Większość nie zdawała sobie sprawy, że to głównie oni, a nie mityczna centrala, są odpowiedzialni za propagowanie i wdrażanie nowego modelu sprzedaży.
- Większość z nich miała przekonanie, że logiczne uzasadnienie i zakomunikowanie konieczności i nieuchronności wprowadzenia zmiany jest wystarczającym działaniem do tego, aby ich podwładni weszli w proces zmiany i aby zmiana została wdrożona efektywnie.
- Większość nie miała świadomości, na czym konkretnie miałyby polegać ich rola podczas wspierania podwładnych w procesie zmiany.

Dodatkowych i bardzo istotnych wniosków dotyczących postaw DR wobec zmiany, przed którą stała organizacja, dostarczyła analiza wyników uzyskanych w poszczególnych skalach składowych odporności psychicznej (MT).



Rycina 2. Rozkład wyników odporności psychicznej badanej grupy w skali wyzwania (średni wynik – 6,12)

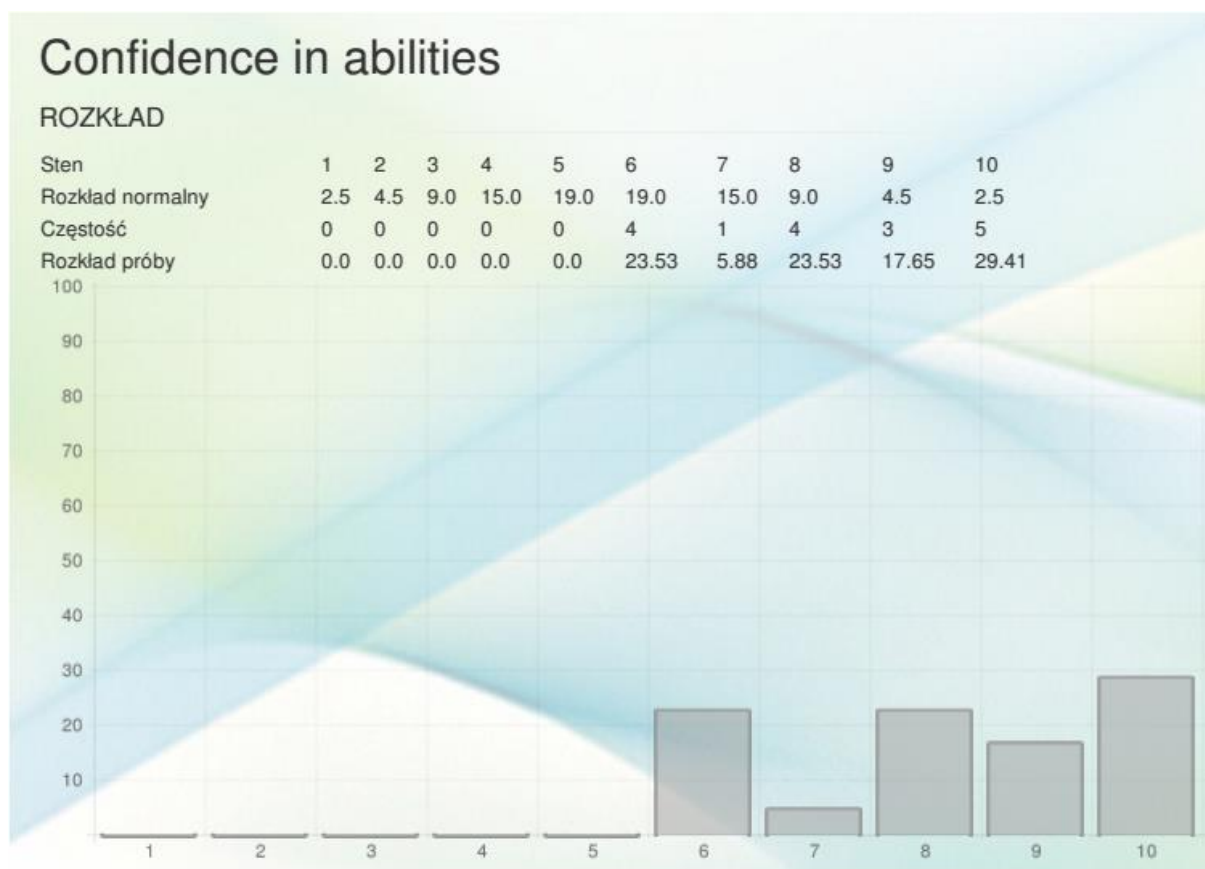
Wyraźnie widać, zarówno porównując średnie wyniki, jak i rozkład wyników na poszczególne steny, że w tej skali, wynik jest znacząco przesunięty w lewą stronę w porównaniu do ogólnej odporności psychicznej. To znaczy, że 13 DR osiągnęło w tej skali niższy wynik od swojej ogólnej odporności psychicznej.

Jest znamiennym, że większość DR najniższe wyniki uzyskała w skali najbardziej związanej z efektywnym działaniem w warunkach zmiany, a dwóch z najwyższymi wynikami zarówno ogólnej odporności psychicznej, jak i w skali „wyzwania” stwierdziło, że żadnej istotnej zmiany nie dostrzega, więc nie wie, o co tyle hałasu i bicia piany.

Odporność psychiczna kluczowych menadżerów w trakcie zmian w organizacji - studium przypadku

Koreluje to z wynikami badań prowadzonymi przez AQR Ltd. na większej, bo 97 osobowej grupie menadżerów z jednej organizacji. W tamtym wypadku, przesunięcie w lewo wyników na skali wyzwania oznaczało, że choć menadżerowie angażowali się w program wdrażania zmian, to niekoniecznie postrzegali to wyzwanie, jako okazję do pokazywania, co można dzięki temu osiągnąć, zarówno na poziomie indywidualnego pracownika, jak zespołów, czy większych struktur organizacyjnych.

Planując merytorykę pracy z grupą zwróciliśmy również uwagę na wynik osiągnięty przez badaną grupę w skali pewności siebie. Ogólna pewność siebie zmierzona dla grupy wyniosła 7,94. Przy czym, w podskali „wiara we własne umiejętności” grupa osiągnęła średnią 8,24, a w podskali „pewność siebie w relacjach interpersonalnych” tylko 6,41.



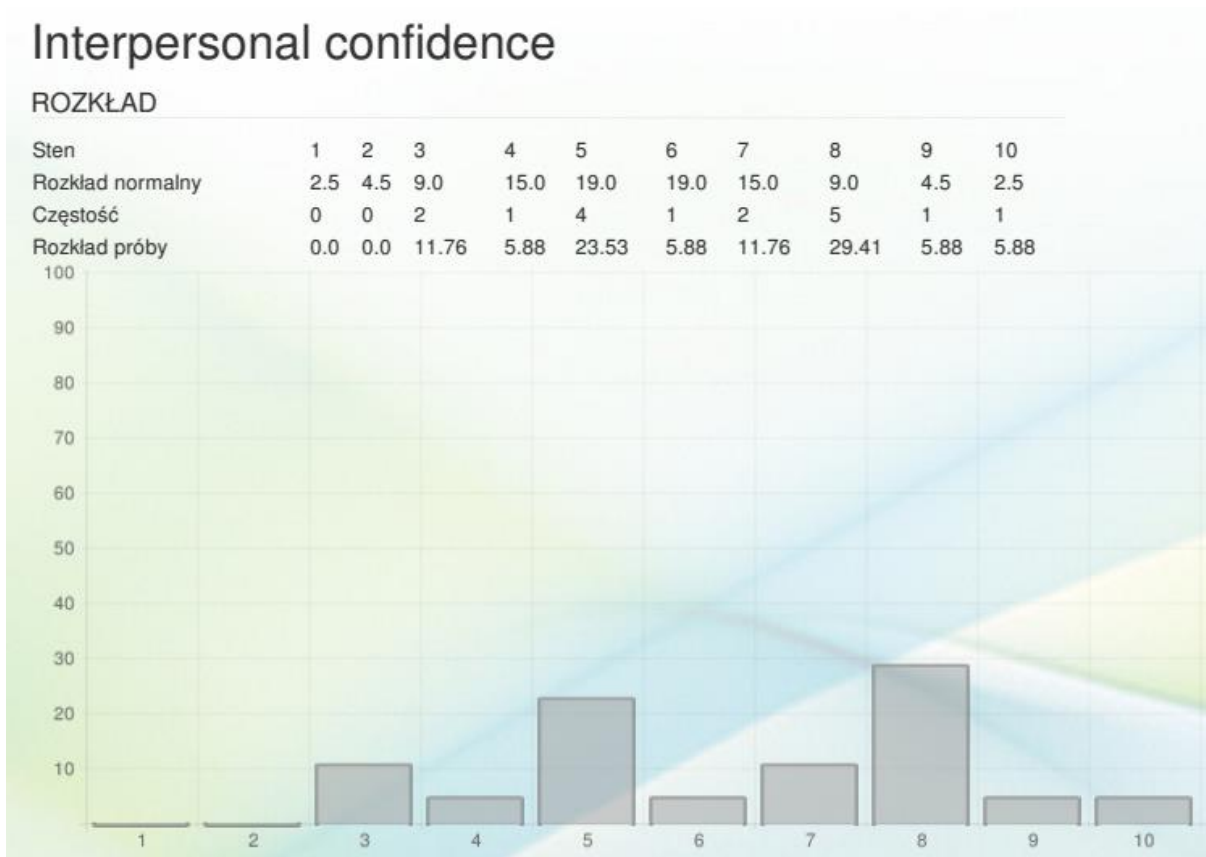
Rycina 3. Rozkład wyników odporności badania odporności psychicznej w podskali wiara we własne umiejętności (średnia 8,24)

Wyniki te mogą, oprócz oczywistych korzyści, nieść za sobą określone negatywne konsekwencje, które nie do końca wspierają efektywne kaskadowanie wdrażania zmian w organizacji. Oto one:

1. Osoby te mogą nie mieć umiejętności, które sobie przypisują
2. Mogą brać na siebie zbyt wiele obowiązków i odpowiedzialności
3. Demonstrowanie skrajnie wysokiej pewności siebie, może onieśmiać podwładnych i sprawiać, że zaczynają oni wątpić we własne umiejętności
4. Mogą nie tolerować lub lekceważyć zdanie osób, które uważają za mniej zdolne, czy doświadczone od siebie

Odporność psychiczna kluczowych menadżerów w trakcie zmian w organizacji - studium przypadku

5. Mogą wydawać się aroganckie
6. Mogą być uważane za despotyczne i wzbudzać strach u podwładnych
7. Mogą wierzyć, że mają rację, nawet wtedy, gdy się mylą
8. Mogą przekonać innych do swojej racji, nawet wtedy, gdy racji nie mają



Rycina 4. Rozkład wyników odporności badania odporności psychicznej w podskali pewność siebie w relacjach interpersonalnych (średnia 6,41)

Istnieje ryzyko, (obserwowane przez nas w innych badaniach), że wyżej wymienione negatywne konsekwencje wysokiej wiary we własne umiejętności, mogą występować częściej, gdy pojawia się dysproporcja z wynikami pewności siebie w relacjach interpersonalnych oraz w podskali umiejętność zarządzania emocjami (średnia dla grupy 6,65). Przekładać się to może, na dużą dyrektywność w zarządzaniu, skrajne koncentrowanie się na zadaniu z pominięciem aspektu indywidualnego podejścia do pracowników, ograniczonej elastyczności, silnej centralizacji działań i procesów, niedocenianiem motywującego znaczenia pochwał w procesie osiągania celów (w kilku innych przypadkach korelowaliśmy to z wynikami testu Zintegrowanych Stylów Przywództwa ILM72).

Przyjęte rozwiązanie

Mając to wszystko na uwadze przygotowaliśmy warsztat kreowania postaw, podczas którego:

Pierwszego dnia

- uczestnicy w prostych ćwiczeniach, przechodzili przez poszczególne etapy procesu zmiany

Odporność psychiczna kluczowych menadżerów w trakcie zmian w organizacji - studium przypadku

- mogli na własnej skórze doświadczać całej gamy uczuć związanych z pozbawieniem ich kontroli nad tym, co i jak się dzieje
- mierzyli się z poziomem wiary we własne umiejętności w nie do końca zdefiniowanej poprzez cele sytuacji
- doświadczali własnej skuteczności w kontekstach innych niż te, z którymi mają do czynienia w swojej pracy

Drugiego dnia

Gdy poziom frustracji grupy był już odpowiedni, w kolejnych ćwiczeniach mogli doświadczyć jak, ciągle bazując na wysokiej odporności psychicznej, można podejść do zarządzania ludźmi w procesie zmian, by bardziej efektywnie wspierać wdrażanie procesu zmian w podległych im regionach.

Rezultat:

Opierając się na informacjach przekazanych nam przez pracowników HR, duża (zadawalająco) liczba Dyrektorów Regionalnych uczestniczących w warsztatach, diametralnie zmieniło podejście do swojej odpowiedzialności w kaskadowaniu wdrażania nowego modelu sprzedażowego w podległych im regionach.