

**PROIECT DECOMP**

**Fundația Diaspora, Coleburn Consulting**

**SCHIMBARE ȘI DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ**

Caracteristici și tehnici de dezvoltare organizațională

**SUPPORT DE CURS**

**AUTORI:**

**Zoltán BOGÁTHY**

**Ildikó ERDEI**

**Corina ILIN**

**TIMIȘOARA**

*2007*

## OBIECTIVE DE ÎNVĂȚARE

Studiind acest modul, veți fi în măsură:

1. să identificați consecințele culturii organizaționale pentru schimbarea organizațională;
2. să explicați rolul managementului în schimbarea organizațională;
3. să faceți distincție între schimbare organizațională și schimbare organizațională planificată;
4. să conștientizați anumite rezistențe la schimbare;
5. să prezentați principalele obiective și tehnici ale dezvoltării organizaționale.

### *Cine mi-a furat cașcavalul?*

„Cine mi-a furat cașcavalul?” (*Who Moved My Cheese*) scrisă de Ken Blanchard și Spencer Johnson este o poveste extraordinară despre schimbare. Cele patru personaje imaginare: șoricelii *Mirosilă și Gonilă*, și omuleții *dl. Iepure și dl. Hohot* stau într-un labirint și li se termină rezerva de cașcaval pe care o aveau într-un colt. Omuleții preferă să stea pe loc și să aștepte ca rezerva lor să revină, în timp ce șoricelii pleacă în căutare unor noi rezerve. Iată câteva citate, care vă pot trezi interesele pentru această carte:

*”Când mergi împotriva fricii tale, te simți liber”.*

*”Cu cât mai repede lași în urmă Cașcavalul vechi, cu atât mai repede găsești Cașcavalul nou”.*

*”Obstacolul cel mai mare în calea schimbării ești tu însuși, și de la un moment dat nimic nu mai merge dacă nu te schimbi.”*

*”Schimbările se întâmplă - ele fac Cașcavalul să se mute dintr-un loc în altul.”*

*„Anticipează schimbările - fii gata când Cașcavalul se va muta din loc.”*

*„Supraveghează schimbările - miroase mai des Cașcavalul ca să îți dai seama când se învechește.”*

*„Adaptează-te schimbărilor - cu cât pleci mai repede de lângă Cașcavalul vechi, cu atât mai repede îl găsești pe cel nou.”*

*„Schimbă-te - du-te după Cașcaval.”*

*„Bucură-te de Schimbare - savurează aventura și bucură-te de gustul Noului Cașcaval.”*

## CUPRINS

1. Conceptul de schimbare
2. Introducere în problematica schimbării organizaționale
3. Cultură organizațională și schimbare
4. Leadership și schimbare organizațională
5. Schimbare organizațională planificată
6. Rezistența la schimbare (individuală și organizațională)
7. Managementul schimbării organizaționale
8. Dezvoltarea organizațională

## 1. Conceptul de schimbare

*Societatea contemporană a intrat într-o fază de schimbare accelerată. Se schimbă structurile sociale și economice, dar și mentalitățile, reprezentările colective, practicile sociale, stilurile de comportament. Nici o generație, din orice colț al lumii, nu mai poate spera să evolueze în cadrul acelorași structuri economice și social psihologice (Neculau, Ferreol, 1998).*

Problematika schimbării este înțeleasă în multe feluri, dar indiferent de abordare, **există schimbare socială atunci când** avem de-a face cu un *fenomen durabil și nu cu o simplă inflexiune conjuncturală, limitată și tranzitorie* (Ferreol, Deubel, 1993).

Majoritatea analizelor contemporane conservă, sub o formă sau alta, **paradigma schimbării** (Neculau, 1996).

În 1968, Rocher caracterizează prin **patru caracteristici** schimbarea socială:

- se manifestă ca un fenomen colectiv,
- este structurală,
- poate fi descrisă ca o transformare în timp și
- este durabilă,.

*Definiție:*

*Schimbarea socială este transformarea observabilă în timp, care afectează, într-o manieră ce nu poate fi provizorie sau efemeră, structura și funcționarea organizării sociale a unei colectivități date și care modifică întregul curs al istoriei sale.*

Acest subiect se concentrează de cele mai multe ori pe *răspunsurile la următoarele întrebări* (Etzioni, 1964; Riviere, 1978):

- *Ce se schimbă? În ce sectoare ale vieții sociale au loc principalele schimbări?*
- *În ce manieră se operează schimbarea? Într-o direcție determinată, cu ritmuri continue sau discontinue, prin transformări lente sau brutale?*
- *Ce cauze, ce forme, ce condiții favorabile sau defavorabile permit să se explice schimbarea?*
- *Cum se derulează în timp?*

- *Cine sunt cei care declanșează, animă, simbolizează, susțin sau se opun schimbării?*
- *În ce măsură cursul schimbării poate fi prevăzut sau planificat?*

În contextul teoretic al schimbării sociale vom **întâlnii trei concepte – cheie:**

- **factorii,**
- **condiții și**
- **agenții schimbării sociale.**

Un **factor** este un element într-o situație dată, capabil să antreneze sau să producă o schimbare.

Durand și Weil (1990) disting următorii patru factori explicativi ai schimbării:

1. factorul demografic,
2. progresul tehnic,
3. valorile culturale,
4. ideologiile.

**Condițiile** schimbării sunt elementele situației care favorizează sau defavorizează, activează sau încetinesc, încurajează sau frânează influența unor factori de schimbare.

**Agenții** schimbării sunt persoane, grupuri sau asociații care promovează schimbarea.

## 2. Introducere în problematica schimbării organizaționale

Schimbarea nu este ceva nou, ea a fost, este și va fi o trăsătură a însăși existenței și istoriei omenirii. Știm cu toții că fără schimbare nu există viață și că eforturile oamenilor de a obține condiții mai bune de trai implică adaptarea la schimbare. Totuși, **profunzimea, complexitatea și ritmul fără precedent al schimbărilor tehnologice, sociale și de altă natură care au loc în prezent sunt o noutate**. Organizațiile din ziua de azi funcționează într-un mediu care se schimbă permanent. Capacitatea de adaptare la schimbările de mediu a devenit o condiție fundamentală pentru succesul în afaceri, și într-un număr tot mai mare de cazuri, o condiție pentru simpla supraviețuire.

Anvergura schimbărilor din mediu diferă de la țară la țară și de la regiune la regiune, dar există și schimbări cu un caracter global, care afectează societățile din întreaga lume.

Din punct de vedere istoric, abordarea cea mai cunoscută asupra schimbării îi aparține celebrului cercetător, Kurt Lewin, care a explicat problematica schimbării prin **analiza câmpului de forțe**. El consideră **schimbarea ca un echilibru dinamic al unor forțe care, pe de o parte, fac presiuni asupra schimbării, iar pe de altă parte determină o rezistență la schimbare**.

<i>Elemente care determină schimbarea</i>	<u>Echilibru</u>	<i>Elemente care frânează schimbarea</i>
<u>Presiuni pentru schimbare</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• schimbarea tehnologiei</li><li>• explozia cunoașterii</li><li>• învechirea produselor</li><li>• îmbunătățirea condițiilor de muncă</li><li>• schimbarea structurii forței de muncă</li></ul>		<u>Rezistența la schimbare</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• mentalități învechite</li><li>• blocaje mentale</li><li>• dezinteresul</li><li>• frica față de nou</li><li>• teama de eșec</li><li>• gradul redus de profesionalism</li></ul>

**Figura nr. 1.** Echilibrul forțelor schimbării după Kurt Lewin

În viziunea lui Kurt Lewin, procesul schimbării în cadrul organizației trebuie să cuprindă următoarele etape: deschiderea, schimbarea și închiderea.

- deschiderea**, în care se încearcă **schimbarea echilibrului din organizație**, poate fi realizată de manageri prin introducerea unor informații care să permită o comparare între situația dorită care determină schimbarea și cea efectivă;
- schimbarea**, în care se **introduc transformările** ce permit trecerea la situația dorită;
- închiderea**, în care se urmărește **realizarea noului echilibru al sistemului**. Ea poate fi făcută prin apelarea la reglementări, la cultura organizației, la structura organizatorică.

Sintetizând, la nivel organizațional, schimbarea poate implica (după Kubr, 1992):

- Schimbări în însăși *baza de constituire a organizației* (natura și nivelul activității, statutul juridic, forma de proprietate, sursele de finanțare operaționale pe plan internațional și impactul lor, diversificarea, fuzionarea, societățile mixte);
- Schimbări ale *sarcinilor și activității* (gama de produse și servicii oferite, piețele pe care lucrează, beneficiarii și furnizorii);
- Schimbări ale *tehnologiei utilizate* (echipamente, scule, materiale și energie utilizată, procese tehnologice, tehnologia de birou);
- Schimbări în *structurile și procesele de conducere* (organizarea internă, fluxul lucrărilor, procedurile de luare a deciziilor și control, sisteme informaționale);
- Schimbări în *cultura organizațională* (valori, tradiții, relații neoficiale, influențe și procese, stilul de conducere);
- Schimbări în rândul *oamenilor* (conducerea și personalul angajat, competența, atitudinile, motivațiile, comportamentul și eficiența lor în muncă);
- Schimbări ale *performanței organizatorice* (financiare, economice, sociale, arătând cum anume organizația se leagă de mediu, își îndeplinește misiunea și abordează posibilități noi);
- Schimbări ale *imaginii* pe care și-a creat-o organizația în cercurile de afaceri și în societate.

Deci, schimbarea organizațională este determinată de diferiți factori astfel încât rolul managerului este esențial în realizarea schimbării.

Abordarea folosită în managementul schimbării poate varia în funcție de următoarele elemente:

- ritmul schimbării
- gradul de dirijare din partea conducerii
- folosirea consultantilor externi organizației
- focalizarea centrală sau locală

*Dimensiunea umană a schimbării organizaționale este fundamentală* (Bogathy, 2002).

Oamenii trebuie să înțeleagă, să vrea și să poată să implementeze schimbări care, la prima vedere, pot apare ca fiind pur tehnologice sau structurale, dar care îi vor afecta, de fapt, într-un fel sau altul.

În procesul de adaptare la schimbarea organizațională oamenii trebuie să se schimbe și ei: trebuie să acumuleze noi cunoștințe, să absoarbă mai multe informații, să abordeze sarcini noi, să-și îmbunătățească gradul de competență și, foarte adesea, să-și schimbe obiceiurile de muncă, valorile și atitudinile față de modul de lucru din organizații. Schimbarea valorilor și atitudinilor este

esențială. Probabil că nu poate exista nici o schimbare reală fără o schimbare de atitudine: *Schimbarea înseamnă un proces de gândire, o stare de spirit, alegerea unui model, o decizie. Iar consecința poate fi, adesea, dizolvarea totală a unei coerențe, spargerea identității, o ruptură, până la instalarea sistemului (socio-uman) într-un nou echilibru* (Neculau, 1996).

Dar oare cum se schimbă oamenii?

Ce procese interne determină schimbările de comportament ?

La nivel individual, schimbarea are loc la:

- la nivelul cunoștințelor (informații despre schimbare, înțelegerea rațiunii ei),
- la nivelul atitudinilor (acceptarea necesității de schimbare și a unei anumite cantități de schimbare, atât din punct de vedere rațional, cât și din punct de vedere al sentimentelor)
- la nivelul de comportament (acționând în sprijinul implementării efective a schimbării).

Analizând problemele unei schimbări concrete vom observa existența unui număr însemnat de factori care acționează *în direcția schimbării*, pe când ceilalți factori acționează *împotriva schimbării*. Schimbarea și rezistența la schimbare sunt două fațete ale aceluiași fenomen.

### ***3. Schimbare și cultură organizațională***

Analiza sistematică a culturii organizaționale permite utilizarea acesteia ca instrument strategic al schimbării organizaționale.

Cultura organizațională este o resursă importantă a unei organizații, ce poate acționa în interesul sau detrimentul economic al acesteia. O cultură organizațională se constituie ca o realitate ce se interpune între membrii unei organizații și orice încercare de schimbare, restructurare, indiferent de rațiunile acesteia. Ca urmare, ea poate “bloca” sau “cataliza” schimbări. Singura modalitate de a înfrânge această rezistență este aceea de a converti o cultură organizațională într-un instrument (Mereuță, 1998). Ca orice instrument, dacă reușim să-i cunoaștem modul de utilizare el poate fi util; în caz contrar poate reprezenta mai degrabă o piedică decât un ajutor.

Cât poate “rezista” o cultură organizațională? La această întrebare răspunsul pare să fie unanim: timpul de supraviețuire a unei organizații în aceeași formă, mărime, profil etc. s-a redus considerabil, după unele estimări la circa 5 – 10 ani.

#### ***Se poate schimba cultura organizațională?***

Există două puncte de vedere privind schimbarea culturii organizaționale:

1. Cultura organizațională se poate schimba foarte greu, scepticismul cercetătorilor care susțin acest punct de vedere fiind descurajator: *succesul schimbării culturii organizaționale este minim: Schimbarea culturii organizaționale este extrem de dificilă dar nu imposibilă și oricum durată se măsoară mai degrabă în ani decât în luni!* (Schein, 1985).
2. Prezumțiile culturale și valorile pot fi schimbate *doar* în situații de criză când vechile prezumții și valori au eșuat sau par fi inadecvate (Lang, 1994)

#### 4. Leadership și schimbare organizațională

Încă din anii '70, numeroși manageri de vârf s-au îndreptat spre a adopta o atitudine revoluționară în ceea ce privește schimbarea, cu scopul de a umple un gol între un mediu dinamic și o organizare stagnantă. Ei au simțit că nu pot sta deoparte și nu pot trece cu vederea autoindulgența în legătură cu organizarea, așteptând ca timpul să rezolve problemele.

Vă oferim un exemplu a felului în care un președinte de companie descrie scopul său curent în ceea ce privește schimbarea (Grenier, 1967): “Trebuie să fac această organizație să se miște și cât mai curând. Mulți din managerii noștri se comportă ca și cum încă am vinde produsele care obișnuiau să fie “pâinea noastră”. Acum suntem într-o afacere diferită, dar nu sunt sigur că ei realizează acest fapt. Într-un fel sau altul, trebuie să începem să ne recunoaștem problemele, și apoi să devenim mai competenți în a le rezolva. Hotărârea se aplică tuturor de aici, inclusiv mie și instalatorului. Încep cu o reorganizare masivă care sper că ne va uni, ne va aduce împreună, în loc să ne despartă în 50 de direcții separate”.

După 30 de ani de abordări de acest fel se ajunge ca anii '90 să devină „vremurile schimbării organizaționale” (Schruijer, Vansina, 1999). În aceste „vremuri” accentul se pune pe calitățile necesare liderilor pentru a face față cerințelor acestor schimbări. Teoriile tradiționale despre leadership, ale contigentei, deși își păstrează valoarea în conducerea grupurilor, nu furnizează concepte adecvate pentru schimbările care au loc la scară largă; nici teoriile managementului, care descriu sarcinile și activitățile managerilor, nu reușesc acest lucru. Tensiunile mediului au stimulat căutarea unor noi teorii despre leadership, căutare ce a condus la un volum în creștere de studii academice serioase și articole de specialitate accesibile. Conceptele incluse în acest context sunt: *leader transformativ* (Burns, 1978), *leadership transformațional* (Bass, 1985), *leadership vizionar* (Collins, Porras, 1997), *leadership inspirator* (Bass, 1988). Aceste concepte leagă capacitatea și actul de conducere de motivarea oamenilor, formularea, co-elaborarea și comunicarea viziunilor interesante, precum și de implementarea schimbării.

Presiunile către schimbare – care vin de la nivelul întregii societăți se resfrâng la nivelul organizațional afectând implicit și problematica leadership-ului. Schimbările evidențiate în valorile muncii, au generat o atenție sporită față de lideri și leadership, incluzând atât nevoile liderilor cât și pe cele ale “celor conduși”.

Oamenii caută noi identități pentru a se adapta noilor circumstanțe și lor înșile; ei caută explicații adecvate pentru a înțelege de ce vechiul stil de lucru nu mai este suficient și speră, așteaptă chiar, ca cineva să le arate calea, speră ca cineva să le poată spune ce să aștepte și să-i

conducă spre viitorul pe care și-l doresc. De aceea *omnipotența* (Vansina, 1998) este adesea atribuită și așteptată din partea “liderului”. Liderilor le este atribuită mai multă putere decât experimentează ei înșiși. Din contră, aceștia se plâng adesea de lipsa de control pe care o resimt (Morgan, 1997). Cu toate acestea, liderii se așteaptă să găsească și să implementeze în mod adecvat noi tehnici manageriale sau schimbându-se ei înșiși în diferite feluri, să poată controla și modela organizațiile lor pentru a se potrivi mediului în continuă schimbare. Astfel, *ei îi ascultă pe cei care au o promisiune. Guru ai managementului par să crească exponențial în număr. Piața speranțelor nu va fi niciodată saturată* (Schrujjer, Vansina, 1999).

Alături de *omnipotență*, *procesul de sciziune* (Hinshelwood, 1989) este prezent atunci când se fac referiri la imaginea “liderului ideal”: această imagine conține fie doar aspecte pozitive – unii lideri sunt universal buni – fie doar aspecte negative – liderii universal răi, ce trebuie repede uitați! Acest proces de sciziune servește nevoii (și speranței) credinței într-un lider omnipotent care să fie capabil să reducă incertitudinea și să dea un sens (schimbărilor, de exemplu). Acest model riscă să devină unul simplist și periculos, avertizează specialiștii. Din fericire, există numeroase studii academice și cercetări serioase pe marginea schimbărilor organizaționale și a leadership-ului, care analizează modul în care liderii creează condiții pentru ca organizațiile să se schimbe, modul în care conduc schimbarea și motivează oamenii prin “viziune”, “împuternicire” și “energizare”.

Liderii de succes sunt cei care sunt capabili să se confrunte cu complexitatea ce rezultă din tensiunile mediului, formulează viziuni clare pentru viitor și îi inspiră pe alții în procesul formulării și realizării acestor viziuni, angajamentul fiind obținut prin implicare, delegare și împuternicire, manifestă încredere în capacitățile angajaților, abordându-i cu empatie și subliniind învățarea continuă. Remarcăm progresul realizat în cadrul cercetărilor de psihologie organizațională și a conducerii din ultimii 10 ani în descrierea comportamentelor și caracteristicilor liderilor de succes și de asemenea a contextului în care aceștia pot atinge maxima eficiență.

**Cu cât mediul este mai complex, mai incert, mai tensionat cu atât se acordă o importanță mai mare leadership-ului în schimbarea organizațională.** Noi forme de organizații apar zilnic și chiar acestea sunt schimbate fie în valurile unor mari proiecte de restructurare, fie în cadrul ajustărilor auto-inițiate în scopul îmbunătățirii interacțiunilor cu mediile în schimbare. Astfel, leadership-ul devine strâns legat de managementul schimbării și de promisiunea de continuitate pentru a garanta învățarea și pentru a conserva identitatea organizațională.

Balansarea acestor dimensiuni adesea opuse, devine o sarcină critică de generare a unei creșteri sustenabile. Poate liderul să ofere continuitate în vreme ce conduce schimbarea dacă organizația își rotește managerii la fiecare doi ani? Poate fi continuitatea oferită independent de schimbările personalului în roluri, lideri și colegi de echipă? Înțelepciunea populară spune că nu.

Totuși, mobilitatea oamenilor, mai ales a managerilor de succes, este la fel de mare, ca și cum continuitatea nu ar fi considerată relevantă (Schruijer, Vansina, 1999). Organizațiile moderne nu numai că creează noi întrebări, dar ne și determină să punem la îndoială validitatea sau relevanța a ceea ce am ajuns să cunoaștem, în trecut, despre lideri.

## ***5. Schimbarea organizațională planificată***

Schimbarea organizațională prezintă numeroase provocări. Este foarte dificil să transformi o unitate de producție tradițională într-o fabrică de înaltă performanță. Pe de altă parte, schimbările organizaționale pot să nu funcționeze sau să aibă alte consecințe decât cele intenționate. Atunci când se dorește îmbunătățirea adaptabilității organizaționale și a comportamentelor angajaților, managerii și lucrătorii trebuie să înțeleagă natura schimbărilor necesare și efectele acestora.

Schimbarea organizațională poate fi dificilă și costisitoare. Organizațiile adaptive și flexibile au un avantaj competitiv față de cele rigide și statice. Alegerea managementului pe termen lung este evidentă: inovare și adaptare sau stagnare și moarte (Bogathy, 2002).

Schimbarea este un element constant în viața socială. Toate societățile cunosc schimbarea socială (o modificare semnificativă în modelele culturii și în structura socială), care se reflectă în comportamentul social. Tot în sens social, schimbarea socială poate avea un caracter planificat, ca atunci când guvernele reglementează sau dereglementează industriile; altele nu sunt planificate, ca atunci când pierderea războiului de către o țară duce la schimbări în structura conducerii sale. Unele schimbări sunt de scurtă durată, ca în cazul teribilismelor și modelelor; altele durează mai mult, cum sunt efectele inventării automobilului. Unele schimbări sunt acceptate imediat de societate, cum sunt programele de îmbunătățire a asistenței medicale. Totuși, cele mai multe sunt cel puțin ușor controversate, fiindcă schimbarea răstoarnă modele confortabile și familiare.

Schimbarea nu se întâmplă, pur și simplu. La schimbarea socială contribuie mai mulți factori. Câteva dintre cele mai importante cauze ale schimbării sociale sunt: mediul fizic, procesele culturale, descoperirea, invenția, difuziunea, structura socială, populația, știința etc.

Și în domeniul organizațional, schimbarea este un fenomen prezent și necesar având caracteristicile specifice mediului organizațional. Evoluția modurilor de organizare a muncii și a mecanismelor de coordonare a activităților în cadrul întreprinderilor, reprezintă un vector esențial de impulsione și de orientare a schimbării sociale din economiile noastre. De fapt, în plan spațial ca și în plan sociologic, dinamica schimbărilor din organizațiile productive joacă un rol decisiv în structura și evoluția modurilor noastre de inserare economică și socială. Tema schimbării din domeniul organizațional este actuală cu atât mai mult cu cât în economie au loc schimbări și reforme, ceea ce de întâmplă și în spațiul economic românesc. Am asistat astfel la dezvoltarea și adeseori la prosperarea unei întregi literaturi de natură și mărimi diferite ce-și propune descrierea cauzelor și formelor schimbărilor din cadrul organizațiilor, pretinzând uneori că găsești “soluții” cu caracter prescriptiv pentru managementul schimbării.

Cu excepția abundenței literaturii de succes despre sursele de excelență din întreprinderi dintre care cele mai reprezentative sunt: *In Search of Excellence* de T. Peters și R. Waterman și *The Mind of the Strategist* de K. Ohmae, alte apariții, nu mai puțin difuzate, precum faimoasele *The change Masters* și *When Giants Learn to Dance* de R. Moss Fanter. Mai recent, noile „moduri manageriale” asemenea celui vehiculat de promotorii *reengineering-ului* (prin care M. Hammer și J. Champy) au preluat ștafeta cu și mai mult impact, în termeni de modificarea comportamentelor și structurilor din cadrul marilor întreprinderi.

### *Scopurile schimbării planificate*

Abordând acest subiect sesizăm necesitatea unei distincții importante între schimbarea inevitabilă pentru organizație și schimbarea planificată de către membrii organizației.

Planificarea schimbării organizaționale presupune un set de activități și procese proiectate pentru a schimba indivizii din organizație / grupurile / structurile organizaționale / procesele organizaționale. În exterior, în afara firmei există surse care implică schimbări, de exemplu, creșterea competiției, dezvoltarea tehnologiei, o legislație nouă, presiuni făcute de cererile sociale.

*Schimbarea planificată organizațională reprezintă intenția managerilor și a angajaților de a îmbunătăți funcționarea grupurilor, departamentelor sau a întregii organizații, în fazele ei importante.*

Schimbarea planificată implică scopuri specifice, cum ar fi, creșterea productivității, implementarea unei noi tehnologii, motivație mai mare a angajaților, nevoia de mai multă inovație, creșterea pieței de desfacere. Acestea și alte scopuri de îmbunătățire au **două obiective de bază**:

1. Îmbunătățirea capacității organizaționale de a se adapta la schimbările din mediul în care își desfășoară activitatea;
2. Schimbarea pattern-urilor comportamentale ale angajaților.

*1. Organizațiile descoperă că departamentele care au fost preocupate tradițional cu probleme ale schimbării organizaționale nu mai pot să ofere suficientă adaptabilitate.*

Majoritatea ariilor din organizație sunt puse sub presiune, pentru a deveni mai flexibile și mai adaptive. Adaptarea efectivă a schimbărilor organizaționale nu mai este doar o preocupare a departamentelor specializate; toate părțile organizației sunt centrate să devină cât mai adaptive, deoarece întreaga organizație trebuie să fie preocupată de problema schimbării; cultura organizațională joacă un rol important în abilitatea organizației de a se adapta. Organizații care nu vor sau nu pot să se adapteze la schimbările apărute în mediul lor vor muri în viitor.

*2. Schimbarea comportamentului individual*

Al doilea obiectiv major al planificării schimbării organizației este de a schimba comportamentul indivizilor din organizație. Organizația nu poate fi capabilă să schimbe strategia pentru a se adapta la mediul ei de activitate, decât dacă membrii ei se comportă diferit în relația față de ceilalți și față de munca lor. În analiza finală, organizațiile supraviețuiesc, cresc, prosperă, intră în declin sau dau greș datorită *comportamentelor angajaților* – lucrurile pe care angajații le fac sau nu le fac. Comportamentul trebuie să fie prima țintă a planificării schimbării organizaționale. Programele de schimbare trebuie să aibă efect asupra rolului angajaților, asupra responsabilităților acestora și a relațiilor de lucru. La un nivel fundamental, toate schimbările organizaționale depind de schimbările comportamentului.

### *Pregătirea pentru schimbare*

Orice program de schimbare necesită o evaluare atentă a capacității de schimbare, atât a indivizilor, cât și a organizației. Două aspecte importante ale pregătirii individuale pentru schimbare sunt ***gradul de satisfacție al angajaților*** cu acest status – qvo și ***percepția riscului personal determinat de eventualele schimbări***.

Când angajații sunt nesatisfăcuți cu situația curentă și percep un risc personal scăzut determinat de schimbare, atunci spunem că există o pregătire mare pentru schimbare. Dacă angajații sunt satisfăcuți cu situația actuală și percep un risc personal ridicat, putem spune că pregătirea pentru schimbare e relativ scăzută.

O altă variabilă critică o reprezintă ***expectanțele angajaților față de efortul de schimbare***.

### Percepția riscului personal dat de schimbare

	Scăzut	Ridicat
Ridicat	Pregătire mare pentru schimbare	Pregătire moderată pentru schimbare
Scăzut	Pregătire moderată pentru schimbare	Pregătire scăzută pentru schimbare

Nivelul de satisfacție cu situația prezentă

Dacă angajații se așteaptă la schimbări minore, indiferent de timpul și efortul depus, aceste convingeri pot funcționa ca o “profeție care se împlinește”. Pe de altă parte, expectațiile angajaților de îmbunătățire pot fi uneori nerealist de înalte și pot duce la situația în care neîmplinirea lor conduce la înrăutățirea situației. În mod ideal, expectațiile vizavi de schimbare trebuie să fie pozitive, dar realiste.

Un alt aspect important al pregătirii pentru schimbare în reprezintă **rezistența la schimbare**. Atât rezistența la schimbarea individuală, cât și cea a organizației trebuie să fie diagnosticate. De asemenea, capacitatea organizației de a face schimbări trebuie să fie evaluată corect. Aceste abordări care necesită un angajament masiv al energiei personale și a resurselor organizației vor eșua dacă organizația are puține resurse și dacă oamenii nu au timp sau posibilități de a implementa schimbările necesare. De aceea organizațiile pot beneficia cel mai mult, dacă se începe cu o abordare mai modestă, cu cerințele moderate și apoi, pe măsură ce organizația își dezvoltă resursele necesare, se poate crește intensitatea schimbării.

### **Perspective în abordarea schimbării organizaționale**

În literatura de specialitate găsim frecvent discuții privind cea mai bună abordare a schimbării organizaționale. Multe abordări au avut succes în eforturile de schimbare organizațională, dar nu întotdeauna aceasta funcționează în orice organizație. Din perspectiva teoriei contingentei, există un model al schimbării constând din cinci **variabile**:

1. Oameni;
2. Sarcină;
3. Tehnologie;
4. Structură;
5. Strategie.

Se folosește acest sistem pentru a organiza abordările schimbării organizaționale în mai multe categorii:

- Abordări axate pe oameni;
- Abordări axate pe sarcini și tehnologie;
- Abordări axate pe structură și strategie.

O combinație bine condusă și coordonată a acestor abordări este deseori necesară pentru a produce o schimbare efectivă. O schimbare organizațională de succes folosește uneori toate aceste abordări, în același timp.

#### **1. Abordarea axată pe oameni**

Se bazează în mare măsură pe implicarea masivă și participarea multor membri ai organizației. Dacă are succes, această abordare poate îmbunătăți procesele individuale și de grup în domenii ca luarea deciziilor, identificarea și rezolvarea problemelor, comunicare, relații de muncă. Există patru abordări ale schimbării, ce fac parte din această categorie:

1. feedback-ul anchetelor,
2. team building,

3. consultarea de proces și
4. programe de calitate ale vieții și ale muncii.

## 2. Abordarea axată pe tehnologie

Sunt axate pe schimbarea proceselor tehnologice și a instrumentelor muncii. Se pot enumera cinci asemenea abordări:

1. Designul postului
2. Sisteme socio – tehnice
3. Cercurile calității
4. Sisteme de înaltă performanță și înaltă implicare
5. Programe de îmbunătățire continuă

## 3. Abordarea axată pe structură și strategie

Aceste abordări implică redefinirea pozițiilor și rolurilor, relațiilor dintre poziții, rearanjarea departamentelor, diviziilor și structurilor organizației. Schimbarea strategiei vizează reexaminarea misiunii și scopurilor organizației, ca și a planurilor sau strategiilor de a atinge aceste scopuri.

## **6. Rezistența la schimbare (individuală și organizațională)**

Este inevitabil să nu existe rezistență la schimbare, cel puțin la un anumit nivel, atât din partea indivizilor, cât și din partea organizației.

Rezistența la schimbare este o problemă care poate să ia multe forme. Rezistența din partea angajaților poate lua forme ca:

- greve;
- reducerea productivității;
- creșterea rebuturilor;
- sabotaj;
- absenteism;
- cereri de transfer.

Acestea sunt date de:

- scăderea motivației;
- moral scăzut;
- rata mare de accidente.

Una dintre cele mai distrugătoare forme de rezistență este lipsa de participare și implicare la schimbare de către angajați, chiar și atunci când ei pot să participe la aceasta. Rezistența la schimbare derivă dintr-o varietate de *surse*. Câteva dintre aceste surse pot fi datorate indivizilor, iar altele implică natura și structura organizației. Este important pentru manager și angajați deopotrivă să înțeleagă motivele și sursele rezistenței la schimbare.

### **Rezistența individuală la schimbare**

1. *Percepția selectivă* – oamenii au tendința de a percepe selectiv anumite lucruri care le convin mai mult. Odată ce indivizii și-au format o înțelegere a realității, ei rezistă la schimbarea acesteia.
2. *Obiceiuri* – în cazul în care situația nu se schimbă dramatic, indivizii pot să răspundă în continuare la stimuli în modul lor obișnuit. Un obicei împământenit poate fi o sursă de satisfacție pentru un individ, pentru că îi permite acestuia să aibă o anumită siguranță și un anumit confort. Faptul că un obicei devine o sursă majoră de rezistență la schimbare depinde de percepția indivizilor asupra avantajelor care derivă din schimbarea obiceiului.
3. *Dependența* – nu este un lucru rău, în sine, ea fiind justificată psihologic, dar, în cazul în care această dependență este dusă la extrem, va deveni o rezistență la schimbare.
4. *Teama de necunoscut* – confruntarea cu necunoscutul face ca oamenii să le fie frică. Fiecare element major de schimbare într-o situație de muncă aduce cu el un element de incertitudine.

5. *Motivele economice* – banii cântăresc greu în motivația oamenilor. Aceștia, de obicei, rezistă la schimbări care duc la scăderea veniturilor lor, direct sau indirect. În sens real, angajații au investit în starea lor actuală în cadrul muncii lor. Ei au învățat cum să facă munca cu succes, cum să primească evaluări bune ale performanțelor lor, cum să interacționeze cu alții. Schimbările în cadrul rutinei muncii pot să amenințe securitatea lor, prin faptul că angajaților le e frică că, după aceste schimbări, ei nu vor mai fi capabili să facă munca la fel de bine cum au făcut-o și nu vor mai fi la fel de importanți pentru organizație sau pentru șeful lor.

### **Rezistența organizațiilor la schimbare**

La un anumit nivel, prin natura ei, organizația va rezista la schimbare. Organizațiile sunt, adesea, mai eficiente când fac lucruri de rutină și mai puțin eficiente când fac un lucru pentru prima oară. Pentru a se asigura de eficiența și efectivitatea operațiilor pe care le desfășoară, organizațiile pot crea un sistem defensiv puternic în fața schimbărilor. Mai mult decât atât, schimbările fac ca anumite interese sau prerogative de luări de decizii, care au fost împământenite și acceptate de-a lungul timpului, să fie încălcate.

#### *1. Amenințarea puterii și influenței*

Anumiți oameni din organizație pot vedea schimbarea ca o amenințare la puterea și influența pe care o au la un moment dat. Controlul asupra ceva ce au nevoie anumiți oameni, cum ar fi informațiile și resursele, este o sursă de putere în organizație. Odată ce poziția de putere a fost împământenită, indivizii sau grupurile adesea rezistă la schimbări, care sunt percepute ca o reducere a puterii și a influenței.

#### *2. Structura organizației*

Organizația are nevoie de stabilitate și continuitate pentru a funcționa efectiv. Aceasta înseamnă că anumite structuri trebuie date la anumiți indivizi sau grupuri de indivizi. Indivizii trebuie să aibă un rol bine stabilit, precum și proceduri bine stabilite pentru a-și desfășura munca, un drum bine stabilit al informațiilor necesare. Dar această nevoie legitimă pentru structură poate servi ca o rezistență majoră la schimbări. Organizația trebuie să aibă bine definite posturile, să fie trasate foarte bine liniile de autoritate, responsabilitate și limitat fluxul de informații de sus în jos.

Utilizarea unei structuri rigide și stabilirea unei ierarhii de autoritate fac pe angajat să folosească numai anumite canale de comunicare. Cu cât organizația este mai rigidă și are mai multe nivele, cu atât informațiile trebuie să aibă un drum mai lung. Aceasta structură crește probabilitatea ca orice idee nouă să fie dată la o parte, deoarece violează starea actuală a organizației.

#### *3. Limitarea resurselor (resurse limitate)*

În timp ce anumite organizații doresc să mențină starea actuală, altele doresc să facă schimbări, dacă au resursele necesare să o facă. În general, schimbarea cere *resurse*, cum ar fi:

- capitalul;
- timpul;
- oamenii cu abilitățile necesare.

În orice moment, managerii din organizație, precum și angajații, pot să identifice un număr de schimbări ce pot fi făcute sau trebuie făcute, dar ei pot avea dificultăți în a alege. Anumite schimbări dorite pot fi abandonate din cauza resurselor limitate.

#### *4. Investițiile fixe*

Resursele limitate nu sunt aplicate organizațiilor cu venituri insuficiente. Organizațiile bogate pot să aibă dificultăți sau să fie incapabile să facă schimbări, datorită capitalului fix investit în bunuri care nu sunt ușor de amortizat, cum ar fi echipamente, clădiri, pământ. Greutățile cu care se confruntă afacerile în anumite orașe ilustrează această rezistență la schimbări.

Majoritatea orașelor s-au dezvoltat înainte de apariția automobilelor, deci ele nu se pot adapta la volumul de trafic și la cerințele de parcare. Investițiile fixe în clădiri, străzi și utilități sunt enorme și de obicei previn schimbările rapide și substanțiale. De aceea, centrele vechi au dificultăți în continuă creștere, în competiție cu noile centre construite recent. Investițiile fixe nu sunt întotdeauna limitate la bunurile fizice, ele pot fi exprimate și în cadrul populației. De exemplu, un angajat nu mai are o contribuție semnificativă în cadrul organizației, dar are destulă vechime ca să-și mențină slujba. Informațiile adecvate ajută angajații să se pregătească pentru schimbare. Participarea și implicarea – poate singura și cea mai eficientă strategie pentru a depăși rezistența la schimbare este aceea de a implica direct angajații în planificarea și implementarea schimbării. Implicarea în planificarea schimbării crește probabilitatea ca interesul angajaților pentru scăderea rezistenței la schimbare să crească. Angajații implicați sunt mai devotați implementării schimbării care a fost planificată.

## 7. Managementul schimbării organizaționale

### Strategia de schimbare

Prin „strategie de schimbare” se înțelege o abordare globală bine fundamentată, aleasă în funcție de circumstanțe și care ia în calcul factorii de mai sus. Nu există o strategie de schimbare infailibilă. Deși se vorbește deseori despre succese ale managerilor autoritari, care impun schimbarea rapid și fără să țină seama de părerea, cunoștințele profesionale sau chiar de locurile de muncă ale angajaților, aceste succese nu sunt reale, decât pe termen scurt. Totuși, într-o situație urgentă, acest mod de abordare a schimbării poate fi singurul posibil.

În mod ideal, managementul unei schimbări eficiente trebuie să fie parte a unei strategii globale de schimbare; din nefericire, în majoritatea situațiilor, această strategie globală nici măcar nu există.

În 1973 Thurley și Wirdenius au identificat următoarele 5 strategii de schimbare:

Strategia de schimbare	Abordare	Exemple
<b>Directivă</b>	Schimbarea este impusă de conducere, ocolind negocierile tradiționale	Impunerea condițiilor de salarizare Schimbarea stilului de lucru în condiții ultimative
<b>Negociere</b>	Recunoaște legitimitatea altor grupuri de negociere Se pot face concesii în privința implementării	Negocieri legate de productivitate Acord cu furnizorii referitor la calitate
<b>Normativă (trup și suflet)</b>	Caută atitudini și principii general valabile în favoarea schimbării Folosește adesea consultanți externi specializați în schimbare	Angajament pentru calitate Programe pentru valori noi Munca în echipă Cultură nouă Implicarea salariaților
<b>Analitică</b>	Se bazează pe o definiție clară a problemei Culege și analizează informații noi Folosește experți	Munca pe proiect cum ar fi: <ul style="list-style-type: none"><li>• noi sisteme de plată</li><li>• noi sisteme informaționale</li><li>• tehnologie nouă</li></ul>
<b>Orientată spre acțiune</b>	Începe de la o idee generală asupra problemei Încearcă diferite soluții și face modificări în funcție de efecte Îi implică mai mult pe cei afectați decât o face strategia analitică	Program de reducere a absenteismului Abordări legate de calitate

În abordarea unei situații de schimbare organizațională, în mod explicit sau implicit, managerii fac alegeri strategice în privința vitezei de depunere a efortului necesar, a volumului de

muncă cerut de pregătirea planificării, a implicării celorlalți și a accentului pe care îl pun pe diferite abordări.

Strategia de schimbare normativă. Atunci când se folosește o astfel de strategie se încearcă depășirea unei simple acceptări a unor schimbări. Se urmărește obținerea angajării celor afectați, nu numai față de schimbările respective ci și față de scopurile generale ale organizației. De aici și subtitlul de „trup și suflet”. Tentativele de schimbare a culturii organizaționale implică folosirea de consultanți externi, experți în comportamentul de grup și psihologie organizațională. Cum e și firesc astfel de abordări ale schimbării necesită timp mai îndelungat iar posibilitatea obținerii unui astfel de angajament din partea personalului ridică mari semne de întrebare.

Când vorbim despre schimbare este necesar să ne referim și la **managementul schimbării**. Acesta ar putea fi explicat ca fiind *ansamblul proceselor și relațiilor de management orientate în vederea implementării schimbării și care au drept scop adaptarea firmei la cerințele dezvoltării* (Ionescu, 1996).

Managementul schimbării poate fi considerat o succesiune sistematică de procese însoțită de un feed-back permanent, implementarea managementului schimbărilor implicând următoarele **etape** (Antonesei, 2000):

### *1. Definirea factorilor care generează schimbarea*

Există două categorii de factori care influențează schimbarea, factori interni și factori externi la care putem adăuga și o serie de factori specifici, care determină schimbarea (privatizarea, restructurarea).

### *2. Recunoașterea, înțelegerea nevoii de schimbare*

Este foarte importantă înțelegerea de către personalul organizației, manageri și subordonați, a nevoii de schimbare. Personalul organizației trebuie să înțeleagă faptul că actuala structură organizatorică trebuie adaptată la noile cerințe pe care le presupune tranziția. Înțelegerea nevoii de schimbare presupune, de altfel, cunoașterea faptului că o continuare a proceselor de management și de execuție cu structurile vechi în noile condiții conduce, în mod inevitabil, la situații critice pentru organizația respectivă.

### *3. Diagnosticarea problemelor care implică schimbarea*

Principalele faze ale schimbării sunt:

- Identificarea tipului de problemă, aceasta ducând la descoperirea tuturor problemelor care, de fapt, determină schimbarea. Tehnicile folosite sunt: liste de probleme, cutia cu idei. La

început se recomandă identificarea ariei de cuprindere a schimbării și tipul acesteia, respectiv dacă va fi o schimbare totală sau parțială, una rapidă sau una lentă.

- Formularea simptomelor pozitive și negative pe care le generează problema – în această fază este necesară structurarea simptomelor pozitive dar și negative, pe care problemele actuale le generează. Acest lucru va duce la identificarea lor.
- Stabilirea cauzelor și efectelor pentru fiecare tip de problemă. Sunt identificate cauzele care generează problemele enunțate și apoi se evidențiază efectele pe care situațiile de fapt le au sau le pot avea.
- Precizarea modalităților prin care problemele pot fi soluționate, precum și a resurselor pe care le implică acest proces – precizarea principalelor modalități de acțiune dar și a resurselor pe care le implică modalitățile respective și procesul de implementare a schimbărilor.
- Estimarea rezultatelor la care se ajunge prin rezolvarea problemelor schimbării – se urmărește anticiparea aspectelor de eficiență cuantificabilă și necuantificabilă, care vor apărea ca urmare a rezolvării problemelor schimbării.

#### *4. Identificarea metodelor prin care se efectuează schimbarea*

Natura schimbării și implicit problemele care au generat-o, determină alegerea metodei pentru implementarea schimbării. În organizațiile din România, se poate vorbi de cel puțin patru categorii de schimbări necesare:

- Schimbări structurale
- Schimbări în motivația și nivelul de pregătire
- Schimbări tehnologice
- Schimbări în stilul de management.

#### *5. Stabilirea metodelor de implementare a schimbării*

Este descrisă metodologia de aplicare, sunt selectate cele mai eficiente modalități prin care se va efectua schimbarea în cadrul organizației.

#### *6. Învingerea rezistenței la schimbare*

Motivele care generează rezistența la schimbare sunt:

- Interesele personale
- Neînțelegerea fundamentelor schimbării
- Dezinteres
- Teama de consecințele schimbării

- Tendința de autolimitare a efortului
- Ritmul rapid al inovațiilor.

### *7. Implementarea schimbării*

Este necesară elaborarea unui plan de acțiune, care trebuie să cuprindă modalitățile clare de implementare a schimbării.

### *8. Evaluarea rezultatelor implementării schimbării*

Schimbarea poate presupune un interval de timp după care rezultatele încep să apară. Evaluarea finală se face după consumarea perioadei de timp programată pentru încheierea implementării schimbării și va evidenția efectele cuantificabile și necuantificabile.

## **8. Dezvoltarea organizațională**

Lumea organizațiilor aportul dezvoltării organizaționale este considerabil, aceasta oferind organizațiilor modele coerente și instrumente puternice pentru a planifica dezvoltarea resurselor umane comparabil modului în care se planifică dezvoltarea resurselor financiare și tehnice.

Pentru neinițiați (sau rău-intenționați) D.O. se rezumă adesea la o serie de tehnici mai mult sau mai puțin precise, adesea misterioase, chiar ezoterice (Tellier, 1999).

De cele mai multe ori informațiile privind D.O. se limitează la grupul de formare și derivatele lui. Pentru a evita alunecarea în derizoriu cercetătorii insistă (de exemplu French, Bell, 1990) pe importanța scopurilor, obiectivelor, principiilor, postulatelor, valorilor și metodologiei D.O. în mai mare măsură decât pe tehnologie. Aceasta din urmă, tehnologia deci, variază după circumstanțe și nevoi punctuale, organizaționale.

Evoluția D.O. este legată de evoluția societății în ansamblu. Una din principalele sale scopuri fiind armonizarea nevoilor persoanei cu cele ale organizației. Poate de aceea unii cercetători pretind că D.O. nu este decât o modă, chiar pe care de dispariție. Începând cu anii '80 D.O. a suferit un regres. Mai multe articole din această perioadă pun această problemă (Bennis, 1981). Krell, 1981 afirmă chiar că D.O. are un ciclu de viață similar oricărui produs, acum fiind în declin. Argumentul principal este faptul că D.O. cu vocația sa umanistă nu mai poate satisface exigențele eficacității organizațiilor atât de crescute în momentul actual. Credem că și punctul de vedere enunțat anterior este el însuși o "modă" – succesul celor mai multe organizații din prezent se datorează tocmai promovării valorilor umaniste (vezi Drucker, Toffler, Covey, pentru ai aminti doar pe cei mai celebri analiști)!

Alți cercetători printre care se remarcă French, Bell, 1990 subliniază, dimpotrivă, forța acestei mișcări care a știut să acumuleze și asimileze cunoștințe coerente provenind din științele comportamentului: modelul research – action, abordarea sistemică a organizațiilor și strategia de schimbare care se aplică culturii organizaționale.

Se poate spune deci, că schimbarea planificată rămâne cea mai coerentă și cea mai eficace abordare deoarece garantează flexibilitatea și adaptabilitatea la situație. D.O. este aptă să răspundă noilor provocări ale lumii contemporane (și tranzițiilor ei) iar specialiștii în D.O. care posedă cunoștințele, abilitățile și tehnicile necesare pot în continuare sprijini organizațiile în confruntarea lor cu incertitudinile viitorului.

Dacă "modelul organizației unice a murit" (Vlăsceanu, 1999) organizația postmodernă are evident provocările ei: Se înțelege că, în elaborarea strategiei, se utilizează o anumită ideologie de intervenție, ca mediator între interesele și practicile organizaționale (...). Orice strategie trebuie să

prevadă nu doar faptele vizibile și observabile, ci și zonele mai puțin accesibile: comunicațiile informale, tradițiile, cutumele, riturile, miturile, forța zvonurilor, toate fantasmelor împărtășite de către membrii comunității. (Neculau, 2001).

Eforturile de dezvoltare a organizației au apărut prin încercările de a aplica valorile și convingerile training-ului de laborator asupra întregului sistem. Asemenea eforturi sunt reale, în sensul că acestea apar din și sunt ghidate de către problemele cu care se confruntă oamenii în organizație. Cheia viabilității acestora (în contrast cu faptul de a deveni o modă trecătoare) constă într-o **centrare reală pe problemele și preocupările membrilor organizației și în confruntarea acestora cu aspectele și problemele ei**. Dezvoltarea organizației este bazată pe convingerile și ipotezele similare cu cele ale Teoriei Y, însă include ipoteze suplimentare despre sistemele totale și natura relației client-consultant. Strategiile de intervenție ale savantului comportamentalist - agent al schimbării au tendința de a se baza pe modelul acțiune - cercetare și sunt înclinați spre a se baza mai mult pe faptul de a-i ajuta pe oamenii dintr-o organizație să învețe problemele mai degrabă decât pe prescripțiile legate de modul în care lucrurile ar trebui să fie realizate în mod diferit.

Training-ul de laborator (sau training-ul de sensibilizare) sau modificările din seminariile Grupului T în mod obișnuit sunt parte a eforturilor de schimbare a organizației, însă nivelul și formatul unui astfel de training va depinde de nevoile evolutive ale organizației.

Cercetările au indicat că training-ul de sensibilizare produce în general rezultate pozitive în termenii unui comportament modificat la locul de muncă, dar nu a fost demonstrată legătura dintre schimbările de comportament și îmbunătățirea performanțelor de la locul de muncă. Beneficiile maxime sunt derivate probabil din training-ul de laborator atunci când cultura organizațională susține și întărește folosirea noilor abilități în situațiile continue din echipă.

Eforturile de succes ale dezvoltării organizației necesită un comportament abilitat, o viziune a sistemului, suport și implicare din partea managementului de vârf.

În completare, creșterea schimbărilor din dezvoltarea organizației trebuie să fie legate de schimbările în sistemele de personal. Viabilitatea eforturilor de dezvoltare a organizației constau în gradul în care acestea reflectă în mod acurat aspirațiile și preocupările membrilor participanți.

În concluzie, dezvoltarea organizațiilor de succes tinde să fie un efort global al sistemului, un proces al unei schimbări planificate - un program cu standarde provizorii, și ținut spre dezvoltarea resurselor interne ale organizației pentru schimbări eficiente în viitor.

## **Teme de reflecție**

Vă propunem să reflectați asupra acestui proverb oriental:

„Să ai curajul de a schimba ceea ce poate fi și trebuie să fie schimbat, forța de a accepta ceea ce nu poate fi schimbat și înțelepciunea de a face distincția dintre cele două.”

Pe ce se bazează această „înțelepciune”?

## **Întrebări de autoevaluare**

1. Care este legătura dintre schimbare și cultura organizațională?
2. Explicați legătura dintre leadership și schimbarea organizațională.
3. Exemplificați rezistența la schimbare!
4. Care sunt etapele schimbării organizaționale?
5. Ce este dezvoltarea organizațională?

## **Bibliografie recomandată:**

Bogáthy, Z. (2002). *Introducere în psihologia organizațională. Partea I. Curs universitar*. Timișoara: Tipografia Universității de Vest.

Bogáthy, Z. (coord.) (2004). *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Editura Polirom, Iași;

Neculau, A. (1996). O perspectivă psihologică asupra schimbării. În A. Neculau (coord.) *Psihologia Socială. Aspecte contemporane*. Iași: Editura Polirom.

Neculau, A., Ferreol, G. (coord.) (1998). *Psihosociologia schimbării*. Iași: Editura Polirom.

Pugh, D.S., Hickson, D.J. (1994). *Managementul organizațiilor*. București: Editura Codecs.

## **BIBLIOGRAFIE:**

- Antonesei, L. (coord.) (2000). *Managementul academic*. Iași: Editura Polirom.
- Avallone, F., Arnold, J., de Witte, K., (1997). *Feelings wok in Europe*. Milano: Guerini Studio.
- Bogathy, Z. (1999). *Negocierea în organizații*. Timișoara: Editura Eurostampa.
- Bogathy, Z. (2002). *Conflicte în organizații*. Timișoara: Editura Eurostampa.
- Bogathy, Z. (2002). *Introducere în psihologia muncii. Curs universitar*. Timișoara: Tipografia Universității de Vest.
- Bogathy, Z. (2002). *Introducere în psihologia organizațională. Partea I. Curs universitar*. Timișoara: Tipografia Universității de Vest.
- Chirică, S. (1996). *Psihologie organizațională. Modele de diagnoză și intervenție*. Cluj-Napoca: Casa de Editură și Consultanță „Studiul organizării”.
- Chirot, D. (1996). *Societăți în schimbare*. București: Editura Athena.
- Cobianu-Băcanu, M. (1994). *Cultură și valori în perioada de tranziție*. București: Editura Economică.
- Dahrendorf, R. (1996). *Conflictul social modern. Eseu despre politica libertății*. București: Editura Humanitas.
- Forsyth, D.R. (2001). Leadership. În A. Neculau, P. De Visscher (coord.) *Dinamica grupurilor – Texte de bază*. Iași: Polirom.
- Goodwin, R. (1999). Relațiile personale și schimbarea socială: "politica reală" în cercetările transculturale din societățile aflate în tranziție. *Revista de Psihologie Aplicată*, 2(1).
- Hofstede, G. (1996). *Managementul structurilor multiculturale. Software-ul gândirii*. București: Editura Economică.
- Ionescu, Gh. Gh. (1996). *Dimensiunile culturale ale managementului*. București: Editura Economică.
- Ionescu, Gh. Gh. (1997). *Cultura afacerilor – modelul american*. București: Editura Economică.
- Kubr, M. (1992). *Management consulting. Manualul consultantului în management*. București: Editura AMCOR.
- Mathis, R.L., Nica, P.C., Rusu, C. (1997). *Managementul resurselor umane*. București: Editura Economică.
- Mereuță, C., Pop, L., Vlaicu, C., Pop, L. (1998). *Culturi organizaționale în spațiul românesc. Valori și profiluri dominante*. București: Editura Fiman, Colecția Management.
- Neculau, A. (1996). O perspectivă psihologică asupra schimbării. În A. Neculau (coord.) *Psihologia Socială. Aspecte contemporane*. Iași: Editura Polirom.
- Neculau, A. (1996). *Psihologia Socială. Aspecte contemporane*. Iași: Editura Polirom.

- Neculau, A. (1998). Conflictul socio-cognitiv. În A.S. Constantin și A. Neculau (coord.) *Psihosociologia rezolvării conflictului*. Iași: Editura Polirom.
- Neculau, A. (1999). *Memoria pierdută. Eseuri de psihosociologia schimbării*. Iași: Editura Polirom.
- Neculau, A. (coord.) (2000). *Analiza și intervenția în grupuri și organizații*. Iași: Editura Polirom.
- Neculau, A., Ferreol, G. (coord.) (1998). *Psihosociologia schimbării*. Iași: Editura Polirom.
- Neculau, A., Stoica-Constantin, A. (coord.) (1998). *Psihosociologia rezolvării conflictului*. Iași: Editura Polirom.
- Negrescu, D. (1999). Un deceniu de privatizare în România în *Tranziția economică în România. Trecut, prezent și viitor*, coordonatori: Christof Ruehl și Daniel Dăianu, Banca Mondială și Centrul Român de Politici Economice
- Pugh, D.S., Hickson, D.J. (1994). *Managementul organizațiilor*. București: Editura Codecs.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Prentice-Hall International, Ionc.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San-Francisco: Jossey-Bass.
- Schruijer, S.G.L., Vansina, L.S. (1999). Leadership and Organizational Change: An Introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 1-8.
- Spector, P.E. (1996). *Industrial and Organizational Psychology, Research and Practice*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Tellier, Y., Roventă-Frumușani, D. (1999). *Resurse umane și dezvoltare organizațională*. București: Editura Cvallioti.
- Toma, A. (2000). *Proiectarea și transformarea culturii organizaționale în economiile de tranziție*. Teză de doctorat. Universitatea de Vest din Timișoara.
- Vlăsceanu, M. (1993). *Psihosociologia organizațiilor și conducerii*. București: Editura Paideia.
- Vlăsceanu, M. (1999). *Organizațiile și cultura organizării*, București: Editura Trei.
- Zamfir, C. (coord.) (1980). *Dezvoltarea umană a întreprinderii*. București: Editura Academiei RSR.
- Zamfir, C. (coord.) (1994). *Formarea managerială în România: Nevoi și capacități*. București: Editura Alternative.