



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI, CLUJ-NAPOCA
*CENTRUL DE FORMARE CONTINUĂ, ÎNVĂȚĂMÂNT LA DISTANȚĂ ȘI CU FRECVENȚĂ
REDUSĂ*

*FACULTATEA DE ȘTIINȚE POLITICE, ADMINISTRATIVE ȘI ALE COMUNICĂRII
SPECIALIZAREA: ADMINISTRAȚIE PUBLICĂ*

DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ ȘI MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

LECTOR UNIV. DR. CIPRIAN TRIPON

ASIST. UNIV. DR. MARIUS DODU

Suport de curs pentru semestrul I

Anul universitar 2018-2019



INFORMATII GENERALE

Date de contact ale titularului de curs:	Date de identificare curs și contact tutori:
Nume: Ciprian Tripon, lector univ. dr. Birou: Departamentul de Administrație Publică, sala 406, str. Traian Moșoiu, nr.71, Cluj-Napoca Telefon: 0264/431361 Fax: 0264/431361 E-mail: tripon@fspac.ro Consultații: marți, 16.00-18.00	Numele cursului: Dezvoltare organizațională și managementul schimbării Codul cursului: ULR2632, 6 credite Anul, Semestrul: III semestrul I Tipul cursului: opțional Pagina web a cursului: https://www.apubb.ro/romana Tutore: Marius Dodu, asist.univ.dr. Adresa e-mail tutore: dodu@fspac.ro

RECOMANDĂRI:

Pentru nelămuriri legate de cerințele cursului sau de conținutul acestuia sunteți rugați să contactați într-o primă fază tutorele și abia apoi titularul cursului. La email-uri se va răspunde în aprox. 48 de ore la primire. Pentru întâlniri față în față cu titularul cursului sau cu tutorele este preferabil să stabiliți întâlnirea în prealabil, pentru a fi siguri că nu există situații excepționale (de ex. participarea la o conferință) care să justifice anularea programului de consultații săptămânal.

CONDIȚIONĂRI ȘI CUNOȘTINȚE PREALABILE:

Înscrierea la cursul „Dezvoltare organizațională și managementul schimbării” nu este condiționată de alte cursuri. Cu toate acestea, cunoștințele dobândite în cadrul cursurilor de *Teorii organizaționale* și *Introducere în administrația publică* sunt necesare.

DESCRIEREA CURSULUI

Cursul de *Dezvoltare organizațională și managementul schimbării* își propune să prezinte principalele noțiuni, concepte și teorii specifice acestui domeniu de activitate. Pe lângă însușirea unor cunoștințe de bază de specialitate, cursul mai urmărește să dezvolte aptitudinile și să formeze deprinderile necesare cursantului pentru a înțelege mecanismul schimbării / dezvoltării organizaționale și pentru a fi capabil să conceapă un proiect / program eficient de schimbare/dezvoltare organizațională pe care să-l poată implementa la viitorul loc de muncă , atunci când i se va o oportunitate

FORMATUL ȘI TIPUL ACTIVITĂȚILOR IMPLICATE DE CURS

Cursul se va desfășura sub forma unor prelegeri care se vor ține în datele stabilite pentru activități didactice de predare. Deși prezența nu este obligatorie, studenții sunt sfătuiți să participe deoarece astfel au posibilitatea de a cere informații suplimentare și de a interacționa în mod direct atât cu titularul de disciplină cât și cu tutorele. Prelegerile vor avea și un suport electronic, de tip prezentare powerpoint care va fi trimisă studenților după întâlnire prin e-mail de către secretariatul IDD. Studenții au libertate totală în privința modului în care își gestionează parcurgerea și însușirea conceptelor de bază

cuprinse în suportul de curs. La finalul suportului de curs există câteva întrebări de autoevaluare care le vor permite studenților să aprecieze care este nivelul lor de pregătire raportat la cerințele cursului.

MATERIALE ȘI INSTRUMENTE NECESARE PENTRU CURS

Pentru o activitate optimă în cadrul acestui curs aveți nevoie de:

- suportul de curs în format listat sau electronic
- acces la un calculator dotat cu internet și Microsoft Office (Powerpoint)
- adresă de e-mail comunicată secretariatului IDD pentru a putea primi prezentările powerpoint ale prelegerilor și pentru a comunica cu titularul de disciplină și tutorele

POLITICA DE EVALUARE ȘI NOTARE

Nota pentru cursul prezent va fi obținută în cadrul unui examen final, scris. Este vorba despre un examen tip test, care include întrebări-grilă și întrebări deschise. Examenul pune accentul pe capacitatea studentului de a aplica materia învățată, de a o folosi pentru rezolvarea de probleme și studii de caz.

ELEMENTE DE DEONTOLOGIE ACADEMICĂ

La examenul final copiatul din suportul de curs, de la colegi, sau prin orice altă modalitate se pedepsește cu eliminarea din examen și convocarea comisiei de etică a facultății care va decide sancțiunea potrivită.

Plagiatul se pedepsește cu exmatricularea. Prin plagiat se va înțelege preluarea din alte surse, inclusiv de pe internet, fără a cita, a unor porțiuni sau a unor lucrări în întregime, scrise de alte persoane. Dacă nu sunteți sigur ce anume constituie plagiat sau nu știți cum se realizează citările în mod corect vă rugăm să contactați tutorele disciplinei.

STUDENȚI CU DIZABILITĂȚI

Pentru studenții cu dizabilități motorii vom face aranjamentele necesare în vederea desfășurării întâlnirilor de predare, a consultațiilor și a examenului final într-o sală care să le fie ușor accesibilă. Pentru orice alte solicitări contactați prin telefon sau e-mail titularul disciplinei sau tutorele.

Studenții cu alte tipuri de dizabilități sunt rugați să ne contacteze pentru a putea discuta și identifica modul în care cursul și activitățile de învățare predare pot fi structurate astfel încât să răspundă nevoilor lor.

I. Modulul I. Noțiuni de bază și concepte fundamentale

Obiective

Ghid de studiu al modulului

Bibliografie obligatorie și recomandată

1. **Unitatea 1.** Definirea organizației
Obiective
Noțiuni cheie
Chestionar de evaluare
2. **Unitatea 2.** Teorii ale schimbării organizaționale
Obiective
Noțiuni cheie
Chestionar de evaluare
3. **Unitatea 3.** Dezvoltarea organizațională
Obiective
Noțiuni cheie
Chestionar de evaluare

II. Modulul II. Componentele unui program de schimbare / dezvoltare organizațională

Obiective

Ghid de studiu al modulului

Bibliografie obligatorie și recomandată

1. **Unitatea 1.** Diagnoza organizațională
Obiective
Noțiuni cheie
Chestionar de evaluare
2. **Unitatea 2.** Colectarea și analiza informațiilor și datelor
Obiective
Noțiuni cheie
Chestionar de evaluare
3. **Unitatea 3.** Intervențiile în programele de management al schimbării și de dezvoltare organizațională
Obiective
Noțiuni cheie
Chestionar de evaluare
4. **Unitatea 4.** Rezistența la schimbare
Obiective
Noțiuni cheie
Chestionar de evaluare

DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ ȘI MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

Descrierea cursului:

Cursul de Managementul schimbării își propune să prezinte principalele noțiuni, concepte și teorii specifice acestui domeniu de activitate. Pe lângă însușirea unor cunoștințe de bază de specialitate, cursul mai urmărește să dezvolte aptitudinile și să formeze deprinderile necesare cursantului pentru a înțelege orice tip de organizație ca fiind un sistem cu anumite particularități, căruia i se pot aplica o serie de schimbări planificate care să conducă la o creștere a eficienței și eficacității pe anumite segmente de activitate sau în ansamblu.

Obiective:

Parcursul cursului îl va ajuta pe cursant să demonstreze dobândirea următoarelor cunoștințe și deprinderi:

1. Înțelegerea principalelor obiective ale activității de management al schimbării.
2. Capacitatea de a identifica principalele componente ale unei organizații care au relevanță în problematica managementului schimbării.
3. Capacitatea de a concepe un program coerent și eficient de schimbare / dezvoltare organizațională, cu toate etapele și exigențele impuse de literatura de specialitate.
4. Capacitatea de selectare a celui mai adecvat tip de intervenție sau set de intervenții necesar unei organizații într-un anumit context dat.
5. Deprinderea de a analiza cu obiectivitate formele și sursele de rezistență la schimbare, depășind prejudecata conform căreia acest tip de manifestare comportamentală la nivel de organizație este întotdeauna negativ.

Sarcinile cursantului:

- participarea la modulul de curs intensiv, prin asumarea unui rol activ atunci când situația concretă o cere (discuții tematice, analizarea unor studii de caz, exerciții de lucru în echipă etc.);
- parcurgerea suportului de curs, utilizând și bibliografia indicată spre completare și aprofundare, acolo unde este cazul.

Bibliografie:

1. Androniceanu, Armenia – **Managementul schimbărilor**, 1998, Editura All, București.
2. Bartunek, Jean M. și Moch, Michael K - **First Order, Second Order and Third Order Change and OD Interventions: A cognitive Approach**, in **The Journal of Applied Behavioural Science**, vol. 22, nr. 4, p. 483-500.
3. Bernoux, Philippe - **La sociologie des organisations**, 1989, Ed. Du Point, Paris.
4. Burduș, Eugen; Căprărescu Gheorghița; Androniceanu, Armenia și Miles, Michael – **Managementul schimbării organizaționale**, 2000, Editura Economică, București.
5. Burke, Warner – **Organization Development**, Ediția a doua, 1994, Addison- Wesley Publishing Company.
6. Cameron, S. Kim, Quinn, E. Robert - **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values**, 1999, Addison-Wesley Publishing Company.

7. Carnall, A. Colin - **Managing Change in Organizations**, 1994, Prentice Hall International Ltd., UK.
8. Etzioni, Amitai- **The Active Society**, 1968, New Free Press, New York.
9. French, Wendell și Bell H. Cecil, jr – **Organization Development** (Behavioral Science Interventions for Organization Improvement), 1999, Prentice Hall, New Jersey.
10. Golembiewski, T. Robert – **Approaches to Planned Change** (Orienting Perspectives and Micro-Level Interventions), 1993, Transaction Publishers, New Brunswick.
11. Golembiewski, T. Robert – **Managing Diversity in Organizations**, 1995, The University of Alabama Press, Tuscaloosa și London.
12. Golembiewski, T. Robert- **High Performance and Human Costs: A Public Sector Model of Organizational Development**, 1998, Praeger, New York.
13. Hofstede, G.- **Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions** în: J.B. Deregowski, S. Dziurawiec, R.C. Annis (Eds), **Explanations in cross-cultural psychology**, 1983, Lisse Swets&Zeitlinger.
14. Huse, Edgar F.; Cummings, Thomas G. - **Organization Development and Change**. - : St. Paul: West Publishing Company, 1985
15. Kiefer, Charles și Senge, M. Peter – **Metanoic Organizations** în **Transforming Work**, p. 69-84, editata de John D. Adams, 1984, Miles River Press.
16. King, Nigel și Anderson, Neil - **Innovation and Change in Organisations**, 1995, Routledge, London.
17. Moore, Wilbert E. - **Social Change**, 1963, Prentice Hall Inc., New Jersey.
18. Tripon, Ciprian- **Introducere în problematica schimbării sociale**, *Studia Universitatis Babes- Bolyai*, nr. 1-2, 1991, p. 55- 61.
19. Tripon, Ciprian; Pop, Ioana - **Introducere in Problematica Schimbarii Organizaționale** în *Administrație Publică*- M. Dodu, C. Ghiolțan, C. Hintea, Cluj-Napoca, Ed. Accent, 2000.
20. Tripon, Ciprian -*Despre rezistenta la schimbare*, Calin Ghioltan, in **Revista Transilvana de Studii Administrative**, nr1 (2)/1999, Presa Universitara Clujeana
21. Vlăsceanu, Mihaela- **Sectorul non-profit (contexte, organizare, conducere)**, 1996, Ed. Paideia, București.
22. X X X - **Les administrations qui changent** (Innovation techniques ou nouvelles logiques?), 1996, editată de Gerard Tinsit, Alain Claisse și Nicole Belloubet – Frier, Presses Universitaires de France, Paris.
23. X X X – **Psihosociologia schimbării**, 1998, editată de Adrian Neculau și Gilles Ferireol, Editura Polirom, Iași.
24. Zamfir, Cătălin și Vlăsceanu, Lazăr - **Dicționar de sociologie**, 1992, Ed. Babel, București.

MODULUL I. NOȚIUNI DE BAZĂ ȘI CONCEPTE FUNDAMENTALE

Scop - Acest modul își propune să introducă noțiunile de bază caracteristice managementului schimbării și să creeze un fundament teoretic la care se vor referi toate celelalte părți ale prezentului material. Scopul principal este ca studentul să înțeleagă și să poată folosi conceptele de ordin general care definesc managementul schimbării ca și disciplină și îi circumscriu aria proprie de abordare.

Obiective specifice: - definirea noțiunilor de bază ale cursului de Dezvoltare organizațională și managementul schimbării

- definirea organizației
- definirea schimbării organizaționale și a teoriilor aferente, grupate pe școli
- definirea dezvoltării organizaționale și a raportului său cu schimbarea organizațională

Deprinderi / Competențe: după parcurgerea acestui modul, inclusiv audierea prelegerilor și efectuarea exercițiilor sau a testelor de evaluare, toți studenții ar trebui să poată:

- să definească în mod corect, cu cuvintele lor, conceptele de organizație, schimbare organizațională și dezvoltare organizațională
- să poată identifica tipurile de schimbare și dezvoltare organizațională
- să poată analiza un plan de schimbare organizațională

Cunoștințe care ar trebui reactualizate:

Deoarece este vorba despre un prim modul este vorba despre cunoștințele transmise în cadrul cursului de *Teorii organizaționale* (spațiul organizațional, școlile de management, stiluri de conducere, teorii legate de cultura organizațională).

Schema logică a modului

Dezvoltarea organizațională = schimbare (șir de schimbări) funcție de caracteristicile organizației

Ghid de studiu – Modulul introductiv are drept scop principal clarificarea cadrului teoretic care definește și descrie arealul de cuprindere al managementului schimbării. Noțiunile de bază și conceptele fundamentale prezintă atât puncte de vedere clasice cât și contemporane despre sensul și conținutul acestei discipline. Sunt introduse progresiv conceptele de organizație ca și sistem deschis, schimbare și dezvoltare organizațională. Studentul trebuie să fie capabil să participe la cursurile intensive, de o manieră interactivă, ceea ce înseamnă că trebuie să își însușească atât bagajul teoretic cât și modalitățile de aplicare ale noțiunilor și conceptelor parcurse în cadrul acestui modul. Aceste sarcini sunt îndeplinite și prin rezolvarea întrebărilor ce încheie fiecare unitate.

UNITATEA 1. DEFINIREA ORGANIZAȚIEI



Obiective: Familiarizarea cursantului cu definirea organizației ca și sistem deschis, cu principalele sale elemente componente și caracteristicile cele mai importante ale acestora care au relevanță pentru problema schimbării / dezvoltării organizaționale.

Noțiuni cheie: organizație, sistem deschis, input, output, feedback, homeostazie dinamică, echi-finalitate.



Test

Chestionar de evaluare:

1. De ce este considerată organizația ca fiind un sistem deschis de tip biologic?
2. Ce tipuri de relații există între elementele componente ale unui sistem?
3. Care este diferența dintre feedback-ul negativ și cel pozitiv ale unui sistem organizațional?
4. Selectați 3 dintre cele 10 definiții ale organizației enunțate în această unitate a cursului, care vi se par mai importante și argumentați de ce v-ați oprit asupra lor.
5. Care sunt cele 3 etape ale planificării sistemelor deschise?
6. Conform modelului ciclului vieții organizaționale, identificați o asemănare și o diferență majore între momentul “nașterii” și momentul “morții” unei organizații.
7. Afirmația “O organizație trece în mod obligatoriu prin toate etapele ciclului vieții organizaționale” este adevărată sau falsă? Argumentați răspunsul.
8. Conform modelului ciclului vieții organizaționale, care ar fi o diferență între evoluția unei organizații publice și cea a unei organizații private? De ce am putea considera că organizațiile publice ar înregistra un avantaj în raport cu cele private, în conformitate cu acest model teoretic?



Pentru a putea discuta problematica schimbării la nivel organizațional trebuie, mai întâi, să definim conceptul de organizație. Nu vom insista prea mult asupra acestui aspect, încercând doar să ofer o imagine de ansamblu asupra subiectului.

Paradigma pe care o adoptăm vis-à-vis de definiția organizației este cea sistemică: **organizația este un sistem deschis** (angajat în schimburi de materie, energie și informație cu mediul) , **de tip biologic** (se “naște”, are un moment clar și bine definit în timp al apariției sale și, ulterior, evoluează/involuează, este capabil de adaptări la mediu). Mai precis, organizația este *“o entitate socială, conștient coordonată, cu granițe relativ identificabile, care funcționează pe baze relativ continue pentru atingerea unui scop (set de scopuri) comun și conștientizat de către membri săi”*¹.

Cu alte cuvinte, pentru a discuta despre organizație trebuie mai întâi să definim termenul de **“sistem”**. Ludwig von Bertalanffy a fost primul teoretician care a articulat principiile teoriei generale a sistemelor în 1950. Conform definiției sale, un sistem este “un set de elemente care se află în relații de interacțiune”². Kast și Rosenzweig consideră că un sistem este “o entitate unitară și organizația compusă din două sau mai multe părți interdependente, componente sau subsisteme și delimitat față de mediu prin granițe identificabile”³. Pentru a sintetiza diferitele definiții ale acestei noțiuni putem spune că termenul de “sistem” indică *interdependența, interconectarea și inter-relaționarea existentă între elementele unei set care se constituie drept un tot sau un gestalt identificabil*⁴.

În continuare vom încerca să prezentăm pe scurt caracteristicile unui sistem deschis conform lui Katz, Kahn și Hanna.

Toate sistemele sunt mecanisme care transformă input-ul în output printr-un anumit mecanism intern care diferă de la sistem la sistem. Input-ul este reprezentat de energie, materie sau informație și asigură subzistența sistemului. Mecanismul de transformare se referă la activitățile specifice ale organizației prin care input-ul este modificat și convertit în output. (vezi figura 1.1)

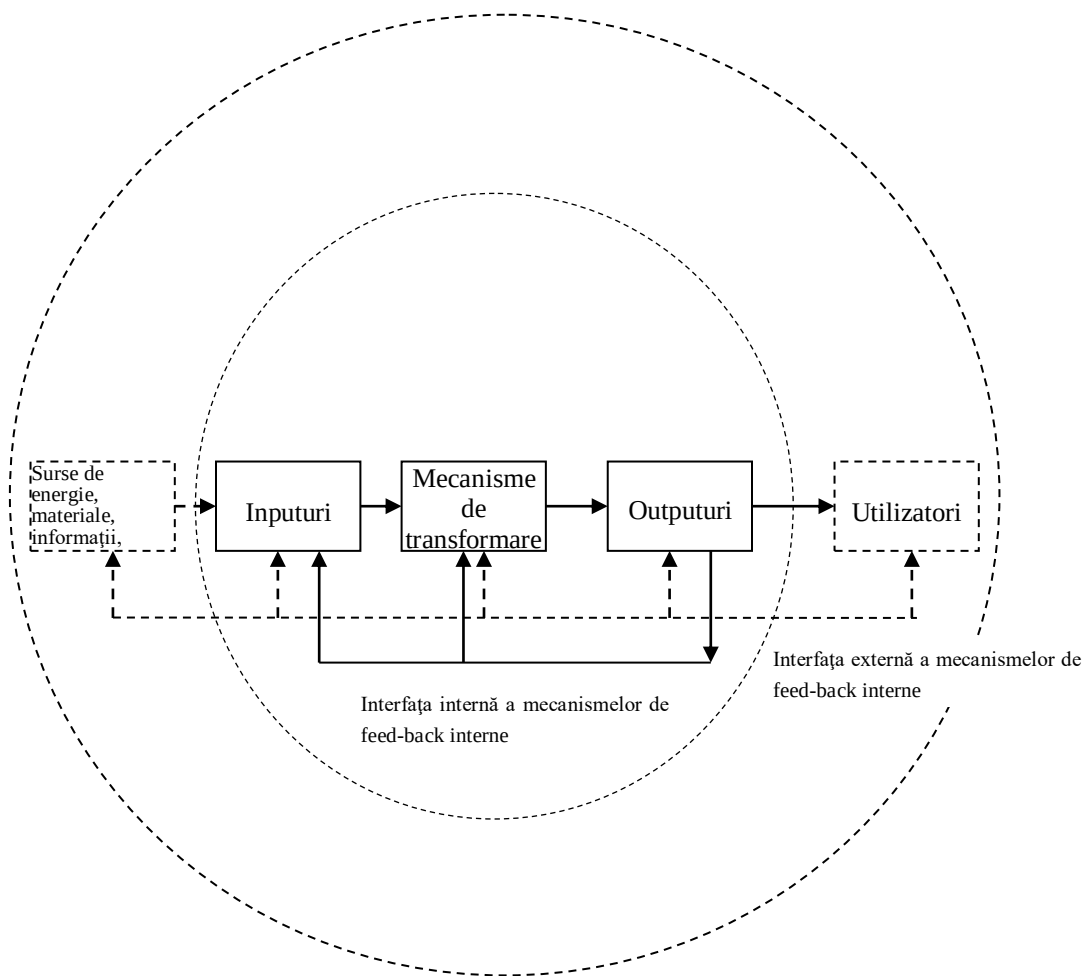
¹ Robbins, P. Stephen- *Organization Theory*, ed. a doua, 1987, Prantice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, p. 5.

² French, Wendell și Bell, H. Cecil, jr.- *Organization Development*, 1999, Prantice Hall, New Jersey, p. 82.

³ ibidem.

⁴ ibidem.

FIGURA 1.1. INTERACȚIUNEA UNUI SISTEM CU MEDIUL SĂU⁵



Orice sistem este delimitat de granițe identificabile care reprezintă interfața dintre sistem și mediu. Granițele sunt permeabile dar trebuie amintit că majoritatea schimburilor și activităților au loc în interiorul lor și nu peste ele. Cu alte cuvinte, activitatea sistemului este majoritar internă iar relațiile sale cu mediul reprezintă doar o fracțiune din procesele și activitățile ce au loc în interiorul său.

Sistemele deschise au scopuri și obiective care reprezintă motivele pentru care respectivul ansamblu există și funcționează. Aceste scopuri și obiective nu pot fi independente de valorile și cerințele mediului. Evident, există un anumit grad de autonomie la nivelul fiecărui sistem (autonomie care diferă de la sistem la sistem, în funcție de caracteristicile sale, de tipul de mediu și de interacțiunile sistem-mediu) dar mediul va influența oricând comportamentul sistemului, deci și scopurile sale. De exemplu, output-urile organizației reprezintă reflectarea cea mai directă a scopurilor sale iar aceste output-uri pot fi sau nu acceptate de către mediu.

⁵ French, Wendell și Bell, H. Cecil, jr.- *Organization Development*, 1999, Prantice Hall, New Jersey, p. 83.

Un alt aspect important al discuției de față este faptul că toate sistemele tendința de a-și spori cantitatea de entropie, de a se “dezintegra”. Această tendință universal valabilă este ținută sub control de anumite mecanisme și procese care produc “entropie negativă”⁶ și mențin unitatea sistemului.

Orice organizație, orice sistem are nevoie de informație pentru a supraviețui, pentru a acționa cu succes. La acest nivel al abordării ne vom concentra asupra **feedback-ului**, adică asupra informației pe care sistemul o primește de la mediu cu privire la activitățile sale. **Există două tipuri de feedback: pozitiv și negativ.** Definițiile oferite de Hanna acestor noțiuni spun că “ feedback-ul negativ măsoară proporția în care output-ul este în concordanță cu scopurile și obiectivele. Mai este cunoscut și sub denumirea de feedback de corecție a deviațiilor. (...) Feedback-ul pozitiv se referă la măsura în care scopurile și obiectivele sunt în concordanță cu nevoile mediului. Uneori mai este denumit și feedback de amplificare a deviațiilor”⁷. De exemplu, dacă o rachetă ce călătorește spre Lună se abate de la traiectorie corecția aplicată este urmarea unui feedback negativ și are drept consecință revenirea la coordonatele corecte ale traiectoriei. Dacă, însă, scopul misiunii se schimbă (de exemplu, racheta trebuie să se întoarcă spre Pământ) informația este un feedback pozitiv, sistemul ajustându-se noului scop / obiectiv.

Sistemele sunt bombardate, mereu, cu o cantitate foarte mare de informație, parte din ea utilă pentru respectivul sistem, parte inutilă. Ca urmare, orice sistem dezvoltă capacitatea de a “coda” informația utilă și de a o încorpora în activitățile sale, ignorând, în același timp, informația inutilă. De exemplu, dacă suntem o organizație de învățământ superior, ne va interesa orice informație referitoare la contextul legislativ specific, la bacalaureat, la rata natalității, a mortalității școlare, etc. și nu ne vor interesa informații legate de politica externă sau de industria de armament.

O altă caracteristică a sistemelor deschise este cea numită **homeostazie dinamică**. Sistemul atinge un anumit punct de echilibru și tinde să îl mențină, împotriva forțelor interne sau externe care vor să îl modifice. Cu alte cuvinte, este vorba de tendința de conservare, de păstrare a status quo-ului, a punctului de echilibru (vezi teoria lui Parsons). Inșă, în același timp, cu curgerea timpului, sistemele devin tot mai elaborate, specializate și complexe; acest proces este numit diferențiere. Cu cât diferențierea este mai mare, cu atât este mai mare și nevoia de integrare și coordonare (deci de leadership și management, în cazul organizațiilor).

În sfârșit, o ultimă caracteristică: **echi-finalitatea**. În cadrul sistemelor nu există o singură modalitate de a atinge un anumit scop sau un anumit stadiu. Orice sistem poate să atingă aceeași poziție printr-o varietate de căi, identice din acest punct de vedere , diferite doar ca modus operandi (sau raportul cost / beneficii, dacă abordăm o perspectivă managerială).

Caracteristicile sistemelor deschise pot explica o mare parte dintre problemele din domeniul schimbării organizaționale. Rezistența la schimbare poate fi explicată de caracterul homeostatic al sistemelor, diferențierea explică parte din creșterea organizației și din tendința spre birocratizare, până și “moartea” organizațiilor poate fi explicată prin

⁶ Robbins, P. Stephen- *Organization Theory*, ed. a doua, 1987, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey p.13.

⁷ ibidem.

inabilitatea de a crea entropie negativă. Evident, aceste explicații nu reprezintă decât un cadru pentru o analiză mai profundă însă ne oferă o înțelegere suficient de corectă a modului în care o organizație funcționează pentru a nu fi amintite în cadrul unui demers teoretic legat de problemele schimbării.



De reținut

Există nenumărate definiții acordate organizației (vezi tabelul 1) dar, în contextul acestei lucrări putem să ne rezumăm la faptul că orice organizație este un sistem deschis, capabil de adaptare la mediu.

Aici sunt prezentate câteva dintre cele mai răspândite puncte de vedere în ceea ce privește definirea organizațiilor:

Organizațiile sunt entități raționale ce urmăresc atingerea unor anumite scopuri – Organizațiile există pentru a atinge scopuri iar comportamentul membrilor organizației poate fi caracterizat (și explicat) drept o încercare rațională de a atinge aceste scopuri.

Organizațiile sunt coaliții de grupuri de putere – Organizațiile sunt alcătuite din grupuri, fiecare dintre acestea își satisfac propriile interese. Aceste grupuri își folosesc puterea pentru a influența distribuția resurselor în interiorul organizației.

Organizațiile sunt sisteme deschise – Organizațiile sunt sisteme care sunt capabile de input, pe care îl transformă apoi în output; cu alte cuvinte, organizațiile depind de mediul lor pentru a supraviețui.

Organizațiile sunt sisteme semnificante – Organizațiile sunt entități create artificial. Scopurile și obiectivele lor sunt create simbolic și menținute de management.

Organizațiile sunt sisteme fragmentare – Organizațiile sunt alcătuite din unități relativ independente care urmăresc scopuri diferite sau chiar conflictuale.

Organizațiile sunt sisteme politice – Organizațiile sunt compuse din grupuri care urmăresc controlul asupra procesului de decizie din interiorul organizației pentru a își întări propriile poziții.

Organizațiile sunt instrumente de dominare – Organizațiile își plasează membrii în “cubicule” care le constrâng libertatea de acțiune și de interacțiune socială. În plus, au un superior care are autoritate asupra lor.

Organizațiile sunt unități de procesare a informației – Organizațiile interpretează mediul, coordonează activitățile și facilitează procesele de adoptare a deciziei prin procesarea informației, atât vertical cât și orizontal, printr-o structură ierarhică.

Organizațiile sunt închisori psihice – Organizațiile își constrâng membri prin elaborarea de fișe ale postului, prin împărțirea în departamente, birouri etc. și prin stabilirea unor standarde acceptabile și neacceptabile de

comportament. Când aceste elemente au fost acceptate de către membri, ele devin bariere artificiale care le limitează posibilitățile de alegere.

Organizațiile sunt contracte sociale – Organizațiile sunt compuse dintr-un set de înțelegeri nescrise prin care membri se angajează să îndeplinească anumite sarcini și să aibă un anumit comportament în schimbul anumitor compensații.

TABELUL 1.1. DIFERITE DEFINIȚII ALE ORGANIZAȚIEI⁸

După ce am analizat caracteristicile organizațiilor ca sisteme deschise și am trecut în revistă diferitele definiții ale organizației credem că este momentul să vedem cum se aplică aceste cunoștințe în domeniul schimbării organizaționale. Drept urmare, în continuare vom prezenta pe scurt două dintre variațiile majore ale teoriei sistemelor deschise: **teoria sistemelor sociotehnice (TSS)** și **planificarea sistemelor deschise (PSD)**.

TSS a fost dezvoltată de Eric Trist și Fred Emery în cadrul Institutului Tavistock în anii '50. Premisa de bază este cea conform căreia toate organizațiile sunt alcătuite din două sisteme interdependente, un sistem social și unul tehnologic (sau tehnic). Fiind interdependente, orice schimbare într-unul dintre ele aduce cu sine o schimbare și în celălalt. Pentru a atinge un înalt nivel de performanță și a satisfacție a angajaților la locul de muncă este necesară optimizarea ambelor sisteme. TSS este baza teoretică pentru majoritatea eforturilor de restructurare și reproiectare a organizațiilor care, actualmente, fac parte din orice efort de DO. Evident, pentru a optimiza cele două sisteme, au fost concepute o serie de tehnici și metode: formarea grupurilor de muncă autonome, pregătirea angajaților în mai multe domenii și abilități, autonomie sporită la locul de muncă, informarea corectă și completă a angajaților, oferirea de feedback față de activitatea depusă, etc. În prezent, majoritatea absolută a organizațiilor de succes folosesc aceste tehnici bazate pe structurile teoretice ale TSS.

PSD își are originile la sfârșitul anilor '60. Este vorba despre o abordare teoretică ce încearcă să analizeze metodic interfața dintre organizație și mediu, cerințele mediului și modul în care pot fi satisfăcute de către organizație. Cu alte cuvinte, PSD implică **(1)** scanarea mediului pentru a identifica cerințele celorlalte organizații și ale clienților; **(2)** generarea de scenarii alternative pentru viitor, atât realiste (ce s-ar putea întâmpla dacă organizația își menține actualul curs de dezvoltare) cât și idealiste (ce ar dori organizația să se întâmple) și **(3)** creionarea de planuri de acțiune care să asigure un viitor dezirabil organizației.

Evident, cele două modele descrise mai sus nu se exclud unul pe altul. De cele mai multe ori se folosește (în intervențiile concrete de DO) o combinație între ele, accentul căzând atât pe optimizarea fluxului intern ce activitate cât și pe corelarea sa cu cerințele mediului.

⁸ Robbins, P. Stephen- *Organization Theory*, ed. a doua, 1987, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, p. 9.

Teoria ciclului vieții

Teoria ciclului vieții unei organizații provine din marketing, unde era numită „teoria ciclului de viață al produselor” și avea patru stadii: **a.** nașterea / crearea / formarea produselor, **b.** creșterea, **c.** maturizarea și **d.** declinul (vezi tabelul 1.2.).

Fazele ciclului de viață al produselor

- Orice produs este generat de o organizație / forță de producție și apoi este introdus pe piață, în cadrul acestui stadiu, piața produsului se află la început
- În funcție de calitatea sa, strategia de marketing și firma care l-a generat, produsul poate să câștige în imagine și, ca urmare, să își lărgescă piața de desfacere
- Orice produs atinge un moment de maximă notorietate, când este la zenitul evoluției sale pe piață (se poate aproxima acest moment prin cifra de vânzări și numărul cererilor)
- Inevitabil, orice produs va „decădea”, cererea se va reduce și piața sa se va restrânge. *Notă:* este vorba despre respectiva formă a produsului. *Ex:* versiunile succesive ale programelor de operare „Windows”.

TABELUL 1.2. STADIILE CICLULUI VIEȚII UNUI PRODUS.



Definiție

Teoria ciclului vieții unei organizații se bazează pe definirea organizației ca sistem deschis (deci capabil de adaptare la mediu și evoluție) și pe „metafora biologică” (organizațiile sunt sisteme deschise *de tip biologic*), metaforă care postulează că toate organizațiile se comportă asemenea unui sistem biologic. Orice sistem biologic (organismul uman, spre exemplu) evoluează și trece printr-un număr de stadii evolutive. Aceste afirmații sunt baza teoriei ciclului vieții organizaționale.

Stephen Robbins⁹ consideră că organizațiile au cinci etape care descriu evoluția și ciclul vieții lor: **1.** Stadiul antreprenorial, **2.** Stadiul colectivității, **3.** Stadiul formalizării și controlului, **4.** Stadiul elaborării structurii și **5.** Stadiul declinului. Fiecare dintre aceste etape este caracterizat de anumite trăsături care ajută la identificare și separarea lor (vezi tabelul 1.3.). După cum se poate observa, există o asemănare izbitoră cu modalitatea obișnuită de abordare a vieții unei ființe umane: copilăria, adolescența, maturitatea (sau, cel puțin, viața adultă) și perioada de declin (teoretic).

1. Stadiul antreprenorial. Organizația se află în perioada sa de început. Din punct de vedere al numărului de membri vorbim de organizații mici¹⁰. Scopurile organizației sunt ambigue în cadrul acestui stadiu.

Caracteristica sa definitorie: creativitatea. Predomină relațiile informale. Organizația depinde mult de

⁹ S. Robbins, **Organization Theory**, cap. 1.

¹⁰ Termenii “organizații mari” și “organizații mici” au conotații diferite în funcție de abordarea teoretică, societatea din care fac parte sau chiar domeniul de activitate. În interiorul acestui curs vom considera “organizațiile mici” acele organizații care au mai puțin de 40 de angajați permanenți.

existența individuală a membrilor săi, de personalitatea liderului (sau liderilor) și are o „zonă de protecție”¹¹ redusă. Trecerea în stadiul următor cere dobândirea și producerea unui stoc și a unui flux constant de resurse.
2. Stadiul colectivității. Organizația a crescut din punct de vedere al mărimii. Scopurile sunt clare, bine definite. Comunicarea și relațiile la locul de muncă rămân în continuare informale dar se observă primele forme ale formalizării. Caracteristica definitorie: atașamentul deosebit al membrilor față de organizație. Se păstrează un nivel înalt de creativitate. „zona de protecție” oferă un anumit nivel de siguranță care este resimțit de membri. Grad înalt de satisfacție la locul de muncă, resursă umană motivată (chiar dacă vorbim de motivare intrinsecă și non-financiară).
3. Stadiul formalizării și controlului. Organizația a crescut mult din punct de vedere al mărimii. Structura organizațională se stabilizează și sunt impuse regulile și procedurile formale. Caracteristica definitorie: accentul se pune pe stabilitate și pe eficiență. Conducerea este și ea formalizată, ca atare sursa deciziei se găsește la vârful piramidei organizaționale. În acest stadiu se poate spune pentru prima dată că organizația există indiferent de individualitatea membrilor săi.
4. Stadiul elaborării structurii. Organizația continuă să crească (în mărime și ca producție); piața de desfacere se diversifică, la fel și produsele / serviciile oferite de către organizație. Accentul, caracteristica definitorie este extinderea organizației. Structura organizațională devine tot mai complexă și elaborată, gradul de formalizare sporește semnificativ. Drept urmare, se produce descentralizarea deciziei.
5. Stadiul declinului. Organizația începe să aibă probleme. Cererea pentru produsele / serviciile sale scade. Fluctuația personalului crește. Sporește numărul și intensitatea conflictelor din interiorul organizației. Decizia este din nou centralizată într-un nou leadership. Accentul se pune din nou pe eficiență ca deziderat. Scopurile devin iarăși confuze, clar fiind doar încercarea organizației de a stopa mișcarea sa pe o pantă descendentă.

TABELUL 1.3. CELE CINCI ETAPE ALE TEORIEI CICLULUI VIEȚII ORGANIZAȚIONALE, CF. LUI ROBBINS¹²

La acest nivel al expunerii trebuie să facem o precizare: trecerea de la un nivel la altul nu înseamnă, cu necesitate, o creștere calitativă, nu poate fi considerată progres. Fiecare etapă a ciclului vieții are punctele sale slabe și atuu-urile sale, fiecare poate fi potrivită pentru un anumit domeniu și nepotrivită pentru un altul. De asemenea, fiecare etapă poate să îndeplinească un anumit set de scopuri.

¹¹ „Zonă de protecție” se referă la resursele pe care organizația le-a adunat și care îi permit supraviețuirea în caz de criză. Resurse: financiare, influență, contacte, imagine publică bună, parteneri, etc.

¹² op. cit., cap. 1

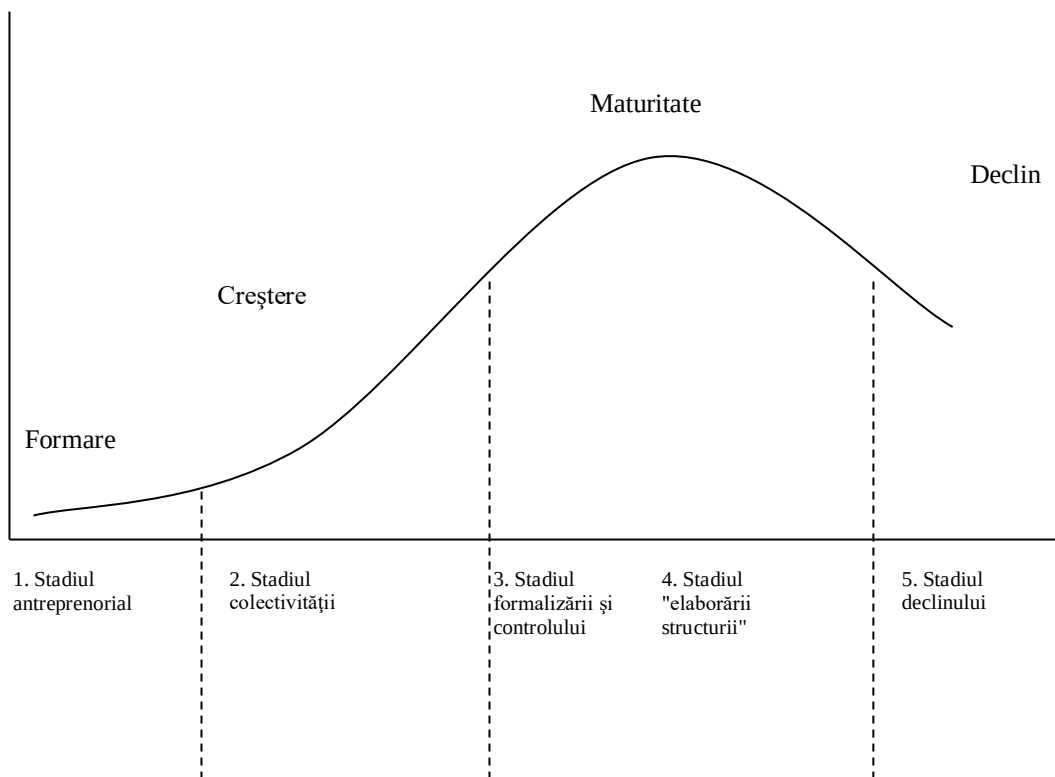


FIGURA 1.2. STADIILE TEORIEI CICLULUI VIEȚII ORGANIZAȚIONALE ¹³

Dacă analizăm atent figura 1.2. și coroborăm respectiva analiză cu „metafora biologică” atunci apar câteva deosebiri esențiale între comportamentul din perspectiva teoriei ciclului vieții a unei organizații și cel al unui adevărat sistem biologic.

1. **Momentul „nașterii”** unei organizații nu este bine definit (vezi graficul). Când „se naște” o organizație? Când cineva are, pentru prima dată, ideea înființării sale? Când dobândește personalitate juridică? Când are „profit” pentru prima dată?
2. **Momentul „morții”** unei organizații din nou nu este foarte clar. Pe lângă faptul că nu știm cu exactitate când anume moare o organizație (când dă faliment? când nu mai este eficientă?) mai există o deosebire față de sistemele propriu-zis biologice: organizațiile nu trebuie cu necesitate să moară. Ele pot fi preluate de către o altă organizație, pot să își revină din starea de declin ca urmare a noului leadership (sau, pur și simplu, a unor condiții favorabile din mediu), pot să fuzioneze cu alte structuri organizatorice, etc.
3. Organizațiile, spre deosebire de sistemele vii, nu trebuie să parcurgă cele cinci stadii ale ciclului vieții în ordine, de la copilărie la declin. Își pot permite să sară peste etape, să revină la o etapă

¹³ cf. Robbins, op. cit. pg. 19.

precedentă. De asemenea, se poate ajunge în stadiul 5 direct din stadiul 1 sau 2 (neintenționat, evident).

4. Organizațiile nu trebuie să parcurgă toate stadiile ciclului vieții organizaționale. Ca urmare a unei decizii conștiente (din partea managementului) organizația se poate cantona într-o anumită fază de evoluție, chiar dacă ar avea capacitățile necesare (resurse, caracteristici organizaționale și de personal, poziția pe piață, etc.) să treacă în stadiul următor.

În încheierea acestui subiect intenționăm să precizăm care sunt câteva dintre posibilitățile practice de utilizare a acestui model. În afară de faptul că teoria ciclului vieții organizaționale permite înțelegerea evoluției unui sistem organizațional ea reprezintă și un model de bază pentru diagnoză. Pe baza acestei teorii putem să identificăm faza evolutivă în care se află organizația noastră¹⁴, ce etapă urmează (dacă dorim să o atingem), ce să facem dacă nu vrem să ne schimbăm status-quo-ul, etc. Reluând, este un util instrument de diagnoză organizațională și un „îndrumar” pentru manageri care poate indica potențialele pericole și posibilele traiectorii de dezvoltare organizațională.

¹⁴ Mai bine spus, combinația de caracteristici din diferite faze care descrie poziția actuală a organizației noastre și care ne spune unde ne aflăm în cadrul modelului (după caracteristicile predominante), realitatea fiind prea complexă pentru ca un model teoretic să i se aplice cu strictețe, motte a motte.

UNITATEA 2. TEORII ALE SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE



Obiective: Înțelegerea de către studenți a specificității schimbării organizaționale în comparație cu alte tipuri de schimbări și familiarizarea cu principalele tipuri de schimbare și teorii ale schimbării organizaționale.

Noțiuni cheie: schimbare organizațională, inovație, schimbare graduală, schimbare revoluționară, schimbare incrementală, schimbare transformațională, schimbare convergentă, schimbare radicală, schimbare emergentă, dezghețare, re-înghețare, schimbare tranzacțională, schimbare transformativă.

Chestionar de evaluare:



Test

1. Care sunt principalele criterii de identificare a unei schimbări organizaționale de succes ?
2. Care este diferența dintre schimbările evoluționare incrementale și cele revoluționare (transformaționale/dramatice) ?
3. Care sunt cele 4 variabile organizaționale ale modelului analitic al lui Harold Leavitt relevante în problematica schimbării organizaționale ?
4. Identificați și descrieți cele 3 etape ale modelului lui Kurt Lewin.
5. Faceți o comparație între factorii implicați într-o schimbare tranzacțională și cei implicați într-o schimbare transformativă, conform modelului Burke-Lewin.
6. Identificați câte o schimbare de priorități care vi se pare mai importantă la nivel individual și la nivel organizațional.



I. DEFINIȚIA SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE

Dacă conceptul general de schimbare este doar „o stare de lucruri nouă diferită de vechea stare de lucruri”¹⁵, schimbarea organizațională este mai dificil de definit. Pentru a o înțelege mai bine, cel mai ușor mod de abordare nu este acela de a încerca să o definim, ci, mai degrabă a o compara cu alte tipuri de schimbare. Denumirea de schimbare organizațională face evident faptul că este vorba de o schimbare în activitățile organizaționale, însă această afirmație nu spune prea multe în privința tipului de activități care sunt supuse schimbării. Făcând o comparație între schimbarea operațională și cea organizațională, vom observa că prima se referă exclusiv la indivizi, cu rolurile și valorile lor, în timp ce cea de-a doua acoperă un câmp mult mai larg, anume toate procesele operaționale - cele de servire a clienților, de producție și de logistică.¹⁶ Pe lângă acestea, schimbarea organizațională acoperă și schimbările care survin în procesele de muncă (care pot fi înțelese ca „un set de sarcini de muncă îndeplinite pentru a atinge un scop clar”¹⁷) și subsistemele acestora.

Mai departe, **schimbarea organizațională** poate fi definită și ca „o stare de tranziție între starea actuală și o stare viitoare spre care tinde organizația”¹⁸. Deși această definiție este mai apropiată de definiția schimbării în general, o anumită diferență, deși subtilă, este vizibilă. Această definiție își are originea în concepțiile lui Lewin (1947), care a formulat conceptul de mișcare între două „stări” discrete și oarecum imuabile, ca schimbare organizațională, adică a te afla în starea I la momentul I și în starea II la momentul II. Mișcarea sugerată este una lineară și statică și, după anumiți autori¹⁹, nu se potrivește conceptului dinamic de schimbare organizațională deoarece simplifică extrem de mult un proces foarte complex, însă, tocmai din această cauză, oferă o posibilitate extrem de directă de a planifica acțiunile de schimbare.

Schimbarea organizațională include, pe lângă procesele menționate mai sus, conținutul real al schimbării care se produce în cadrul acestora. Pe lângă aceste două dimensiuni, contextul în care se produce schimbarea organizațională este la fel de important, deoarece „pentru a formula conținutul unei strategii trebuie să i se controleze atât contextul în care are loc cât și procesul prin care are loc”²⁰. Astfel, schimbarea strategică devine o interacțiune între ideile despre contextul, procesul și conținutul schimbării, iar analizele care nu au în vedere acest fapt și privesc orice schimbare organizațională ca

¹⁵ French, Wendell; Bell, H. Cecil, jr.- *Organization Development*, 1999, Prentice Hall, New Jersey, p.2.

¹⁶ Salminen, 2000.

¹⁷ Davenport și Short, 1990.

¹⁸ Cummings, G. Thomas și Huse, F. Edgar- *Organization Development and Change*, a treia ediție, 1985, West Publishing Company, Minnesota.

¹⁹ Kanter, Rosabeth Moss et al., 1992.

²⁰ Pettigrew, 1985.

pe un fapt individual, nu analizează de fapt forma, înțelesul și substanța schimbării²¹. Nefăcând aceasta, domeniul pe care analizele schimbării ar trebui să-l acopere devine extrem de îngust și se îndepărtează de analiza dinamică și atotcuprinzătoare care ar trebui aplicată schimbării la modul ideal.²²

Un alt element important în definiția schimbării sunt cauzele care determină apariția schimbării, care caracterizează, în principal, schimbarea radicală și paradigmatică denumită „schimbare de ordinul doi” de către Levy (1986).

Continuând ideea de comparație prezentată mai sus, schimbarea organizațională poate fi ușor comparată cu sau chiar considerată o inovație. Inovația poate fi definită ca o tehnologie, un produs sau o practică „folosită pentru prima dată de membrii unei organizații, indiferent de faptul că a fost deja folosită în alte organizații”²³, altfel spus folosirea unei inovații este ea însăși o inovație. Indiferent de veridicitatea acestei idei (alți autori fac o distincție clară între inovație și implementarea sa, care este „procesul de a determina folosirea potrivită și continuă a unei inovații de către anumiți membri ai unei organizații”²⁴), ea se aplică în aceeași măsură schimbării organizaționale. Din acest punct de vedere, schimbarea poate fi înțeleasă la fel de bine ca „un proces continuu de pregătire a organizației pentru noul sistem și introducerea acestuia în așa fel încât să i se asigure succesul”²⁵, o definiție influențată de schimbările survenite în domeniul IT.

După cum se vede mai sus, scopul final al schimbării organizaționale este succesul, adică o potrivire mai bună între organizație și mediul în care evoluează, precum și o modalitate mai eficientă și eficace de lucru. Succesul unei schimbări poate fi definit și ca gradul în care schimbarea respectivă îndeplinește următoarele criterii:²⁶

- a. Îndeplinește scopul pentru care a fost implementată;
- b. Nu depășește data limită și nici bugetul care i-a fost stabilit;
- c. Duce la rezultate economice și operaționale pozitive într-o perioadă de timp rezonabilă, care depășesc costurile cauzate de implementarea sa;
- d. Este percepută ca un succes atât de membri interni cât și de cei externi ai organizației.

Putem așadar concluziona că succesul schimbării organizaționale depinde atât de calitatea soluției găsite, cât și de eficacitatea implementării acesteia, care poate avea trei urmări:

- (1) Implementare eficientă, folosirea inovației sau a schimbării (interșanjabile în contextul dat) îmbunătățește performanța organizației;
- (2) Implementare eficientă, dar performanța organizației nu este afectată în nici un fel;
- (3) Implementarea nu are succes.²⁷

²¹ ibidem.

²² Pettigrew et al., 1992.

²³ Nord și Tucker, 1987, p.6.

²⁴ Klein și Sora, 1996, p. 1055.

²⁵ David și Olson, 1985.

²⁶ Salminen, 2000.

²⁷ Adaptat din Klein și Sorra, 1996.

După cum se vede mai sus, efectele schimbării pot fi negative dacă soluțiile găsite sunt proaste sau nepotrivite cu contextul, ceea ce nu face decât să scoată în evidență, odată în plus, lipsa de interdependență între conținutul și procesul schimbării. Acesta este și punctul de vedere al școlii de studii strategice, care se bazează cel mai mult pe conținut, iar premiza schimbării este starea predefinită care trebuie implementată (MacIntosh și MacLean, 1999). Criteriile de succes (a) și (b) prezentate mai sus, de potrivire cu scopurile, data limită și bugetul definite de Salminen (2000) se realizează și ele la acest punct de vedere, însă, după cum afirmă chiar Salminen, problema care poate apărea este ca tocmai scopurile și bugetul să nu fie definite corespunzător, iar implementarea schimbării, chiar dacă își îndeplinește sau chiar depășește scopurile trasate, nu va reuși să îmbunătățească performanța organizației. Ne putem imagina cu ușurință cel mai rău caz, în care implementarea duce la scăderea performanței. În acest caz, sau în cel în care soluțiile propuse sunt prost definite sau complet nepotrivite cerințelor, implementarea poate totuși avea succes dacă soluțiile sunt înlocuite sau îmbunătățite, sau, în cel mai rău caz, se renunță cu totul la schimbare. Schimbarea organizațională trebuie, așadar, să promoveze o strategie de evoluție a organizației, care este evident că nu va putea fi constantă, ci dinamică.



De reținut

II. TIPURI DE SCHIMBARE ORGANIZAȚIONALĂ

Schimbarea organizațională poate fi clasificată în multe moduri. Cel mai comprehensiv dintre acesta este cel care prezintă schimbarea în funcție de trei dimensiuni majore: *originea*, *rezultatul* și *procesul* schimbării. Ne vom ocupa de aceste trei concepte în cele ce urmează.

Originea schimbării (introdusă ca dimensiune de Nadler și Tushman, 1989) are de-a face cu modalitatea în care schimbarea apare într-o organizație - din mediul în care organizația funcționează sau la inițiativa acesteia din urmă. Astfel se poate vorbi de schimbări *neintenționate*, care se întâmplă pur și simplu, și schimbări *intenționate* sau *deliberate*, acțiunile luate de organizație.²⁸ Bineînțeles că în viața reală diferența nu este atât de clar trasată, chiar schimbările intenționate putând fi influențate de un eveniment exterior organizației. O altă clasificare se poate face în funcție de modul în care schimbarea se leagă de evenimente-cheie externe, în schimbări *reactive* (schimbări inițiate ca răspuns la un eveniment sau o serie de evenimente) și schimbări *anticipatorii* (după cum arată și numele, inițiate ca anticipare a unor evenimente)²⁹.

Rezultatul schimbării, pe de cealaltă parte, este legat de definițiile prezentate mai sus. Cea mai comună modalitate de a clasifica schimbările organizaționale este în funcție de cât de radicală pare schimbarea (Dunphy și Stace, 1988; Nadler și Tushman, 1989; Gersick, 1991). Conceptul „*schimbării radicale*” și altele apropiate sunt prezentate în tabelul de mai jos.

²⁸ Kanter, Rosabeth Moss et al., 1992.

²⁹ Nadler și Tushman, 1989.

	Clasificare	Diferență esențială
Gersick, 1991	• Schimbare graduală • Schimbare revoluționară	• Susține structura de bază sau ordinea existentă • Distruge și înlocuiește structura și ordinea existente
Dunphy și Stace, 1988	• Schimbare incrementală (evoluționară) • Schimbare transformanțională (revoluționară)	• Continuă, la scară mică • Nu are continuitate, la scară mare
Levy, 1986	• Schimbare de gradul 1 • Schimbare de gradul 2	• Schimbare în regulile de bază ale sistemului • Schimbare paradigmatică care schimbă metaregulile (regulile regulilor) sistemului
Tushman et al., 1986	• Schimbare convergentă • Schimbare care schimbă cadrul (transformațională)	• Compatibilă cu structura organizațională existentă • La nivelul sistemului, schimbare concurentă în strategie, putere, structură și control
Fiol și Lyles, 1985- învățare organizațională	• Învățare de nivel scăzut • Învățare de nivel superior	• Schimbare comportamentală, în interiorul structurii organizaționale • Schimbare cognitivă, ajustează regulile și normele generale
Miller & Friesen, 1984	• Evoluționară (incrementală) • Revoluționară (dramatică)	• Număr redus de schimbări, câte una odată • Număr mare de schimbări extreme
Greiner, 1972- durata de viață a organizației	• Evoluție • Revoluție	• Folosește tipul dominant de management pentru a obține o creștere stabilă • Datorită unei probleme, creează un stil nou de management pentru continuarea creșterii

TABELUL 2.1. DIFERITE TIPURI DE SCHIMBĂRI ORGANIZAȚIONALE

După cum se vede în tabel, nu toți autorii înțeleg la fel diferența esențială între tipurile de schimbare. Mai jos vom prezenta un model de organizație și subsistemele sale care pot fi alterate așa încât să se schimbe simultan sau schimbarea să afecteze doar unul din ele, cu puține efecte asupra celorlalte.

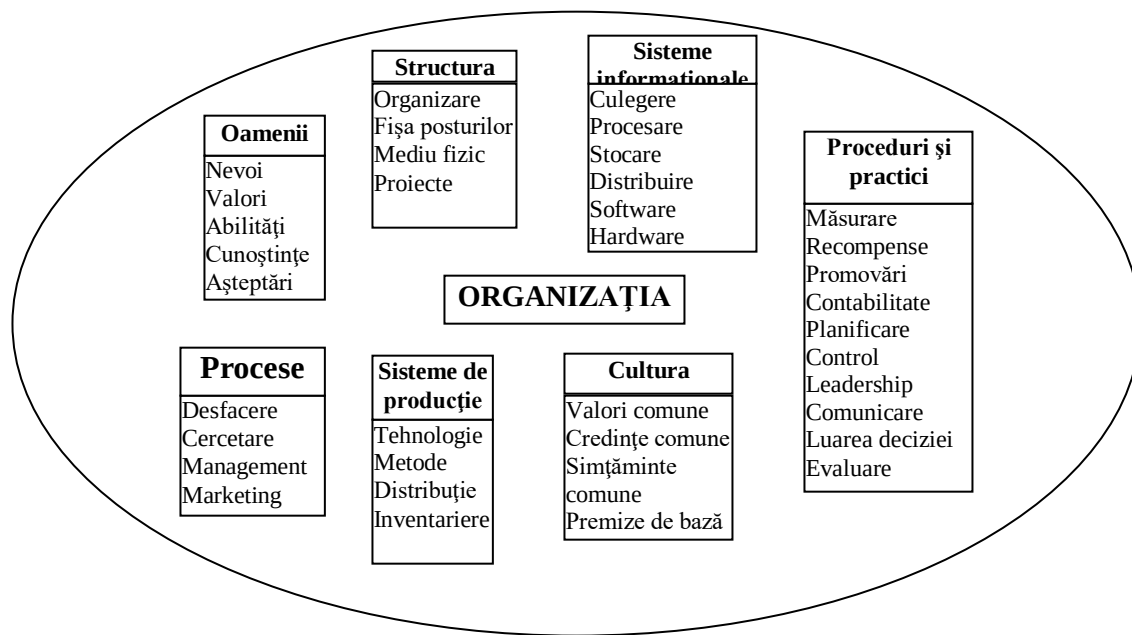


FIGURA 2.1. ORGANIZAȚIA ȘI SUBSISTEMELE SALE³⁰

Revenind la conceptul de „schimbare radicală”, mai putem nota că, în vreme ce unii autori fac distincție (după cum reiese și din tabelul de mai sus) între *schimbarea radicală* și cea *graduală* ca tipuri de evoluție³¹, alții consideră schimbarea evoluționară exact opusul celei radicale³². Un alt autor (Reger et al., 1994) sugerează un al treilea tip de schimbare, pe lângă cea radicală și cea graduală, „*schimbarea tectonică*”, deoarece, afirmă el, „cele două tipuri existente se adaptează doar rareori la contextul real al schimbării”. Schimbarea tectonică este determinată de o diferență majoră între organizațiile existente și cele ideale, care arată necesitatea schimbării, însă nu provoacă la fel de mult stres ca și celelalte tipuri de schimbare. Acest tip de schimbare, prezentat aici ca o curiozitate, este interesant și folositor deoarece, în ciuda existenței multor modele, nu există o distincție teoretică clară între tipurile „clasice” de schimbare.

O clasificare practică din punct de vedere managerial se poate face ca *nivel* al schimbării, măsura în care organizația este afectată de schimbare, după o cum clasifică Salminen (2000). Un exemplu de schimbare la nivel redus ar fi reorganizarea structurii posturilor, în timp ce o schimbare la nivelul întregii organizații ar fi restructurarea sa completă. Stace și Dunphy (1994) continuă această idee, dând exemple clare de intervenții la fiecare nivel:

- (1) *Macrointervenție* care afectează întreaga organizație - analiză strategică, existența unei viziuni sau a unei misiuni de dezvoltare, stabilire strategică de posturi, restructurare și reorganizare a procesului muncii la nivelul organizației.
- (2) *Intervenție majoră* care afectează o unitate de producție - formarea unei unități, planificare sau poziționare strategică, programe de îmbunătățire continuă, recrutare a unei conduceri noi.

³⁰ Salminen, 2000, p. 42.

³¹ Gersick, 1991.

³² Dunphy și Stace, 1988 și Pettigrew, 1985.

(3) *Intervenție intergrup* - strategii de formare de echipe intergrup, restructurarea echipelor de muncă și reorganizarea procesului de muncă.

(4) *Intervenție la nivelul personalului* - dezvoltarea personalului, dezvoltarea profesională, reorganizarea posturilor și dezvoltarea conducerii.

Procesul schimbării este a treia dimensiune în funcție de care se poate clasifica schimbarea organizațională și se referă la modalitățile și progresia evenimentelor în schimbarea organizației. Procesul schimbării se poate clasifica în funcție de *durata* sa sau de *resursele* (umane sau materiale) folosite în implementarea schimbării. Unitatea schimbării poate fi o entitate singular - un individ sau o organizație - sau interacțiunea dintre oameni sau relații în interiorul unei organizații. Modalitatea schimbării, pe de cealaltă parte, descrie ce anume determină secvența de evenimente (legi deterministe sau probabiliste) sau dacă aceasta este construită de entitatea în schimbare pe măsură ce procesul evoluează.³³

Cea mai comună și practică clasificare a schimbării organizaționale în funcție de proces este cea în două procese de schimbare fundamentale - *schimbarea planificată* și *schimbarea întâmplătoare* sau *emergentă*.³⁴ Cele două tipuri sunt distincte - în timp ce schimbarea planificată este formală, cea întâmplătoare este informală, prima este impusă în interiorul organizației iar a doua își are originea în afara sa.

Schimbarea planificată este deosebit de importantă pentru acest studiu, deoarece este termenul cel mai folosit pentru a denumi procesul de Dezvoltare Organizațională. O vom discuta în detaliu mai jos.

Schimbarea planificată se definește ca o schimbare proactivă pe care membri unei organizații o inițiază și o implementează deliberat pentru a anticipa sau a răspunde la schimbări din mediu sau pentru a urmări oportunități noi. După cum am mai spus, este inițiată din interiorul organizației pentru a răspunde unor nevoi care apar în mediul înconjurător și afectează multe segmente ale unei organizații.³⁵ Din ultima frază este evident că scopul schimbării planificate este acela de a anticipa evenimente și a căuta modalități de îmbunătățire a situației.³⁶ O caracteristică fără de care acest fapt nu ar putea avea loc este abilitatea de a vedea în ansamblu, precum și a avea un concept clar al stării viitoare care este urmărită prin schimbare. Unul din elementele principale ale schimbării planificate este importanța conducerii, și mai ales ale eșaloanelor sale de vârf; schimbarea își are originea în inițiativele acestora.³⁷ Pe lângă inițierea schimbării, conducerea se implică activ în planificarea și implementarea sa, astfel încât întreg procesul este centralizat.

Elementul pivotal al schimbării planificate este sugerat de însuși denumirea sa - planificarea schimbării. Procesul este secvențial, implementarea are loc după ce strategia a fost formulată (Mintzberg, 1990). Din acest punct de vedere, schimbarea planificată are loc „printr-un proces sistematic de evenimente bine conduse, monitorizat printr-o supraveghere

³³ Van de Ven, Andrew și Poole, Marshall S.- *Explaining Development and Change in Organizations*, 1995, Academy of Management Review, Vol 20, nr. 3, p. 520.

³⁴ Burnes, 1996; Macredie și Sandom, 1999; Farrel, 2000.

³⁵ Porras, Jerry; Robertson, Peter- *Organizational Development: Theory, Practice and Research* în Handbook of Industrial and Organizational Psychology, vol. 3, 1991, Davies-Black Publishing.

³⁶ French, Wendell și Bell, H. Cecil, jr.- *Organization Development*, 1999, Prancitice Hall, New Jersey, p. 82.

³⁷ Burnes, 1996.

regulată”³⁸. Așadar, există o implicație clară că starea la care trebuie să se ajungă și modalitățile prin care se efectuează acest lucru sunt formulate clar și explicite, și pot fi implementate ca o concepție finală (Mintzberg, 1990).

Celălalt tip de schimbare, **schimbarea întâmplătoare** sau emergentă, este opusul schimbării planificate, însă nu are răspândirea și utilizarea acesteia. Schimbarea *se întâmplă* din activitatea permanentă a membrilor organizației, pe măsură ce aceștia răspund la probleme și la oportunități. Schimbarea este impusă din afară, conducerea creează viziunea de schimbare, iar angajații efectuează implementarea, care se face incremental - prin mai multe schimbări la nivel inferior care, în timp, vor conduce la o transformare organizațională majoră.

Deși actualul nivel al cercetării nu dovedește clar superioritatea nici uneia din aceste două tipuri de schimbări, după cum am mai arătat, schimbarea planificată se găsește la baza teoriei dominante a schimbării organizaționale. Cele mai recente studii continuă această linie, subliniind importanța controlului și a planificării procesului de schimbare pentru a se obține succes.³⁹

³⁸ Farrel, 2000.

³⁹ Salminen, 2000.

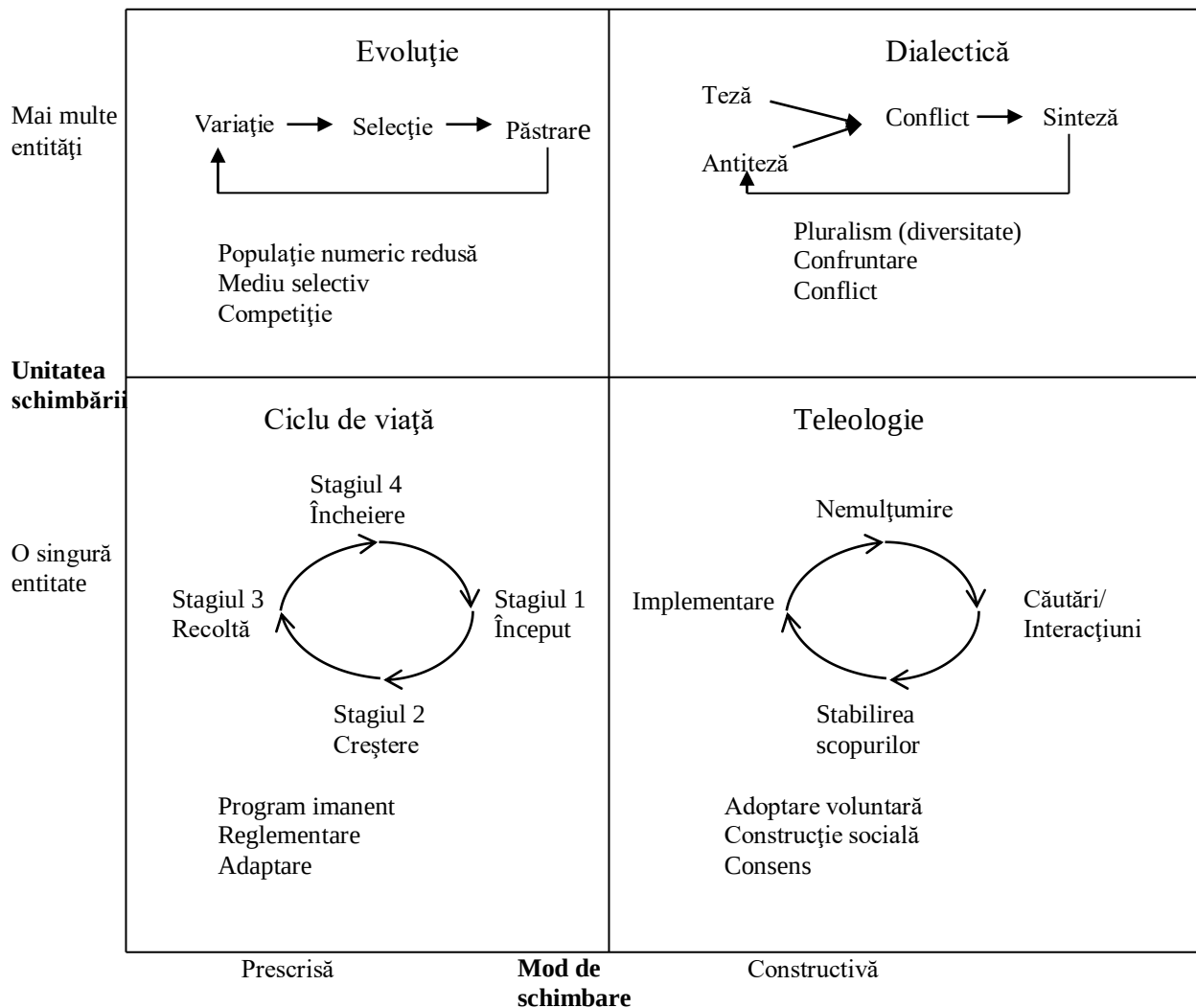


FIGURA 2.2. TEORIILE DEZVOLTĂRII ORGANIZAȚIONALE ȘI ALE SCHIMBĂRII ÎN FUNCȚIE DE TIPUL PROCESULUI⁴⁰

Figura de mai sus prezintă o imagine sintetică asupra principalelor tipuri de schimbare organizațională.



III. TEORII ALE SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE

În primul rând, schimbările organizaționale sunt, în majoritatea lor, schimbări planificate, intenționate, introduse de către management din diferite motive (care pot varia de la răspunsul la presiuni interne sau din partea mediului până la schimbări de ordin strategic destinate dezvoltării organizației). În al doilea rând, schimbările organizaționale sunt mai ușor observabile, desfășurându-se într-un spațiu mai ordonat și mai bine structurat și incomparabil mai mic decât schimbările sociale. De asemenea,

⁴⁰ Van de Ven, Andrew și Poole, Marshall S. - *Explaining Development and Change in Organizations*, 1995, Academy of Management Review, vol. 20, nr.3, op.cit., p. 520.

schimbările care au loc la nivel organizațional se derulează, adesea, într-un interval mai mic de timp decât cele de la nivel macro (excepție făcând revoluțiile, bineînțeles). Altă diferență constă în identificarea agentului schimbării - datorită caracteristicilor amintite până aici, acesta (sau aceștia) pot fi identificați cu relativă ușurință. O altă diferență semnificativă este faptul că, în cazul schimbărilor organizaționale, paradigma sistemică deține supremația; exemplu modalitatea cea mai folosită în OD (organizational development) pentru măsurarea efectelor unei schimbări: se măsoară un set de factori caracteristici sistemului atât înainte cât și după schimbare, variația reprezentând efectul intervenției. Cu alte cuvinte, se măsoară două stadii diferite ale sistemului, apreciindu-se diferența care există între ele la moment de timp diferite - exact principiile de bază ale modelului sistemic.

Spațiul teoretic al schimbării organizaționale mai are câteva caracteristici, care țin de metalimbaj; în primul rând, majoritatea literaturii de specialitate este scrisă dintr-un punct de vedere managerial - OD, deci reprezintă punctul de vedere al managementului care, evident, este interesat de modalitățile cele mai eficiente prin care ar putea introduce schimbarea în organizația pe care o conduce. A doua caracteristică se referă la faptul că există două mari tipuri de abordări ale problematicii schimbării organizaționale: cele care sunt explicații ale modului de implementare al unei schimbări planificate și cele care sunt descrieri de proces, care analizează schimbarea și nu oferă normative pentru punerea ei în practică. În continuare, voi prezenta câte două modele din fiecare abordare.

Unul dintre cele mai cunoscute modele analitice îi aparține lui Harold J. Leavitt. Autorul american considera că organizațiile sunt sisteme multivariate cu cel puțin patru variabile importante: scopul, structura, actorii și tehnologia - vezi fig. 2.3.⁴¹

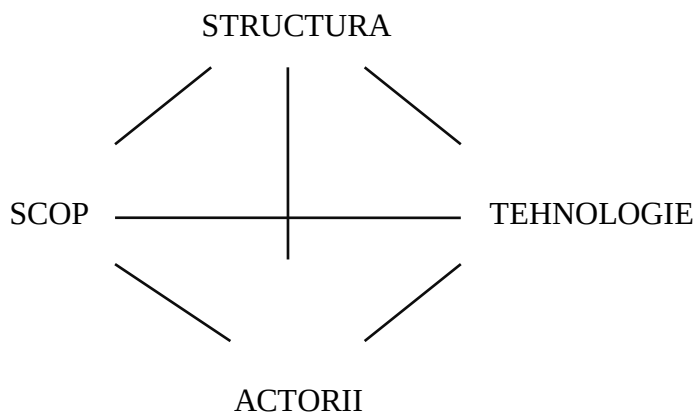


FIGURA 2.3. MODELUL ORGANIZATIONAL OFERIT DE H. LEAVITT (3, p. 198)

Prin **structură**, Leavitt înțelegea structurile de autoritate, responsabilitate, comunicare și relații de muncă; **actorii** erau reprezentați de angajații organizației; **tehnologia** era considerată a fi totalitatea instrumentelor și tehnicilor folosite în încercarea de a atinge scopurile organizaționale iar **scopul** era considerat “le raison d’etre” al organizației, motivul care susține existența și funcționarea acesteia. Aceste variabile reprezentau punctele de intrare pentru schimbare, rezultând astfel patru tipuri de schimbare. La baza acestui model era strânsa interdependență existentă între aceste variabile, modificarea uneia aducând cu sine modificări ale celorlalte trei. Acest fapt are două consecințe:

⁴¹ Androniceanu, Armenia- Managementul schimbărilor, 1998, Editura All, București, p. 198-212.

1. O variabilă poate fi modificată deliberat pentru a provoca schimbări dezirabile în celelalte variabile.
 2. Schimbarea unei variabile poate duce la schimbări neanticipate și nedorite în celelalte variabile.
- Este evidentă influența paradigmei sistemice.

Al doilea model analitic prezentat aici îi aparține lui Kurt Lewin⁴². Acesta considera schimbarea ca modificare a forțelor care mențin stabil comportamentul sistemului. Mai precis, situația sistemului, la orice moment de timp, este funcție de interacțiunea dintre două seturi de forțe - cele care tind să mențină status-quo-ul și cele care vor să îl modifice. Când ambele seturi de forțe sunt aproximativ egale, sistemul se află într-o stare de “echilibru cvasi-staționar”. Pentru a modifica acest lucru, trebuie să întărim un set sau altul de forțe. Lewin sugerează că alterarea forțelor de stabilitate, favorabile menținerii status-quo-ului generează mai puțină rezistență la schimbare decât întărirea forțelor pro-schimbare, de aceea consideră această strategie mai eficientă. În viziunea sa, procesul de schimbare are trei etape:

1. **Dezghețul.** Acest pas se referă la reducerea, micșorarea forțelor care mențin comportamentul sistemului la nivelul său actual. Acest lucru se poate îndeplini prin introducerea în sistem a unor informații care să arate existența unor discrepante între comportamentul dorit de către angajați și cel curent.
2. **Schimbarea propriu-zisă.** Este vorba de modificarea comportamentului organizației, de atingerea unui alt nivel în acest plan. Acest pas se referă la dezvoltarea de noi comportamente, valori și atitudini prin schimbarea structurilor și proceselor organizaționale.
3. **Re-înghețarea.** Această etapă se referă la stabilizarea noului stadiu al organizației, la fixarea elementelor nou introduse; se poate realiza prin intermediul culturii organizaționale, al normelor, politicilor și structurilor.

După cum se poate lesne observa, cele trei stadii ale procesului de schimbare propuse de către Lewin sunt destul de largi și de difuze. Modelele care vor fi prezentate în continuare încearcă să elaboreze mai mult stadiile introducerii unei schimbări organizaționale dar modifică și perspectiva: dacă modelul de față - ca și cel precedent - încearcă să analizeze teoretic schimbarea, modelul planificării și cel acțiune / cercetare își propun doar să formuleze metode de intervenție pe baza rafinării acestui model teoretic.

Edgar Schein a dezvoltat modelul lui Lewin prin atașarea la fiecare fază a mecanismelor psihologice specifice, după cum arată tabelul 2.2.

Stadiul 1. Dezghețul: Crearea motivației și a disponibilității pentru schimbare

- a. Ne-confirmarea sau lipsa confirmării
- b. Crearea sentimentului de vină sau anxietate
- c. Oferirea de siguranță psihologică

Stadiul 2. Schimbare prin reconstrucție cognitivă: Ajutor oferit clientului pentru a realiza, judeca, simți și reacționa la lucruri bazate pe un nou punct de vedere obținut prin

- a. Identificarea cu un nou model sau mentor
- b. Căutarea în mediu pentru noi informații relevante

⁴² Archer, Margaret- Being Human: The Problem of Agency, 2000, Cambridge University Press, p. 19-20.

Stadiul 3. Re-înghețarea: Ajutor oferit clientului pentru a integra noul punct de vedere în

- a. Personalitatea sa ca întreg și concepția despre sine
- b. Sistem de relații semnificative

TABELUL 2.2. UN MODEL IN TREI STADII AL PROCESULUI DE SCHIMBARE⁴³

În stadiul 1 neconfirmarea creează disconfort, senzație care, la rândul ei, generează sentimente de vină și anxietate care motivează persoana să se schimbe. Însă dacă individul nu se simte confortabil părăsind vechiul comportament și încercând să “obțină” unul nou schimbarea nu se va petrece. Cu alte cuvinte, persoana trebuie să ajungă să se simtă confortabil din punct de vedere psihologic cu ideea schimbării pentru a fi capabilă să înlocuiască vechile tipare de comportament cu altele noi.

În stadiul 2 subiectul schimbării trece printr-un proces de reconstrucție cognitivă. Are nevoie de informații și dovezi care să arate că schimbarea în cauză este dezirabilă și pozitivă. Aceste evidențe cu rol motivator sunt dobândite prin identificarea cu alte persoane care au trecut prin aceeași situație și prin conștientizarea costurilor / pericolelor vechii stări.

Stadiul de re-înghețare are drept scop principal integrarea noilor tipare de comportament în sistemul de valori și atitudini al persoanei. Cu alte cuvinte, este vorba despre stabilizarea noii situații prin testarea sa, încercând să vedem dacă se potrivește individului și contextului său social. Termenul de “sistem de relații semnificative” se referă la oamenii importanți din cadrul mediului social al persoanei ce suportă schimbarea și la atitudinea lor față de aceasta.

Deși modelul lui Schein este la nivel individual există multe similitudini cu ceea ce se întâmplă într-o organizație care trece printr-un proces de schimbare. De exemplu, stadiul 3 (re-înghețarea) este aproape identic. Noua situație organizațională trebuie să fie “primită” de către cultura organizațională, noile valori să fie internalizate de către membri organizației și să fie viabile în mediul său social. “Sistem de relații semnificative” - ele există și pentru o organizație: este vorba despre actorii din mediu care au o importanță mare pentru activitatea organizației (parteneri, furnizori, clienți, organizații de tip normativ, etc.). Diferența cea mai mare între modelul lui Lewin (proiectat pentru nivelul organizațional) și al lui Schein (gândit la nivel individual) apare în stadiul al doilea, de implementare a schimbării. Pentru a avea o schimbare de succes la nivelul unei organizații folosim alte tehnici (un set destul de diferit ca și conținut și complexitate) decât restructurarea cognitivă.

O altă modificare a modelului lui Lewin este cea propusă de Ronald Lippitt, Jeanne Watson și Bruce Westley⁴⁴. Autorii americani au extins modelul inițial în trei stadii la unul în șapte etape. Acestea sunt următoarele:

1. Apariția și accentuarea nevoii de schimbare. Această fază corespunde stadiul *dezghețului* în modelul lui Lewin
2. Stabilirea unui set de relații legate de schimbare. În această etapă se stabilește relația dintre sistemul-client și un agent al schimbării din afara organizației.

⁴³ Schein, H. Edgar- Process Consultation, vol II, 1987, Addison-Wesley Publishing Company, p.93.

⁴⁴ Lippitt, Watson și Westley – *Dynamics of Planned Change*, 1958, New York: Harcourt and Brace.

3. Diagnosticarea problemelor sistemului-client
4. Examinarea căilor și scopurilor alternative; stabilirea scopurilor și intențiilor pentru planul de acțiune
5. Transformarea intențiilor în eforturi reale de schimbare. Etapele 3,4 și 5 corespund stadiului de *implementare a schimbării* din modelul lui Lewin
6. Generalizarea și stabilizarea schimbării. Această etapă corespunde stadiului *re-înghețării* din modelul lui Lewin
7. Stabilirea unei relații finale sau, cu alte cuvinte, încheierea relației client-consultant.

După cum se poate observa, este vorba despre un model care descrie structura activității de consultanță DO. Cu acest prilej trebuie subliniat faptul că în orice intervenție de dezvoltare organizațională agentul extern (sau consultantul) are o importanță deosebită, cel puțin în contextul primei intervenții de acest gen, când organizația nu a învățat încă să își rezolve singură problemele⁴⁵ (sau în cazuri speciale, în situații în care organizația nu poate face față, din diverse motive, problemelor sale interne).

O altă teorie a schimbării organizaționale este cea creată de Larry Greiner ⁴⁶. Autorul american pornește de la diferența existentă între teoriile evoluționiste și cele de tip revoluționist (revolutionary theories). Cele dintâi consideră schimbarea organizațională drept un proces lent, alcătuit din ajustări minore ale dimensiunilor sistemului, potențat de timp și de forțele mediului. Intervenția managementului este minoră iar atitudinea sa este mai degrabă pasivă.

Cel de-al doilea tip de teorii, cele revoluționiste, pornesc de la premisă că mediul se schimbă foarte rapid, deci organizația este subiectul multor presiuni și provocări. Ca urmare, schimbările sunt majore și rapide iar rolul conducerii este unul activ, accentul căzând pe previziune, implicare și inventivitate.

În anii '70 acest al doilea tip de abordare devine preponderentă și modifică totalmente pozițiile liderilor față de problematica schimbării organizaționale. Pornind de la această observație, Greiner consideră că toate abordările majore ale schimbării se pot înscrie în ceea ce el numește un “continuum al puterii”, o dimensiune ce este mărginită la un capăt de abordările ce se bazează pe autoritatea unilaterală și, la celălalt, de cele bazate pe delegarea puterii și autorității. În mijlocul continuumului se află pozițiile care susțin împărțirea puterii. Vom încerca să descriem pe scurt elementele principale ale acestei dimensiuni.

Abordările unilaterale. Schimbarea se datorează puterii unei persoane, a poziției sale în ierarhia organizației. Acest agent al schimbării originează procesul, îl supervizează și îl implementează datorită faptului că postul / poziția sa îi asigură cantitatea de putere necesară pentru aceste lucruri. Există trei forme principale ale acestei abordări:

- a. **Prin „decret”.** Această abordare este cea mai răspândită și se referă la emiterea unui ordin scris care inițiază și descrie schimbarea ce va avea loc. Este evident că vorbim aici mai ales despre organizațiile de tip militar sau despre cele excesiv birocratizate. Abordarea de față are un singur sens (de sus în

⁴⁵ Acesta fiind scopul ultim al DO, după cum am arătat în capitolul “Dezvoltarea organizațională”.

⁴⁶ Greiner, Larry -*Patterns of Organization Change*, în **Classics of Organizational Behavior**, p. 336-348, editată de Walter Natemeyer, 1978, Moore Publishing Company.

jos), se bazează și face uz de autoritatea formală și are un caracter impersonal, centrat pe sarcină.

Principiul său de bază este: oamenii sunt raționali și directivele autoritare îi motivează cel mai bine.

- b. **Prin „înlocuire”.** Este vorba despre înlocuirea persoanelor cheie. Principiul de bază: problemele organizației sunt apanajul câtorva indivizi strategic plasați, deci înlocuirea acestora aduce cu sine schimbări semnificative. La rândul său, și această abordare pornește de sus în jos și este dirijată de o figură autoritară. În același timp, tinde să fie ceva mai personală pentru că sunt identificați anumiți indivizi pentru înlocuire. Cu toate acestea, păstrează formalismul și preocuparea față de sarcină a abordării anterioare.
- c. **Prin „structură”.** Principiul de bază: indivizii acționează determinați de structură și tehnologie, două elemente care îi guvernează. Cu alte cuvinte, dacă vrem să schimbăm o organizație îi modificăm structura și/sau tehnologia conform unui plan prestabilit. Problema majoră a acestei abordări este faptul că nu întotdeauna ceea ce pare logic pe hârtie este logic și pentru dimensiunea umană a organizației.

Abordările bazate pe împărțirea puterii. Aceste abordări sunt plasate spre mijlocul continuumului puterii și se caracterizează prin faptul că, deși autoritatea este încă prezentă se folosesc și metode interactive și de împărțire a puterii. Există două forme majore ale acestei abordări:

- a. **Prin decizia de grup.** Problemele sunt definite unilateral de către conducere dar grupurile de la nivelurile inferioare sunt lăsate să își dezvolte propriile soluții alternative. Principiul de bază: indivizii se implică mai mult când au un cuvânt de spus în decizia care îi afectează. Rezultatul este împărțirea puterii între șefi și subalterni deși există o diviziune a muncii între cei care definesc problema și cei care o soluționează.
- b. **Prin rezolvarea problemelor în grup.** Definirea și soluționarea problemelor sunt făcute în cadrul unei discuții de grup. Principiul de bază: indivizii se implică mai mult când au un cuvânt de spus în decizia care îi afectează și, în plus, motivația este afectată de cantitatea de informații pe care o are individul.

Abordările bazate pe delegarea puterii. Aceste abordări, aflate la cealaltă extremă a continuumului puterii, se caracterizează prin faptul că aproape toată responsabilitatea pentru definirea și discutarea problemelor este la nivelul subordonaților. Cunoaște două forme majore:

- a. **Prin discutarea cazurilor.** Această metodă se centrează pe dobândirea de cunoștințe și abilități mai mult decât pe soluționarea problemelor. O figură autoritară, “profesorul”, își folosește statutul pentru a descrie un caz, încurajând grupul să ajungă la soluții proprii. Principiul de bază: indivizii, prin aceste studii de caz, își dezvoltă abilitatea de a rezolva probleme (problem-solving skills) ceea ce îi ajută în procesul de schimbare al organizației.
- b. **Prin folosirea grupurilor-T (t-group sessions).** Această metodă este folosită tot mai des în cadrul organizațiilor, mai ales la nivel de top-management. Scopul este sporirea sensibilității indivizilor față de procesele sociale de grup. Principiul de bază: expunerea la situații

nestructurate va elibera energiile emoționale neconștientizate din individ ceea ce va duce la auto-analiză și la schimbări comportamentale. Nu există poziții de autoritate în cadrul acestor exerciții iar grupul dispune de cea mai mare autonomie dintre toate metodele descrise.

Pe baza acestor metode, Greiner analizează 18 studii de schimbare organizațională pentru ca, în final, să prezinte propriul său model de „schimbare de succes” (vezi figura 2.4.). Autorul american pornește de la faptul că, în analiza cazurilor de schimbare, se poate observa o diferență notabilă între cele de succes și cele care nu au avut rezultate pozitive. Astfel, Greiner identifică 8 elemente ale schimbărilor de succes:

1. Există o considerabilă presiune asupra organizației (mai ales asupra top-managementului), atât internă cât și externă, cu mult înainte de apariția schimbării. Nivelul de performanță și moralul sunt scăzute.
2. În organizație își face apariția o persoană nouă, cunoscută pentru abilitățile sale de a introduce îmbunătățiri. Acest viitor agent al schimbării intră în organizație fie pe un post important de conducere fie ca și consultant al managementului.
3. Primul act al acestei persoane este să încurajeze o reexaminare a practicilor din trecut și a problemelor curente ale organizației.
4. Managementul principal își asumă un rol direct în conducerea acestei reexaminări.
5. Agentul schimbării demarează un proces de discutare a problemelor organizației, proces ce are loc pe câteva nivele diferite ale sistemului, accentul căzând pe dezvoltarea cooperării în cadrul încercării de soluționare a problemelor.
6. Agentul schimbării inițiază idei noi, metode noi pentru rezolvarea problemelor la scală mică, înainte ca acestea să devină prea mari.
7. Soluțiile și deciziile sunt testate pe scală mică înainte de a se face efortul aplicării lor pentru toată organizația.
8. Procesul de schimbare sporește cu fiecare succes și, pe măsură ce suportul managementului crește, este absorbit permanent în modul de viață al organizației.

În continuare, Greiner prezintă **caracteristicile schimbărilor** care nu sunt considerate a fi de succes. În principal, este vorba despre 3 elemente comune pentru toate aceste „eșecuri”:

1. Toate aceste schimbări pornesc din diferite puncte ale organizației, fără o concentrare a presiunilor interne și externe.
2. Există „găuri” mari în secvențialitatea pașilor procesului de schimbare; nu se trece prin toate fazele și nu în ordinea cerută.
3. Nu se folosește participarea; se tinde către abordarea unilaterală (descrisă mai sus).

Pe baza acestor elemente, Greiner propune propriul model de schimbare de succes, detaliat în figura 2.4. Acest model are 6 stadii / faze care trebuie să se succedă în ordinea exactă prezentată în figura de mai jos și care sunt, toate, absolut necesare succesului procesului de schimbare.

Stadiile modelului lui Greiner sunt bazate pe elementele caracteristice schimbărilor de succes astfel încât nu le vom mai detalia. Cele 6 stadii sunt:

1. Presiune asupra conducerii

2. Intervenție și reorientare
3. Diagnoză și recunoașterea problemelor
4. Inovație și găsirea de noi soluții
5. Experimentare și testarea soluțiilor
6. Fixarea noii situații prin obținerea de rezultate pozitive

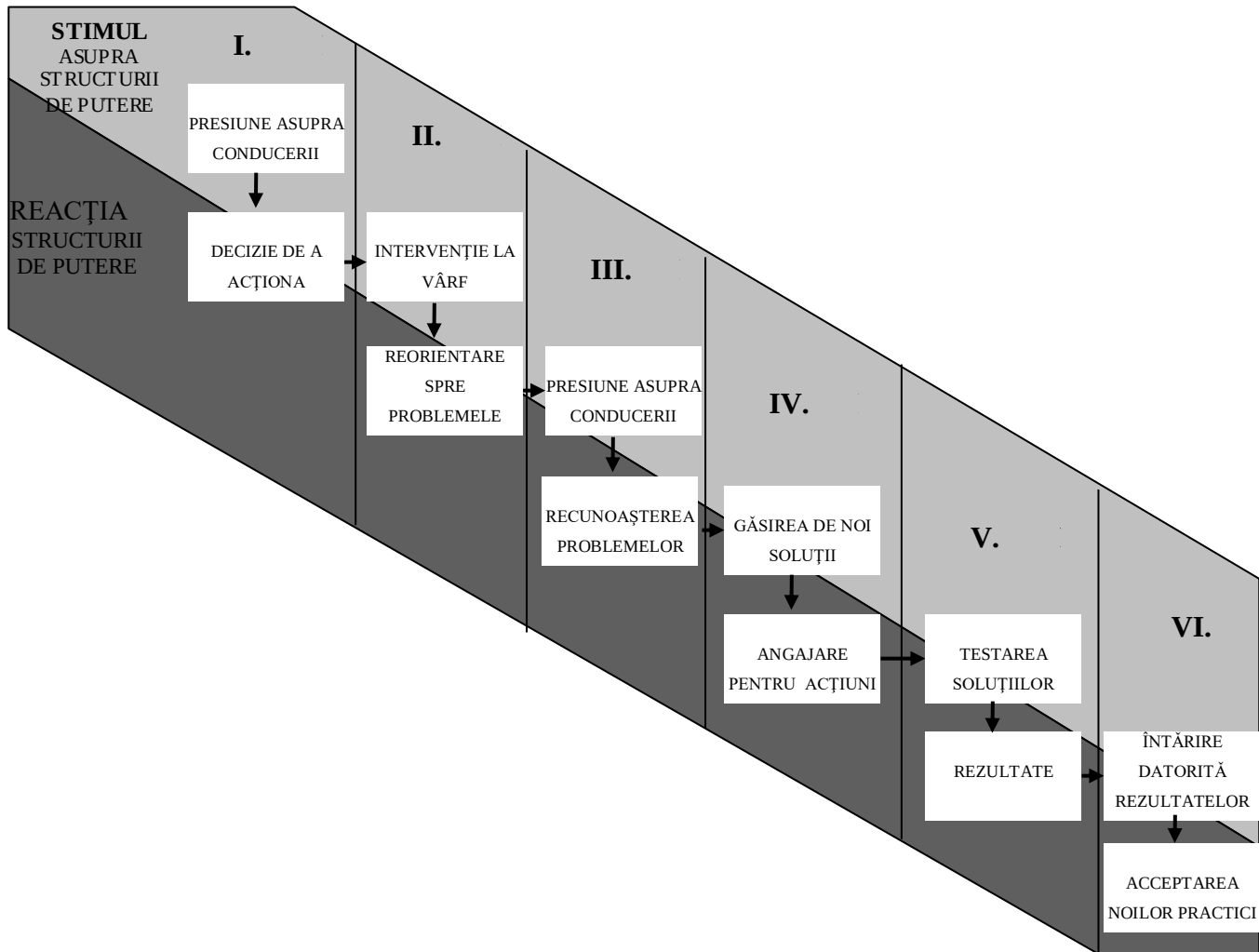


FIGURA 2.4. DINAMICA UNEI SCHIMBĂRI ORGANIZAȚIONALE DE SUCCES⁴⁷

Este evident că modelul discutat aici este unul sintetic, ce pune la un loc elemente ale mai multor teorii. Cu toate că literatura de specialitate îl consideră drept unul dintre cele mai complete modele, există câteva elemente discutabile. Astfel, nu întotdeauna este necesară intervenția unui outsider pentru ca schimbarea să fie de succes; dacă echipa managerială recunoaște problema și este dispusă să acționeze, rezultatul este același (bineînțeles, vorbim de un “dacă”

⁴⁷ Greiner, Larry E.- *Patterns of Organization Change*, în Walter E. Natemeyer (ed.), *Classics of Organizational Behavior*, Moore Publishing, 1978, p. 342.

foarte mare). Poate că mai potrivit ar fi să spunem “agent al schimbării cu idei noi” în loc de “outsider”. Dacă adoptăm această exprimare, atunci prezența unui asemenea factor este într-adevăr indispensabilă.

Modelul lui Greiner nu ia în considerare două aspecte importante: intervalul de timp în care are loc schimbarea și raportul costuri / beneficii. În realitate nu dispunem de timp sau alte resurse la modul nelimitat. O schimbare de succes trebuie să se petreacă la momentul temporal oportun pentru ca organizația să obțină maximum de beneficii și trebuie să fie cât mai “ieftină” (raportul cost / beneficii să fie favorabil acestora din urmă), bineînțeles fără să afectăm scopurile sau calitatea procesului.

În continuarea afirmațiilor de mai sus, putem constata că modelul lui Greiner se potrivește mai ales societăților cu mediu stabil. Într-un sistem social aflat în tranziție (sau cu un mediu social cu crescută entropie) lucrurile stau puțin altfel. De exemplu, poate apărea, literalmente peste noapte, o intensă presiune externă (o nouă lege) ce nu este însoțită de presiune internă. Nu este timp să aduci un agent al schimbării din exterior și nici să urmezi toate fazele modelului.

Pentru că am ajuns din nou la “outsider”, mai există o problemă în acest domeniu: în multe societăți activitatea de consultanță nu este prea dezvoltată. Atunci, de unde găsim un specialist în problemele schimbării organizaționale? Mai ales, de unde găsim un astfel de individ când suntem sub presiunea timpului? Mai mult, activitatea de consultanță nu are tradiție în multe sisteme sociale și multe organizații, chiar dacă ar avea fondurile necesare pentru angajarea unui consultant, nu consideră această opțiune drept o soluție acceptabilă. De exemplu, administrația publică din România trece printr-un proces accentuat de schimbare; mediul legislativ se schimbă, practicile administrative și manageriale se modifică, etc. Dar nu avem cunoștință ca vreuna dintre organizațiile de AP din țara noastră să fi angajat un consultant pentru a o asista în cadrul acestui complex proces de schimbare (evident, ne referim la organizațiile și instituțiile administrației publice locale și nu la cele centrale).

În concluzie, modelul lui Greiner are, din punctul nostru de vedere, un rol mai mult orientativ și nu de aplicabilitate imediată (după cum credem că a fost intenția autorului), aidoma teoriei lui Kurt Lewin (cu care are multe elemente comune), cel puțin în societățile aflate în tranziție.

Un alt model care merită a fi analizat aici este cel creat de Warner Burke și George Litwin. Acest model se bazează pe o distincție foarte importantă în domeniul schimbării organizaționale și anume cea dintre **schimbările de ordinul întâi** (first order changes) și **cele de ordinul doi** (second order changes). Burke și Litwin le numesc schimbări “tranzacționale” și schimbări “transformative”. Pentru “first order changes” identitatea organizației rămâne neschimbată⁴⁸, natura sa fundamentală rămâne aceeași; se modifică doar anumite trăsături ale organizației care nu o afectează de manieră esențială sau semnificativă. Acest tip de schimbare poate fi descris ca tranzacțională, evolutivă, adaptativă, incrementală sau continuă⁴⁹. În cel de-al doilea caz, “second order changes”, identitatea organizației, natura sa fundamentală este schimbată de o manieră esențială. Conform French și Bell aceste schimbări pot fi descrise ca transformative,

⁴⁸ Vezi capitolul despre schimbarea socială.

⁴⁹ French, Wendell; Bell, H. Cecil, jr.- *Organization Development*, 1999, Prandice Hall, New Jersey, p. 76.

revoluționare, radicale sau discontinue. DO interesată de ambele tipuri de schimbare, accentul căzând, totuși, pe cele de ordinul doi.

O altă distincție importantă operată de către Burke și Litwin este cea dintre *climatul* și *cultura* organizațională. Primul termen este definit ca reprezentând percepțiile și atitudinile despre și față de organizație a membrilor săi: este un loc de muncă bun sau nu, este un mediu prietenos sau ostil, etc. Aceste percepții sunt relativ ușor de modificat pentru că sunt construite pe reacțiile angajaților față de practicile manageriale și organizaționale curente. Cultura organizațională poate fi definită ca suma principiilor de bază, a valorilor asumate și, de multe ori, neconștientizate. Ca atare, este dificil de modificat. Premisa modelului Burke-Litwin este următoarea: intervențiile de DO asupra structurii, practicilor și stilurilor de management și asupra politicilor și procedurilor conduce la “first order change”; intervențiile asupra misiunii organizației, a strategiei și culturii organizaționale conduce la “second order changes”.

Modelul face și distincția dintre stilurile de conducere *tranzacționale* și cele *transformative*. Liderii care adoptă primul stil sunt liderii care “își ghidează sau motivează subordonații în direcția unor scopuri deja stabilite prin clarificarea rolurilor și a cerințelor sarcinilor ce trebuie îndeplinite”⁵⁰. Managerii care adoptă stilul *transformativ* de conducere sunt cei care “își inspiră subordonații să treacă peste propriile lor interese în numele binelui organizației și care sunt capabili să exercite o influență profundă și extraordinară asupra celor aflați în subordinea lor”⁵¹. Liderii de acest gen pot să își motiveze angajații de o asemenea manieră încât aceștia pot atinge cote neobișnuite de performanță. Este evident că tipul de conducere tranzacțională este folosită pentru schimbările de ordinul întâi iar cel transformativ pentru cele de ordinul doi.

Figura 2.5. prezintă factorii implicați în schimbările de tip tranzacțional. Schimbarea structurii, a practicilor de management și a politicilor și procedurilor aduce după sine schimbări în climatul organizației ceea ce, la rândul său, transformă sistemul motivațional și performanțele individuale și organizaționale. Pentru a asigura succesul acestui proces este nevoie de o conducere de tip tranzacțional.

⁵⁰ French, Wendell și Bell, H. Cecil, jr.- *Organization Development*, 1999, Prancice Hall, New Jersey, p.77.

⁵¹ ibidem, p.77.

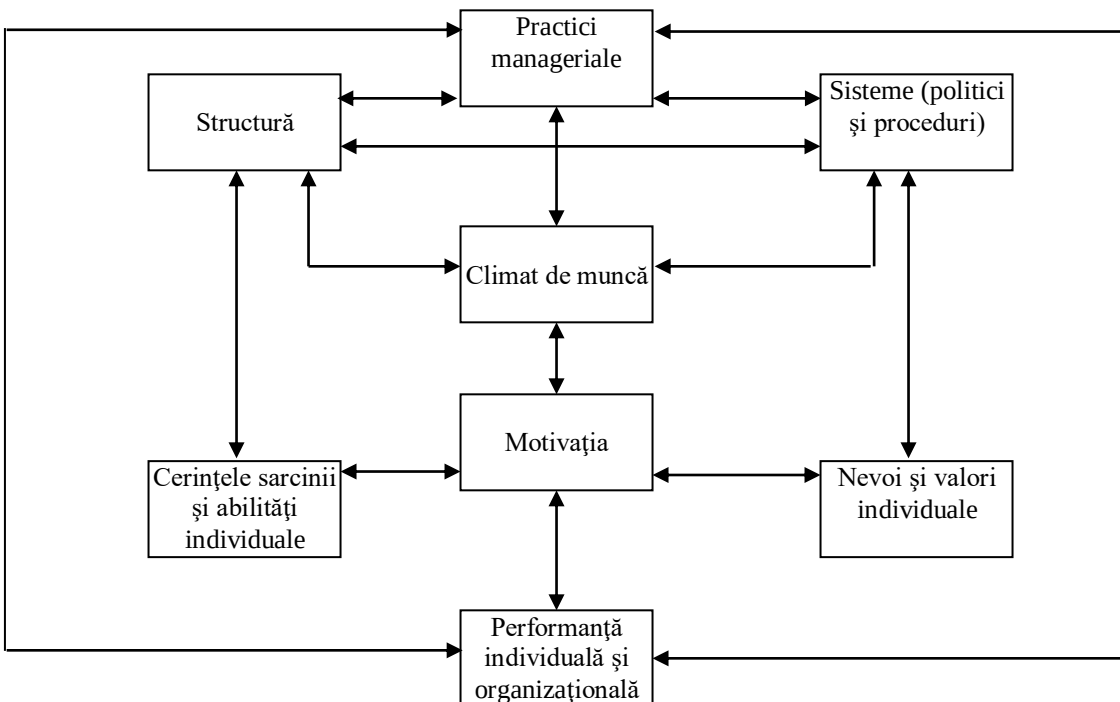


FIGURA 2.5. FACTORII IMPLICAȚI ÎN SCHIMBĂRILE TRANZACȚIONALE⁵²

Figura 2.6. prezintă factorii și procesul necesar pentru “second order changes”. În primul rând, trebuie să schimbăm misiunea organizației, strategia și cultura sa. Intervențiile (de succes...) în aceste domenii creează o schimbare fundamentală a sistemului organizațional și modificări permanente ale culturii organizaționale. Ca și în cazul precedent, aceste schimbări afectează performanța individuală și organizațională.

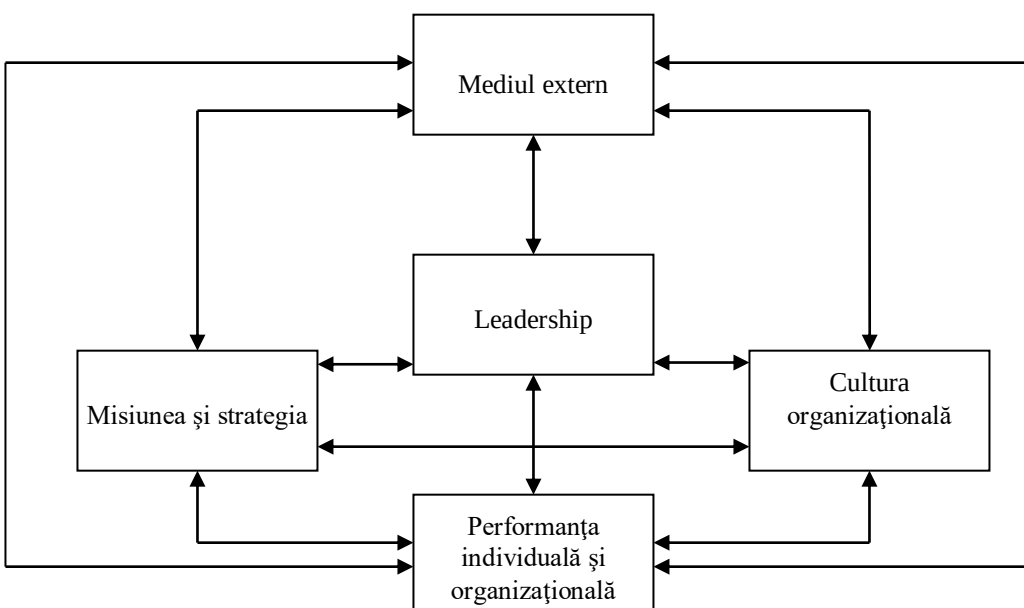


FIGURA 2.6. FACTORII TRANSFORMATIVI IMPLICAȚI ÎN SCHIMBĂRILE DE ORDIN DOI⁵³

Dacă unim figura 2.5. cu figura 2.6. obținem reprezentarea grafică completă a modelului Burke-Litwin, după cum arată figura 2.7.

⁵² Burke, W. Warner- *Organization Development*, ed.a doua, p. 131, 1994, Addison-Wesley Publishing Company.

⁵³ Burke, W. Warner- *Organization Development*, ed.a doua, p. 130, 1994, Addison-Wesley Publishing Company.

Utilitatea acestui model provine, mai întâi, din faptul că identifică două tipuri diferite de schimbare organizațională, cu efecte diferite asupra organizației. Astfel, după ce problema (sau problemele) au fost identificate, agentul schimbării poate decide ce tip de schimbare să folosească, în funcție de datele problemei și de rezultatele dorite. În al doilea rând, acest model ne spune și asupra căror dimensiuni organizaționale trebuie să acționăm pentru a obține tipul de schimbare dorit, lucru destul de rar întâlnit în cadrul sistemelor teoretice din acest domeniu.

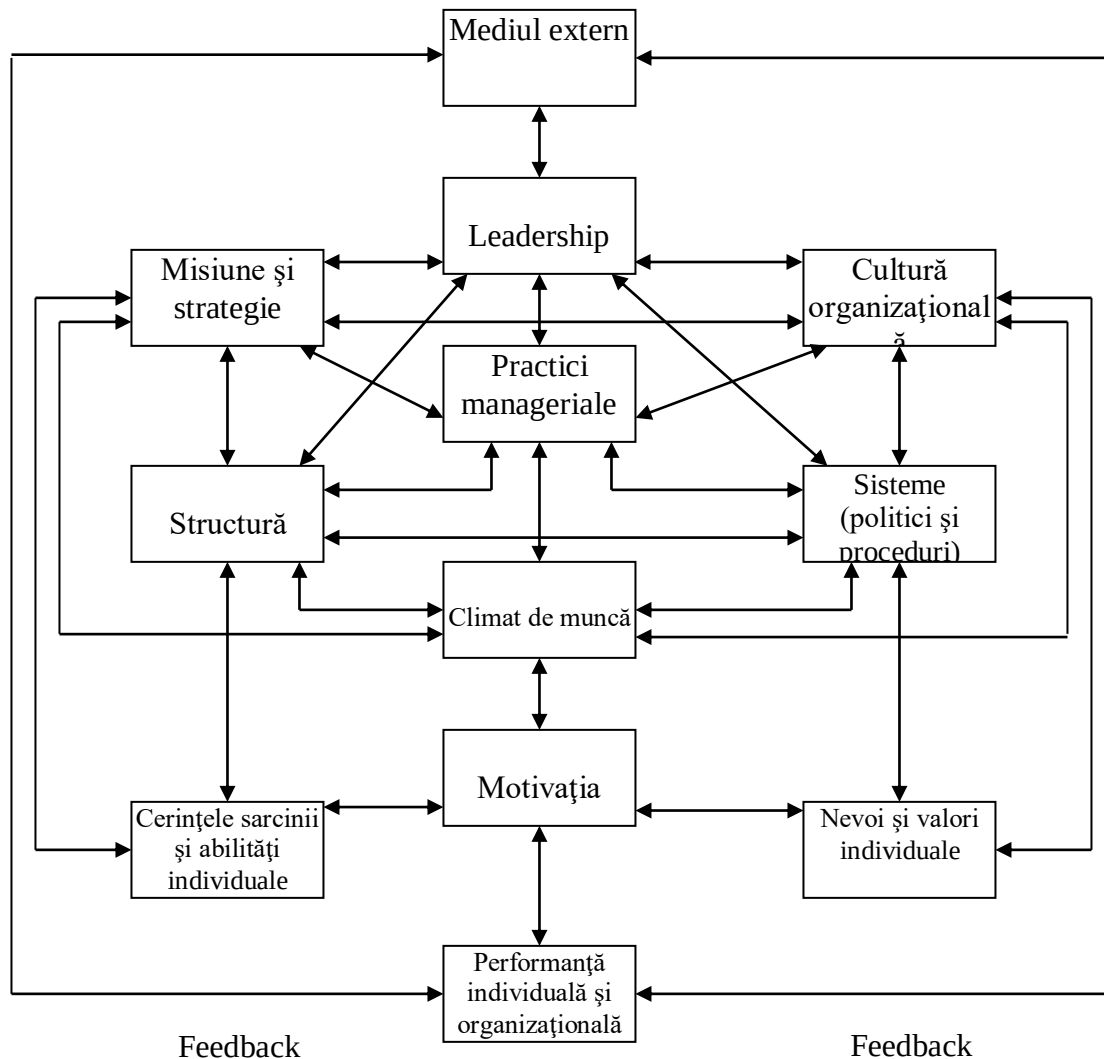


FIGURA 2.7. MODELUL BURKE-LITWIN AL SCHIMBARII SI PERFORMANȚEI ORGANIZATIONALE ⁵⁴

Un alt model care pune accentul pe factorii individuali este cel al lui Robert Golembiewski. Principiul de bază al sistemului teoretic elaborat de către autorul american este:

Indivizii se schimbă; organizațiile trebuie să se schimbe și ele. ⁵⁵

⁵⁴ ibidem.

⁵⁵ Golembiewski, Robert T. - *Organizational Patterns of the Future*, în **Personnel Administration**, vol 32 (1969), p. 11.

Schimbarea priorităților la nivel individual	
De la	La
A obține abilități	A învăța să înveți
Nevoi înguste satisfăcute de apartenența organizațională	Nevoi variate satisfăcute de apartenența organizațională
Socializare într-un set îngust și stabil de roluri care pot rezista de-a lungul întregii vieți, ca în cazul nașterii într-o anumită castă	Socializare într-o gamă largă de roluri care pot fi activate pe măsură ce individul crește și se dezvoltă
Obținerea satisfacției în principal prin identificări, atitudini sau abilități mai mult sau mai puțin permanente	Obținerea satisfacției prin identificări, atitudini sau abilități care pot apărea și dispărea rapid
Schimbarea priorităților la nivel organizațional	
De la	La
Stabilitate	Schimbare sau alegere
Predictibilitate și loialitate față de organizație	Creativitate și dedicație față de îndeplinirea sarcinilor
Ierarhie și coerciție din partea celor puțini pentru controlul celor mulți	Libertate concretizată în auto-direcționare și autocontrol
Relații de muncă stabile, dar greu de dezvoltat și care persistă și după ce s-au încheiat	Relații de muncă aducătoare de satisfacții, dar care pot fi stabilite rapid și dispar când nu mai au importanță
Schimbarea priorităților la nivelul organizațiilor birocratice	
De la	La
Stabilirea unei rutine	Creativitate în concept; adaptabilitate în execuție
Decizii programate	Decizii noi
Competențe, tehnologii și piețe stabile și simple	Competențe, tehnologii și piețe volatile și complexe
Activitate „în salturi”	Activitate continuă
Produse și programe stabile	Produse și programe în continuă schimbare
Cereri provenite din ierarhie	Cereri legate de sarcini, tehnologii și profesii
Orientare pe departamente	Orientare spre sistem
Dezvoltare centralizată	Dezvoltarea unor unități autonome

Modelul de bază al schimbării adoptat de Golembiewski este:⁵⁶

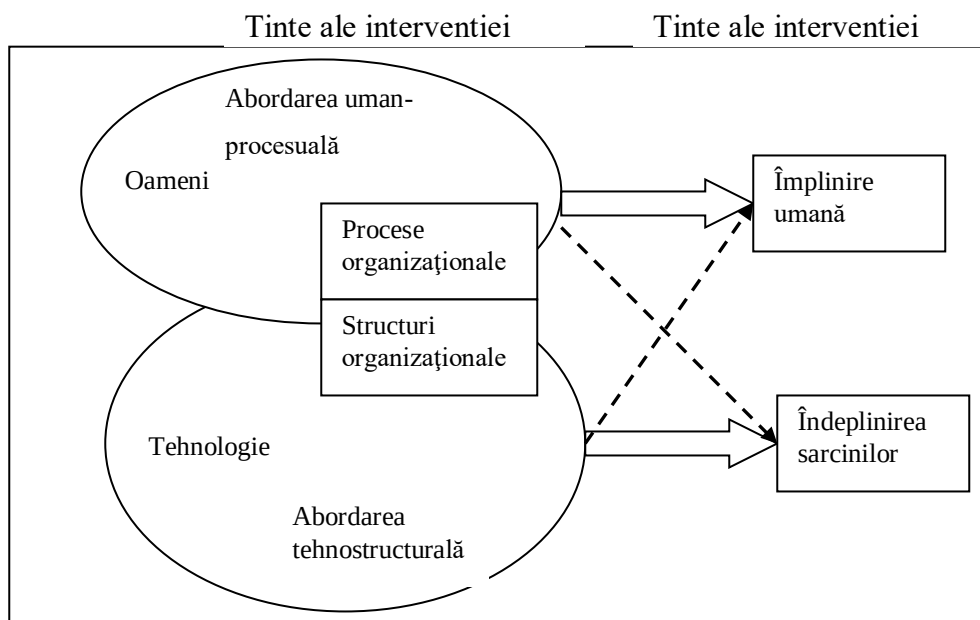


FIGURA 2.8. MODELUL DE BAZĂ AL SCHIMBĂRII CF. LUI GOLEMBIEWSKI

Conform lui Robert T. Golembiewski⁵⁷, orientările de bază ale dezvoltării organizaționale pun accentul pe:

- Oameni, într-o abordare uman-procesuală care tratează dinamica relației lor;
- Tehnologie, abordarea tehnosstructurală implicând politici și proceduri care definesc relațiile de muncă;
- O suprapunere între procesele comportamentale, structurile formale și tehnologii.

Pentru acesta DO reprezintă o „varietate de strategii orientate spre grupuri pentru schimbări conștiente și intenționate ale societății.”⁵⁸ Schimbările la nivelul normelor și valorilor sociale constituie motorul principal al schimbării organizaționale prin influența lor asupra comportamentului indivizilor.

Abordarea uman-procesuală este orientată primordial în domeniul atitudinilor, valorilor și abilităților în domeniul relațiilor interpersonale și intergrupuri. În această abordare este foarte important ca indivizii să fie conștienți de procesele prin care se stabilesc relații cu ceilalți și să le analizeze regulat. Această orientare spre procese trebuie să se bazeze pe experiență, să fie bazată pe colaborare în diagnoză și soluții, este continuă, lucrează în mod ideal concomitent la nivel individual, interpersonal și intergrup, trebuie să fie pusă în legătură cu conținutul și cu structurile existente și ne furnizează o cale suplimentară, nu una exclusivă spre creșterea eficienței organizaționale.

⁵⁶ Golembiewski, Robert T.- *Approaches to Planned Change. Orienting Perspectives and Micro-Level Interventions*, Transaction Publishers, 1993, p. 85. Friedlander, Frank, Brown, L. Dave- *Organizational Development*, Annual Review of Psychology, vol 25 (1974), p. 315.

⁵⁷ Friedlander, Frank, Brown, L. Dave- *Organizational Development*, Annual Review of Psychology, vol 25 (1974), p. 315. Golembiewski, Robert T.- *Approaches to Planned Change. Orienting Perspectives and Micro-Level Interventions*, Transaction Publishers, 1993, p. 85.

⁵⁸ *Idem* 66, p. 13.

Orientarea spre procese poate fi foarte utilă pentru a obține îmbunătățirea sistemului de interacțiuni din cadrul organizației. În figura de mai jos sunt reprezentate două tipuri ideale. În cazul unui sistem regenerativ se vede că deschiderea și asumarea unor atitudini și încrederea sunt mari, riscul unor reacții negative este mic. Sistemul regenerativ permite amorsarea și depășirea unor situații posibil conflictuale, câtă vreme cel degenerativ generează și agravează posibilele conflicte.

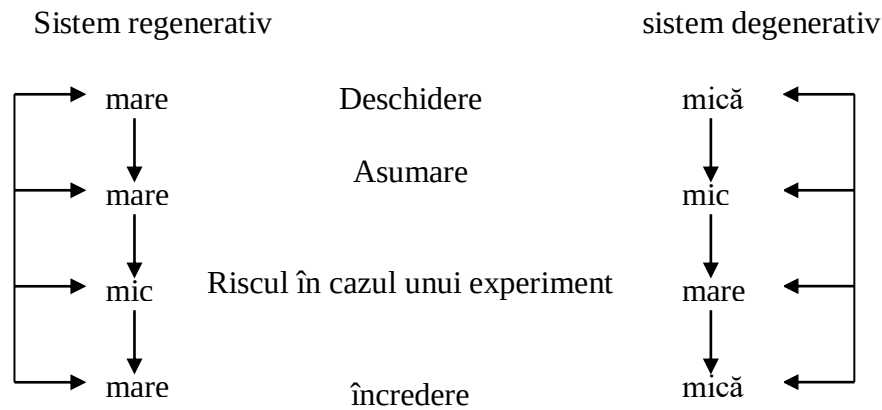


FIGURA 2.9. SISTEM REGENERATIVE SI DEGENERATIVE

Un accent important este pus pe meta-valorile care pot crea un sistem inter-personal deschis. Sunt considerate drept fundamentale următoarele:

- Acceptarea interogării de către ceilalți membri ai organizației;
- O mai mare conștientizare și acceptare a alegerii fiecăruia. Posibilitatea alegerii libere este un concept central al schimbării, alegerea unei schimbări fiind legată de asumarea ei, atitudine preferabilă acceptării;
- O concepție diferită asupra autorității, bazată pe colaborare, nu pe supunere;
- Ajutor mutual în comunitate / societate;
- Autenticitate în relațiile interpersonale.

Pentru a se ajunge la comportamente corespunzătoare acestor valori sunt propuse trei modele ale schimbării inspirate din modelul general al lui Lewin:⁵⁹

- **Modelul Big-Bang.** În acest caz, cu cât este mai mare discrepanța dintre comportamentul prezent și cel dorit, cu atât crește probabilitatea ca să se acționeze pentru reducerea ei;
- **Modelul și/sau.** În cazul acestui model intervine și egoul. În cazul în care implicarea egoului este mare va exista un efect de contrast (care inhibă schimbarea) dacă discrepanța este mare și unul de asimilare dacă discrepanța este mai mică. În cazul în care implicarea egoului este mică schimbarea se va produce;
- **Modelul balanței.** Acest model pune accentul pe echilibru. Asimilarea va apărea când discrepanțele sunt mici, în caz contrar apărând un efect de contrast.

⁵⁹ *ibidem*, p. 175.

Abordarea tehnostucturală și suprapunerea între procesele comportamentale, structurile formale și tehnologii sunt privite de Golembiewski în principal din punctul de vedere al modului în care indivizii se raportează la munca lor și la structurile organizaționale. Există probleme și schimbări necesare la nivel individual, la nivelul perechilor, a grupurilor mici și la nivelul organizației.

Dezvoltarea organizațională este privită atât ca teorie, dar mai ales ca practică. Există trei dimensiuni care sunt luate în considerare:

- **Problemele** care pot apărea într-o organizație;
- **Nivelul** la care apar: indivizi, perechi, grupuri sau echipe, intergrupuri, organizații;
- **Intervenții** care pot fi efectuate.

Modelul planificării a fost dezvoltat de Lippitt, Watson și Westley⁶⁰. Este bazat pe două prezumții axiomatice: **a)** informațiile trebuie să fie împărtășite liber de către organizație și agentul schimbării; și **b)** informațiile sunt folositoare doar când pot fi direct transpuse în acțiune.

De fapt, modelul planificării constă în stabilirea a șapte pași pentru implementarea unei schimbări: recunoașterea, intrarea, diagnoza, planificarea, acțiunea, stabilizarea și evaluarea și faza finală, de terminare a acțiunii, după cum este arătat și în figura 2.10.

Deși modelul prezentat mai sus pare a fi foarte simplu, rareori este folosit ca atare în practică. În mod frecvent, în urma discuțiilor dintre agentul schimbării (care aici este considerat a fi un specialist venit din exteriorul organizației) planul este alterat și se revine la unul dintre pașii anteriori, de obicei după faza de stabilizare și evaluare sau după diagnoză. De asemenea, sfârșitul unei plan de schimbare reprezintă, adesea, începutul altui ciclu.

⁶⁰ Coch, L. și French, J.R.P., jr.- Overcoming Resistance to Change, Human Relations, 1948, nr. 2, p. 20-21.

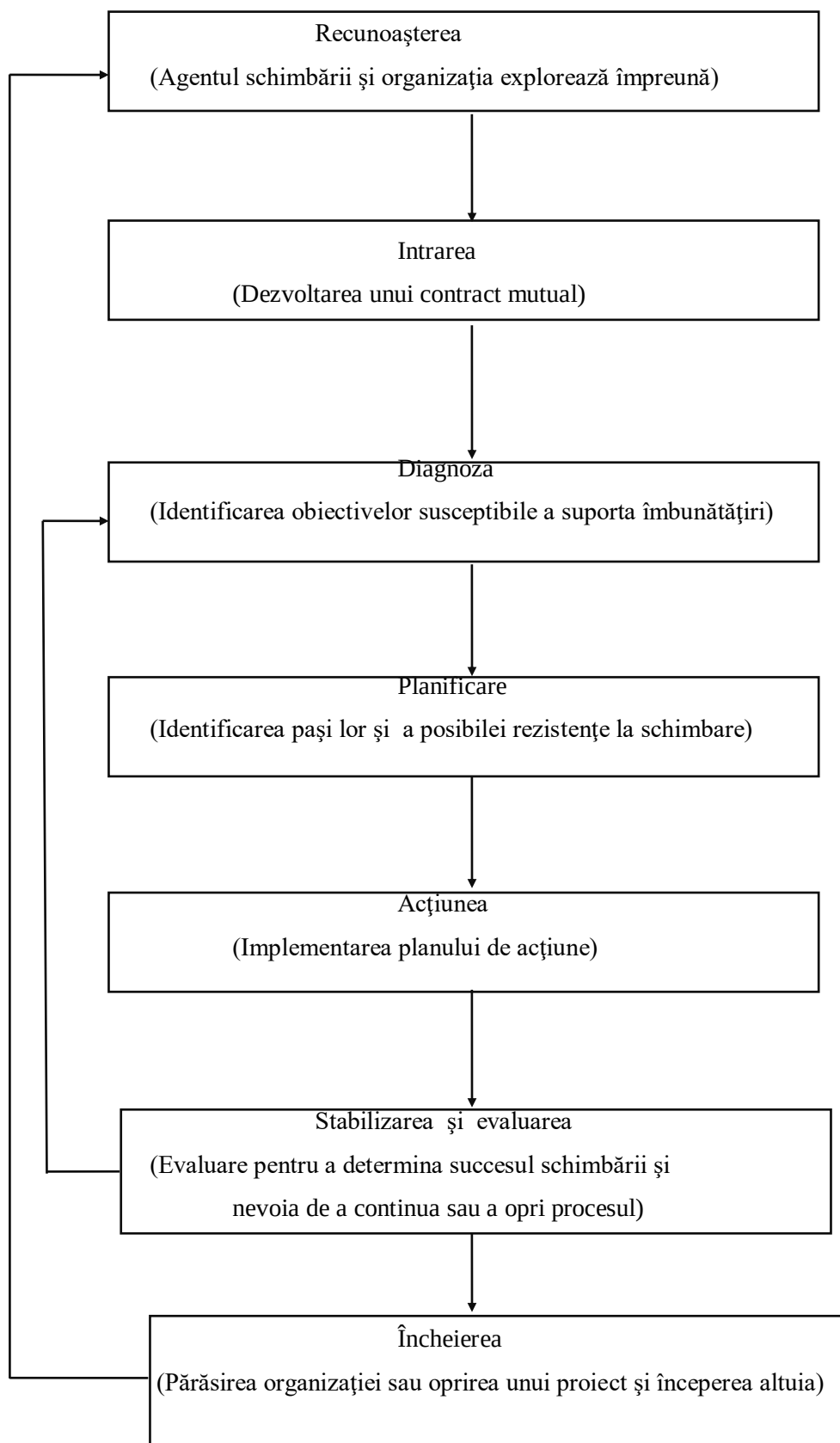


FIGURA 2.10. MODELUL PLANIFICĂRII⁶¹

⁶¹ French, 1999, p. 21.

Al doilea model cu caracter aplicativ este așa-numitul model de “acțiune / cercetare”. Acesta este un model stadial, aspectul ciclic fiind însă mai bine accentuat. Colectarea datelor și diagnoza, împreună cu evaluarea atentă a rezultatelor sunt prioritățile acestui model, care are tot șapte etape (vezi figura 2.11.). Ceea ce particularizează acest model este faptul că este proiectat atât pentru intervenții în cazul unor probleme organizaționale cât și pentru a valorifica datele obținute , dezvoltând noi cunoștințe care pot fi aplicate în alte situații.

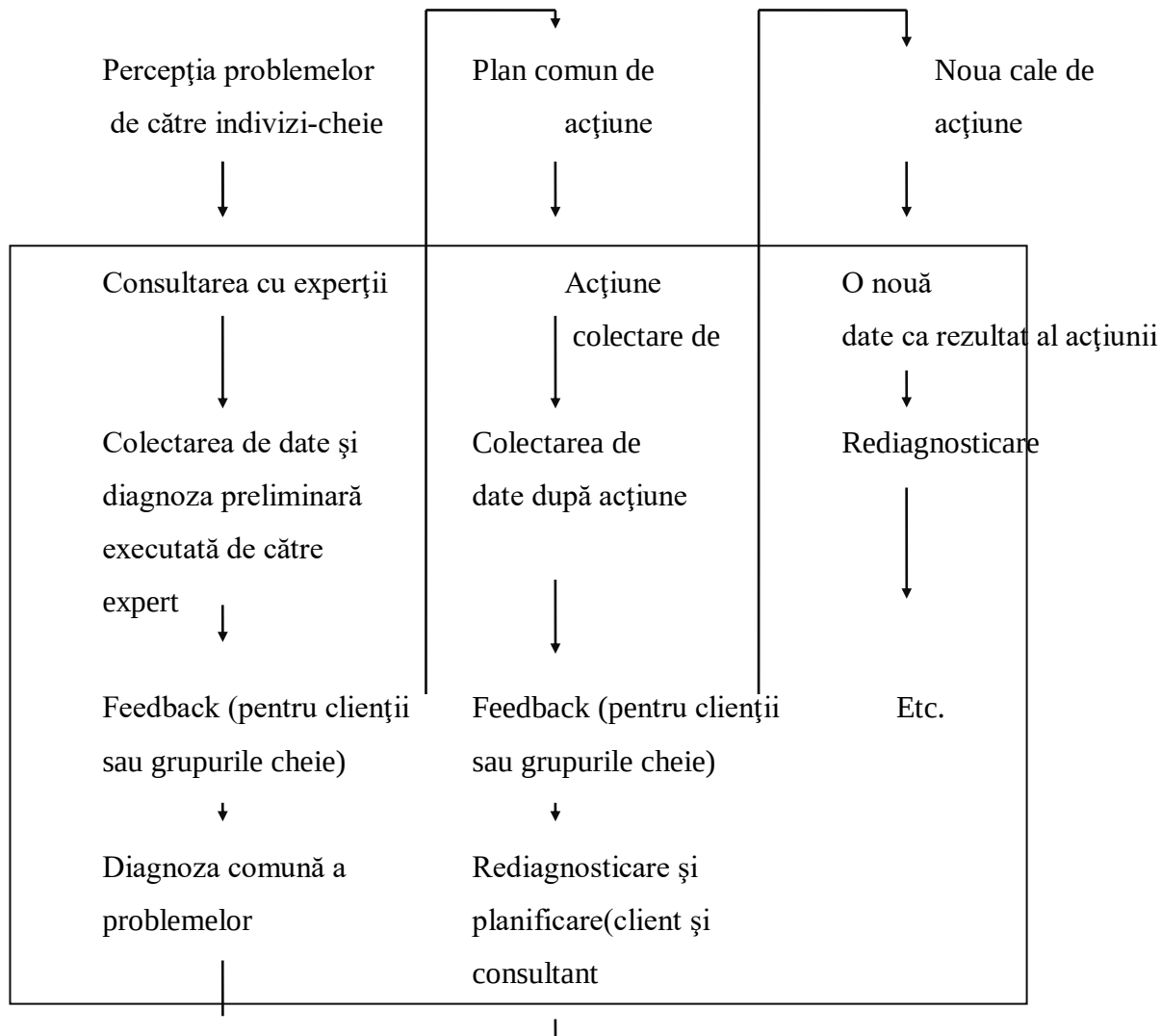


FIGURA 2.11. MODELUL ACȚIUNE/CERCETARE⁶²

Problema de bază în cadrul schimbării organizaționale este existența prea multor modele, care nu sunt, de fapt, decât variații pe aceeași temă. În contextul inexistenței unui cadru teoretic suficient de unitar, preferințele specialiștilor în DO au dus la o proliferare a modelelor, în funcție de pregătirea și experiența personală.

Toate acestea nu fac decât să sugereze complexitatea problemei schimbării sociale și importanța pe care o are această noțiune în cadrul socialului și, implicit, al sociologiei.

⁶² Coch, L. și French, J.R.P., jr.- *Overcoming Resistance to Change*, Human Relations, 1948, nr. 2, p. 22.

UNITATEA 3. DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ



Obiective: Însușirea de către cursanți a principalelor caracteristici, etape și activități presupuse de dezvoltarea organizațională și înțelegerea modului de realizare a acestora.

Noțiuni cheie: dezvoltare organizațională, organizații metanoice, grup T, cercetare în acțiune, transformare organizațională, învățare organizațională.



Test

Chestionar de evaluare:

1. Comparați definițiile clasice și cele contemporane ale dezvoltării organizaționale și identificați principalele diferențe.
2. Care sunt principalele caracteristici ale unei organizații metanoice?
3. Identificați cele 5 stadii și cele 5 puncte critice ale modelului de dezvoltare organizațională al lui Ralph Kilman.
4. La ce se referă și în ce constau Grupurile T?
5. Ce este o cercetare în acțiune și în ce constă ea?



Definiție

1. DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ

Unul dintre conceptele de bază pentru tratarea schimbării organizaționale este cel de “dezvoltare organizațională” (DO). Această noțiune a apărut relativ recent în planul terminologiei organizaționale (anii '70) și, ca orice termen al științelor sociale, a cunoscut și cunoaște o serie întreagă de accepțiuni și definiții. În continuare, voi încerca să prezint câteva dintre cele mai răspândite (și acceptate) definiții din cadrul literaturii de specialitate care tratează această problemă.

Dezvoltarea organizațională este un efort (1) *planificat*, (2) *la nivelul întregii organizații* și (3) *condus de la vârful ierarhiei organizaționale* pentru a (4) *spori eficacitatea organizației* prin (5) *intervenții planificate* în procesele organizaționale folosind cunoștințele științelor comportamentale (behavioral sciences) (Beckhard, 1969).

Dezvoltarea organizațională este un răspuns la schimbare, o strategie educațională complexă ce intenționează să modifice normele, valorile, atitudinile și structura organizației astfel încât aceasta să se poată adapta mai bine la noile tehnologii, la noile provocări ale pieței și la amețitoarea rată a schimbării contemporane (Bennis, 1969).

Dezvoltarea organizațională poate fi definită drept un efort planificat și susținut de aplicare a științelor comportamentale pentru îmbunătățirea sistemului, folosind metode reflexive, auto-analitice (Schmuck și Miles, 1971).

Dezvoltarea organizațională este un proces de schimbare planificată – schimbarea culturii unei organizații dintr-una care evită examinarea proceselor sociale (mai ales cele de adoptare a deciziei, planificare și comunicare) într-una care instituționalizează și legitimează această examinare (Burke și Hornstein, 1972).

TABELUL 3.1. DEFINIȚII CLASICE ALE DO⁶³

Aceste definiții aparțin perioadei în care preocupările pentru DO erau de abia la început. În cele ce urmează vom prezenta câteva definiții moderne pentru a încerca apoi o analiză a celor două seturi.

(Scopurile DO sunt) ... (1) *îmbunătățirea corespondenței și legăturilor dintre structura organizațională, procese, strategie, indivizi și cultură*; (2) *dezvoltarea unor soluții organizaționale noi și creative*; (3) *dezvoltarea capacității organizaționale de a se auto-reînnoi* (Beer, 1980).

Dezvoltarea organizațională este un proces organizațional destinat înțelegerii și îmbunătățirii tuturor proceselor substanțiale pe care o organizație le poate elabora pentru îndeplinirea oricăror sarcini și atingerea oricăror obiective (...) Un “proces pentru îmbunătățirea proceselor” - aceasta este ce DO a încercat să fie pentru aproximativ 25 de ani

⁶³ French, Wendell și Bell, H. Cecil, jr. - Organization Development (Behavioral Science Interventions for Organization Improvement), 1999, Prentice Hall, New Jersey, p. 24.

(Vaill, 1989).

Dezvoltarea organizațională este un set de teorii, valori, strategii și tehnici bazate pe științele sociale și ale comportamentului care doresc să implementeze o schimbare planificată a cadrului activității organizaționale cu scopul de a îmbunătăți dezvoltarea individuală și de a spori performanțele organizației prin modificarea comportamentului membrilor organizației la locul de muncă (Porras și Robertson, 1992).

(DO este) ... o aplicare sistematică a cunoștințelor științelor sociale asupra dezvoltării planificate a strategiilor organizaționale, a structurilor și proceselor necesare pentru a îmbunătăți eficacitatea organizațională (Cummings și Worley, 1993).

Dezvoltarea organizațională este un proces planificat de schimbare ce are loc în cadrul culturii organizaționale prin utilizarea tehnicilor, cercetărilor și teoriilor științelor sociale (Burke, 1992).

TABELUL 3.2. DEFINIȚII CONTEMPORANE ALE DO⁶⁴

După cum se poate observa, aceste definiții au multe puncte comune dar și diferențe. Vom insista asupra punctelor comune în încercarea de a oferi o definiție proprie și actuală a DO.

Se poate nota cu ușurință că dezvoltarea organizațională și schimbarea organizațională sunt două concepte diferite. Din cele prezentate în tabelele 3.1. și 3.2. reiese că schimbarea organizațională este doar un instrument al DO, o metodă folosită pentru atingerea scopului ultim al acestui proces și anume sporirea eficacității sistemului organizațional. Din această observație putem deduce că DO este un proces care presupune o perioadă mai îndelungată de timp decât o simplă schimbare organizațională și, de asemenea, că este un proces complex, multidimensional care articulează într-un tot coerent mai multe schimbări organizaționale⁶⁵.

Un alt aspect care trebuie reținut este cel menționat de către Beckhard și anume faptul că DO presupune implicarea top-managementului, este un efort care pornește de la vârful piramidei organizaționale. Vorbim aici despre schimbarea întregii organizații, despre modificarea modului în care aceasta se raportează la mediu, a modului în care funcționează și a modului în care este structurată. Un astfel de proces nu poate avea loc decât cu colaborarea conducerii organizației și, cel mai adesea, nu poate fi inițiat decât de către conducere.

Dacă încercăm o comparație a tipului de factori folosiți și a genului de discurs al celor două seturi de definiții putem constata că cele prezente în tabelul 3.1. pun accentul pe dezvoltarea eficacității organizației, a strategiilor sale de acțiune și adaptare la mediu, accentuând faptul că avem de-a face cu schimbări planificate. Definițiile prezente în tabelul 3.2. pun accentul pe ceea ce literatura de specialitate numește “învățarea organizațională”, adică pe construirea unui model organizațional total nou, bazat pe principiul proactivității și nu al reactivității, o organizație care este capabilă să anticipeze mediul (prin structura sa modulară și prin cultura deschisă spre schimbare) și să se descurce prin propriile resurse

⁶⁴ ibidem, p. 24-25.

⁶⁵ Schimbarea organizațională în sine fiind un proces multidimensional, care se desfășoară de-a lungul mai multor axe și direcții, după cum va fi detaliat în capitolul dedicat acestui subiect.

organizaționale. Această diferență (în contextul în care, repetăm, există multe asemănări între cele două seturi de definiții) nu este decât o reflexie a schimbărilor apărute în teoria organizațională în ultim perioadă. Conceptul de “learning organization” (organizații capabile de învățare) este larg răspândit și acceptat printre teoreticienii spațiului organizațional. În tabelul 3.3. voi prezenta un alt model organizațional, doar cu titlu de exemplu, pentru a arăta și mai bine imaginea contemporană a literaturii de specialitate despre structura și funcționarea organizațiilor.

Organizațiile metanoice



“Metanoia” = “o schimbare fundamentală” (gr.). Termen utilizat de primii creștini pentru redeșteptarea intuiției și viziunii.

Organizația metanoică operează cu convingerea că își poate modela / configura / determina propriul destin.

Organizațiile metanoice = concept / termen utilizat pentru a desemna o bază largă de inovații organizaționale contemporane.

Filosofia organizațiilor metanoice e concepută pe baza a **5 dimensiuni fundamentale**:

- a) o profundă conștiință a viziunii sau a finalității
- b) aliniere / grupare /c intrare în jurul acelei viziuni
- c) împuternicirea oamenilor (“*empowering people*”)
- d) integritate structurală
- e) echilibru între rațiune / raționalitate și intuiție.

a) La baza organizației metanoice stă o profundă conștiință a finalității și o viziune asupra viitorului. În timp ce valorile (ex.: excelență, creativitate) pot fi abstracte, viziunea trebuie să fie o imagine clară a viitorului pe care oamenii se străduiesc să-l creeze.

Multiplele dimensiuni ale viziunii în organizație: unele referitoare la produsul final, altele la organizație, cum ar fi libertatea și responsabilitatea personală.

Nu contează natura viziunii (cum e ea), ci efectele ei (ce produce)! Promovând ceva ce contează cu adevărat pentru oameni, organizația creează un mediu în care implicarea / angajamentul devine normă și în care oamenii au în permanență un standard la care să-și raporteze propriile acțiuni.

b) O viziune clară și adecvată catalizează alignment-ul. Alignment – condiție conform căreia oamenii activează integrat / ca un întreg (ex.: echipele de sport, orchestrele simfonice). Când se realizează un înalt grad de aliniere la membrii unui grup concepțiile despre sine și relațiile cu ceilalți se pot modifica. Abraham Maslow: “*sarcina nu mai este ceva separat de sine, ceva... în afara persoanei sau diferită de ea, ci mai degrabă ea se identifică cu sarcina atât de puternic încât nu-și poate defini propriul sine fără să includă acea sarcină*” (Maslow, 1965, p.122).

Alinierea e crucială din 2 rațiuni:

- 1. transformă un grup de indivizi într-un corp comun în care fiecare simte că propria-i contribuție contează
- 2. echipele cu un înalt grad de implicare / aliniere / angajare pot produce rezultate imposibil de atins în opinia / concepția majorității.

c) În timp ce majoritatea organizațiilor adoptă dezvoltarea individuală a membrilor lor, apropierea de acest obiectiv le este limitată. În absența alignment-ului (aliniere / grupare / centrare în jurul viziunii), împuternicirea individuală poate duce la creșterea dizarmoniei și la conflict. Sarcina conducerii mai multor indivizi beneficiari de putere care se îndreaptă în direcții diferite poate fi mai mare decât aceea de a conduce oameni cu o conștiință limită a propriilor posibilități / capacități.

Prin contrast, în organizația metanoică, în care interesele individuale și ale organizației converg puternic (se aliniază – “*highly aligned*”), creșterea puterii individului devine o cheie a creșterii puterii organizației.

d) În organizația metanoică, atenția e în permanență focalizată asupra structurii (design-ului) în sensul cel mai larg al termenului – roluri, politici, fluxuri informaționale etc. -, structură care trebuie să fie în concordanță cu scopul / obiectivul organizației. În acest sens, organizațiile metanoice au implementat inovația fundamentală în ceea ce privește structura organizațională: majoritatea sunt puternic descentralizate, unele renunțând complet la structura ierarhică tradițională. Toate au dezvoltat sisteme de stimulente care încurajează inițiativa particulară, responsabilitatea și sentimentul proprietății. De asemenea, toate evoluează în permanență din punct de vedere structural și al politicilor, pentru a se deplasa continuu conform viziunii lor.

e) Echilibrul dintre rațiune / raționalitate și intuiție se intersectează cu toate celelalte 4 dimensiuni ale organizației metanoice.

Încercarea de a îmbunătăți continuu structura / designul organizațional e temperată de recunoașterea faptului că nu există un model “complet” de organizație. În consecință, intuiția completează planificarea și analiza rațională în vederea înțelegerii atât a dinamicii interioare a organizației cât și a intersecției acesteia cu mediul.

TABELUL 3.3. ORGANIZAȚIILE METANOICE⁶⁶

Pe scurt, **schimbarea de perspectivă** se aseamănă celei apărute în domeniul asistenței sociale privind reintegrarea și ajutorarea persoanelor cu dizabilități fizice sau mentale. “Nu le oferim pește ci îi învățăm să pescuiască”. La fel și în spațiul organizațional: nu mai este suficient să avem organizații care au o rezistență scăzută la schimbare, care sunt pro-schimbare (ca structură și cultură); avem nevoie de organizații capabile să se descurce de o manieră autonomă, să își conștientizeze și rezolve singure problemele, organizații cu un înalt grad de adaptabilitate, care să poată învăța din propriile greșeli.

Întorcându-ne la încercarea de a oferi o definiție pentru DO trebuie precizat că orice efort de schimbare are legătură cu cultura organizațională. Modificarea activității productive (fie vorba de bunuri materiale sau simbolice), de comunicare, de management, etc. are legătură cu dimensiunea culturală a organizației, cu normele și valorile care direcționează și structurează activitatea membrilor oricărei organizații. Conform teoriei lui Leavitt⁶⁷ o schimbare în orice domeniu a organizației afectează toate dimensiunile acelui sistem social, deci orice schimbare afectează (evident, de

⁶⁶ Kiefer, Charles și Senge, M. Peter – *Metanoic Organizations* în **Transforming Work**, 1984, editată de John D. Adams, Miles River Press p. 69-84.

⁶⁷ Prezentată pe larg în capitolul despre schimbarea organizațională.

manieră diferită) cultura organizațională. Mai mult decât atât, pentru ca faza de reînghețare ⁶⁸ să aibă succes, noua situație, noua realitate organizațională trebuie să fie absorbită de cultura organizațională, valorile și normele sale trebuind să fie sincronizate cu starea post-schimbare a organizației. La acest nivel al expunerii este necesară o precizare: deși cultura organizațională este importantă, nu este cel mai important element în cazul unei schimbări organizaționale. Este adevărat, fără ca noua stare să fie internalizată, să își găsească locul și în dimensiunea valorică a organizației, nu putem vorbi despre schimbări de succes. Însă lucrul cel mai important pentru DO și, implicit, pentru orice efort planificat de schimbare, este îmbinarea corectă și riguroasă a acțiunilor pe diferitele planuri ale organizației. După cum am mai amintit, DO este o întreprindere multidimensională și foarte complexă. De aceea vrem să subliniem încă o dată că ceea ce contează este strategia globală, modul în care sunt identificate problemele, sursele de rezistență la schimbare și modalitățile de depășire ale acestora. Accentul cade pe proiectarea unui plan unitar, care să respecte specificitățile fiecărei organizații (și ale fiecărei situații organizaționale) și care să acorde greutatea cuvenită fiecărei dimensiuni organizaționale în economia derulării sale.

În prelungirea acestei discuții credem că se poate formula și o ipoteză ce ar merita amintită aici (O numim ipoteză pentru că nu dispunem, actualmente, de dovezi empirice care să o susțină). Este evident că orice cultură organizațională este influențată, în măsuri diferite, de către cultura mediului social, al societății în care respectiva organizație își desfășoară activitatea, set de valori, norme și atitudini pe care îl putem denumi “cultură gazdă”. În anumite cazuri, când avem organizații puternice și viabile, diferența cultura gazdă-cultură organizațională poate fi destul de mare, însă întotdeauna există influențe, mai ales la nivelul informal al organizației. În anumite societăți cultura gazdă nu este deosebit de favorabilă unor procese ca și cele presupuse de DO. Implicarea, munca în echipă, responsabilitatea pentru actele proprii, tendința de autodepășire pe plan profesional, etc. pot să nu facă parte dintre elementele “tari” ale respectivei culturi gazdă. În acest caz, cultura organizațională nu mai este un promotor al schimbării, o proptea pentru efortul de DO ci devine principala sursă de rezistență la schimbare. Importanța sa în cadrul procesului de schimbare nu se modifică (orice efort de acest tip trebuie să țină cont de rezistențe și de factorii de opoziție), cel puțin nu ca și magnitudine; însă semnul, sensul și direcția influenței culturii organizaționale asupra procesului de schimbare sunt transformate radical.

Un alt aspect important al discuției despre DO este accentul pus pe procesele organizaționale. Spre deosebire de primele eforturi de abordare a schimbării organizaționale, când se încerca rezolvarea problemelor prin modificări aduse structurii unei organizații, teoriile moderne și contemporane (ca și modelele de intervenție practică, de altfel) pun accentul pe componenta dinamică a organizației, pe activitățile și procesele ce se desfășoară în interiorul său.

O continuare firească a acestei schimbări de optică este accentul pus pe munca în echipă. DO nu este un efort individual; este inițiat și pus în operă de o *echipă* managerială și este implementat asupra unor *echipe* de angajați. Baza activității oricărei organizații moderne nu mai este individul ci grupul de muncă. Vorbim de eforturi de grup, de valori și norme de grup, de realizări de grup. În mediul actual o organizație care vrea să supraviețuiască trebuie să își bazeze întreaga structură și activitate pe grupuri, pe echipe de muncă. Bineînțeles, de aici izvorăsc o serie întreagă de probleme, legate de buna funcționare a grupurilor, de ceea ce se numește “group think”, de corespondența dintre cultura de grup și

⁶⁸ Conform lui Kurt Lewin, prezentată în același capitol amintit mai sus.

cea organizațională, de motivația membrilor grupurilor, etc. Toate aceste probleme trebuie să fie luate în considerare și rezolvate de o manieră satisfăcătoare în cadrul DO dacă vrem să avem o schimbare de succes.

În finalul acestei analize vrem să prezentăm o schiță a unei posibile definiții a dezvoltării organizaționale. DO este un proces pe termen lung, inițiat și purtat de către conducerea organizației, cu accent pe “învățarea organizațională” și pe rezolvarea de probleme, care integrează toate dimensiunile organizaționale și are drept “motor” eforturile de grup ale membrilor organizației.



De reținut

În încheierea acestui capitol am dori să prezentăm un model care încearcă să enumere caracteristicile principale ale oricărui proces de dezvoltare organizațională. Modelul îi aparține lui Wendell L. French și este prezentat în tabelul 3.4.

Caracteristicile definitorii pentru DO sunt următoarele:

1. DO pune accentul pe cultură și procese organizaționale;
2. DO încurajează colaborarea dintre lideri și membrii organizației în cadrul activității de structurare a culturii și proceselor;
3. Grupurile (echipele) de orice fel sunt deosebit de importante pentru îndeplinirea sarcinilor și sunt ținte ale DO;
4. DO se concentrează asupra laturii sociale și umane a organizației și, pe parcursul acestui proces, intervine și în dimensiunile sociale și structurale;
5. Participarea și implicarea tuturor nivelurilor organizaționale în activitatea de rezolvare a problemelor și de adoptare a deciziei este specifică și caracterizantă pentru DO;
6. DO se axează pe schimbarea totală a sistemului (total system change) și percepe organizația drept un sistem social complex;
7. Cei care pun în practică DO sunt facilitatori, mediatori, colaboratori și colegi în cadrul procesului de învățare cu sistemul-client;
8. Scopul suprem al DO este de a abilita sistemul-client să fie capabil să își rezolve singur problemele prin transmiterea abilităților și cunoștințelor necesare procesului de învățare continuă. DO vede progresul organizației ca pe un proces continuu în contextul unei medii aflate într-o schimbare constantă;
9. DO adoptă o poziție asupra progresului organizației care pune accentul atât pe dezvoltarea individuală cât și pe cea a organizației ca întreg. Programele de DO încearcă întotdeauna să creeze situații “câștig-câștig” (“win-win” situations).

TABELUL 3.4. CARACTERISTICILE DEZVOLTĂRII ORGANIZAȚIONALE⁶⁹

⁶⁹ French, Wendell și Bell, H. Cecil, jr.- Organization Development (Behavioral Science Interventions for Organization Improvement), 1999, Prantice Hall, New Jersey, p. 29.

În încheierea acestei scurte prezentări a dezvoltării organizaționale vom prezenta un model care încorporează cele spuse în această unitate, mai ales accentul pus pe necesitatea unui plan multi-dimensional pentru implementarea unei schimbări de succes.

Ralph Kilmann prezintă un model foarte detaliat și complex al DO insistând mai ales asupra principalelor puncte critice pentru schimbarea organizațională⁷⁰. Este un model care aparține abordării “sistemice globale” (total system change) și care are cinci stadii: **(1)** inițierea programului, **(2)** diagnosticarea problemei, **(3)** stabilirea căilor de acțiune, **(4)** implementarea acestora și **(5)** evaluarea rezultatelor. Trebuie amintit faptul că, în contextul acestui sistem, DO are nevoie de 1-5 ani pentru a fi implementată cu succes.

Inițierea programului presupune implicarea conducerii – top managementului. Diagnosticarea problemelor cere o analiză serioasă a oportunităților și slăbiciunilor organizației. Acestea se vor constitui în ținte pentru intervențiile ce vor urma. Stabilirea căilor de acțiune și implementarea planurilor determinate de acestea implică cinci puncte critice pentru schimbarea organizațională. Killman consideră că acestea sunt: **(1)** dimensiunea culturală, **(2)** abilitățile manageriale, **(3)** construirea echipelor (grupurilor) de lucru, **(4)** dimensiunea strategie-structură și **(5)** sistemul de recompense. Intervențiile includ programe de pregătire, programe pentru îmbunătățirea abilității de rezolvare a problemelor (problem solving abilities), analiza critică a procedurilor și practicilor curente, etc.

Killman descrie cele cinci domenii astfel:

“Ce face fiecare domeniu pentru organizație? Dimensiunea culturală îmbunătățește încrederea, comunicarea, împărtășirea informației și disponibilitatea de a accepta schimbarea – condiții care trebuie să pre-existe orice efort de schimbare, dacă vrem ca acesta să aibă succes. Abilitățile manageriale oferă managementului resurselor umane noi modalități de a rezolva probleme complexe și de a “dezgropa” prejudecățile ascunse de către membrii organizației. Construirea echipelor de lucru inserează noua cultură și noile aptitudini și atitudini manageriale în fiecare grup de muncă, generând astfel cooperarea la nivelul întregii organizații, un lucru necesar pentru rezolvarea problemelor complexe. Dimensiunea strategie-structură înseamnă crearea unui nou plan strategic pentru organizație (sau îmbunătățirea celor existente) și alinierea departamentelor, birourilor, grupurilor de muncă și a pozițiilor individuale pentru susținerea boii orientări strategice. Sistemul de recompense stabilește un sistem de merit, bazat pe recompensarea performanțelor, care susține schimbarea și noile metode de lucru prin legitimarea (oficială) a noii culturi, a noilor practici manageriale și a noului sistem de muncă în grup.”⁷¹

⁷⁰ Kilmann, R.H. – *Managing Beyond the Quick Fix*, 1989, Jossey-Bass Publications, San Francisco.

⁷¹ Killman, R.H.- *Organizational Dynamics, A Completely Integrated Program for Creating and Maintaining Organizational Success*, 1989, p. 13-14.

Killman și-a testat modelul în intervenții concrete de DO la AT&T, Eastman Kodak, Ford, General Electric, General Foods, TRW, Westinghouse și Xerox⁷². Modelul său pune accentul pe implementarea graduală a schimbării în cele cinci dimensiuni și adoptă o viziune holistică ce se potrivește punctului de vedere adoptat în lucrarea de față.



2. ISTORICUL DEZVOLTĂRII ORGANIZAȚIONALE

Bazele și dezvoltarea DO au beneficiat, deopotrivă, de aportul oamenilor de știință și de cel al membrilor organizațiilor la care DO a fost aplicată. Un istoric al DO nu va putea menționa toți autorii care au participat la crearea și dezvoltarea sa, ci doar etapele majore.

DO nu are o istorie foarte lungă, dar are cel puțin trei origini, sau ramuri de pornire diferite; prima a constituit-o inovația aplicării rezultatelor „instruirii de laborator” (lab training) în organizații complexe, a doua este compusă din studii de cercetare și feedback. Aceste două ramuri sunt legate de o a treia - apariția „cercetării în acțiune” (action research). În paralel cu acestea se poate vorbi și de abordările tehnice și socio-clinice Tavistock, care sunt legate de ele până la un anumit punct.

A. RAMURA DE „INSTRUIRE DE LABORATOR”

Grupurile T

Instruirea de laborator a apărut pentru prima dată în 1946, ca o sesiune nestructurată în care participanții învățau din propriile interacțiuni din cadrul grupului, ca rezultat al experimentelor care foloseau sesiuni de discuții pentru a schimba comportamentul uman. Primul pas în dezvoltarea instruirii de laborator a fost făcut în cadrul unui atelier de relații între grupuri organizat de State Teachers College in New Britain, Connecticut și sponsorizat de Comisia Interrasială din Connecticut și Centrul de Studiu al dinamicii grupurilor, care se găsea atunci la MIT și fusese fondat în 1945 sub conducerea lui Kurt Lewin. Kurt Lewin, care avea deja o experiență vastă în relații interpersonale și de grup, a pus primele fundații ale DO și i-a influențat profund pe cei care l-au urmat.

Grupurile T, care aveau să fie denumite astfel mult mai târziu, au apărut în timpul aceluiași atelier din New Britain. Ideea era să se creeze un „grup de instruire” (learning group) în care, alături de membri și de conducător, să existe și un

⁷² French, Wendell și Bell, H. Cecil, jr.- *Organization Development*, 1999, Prandice Hall, New Jersey, p. 76.

observator care să ia notițe despre interacțiunile dintre membri. Observatorii își prezentau notițele la sfârșitul fiecărei zile de lucru membrilor din personalul lui Lewin, iar după trei zile, o parte din grup a dorit să asiste la aceste prezentări. Deoarece unii din membri nu erau de acord cu interpretările date de observatori, comportamentului lor, discuția a fost deosebit de interesantă - curând după aceea, ceilalți membri ai grupului s-au alăturat și ei acestei sesiuni zilnice, iar experiența sa a rămas, pentru ei, „cel mai important aspect educativ al conferinței”⁷³. Din aceste întâlniri, s-a născut în 1947 Laboratorul Național de Instruire în Dezvoltarea Grupurilor, la inițiativa foștilor colaboratori ai lui Lewin, Kenneth Benne, Leland Bradford și Ronald Lippitt (Lewin murise la începutul anului 1947). În cursul verii lui 1947, aceștia au organizat o sesiune de trei săptămâni la Academia Gould din Bethel, Maine în cadrul căreia participanții s-au întâlnit zilnic cu câte un instructor și un observator, instruiți în abilități de bază în instruirea grupurilor (ceea ce, mai târziu, avea să se numească Grupuri T). Această sesiune a condus la formarea Laboratorului Național de Instruire, care s-a numit mai apoi Institutul LNI de Științe Comportamentale Aplicate și care se ocupă cu actuala instruire cu Grupuri T.

Pe lângă influența lui Lewin asupra colaboratorilor săi, cunoștințele acestora în domeniul actoriei și „psihodramei lui Moreno”⁷⁴ au contribuit la formarea Grupurilor T. Totodată, Bradford și Benne erau familiarizați cu filozofia educației lui John Dewey; cunoșteau conceptele de învățare și schimbare și natura tranzacțională a oamenilor și a mediului în care aceștia trăiesc.⁷⁵ Mary Follet, care se ocupase și ea cu teoria managementului, și ideile sale despre soluțiile integrative la problemele organizațiilor au fost o influență majoră asupra lui Benne.

Într-un sens, creația Grupurilor T a apărut datorită înțelegerii importanței ajutorării grupurilor și conducătorilor acestora de a se axa pe *procesele* de grup și conducere. Această înțelegere devenise tot mai pregnantă în timpul anilor 50 și era evidentă în educația post-universitară și în terapia de grup.

În cursul dezvoltării ulterioare a instruirii de laborator a devenit evident că abilitățile comportamentale și capacitatea de înțelegere a indivizilor, aparente în cadrul Grupurilor T, nu se aplică ușor la organizații și sisteme complexe.

Robert Tannenbaum

Robert Tannenbaum a organizat în 1952 și 1953 primele sesiuni de „construire de echipe” (team building). Tannenbaum a folosit atunci prima dată noțiunea de „grupuri structurate pe verticală” pentru acele grupuri care aveau de-a face cu „subiecte personale (cum ar fi relațiile interpersonale, comunicarea și analiza sinelui) dar și subiecte organizaționale (cum ar fi datele limită, datoriile și responsabilitățile, procedurile și regulile și, mai ales cu relațiile interorganizaționale și de grup)”⁷⁶, și care includeau „toți managerii unei unități organizaționale”⁷⁷.

⁷³ Hirsch, Jerrold I.- *The History of the National Training Laboratories 1947- 1986*, 1987.

⁷⁴ Smith, Peter B.- *Small Groups and Personal Change*, 1980.

⁷⁵ Chin, Robert și Benne, Kenneth D.- *General Strategies for Effecting Changes in Human Systems*, 1969.

⁷⁶ Din corespondența lui Tannenbaum, memo din mai 1952.

⁷⁷ Tannenbaum, Robert, Kallajan, Verne și Weschler, Irving R.- *Training Managers for Liderșip*, 1954.

Alături de Art Shedlin, Tannenbaum a organizat și primul program universitar de DO- Comunitatea de Învățare a Dezvoltării Organizaționale la UCLA, în 1967.⁷⁸

Chris Argyris

Prima persoană care a ținut sesiuni de construire de echipe cu un președinte de companie și o echipă formată din eșaloanele conducerii a fost Chris Argyris, printre ai cărui clienți cu nume sonore s-au numărat marile companii IBM și Exxon. Aceste experiențe sunt descrise în cartea sa, „Competența interpersonală și eficiența organizațională” publicată în 1962.

Argyris a contribuit foarte mult la teoriile instruirii de laborator, DO și învățării organizaționale, dar și la cercetările în aceste domenii. Cartea sa „Teoria și metoda intervenției”, publicată în 1970, a devenit una dintre cele mai importante manuale de DO.

Douglas McGregor

Transferul și abordarea sistematică a problemei implementării abilităților învățate din Grupurile T la organizații complexe sunt meritele lui Douglas McGregor. În colaborare cu John Paul Jones, care se ocupa cu relații industriale în aceeași companie ca și McGregor, el a stabilit un mic grup intern de consultanță care ajuta managerii companiei și pe subordonații lor să devină mai eficienți folosind științele comportamentale. Deși McGregor era forța dominantă a acestui grup, Jones a fost acela care și-a denumit mai târziu organizația „grupul de dezvoltare organizațională”⁷⁹.

McGregor a fost, bineînțeles, influențat de grupul condus de Lewin care pusese bazele Grupurilor T, dar, după cum se vede și din lucrarea sa cea mai importantă, „Partea umană a unei organizații”, care a avut un impact deosebit asupra managerilor încă de la publicarea ei în 1960, printre influențele sale se numără și sociologi, psihologi și teoreticieni ai managementului, cum este Peter Drucker.

Herbert Shepard

Datorită lui McGregor, Herbert Shepard, care urma să aibă un impact deosebit asupra DO, a devenit angajatul companiei Esso Standard Oil (actualmente Exxon) în 1957, la departamentul de relații cu angajații. Deși munca sa la Esso este extrem de importantă pentru acest istoric, să nu uităm că tot el a fost acela a fondat primul program doctoral pentru specialiștii DO.

Un adept al scrierilor lui Kurt Lewin, ca și McGregor, Shepard a fost influențat și de Farrel Toombs, care fusese consilier la celebra fabrică Hawthorne și fusese instruit de Carl Rogers.

În 1958 și 1959 Shepard a organizat trei experimente de DO la unele din rafinăriile cele mai importante ale Esso- în cadrul celui de la Bayonne, Louisiana s-a folosit un studiu bazat pe interviuri și metode de diagnostic care au fost discutate cu conducerea la vârf, după care s-au ținut laboratoare pentru toți membrii managementului⁸⁰.

⁷⁸ Din corespondența lui Tannenbaum.

⁷⁹ Burck, Gilbert- *Union Carbide's Patient Schemers*, Fortune, 1965.

⁸⁰ Din corespondența și interviurile luate lui Herbert Shepard și Robert Blake.

Blake și Shepard

În cadrul unui alt experiment în rafinările Esso, lui Shepard i s-a alăturat Robert Blake, pentru a susține o serie de laboratoare pe parcursul a două săptămâni, la care au participat toți membrii managementului de „mijloc”. Metoda laboratorului a fost combinată cu cea a studiului de caz la început, iar apoi s-a trecut la Grupuri T, exerciții organizaționale și cursuri. Inovația a fost importanța acordată relațiilor între grupuri, pe lângă cele interpersonale. Rezolvarea problemelor apărute între grupuri, practică în cadrul acestui experiment, a fost foarte importantă pentru evoluția ulterioară a DO.

Deoarece în cadrul acestui al doilea experiment nu s-a reușit implicarea conducerii la vârf, cei doi au descoperit importanța implicării active a managementului unei organizații în conducerea programelor, precum și nevoia pentru aplicarea DO la nevoile fiecărui client.

În cadrul ultimului experiment, Shepard și Blake au făcut câteva inovații. Prima a fost folosirea a ceea ce mai târziu avea să se numească „abordarea Grilei Manageriale”⁸¹ (care fusese creată de Blake și Jane Mouton pentru psihologie socială și folosește feedback bazat pe scale și măsurători ale comportamentelor individuale și de grup din timpul sesiunilor)⁸². A doua a fost folosirea mai multor resurse pentru dezvoltarea echipelor, consultanță și conflicte între grupuri în instruirea de laborator a „verilor”, adică a membrilor organizației provenind din departamente diferite. După cum afirmă Robert Blake „Era un fel de a învăța să *respingem* tipul de Grupuri T mai ciudate care permisese DO să devină cunoscută.”, iar proiectele intergrupuri au fost acelea care „au dus la adevărata DO”⁸³.

Robert Blake

Reușitele lui Blake au fost influențate mai ales de lucrările lui Korzybski și a semanticiștilor generaliști, care l-au făcut să vadă ca „a vedea lucruri discrete ca fiind reprezentative a unei serii continue este mult mai stimulant și mai interesant decât doar a vedea două lucruri ca fiind opuse”. Alți autori care l-au influențat pe Blake în cercetările sale în dinamica „totul sau nimic” între grupuri au fost Muzafer Sherif cu cercetarea sa fundamentală în dinamica grupurilor⁸⁴ și Jane Mouton, a cărei studii universitare în matematica și fizica pură îi dădeau o înțelegere deosebită a „măsurătorilor, modelelor experimentale și a abordării fenomenelor dintr-o perspectivă științifică”⁸⁵. În sfârșit, Blake a fost influențat și de John Bowlby, unul din membrii clinicii Tavistock din Londra, care folosea terapia familiei. De la acesta din urmă a învățat Blake că:

„a trata boala mentală a unui individ în afara contextului era o modalitate...ineficientă de a ajuta o persoană...pacienții trebuie văzuți în legătură cu mediul lor familial. John trata familia intactă: mama, tatăl, frații și surorile...Sunt sigur că înțelegeți că prin substituția cuvântului familie cu cuvântul organizație, și a terapiei cu dezvoltarea, următorul pas care mi-a venit în minte a fost dezvoltarea organizațională.”⁸⁶

⁸¹ ibidem.

⁸² Blake, Robert și Mouton Srygley, Jane- *The Instrumented Training Laboratory*, 1962.

⁸³ Din corespondența lui Robert Blake.

⁸⁴ ibidem.

⁸⁵ Din corespondența lui Mouton.

⁸⁶ Din corespondența lui Robert Blake.

Richard Beckhard

O altă figură majoră în apariția și dezvoltarea DO, Richard Beckhard făcuse carieră în teatru. A devenit parte a LNI ca urmare a unor discuții cu Lee Bradford și Ronald Lippitt, iar rolul său a fost să conducă programul general de ședințe.⁸⁷ După ce a devenit interesat de DO și a decis să-și schimbe cariera, el a lucrat cu McGregor la General Mills în 1959 sau 1960 pentru a facilita „un program de schimbare a culturii organizaționale care azi s-ar numi calitatea vieții la locul de muncă sau DO.”⁸⁸

Beckhard a fost cel care a organizat cel mai important program de instruire în DO, Programul LNI pentru specialiști în instruirea și dezvoltarea organizațională (PSIDO), a cărui primă sesiune a ținut patru săptămâni și a avut loc în 1967. Beckhard a fondat și Conferințele LNI de management al muncii, instruire de laborator pentru manageri „de mijloc”. Ca o extensie a acestui program, Beckhard a participat și la conferințele LNI pentru vârfurile conducerii și președinții de companii⁸⁹.

Termenul de „Dezvoltare Organizațională”

Deși nu este clar cui aparține de fapt, termenul de „Dezvoltare Organizațională” apare în lucrările lui Robert Blake, Herbert Shepard, Jane Mouton, Douglas McGregor și Richard Beckhard. Fraza „grup de dezvoltare” fusese deja folosită de Blake și Mouton în legătură cu instruirea în relații interumane și apare într-un document publicat în 1956. Programul făcut de Blake pentru Esso se numea „Dezvoltare Organizațională”, pentru a se deosebi de alte programe de dezvoltare managerială care aveau loc în același timp. Termenul a apărut deoarece:

„nu voiam să ne denumim programul dezvoltare managerială, pentru că se aplica la toată organizația și nici instruire în relații interumane, deși asta era într-un fel. N-am vrut să-i spunem îmbunătățire organizațională, pentru că termenul era prea static, așa că i-am spus „Dezvoltare Organizațională”, ceea ce voia să zică un efort de schimbare la nivelul întregului sistem.”⁹⁰

B. RAMURA DE CERCETARE ȘI FEEDBACK

Cercetarea și feedbackul, care sunt o formă specializată de „cercetare în acțiune”, constituie a doua ramură ca importanță în istoria DO. Istoricul său este legat de tehnicile unui grup de cercetători din Centrul de Cercetare al Universității din Michigan.

Rensis Likert

Centrul de Cercetare al Universității din Michigan a fost fondat în 1946, când fostul director al Diviziunii de cercetare a programelor din cadrul Biroului Federal de Economie Agricolă, Rensis Lickert, s-a mutat la Michigan. Likert avea un doctorat în psihologie de la Universitatea Columbia, iar pe baza dizertației sale de doctorat „O tehnică pentru măsurarea atitudinilor”, s-a dezvoltat „scala lui Lickert”, care este folosită și astăzi.

⁸⁷ Din corespondența lui Richard Beckhard.

⁸⁸ Ibidem.

⁸⁹ Din corespondența lui Beckhard și alte surse.

⁹⁰ Din corespondența lui Beckhard.

După ce a fondat Centrul de Cercetare al Universității din Michigan, Lickert a devenit, în 1948, directorul Institutului pentru Cercetare Socială, care includea centrul din Michigan și Centrul de cercetare a dinamicii grupurilor, care s-a mutat de la MIT, unde fusese fondat, la Michigan.

Floyd Mann, Rensis Likert și alții

Ramura de cercetare și feedback a apărut ca urmare a schimbării metodologiei atât cercetării, cât și feedbackului, operate de membrii Centrului de Cercetare al Universității din Michigan. În principal s-a urmărit „discutarea rezultatelor unui studiu între manageri și subordonați și planificarea împreună cu aceștia, care a dus la rezultate notabile în management și performanță.”⁹¹ O altă inovație a fost împărtășirea datelor unui studiu cu departamentele care au participat la el, într-un „șir de conferințe legate între ele”⁹²; rezultatele acestei tehnici fiind că:

„o procedură de discuție intensivă la care participă tot grupul și sunt împărtășite rezultatele unui chestionar aplicat angajaților este eficientă pentru a introduce schimbarea într-o organizație.[...] deoarece abordează sistemul relațiilor umane ca pe un întreg (superiorii și subordonații se pot schimba împreună) și pe fiecare manager, supraveghetor și angajat în contextul slujbei sale, problemelor sale și relațiilor sale personale de serviciu.”⁹³

Existau, bineînțeles, legături între membrii și teoreticienii ramurii de cercetare de laborator și adepții celei de-a doua ramuri ca importanță în DO, legături care n-au făcut decât să se consolideze de-a lungul evoluției acesteia din urmă.

C. RAMURA DE CERCETARE ÎN ACȚIUNE

Cercetarea în acțiune a fost descrisă ca „o cercetare colaborativă între client și consultant care consistă într-un diagnostic preliminar, adunarea datelor de la grupul client, feedbackul datelor la grupul client, explorarea datelor și planificarea acțiunii de către grupul client, și, în final, acțiunea.”⁹⁴ Există cel puțin patru variante ale cercetării în acțiune, printre care „cercetarea participativă în acțiune”⁹⁵ care este cel mai des folosită în DO. Cercetarea în acțiune are câte ceva în comun cu toate celelalte ramuri ale DO și este fundamentală în evoluția DO.

D. PARALELELE SOCIO-TEHNICE ȘI SOCIO-CLINICE

În această parte vom urmări evoluția clinicii Tavistock din Londra, care a evoluat în paralel cu instituțiile menționate mai sus. Clinica fusese fondată în 1920 și era specializată în psihoterapie pe baza teoriei psihoanalizei precum și folosind tipul de tratamente aplicate veteranilor din al doilea război mondial. O altă preocupare a clinicii, după cum am menționat mai sus, era terapia familiei în cadrul căreia copilul și părintele erau tratați simultan.⁹⁶ Alături de aceasta, clinica folosea și modelul cercetării în acțiune pentru a oferi un ajutor practic familiilor și organizațiilor.

⁹¹ Adaptat după corespondența lui Likert.

⁹² Mann- *Studying and Creating Change*.

⁹³ Baumgartel, Howard- *Using Employee Questionnaire Results for Improving Organizations: The Survey (Feedback) Experiment*, Kansas Business Review, 1959.

⁹⁴ French, Wendell și Bell, H. Cecil, jr.- *Organization Development*, 1999, Prentice Hall, New Jersey.

⁹⁵ Ibidem.

⁹⁶ Dicks, H.V.- *Fifty Years of the Tavistock Clinic*, 1970.

W. R. Bion, John Rickman și alții

Clinica Tavistock a beneficiat de inovațiile folosirii psihologiei sociale în psihiatrie care a evoluat după al doilea război mondial, de lucrările lui W. R. Bion, John Rickman și alora despre terapia de grup, precum și de teoriile lui Lewin. Bion și Rickman au participat la „Experimentul Northfield” din timpul războiului, în cadrul căruia soldații britanici își petreceau șase săptămâni într-un grup în care efectuau diferite sarcini ușoare și discutau despre sentimentele lor, relațiile lor cu ceilalți, dar și probleme administrative și manageriale. Bion a folosit acest experiment mai târziu, în teoria sa asupra comportamentului grupului.⁹⁷

Eric Trist

Abordarea socio-tehnică a restructurării muncii folosită de către clinică a evoluat după vizita lui Eric Trist la o mină, și influențele lui Bion și Lewin asupra sa. Experimentele lui Trist în privința restructurării muncii și folosirea echipelor de muncă semi-autonome în mine au fost înaintașele altor experimente de restructurare în toate domeniile, atât în Europa, cât și în Statele Unite și India.

Conducătorii clinicii Tavistock au menținut relații strânse cu teoreticienii DO din Statele Unite, și, deși abordarea socio-tehnică se axa pe angajații unei organizații, nerespectând abordarea sistemică a DO, multe alte aspecte, printre care interesul pentru cercetarea în acțiune și participare, sunt încă folosite în DO.

Aplicațiile ramurilor DO în alte domenii

Alături de Statele Unite, multe alte țări (incluzând Marea Britanie, Japonia, Norvegia, Canada, Suedia, Finlanda, Australia, Noua Zeelandă, Insulele Filipine, Venezuela și Olanda) folosesc aplicații ale ramurilor de DO prezentate mai sus. Printre companiile care le folosesc se numără Union Carbide și Exxon (primele companii care le-au folosit), Connecticut General Insurance Company, Hewlett-Packard, Tektronics, Graphic Controls, Equitable Life Assurance Company, Digital Equipment Corporation, Procter & Gamble, Microelectronics and Computer Technology Corporation (MCC), Mountain Bell Telephone, General Motors, Bankers trust, Ford Motor Company, Heinz Foods, IBM, Polaroid, Sun Oil și TRW Inc.

Modalitățile în care DO este aplicată în toate aceste țări și companii diferă- de la folosirea altor denumiri pentru tehnici DO până la existența unor programe fără expunere foarte mare, însă într-un studiu făcut la 71 de companii s-au găsit 33 de firme care aveau un program bazat pe tehnici de dezvoltare organizațională, sub acest nume sau altul.

Organizațiile industriale și comerciale nu sunt singurele care folosesc DO. În Statele Unite există aplicații ale tehnicilor DO în sistemul de educație, în agenții de asistență socială, în departamente de poliție, în asociații profesioniste, în unități guvernamentale la nivel local și național, în spitale, biserici, chiar în triburile indiene, și, mai mult, chiar în armata S.U.A. Armata S.U.A. a folosit numai intermitent programe DO, mai ales din cauza lipsei unor măsurători sistematice a rezultatelor. Marina americană a acceptat să organizeze un program de un an, însă a considerat că programul

⁹⁷ Dicks, H.V.- *Fifty Years of the Tavistock Clinic* și DeBoard, Robert- *The Psychoanalysis of Organizations*, 1978.

„are o valoare clară, însă ar fi mai bun dacă a s-ar face o schimbare majoră în structura sa”⁹⁸, fără a preciza care ar fi aceasta.

Pe lângă participarea multor tipuri de organizații, un alt aspect important al aplicațiilor DO este că nu au rămas axate doar pe eşaloanele de sus ale conducerii, ci au încercat să ia în considerare cât mai multe tipuri de meserii - soldați, ofițeri, mineri, oameni de știință și ingineri, preoți, psihologi, geologi, avocați, contabili, surori medicale, doctori, profesori, specialiști IT, tehnicieni, secretare, etc.



Bibliografie obligatorie :

1. Androniceanu, Armenia – **Managementul schimbărilor**, 1998, Editura All, București.
2. Burduș, Eugen; Căprărescu Gheorghița; Androniceanu, Armenia și Miles, Michael – **Managementul schimbării organizaționale**, 2000, Editura Economică, București.
3. French, Wendell și Bell H. Cecil, jr – **Organization Development** (Behavioral Science Interventions for Organization Improvement), 1999, Prentice Hall, New Jersey.
4. Huse, Edgar F.; Cummings, Thomas G. - **Organization Development and Change**. - : St. Paul: West Publishing Company, 1985
5. Tripon, Ciprian; Pop, Ioana - *Introducere în Problematika Schimbării Organizaționale în Administrație Publică* / M. Dodu, C. Ghiolțan, C. Hintea, Cluj-Napoca, Ed. Accent, 2000
6. Tripon, Ciprian -*Despre rezistența la schimbare*, Calin Ghioltan, în **Revista Transilvană de Studii Administrative**, nr1 (2)/1999, Presa Universitară Clujeană



Bibliografie recomandată :

1. Burke, Warner – **Organization Development**, Ediția a doua, 1994, Addison- Wesley Publishing Company.
2. Cameron, S. Kim, Quinn, E. Robert - **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values**, 1999, Addison-Wesley Publishing Company.
3. Carnall, A. Colin - **Managing Change in Organizations**, 1994, Prentice Hall International Ltd., UK.
4. Golembiewski, T. Robert – **Approaches to Planned Change** (Orienting Perspectives and Micro-Level Interventions), 1993, Transaction Publishers, New Brunswick.

⁹⁸ Spehn, Mel R.- *Reflections on the Organizational Effectiveness Center and School*, 1985.

MODULUL II. COMPONENTELE UNUI PROGRAM DE SCHIMBARE / DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ

Scop - Acest modul descrie într-o formă sintetică principalele componente ale unui program de schimbare / dezvoltare organizațională, începând cu diagnoza organizațională, continuând cu colectarea și analiza informațiilor și datelor, cu prezentarea celor mai cunoscute tipuri de intervenții practicate până la ora actuală în domeniu și încheind cu problema rezistenței la schimbare care apare destul de des în practică și afectează rezultatele finale obținute.

Obiective specifice: - acest modul are drept scop aplicare cunoștințelor despre schimbarea și dezvoltarea organizațională

- înțelegerea și stăpânirea metodelor și tehnicilor diagnozei organizaționale
- precizarea instrumentelor de colectare și analiză a datelor folosite în diagnoza organizațională
- prezentarea conceptului de “rezistență la schimbare” și a modelelor teoretice adiacente

Deprinderi / Competențe: - dobândirea cunoștințelor necesare pentru colectarea și analiza datelor necesare diagnozei organizaționale

- dobândirea abilităților teoretice și practice necesare aplicării schimbării organizaționale cu un minimum de rezistență la schimbare

Cunoștințe care ar trebui reactualizate: noțiunile de schimbare organizațională, dezvoltare organizațională și organizație ca sistem deschis de tip biologic

Schema logică a modulului

Diagnoza organizațională ca metodă generatoare de date necesare pentru implementarea unei schimbări organizaționale de succes.

Obiective - Acest modul descrie într-o formă sintetică principalele componente ale unui program de schimbare / dezvoltare organizațională, începând cu diagnoza organizațională, continuând cu colectarea și analiza informațiilor și datelor, cu prezentarea celor mai cunoscute tipuri de intervenții practicate până la ora actuală în domeniu și încheind cu problema rezistenței la schimbare care apare destul de des în practică și afectează rezultatele finale obținute.

Ghid de studiu – Cu un caracter practic / aplicat mai pronunțat decât modulul anterior, acesta urmărește să ofere cursantului o imagine cât mai completă a structurii și etapelor unui program de schimbare / dezvoltare organizațională, a ordinii în care trebuie efectuate anumite operațiuni și a elementelor strategice pe care trebuie să le ia în calcul pentru a mări șansele de succes ale unei asemenea inițiative. Cursantul trebuie să urmărească atent modelele propuse în suportul de curs și să identifice principalele lor avantaje care le propun pentru punerea în aplicare. Un ultim aspect foarte important îl constituie rezistența la schimbare, pe care studentul trebuie să o ia în considerare atât sub aspectele sale negative cât și sub cele pozitive posibile.



Bibliografie obligatorie :

1. Androniceanu, Armenia – **Managementul schimbărilor**, 1998, Editura All, București.
2. Burduș, Eugen; Căprărescu Gheorghița; Androniceanu, Armenia și Miles, Michael – **Managementul schimbării organizaționale**, 2000, Editura Economică, București.
3. French, Wendell și Bell H. Cecil, jr – **Organization Development** (Behavioral Science Interventions for Organization Improvement), 1999, Prentice Hall, New Jersey.
4. Huse, Edgar F.; Cummings, Thomas G. - **Organization Development and Change**. - : St. Paul: West Publishing Company, 1985
5. Tripon, Ciprian; Pop, Ioana - *Introducere în Problematika Schimbării Organizaționale în Administrație Publică* / M. Dodu, C. Ghiolțan, C. Hintea, Cluj-Napoca, Ed. Accent, 2000
6. Tripon, Ciprian -*Despre rezistenta la schimbare*, Calin Ghioltan, în **Revista Transilvană de Studii Administrative**, nr1 (2)/1999, Presa Universitară Clujeană



Bibliografie recomandată :

1. Burke, Warner – **Organization Development**, Ediția a doua, 1994, Addison- Wesley Publishing Company.
2. Cameron, S. Kim, Quinn, E. Robert - **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values**, 1999, Addison-Wesley Publishing Company.
3. Carnall, A.Colin - **Managing Change in Organizations**, 1994, Prentice Hall International Ltd., UK.
4. Golembiewski, T. Robert – **Approaches to Planned Change** (Orienting Perspectives and Micro-Level Interventions), 1993, Transaction Publishers, New Brunswick.

UNITATEA 1. DIAGNOZA ORGANIZAȚIONALĂ (ANALIZA DIAGNOSTICĂ)



Obiective: Însușirea de către cursanți a principalelor caracteristici și etape ale diagnozei organizaționale, înțelegerea rolului pe care îl joacă aceasta într-un program DO și dezvoltarea abilităților de a poziționa și desfășura corect aceste etape în structura unui astfel de program.

Noțiuni cheie: diagnoză organizațională, diagnoză “în cascadă”, suprasistem, subsistem, prediagnoză, simptom semnificativ, postdiagnoză, mediu de sarcină, design organizațional, design de grup.

Chestionar de evaluare:



Test

1. Este diagnoza organizațională o activitate individuală sau de grup? (Argumentați răspunsul.)
2. Care sunt cele 2 criterii după care distingem mai multe tipuri de diagnoze organizaționale?
3. Identificați principalele domenii vizate de diagnoză în cadrul unei organizații.
4. Ce reprezintă un simptom semnificativ și în care dintre cele 2 etape principale ale modelului de diagnoză organizațională propus de Eugen Burduș apare el?
5. Ce activități poate cuprinde subetapa postdiagnozei?
6. Descrieți modul de transfer al componentelor de la nivelele superioare la cele inferioare în modelul de diagnoză organizațională propus de Huse și Cummings.



Definiție

Diagnoza organizațională este o etapă a unui program sau proiect de schimbare sau dezvoltare organizațională, ce constă într-o colaborare între (unii) membrii (ai) organizației și un consultant extern / o echipă de consultanți externi care colectează și analizează informații și date relevante față de o problemă sau un set de probleme, cu scopul de a identifica punctele forte sau slabe ale domeniului analizat, de a evidenția cauzele acestora și de a proiecta soluții care să conducă la o îmbunătățire a situației și a activității organizației (Cummings, 1997, apud Burduș, 2000, p. 85; Verboncu, 1995, apud Burduș, 2000, p. 85)

Poziția diagnozei într-un proiect / program de schimbare / dezvoltare organizațională

Aceasta poate să difere de la un model la altul, tinzând totuși să-și păstreze o poziție mai la începutul sau cel mult la mijlocul unui asemenea tip de acțiune. **Pentru a evidenția această caracteristică facem apel la trei exemple.**

Primul ne este furnizat de către Wendell French și Cecil Bell Jr. în lucrarea „*Organization Development*” și ne spune că procesul de dezvoltare organizațională are trei componente de bază (diagnoza, acțiunea / intervenția și managementul programului care presupune toate activitățile necesare asigurării succesului programului) și patru etape sau pași care trebuie parcurși în următoarea succesiune (French și Bell, Jr., 1999, pp. 105-106):

1. Diagnoza stării organizației;
2. Acțiunile / intervențiile realizate pe baza datelor furnizate de diagnoză;
3. Evaluarea efectelor acțiunilor / intervențiilor;
4. Noile acțiuni sau intervenții.

Observăm că etapa a patra nu este una complet nouă ci este o reitereare a celei de a doua, ceea ce presupune apariția unui circuit realizat pe baza feedback-ului asigurat de rezultatele evaluării în proces. Acest fapt ne conduce la ideea că după etapa a patra ar trebui să urmeze o nouă etapă de evaluare a efectelor noilor acțiuni / intervenții și, în funcție de rezultatele acesteia, procesul să se încheie sau să continue.

Lucrul cel mai interesant pe care îl observăm referitor la diagnoză în modelul French-Bell este că aceștia gândesc procesul de schimbare organizațională în termeni foarte tehnici, trecând direct la activitatea de diagnoză fără a lua în discuție eventualele etape preliminare.

Totuși, aceiași autori, atunci când vorbesc de programele / proiectele propriu-zise de dezvoltare organizațională, aduc în discuție un model care presupune mai multe etape și anume modelul lui Warner Burke.

Acesta presupune următoarele etape / faze (Burke, 1994, apud French și Bell, Jr., 1999, pp. 121-122):

1. **Entry** (în original) - **Inițierea** (prima întâlnire client-consultant în care a aceștia încearcă să-și dea seama dacă sunt compatibili în vederea unei colaborări);
2. **Contracting** (în original) - **Contractarea** (în care părțile încheie un acord scris în care sunt menționate pretențiile, contribuțiile și responsabilitățile partenerilor, cel mai adesea legat de resursele necesare, de termenele limită de execuție și de efectele așteptate);
3. **Diagnosis** (în original) - **Diagnoza** (faza determinării stării de fapt a organizației care se bazează în primul rând pe colectarea și analiza datelor și informațiilor);
4. **Feedback** (în original) - **Feedback-ul** (punerea clientului în posesia informațiilor analizate și prelucrate pentru a avea o mai bună și mai clară imagine a situației organizației);
5. **Planning** (în original) - **Planificarea schimbării** (implicarea clientului în alegerea / conturarea soluțiilor alternative, analiza critică a acestora, selectarea soluției finale și dezvoltarea planului de acțiune);
6. **Interventions** (în original) - **Intervențiile** (implementarea planului de acțiune);
7. **Evaluation** (în original) - **Evaluarea** efectelor programului.

Se poate constata că modelul lui Warner Burke este mai detaliat și că diagnoza se apropie în acest caz de o poziție centrală în programul de schimbare / dezvoltare organizațională.

Asemănător stau lucrurile și în cazul modelului de proiecte de schimbare / dezvoltare organizațională propus de Kolb și Frohman și prezentat de Michael I. Harrison în lucrarea sa „*Diagnosing Organizations. Methods, Models, and Processes*”, a cărui structură presupune tot șapte etape (Kolb și Frohman, 1970, pp. 51-56, apud Harrison, 1987, p. 5):

1. **Scouting** (în original) – **Cercetarea** – Consultantul (Consultanții) și clientul (clienții) se cunosc reciproc. Consultantul urmărește trei lucruri importante: **a).** să determine cât de pregătit este clientul și alți membrii ai organizației pe care o reprezintă acesta de a susține proiectul și de a-și schimba comportamentul; **b).** să își formeze o primă impresie a nevoilor, problemelor și capacității organizației și **c).** să se decidă dacă resursele, abilitățile și interesele sale corespund aspectelor menționate anterior.
2. **Entry** (în original) – **Inițierea** – Consultantul și clientul negociază așteptările privind proiectul și formalizarea acestora într-un contract în care se specifică natura și durata activităților, contribuția părților, forma de colaborare a acestora și rezultatele care ar urma să fie obținute.
3. **Diagnosis** (în original) – **Diagnoza** – Consultantul culege informații despre natura și sursele problemelor organizației, analizează datele, examinează posibilele soluții și oferă feedback clienților.
4. **Planning** (în original) – **Planificarea** – Consultantul și clientul stabilesc împreună obiectivele următoarei etape și planifică intervențiile care trebuie efectuate pentru a rezolva problemele și a îmbunătăți eficacitatea organizațională.
5. **Action** (în original) – **Acțiunea** – Clientul implementează, cu ajutorul consultantului, intervențiile planificate.

6. **Evaluation** (în original) – **Evaluarea** – Clientul și consultantul evaluează impactul acțiunilor întreprinse și eventualele acțiuni viitoare. Într-o situație ideală, rezultatele proiectului ar fi evaluate de către un specialist independent de cele două părți contractuale.

7. **Termination** (în original) – **Finalizare** – Dacă nu mai este planificată nici o altă acțiune, proiectul se încheie în acest moment. Însă el se poate încheia și mai repede dacă părțile contractuale sunt nemulțumite de modul în care evoluează acesta.

Remarcăm o mare similitudine între structurile și conținutul celor două modele propuse de Burke și Kolb și Frohman, chiar dacă sunt folosiți fie termeni identici ca formă de exprimare dar diferiți ca și conținut (cum este cazul etapei de Inițiere (Entry, în original), fie termeni diferiți ca formă dar cu conținut cvasi-identic (cum este cazul conceptelor Contractare (Contracting, în original) utilizat de Burke și Inițiere (Entry, în original) utilizat de Kolb și Frohman). Un element de originalitate sau de diferențiere (întrucât originalitatea nu este un scop în sine într-o asemenea inițiativă) îl reprezintă faptul că unul dintre autori consideră o activitate ca fiind mai importantă și/sau mai consistentă pentru a o propune ca și etapă distinctă, pe când celălalt o reține doar ca și simplă componentă a unei etape (cum este cazul feedback-ului diagnostic). În sfârșit, Kolb și Frohman subliniază importanța etapei de Finalizare (Termination, în original), probabil nu pentru că ne-am putea imagina scenariul unui proiect de schimbare / dezvoltare organizațională care, odată început, să se desfășoare la nesfârșit, devenind astfel o parte integrantă a activității specifice organizației, ci pentru a sublinia fie faptul că această etapă poate interveni prematur în desfășurarea unui asemenea proiect, afirmându-i eșecul, fie faptul că, în ciuda tendinței perfecționiste sau foarte pretențioase a cel puțin uneia dintre părțile contractante, proiectul trebuie să se încheie la un moment dat astfel încât acest lucru să facă loc apariției efectelor și rezultatelor lui.



Activități diagnostice în afara etapei / fazei diagnozei din structura unui proiect / program de schimbare / dezvoltare organizațională

De reținut

Conform lui Harrison, multe proiecte de dezvoltare organizațională se deplasează mai degrabă înainte și înapoi în etapele definite mai sus decât le parcurg în ordinea lor secvențială. În plus, consultanții se angajează în activități diagnostice și în alte etape decât cea de diagnoză propriu-zisă (Harrison, 1988, p. 7). De exemplu, în etapa de **Cercetare** (Scouting, în original), consultanții fac o vizită organizației-potențial client, ocazie cu care observă discret că angajații nu și-au personalizat locurile de muncă pentru a se simți mai confortabil în timpul programului de lucru, urmând ca mai târziu să verifice dacă situația identificată este rezultatul unui nivel scăzut de identificare al angajaților cu locul de muncă sau al politicii interne a organizației de a nu permite personalizarea. Tot în această etapă pot realiza câteva interviuri sau pot organiza discuții de grup pentru a se familiariza cu organizația și de a evalua atitudinea membrilor ei față de proiectul propus și pot consulta diverse documente ale organizației. Bazându-se pe informațiile astfel obținute, consultanții pot realiza o **diagnoză preliminară** a nevoilor, potențialului și capacității de schimbare și dezvoltare ale organizației cu ajutorul căreia să identifice din timp dacă angajații sunt dispuși să coopereze într-o analiză diagnostic formalizată și să ia anumite decizii și să acționeze în urma feedback-ului primit. Cu ajutorul acestora, consultanții pot să-și

ajusteze așteptările dar mai ales pot să ajusteze așteptările managementului pentru a evita riscul unei colaborări dezamăgitoare care să se încheie cu un eșec.

Un alt exemplu se referă la faptul că diagnoza poate fi o parte a etapei de **Acțiune** întrucât aceasta din urmă reprezintă o *intervenție* în viața rutinieră a organizației, ocazie cu care întrebările puse angajaților referitor la munca lor și la organizația din care fac parte îi pot stimula să-și evalueze propriile sentimente față de acestea, fapt ce poate conduce la apariția unor așteptări de schimbare din partea managementului.

Adesea multe probleme care sunt evidențiate prin diagnoză sunt foarte utile în etapa de **Evaluare**, când reprezentanții organizației-client și consultanții pot negocia o revenire asupra etapelor anterioare, și anume **Diagnoza**, **Planificarea** și **Acțiunea**.

Participarea în diagnoza organizațională

Conform acestui criteriu, există trei tipuri de proiecte (Harrison, 1988, pp. 8-10):

a. Multe proiecte de dezvoltare organizațională pot fi descrise ca fiind **centrate pe consultant** (consultant-centered, în original) pentru că consultanții își asumă majoritatea responsabilității în desfășurarea etapelor de la diagnoză până la planificarea acțiunilor necesare și, uneori, chiar realizează intervențiile sau supervisează implementarea soluțiilor. Întrucât diagnoza solicită competențe tehnice deosebite, adesea ea devine puternic centrată pe consultant, acesta (sau aceștia în cazul unei echipe) preferând această variantă pentru că este mai simplă și mai potrivită unei cercetări mai riguroase și mai obiective. Cu toate acestea s-a constatat că, în urma feedback-ului diagnostic, clienții consideră de multe ori rezultatele ca fiind irelevante sau prea amenințătoare și nu mai sunt dispuși să acționeze pe baza lor.

b. Prin contrast, diagnoza **centrată pe client** implică reprezentanții organizației-client în tot atâtea etape ale proiectului în câte este util și posibil. Avantajul acestei variante este că membrii organizației-client contribuie cu propria lor experiență profesională și cu propriul lor punct de vedere în procesele de culegere și de analiză a datelor. În plus, această participare activă și consistentă mărește gradul de aderare și de susținere a cercetării și face ca feedback-ul să fie mai ușor înțeles și acceptat, crescând astfel șansele ca membrii organizației-client să-și dezvolte capacitatea de auto-evaluare care să-i ajute să reacționeze mai bine la schimbări rapide de natură socială, economică, tehnologică etc. Pe de altă parte, puternica implicare în diagnoză a membrilor organizației-client pune sub semnul întrebării obiectivitatea cercetării și aduce în discuție teama că surselor anumitor informații comunicate prin răspunsuri sau comportamente observate nu li se va putea asigura confidențialitatea.

c. O a treia variantă este reprezentată de **auto-diagnoză**, în măsura în care există deja angajate în organizație persoane care au competențele necesare unor asemenea activități specializate pentru a se putea descurca fără ajutorul unor colaboratori externi. În plus, și aici se pune problema constrângerilor pe care le-ar putea resimți analiștii interni care, în calitate de angajați permanenți ai organizației și nu doar pe durata proiectului, s-ar putea gândi la posibilele repercursiuni pe care le-ar putea suferi dacă anumite rezultate ale diagnozei ar nemulțumi anumiți membrii cu autoritate sau cu influență mai mare. Astfel se pune din nou problema obiectivității diagnozei. Un ultim factor care face mai puțin atractivă aceasta

variantă este acela că, chiar și într-o situație favorabilă în care organizația este dispusă să accepte o doză mai mare și mai consistentă de critică, angajaților care au competențele (preponderent teoretice) necesare realizării diagnozei interne le lipsesc adesea calitățile suplimentare care se obțin doar prin experiența dobândită prin practică, acești membri ai organizației fiind angajați în subunități care, prin natura lor, presupun activități prea puțin/deloc compatibile cu cele presupuse de diagnoza organizațională.

Tipologia diagnozelor organizaționale

Ne oprim asupra a două criterii mai importante ce determină tipuri distincte de diagnoze:

I. Natura programului de schimbare / dezvoltare organizațională determină următoarele tipuri de diagnoză (Huse și Cummings, 1985, p. 34):

- diagnoza orientată spre rezolvarea problemelor prin eliminarea disfuncționalităților;
- diagnoza orientată spre dezvoltarea organizațională prin exploatarea oportunităților.

Bine-nțeles că aici ținem cont de faptul că aspectul mixt este aproape întotdeauna implicat întrucât eliminarea disfuncționalităților conduce direct la o îmbunătățire a activității organizaționale însă nu garantează exploatarea tuturor oportunităților.

II. Sfera de cuprindere distinge următoarele tipuri de diagnoze (Burduș, 2000, p. 86):

- diagnoza generală – vizează întreaga organizație și conduce la recomandări de ansamblu;
- diagnoza parțială – vizează o anumită activitate, un anumit domeniu sau o anumită componentă sau unitate a organizației, fiind mult mai specializată și mai detaliată iar recomandările ei au un efect mai redus asupra ansamblului;
- diagnoza *în cascadă* – formă mixtă care începe printr-o diagnoză generală ce identifică punctele “nevralgice” ale organizației și continuă cu o diagnoză specializată sau cu un set de diagnoze specializate (în mod asemănător diagnozei parțiale) care se focalizează asupra elementelor sau domeniilor deficitare, intrând în profunzime până la nivelul de detaliere stabilit de comun acord de conducerea organizației și de specialiști.

Domeniile vizate de diagnoză

Conform opiniei lui Richard Beckhard există două arii de interes pentru aplicarea diagnozei (Beckhard, 1969, p. 26, apud French și Bell, Jr., 1999, p. 107):

a. Componentele sistemice (suprasistemul sau mediul exterior, sistemul organizațional luat ca întreg, subsistemele ca elemente componente ale sistemului organizațional);

b. Procesele (intra)sistemice:

- de stabilire a obiectivelor;
- de luare a deciziilor;
- de planificare;
- de comunicare;

- de colaborare între grupuri, echipe sau subunități;
- de rezolvare a conflictelor etc.

Ținte diagnostice	Explicare și identificare de exemple	Informații specifice căutate	Metode tradiționale de diagnosticare
Organizația totală (luată ca un întreg)	Sistemul ca întreg este analizat în totalitatea lui. Diagnoza include și extrasistemul organizațional (mediul), grupurile sau forțele precum clienții, furnizorii și reglementările guvernamentale. Exemple : o firmă manufacturieră, un spital, o rețea departamentală a unui magazin, un sistem școlar, o confesiune religioasă.	Care sunt normele organizației ? Care sunt atitudinile și sentimentele față de recompensare, scopurile organizaționale, supervizare și top management ? Cum este climatul organizațional ? (Deschis vs. închis, autoritar vs. democratic) Cât de bine funcționează procesele organizaționale cheie ? Cât de eficiente funcționează «mecanismele detectoare » pentru monitorizarea solicitărilor interene și externe ? Sunt scopurile și strategia organizaționale înțelese și acceptate ? Care este performanța organizației ?	Cercetările pe bază de chestionar sunt cele mai populare în organizațiile mari. Interviuurile, atât de grup cât și individuale, sunt utile pentru obținerea de informații detaliate. Tabelele cu membrii reprezentativi ai organizației ce sunt studiați periodic sunt utile pentru a urmări schimbările în timp. Examinarea documentelor organizației – reguli, reglementări, politici, simboluri ale birourilor sau ale statutului etc. produc o mai bună cunoaștere a culturii și funcționării organizației. Întâlnirile/Ședințele diagnostice efectuate la diferite nivele organizaționale produc informație consistentă într-un interval relativ scurt de timp. Focus grupurile pot furniza informații valoroase.
Subsistemele complexe și heterogene	Acest grup țintă se referă la unitățile principale din organizațiile mari, la divizii sau companii subsidiare, «operațiuni europene » și departamente funcționale precum marketingul, manufactura și resursele umane.	Toate cele de mai sus, plus următoarele: Cum vede acest subsistem întregul sistem și viceversa? Care sunt solicitările unice pentru acest subsistem? Sunt structuriel și procesele organizaționale corelate cu aceste solicitări? Care sunt principalele probleme cu care se confruntă acest subsistem și subunitățile lui? Scopurile subsistemului compatibile cu scopurile organizației? Conflictele ce provin din solicitările bazate pe roluri și din identitatea funcțională afectează eficacitatea performanței subsistemului? Cuvintele cheie sunt relațiile de tip « parte-întreg » și alinierea.	Dacă subsistemele sunt mari și dispersate teritorial, cea mai recomandată este tehnica de cercetare bazată pe chestionar. Interviuurile, observația și documentele organizației sunt surse adecvate de informații despre performanțe și despre probleme. Este valoroasă și interviuarea « legăturii » dintre «parte » și « «întreg».
Subsistemele mici, simple și relativ omogene	Acestea sunt grupuri sau echipe de muncă formale tradiționale. Pot fi grupuri permanente, echipe de intervenție temporare sau grupuri nou constituite	Aici sunt relevante întrebările despre cultură, climat, atitudini și sentimente plus următoarele: Care sunt problemele principale ale echipei? Cum poate fi îmbunătățită eficacitatea echipei? Care sunt	Metodele caracteristice sunt: interviul individual, urmat de întâlnirea sau ședința de grup pentru analizarea datelor obținute din interviu; chestionarele; observarea întâlnirilor de grup și a altor

		lucrurile pe care le fac unii indivizi ce le creează probleme altora? Sunt relațiile de tip lider/membru cele care sunt dorite? Cunosced indivizii cum sunt corelate posturile lor cu scopurile grupului și ale organizației? Cât sunt de eficace procesele de grup? Sunt resursele grupului și cele individuale bine utilizate?	activități cotidiene; întâlnirea grupului formal pentru autodiagnosticare.
Subsistemele interfețe și intergrupuri	Acestea constau în subseturile sistemului ca întreg precum structura organizațională matriceală ce îi solicită unui individ sau unui grup să raporteze la două autorități. Dar mai frecvent această țintă constă în membrii unui subsistem care au probleme și responsabilități comune cu membrii altui subsistem de genul suprapunerilor de producției și întreținere, marketing și producție.	Cum se văd aceste subsisteme unele pe celelalte? Ce probleme întâmpină două grupuri în a lucra împreună? Ce piedici își pun unul altuia? Cum pot colabora pentru a îmbunătăți performanța ambelor grupuri? Sun suficient de clare scopurile, subscopurile, sferele de autoritate și de responsabilitate? De ce natură este climatul dintre grupuri? Cum ar dori membrii lor să fie acesta?	Întâlnirile confruntative între grupuri reprezintă adesea metoda de culegere a datelor și de planificare a acțiunilor corective. Întâlnirile pentru „ogîndirea” organizației sunt utilizate atunci când sunt implicate trei sau mai multe grupuri. Pot fi utilizate și interviuri pentru fiecare subsistem urmate de întâlniri de „partajare de date” sau de observare a interacțiunilor. Pot fi utile și diagramele de flux ale principalelor procese.
Diadele și/sau triadele	Perechi superior/subordonat, colegi interdependenți, contacte de legătură – persoane care au multiple apartenențe de grup.	Care este calitatea relațiilor? Au toate părțile implicate aptitudinile/abilitățile necesare pentru îndeplinirea sarcinilor? Părțile au o atitudine de colaborare sau de competiție? Constituie un subsistem eficace? Se susțin unele pe celelalte?	Se utilizează frecvent interviuri separate urmate de întâlniri ale părților pentru a examina orice fel de discrepanță apărută în datele obținute din interviuri. Poate fi utilă și verificarea percepțiilor fiecărei părți prin situații de confruntare. Observația este o modalitate importantă de evaluare a calității dinamice a interacțiunii.
Indivizii	Toți indivizii din cadrul organizației.	Lucrează indivizii în concordanță cu așteptările organizației? Cum își percep poziția și performanța? Anumite tipuri de probleme apar în mod curent? Se ridică oamenii la nivelul standardelor și normelor organizației? Au nevoie de anumite cunoștințe, aptitudini și abilități specifice? Ce oportunități de dezvoltare a carierei au disponibile, își doresc sau le-ar fi necesare? De ce neplăceri se lovesc ?	Sursele de informații sunt interviurile, informațiile obținute din ședințele de diagnoză sau probele identificate de departamentul de resurse umane. O altă sursă este auto-evaluarea.
Rolurile	Rolul este un set de comportamente practicate de o persoană ce ocupă o anumită poziție într-o organizație. Toate persoanele dintr-o organizație au roluri ce presupun anumite comportamente : asistenți administrativi, supervizori,	Ce comportamente legate de rol ar trebui adăugate, eliminate sau schimbate? Sunt rolurile bine definite? Care este «potrivirea» dintre persoană și rol? Ar trebui să i se asigure cunoștințe și aptitudini/abilități speciale celui care asumă un	De obicei informația este obținută prin observație, interviuri, tehnica analizei rolurilor sau o abordare la nivel de echipă a « managementului prin obiective» . Activitățile de planificare a carierei oferă acest gen de informație ca și

	contabili, cercetători, directori executivi, agenți comerciali.	anumit rol ? Este aceasta persoana potrivită pentru acest rol?	output.
Sistemele inter-organizaționale ce constituie suprasistemul – arena transorganizațională a Dezvoltării Organizaționale	Un exemplu este un sistem juridic/legislativ dintr-o regiune, incluzând poliția locală, regională, de stat și federală, agențiile de investigații, instanțele de judecată, agenții de eliberare condiționată din închisoare, procuratură și mari curți cu jurați. Majoritatea acestor suprasisteme sunt atât de complexe încât eforturile schimbare tind să se focalizeze pe părți ale lor.	Cum văd oamenii-cheie din fiecare segment al suprasistemului întregul și părțile lui componente ? Există fricțiuni și incongruențe între părțile componente? Există subunități cu înaltă și slabă performanță ? De ce?	Tehnica «oglinirii organizației» sau elaborarea unor liste privind modul în care se percep grupurile între ele reprezintă o metodă des utilizată pentru diagnoza realizată în comun. Sunt utile și chestionarele, interviurile și diagramele de flux ale celor mai importante procese.

TABELUL 1.1. Diagnoza subsistemelor organizaționale (French și Bell, Jr., 1999, pp. 108-111)

Proces organizațional	Explicație și remarci identificatoare	Informații specifice căutate	Metode tradiționale de diagnosticare
Modele, stiluri și fluxuri de comunicare	Cine vorbește cu cine și despre ce? Cine inițiază comunicarea? Comunicarea este bidirecțională sau unidirecțională? Se realizează de sus în jos, de jos în sus, lateral? Ajunge informația unde trebuie și la timp ?	Este comunicarea orientată în sus, în jos sau lateral? Este filtrată? De ce? Cum? Se «potrivesc» modelele de comunicare cu activitățile ce trebuie îndeplinite? Care este climatul comunicațional? Este comunicare deschisă sau închisă?	Observația mai ales în cazul întâlnirilor ; chestionare pentru organizațiile mari ; interviuri și discuții cu membrii grupului. Analiza ședințelor video-înregistrate este foarte utilă.
Stabilirea scopurilor	Stabilirea obiectivelor leagă de sarcini și determinarea criteriilor de măsurarea a îndeplinirii lor ar trebui să aibă loc la toate nivelurile organizației.	Se stabilesc scopuri? Cine participă la această activitate? Posedă oamenii aptitudini/abilități necesare pentru stabilirea unor scopuri eficiente? Sunt ei în stare să stabilească obiective pe termen lung și pe termen scurt? Sunt atinse aceste obiective?	Chestionarele, interviurile și observația sunt modalități de evaluare a abilității indivizilor și grupurilor din cadrul organizației de a stabili scopuri.
Luarea deciziei, rezolvarea problemelor și planificarea acțiunii	Evaluarea alternativelor și alegerea unui plan de acțiune sunt funcții centrale și fundamentale ale organizațiilor. Ele includ obținerea de informații, stabilirea priorităților, evaluarea alternativelor și implementarea lor.	Cine ia decizii? Sunt ele eficiente? Sunt utilizate toate resursele disponibile? Sunt necesare aptitudini/abilități suplimentare de luare a deciziilor? Sunt necesare aptitudini/abilități suplimentare de rezolvare a problemelor? Sunt membrii organizației satisfăcuți cu procesele de luare a deciziilor și de rezolvare a problemelor?	Observarea întâlnirilor de rezolvare a problemelor la diferite nivele ale organizației este în mod deosebit de valoroasă în diagnosticarea acestui proces. Analizarea ședințelor video-înregistrate este și ea utilă. Documentele organizației constituie surse valoroase.

Managementul și rezolvarea conflictelor	Conflicte interpersonale și intergrupale există în mod frecvent în organizații. Deține organizația mijloace eficiente de a le trata ?	Unde există conflicte? Cine sunt părțile implicate? Cum este să fii manageriat? Care sunt normele sistemului pentru abordarea conflictelor? Sistemul de recompensare are potențialul de a genera conflicte?	Interviurile, observația efectuată de către o a treia parte și observarea întâlnirilor sau ședințelor sunt metode folosite în mod curent.
Managerierea relațiilor de interfață	Interfețele reprezintă acele situații în care două sau mai multe subsisteme întâmpină probleme comune sau li se suprapun responsabilități. Acest lucru este întâlnit adesea când două grupuri separate sunt interdependente în atingerea obiectivelor dar au responsabilitate separată.	Care este natura relațiilor dintre două grupuri? Sunt clare scopurile? Este clară responsabilitatea? Care sunt principalele probleme pe care le întâmpină cele două grupuri? Ce condiții structurale favorizează sau inhibă eficacitatea managementului de interfață?	Interviurile, observația efectuată de către o a treia parte și observarea întâlnirilor sau ședințelor de grup sunt metode folosite în mod curent pentru diagnosticarea acestor procese.
Relațiile superior-subordonat	Autoritatea formală din organizații presupune că unii conduc iar ceilalți îi urmează : aceste situații sunt în mod frecvent surse de probleme organizaționale.	Care sunt stilurile de leadership predominante? Ce probleme apar între superiori și subordonați?	Chestionarele dezvăluie normele și climatul general referitor la leadership. Interviurile și chestionarele relevă comportamentele de leadership dorite.
Sistemele tehnologice și ingineresti	Toate organizațiile se bazează pe multiple tehnologii – producție și operare, procesare de informații, planificare, marketing etc. – pentru realizarea de produse și prestare de servicii.	Există tehnologie adecvată pentru obținerea unei performanțe satisfăcătoare? Care este stadiul actual tehnologic (tehnologia de ultimă oră) și cât de comparabilă este cu ea tehnologia organizației? Sunt necesare schimbări tehnologice?	În general, acest domeniu nu se află în sfera de expertiză a consultantului pe probleme de Dezvoltare organizațională. Acesta trebuie să caute ajutor din partea « experților » fie din interiorul fie din exteriorul organizației. Interviurile și discuțiile de grup focalizate pe tehnologie sunt printre cele mai bune căi de a determina cât de adecvate sunt sistemele tehnologice. Uneori experții externi realizează un audit și fac recomandări , alteleori cei interni.
Managementul strategic și planificarea pe termen lung	Monitorizarea mediului, adăugarea de sau renunțarea la anumite « produse » , anticiparea unor evenimente viitoare și luarea deciziilor ce afectează pe termen lung viabilitatea organizației trebuie practicate pentru ca organizația să rămână eficientă și competitivă.	Cine este responsabil « de a privi înainte » și cu luarea deciziilor pe termen lung? Dețin aceștia instrumente și susținere adecvate? S-au dovedit a fi eficiente deciziile pe termen lung recente? Care este natura solicitărilor actuale și viitoare ale mediului?	Interviurile cu realizatorii chei de politici, discuțiile de grup și examinarea documentelor istorice generează o bună cunoaștere a acestei dimensiuni.

	Viziunea și misiunea stabilesc cadrul strategiei.	Care sunt competențele și punctele forte specifice ale organizației? Misiunea este clară și larg împărtășită?	
Învățarea organizațională	Învățarea din succesele și eșecurile trecutului, din «petele negre» ale prezentului și de la toți membrii organizației este esențială pentru a rămâne competitivi și energici și pentru a dezvolta noi paradigme.	Care ne sunt punctele forte și care sunt zonele problematice? Ce observații, idei, sugestii sunt disponibile din partea tuturor membrilor organizației? Comportamentul nostru actual concordă cu lucrurile cărora ne dedicăm? Înregistrăm/Notăm în documente filosofia noastră, ce învățăm și progresele noastre?	Interviuri, chestionare, metode de diagnosticare a grupului ; examinarea asumpțiilor și culturii ; jocuri și exerciții pentru a produce conștientizarea dizabilităților organizaționale de învățare ; examinarea rutinelor defensive ; vzionarismul, incluzând analiza mediului.

TABELUL 1.2. Diagnoza proceselor organizaționale (French și Bell, Jr., 1999, pp. 112-115)

Etapele diagnozei

Întrucât și în cazul acestei probleme există mai multe puncte de vedere, ne-am oprit asupra celui emis și conturat de Eugen Burduș în lucrarea „*Managementul schimbării organizaționale*” care identifică două etape principale (Burduș, 2000, pp. 92-98):

1. *Pregătirea analizei diagnostic* (prediagnoza) ce cuprinde activități de delimitare a ariei de studiu, constitutirea echipei responsabile de efectuarea diagnozei și selectarea celor mai adecvate metode și instrumente necesare realizării acesteia.

2. *Investigația și analiza* – cuprinde următoarele subetape:

2.1. Culegerea și sistematizarea datelor ce pot viza unul sau mai multe domenii de interes (financiar, comercial, de producție, resurselor umane, cercetării-dezvoltării, managerial etc.) în funcție de tipul de program și respectiv tipul de diagnoză aplicate. De asemenea obiectivele influențează și metodele și instrumentele de colectare a datelor, cele mai des utilizate fiind chestionarul, interviul, observația și analiza secundară (consultarea documentelor).

2.2. Evidențierea simptomelor semnificative care reprezintă cele mai mari diferențe sesizabile între standardele de performanță (ceea ce se aștepta să se realizeze) și performanța propriu-zisă (ceea ce s-a realizat în realitate) și care pot fi analizate utilizându-se metode cantitative și calitative.

2.3. Evidențierea punctelor forte și punctelor slabe și a cauzelor care le generează, analiză care, utilizând aceleași tipuri de metode ca și în cazul subetapei anterioare, trebuie să realizeze în final conexiunea dintre simptomul semnificativ și cauzele primare.

2.4. Elaborarea recomandărilor pentru eliminarea disfuncționalităților sau exploatarea oportunităților, de la caz la caz.

2.5. Postdiagnoza – cuprinde:

- finalizarea redactării studiului;
- multiplicarea și difuzarea studiului tuturor membrilor și unităților din organizație care sunt implicate sau afectate direct de programul de schimbare / dezvoltare organizațională;
- discutarea problemelor;
- definitivarea recomandărilor;
- întocmirea programului de implementare (intervențiile) cu precizarea competențelor, responsabilităților și termenelor de aplicare.

Modelul de diagnoză organizațională Huse-Cummings

Prezentat de Edgar Huse și Thomas Cummings în lucrarea „*Organization Development and Change*”, acest model se conturează pornind de la modelul sistemelor deschise și conturându-se pe trei nivele, la fiecare dintre acestea urmărindu-se input-rile (intrările), componentele corespunzătoare nivelului respectiv și output-urile (ieșirile) (Huse și Cummings, 1985, pp. 38-60).

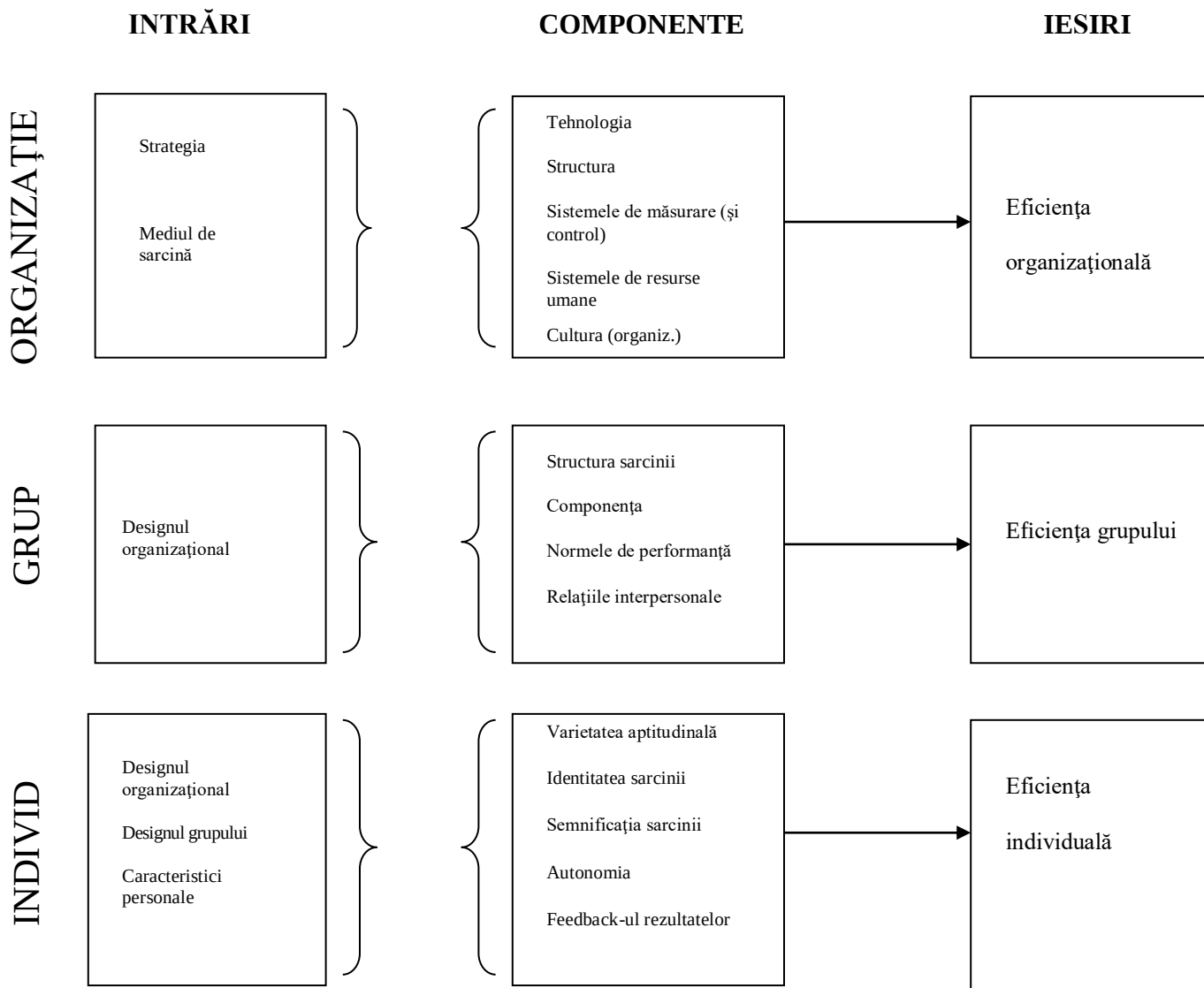


FIGURA 1.1. Model de diagnoză organizațională (Huse și Cummings, 1985, p. 39)

La **nivel organizațional** avem:

Intrări (input-uri):

Strategia - planul de acțiune ce definește cum își va folosi o organizație resursele pentru a obține avantaje competitive în mediul în care activează.

Mediul de sarcină - totalitatea părților / elementelor mediului exterior care sunt relevante în atingerea obiectivelor (furnizori, clienți, concurență etc.).

Componente (corespunzătoare nivelului organizațional):

Tehnologia - se referă la modul în care organizația convertește resursele în produse și/sau servicii; include metode de producție, flux tehnologic / operațional și echipamente.

Structura - presupune modalitățile organizaționale de divizare / repartizare a muncii pe componente orizontale și pe nivel ierarhice pe verticală.

Sisteme de măsurare și control - metode de colectare, evaluare și diseminare a informațiilor referitoare la grupurile și indivizii din organizație; controlează și detectează devierea de la obiective.

Sistemul / sistemele de resurse umane - întregul set de activități specifice domeniului și care urmăresc maximizarea rezultatelor în raport cu investiția în capitalul uman al organizației (planificare personalului, recrutarea, selectarea, integrarea, conducerea, motivarea, evaluarea, dezvoltarea, disciplinarea etc.).

Cultura organizațională - setul de valori și convingeri împărtășite de majoritatea membrilor organizației, care tind să le conserve și să le promoveze.

Ieșirile (Output-urile) (nivelului organizațional):

Eficiența organizațională (se poate măsura de ex. prin impactul asupra mediului, convertirea unora dintre rezultate în investiții etc.).

La **nivelul grupului** avem:

Intrări (Input-uri):

Designul organizațional - se referă la componentele corespunzătoare nivelului organizațional ce formează cadrul în care își desfășoară activitatea grupurile.

Componente (corespunzătoare nivelului grupului):

Structura sarcinii - se referă la modul în care este stabilit designul sarcinii grupului; variază de-a lungul a două dimensiuni: reglementarea comportamentelor de sarcină (specifice muncii) și coordonarea membrilor grupului.

Componența - se referă la membrii grupului luând în considerare mai multe criterii de diferențiere (de ex. vârsta, pregătirea profesională, experiența, aptitudinile etc.).

Normele de performanță - convingerile membrilor grupului referitoare la modul în care acesta trebuie să-și îndeplinească sarcinile; derivă din interacțiunea membrilor grupului și servește ca ghid al comportamentului de grup.

Relațiile interpersonale – se referă la aspectele psihosociale ale relațiilor umane din grup ce pot afecta activitatea și randamentul acestuia.

Ieșirile (Output-urile) (nivelului grupului):

Eficiența grupului (care se poate măsura de ex. prin calitatea deciziilor luate, a muncii în echipă, coeziunea de grup etc.).

La **nivel individual** avem:

Intrări (Inputuri):

Designul organizațional – se referă la componentele corespunzătoare nivelului organizațional ce formează cadrul în care individul reprezintă cea mai mică unitate.

Designul grupului – se referă la grupul, echipa, serviciul sau departamentul din care face parte un individ și postul său corespunzător.

Caracteristicile personale - vârstă, educație, experiență, aptitudini etc.

Componente (corespunzătoare nivelului individual):

Varietatea aptitudinală - gama de activități și de deprinderi corespunzătoare acestora, solicitate de un anumit post.

Identitatea sarcinii (de serviciu) – măsoară gradul în care un post solicită / presupune desfășurarea unui segment de activitate profesională identificabil și relativ complet.

Semnificația / Importanța muncii – identifică gradul în care munca desfășurată în conformitate cu un anumit post are un impact semnificativ asupra mediului / în plan social.

Autonomia – indică gradul în care specificul unui post oferă o libertate mai mare de planificare a muncii și de stabilire a metodelor de lucru.

Feedback-ul asupra rezultatelor – se referă la gradul în care un anumit tip de activitate profesională furnizează prestatorului ei informații directe și clare despre eficacitatea performanțelor sale.

Ieșirile (Output-urile) (nivelului individual):

Eficiența individuală – se poate măsura prin cantitatea și calitatea muncii, satisfacția profesională, absenteism, dezvoltarea profesională etc.

Urmărind reprezentarea grafică a acestui model de diagnoză, constatăm că, pe fiecare nivel, între *Intrări* și *Componente* nu se evidențiază o relație de determinare (reprezentată printr-o săgeată) ca în cazul relației *Componente* – *Ieșiri*, ci una de concordanță, de strânsă corespondență și articulare a acestor elemente (reprezentată prin acolade).

Un alt lucru important de reținut referitor la acest model de diagnoză este faptul că *Componentele* de la nivelele superioare se transferă la nivelele inferioare, transformându-se în *Intrări*, astfel realizându-se o conexiune strânsă între toate sursele de informații relevante în problema schimbării organizaționale și conducând la o imagine articulată a situației.

UNITATEA 2. COLECTAREA ȘI ANALIZA INFORMAȚIILOR ȘI DATELOR



Obiective: Dezvoltarea la nivelul cursanților abilitățile de a selecta și utiliza corect principalele metode de colectare a informațiilor și datelor și de a realiza o cât mai eficientă activitate de analiză în funcție de caracteristicile contextului organizațional în care le va aplica.

Noțiuni cheie: norme de performanță ale echipei, deprinderi puternic înrădăcinate, consultarea surselor secundare. feedback-ul datelor diagnostice, energie organizațională.

Chestionar de evaluare:



Test

1. În ce constă etapa preliminară colectării și analizei informațiilor și datelor și care este utilitatea ei?
2. Identificați principalele avbtaje și dezavantaje ale fiecărei metode de colectare a informațiilor și datelor.
3. Ce fel de metodă analitică este analiza câmpului de forțe din modelul Kurt Lewin și în ce constă ea?
4. La ce se referă etapa post-analitică și care sunt cele 3 responsabilități pe care și le asumă față de energia necesară schimbării organizaționale?
5. Care sunt cei 2 factori majori care condiționează efectul feedback-ului rezultatelor diagnostice și ce condiții trebuie să îndeplinească pentru a asigura succesul schimbării organizaționale?



Cele două activități corespunzătoare acestei unități fac parte și reprezintă etape distincte din cadrul procesului de diagnoză organizațională.

Edgar F. Huse și Thomas G. Cummings le asociază alte două activități, o etapă preliminară și o etapă post-analitică, construind astfel un model cu patru etape (Huse și Cummings, 1985, pp. 63-79).

Etapa preliminară – dezvoltarea relației consultant–membrii organizației (cuprinși în proiectul / programul de dezvoltare / schimbare organizațională)

Această relație este foarte importantă întrucât natura ei influențează cantitatea, calitatea și utilitatea informațiilor și datelor colectate. Este asemănătoare unui contract de colaborare în vederea realizării diagnozei (*diagnostic contract* în original).

Huse și Cummings propun un ghid orientativ compus din următorul set de întrebări îndrumătoare care, prin răspunsurile pe care le presupun din partea consultantului (sau a echipei de specialiști, dacă e cazul), îi asigură acestuia (acestora) șansele de a obține o colaborare cât mai bună și mai eficientă cu reprezentanții organizației (Huse și Cummings, 1985, pp. 64-65):

1. Cine este consultantul? (introducerea persoanei);
2. De ce se află în organizație și ce trebuie să facă? (definirea obiectivelor diagnozei, explicarea rolului activității de diagnoză în proiect / programul de dezvoltare / schimbare organizațională);
3. Pentru cine lucrează? Pe cine reprezintă? Cine l-a solicitat? (Dacă consultantul lucrează pentru un comitet format atât din manageri cât și din executanți, acest lucru îl va ajuta în dezvoltarea unor relații avantajoase pentru obținerea de date);
4. Ce dorește consultantul de la reprezentanții organizației și de ce? (cuantifică efortul și timpul cu care contribuie membrii organizației; în acest moment este deosebit de important să se pună accentul pe caracterul voluntar al participării);
5. Cum va proteja consultantul confidențialitatea? (asigurarea anonimatului garantează obținerea unor răspunsuri sincere ale angajaților);
6. Cine va avea acces la datele prelucrate? (se pune accentul pe caracterul colaborativ al diagnozei, pe faptul că angajații ar trebui să identifice cauzele propriilor probleme pe baza datelor obținute tot cu ajutorul lor);
7. Ce câștigă membrii organizației? (explicarea clară a beneficiilor ce vor duce la o îmbunătățire a situației organizației);
8. Se poate avea încredere în consultant? (este o întrebare cu caracter general, bazându-se pe abilitățile consultantului de a răspunde cât mai bine celorlalte întrebări de până aici; obținerea unui răspuns final afirmativ mai este garantată și prin realizarea unor discuții deschise, față-în-față cu toți cei implicați în program, discuții cărora să li se acorde un timp adecvat de desfășurare).

Culegerea datelor

Metodele, tehnicile și instrumentele de colectare în vederea realizării diagnozei sunt aceleași cu cele care se folosesc și în alte tipuri de cercetări: chestionarul, interviul, observația și măsurătorile non-intruzive precum consultarea surselor secundare (documentele organizației) (Huse și Cummings, 1985, p. 65).

Le trecem într-o sintetică în tabelul de mai jos, oprindu-ne doar la câteva caracteristici generale (avantaje și dezavantaje) care ajută la selectarea celei/celor mai adecvate metode în raport cu ceea ce dorim să cercetăm printr-o diagnoză realizată în vederea dezvoltării/schimbării organizaționale.

Metoda	Avantaje	Dezavantaje
Interviurile	1. Adaptive – permit colectarea de date de la o gamă largă de subiecți 2. Surse de date consistente 3. Empatice 4. Pot construi/dezvolta relații	1. Costisitoare 2. Răspunsuri părtinitoare ale respondenților 3. Dificultăți în cuantificarea și interpretarea datelor 4. Subiectivism excesiv în relatări
Metoda	Avantaje	Dezavantaje
Chestionarele	1. Răspunsurile sunt cuantificabile și ușor sintetizate 2. Ușor de utilizat în cazul unor eșantioane mari 3. Relativ necostisitoare 4. Pot furniza un volum mare de date	1. Nonempatice 2. Întrebările predeterminate pot omite anumite probleme 3. Suprainterpretarea datelor 4. Răspunsuri părtinitoare
Metoda	Avantaje	Dezavantaje
Observația	1. Colectează date despre comportamente în locul impresiilor despre comportamente 2. În timp real, nu retrospectiv 3. Adaptivă	1. Dificultăți de codare și de interpretare 2. Lipsa consistenței în problema eșantionării 3. Părtinire din partea observatorului și fiabilitate discutabilă 4. Costisitoare
Metoda	Avantaje	Dezavantaje
Măsurătorile non-intruzive	1. Non-reactive – absența răspunsurilor părtinitoare 2. Nivel înalt de validitate 3. Ușor cuantificabile	1. Dificultăți privind căutarea și accesarea de informații 2. Incertitudini privind validitatea 3. Dificultăți de codare și de interpretare

TABELUL 2.1. Compararea diferitelor metode de colectare a datelor (Nadler, 1977, p. 119, apud Huse și Cummings, 1985, p. 72)

Metode specifice de analiză diagnostică utilizate în proiectele / programele de schimbare / dezvoltare organizațională

Kurt Lewin ne propune o metodă specifică numită *analiza câmpului de forțe* (Lewin, 1951, apud Huse și Cummings, 1985, pp. 72-73). Esența acestei metode o reprezintă două mari categorii de forțe, forțele favorabile schimbării și forțele de menținere a status quo-ului (a situației actuale a organizației). În cadrul fiecărei categorii se realizează o evaluare a fiecărei forțe în parte (mărimii fiecăreia) cu scopul de identifica principalele bariere în fața schimbării și a principalelor căi de ale depăși.

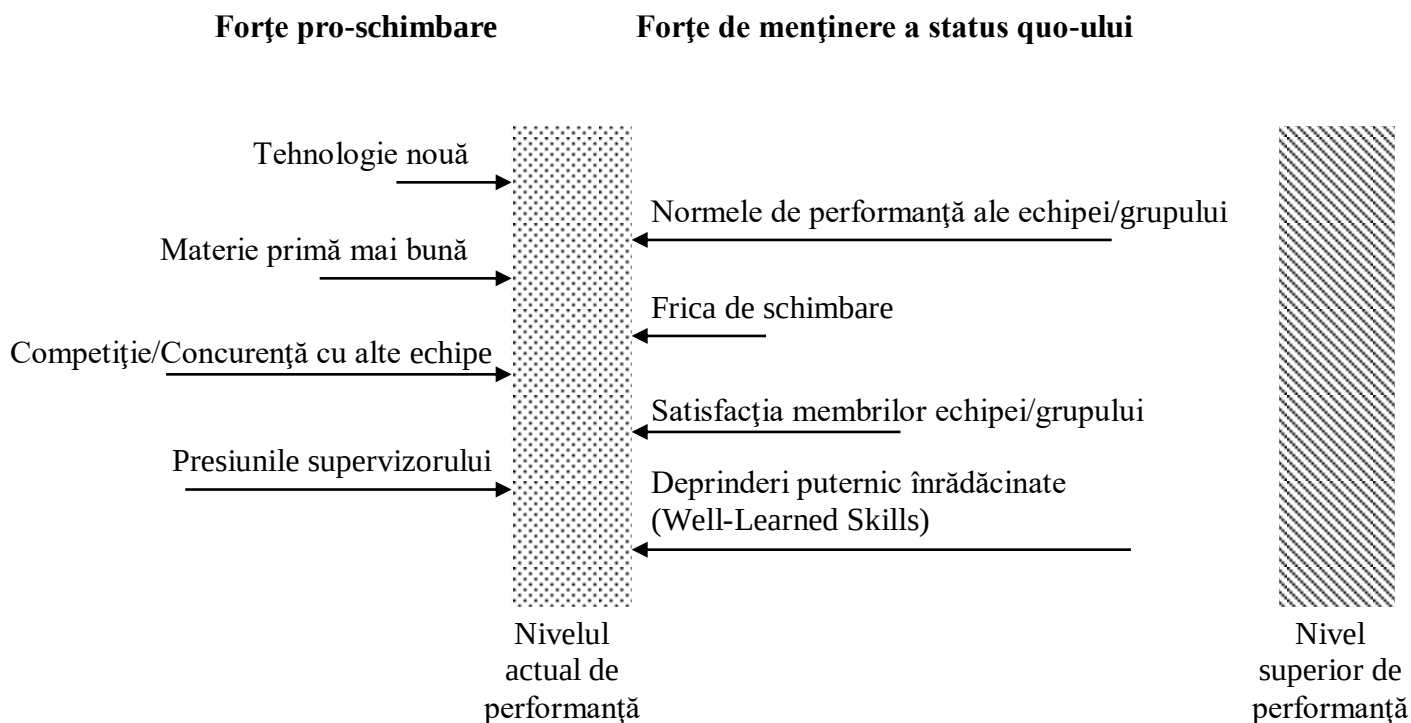


FIGURA 2.1. Analiza câmpului de forțe în problema performanțelor unei echipe de lucru (Huse și Cummings, 1985, p. 73)

În acest caz informația poate fi colectată printr-un interviu de grup în care membrii să fie solicitați să identifice factorii de menținere a nivelului actual de performanță și pe cei care ar putea determina un nivel superior de performanță. Mai mult decât atât, li se solicită să evalueze și puterea fiecărui factor-forță în parte, valoarea medie a evaluării fiind reprezentată în schema de mai sus prin săgeți de lungimi diferite. Se evidențiază astfel două forțe mai puternice favorabile creșterii nivelului de performanță (competiția / concurența cu alte echipe care desfășoară activități similare și presiunile supervisorului) și două forțe mai puternice de menținere a nivelului actual de performanță (normele de performanță ale echipei / grupului și deprinderi puternic înrădăcinate (Well-Learned Skills)). Conform concepției lui Lewin, în această situație eforturile ar trebui îndreptate spre reducerea forțelor de rezistență la schimbare (cele de menținere a status quo-ului), întrucât această strategie ar conduce la reducerea tensiunilor și conflictelor care ar putea apărea mai degrabă dacă eforturile ar fi orientate spre amplificarea forțelor favorabile schimbării.

Un alt model specific de analiză a datelor în cadrul unui proiect / program de schimbare / dezvoltare organizațională este propus de Eugen Burduș în lucrarea *Managementul schimbării organizaționale* (Burduș, 2000, p. 97) și poartă denumirea de **arbore al conexiunilor „cauză-efect”**. Exemplul oferit de Eugen Burduș provine din sectorul privat dar, dincolo de inconvenientul de a se ocupa de un simptom semnificativ inexistent în sectorul public și anume profitul, el este binevenit pentru că ne oferă o imagine deosebit de complexă a potențialului acestei metode.

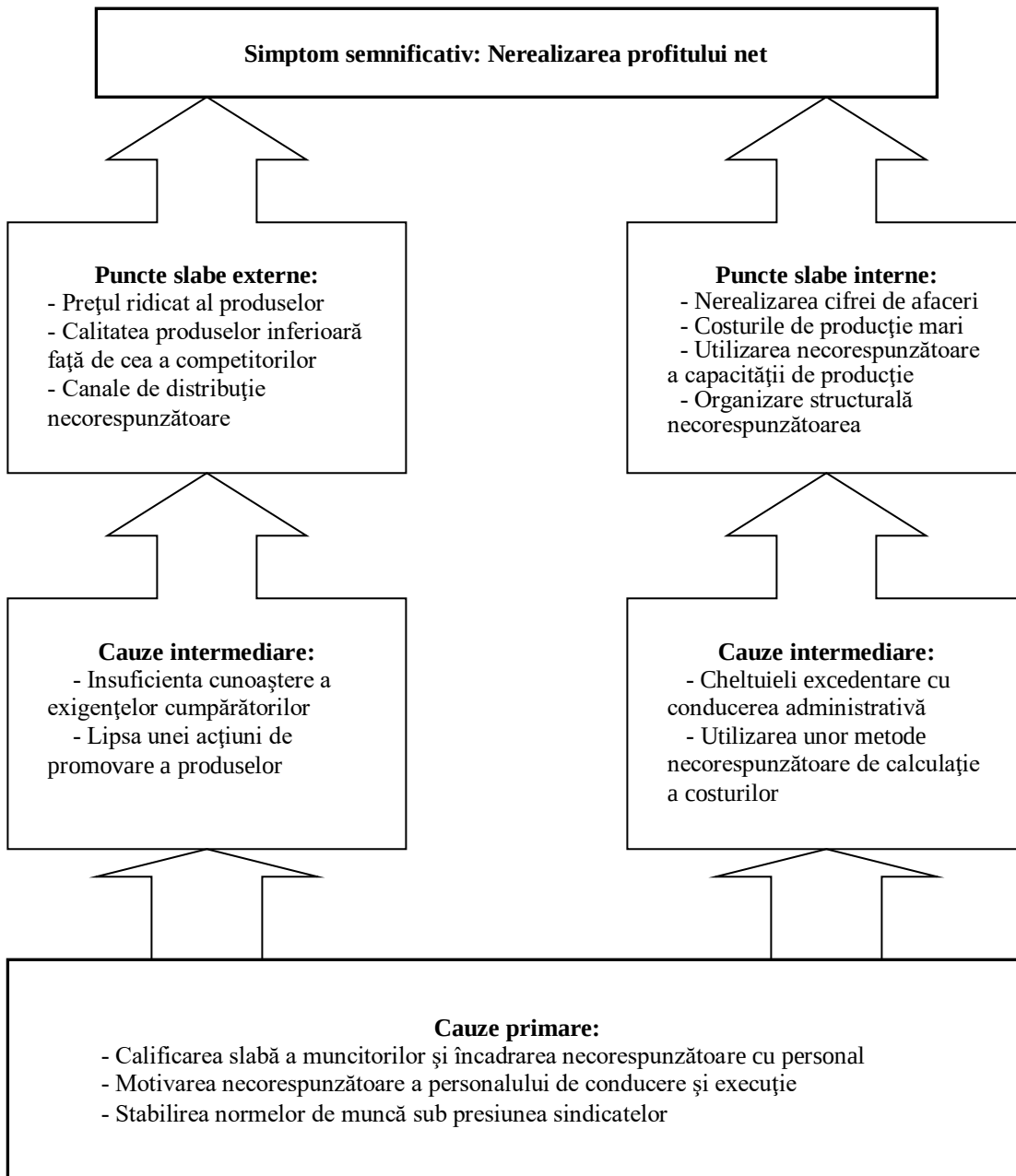


FIGURA 2.2. Arborele conexiunilor „cauză-efect” (Burduș, 2000, p. 97)

Remarcăm că modelul exemplificat mai sus pornește de la un **simptom semnificativ** și identifică într-o succesiune inversă succesiunii tradiționale liniare cauză-efect, **puncte slabe** și **cauze intermediare** (de proveniență diferită, *internă* și *externă*), conducând în final la ceea ce reprezintă principala provocare în cadrul etapei diagnostice și anume identificarea

cauzelor primare ale simptomului semnificativ. Remarcăm de asemenea că în exemplul dat avem de-a face cu un *simptom semnificativ negativ* dar există și situații în care avem un *simptom semnificativ pozitiv* iar atunci modelul ne va ajuta să identificăm în primul rând *puncte forte* în locul celor *slabe*.

Feedback-ul datelor (rezultatelor diagnozei)

Această ultimă etapă legată de activitățile de colectare și analiză a informațiilor și datelor este foarte importantă pentru că de modul în care este ea realizată depinde succesul intervențiilor al căror scop este obținerea schimbării dorite în interiorul organizației.

După cum ne arată schema logică de mai jos, realizarea feedback-ului datelor obținute prin analiza diagnostic conduce (sau nu o face) la schimbarea dorită, implicând câteva elemente suplimentare din cadrul organizației: structuri, procese și energie (Huse și Cumings, 1985, pp. 76-77). Dacă primele două elemente ne sunt destul de clare, mai rămâne să-l lămurim pe cel de-al treilea. Energia, în contextul problematicii dezvoltării organizaționale și a managementului schimbării se referă la resursa umană implicată care poate furniza, atunci când este bine condusă și administrată, un valoros potențial volitiv sau intențional ce poate fi fructificat cu ajutorul unui impuls dat pentru a se îndrepta într-o anumită direcție. Corectitudinea sau incorectitudinea acestei direcții depinde de competența și experiența celor care răspund de implementarea unui asemenea program de dezvoltare / schimbare organizațională și nu în ultimul rând de modul în care reușesc să fructifice acest întreg proces de feedback.

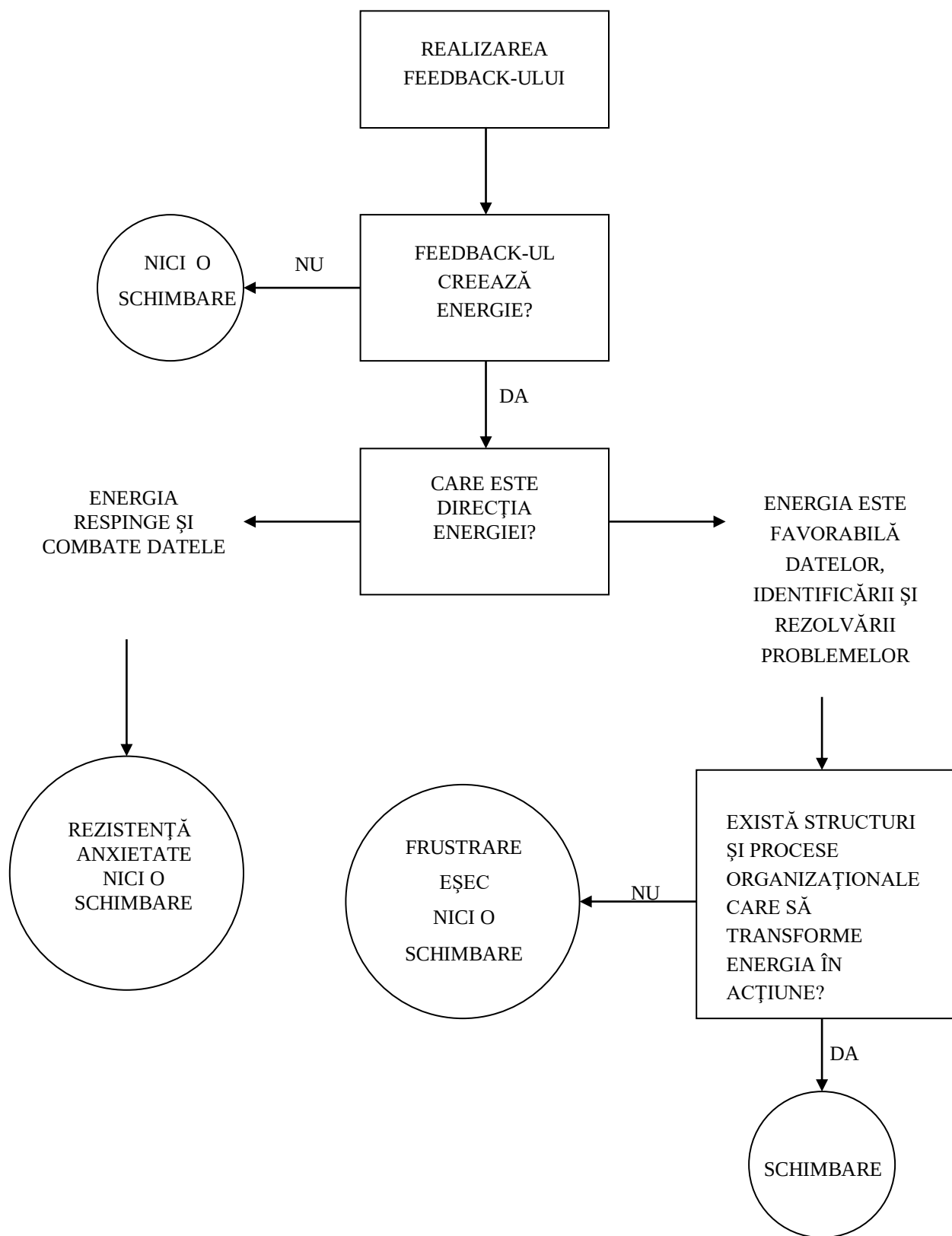


FIGURA 2.3. Efecte posibile ale feedback-ului diagnostic (Huse și Cummings, 1985, p. 77)

Efectul feedback-ului depinde de doi factori majori: conținutul informațional și procesul de comunicare a datelor (Huse și Cummings, 1985, pp. 76-79).

CONȚINUTUL (informațional)

Este necesar să aibă următoarele opt proprietăți, el trebuind să fie:

1. **Relevant** (proprietate ce se obține în primul rând prin includerea managerilor și a angajaților reprezentanți ai organizației în activitatea de culegere a datelor);
2. **Inteligibil** (condiție îndeplinită prin utilizarea cât mai frecvent posibil a graficelor și schemelor);
3. **Descriptiv** (se referă la faptul că datele comunicate trebuie să fie legate de comportamente reale; în acest sens este indicată utilizarea exemplelor și a ilustrațiilor);
4. **Verificabil** (se referă la acuratețe și validitate; de exemplu, explicarea eșantionului utilizat sau a distribuției de frecvență);
5. **Limitat (Restrâns)** (dacă nu se respectă această condiție se poate ajunge la o supraîncărcare a angajaților cu informație, cu efecte negative asupra acțiunilor ulterioare);
6. **(Să aibă) Impact** (datele să fie restrânse și focalizate pe problemele pe care oamenii le pot stăpâni, le pot schimba);
7. **Comparativ** (când este posibil, să se utilizeze puncte de referință pentru situarea grupului vizat într-un context mai larg);
8. **Nefinalizat** (datele comunicate nu constituie un scop în sine, ci un stimul de acțiune, un punct de pornire pentru discuții, diagnoze suplimentare (dacă este cazul) și rezolvarea problemelor).

PROCESUL (de comunicare a datelor obținute prin diagnoză)

Acesta se realizează în cadrul unor întâlniri, ședințe sau serii sau sesiuni de întâlniri și ședințe. Huse și Cummings subliniază șase principale caracteristici ale acestui proces:

1. Motivarea puternică a tuturor membrilor organizației implicați în proiect / program de a utiliza datele ce le sunt comunicate (în mod surprinzător, sunt invocate atât stimulentele cât și metodele coercitive pentru respectarea acestei condiții);
2. Asigurarea asistenței în utilizarea datelor;
3. Structurarea întâlnirilor (altfel poate apărea pericolul transformării într-un haos general);
4. Asigurarea unei componente adecvate (a grupului de discuții care e indicat să fie compus din indivizi cu probleme comune sau similare, fie că sunt membri ai aceleași echipe, fie că fac parte din echipe diferite);
5. Asigurarea unei puteri adecvate (a membrilor grupului) (identificarea și clarificarea distincției dintre problemele pe care aceștia le pot schimba, cele pentru care pot face recomandări și cele asupra cărora nu au control; dacă puterea tinde spre zero, apare pericolul transformării discuțiilor în simple exerciții abstracte);
6. Asigurarea asistenței procesului în sine (printr-un consultant sau un membru competent al grupului).

UNITATEA 3. INTERVENȚIILE ÎN PROGRAMELE DE MANAGEMENT AL SCHIMBĂRII ȘI DE DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ



Obiective: Însușirea de către studenți a principalelor caracteristici ale tipurilor fundamentale de intervenții și dezvoltarea capacității de a selecta cele mai eficiente metode de implementare a schimbării organizaționale respectând condițiile teoretice de bază.

Noțiuni cheie: intervenții procedurale, intervenții relaționale, intervenții experimentale, intervenții dilematice, intervenții perspective, structural-organizatorice, intervenții culturale, consultare procesuală, team-building, design structural, organizație colaterală, cultură corporatistă.

Chestionar de evaluare:



Test

1. Care sunt cele 4 condiții esențiale propuse de Wendell și French pentru implementarea intervențiilor de dezvoltare organizațională și la ce fel de întrebări încearcă să răspundă cât mai eficient acestea?
2. Identificați 3 rezultate pe care le considerați a fi mai importante dintre cele 8 menționate în această unitate a suportului de curs. Argumentați alegerile făcute.
3. Care este diferența între intervenția celei de a treia părți și intervenția de tip „relații intergrup”?
4. Spre raportul dintre care elemente organizaționale sunt orientate intervențiile tehnestructurale?
5. Ce este și în ce constă organizația colaterală?
6. Care sunt cele 3 sisteme organizaționale vizate de managementul schimbării strategice ca tip de intervenție în cadrul unui program de schimbare/dezvoltare organizațională?



Definiție

Intervențiile sunt “seturi de activități structurate în care anumite componente organizaționale (grupuri țintă sau indivizi) sunt angajați în îndeplinirea uneia sau mai multor sarcini ce au ca scop îmbunătățirea organizațională sau dezvoltarea individuală” (French și Bell, Jr., 1999, p.145).

Pentru implementarea intervențiilor de dezvoltare sau schimbare organizațională, Wendell și French propun luarea în calcul a următoarelor condiții esențiale (French și Bell, Jr., 1999, pp.146-148):

I. Realizarea unui plan general sau a unei strategii de intervenție în cadrul oricărui program de dezvoltare sau schimbare organizațională, care să răspundă unui set minim de întrebări fundamentale precum:

1. Ce dorim să realizăm?
2. Care este cel mai adecvat moment, durata optimă și cea mai potrivită ordine de desfășurare a intervențiilor?
3. Ce am învățat din diagnoză despre obstacole și bariere, despre dorința de schimbare, despre sursele de energie necesare etc.?

II. Structurarea adecvată a activităților:

1. pentru a include persoanele relevante, afectate de problema / problemele în cauză;
2. pentru ca persoanele vizate să fie orientate spre problemele și/sau oportunitățile identificate de consultanți și/sau membrii organizației;
3. pentru ca obiectivele și căile de atingere a lor să fie clare;
4. pentru a garanta o probabilitate mare de obținere a succesului;
5. pentru a asigura învățarea practică și teoretică;
6. pentru ca membrii organizației să fie “descătușați” și nu anxioși și defensivi;
7. pentru ca membrii organizației să învețe cum să rezolve problemele dar și “să învețe cum să învețe”;
8. pentru a se învăța mai mult, atât despre sarcină (ce trebuie făcut?) cât și despre proces (cum trebuie făcut?);
9. pentru ca indivizii să fie implicați cu întreaga lor personalitate, nu parțial.

III. Selectarea și ordonarea corectă a intervențiilor:

1. pentru *maximizarea datelor diagnostice*;
2. pentru *maximizarea eficacității* prin ordonarea intervențiilor astfel încât acțiunile anterioare să contribuie la eficientizarea acțiunilor ulterioare;
3. pentru *maximizarea eficienței* prin conservarea timpului, energiei și a banilor;
4. pentru *maximizarea rapidității* cu care e obținută îmbunătățirea organizațională;
5. pentru *maximizarea relevanței*, prima dată efectuându-se intervențiile cu impact asupra individului și a culturii organizaționale și apoi cele cu impact asupra sarcinilor și a performanței;
6. pentru *minimizarea tensiunilor psihologice și organizaționale*.

IV. Conștientizarea faptului că intervenții diferite au dinamici diferite și produc efecte diferite pentru că se bazează pe mecanisme cauzale diferite. Ținând cont de acest lucru, Robert Blake și Jane Mouton au identificat următoarele tipuri de intervenții (Blake și Mouton, 1964, pp. 281-283, apud French și Bell, Jr., 1999, p. 148):

1. *Intervenții bazate pe discrepanță* (dintre acțiuni, atitudini etc.);
2. *Intervenții bazate pe teorie* (cunoștințe din domeniul științelor comportamentale utilizate în explicarea comportamentelor din momentul implementării programului);
3. *Intervenții procedurale* (analiza critică a ceea ce s-a făcut pentru a se vedea dacă s-au folosit cele mai adecvate metode);
4. *Intervenții relaționale* (focalizate pe rezolvarea relațiilor interpersonale cu o încărcătură psihologică negativă);
5. *Intervenții experimentale* (două planuri de acțiune sunt testate din punctul de vedere al consecințelor lor, înainte ca o decizie finală să fie luată);
6. *Intervenții dilematice* (utilizează o dilemă emergentă sau impusă pentru o mai atentă examinare și identificare a posibilelor soluții de rezolvare a problemei);
7. *Intervenții perspective* (reorientează atenția dinspre problemele momentului spre context, spre perspectiva istorică, spre obiectivele propuse pentru viitor pentru a putea analiza dacă acțiunile prezentului nu au deviat cumva de la ținta inițială);
8. *Intervenții structural-organizaționale* (solicită examinarea și evaluarea cauzelor structurale care au condus la ineficiență organizațională);
9. *Intervenții culturale* (se focalizează pe mituri, legende, tradiții, practici curente – elementele definitorii ale culturii organizaționale).

În consecință, în funcție de tipul și natura lor cauzală, de la intervenții putem să așteptăm următoarele *rezultate* (French și Bell, Jr., 1999, pp. 149-150):

1. *Feedback* (se referă la obținerea de informații despre sine, ceilalți, procese de grup sau dinamică organizațională, la care individul n-a mai avut acces până în acel moment, informații care să contureze o imagine obiectivă a realității).
2. *Conștientizarea schimbării normelor socioculturale sau a normelor disfuncționale actuale* (oamenii tind să se alinieze noilor “reguli ale jocului” sau să-și schimbe atitudinea și comportamentul când sesizează o discrepanță între ceea ce li se oferă conform condițiilor și regulilor prezentului și ceea ce doresc ei să obțină).
3. *Intensificarea interacțiunii și a comunicării* (conduc la schimbări în atitudinile și comportamentele indivizilor și/sau grupurilor întrucât le permit acestora să verifice cât de compatibili sunt în plan social din punct de vedere al valorilor și convingerilor specifice).
4. *Confruntare* (se referă la descoperirea și examinarea diferențelor de norme, valori, convingeri sau atitudini cu scopul de a elimina obstacolele din calea unei interacțiuni eficiente).
5. *Educare* (în sensul său larg, dezvoltă cunoștințele (teoretice), aptitudinile, deprinderile (practice), convingerile etc.).

6. *Participare* (creșterea numărului de indivizi implicați în rezolvarea problemelor, luarea deciziilor, producerea de noi idei îmbunătățește calitatea deciziilor luate, gradul de acceptare a acestora, nivelul de satisfacție la locul de muncă etc.).

7. *Creșterea responsabilității* (clarificarea responsabilităților indivizilor și monitorizarea activității acestora conduc la îmbunătățirea performanțelor).

8. *Îmbunătățirea energiei și a optimismului* (activitățile motivatoare și mobilizatoare îi determină pe oameni să se îndrepte spre un viitor dezirabil dar și accesibil în același timp).



Clasificarea intervențiilor

Există un număr foarte mare de tipuri de intervenții. Edgar Huse și Thomas Cummings ne propun în lucrarea *“Organization Development and Change”* următoarele patru mari categorii în care le cuprind pe cele mai importante, în funcție de țintele primare pe care acestea le vizează (Huse și Cummings, 1985, pp. 82-370):

I. Intervențiile asupra proceselor interumane – sunt focalizate pe angajații din cadrul organizațiilor și pe aspectele legate de interacțiunea dintre aceștia, cum ar fi comunicarea, conducerea, rezolvarea problemelor, dinamica grupurilor etc. În această categorie sunt cuprinse următoarele tipuri de intervenții:

I.1. Grupul-T – se bazează pe o învățare experimentală, grupul-T de bază presupunând un număr de 10-15 indivizi care nu se cunoșteau între ei până în acel moment și care, împreună cu instructorul lor, își examinează propriile comportamente cât și pe cele ale celorlalți în urma interacțiunii lor sociale.

I.2. Consultarea procesuală – se focalizează pe relațiile interpersonale și pe dinamica socială ce se manifestă la nivelul echipelor de muncă. Un consultant îi ajută pe membrii echipei să diagnosticheze funcționarea grupului și să conceapă soluții adecvate pentru probleme precum conflictele disfuncționale, comunicarea defectuoasă sau norme de lucru ineficiente. Scopul este ca cei implicați să dobândească competențele necesare pentru ca singuri să-și identifice și să-și rezolve problemele.

I.3. Intervenția celei de a treia părți. Această metodă de schimbare se focalizează pe relațiile interpersonale disfuncționale din organizații. Conflictele interpersonale pot deriva din probleme strict profesionale cum ar fi neînțelegerile privitoare la metodele de lucru sau din probleme sociale cum ar fi deficiențele comunicaționale. Intervenționistul (cea de-a treia parte) îi ajută pe oameni să rezolve conflictele prin metode de tipul negocierii sau concilierii.

I.4. Activități de construire-a-echipei (Team building). Această intervenție se focalizează pe creșterea eficienței echipelor în îndeplinirea sarcinilor de serviciu. Asemenea *consultării procesuale*, diagnostichează procesele de grup și structurează soluții pentru rezolvarea problemelor dar merge ceva mai departe examinând sarcinile grupului, rolurile membrilor echipei și strategiile de îndeplinire ale sarcinilor de serviciu. Mai mult, intervenționistul poate oferi consultanță de specialitate legată de sarcinile grupului.

În aceeași categorie a *intervențiilor asupra proceselor interumane*, dar *la o scară mai largă*, mai sunt cuprinse:

I.5. Feedback-ul cercetării. Constă în colectarea informațiilor despre organizație și retransmiterea lor către manageri și angajați pentru ca aceștia să-și poată diagnostica problemele și să poată dezvolta planuri de acțiune în vederea

rezolvării lor. Pentru colectarea datelor se folosesc de obicei chestionarele iar feedback-ul se realizează cel mai adesea începând cu nivelele superioare ale ierarhiei organizaționale și continuând cu cele inferioare.

I.6. Întâlnirile de confruntare organizațională. Este utilizată mai ales când se înregistrează condiții de stres accentuat la nivel de organizație și când echipa managerială trebuie să-și organizeze resursele disponibile pentru rezolvarea unor probleme urgente și imediate. Metoda are ca scop mobilizarea membrilor organizației pentru identificarea problemelor, stabilirea țințelor și trecerea la acțiune. Presupune implicarea mai multor grupuri de angajați.

I.7. Relațiile intergrup. Asemănător intervenției celei de a treia părți, ajută angajații la rezolvarea conflictelor numai că se referă la conflicte între două sau mai multe echipe sau departamente. De obicei, un consultant ajută părțile implicate să identifice cauzele conflictului și să aleagă cele mai adecvate soluții de rezolvare a situației, pornind de la soluțiile comportamentale (de ex. reducerea interacțiunilor părților implicate până la un minim necesar) și ajungând până la soluțiile atitudinale (de ex. schimbarea modului de percepție reciprocă a părților implicate).

I.8. Abordările normative. Aceste intervenții propun o așa-zisă „cea mai bună soluție” managerială pentru o organizație. Presupun instrumente standardizate de măsurare a practicilor organizaționale și proceduri specifice de ajutorare a membrilor organizației de a implementa cu succes soluțiile propuse. Două dintre cele mai cunoscute programe de schimbare și dezvoltare organizațională sunt *sistemul managerial al lui Rensis Likert* și *grila de dezvoltare organizațională a lui Robert Blake și Jane Mouton*.

II. Intervențiile tehn structurale sunt orientate spre raportul dintre angajați și tehnologia și structurile organizaționale. *Tehnologia organizațională* se referă la *metodele de lucru* și la *fluxul tehnologic* (luate în sensul lor cel mai larg), în timp ce *structurile* se referă la *diviziunea muncii*, la *ierarhia organizațională* și la *designul muncii*. În această categorie intră:

II.1. Diferențierea și integrarea. Reprezintă una dintre primele abordări contingente ale designului organizațional. Diferențierea se referă la designul departamentelor cuprinse în organizație iar integrarea la metodele de coordonare a acestora, ambele fiind raportate la gradul de siguranță și stabilitate al mediului în care activează organizația.

II.2. Designul structural. Acest program se referă la diviziunea muncii în organizații, în general, rezultatul său conducând la trei tipuri de structuri: a. structuri funcționale care divid organizația pe departamente specializate pe sarcini specifice; b. structuri productive cu organizații structurate pe departamente sau unități de producție; c. structuri matriceale care stabilesc structura organizațională combinând departamentele sau unitățile funcționale cu cele de producție.

II.3. Organizația colaterală. Această intervenție creează o organizație paralelă pe care echipa managerială o poate utiliza pentru a suplini organizația formală inițial-existentă. Organizațiile colaterale au un caracter informal relativ și încearcă să rezolve problemele pe care organizația formală nu reușește să le rezolve.

II.4. Calitatea vieții profesionale. Reprezintă o categorie mai largă de intervenții focalizate pe situația angajatului în organizație și pe eficiența organizațională. Se concentrează în primul rând pe promovarea participării angajaților la procesul de luare a deciziilor. Poate include îmbunătățiri ale designului muncii, ale sistemului de recompense, ale structurii participative, ale mediului și condițiilor de lucru (programul zilei de lucru, condițiile fizice, instrumentele și utilajele folosite etc.).

II.5. Designul muncii. Acest tip de program este preocupat de structurarea muncii echipelor de lucru dar și a locurilor de muncă individuale. Presupune o gamă largă de intervenții începând cu abordările problemelor sistemelor sociotehnice și încheind cu designul echipelor de muncă auto-reglatoare, echipe care pot să-și adapteze singure propriile comportamente de sarcină cu un control extern limitat. Designul muncii mai include și încercări de dezvoltare a posturilor (a locurilor de muncă) prin asigurarea pentru angajați a unei diversități mai mari de sarcini, a unei autonomii mai mari și a unui feedback îmbunătățit asupra rezultatelor muncii.

III. Intervențiile (asupra) managementului resurselor umane se focalizează pe politicile de personal ale organizațiilor, acordând o atenție deosebită mecanismelor de integrare a oamenilor în organizații. Dintre acestea reținem:

III.1. Stabilirea obiectivelor. Urmărește obținerea unei mai bune corelări între obiectivele organizaționale și cele ale managementului de personal printr-o comunicare îmbunătățită și prin stabilirea în comun a obiectivelor de către manageri și subordonați, fie luați individual fie ca grup. Aceștia se întâlnesc în mod regulat pentru a planifica activitatea, a evalua realizările și pentru a rezolva problemele în vederea atingerii obiectivelor.

III.2. Sistemele de recompense. Se ocupă de conceperea și de structurarea recompenselor organizaționale pentru a îmbunătăți performanțele și nivelul de satisfacție al angajaților. Presupune abordări inovatoare ale problemelor legate de salarizare, promovare și alte tipuri de beneficii cum ar fi vacanțe plătite, sistemele de asigurări suplimentare și de pensii private etc.

III.3. Planificarea și dezvoltarea carierei. Se focalizează pe ajutarea oamenilor în alegerea unei cariere și organizații adecvate lor și pentru atingerea obiectivelor referitoare la cariera profesională. În general se adresează managerilor și personalului de specialitate (calificat) și urmărește îmbunătățirea calității vieții lor profesionale.

III.4. Managementul stresului. Acest tip de program dorește să ajute membrii organizației să facă față cu bine consecințelor disfuncționale ale stresului la locul de muncă. Îi susține pe manageri în eforturile de reducere a surselor de stres precum conflictele de rol (sarcini conflictuale de serviciu) și ambiguitățile de rol (sarcini de serviciu neclare). Propune metode de reducere a simptomelor specifice stresului cum ar fi stările de anxietate sau cele hipertensive.

IV. Intervențiile strategice sunt orientate spre strategia generală a organizației, spre modul în care aceasta își utilizează resursele pentru a câștiga o poziție avantajoasă în mediul în care își desfășoară activitatea. Această categorie include următoarele tipuri de intervenții:

IV.1. Planificarea sistemelor deschise. Această metodă ajută organizațiile și/sau subunitățile acestora în a-și evalua în mod sistematic relațiile cu mediul și în planificarea îmbunătățirii relațiilor cu acesta.

IV.2. Cultura corporatistă. Se focalizează asupra susținerii organizațiilor în dezvoltarea unor culturi (valori, convingeri, norme) adecvate atât propriilor strategii cât și mediilor în care funcționează. Își concentrează eforturile spre dezvoltarea unei puternice culturi corporatiste care să-i determine pe membrii organizației să-și orienteze eforturile în aceeași direcție.

IV.3. Managementul schimbării strategice. Această intervenție presupune o schimbare la nivelul întregii organizații, în special ca răspuns la nesiguranța mediului în care activează sau la schimbări ale acestuia. Implică modificarea a trei sisteme organizaționale: *tehnic, politic și cultural*. Eforturile se concentrează înspre corelarea sistemelor între ele și a acestora cu mediul extern.

UNITATEA 4. REZISTENȚA LA SCHIMBARE



Obiective: Înțelegerea cât mai profundă a fenomenului de rezistență la schimbare și dezvoltarea capacităților de a găsi soluții eficiente pentru reducerea cât mai mare a acesteia prin identificarea și implementarea celor mai adecvate metode și tehnici consacrate.

Noțiuni cheie: rezistență la schimbare, rezistență disruptivă, rezistență constructivă, câmp de forțe de rezistență.

Chestionar de evaluare:



Test

1. Care este diferența dintre schimbarea disruptivă și cea constructivă?
2. Dați câte un exemplu de factor deosebit de important pentru rezistența la schimbare la nivel individual, de grup și organizațional.
3. Este adevărată sau falsă afirmația: „Uneori schimbarea provoacă rezistență doar pentru că este schimbare?”.
4. Care sunt cele 4 cauze majore ale rezistenței la schimbare conform modelului teoretic al lui Arthur Bedeian?
5. Identificați 5 cauze ale rezistenței la schimbare care vi s-au părut mai importante dintre cele 13 identificate de Andrew Leigh și argumentați alegerea făcută.



DESPRE REZISTENȚA LA SCHIMBARE

“Bolnavii care suferă de sindromul Down nu pot învăța să scrie sau să citească. Niciodată” Toată lumea crede (mai bine spus, credea) că această afirmație este un adevăr indiscutabil. Până când unul dintre persoanele suferind de acest sindrom, neștiind că ceea ce face este de neconceput, a învățat să citească și să scrie. De unul singur. Și a făcut-o atât de bine, încât a scris o carte. Când cartea a apărut pe piață, care credeți că a fost reacția „comunității medicale?” ”Nu este adevărat, totul este o farsă, o înșelătorie. Toată lumea știe că bolnavii cu sindrom Down nu pot să scrie. Deci cartea nu a fost scrisă de dl. X pentru că el suferă de acest sindrom. Totul este o minciună!” Pare incredibil, nu? Însă ceea ce am povestit aici este o întâmplare reală.

Galileo Galilei a trecut prin beciurile Inchiziției pentru că a îndrăznit să susțină un lucru nemaiauzit, că Pământul se mișcă în jurul Soarelui și nu invers. Ori toată lumea știa că asta este o minciună! “ De ce să ne complicăm noi viața cu toate consecințele afirmației nebunului de italian? Până acum am dus-o bine, nu există nici un motiv să acceptăm schimbarea doar pentru cuvintele unui visător!”

Dl. Travis, fost artist de circ, actualmente onorabil pensionar într-un orașel britanic, este un pasionat al electronicii. Într-o zi a văzut la televizor un reportaj despre Africa și SIDA în care se spunea că este extrem de greu, dacă nu imposibil, să se facă educație sanitară majorității populației africane pentru că nu există nici un mijloc mass-media prin care informațiile să fie transmise (acest caz este preluat din emisiunea postului TV BBC -2, 21 Noiembrie 1996). Nu este vorba doar de SIDA, ci de orice fel de boli contagioase sau situații de criza, care se întâlnesc cu duiumul pe continentul negru. Mijlocul cel mai potrivit de a comunica rapid și precis informațiile ar fi prin radio. Dar există două mari impedimente: mai întâi, o mare parte a populației nu dispune de curent electric; apoi, bateriile nu țin mult și sunt foarte scumpe, fiind - cel mai adesea - produse de import. În acest moment, dl. Travis a avut o sclipire, un moment de inspirație. S-a repezit în atelierul său improvizat și, într-o oră de muncă, a reușit să atașeze unui radio portabil un mic generator care putea fi pus în funcțiune printr-un sistem cu arc, aidoma celui care deservește un ceas mecanic (este vorba, în mare, de același principiu care stă la baza generatorului care alimentează farurile de la bicicletă, de exemplu). Și-a încercat invenția și...mergea! Radioul funcționa, fără baterii și fără a fi cuplat la rețeaua de curent electric. Se părea că problema comunicației în Africa fusese rezolvată în modul cel mai simplu. Se născuse un nou hibrid tehnologic, „the clock-work radio”, radioul-cu-arc-de-ceas. Următoarea mișcare a fost, evident, contactarea principalelor firme din domeniu (domeniul radiourilor, nu al ceasurilor...). Răspunsurile veneau unul după altul: „Ne pare rău, dar nu suntem interesați de invenția dvs.” De ce? Simplu: de ce să ne facem probleme? Dacă am lua în serios ceea ce ne spuneți dvs., ar trebui să schimbăm o mulțime de lucruri - noi linii de asamblare, noi cercetări de marketing, noi puncte și contracte de desfacere, etc. Apoi,

ideea este prea nouă, nu ne este familiară-deci, ne deranjează. Există o oarecare asemănare cu reacția contemporanilor lui Galilei, nu găsiți?⁹⁹

Toate aceste idei sau fapte reprezintă schimbări sociale sau elemente generatoare de schimbare. Toate reacțiile descrise mai sus reprezintă ceea ce în literatura de specialitate se numește “rezistența la schimbare”. Nu este vorba doar de schimbări majore (cum ar fi răsturnarea unei concepții majore, de exemplu sisteme cosmologice cu valențe religioase) sau de idei noi, inovatoare (cum ar fi invenția radioului-cu-arc-de-ceas sau uimitoarea descoperire că o bună parte din teoriile medicale privitoare la sindromul Down sunt, cel puțin în parte, eronate). Chiar modificări relativ minore ale status-quo-ului pot genera reacții de respingere, unele chiar foarte serioase. Cauzele acestor reacții, teoriile privitoare la acest subiect și tipologizarea lor constituie subiectul materialului de față.

Mai întâi, să vedem ce se înțelege prin sintagma “rezistență la schimbare”. Autorul britanic Andrew Leigh consideră că “Orice comportament care încearcă să mențină status-quo-ul în fața presiunilor care încearcă să-l modifice” (1997, p. 69) poate fi considerat rezistență la schimbare. În continuare - o precizare: materialul de față se referă la fenomenul rezistenței la schimbare în spațiul organizațional.

În general, acest fenomen este descris drept un comportament irațional, contra-productiv, al unei minorități din cadrul organizației, cu consecințe negative asupra întregului sistem, în ultima instanță - chiar asupra celor care profesează acest tip de comportament. Cu alte cuvinte - rezistența la schimbare este ceva rău. Oare într-adevăr așa stau lucrurile? Cum catalogăm, din punctul de vedere al acestei afirmații și al exemplelor oferite mai sus, atitudinea unor doctori care se opun schimbării practicii de spital pe motivul că îngrijirea bolnavilor ar avea de suferit? Sau refuzul operatorilor unei centrale nucleare de a accepta reduceri de personal pentru că ar afecta nivelul de siguranță al funcționării respectivei instalații?

După cum se vede, problema nu este chiar atât de simplă. Acordarea unui semn sau sens valoric rezistenței la schimbare depinde, în mare măsură, de punctul de vedere din care evaluăm situația. Este foarte posibil ca un anumit comportament să fie văzut de unii membri ai organizației ca fiind extrem de dăunător, distructiv chiar, în timp ce, pentru alții, este ceva demn de toată stima. Nu avem intenția să lămurim această dispută valorică dar o vom folosi pentru a introduce o distincție terminologică, ce va ușura analiza acestui fenomen: rezistența “negativă” o vom denumi “rezistență disruptivă” iar cea “pozitivă” - “rezistență constructivă”.

Mare parte dintre teoriile despre rezistența la schimbare provin din domeniul managementului și sunt focalizate pe metodele prin care se poate depăși rezistența, implementându-se astfel schimbarea, rapid și eficient. Este evident că în cadrul acestui mod de abordare, rezistența la schimbare este considerată drept un lucru negativ, împotriva căruia trebuie luptat, care trebuie învins neapărat, pentru binele viitor al organizației. Această poziție teoretică va fi prezentată prima în cadrul materialului care urmează.

⁹⁹ După trei ani de zile de insistențe, ideea d-lui Travis a fost aplicată în practică și acum există mai multe sute de mii de exemplare de radio-cu-arc-de-ceas în Africa, la un pret foarte scăzut (pentru că nu sunt greu de fabricat), aparate ce constituie, de extrem de multe ori, singura legatură dintre o comunitate izolată și “civilizație”. Mai mult, zeci de asemenea aparate au fost folosite în timpul războiului din fosta Iugoslavie, pentru a ține populația civilă la curent cu zonele minate din regiunile unde luptele luaseră sfârșit.

Din 1940 și până în prezent s-au publicat o mulțime de studii și articole care sfătuiesc managerii cum să depășească rezistența la schimbare în propria lor organizație. Vom prezenta câteva dintre teoriile cele mai importante, începând cu cea aparținând lui Coch și French¹⁰⁰.

Teoria lor își are începutul într-un studiu faimos în cadrul literaturii de specialitate, prima cercetare care a abordat, sistematic, problema eficienței din perspectiva rezistenței la schimbare. Este vorba de studiul asupra Harwood Manufacturing Corporation, o companie de produse textile (pijamale, de fapt), întreprins în 1948. Firma își avea sediul în Marion, Virginia și avea 600 de angajați din care doar 100 erau bărbați. Majoritatea muncitorilor erau din mediul rural, fără experiență în domeniul activității industriale. Nivelul mediu de educație era în jurul a ceea ce ar fi pentru noi clasa a opta iar media de vârstă – 23 ani. În perioada imediat premergătoare acestui studiu, întreprinderea respectivă trecuse printr-un set de schimbări, introduse de către management, pentru a menține competitivitatea organizației pe piață, pentru a-i spori eficiența. În principal, era vorba despre introducerea unei tehnologii noi și a unei noi diviziuni a activității de producție. Problema cu care Harwood Corporation se confrunta era o pronunțată rezistență a muncitorilor față de recente schimbări, manifestată printr-o eficiență scăzută, atitudine agresivă față de management, înaltă rată a fluctuației personalului, evidentă rea-voință în îndeplinirea diferitelor obligații de serviciu (în paranteza fie spus, o bună parte dintre managerii zilelor noastre se confrunta cu probleme similare ca reacții la schimbările pe care le introduc).

Problemele amintite mai sus erau cu atât mai surprinzătoare cu cât firma practica un management liberal, acordând mare atenție problemelor de management a resurselor umane. Salariile erau mulțumitoare (existau două tipuri de salarii minime, unul pentru noii angajați și altul, cu 22% mai mare, pentru angajații cu 6 luni de experiență), normele erau mari dar nu imposibil de îndeplinit (norma medie era de 60 unități de produs per oră; în medie erau necesare 34 de săptămâni pentru a atinge nivelul de îndemânare care permitea îndeplinirea unei norme întregi) și se muncea în acord individual. Pentru ridicarea moralului și întărirea competitivității între muncitori se afișau zilnic liste cu performanțele fiecăruia, accentul căzând pe cei care reușeau să îndeplinească sau să depășească norma.

Problemele majore au început să apară odată cu introducerea unor noi tehnologii, fapt care făcea necesar transferul anumitor muncitori dintr-un domeniu de activitate într-altul. La început, s-a considerat că rezistența la schimbare este determinată de faptul că angajații nu se puteau reacomoda cu noile locuri de muncă și astfel se simțeau îndreptățiți să respingă intervențiile managementului, indiferent de natura lor. Acest principiu era întărit și de faptul că doar 38% dintre cei transferați reușeau să revină la norma de 60 de unități/oră.

Autorii studiului au considerat, însă, că rezistența la schimbare este o forță mai complexă și că nu depinde doar de schimbarea locului de muncă, cu atât mai mult cu cât chiar și cei care reușeau să revină la nivelul “normal” de productivitate manifestau comportamente de respingere față de inițiativele managementului. Mai mult, aceste atitudini erau prezente și în rândul celor care nu fuseseră transferați. Ca urmare, au fost formulate câteva ipoteze. **(1)** există o forță motivatoare care îl împinge pe angajat să atingă nivelul minim de 60 de unități/oră sau mai mult; forța crește pe măsură ce

¹⁰⁰ Coch, L. și French, J.R.P., jr.- *Overcoming Resistance to Change*, Human Relations, 1948, nr. 2.

angajatul se apropie de scopul sau. (2) există o forță de rezistență, contrară (1), ¹⁰¹împiedică productivitatea ridicată și crește cu creșterea nivelului acesteia (cu cât lucrezi mai repede devine tot mai dificil să îți sporești viteza de lucru) și (3) forța frustrării generate de conflictul dintre (1) și (2) este funcție de cea mai slabă dintre forțele respective, atât timp cât această forță este mai mare decât pragul minim necesar pentru a produce fenomenul de frustrare¹⁰².

Coch și French au pornit de la ipoteza că, în cadrul rezistenței “disruptive”, dinamica și normele de grup sunt la fel de importante ca și caracteristicile individuale. Pentru a verifica această ipoteză, cercetătorii au convocat o serie de întruniri ale unora dintre grupurile de muncă din cadrul fabricii, în cuprinsul acestora explicând muncitorilor de ce au fost introduse schimbările care îi deranjau atât de mult și de ce este nevoie de co-participarea lor la efortul făcut de conducere pentru sporirea eficienței întreprinderii. Celorlalte grupuri nu li s-a spus nimic. Coch și French au constatat că, în cazul acelor grupuri cărora le-au fost oferite explicații în legătură cu schimbările survenite, rezistența s-a micșorat semnificativ, în timp ce atitudinea restului muncitorilor a rămas neschimbată. Astfel, autorii au putut să afirme că explicarea măsurilor managementului și co-participarea muncitorilor în implementarea acestora au o importanță majoră în reducerea rezistenței “disruptive” la schimbare. Altfel spus, rezistența la schimbare este o combinație de reacții individuale la frustrare și puternice forțe de grup.

Acest studiu a fost printre primele care au atras atenția asupra metodelor de grup de a depăși rezistența la schimbare și a avut o mare influență în convingerea managerilor de a folosi metode bazate pe participarea de grup în încercările lor de a introduce schimbări în organizații.

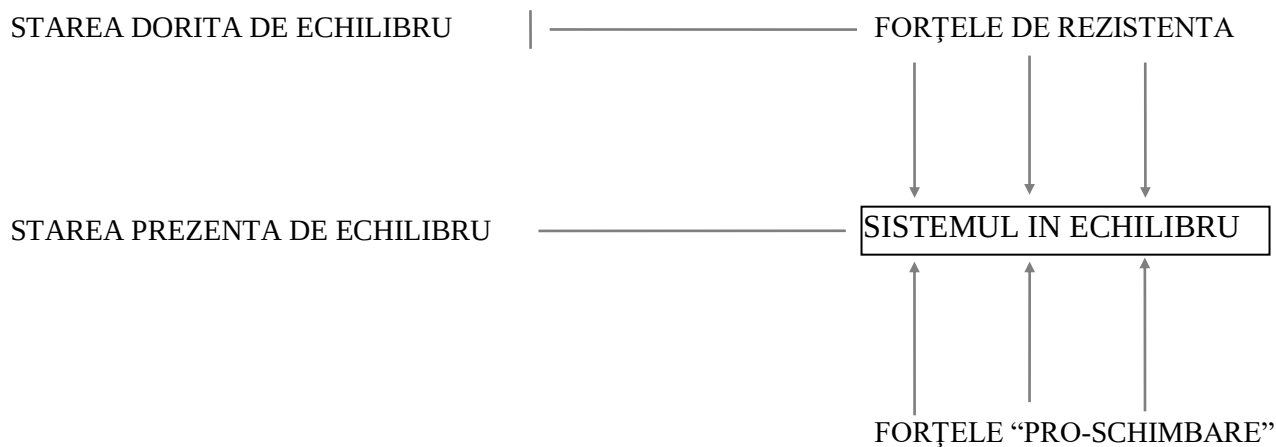
O altă teorie importantă despre “cum să depășim rezistența la schimbare” este “teoria câmpului”, mai cunoscută sub numele de “analiza câmpului de forțe”, creată de unul dintre cei mai mari analiști în domeniul sociologiei și psihologiei organizaționale, Kurt Lewin¹⁰³.

Lewin descrie organizațiile ca sisteme aflate într-o stare stabilă, de echilibru între forțe egale și de sens contrar. Pe de-o parte, există forțele “pro-schimbare”, cum ar fi presiunea competiției, noua tehnologie, inovația și creativitatea din interiorul organizației, noile legi din domeniul economic, al protecției mediului sau al legislației privind munca și drepturile indivizilor în acest context, etc. Contra-balansând aceste forțe există ceea ce Lewin numește “forțe de rezistență”, ce includ obiceiurile, tradiția organizației, tratatele încheiate în trecut cu sindicatele, cultura și climatul organizațional, etc. Cele două seturi de forțe sunt de intensitate egală și se anulează reciproc, astfel încât sistemul organizațional este menținut într-o stare de echilibru stabil. Consecința logică a acestui model este că, dacă vrem să introducem o schimbare, trebuie să destabilizăm balanța acestor forțe, să întărim, să sporim forțele “pro-schimbare” pentru a copleși “forțele de rezistență”. Odată acest lucru realizat, se atinge o nouă poziție de echilibru, care include situația, elementele pe care am vrut să le introducem în organizație prin intermediul schimbării ce a avut loc. Este, deci, vorba despre o rupere temporară a echilibrului de forțe, de o presiune ce încetează în momentul în care starea dorită a devenit parte a realității organizaționale.

¹⁰¹ Influențele teoriei câmpului de forțe a lui Kurt Lewin sunt evidente.

¹⁰² Coch, L. și French, J.R.P. din Natemeyer, **Classics of Organizational Behavior**, 1978, p. 304.

¹⁰³ Lewin, Kurt- Field Theory in Social Science, 1951, Harper and Row, New York.



STRATEGIA DE SCHIMBARE:

1. DEZGHET
2. SCHIMBARE: REDUCEREA FORȚELOR DE REZISTENȚĂ LA SCHIMBARE ȘI SPORIREA FORȚELOR FAVORABILE SCHIMBĂRII
3. RE-INGHEȚAREA SISTEMULUI

FIGURA 4.1. MODELUL “ANALIZEI CÂMPULUI DE FORTE” CREAT DE LEWIN¹⁰⁴

Lewin considera că există trei stadii în implementarea unei schimbări - faza **dezghețului**, cea a **schimbării propriu-zise** și **stadiul final al re-înghețării**. Pentru a **dezgheța** o organizație este nevoie de o atentă evaluare a forțelor de “rezistență”; orice sporire multilaterală, prematură a forțelor favorabile schimbării va aduce, automat, la sporirea opoziției față de schimbare. De aceea, primul lucru care trebuie făcut este minimizarea forțelor “de rezistență”, prin consultarea grupurilor de angajați vizați de schimbare și obținerea co-participării lor. Abia apoi schimbarea poate fi implementată și poziția de echilibru modificată spre starea dorită. Cea de-a treia fază a procesului este foarte importantă pentru fixarea schimbării nou introduse, pentru includerea ei în rutina zilnică a organizației. În cadrul stadiului de **re-înghețare** sunt folosite o serie de tehnici și strategii, cum ar fi recompensarea comportamentelor dezirabile ale angajaților și elaborarea unor noi seturi de reguli și regulamente care să ajute la integrarea noii situații în viața obișnuită a organizațiilor.

Principală calitate a modelului lui K. Lewin este că oferă un mod facil de înțelegere a jocului de forțe în cazul introducerii unei schimbări planificate într-o organizație. Accentuează faptul că, indiferent de tipul sau de magnitudinea schimbării, vor exista forțe contrare care trebuie luate în considerare de către managerii care inițiază schimbarea. Însă acest model nu spune nimic despre motivele ce determină diferitele grupuri să reziste schimbării și oferă doar o foarte generală taxonomie pentru abordarea schimbării organizaționale (tratată pe larg într-un alt capitol).

Paul Lawrence¹⁰⁵ a publicat un articol în *Harvard Business Review* în care făcea distincție, pentru prima dată în acest domeniu, între rezistența generată de aspectele tehnice și cele sociale ale schimbării. În cadrul lucrării sale

¹⁰⁴ ibidem.

¹⁰⁵ Lawrence, Paul- How to Deal with Resistance to Change, Harvard Business review, 1969.

sunt descrise două exemple de schimbare a tehnologiei folosite; în primul caz, structura interacțiunii sociale dintre angajați nu a fost afectată de loc - rezistența a fost extrem de redusă, aproape inexistentă; în al doilea caz, introducerea unei linii de asamblare - rezistența la schimbare a fost extrem de mare. Concluzia lui Lawrence: rezistența la schimbare este direct proporțională cu gradul în care este afectat modelul, setul de relații sociale din organizația respectivă. Această afirmație este valabilă nu doar pentru nivelurile inferioare ale ierarhiei organizaționale ci și pentru top-management¹⁰⁶.

O teorie deosebit de interesantă este cea avansată de Herbert A. Shephard. Acesta consideră că există două tipuri de organizații, structural diferite: cele care manifestă drept una dintre caracteristicile lor de baza rezistența la schimbare și cele care se plasează la polul opus, fiind, în mod obișnuit, favorabile promovării și încorporării ideilor noi în organizarea și funcționarea lor. Shephard consideră că primul tip de organizații tind să acționeze precum urmează:

“Persoanele care sunt familiarizate cu situația în care se află sunt cele mai probabile să aibă o idee inovatoare privitoare la această situație. Prin urmare, majoritatea acestui tip de idei sunt, cu un grad mare de probabilitate, generate la o anumită distanță de centrele de putere ale organizației. Cum ideile noi înseamnă probleme, sunt efectiv izolate, ferite de fluxul de comunicare destinat nivelurilor ierarhice superioare. Dar pentru că puterea este centralizată la vârful piramidei organizaționale, suportul “de sus” este o necesitate pentru ca o idee să poată fi transformată într-o inovație”¹⁰⁷

După cum se poate observa din pasajul citat mai sus, organizațiile caracterizate prin tendința de a refuza inovația își bazează comportamentul pe mixtura dintre birocrăție și o structură organizațională de tip piramidal, strict ierarhizată, cu o restrânsă distribuție a puterii și un interes clar al elitei de a păstra status-quo-ul. Într-o astfel de organizație orice idee nouă este o amenințare, o potențială sursă de probleme, astfel încât tendința angajaților este “mai bine îmi țin gura și îmi văd de treabă așa cum vrea șeful”. Cu alte cuvinte, teoria lui Shephard are două lucruri interesante în cuprinsul ei:

1. elemente de structura se pot constitui în factori ce influențează direct atitudinea față de schimbare a organizației; o rețea de comunicare flexibilă, prin care informația circulă rapid și este accesibilă tuturor; structura organizațională tip “rețea”; lipsa unei excesive centralizări a puterii, *eo ipso* un grad apreciabil de autonomie la nivelurile medii și inferioare ale ierarhiei organizaționale, etc. pot conlucra în stabilirea unui climat favorabil inovației, schimbării.
2. chiar top-managementul poate fi una dintre cauzele majore ale rezistenței la schimbare; evident, în acest caz nu mai vorbim despre schimbări planificate, inițiate de conducere, ci de un proces de jos în sus. Rezistența poate apărea la orice nivel al organizației, deci este o greșeală să ne focalizăm atenția doar asupra rezistenței la schimbările impuse de sus.

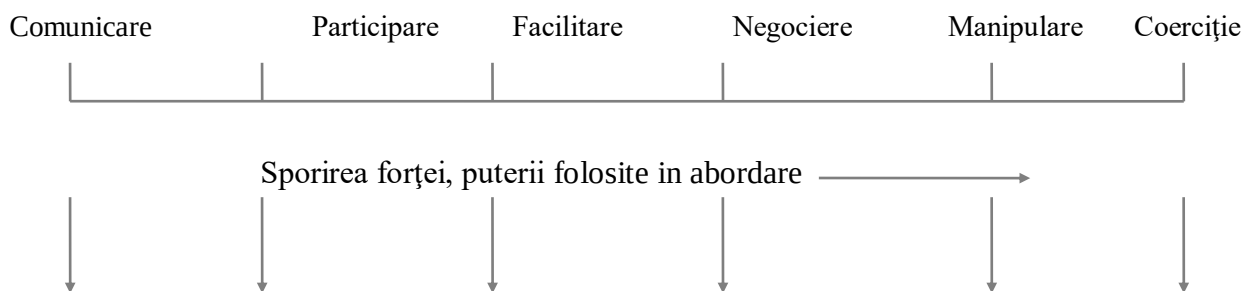
¹⁰⁶ Să ne gândim doar la reticența cu care a fost întâmpinată introducerea mijloacelor moderne de comunicație în multe organizații; pe lângă teama că, dispunând de o rețea de comunicație mai flexibilă, vor pierde una dintre pârgurile de control pe care le stăpâneau până atunci, mulți manageri au fost deranjați de modul în care noua tehnologie afecta interacțiunea cu colegii lor: mai puține contacte directe, mai multă autonomie informațională, etc.

¹⁰⁷ King, Nigel și Anderson, Neil- *Innovation and Change in Organizations*, 1995, Routledge, London, p. 160.

Cartea lui Andrew Du Brin - **Fundamentals of Organizational Behavior**, 1974 - este un exemplu pentru abordarea clasică a problemei rezistenței la schimbare. Autorul consideră că schimbarea poate apărea în trei zone: tehnologie sau afaceri, structură sau politică și personal. Nivelurile de rezistență vor fi influențate (pozitiv sau negativ) de modul în care schimbarea influențează angajații (câți dintre ei, în ce măsură), activitățile organizației și cantitatea de resurse necesare pentru implementarea ei. DuBrin considera că rezistența poate fi minimizată prin mai multe strategii de acțiune, interconectate între ele:

- selectarea personalului - angajarea doar a indivizilor flexibili și deschiși față de schimbare
- evitarea tacticilor coercitive - folosirea unor metode de persuasiune, deci nu a forței sau amenințării cu forța (indiferent de natura acesteia), pentru a neutraliza rezistența la schimbare
- minimizarea schimbărilor sociale - reducerea impactului *perceput* al schimbării prin minimizarea efectului său asupra relațiilor sociale din interiorul organizației¹⁰⁸
- prezentarea schimbării drept un proces reversibil - grupurilor afectate de schimbare trebuie să li se creeze imaginea că, dacă managementul aprobă, lucrurile pot fi oricând modificate din nou, schimbarea nefiind ceva ireversibil și imuabil. Această tehnică de manipulare poate fi folosită de către inițiatorii schimbării într-un mod mai cinic când, de fapt, starea urmărită de ei nu este cea creată prin prima schimbare ci cea la care se ajunge ca urmare a solicitării grupurilor implicate în proces, prima situație fiind o “țintă falsă”, mizându-se pe reacția subiecților pentru a se atinge realul obiectiv al procesului de schimbare; numai că, de această dată, rezistența la schimbare este minimă, grupul fiind convins că noua stare de fapt este în concordanță cu dorințele sale
- proces de decizie pe baze co-participative - includerea în cadrul dezbaterilor despre cursul viitoarei acțiuni a reprezentanților celor care vor fi afectați de schimbare. Nu are importanță dacă aceștia sunt prezenți la discutarea problemelor cu adevărat importante sau doar la discuții despre detalii minore atâta timp cât se simt parte din echipa de decizie
- folosirea mijloacelor economico-financiare - “cumpărarea” opoziției, folosind toată gama de mijloace care stă la dispoziția celor care inițiază și implementează schimbarea.

Poziția teoretică ce aparține lui Kotter și Schlesinger reprezintă cântecul de lebadă al temei “cum-să-depășim-rezistența-la-schimbare”. Sunt descrise strategiile care stau la dispoziția managerilor precum și modelul de utilizare a fiecăreia în circumstanțe particulare. Această teorie a contingenței și continuum-ul ei sunt prezentate în figura 4.2.



¹⁰⁸ Este clară influența teoriei lui Lawrence asupra lui DuBrin.

METODE POTENȚIALE

• oferirea de informații despre schimbare • prezentare a rațiunii propunerii • convingere a angajaților despre beneficii • atacarea oricăror interpretări eronate sau tendențioase ale schimbării	• implicarea grupului de angajați afectați de schimbare • participare la adoptarea deciziilor (importante sau nu) • câștigarea de susținători pentru procesul de schimbare	• explorarea, analiza zonelor de rezistență la schimbare • folosirea persuasiunii pentru generarea unei atitudini pozitive față de schimbare • facilitarea schimbărilor de atitudine și comportament	• negocieri, formale și informale, pentru depășirea rezistenței la schimbare • posibila folosire a unui "arbitru" (sau a unei terțe părți neutre, care se implică în discuție și decide)	• folosirea pozițiilor de putere pentru obținerea acceptului subiecților schimbării (prin manipulare) • combinare a amenințărilor reale cu cele potențiale; recompensarea comportamentelor "de supunere"	• folosirea, explicită sau implicită, a coerciției • comportament amenințător, fără nici o recompensă • amenințare - în scris - cu concedierea dacă nu se acceptă schimbarea propusă
--	--	--	---	---	--

FIGURA 4.2. ABORDAREA REZISTENȚEI LA SCHIMBARE CONFORM MODELULUI OFERIT DE KOTTER ȘI SCHLESINGER¹⁰⁹

Sunt prezentate cele șase strategii identificate de Kotter și Schlesinger; tehnicile aflate în partea dreaptă sunt considerate a fi intervenții de mână forte, gradul de coerciție implicat în fiecare dintre metodele folosite crescând de la stânga spre dreapta. Autorii accentuează faptul că managerii trebuie să decidă ce tehnică (sau combinație de tehnici) să folosească în funcție de caracteristicile particulare ale situației și de puterea efectivă care le stă la dispoziție. Dacă schimbarea poate fi realizată folosind strategiile mai puțin opresive (cele aflate în partea stângă), cu atât mai bine, aceste abordări fiind mai puțin costisitoare pe termen lung, neafectând încrederea grupurilor afectate de schimbare. În concluzie, acest model este folositor pentru că pune accentul pe dependența de situație a mijloacelor folosite pentru a depăși rezistența la schimbare, accentuează faptul că nu este vorba de implementarea unui proiect elaborat la masa de lucru, pe plan teoretic, ci de a trece peste niște obstacole reale și complexe, pentru depășirea cărora nu există nici o rețetă de succes garantată dinainte.

Toate teoriile prezentate până acum au fost interesate de un singur lucru: cum poate fi depășită rezistența la schimbare, cum pot fi contracarate consecințele forțelor care generează acest tip de comportament. Este evident că o astfel de abordare este simplistă și unilaterală; pe lângă faptul că nu ia în considerare decât rezistența "disruptivă" nici nu abordează cauzele care stau în spatele comportamentelor de respingere a schimbării. Nu s-a discutat nimic despre aspectele psihologice ale acestui fenomen și prea puțin despre cele sociologice. Putem compara acest tip de abordare cu behaviorismul, rezistența la schimbare fiind "cutia neagră", despre care nu se știe mai nimic, atenția fiind focalizată pe minimizarea efectelor sale asupra organizației și pe maximizarea randamentului / eficacității procesului de implementare a schimbării planificate. Cu alte cuvinte, rezistența la schimbare este un fel de efect secundar al structurării și funcționării organizației, un lucru negativ - dar nelipsit - care trebuie înlăturat, uneori fără a lua în considerare mijloacele pe care le folosim în cursul acestui proces.

¹⁰⁹ King, Nigel și Anderson, Neil- *Innovation and Change in Organizations*, 1995, Routledge, London, p. 162.

În cadrul acestei a doua părți a materialului de față am dori să ne referim mai ales la cauzele și manifestările organizaționale ale rezistenței la schimbare, cu referiri la anumite puncte de vedere teoretice contemporane. O precizare cred că este necesară: dacă teoriile clasice și moderne au fost preocupate mai ales de problema modului în care rezistența la schimbare poate fi depășită (acest fenomen fiind considerat *a priori* negativ), concepțiile teoretice moderne pornesc de la un alt principiu axiomatic, încercând să explice și să înțeleagă apariția rezistenței la schimbare, fiind deci mai interesate de cauzele sale decât de modul în care poate fi depășită. Bineînțeles, scopul ultim rămâne tot pragmatic - implementarea schimbării în condițiile unei rezistențe minime - însă accentul cade pe evitarea apariției acestui fenomen prin cunoașterea mecanismelor sale interne și nu pe înfrângerea unei rezistențe deja manifeste. De aceea, discuțiile despre teoriile contemporane privitoare la rezistența la schimbare vor fi, de fapt, discuții centrate asupra cauzelor ce generează acest fenomen.

De ce indivizii și grupurile rezistă schimbării, mai ales în cazul în care aceasta are drept scop îmbunătățirea eficienței, eficacității și productivității? Un mare număr de explicații au fost formulate în cadrul literaturii de specialitate. Însă înainte de a încerca să le prezentăm, într-o formă sintetizată, este util să stabilim un cadru de referință pentru factorii care influențează rezistența la schimbare la nivel organizațional, grupal și individual. Figura 4.3. sugerează câteva relații ipotetice între acești factori și nivelurile diferite de rezistență la schimbare. În continuare vom lua fiecare nivel în parte.

Nivelul individual. La acest nivel există două categorii de factori care au o importanță deosebită pentru rezistența la schimbare: personalitatea și experiența anterioară a individului. În ceea ce privește ultimul factor, Kotter și Schlesinger consideră că atitudinile bazate pe experiențele personale în legătură cu schimbarea organizațională pot avea patru cauze majore: lipsa încrederii și neînțelegerea intențiilor schimbării, toleranța scăzută față de schimbare, interese personale înguste și evaluări contradictorii ale aceluiași proces, în funcție de poziția ocupată în organizație. Modul în care factorii personalitari și atitudinile generate de experiență se relaționează cu rezistența la schimbare în contextul diferitelor grade ale centralizării puterii este prezentat în figura 4.3, astfel încât nu vom mai insista asupra acestui aspect.

Centralizarea puterii vs. Nivelurile rezistentei

Factori descentralizata $\longrightarrow$ centralizata

Factori individuali (a)

- personalitate:

		rezistența
■ nevoie sporită de control	joasă	→ înaltă
■ nevoie sporită de succes	joasă	→ înaltă
■ autoritarism accentuat	înaltă	→ joasă
■ crearea de structuri de	joasă	→ înaltă

dependență

- experiența prioritara in domeniul schimbării

■ predominant negativă înaltă —————→ joasă (d)

■ înalt procentaj de resentiment înaltă —————→ joasă (d)

rezidual

Factori de grup (b)

• înaltă coeziune înaltă —————→ înaltă (d)

• accentuata participare in cadrul
adoptării deciziilor de grup joasă —————→ înaltă

• autonomie accentuata si
auto-determinare înaltă —————→ înaltă (d)

• relații sociale pozitive înaltă —————→ înaltă (d)

Factori organizaționali (c)

- structura

■ birocrație formală înaltă —————→ joasă

■ câmp larg de control înaltă —————→ înaltă (d)

■ descentralizata înaltă —————→ joasă

- climat si cultura

■ încredere si deschidere joasă —————→ înaltă

■ participare sporita in
cadrul procesului decizional joasă —————→ înaltă

■ implicare si dedicare
profesionala înaltă —————→ înaltă(d)

- strategie

■ diversificare produselor joasă —————→ joasă(e)

■ tip de strategie defensiva înaltă —————→ înaltă (d)

accentuata

■ diviziune centru-periferie

joasă



joasa (e)

a forței de munca

FIGURA 4.3. RELAȚII IPOTETICE ÎNTRE FACTORI ORGANIZAȚIONALI, CENTRALIZAREA PUTERII SI REZISTENTA LA SCHIMBARE¹¹⁰

- (a) Factorii individuali includ personalitățile celor care sunt implicați în procesul de schimbare și atitudinile lor față de aceasta, bazate pe experiența lor din acest domeniu. Nivelurile rezistenței (înaltă sau scăzută) presupun faptul că schimbarea este de sus în jos și că indivizii au puține de spus în mersul lucrurilor.
- (b) Factorii de grup se referă la grupurile care, cotidian, întreprind diverse activități împreună (spre deosebire de grupurile care lucrează împreună doar pe durata unui proiect). Factorii individuali și cei de grup au elemente de suprapunere.
- (c) Factorii organizaționali sunt cei mai numeroși și, în același timp, cei mai difuzi. Lista oferită aici nu este exhaustivă dar ilustrează impactul pe care structura, cultura și strategia organizațională îl pot avea asupra rezistenței la schimbare. Alți factori includ tehnologia, organizarea muncii, resursele, stilul de conducere, etc.
- (d) Rezistența este probabil să fie mare în cazul acestui factor indiferent dacă puterea este centralizată sau nu.
- (e) Rezistența este probabil să fie joasă în cazul acestui factor indiferent dacă puterea este centralizată sau nu.

Nivelul de grup. În ceea ce privește rezistența la schimbare a grupurilor, ea poate fi determinată de o serie de factori inerenți structurii, compoziției și setului de relații care organizează un grup, definindu-i status-quo-ul. Trebuie amintit faptul că, deși acest lucru nu reiese din prezenta analiză, din punct de vedere al intensității, rezistența la schimbare a unui grup este superioară celei înregistrate la nivel individual și este mult mai greu de depășit. Și la acest nivel distribuția autorității și a puterii va afecta nivelul rezistenței la schimbare.

Nivelul organizațional. La acest nivel al analizei totul devine așadar un caleidoscop alcătuit din factori interrelaționați care contribuie la rezistența la schimbare. Dintre aceștia amintim structura, climatul și cultura organizațională, strategia și stilul de adoptare al deciziei și stilul de conducere. Fiecare dintre aceste elemente are o influență accentuată asupra formei și nivelului rezistenței la schimbare.

Este evident, deci, că există o multitudine de factori care modelează nivelurile de rezistență la schimbare. Până acum am trecut în revistă teoriile care încercau să prezinte algoritmi de depășire a rezistenței, fără a acorda multă atenție mecanismelor și componentelor interioare ale acestui fenomen. Prin figura 4.3. am încercat să prezentăm un set de factori care pot influența evoluția rezistenței. Vreau să fac o precizare: rezistența la schimbare este determinată de două seturi de variabile; primul set se referă la caracteristicile spațiului său de desfășurare, al nivelului la care se manifestă (ceea ce am

¹¹⁰ King, Nigel și Anderson, Neil- *Innovation and Change in Organizations*, 1995, Routledge, London, p. 165-166.

amintit mai sus, factorii individuali, grupali și organizaționali¹¹¹); cel de-al doilea set se referă la actul față de care rezistența se manifestă (pentru că vorbim despre un fenomen reactiv și nu pro-activ): schimbarea organizațională sau, mai bine spus, tipul și forma sa. În continuare vreau să închei discuția despre etapa contemporană a abordărilor de specialitate a acestui fenomen pentru a putea apoi deschide discuția despre relația dintre schimbare și rezistența la schimbare.

Deși este imposibilă realizarea unei liste complete a factorilor care afectează evoluția rezistenței la schimbare, literatura de specialitate dă dovada unui anumit consens în ceea ce privește cauzele acestui fenomen. Vom prezenta trei puncte de vedere distincte care, însumate, oferă o imagine de ansamblu destul de completă despre această problemă.

N. King și N. Anderson¹¹², se concentrează mai ales asupra aspectelor psihologice generatoare de rezistență. Mai întâi, schimbarea este necunoscută și de aceea prezintă o amenințare pentru cei care sunt afectați de ea. Cu alte cuvinte, schimbarea provoacă rezistență doar pentru că este schimbare. O asemenea reacție poate proveni din surse “raționale” sau “subiective”. Rezistența rațională apare atunci când indivizii decid că schimbarea ar fi în detrimentul lor (nu contează pe ce plan, poate fi vorba de planul profesional sau de cel personal) și, în mod conștient, iau hotărârea să i se opună. Rezistența subiectivă este rezultatul unor procese psihologice negative care includ anxietatea, frustrarea sau pierderea respectului față de sine. Este evident că granița dintre “rațional” și “subiectiv” nu este bine definită, ceea ce pentru anumiți indivizi este rațional pentru alții poate fi subiectiv. Axioma care stă însă în spatele acestor încercări de explicare a fenomenului rezistenței la schimbare este împotrivirea indivizilor și a grupurilor față de orice tentativă de a altera *status-quo-ul*. Cu alte cuvinte, în fața unei schimbări ce provine din exterior, indivizii și grupurile manifestă, în mod automat, rezistență.

Al doilea motiv ce stă la baza fenomenului analizat aici este faptul că orice schimbare introduce posibilitatea unei amenințări față de interesele noastre, individuale sau de grup. Echilibrul actual de forțe este / va fi alterat. Cei care au mai mult de pierdut sunt cei care vor manifesta o rezistență mai intensă. Subliniez că este vorba despre percepția pe care subiecții schimbării o au despre efectele acesteia asupra lor. Dacă impresia este că aspecte importante pentru “noi” vor fi modificate de schimbarea propusă, rezistența probabil va fi destul de acerbă.

Al treilea element care joacă rolul de cauză a rezistenței la schimbare este faptul că schimbarea adesea înseamnă muncă în plus pentru cei afectați de ea. West și Anderson (1992) demonstrează printr-un studiu asupra British National Health Service că rezistența poate fi o reacție la adresa poverii reprezentată de cantitatea adițională de muncă plasată pe umerii celor care sunt subiectul schimbării. Un exemplu clasic în acest domeniu este rezistența (cel mai adesea manifestată sub forma unor comentarii cel puțin acide și prin greșeli “accidentale”) generată de introducerea unei noi tehnologii informaționale într-o organizație sau de modificarea “formularisticii”. Reacția este și mai violentă când noul sistem este introdus în paralel cu cel vechi, pentru o perioadă de timp de acomodare.

¹¹¹ Subliniez faptul că orice manifestare concretă a rezistenței este caracterizată de o configurație ce cuprinde elemente din toate cele trei categorii amintite; nu există rezistență la schimbare care să fie afectată de cultura de grup, de exemplu, dar să nu aibă nimic de-a face cu structura de putere a organizației.

¹¹² King, Nigel și Anderson, Neil- *Innovation and Change in Organizations*, 1995, Routledge, London, p. 170.

O altă tipologie a rezistenței la schimbare este oferită de Arthur Bedeian¹¹³. Autorul considera că există patru cauze majore ale acestui fenomen.

1. interesele personale de tip “parohial”: indivizii caută să își protejeze interesele care ar fi amenințate de către schimbare.
2. Neînțelegerea și lipsa de încredere: rezistența la schimbare este generată de neînțelegerea motivelor care stau la baza introducerii schimbării respective sau a naturii și consecințelor acesteia; evident, această atitudine este provocată de lipsa de informații care generează incertitudine, care generează percepția unui pericol, care generează o reacție defensivă.
3. Evaluări contradictorii: indivizii “citesc” diferit un mesaj; este foarte probabil ca aceeași schimbare să aibă semnificații diferite pentru individ și pentru organizație. De aici apar neînțelegerile care generează rezistența.
4. Toleranța scăzută față de schimbare: indivizii diferă din punct de vedere al abilităților lor de a accepta schimbarea, de a face față necunoscutului. În funcție de acest lucru se stabilește nivelul rezistenței la schimbare.

În sfârșit, Andrew Leigh¹¹⁴ oferă cea de-a treia tipologie a cauzelor rezistenței la schimbare amintită în acest material. Conform autorului britanic, există nu mai puțin de 13 cauze ale acestui fenomen:

1. Dorința de a nu pierde ceva de valoare
2. Factori de ordin istoric - experiența cu alte schimbări
3. Modul în care schimbarea este prezentată și implementată
4. Neînțelegeri în ceea ce privește natura schimbării și consecințele sale - lipsa de informații; nu se consideră că schimbarea poate aduce beneficii
5. Convingerea că schimbarea nu are sens pentru organizație
6. Nesiguranța în ceea ce privește libertatea de a face lucrurile diferit
7. Lipsa abilităților în ceea ce privește adoptarea deciziei
8. Lipsa de experiență în implementarea schimbării
9. Legăturile psihologice și sociale existente față de modul în care organizația arată și se comportă în prezent; puternice norme de grup
10. Starea generală de mulțumire cu “modul în care stau lucrurile acum”
11. Atitudinea sindicatelor
12. Frustrarea cauzată de problemele complexe ridicate de schimbare; frica de incertitudine
13. Conducerea vrea schimbarea, deci rezistați-i !

¹¹³ DuBrin, Andrew- *Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Perspective*, 1974, New York:Pergamon Press, p. 532-534.

¹¹⁴ Leigh, Andrew- *Effective Change*, 1997, Institute of Personnel Management, London, p. 72.

După cum se poate ușor constata, există multe suprapuneri între cele trei modele prezentate (și multe aspecte comune cu majoritatea modelelor ce tratează această problemă). Încercarea de a structura cauzele rezistenței la schimbare ne readuce la ceea ce am spus mai devreme: acest fenomen este cauzat de diferite elemente de construcție ale celor trei niveluri (individual, grupal și organizațional) care alcătuiesc spațiul de existență al unei organizații. Dar rezistența la schimbare nu depinde doar de modul în care sunt structurate și funcționează subiectele schimbării; depinde și de schimbarea în sine.

Tipologia schimbării organizaționale nu este subiectul acestui capitol. Schimbarea poate fi catalogată în funcție de formă, de modul de prezentare, de nivelul la care are loc, de ritmul sau perioada de timp în care se desfășoară, etc. Pentru a analiza influența sa asupra rezistenței la schimbare, am ales un alt criteriu: cel al consecințelor schimbării.

Una dintre marile probleme legate de schimbarea organizațională este măsurarea efectelor sale. În mod tradițional, acest lucru se face astfel: se selectează un set de indicatori organizaționali (de exemplu eficiența, satisfacția la locul de muncă, etc) care sunt măsurați înainte de introducerea schimbării și după. Nimic ieșit din comun. Însă, conform cercetărilor a trei specialiști americani (Golombiewski, Billingsley și Yeager) lucrurile nu sunt chiar atât de simple. Ei consideră ca nu avem de-a face cu un singur tip de schimbare ci cu trei: alfa, beta și gama. În cazul schimbării de tip alfa, scala conceptuală folosită de către respondenți rămâne constantă, permițând o măsurare precisă și corectă a modificării variabilelor considerate de interes. În cazul schimbării de tip beta, această scală se modifică, se alterează, își schimbă înfățișarea, reperele modificându-se și ele. În sfârșit, în cazul schimbării de tip gama, este implicată o redefinire sau reconceptualizare a variabilelor cheie¹¹⁵; însăși cadrul de referință se schimbă deoarece s-a modificat modul în care respondenții își definesc variabilele. Cu alte cuvinte, avem trei situații în care starea variabilelor rezultative este diferită. Dacă denumim setul inițial de variabile **t**, pentru schimbarea alfa avem tot **t** în faza ulterioară schimbării, pentru beta avem **t1** iar pentru gama **W**. Este evident că, în ultimele două cazuri, măsurarea efectelor schimbării devine o problemă, mai ales în cazul gama.¹¹⁶ Însă nu măsurarea efectelor schimbării ne interesează aici. Ceea ce vrem să evidențiem este faptul că rezistența la schimbare va fi diferită, atât ca formă cât și ca intensitate, în cazul fiecăruia dintre cele trei tipuri de schimbare. Din punct de vedere al acestui unic criteriu, alfa va genera cel mai redus nivel de rezistență iar gama - cel mai înalt. Nu am date empirice pentru a susține această afirmație astfel încât voi apela la logică: dacă schimbările de tip gama generează modificări ale cadrului de referință ale respondenților este evident că ele afectează ceea ce abordarea cognitivă denumesc „schemata”¹¹⁷, adică „acea parte a ciclului perceptual care este internalizată de către subiect, modificabilă prin experiență și, într-un fel, specifică pentru ceea ce este perceput”¹¹⁸, adică matricea care dă sens și formă experienței. Nu mă refer la o experiență de tip transcendental; este vorba despre modificarea unei axiome mundane, de genul „definiției eficienței în profesia mea”. Cred că este evident că acest tip de schimbare este cel mai dificil de îndeplinit și, fiind vorba

¹¹⁵ Golombiewski, T. Robert- *Approaches to Planned Change* (Orienting Perspectives and Micro-Level Interventions), 1993, Transaction Publishers, New Brunswick.

¹¹⁶ Această tipologie nu a fost prea bine primită de comunitatea specialiștilor, mai ales de către experții în domeniul dezvoltării organizaționale, care sunt interesați de aspectele practice ale implementării și evaluării schimbării organizaționale. Golombiewski et al. au propus o tehnică de măsurare a efectelor schimbării de tip gama; însă, metodologia este foarte complicată, sunt folosite tehnici statistice exotice și se aplică doar populațiilor mari, ceea ce o fac inoperantă pentru o bună parte din intervențiile organizaționale.

¹¹⁷ Bartunek, Jean M. și Moch, Michael K.- First Order, Second Order and Third Order Change and Organization Development Interventions: A Cognitive Approach, în *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, vol. 22, nr. 4, p. 438- 500.

¹¹⁸ ibidem, p. 484.

de spațiul valorilor, normelor și axiomelor profesionale (cel puțin profesionale, nu discut aici relația profesie - concepție despre viață), generează cea mai acută rezistență față de schimbare.

În încheiere, vreau să analizez un alt aspect al rezistenței la schimbare, un alt factor care îi influențează forma și magnitudinea: direcția schimbării. Majoritatea literaturii de specialitate din acest domeniu s-a concentrat asupra schimbărilor introduse de sus în jos, a schimbărilor planificate și implementate de către conducere. Însă există și schimbări de “jos în sus”, care sunt rezultatul unor propuneri ale subordonaților (orice angajat care încearcă să influențeze persoanele cu putere de decizie aflate mai sus pe scara ierarhică¹¹⁹). Rino Patti considera că, în aceste cazuri, rezistența la schimbare este modelată de patru factori:

1. Natura propunerii de schimbare (nivelul de generalitate și de profunzime al schimbării)
2. Orientarea valorică a persoanelor cu autoritate de decizie
3. Distanța organizațională (numărul de niveluri ierarhice dintre autorul propunerii de schimbare și cel care are cuvântul final în legătură cu aceasta)
4. Costurile schimbării (evaluate în termenii investițiilor organizației în stabilirea și construirea aranjamentului pe care agentul schimbării vrea să îl modifice)

Ca o axiomă a acestei situații se poate afirma că rezistența la acest tip de schimbare va fi, în medie, mai mare decât la schimbările “obișnuite”, propuse de către conducere. Motivul este simplu: pentru ca o schimbare de jos în sus să aibă succes ea trebuie mai întâi să convingă, proiectul său să fie acceptat de către management și abia apoi va putea fi implementată. Cu alte cuvinte, acest tip de schimbare va fi supus acțiunii tuturor factorilor generatori de rezistență pe care i-am amintit mai sus *plus* celor specifici etapei în care proiectul trebuie să fie aprobat de către conducere.

În concluzie, se poate afirma că rezistența la schimbare nu este un fenomen esențialmente negativ, cum presupune literatura de inspirație managerială, și este influențată de un complex de factori care pot fi structurați în două mari categorii: așa numitele “cauze” ale rezistenței la schimbare (factorii ce determină nivelurile individuale, de grup și organizaționale) și forma sau natura schimbării care o generează.

Sumar – Acest modul vizează aplicarea cunoștințelor dobândite în modulul precedent. Cu alte cuvinte, este vorba despre învățarea diagnozei organizaționale ca și metodă de colectare și analiză a datelor despre o organizație, date care permit stabilirea nevoii de schimbare și profilarea planului de schimbare care va fi efectiv implementat. Toate acestea în contextul prezenței forțelor de rezistență la schimbare. Depășirea acestora duce la implementarea unei schimbări de succes.

¹¹⁹ Leigh, Andrew- *Effective Change*, 1997, Institute of Personnel Management, Lodon.



Bibliografie obligatorie:

1. Androniceanu, Armenia – **Managementul schimbărilor**, 1998, Editura All, București.
2. Burduș, Eugen; Căprărescu Gheorghița; Androniceanu, Armenia și Miles, Michael – **Managementul schimbării organizaționale**, 2000, Editura Economică, București.
3. French, Wendell și Bell H. Cecil, jr – **Organization Development** (Behavioral Science Interventions for Organization Improvement), 1999, Prentice Hall, New Jersey.
4. Huse, Edgar F.; Cummings, Thomas G. - **Organization Development and Change**. - : St. Paul: West Publishing Company, 1985
5. Tripon, Ciprian; Pop, Ioana - **Introducere în Problematika Schimbării Organizaționale** în *Administrație Publică* / M. Dodu, C. Ghiolțan, C. Hintea, Cluj-Napoca, Ed. Accent, 2000
6. Tripon, Ciprian -*Despre rezistența la schimbare*, Calin Ghioltan, în **Revista Transilvană de Studii Administrative**, nr1 (2)/1999, Presa Universitară Clujeană



New Brunswick.

Bibliografie recomandată :

1. Burke, Warner – **Organization Development**, Ediția a doua, 1994, Addison-Wesley Publishing Company.
2. Cameron, S. Kim, Quinn, E. Robert - **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values**, 1999, Addison-Wesley Publishing Company.
3. Carnall, A. Colin - **Managing Change in Organizations**, 1994, Prentice Hall International Ltd., UK.
4. Golembiewski, T. Robert – **Approaches to Planned Change** (Orienting Perspectives and Micro-Level Interventions), 1993, Transaction Publishers,