

LBRIS

We know
books

**MIHAI PETRU CRAIOVAN
NATALIA CONSTANTINESCU
ADELA MARINESCU**

OAMENII

ORGANIZAȚIILOR CONTEMPORANE

PSIHOLOGIA RESURSELOR UMANE

1. ORGANIZAȚII ÎN SCHIMBARE	1
1.1. Premisele schimbării	1
1.2. Conținutul schimbării în organizații	5
1.2.1. Noțiuni generale despre schimbarea organizațională	5
1.2.2. Tipuri de schimbare organizațională	10
1.2.3. Forțele favorizante schimbării	14
1.2.4. Forțele rezistente la schimbare	19
1.2.5. Strategii de schimbare	25
1.3. Actorii schimbării	27
1.4. Modele de schimbare organizațională	31
2. PERFORMANȚA ORGANIZAȚIONALĂ PRIN DINAMICA MOTIVAȚIEI	43
2.1. Aspecte generale privind motivația și motivarea	43
2.2. Teorii psiho-organizaționale privind motivarea	44
2.3. Motivarea angajaților – factor condiționant al performanței organizaționale	56
3. COMUNICAREA SPECIFICĂ UNUI MEDIU DE LUCRU PRODUCTIV	69
3.1. Noțiuni generale despre comunicare	69
3.1.1. Definiții ale comunicării	69
3.1.2. Modele ale comunicării	70
3.1.3. Caracteristicile procesului de comunicare	78
3.1.4. Tipuri de comunicare	79
3.2. Specificul comunicării organizaționale	82
3.2.1. Definiții ale comunicării organizaționale	82
3.2.2. Rolul comunicării organizaționale	85
3.2.3. Abordările teoretice ale comunicării organizaționale	87
3.2.4. Tipuri de comunicare organizațională	95
3.3. Stilurile de comunicare organizațională	104
3.3.1. Stilul directiv	104
3.3.2. Stilul egalitarist	106
3.3.3. Stilul structurat	106

3.3.4. Stilul dinamic	107
3.3.5. Stilul de abandon	108
3.3.6. Stilul de evitare	109
3.4. Comunicarea eficientă în contextul organizațional	110
3.4.1. Perspective asupra comunicării eficiente	110
3.4.2. Importanța comunicării eficiente în contextul organizațional	111
3.4.3. Barierele de comunicare în cadrul organizației	115
3.4.4. Reguli și măsuri pentru eficientizarea comunicării organizaționale	119
3.5. Comunicarea șef-subordonat	123
3.5.1. Delimitări conceptuale	123
3.5.2. Barierele în calea comunicării eficiente șef-subordonat	125
3.5.3. Recomandări pentru îmbunătățirea comunicării șef-subordonat	126
3.6. Comunicarea în cadrul ședințelor	128
3.6.1. Delimitări conceptuale	128
3.6.2. Recomandări pentru moderator/organizator, în vederea eficientizării comunicării în cadrul ședințelor	130
3.6.3. Recomandări pentru participanți, în vederea eficientizării comunicării în cadrul ședințelor	135
3.7. Comunicarea în conflictele organizaționale	137
3.7.1. Noțiuni generale despre conflictele organizaționale	137
3.7.2. Tipologia conflictelor organizaționale	143
3.7.3. Cauzele conflictelor organizaționale	147
3.7.4. Gestionarea conflictelor organizaționale	152
3.8. Comunicarea interculturală în contextul organizațional	157
3.8.1. Abordări conceptuale ale culturii	158
3.8.2. Relația dintre cultură și comunicare	162
3.8.3. Rolul comunicării interculturale în organizații	165
3.8.4. Diferențe interculturale în comunicare	169
3.8.5. Îmbunătățirea comunicării interculturale în contextul organizațional	177

4. RECRUTAREA ȘI SELECȚIA RESURSELOR UMANE:

COMPATIBILITATEA INDIVID-ORGANIZAȚIE	180
4.1. Noțiuni generale despre recrutarea resurselor umane	180
4.2. Tehnici de recrutare a resurselor umane	183
4.3. Metode de recrutare a resurselor umane	187
4.4. Noțiuni generale despre selecția resurselor umane	189
4.5. Metode și instrumente de selecție a resurselor umane	192
4.5.1. Curriculum Vitae (C.V.)	192
4.5.2. Formularul de candidatură / Cererea de angajare	192
4.5.3. Examenul de „dosar”	193
4.5.4. Testele	194
4.5.5. Chestionarele	203
4.5.6. Interviu	204
4.5.7. Referințele	212
4.5.8. Examenul medical	213
4.5.9. Metode alternative utilizate în selecția resurselor umane	213

5. STRESUL ORGANIZAȚIONAL: PROVOCĂRI

ȘI SOLUȚII	217
5.1. Conceptul general de stres	220
5.1.1. Ce este stresul?	220
5.1.2. Stresul general și stresul psihic: definire și caracteristici	226
5.1.3. Istoric, modele și perspective ale stresului	229
5.1.3.1. Modelul fiziologic al stresului și teoria răspunsului organismului (perspectiva biologică)	230
5.1.3.2. Modelul cauzal și teoria stimulilor (mediul – perspectiva socială)	238
5.1.3.3. Modelul interacțional și teoria tranzațională – trecerea de la biologic la psihologic (modelul cognitiv)	239
5.2. Stresul organizațional	242
5.2.1. Context social – importanța și influența muncii în viața oamenilor	242
5.2.1.1. Semnificația socială a muncii – valoarea pozitivă	242

5.2.1.2. Locul de muncă în societatea de astăzi – valoare negativă	245
5.2.2. Specificul profesional generator de stres psihic în muncă	249
5.2.2.1. Factori profesionali de stres	249
5.2.2.2. Simptome produse de stres	255
5.2.3. Burnout-ul	256
5.2.4. Sindromul impostorului	264
5.2.5. Mobbing/Bullying la locul de muncă	267
5.3. Manifestări psihosomatice ale stresului organizațional	272
5.3.2. Consecințele psihologice și fizice ale stresului organizațional și burnout-ului	275
5.3.2.1. Stresul, sistemul imunitar și bolile cardiovasculare	275
5.3.2.2. Stresul și tulburările alimentare	277
5.3.2.3. Stresul și tulburările gastrointestinale	278
5.3.2.4. Stresul și somnul	280
5.3.2.5. Stresul și sistemul muscular și osos	283
5.3.2.6. Stresul și tulburări emoționale: depresia, anxietatea	286
5.4. Soluții pentru prevenția și gestionarea stresului organizațional	289
5.4.1. Soluții destinate echipelor de management și leadership	292
5.4.2. Soluții pentru angajați	297
5.4.3. Alte soluții de gestionare a stresului și de limitare a consecințelor negative	305
6. CONSILIEREA ÎN CARIERĂ: COMPATIBILITATEA INDIVID-PROFESIE	316
6.1. Consilierea: definire și scurt istoric	316
6.2. Cariera: definire, tipuri de intervenții în carieră și rolul consultantului în carieră	318
6.3. Procesul de consiliere în carieră	322
6.4. Abilități de comunicare și procesul de suport în consiliere	330
6.5. Procesul de evaluare în carieră	336
6.6. Teoria angajamentului activ	344

6.7. Bilanțul competențelor: instrument pentru orientarea în carieră	346
7. TRAINING-UL ȘI TEAMBUILDING-UL:	
DEZVOLTAREA INDIVIDULUI ȘI A ECHIPEI	352
7.1. Training-ul: definire și tipuri de training	352
7.2. Specificul activității de învățare la adulți	352
7.3. Proiectarea și livrarea unui program de training	355
7.4. Teambuilding-ul	357
8. COACHING-UL COGNITIV-COMPORTAMENTAL ÎN ORGANIZAȚII	360
8.1. Fundamentele abordării cognitiv-comportamentale	360
8.2. Terapia Rațional-Emotivă și Comportamentală (REBT)	366
8.3. Caracteristicile orientării cognitiv-comportamentale în organizații	368
8.4. Principii ale raționalității în organizații (Dimattia și colab., 2007)	370
8.5. Coaching cognitiv-comportamental în organizații	374
8.6. Coaching managerial	377
EPILOG	384
BIBLIOGRAFIE	385

ORGANIZAȚII ÎN SCHIMBARE

1.1. Premisele schimbării

Problematica organizațiilor, mai ales în ceea ce privește natura, structura, funcțiile și fenomenele psihosociale subiacente, poate fi abordată numai dintr-o perspectivă interdisciplinară, constituind un interes major pentru multe științe umaniste actuale: psihologie, politologie, sociologie, economie politică, științe administrative ș.a. Gareth Morgan (Zlate, 2004) descrie opt metafore ale organizațiilor care reprezintă tot atâtea moduri de gândire asupra organizațiilor:

- **Organizația ca mașină** – proiectată și operaționalizată ca un simplu instrument, umanizată prin nevoile umane pe care le satisface. Activitățile sunt concepute în termeni tehnici, inginereste, iar performanțele sunt scontate. Se pune accent pe raționalitatea structurilor, normelor și comportamentelor;

- **Organizația ca organism** – un mecanism viu, adaptabil, asemănător omului. Se accentuează diviziunea muncii, relațiile dintre oameni și autoritate, analog organismului uman cu organe și aparate bine diferențiate comandate de creier care lucrează la nivel conștient și automatizat;

- **Organizația în ipostaza de creier** – un centru de comandă rațional, autocritic și inovator, axat pe rezolvarea de probleme;

- **Organizația ca sistem cultural** – caracterizată de un set de valori, principii, atitudini și credințe împărtășite. Funcționează ca mini societăți cu ritualuri, ideologii, mituri și simboluri;

- **Organizația ca sistem politic** – o instituție caracterizată de putere, autoritate, responsabilitate, ordine, control și influență. Jocurile de putere modelează comportamentele organizaționale iar interesele divergente se cer a fi armonizate.

- **Organizația ca „închisoare psihică”** – o colecție de mituri și fan-tome care limitează accesul la lumea exterioară;

- **Organizația ca flux și transformare** – este un sistem generativ, care se naște, crește, evoluează și, în final, se regenerează născând noi tipuri de oameni și comportamente organizaționale;

- **Organizația ca mijloc de dominare** – un mecanism ce își impune propria voință asupra altora prin dominare și control, un câmp de luptă între manageri și muncitori.

Pornind de la cele opt imagini ale organizației identificate de Gareth Morgan, putem defini organizația ca *un ansamblu uman construit cu o structură internă explicit definită, manifestând o dinamică structurală și funcțională corelată de obiective/scopuri clar formulate la care aderă toți membrii acesteia.*

Orice organizație trebuie să dispună de un plan de realizare a obiectivelor propuse, de resurse financiare, materiale și umane și, nu în ultimul rând, de manageri care să ajute la fixarea și realizarea obiectivelor. Prin îndeplinirea obiectivelor, organizațiile contribuie la îmbunătățirea condițiilor de viață servind societatea făcând-o mai bună, mai sigură. Prin coordonarea eforturilor diferiților indivizi, organizațiile asigură realizarea unor scopuri care în mod individual ar fi foarte greu de realizat sau chiar imposibil.

Imediat după 1989 organizațiile românești au fost puse în fața unei situații fără precedent: vechile mecanisme specifice economiei de comandă nu mai funcționau, iar noile mecanisme nu existau. Încărcate de povara unei asemenea moșteniri, organizațiile românești au trăit din plin semnalele de alarmă ale schimbării sociale pe fondul numeroaselor impulsuri provenite dintr-un mediu complet dezorganizat. Am moștenit bogăția noastră din secol în secol, am păstrat-o, am întărit-o și am dat-o mai departe, dar astăzi, pentru a putea continua trebuie să șlefuiască valorile seculare, trebuie să strălucească din nou. Este nevoie de schimbare; numai schimbarea de atitudine, concepție și tehnologie poate da astăzi valoare moștenirii pe care trebuie să o transmitem mâine.

A ne întoarce gândind asupra deja gânditului, precum spunea Heidegger în căutarea identității, nu poate să ne folosească prea mult, căci dimensiunile timpului au astăzi o altă semnificație. Nu ne mai putem legitima doar cu trecutul, dacă prezentul nu e eficient iar proiectele de viitor ne lipsesc. Gândirea reflexivă rămâne doar apanajul filosofilor sau oamenilor de știință, nu a cetățeanului care trăiește această lume în schimbare. El simte nevoia să cunoască realitatea socială existentă prin contactul direct cu viața, cu ceilalți, iar propria sa valoare este dată de eficiența faptelor și fezabilitatea proiectelor sale.

Tradiția este de aur, dar este un lanț care ne ține legați, spre a-l parafraza pe Hegel care vorbea de tradiție ca „un lanț de aur”. Mentalitatea nu se schimbă ușor. Astfel de mentalități păguboase trebuie schimbate printr-o educație organizațională care înseamnă a cunoaște și a trăi drepturile omului în prezentul vieții cotidiene și cu fața spre viitor. A le schimba înseamnă a crea condițiile materiale pentru a înțelege concepția în spațiu și timp despre conduitele organizaționale și a exista voința de schimbare, căci mijloacele ne sunt oferite de teorii și practici deja experimentate și validate de timp.

Astăzi, societatea românească trece prin mari transformări și se confruntă cu numeroase greutăți de ordin economic, social și politic. Avem mai mult ca oricând nevoie de solidaritate, de muncă inteligentă și îndârjită, de proiecte de viitor care să răspundă aspirațiilor noastre firești de pace, prosperitate și dezvoltare. Românii pot fi mândri de valorile lor naționale, de tradițiile și de obiceiurile lor, de umanismul lor. Aceasta este zestrea pe care o aduc ei în proiectul Europei unite, o zestre bogată și originală. Dar, în același timp, nu se poate imagina integrarea societății românești în spațiul definit de valorile Uniunii Europene fără o schimbare de mari proporții a percepțiilor și reprezentărilor sociale, a atitudinilor și comportamentelor sociale.

Ne aflăm într-o perioadă în care valorile vechi sunt desconsiderate, iar cele noi încă nu s-au impus. Astfel că, locul moralei în momentul actual este nedefinit, ceea ce bulversează societatea și provoacă diferite seisme sociale, cărora cu greu le facem față. Nici o societate liberă nu poate supraviețui mult timp în lipsa unor idealuri și fără respectarea drepturilor fiecărui cetățean în parte. Globalizarea creează oportunități extraordinare

și aduce un progres intens în anumite domenii, dar se nasc totodată și așteptări foarte mari. Acest progres este însă departe de a fi uniform. În plus, globalizarea poate tensiona la extreme structurile sociale și economice ce nu se pot adapta rapid, iar aceste diferențe pot cauza conflicte majore. Globalizarea ajută la răspândirea unor comportamente și clișee presupuse a exprima raționalitatea unui *homo economicus* ce nu cunoaște frontiere și emoții (sentimente) „locale”, ceea ce conduce la apariția unui *homo globalus*. De aceea, specialiștii europeni afirmă că valorile culturilor manageriale și organizaționale în Europa se constituie într-un mozaic definit prin diferite limbaje de comunicare, concepții și norme, dar și performanțe economice, care se deosebesc de la o țară la alta. Ei atrag atenția că, în marea diversitate culturală europeană, nu este adecvat un model cultural de management, ci este necesară o abordare culturală de detaliu. Cultura națională este percepută ca simbolul tradiției unei comunități care revendică un teritoriu, o limbă, o credință religioasă, chiar o anumită formă de guvernământ. Coeziunea culturii naționale se descrie prin definirea unui „spirit al poporului” care constituie factorul rezistent, esențialist al coeziunii comunității. Cultura națională pune în valoare specificitatea națiunii, creând în consecință instituții moderne prin care trăsăturile naționale să fie puse în valoare. Cât de națională mai este o cultură care trebuie să facă față influențelor globalizării? Cum se realizează efectiv raportul dintre național și universal în prezent? Specificul național mai poate fi întrezărit în importul masiv (și obligatoriu) de forme instituționale? Se poate de asemenea pune întrebarea dacă percepția culturii naționale nu a fost redusă doar la păstrarea unor caracteristici etno-lingvistice, ori a rămas iremediabil legată de tradiție. Omul universal și cultura universală sunt tributare europocentrismului. Asistăm la o redefinire, dacă nu chiar la o reconstrucție a naționalului, a națiunii. Cultura națională se află într-o relație de contextualizare culturală cu ceea ce am numi cultura universală ori mai degrabă globală. Cultura națională poate avea șansa de a renaște într-o formă care să înlăture exclusivismul și proiectarea celui alt ca dușman.

Se desprinde astfel, ca obiectiv important pentru managementul românesc, îmbunătățirea modalităților de acțiune profesională și creșterea

performanței, a capacităților psihosociale ale membrilor organizației de la simple abilități până la valori și la formarea culturii organizaționale.

1.2. Conținutul schimbării în organizații

1.2.1. Noțiuni generale despre schimbarea organizațională

Intrarea României în Uniunea Europeană a necesitat adoptarea unor măsuri de schimbare a organizațiilor, care să asigure creșterea competitivității lor în noile condiții de funcționare. Deoarece unul din principiile de bază ale funcționării organizațiilor, în condițiile liberalizării piețelor, este cel al concurenței, a circulației forței de muncă și a capitalurilor, au rămas în activitate doar acele organizații care printr-un management superior, cu o strategie adecvată au fost competitive în raport cu celelalte organizații din cadrul țărilor Uniunii Europene în căutare de piețe de desfacere.

Schimbarea înseamnă o transformare susținută deseori la scară largă și coerentă, care urmărește realizarea obiectivului strategic de a crea sau menține un avantaj în cadrul competiției sau de a anihila avantajul unui adversar nou sau deja existent. Conceptul de schimbare este relevant pentru organizațiile confruntate cu provocări și oportunități, pentru a putea aduce îmbunătățiri proceselor, tehnologiilor, managementului resurselor umane și modelelor de afaceri existente. Nevoia de schimbare poate exista atât în sectorul privat, cât și în cel public. Impulsul pentru schimbare poate varia de la caz la caz. În unele cazuri, schimbarea este stimulată de deteriorarea rapidă a poziției unei organizații în cadrul competiției, rezultată din transformări neprevăzute și neașteptate în mediul în care se desfășoară competiția sau de ritmuri ale schimbării necunoscute până la un moment dat. În alte cazuri, schimbarea reprezintă o oportunitate condusă și generată de dorința de a crea sau întări avantajul în cadrul competiției prin exploatarea unor tehnologii noi sau în curs de apariție.

Schimbarea organizațională necesită, deseori, schimbări procesuale, structurale sau la nivelul oamenilor. Funcționarea competitivă pe piața Uniunii Europene necesită adoptarea acelor măsuri de schimbare, de reorganizare a firmelor care se impun în raport cu situația existentă și cu

noile cerințe de funcționare, adoptarea unui sistem managerial eficient în conducerea organizației și a unei strategii adecvate. Adoptarea acestor măsuri trebuie să corespundă cerințelor de realizare a excelenței în activitățile desfășurate, să asigure autonomia necesară organizațiilor operaționale, să urmărească dezvoltarea culturii de organizație, creșterea productivității muncii și motivarea personalului.

Pentru a evalua corect situația actuală a organizațiilor românești, este utilă o examinare a modului în care acestea fac față unui ansamblu de disfuncționalități în perioada de tranziție de la o economie de strictă comandă la una concurențială. În multe cazuri, organizațiile prezintă un grad înalt de neadecvare în prezent, având parte de o serie de constrângeri din partea mediului exterior, cu mici perspective pentru viitor. Oriunde ne uităm în jur vedem cum se produc schimbări, e suficient să citim o revistă și iată că ne sare în ochi un titlu despre schimbarea managementului unei firme, a strategiei sale sau a întregii afaceri în sine. În mod evident, specificitatea situației în cadrul competiției a unei organizații va determina scopul, ritmul și intensitatea inițiativelor de schimbare necesare pentru realizarea obiectivelor strategice urmărite. Drept urmare, răspunsul corect la întrebarea „Ce înseamnă și cum arată schimbarea?” este deseori „Depinde de specificul situației în care se găsește o organizație în cadrul competiției”. Viziunea schimbării organizaționale și a noului management este de a transforma obiectivele în rezultate concrete. Calitatea influențează tot ceea ce se execută, se pune accentul pe inovație, flexibilitate și menținerea unor înalte standarde profesionale. De acest lucru depinde succesul.

Desigur, mulți ne întrebăm care sunt „ingredientele” acestui succes? Răspunsul ne preocupă pe toți, atât pe întreprinzătorii care și-au demarat o afacere și visează o „companie de succes”, pe managerii unor companii deja consacrate dar care vor să se mențină în top și chiar și pe fiecare angajat căci politica „binele companiei este binele tuturor” este de actualitate și în managementul românesc. Se pare că nu există o formulă magică capabilă să arunce o firmă în vârf.

Cercetările în domeniu demonstrează însă ca obligatorii pentru succes timpul, perseverența și capacitatea de adaptare. În al doilea rând există o serie de factori a căror prezență simultană într-o organizație conduce la

sinergia de care aceasta are nevoie pentru a înainta pe drumul succesului: abilitatea managerilor de a-și însuși sursele puterii și de a utiliza această putere în procesul influențării comportamentului celor ce-i urmează; omul potrivit la locul potrivit și crearea clarității asupra rolurilor pe care le are fiecare în cadrul organizației; cultura „sănătoasă” a companiei, păstrarea valorilor de bază în toate practicile de management deoarece cultura care stă la baza firmei devine fundația pe care se clădește restul; concentrarea pe valoarea pe termen lung, dezvoltarea și protejarea acelor active și capacități care „emit” în mod consecvent valoare pentru clienți; utilizarea într-o manieră personalizată a tehnologiei de vârf fără a mai fi impresionați de complexitatea ei dar și fără a considera această tehnologie un panaceu pentru probleme, o poartă către posibilități nelimitate; concentrarea pe acțiune, evitând „paralizia analizei” și trecând la acțiune și la ajustarea din mers a cursului acesteia. Nici una din aceste probleme nu este nou apărută într-o organizație dar esențială este aplicarea consecventă a acestor concepte de bază în viața de zi cu zi a unei firme. Mai mult decât condițiile efective pe piață contează valorile companiei. Mai mult decât poziția reală față de competiție contează credința angajaților în succes, mai mult decât capitalul de plecare sau resursele financiare contează viziunea și curajul asumării acelei viziuni.

Studiile în domeniu au arătat o relație pozitivă între cultura unei organizații și performanțele economice ale acesteia. Desigur relația cultură-performanță este mediată prin loialitate din partea angajaților, moral ridicat, stare de spirit pozitivă, productivitate, stabilitate emoțională, satisfacție profesională etc. Odată universal acceptată în plan teoretic cât și în plan practic, relația dintre eficiență și cultura organizațională, se pune problema creării unei culturi proprii, astfel încât aceasta să se traducă în rezultate economice măsurabile. În condițiile unui mediu puternic concurențial și ultra-dinamic, în care informația se perimează mai repede decât se distribuie la nivel global, există însă riscul ca ceea ce reprezentau ieri bazele unei culturi organizaționale de succes să devină o stavila în calea zilei de mâine. Concluzia se desprinde cu claritate: încă din momentul proiectării bazelor culturii organizaționale la nivel de management strategic, trebuie prevăzut și mecanismul de transformare și adaptare către o

stare viitoare, ținând cont și de nevoia de stabilitate specifică oamenilor și de pericolul haosului în cazul schimbărilor greu de suportat sau prea rapide. Organizațiile nou formate în România trebuie să ia în considerare, la nivelul managementului, identificarea soluțiilor de proiectare sau schimbare a culturii organizaționale astfel încât să răspundă acestor deziderate. În plus, fiecare organizație în parte, inclusiv cele foarte mari, trebuie să țină cont de faptul că noile mijloace de comunicare au schimbat complet relația dintre angajați și companie, astfel încât noile paradigme contemporane ar putea să le destabilizeze chiar și pe acelea care astăzi tronează la loc de frunte. Schimbarea în sine a mediului economic dintre unul industrial spre unul informatic a fost un alt factor responsabil. În consecință, este necesar un nou concept, cel de cultură organizațională în continuă schimbare! În baza acestui concept nou, organizațiile au de ales nu între a se schimba sau nu, ci cum trebuie să se schimbe și să se adapteze pentru a supraviețui în primul rând și mai apoi cum trebuie să se organizeze pentru a fi eficiente.

În sine, schimbările nu sunt nici bune, nici rele. Totul depinde de modul de implementare a acestora și de efectele lor. Unele schimbări organizaționale pot avea efecte pozitive, altele pot avea efecte negative. Numeroase studii au constatat, în urma proceselor de schimbare întreprinse, că unele organizații au înregistrat schimbări pozitive (60%), altele nu au raportat nici o schimbare (35%), iar alte procese au dus la efecte negative (5%). Aceasta subliniază dificultățile în a introduce schimbarea și sugerează că variațiile în modul de acțiune al organizației care implementează schimbarea pot fi hotărâtoare pentru succesul operațiunii. Relativa lipsă a schimbării negative este încurajatoare, dar ea se poate datora și unei înclinații de a nu raporta rezultatele slabe. Efectele pozitive conduc la creșterea eficienței și productivității organizației, la succesul organizației pe piața de bunuri și la dobândirea unui statut recunoscut de către competitori. Au un impact pozitiv asupra productivității, satisfacției și atitudinii față de muncă. Efectele negative se manifestă prin stagnarea dezvoltării organizației, ceea ce conduce la pierderea pieței de vânzare, a luptei cu competitorii, declinul financiar sau chiar la faliment. Sunt prea puține dovezi în măsură să ateste că rezultatele slabe obținute s-au datorat procesului de schimb

propus a și nu altor factori (motivație, personal etc.). Provocarea schimbării poate avea cauze exterioare – competitivitatea accentuată din lumea afacerilor, globalizarea economică, tehnologiile avansate, managementul performant (dobândit în școlile de management) – dar sunt situații în care există și cauze interne – productivitatea scăzută, conflictele organizaționale, grevele, sabotajele, absenteismul și fluctuația de personal.

Uneori este dificil să realizezi mijloace valide, echitabile și acceptabile de a ajunge la performanță. Multe planuri eșuează pentru că, ori nu se potrivesc situației particulare, ori din cauza unei implementări greșite. În fiecare caz, economiile și creșterea producției sunt cuantificate în termeni financiari. Schemele mai vechi se bazează pe efortul individual, astăzi tehnologia modernă și metodele de producție actuale se bazează cel mai adesea pe munca în echipă. În acest caz, indivizii nu se consideră rezultatul propriului efort, ci performanța grupului este ceea ce contează. Aceasta este o schimbare de atitudine a muncitorilor și, de asemenea, a managementului. Care schemă este mai bună? Nu există o asemenea schemă. Fiecare situație trebuie studiată în adâncime și croită schema potrivită pentru situația specifică. De asemenea, este importantă istoria și cultura respectivei organizații. Orice este radical diferit și fără o participare activă a tuturor celor interesați este sortit eșecului. Ar fi bine, de asemenea, să nu se introducă schimbări drastice dintr-o dată. Sistemul trebuie formulat în mod corect și după discuții sincere și complete cu toți cei interesați; trebuie încercat la o scară „mini” și rafinat în lumea experienței astfel câștigate. Factorii principali în alegerea schemei potrivite sunt: nivelul macro față de nivelul micro; implementarea problemei; întreținerea pe o anumită perioadă.

Prin definiție, schimbarea implică o succesiune de evenimente organizaționale, sau un proces psihologic care se desfășoară în timp. Kurt Lewin a sugerat ca procesul schimbării implică:

1. **Dezghețarea:** apare atunci când starea de lucruri existentă este percepută ca fiind nesatisfăcătoare. Aceasta poate implica înțelegerea faptului că, în structura prezentă, proiectarea operațiilor sau tehnologia este inefficientă, sau că atitudinile sau abilitățile membrilor organizației sunt inadecvate. Astfel, aceste crize mai mari au șansa să stimuleze dezghețarea. Perceperea stării de fapt ca

nesatisfăcătoare poate fi generată de situații de criză dar sunt și cazuri în care, printr-un diagnostic bun al organizației, se poate anticipa apariția unor situații care trebuiesc urgent gestionate, schimbarea fiind deci iminentă.

2. **Schimbarea:** se petrece atunci când un plan este implementat pentru a deplasa organizația și/sau pe membrii săi spre o stare mai mulțumitoare. Unele eforturi de schimbare au o planificare inadecvată. Aceste schimbări pot fi de mare sau de mică amploare. La cele mari, schimbarea implică revizuirea de posturi, angajarea unor noi membri sau șomajul altora. Schimbările majore implică și restructurări radicale la nivelul organizației. Aceste schimbări radicale sunt procese care se petrec în timp, iar în această perioadă de timp productivitatea scade.
3. **Înghetarea:** apare când nou formatele compartimente, atitudini sau structuri devin aspecte permanente ale organizației. Presupune ca noile achiziții în orice plan (comportamental, atitudinal, tehnologic, strategic) să aibă timpul necesar afectat și politicile de susținere aferente pentru a putea fi asimilate, însușite și implementate. În acest punct poate fi examinată eficiența schimbării și a extinderii pe viitor. Înghetarea este o stare de lucruri selectivă și temporară, primele două etape fiind necesare în permanență.

Kurt Lewin (*apud* E. Burduș & G. Căprărescu, 1999) a conceput o metodă de examinare a schimbării – „analiza câmpului de forțe” – în care schimbarea apare nu ca un eveniment ci ca un echilibru dinamic de forțe opuse, unele acționând ca o presiune spre schimbare iar celelalte ca rezistență la schimbare.

1.2.2. Tipuri de schimbare organizațională

Schimbarea nu este ceva nou; ea a fost și este o trăsătură a înseși existenței și istoriei omenirii. Fără schimbare nu există viața și eforturile oamenilor de a obține condiții mai bune de trai implică adaptarea la schimbare.