

CUPRINS

ARGUMENT	9
-----------------------	---

CAPITOLUL 1

IMPERATIVUL SCHIMBĂRII	11
1.1. O nouă filozofie a schimbării- dezvoltarea organizațională	11
1.2. Strategia intervenției în sisteme	18
1.3. Aplicații (intervenții) de dezvoltare organizațională durabilă	20

CAPITOLUL 2

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII ÎN ORGANIZAȚII	23
2.1. Necesitatea schimbării organizaționale.....	23
2.1.1. Schimbarea – o realitate organizațională	23
2.1.2. Schimbarea și managementul schimbării	32
2.1.3. Schimbarea și agenții de schimbare: influența și puterea	35
2.1.4. Stadiile schimbării	44
2.1.5. Tipologia schimbărilor.....	51
2.2 Managementul schimbării planificate	54
2.2.1. Schimbarea planificată, delimitări conceptuale	54
2.2.2. Presiuni favorabile schimbării în organizație	60
2.2.3. Rezistența la schimbare	63
2.2.3.1. Rezistența individului la schimbare	65
2.2.3.2. Rezistența organizației la schimbare	67
2.3. Procese ale schimbării, strategii de acțiune	69
2.3.1. Modelul schimbărilor organizaționale planificate.	69
2.3.2. Strategii de acțiune.....	77
2.3.3. Proceduri tactice de eliminare a rezistenței la schimbare	79
2.3.4. Obținerea consensului într-o schimbare organizațională.....	81
2.4. Schimbarea individuală și colectivă.....	83
2.4.1. Schimbarea socială	83
2.4.2. Barierele în calea schimbării la nivel individual	85
2.5. Dimensiuni și condiții în managementul schimbării organizaționale.....	88

CAPITOLUL 3**FACTORI CARE INFLUENȚEAZĂ SCHIMBAREA**

ORGANIZAȚIONALĂ	95
3.1. Învățarea și dezvoltarea.....	95
3.1.1. Dezvoltarea și învățarea organizațională.....	95
3.1.1.2. Metode și tehnici folosite în cadrul dezvoltării organizaționale.....	99
3.1.2. Dezvoltarea și învățarea individuală.....	106
3.2. Comunicarea individuală și organizațională.....	111
3.3. Managementul cunoașterii și puterea cunoștințelor.....	113
3.3.1. Definirea managementului cunoștințelor.....	113
3.3.2. Procesele managementului cunoștințelor.....	120
3.3.2.1. Aspecte generale.....	120
3.3.2.2. Procesul de creație-dezvoltare.....	121
3.3.2.3. Procesul de distribuire a cunoștințelor.....	123
3.3.3. Obținerea performanței cu ajutorul managementului cunoștințelor ...	125
3.3.4. Implementarea managementului cunoștințelor.....	125
3.4. Globalizarea.....	126
3.5. Înalta tehnologie.....	127
3.5.1. Avantajele folosirii noilor tehnologii.....	128
3.5.2. Dezavantajele folosirii noilor tehnologii.....	128
3.5.3. Comunicarea electronică.....	130
3.5.3.1. Aspecte generale.....	130
3.5.3.2. Folosirea Internetului.....	131
3.5.3.3. Comunicarea electronică prin e-mail.....	133
3.5.3.4. Comunicarea folosind website-ul.....	134

CAPITOLUL 4**MANAGEMENTUL RISCULUI ÎN PROCESUL DE SCHIMBARE**..... 137

4.1. Riscul în procesul de schimbare.....	137
4.1.1 Riscul – considerații generale.....	137
4.1.2. Clasificarea riscurilor.....	139
4.1.3. Manifestarea riscului.....	148
4.1.4 Percepția riscului.....	150
4.2. Managementul riscului.....	154
4.2.1 Definirea managementului riscului.....	154
4.2.3. Modalități de diminuare și gestionare a riscurilor.....	160
4.2.4. Managementul riscului în cadrul proiectelor.....	164
4.2.4.1. Riscurile în cadrul proiectelor.....	164
4.2.4.2. Formarea echipei în cadrul managementului de proiect.....	167

4.3	Managerul de risc.....	171
4.3.1	Asumarea riscului	171
4.3.2	Psihologia riscului.....	174
4.4	Strategia antirisc în afaceri.....	176
4.4.1.	Identificarea și planificarea factorilor de risc	176
4.4.2	Strategii de reducere a riscurilor	178
4.4.3.	Monitorizarea și controlul riscului.....	180
	POSTFAȚĂ	182
	BIBLIOGRAFIE.....	185

Capitolul 1

Imperativul schimbării

„Viața e schimbare. Dezvoltarea e opțională.
Alege cu înțelepciune.”¹

1.1. O nouă filozofie a schimbării- dezvoltarea organizațională

Dezvoltarea organizațională înseamnă schimbări permanente și continue, adaptări firești la condițiile mereu schimbătoare. Noile forme de organizații se confruntă constant cu globalizarea, schimbarea, ultimele tehnologii, presiunile economice și nevoile angajaților². Dezvoltarea organizațională nu este un concept care poate fi definit ușor, termenul cuprinzând un ansamblu de intervenții planificate bazate pe valorile umane și democratice care vizează îmbunătățirea eficienței organizației și a bunăstării salariaților³. Se poate vorbi de un proces planificat, sistematic de schimbare organizațională pe termen lung. Schimbarea este parte din viața de zi cu zi a organizațiilor, iar succesul schimbării depinde de transformarea organizațională⁴. Dezvoltarea organizațională presupune eliminarea sau reducerea rezistenței la schimbare din mediul înconjurător și, în același timp, să-și îmbunătățească capacitatea de rezolvare a problemelor interne.

Paradigma dezvoltării organizaționale se adresează atât individului cât și organizației, colaborării pentru schimbare și participării la realizarea acesteia. Principalele valori la care se referă acțiunile dezvoltării organizaționale sunt⁵:

- *Respectul persoanelor*. Oamenii sunt considerați ca fiind ființe responsabile, sunt conștienți și binevoitori, și, prin urmare, trebuie tratați cu respect și demnitate.

¹ Clark K. K., politician al SUA, citată în Bedi K., *As I see*, Sterling Pub., 2005, p. 241.

² Anderson D.L., *Organization development*, SAGE, 2011, p. IX.

³ Petrescu M. și colab., *Managementul schimbării și riscului*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2010, p. 9.

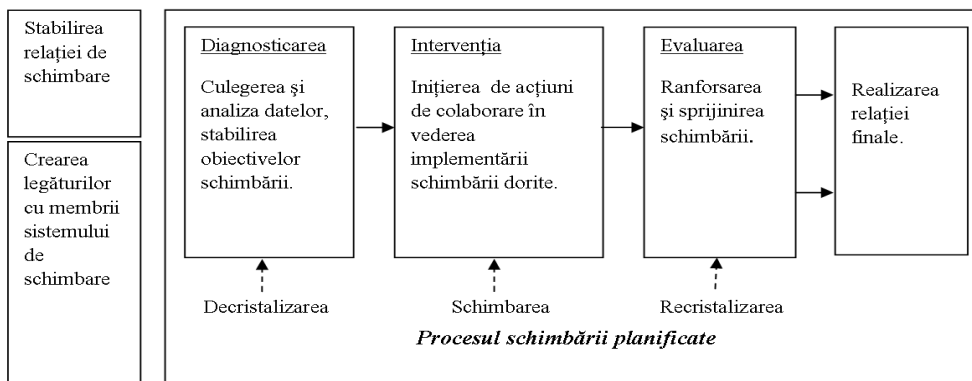
⁴ Hodges J., *Consultancy, organizational development and change*, Kogan Page Pub., 2017, p. 1.

⁵ Robbins S., Judge T., *Comportaments organisationnels*, Pearson Educations, 2006, p. 361.

- *Încredere și sprijin.* O organizație sănătoasă și eficientă se caracterizează printr-un climat de încredere, onestitate, deschidere și sprijin.
- *Nivelarea puterii.* Organizațiile eficiente nu exagerează în folosirea autorității ierarhice centralizate și a unui control excesiv.
- *Confruntarea.* Problemele cu care se confruntă o organizație trebuie abordate cu mult curaj, frontal și nu ascunse ori prezentate cu ambiguități.
- *Participarea.* Atunci când persoanele vizate de o schimbare participă la elaborarea deciziilor, ele sunt implicate, mult mai determinate pentru a le operaționaliza.

Pentru a începe cu succes un proces organizațional de dezvoltare, agentul de schimbare trebuie să stabilească relații de muncă cu membrii sistemului de clienți. Pasul următor este *diagnosticarea* – culegerea și analiza datelor – în vederea evaluării situației și stabilirii obiectivelor ce corespund schimbării. Diagnosticul stabilit conduce la intervenții active, când obiectivele schimbării sunt atent urmărite prin aplicarea unui algoritm al intervențiilor specifice. *Procesul dezvoltării organizaționale* poate fi prezentat schematic (figura 1.1).

Figura 1.1. Dezvoltarea organizațională și procesul schimbării planificate¹



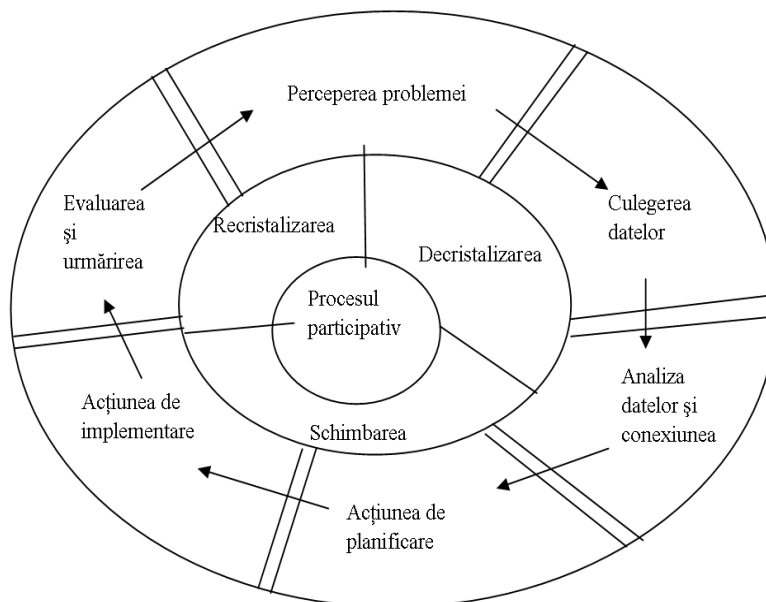
Esențialul într-o dezvoltare organizațională este *evaluarea*. Aceasta constă într-un proces prin care se stabilește măsura în care obiectivele au fost realizate și dacă sunt necesare acțiuni viitoare. În cele din urmă, agentul de schimbare ar trebui să realizeze o relație terminală cu clientul, ceea ce îi permite acestuia să devină apt, capacitat pentru exercitarea rolului său.

Succesul sau insuccesul unui program de dezvoltare organizațională depinde, într-o apreciazabilă măsură, de forța bazei de cercetare desfășurată în vederea acțiunii de schimbare. Cercetarea, desfășurată pentru inițierea unei schimbări, este un proces

¹ Schermerhorn, J.A., *Management*, Eighth Edition, J. Wiley, New York, 2005, p. 448.

bazat pe culegerea sistematică de date privind o organizație și este axat pe rezolvarea problemelor ridicate de schimbarea organizațională (figura 1.2).

Figura 1.2. Procesul dezvoltării și schimbării organizaționale¹



Acest proces se derulează, în cadrul organizației, în trei etape²:

- culegerea informațiilor cu privire la problemele, preocupările și schimbările necesare;
- eșalonarea informațiilor culese din punctul de vedere al importanței și difuzarea acestora persoanelor vizate de procesul inițiat pentru schimbare;
- pregătirea și realizarea unor acțiuni specifice destinate rezolvării problemelor identificate.

Eficiența acestui model constă în fundamentarea schimbării pe un diagnostic corect privind situația existentă în organizație și în antrenarea salariaților la procesul de schimbare. Această participare poate da un impuls major schimbării, cel puțin din două considerații:

- *prima*, pentru faptul că salariații participă la o schimbare pe care o acceptă tot mai mult, deoarece aceștia au participat la elaborare, argumentare și operaționalizare;

¹ Schermerhorn, J.A., *Management*, Eighth Edition, J. Wiley, New York, 2005, p. 449.

² Petrescu M. și colab., *Managementul informației*, vol.II, *Informații clasificate*, Editura Bibliotheca, 2008, p. 11.

- *cea de-a doua*, odată ce managerii au stabilit nevoia unei schimbări și au adus-o la cunoștința salariaților, necesitatea schimbării nu poate fi ignorată.

Dezvoltarea organizațională, ca abordare globală a schimbărilor în cadrul unei organizații, se deosebește de alte metode de schimbare, în special prin următoarele elemente¹:

- dezvoltarea organizațională vizează crearea unei schimbări autodirijate la care participă cei interesați. Problemele ce trebuie rezolvate în cadrul unei asemenea schimbări sunt acelea care îi identifică pe membrii organizației direct vizati;
- dezvoltarea organizațională este o tentativă de schimbare a întregului sistem, o dezvoltare durabilă, care face ca organizația să fie mai eficientă. Se pleacă de la premisa că organizația trebuie abordată în totalitatea ei, nu este posibilă schimbarea unei părți fără a schimba ansamblul;
- dezvoltarea organizațională acordă, de regulă, aceeași importanță rezolvării imediate a problemelor, dar și evoluției pe termen lung a organizației. Cu alte cuvinte, trebuie pregătit personalul pentru a rezolva atât problemele curente cât și problemele viitoare;
- dezvoltarea organizațională pune accentul pe un proces colectiv de colectare a datelor, de diagnosticare și de acțiune în vederea rezolvării problemelor;
- dezvoltarea organizațională presupune și implementarea unor noi structuri organizatorice originale și relații care renunță la folosirea modelelor birocratice tradiționale.

Pentru ca acțiunile de dezvoltare organizațională să fie încununate de succes este necesară respectarea anumitor condiții²:

1.Participarea tuturor actorilor implicați în stabilirea diagnosticului primar. De asemenea, este necesar ca aceștia să conștientizeze necesitatea folosirii tezelor, teoriilor și științelor comportamentului uman în rezolvarea problemelor.

2.Implicarea specialiștilor în problemele de comportament organizațional încă din faza elaborării programului de dezvoltare organizațională.

3.Sprijinirea și participarea managerilor de nivel la programele de dezvoltare organizațională.

4.Conștientizarea necesității dezvoltării organizaționale.

5.Folosirea, cu prioritate, a modelului de cercetare prin acțiune.

6.Recunoașterea autorității șefilor.

¹ Hellriegel D. et al, *Management des organisations*, De Boeck Université, Paris, 1997, p. 619.

² Wendell L. F., Bell Jr. C. H., *Organizational Development*, 3rd, Editura Englewood Cliffs, N.Y., Prentice-Hall, 1981, p. 17.

7. Participarea membrilor departamentului în procesul de dezvoltare organizațională¹.

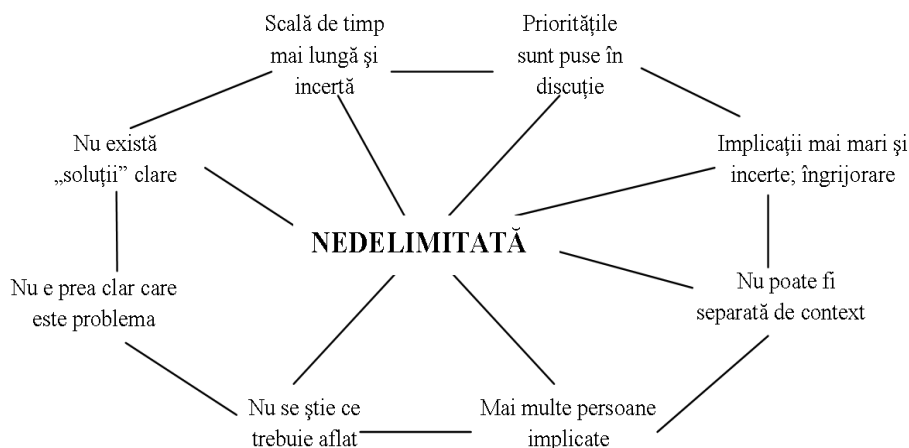
8. Eficientizarea procesului de dezvoltare organizațională, printr-o evaluare profesională. Datele ce reflectă aceste rezultate sunt folosite ca puncte de plecare în planificarea activității viitoare privind dezvoltarea organizațională.

Dezvoltarea organizațională este un termen „umbrelă” care acoperă o întreagă filozofie asupra schimbării, și nu doar un set de tehnici. În sens larg, se recurge la acest termen atunci când este vorba de programe majore de schimbare organizațională sau de situații nedefinite, ca de exemplu cele legate de problemele oamenilor implicați, cunoscute sub denumirea de „soft”.

O situație de schimbare nedefinită (nedelimitată) apare acolo unde starea nouă nu este suficient precizată, iar imaginea pe care o are managerul asupra ei este mai confuză. Această trăsătură este dată de nivelul imprevizibil și de conținutul emoțional și sensibil al situației.

Teoria dezvoltării organizaționale scoate în evidență rolul esențial pe care îl au consultanții externi în favorizarea schimbărilor organizaționale. Factorii critici pentru obținerea succesului în managementul unei schimbări complexe sunt: atragerea participării oamenilor cheie, obținerea resurselor și pornirea de la lucrurile mici, tratate în amănunt, și care asamblate conduc la obținerea de rezultate spectaculoase pentru organizația vizată (figura 1.3.).

Figura 1.3. Caracteristicile unei situații de schimbare nedelimitate – mai multe dificultăți²



¹ Duică, A., *Management, Ediția a II-a revăzută și adăugită*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2009, p. 219.

² Farmer, E. et al., *Imperativul dezvoltării și schimbării*, Open University for Business School, curs BZT751, 1999, p. 41.