

# Tranziția organizațională și rezistența la schimbări

■

**Ovidiu Nicolescu**

*Profesor universitar doctor*

**Ciprian Nicolescu**

*Asistent universitar doctor*

Academia de Studii Economice București

**Abstract.** *The paper focuses on the very important atopic of organizational transition and change resistance. It is divided in four parts. The first part deals with transition inevitability and its content in the change process. The second part of the paper refers to the change resistance. After a short presentation of a recent approach of this topic, elaborated by Rick Maurer, the authors present their point of view, identifying 14 main causes referring to the main factors involved in the organizational transition. In the third part, authors have formulated a set of key elements which should be taken into consideration in order to achieve a rapid and succesful organizational changes. These key elements are valable for any type of organization – entreprise, institution, locality, region, country a.s.a. The last part of the study deals with conflicts approach, which appear almost always during organizational transition. The conflicts are separated in three categories and for whom are presented the methodes recommended in order to solve them with good results.*

**Key words:** organisation transition; change resistance; transition phases; stakeholder; resistance change sources; change need; organisational conflict; change leader; change sustainability.

■

**Introducere:** Trecerea la economia bazată pe cunoștințe, integrarea României în Uniunea Europeană, construirea unei economii de piață moderne, compatibilă pe deplin cu economiile țărilor dezvoltate, induc numeroase și profunde schimbări în economia României. La toate nivelurile activității economice – macro, mezo și micro –, sunt inevitabile procesele de tranziție organizațională prin care se operează aceste schimbări. Practica națională și internațională, ca și literatura de specialitate, demonstrează că procesele de tranziție organizațională, însoțite întotdeauna de rezistența la schimbări, sunt deosebit de complexe și dificile. În prezentul studiu efectuăm o analiză a proceselor de tranziție organizațională și a rezistenței la schimbări, conținând în final un ansamblu de elemente-cheie, a căror cunoaștere și luare în considerare este deosebit de utilă tuturor organizațiilor în care se inițiază schimbări semnificative. Analizele pornesc de la

abordări majore pe plan mondial, la care autorii aduc completări, nuanțări și dezvoltări utile, atât din punct de vedere teoretico-științific, cât și metodologic-aplicativ.

## 1. Inevitabilitatea și conținutul tranziției în procesele schimbării

*Oricărei schimbări organizaționale îi este asociată o perioadă de tranziție care-i condiționează rezultatele, eficacitatea și eficiența. Pentru a înțelege această relație de esență, apelăm la specialiștii americani William Bridges și Sussan Mitchel.*

În opinia lor, *schimbarea organizațională este un proces extern, vizibil, care ia forma unor noi politici, structuri, practici manageriale etc. Tranziția, în schimb, este un proces intern, ce constă în reorientarea psihologică pe care trebuie să o parcurgă oamenii, componenții organizației înainte ca*

schimbarea să devină funcțională și să producă rezultatele. Marea dificultate rezidă în faptul că tranziția nu se produce de la sine, nu are loc pentru că pur și simplu se efectuează schimbări, așa cum cred numeroși manageri. Spre exemplu, faptul că într-o firmă se cumpără și instalează calculatoare pe birourile fiecărui salariat nu înseamnă că aceștia vor începe imediat și integral să rezolve problemele curente folosind bazele de date integrate în sistem, așa cum prevede proiectul schimbării prin care se introduc calculatoare. Tranziția, această reorientare psihologică, necesită o perioadă mai mare, întrucât ea are o dinamică mai lentă, comparativ cu schimbarea propriu-zisă. În cadrul tranziției se pot delimita – așa cum se arată și în figura 1 – *trei faze majore*.

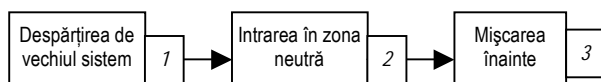


Figura 1. Fazele tranziției organizaționale

*Faza 1. Despărțirea de vechiul sistem sau – cum au formulat-o specialiștii americani – „spunerea adio”*

În această fază trebuie să se producă două procese majore:

- oamenii trebuie să renunțe, să părăsească, să abandoneze precedentele modalități de rezolvare a problemelor, în cadrul domeniilor lor de activitate
- oamenii trebuie să renunțe ei înșiși, în mod individual, la modul cum lucrau înainte.

Ambele procese sunt deosebit de dificile, ultimul fiind și cel mai dureros. Salariatul trebuie să părăsească modalitățile precedente de a decide și acționa, care i-au adus succese, care l-au făcut să ajungă la poziția și situația actuală. I se cere să renunțe la experiența anterioară, la modul în care percepea și „simțea anumite lucruri, într-un fel la propria identitate și chiar la o anumită realitate”.

*Faza 2. Intrarea în zona neutră*

După renunțare, după abandonarea modalităților de decizie și acțiune precedente, oamenii se află în situația de a nu fi capabili să înceapă să lucreze într-o manieră nouă. Ei sunt într-o așa-numită zonă sau perioadă neutră a tranziției, deosebit de dificilă. În această perioadă oamenii sunt cuprinși de incertitudine și de confuzie, care le solicită cea mai mare parte a energiei și atenției de care dispun. Perioada neutră este amplă și deosebit de dificilă în schimbările majore – cum ar fi fuziunea a două organizații sau preluarea unei firme de către o alta – „în care noile reguli” necesită o perioadă mai îndelungată până sunt precizate, iar conținutul lor este sensibil diferit de cel precedent, înțelegerea, asimilarea și operaționalizarea lor fiind mai complexe.

Zona neutră este neconfortabilă, neplăcută și, ca urmare, oamenii caută să iasă din ea. Unii încearcă să accelereze trecerea la noua stare – din păcate aceștia reprezintă, de regulă, o minoritate, în timp ce ceilalți, majoritatea, au tendința de a reveni la ceea ce au făcut înainte, la situația din perioada precedentă. Cu tot inconfortul său, perioada

neutră nu constituie o pierdere de timp. Ea reprezintă perioada în care se dezvoltă creativitatea, se conturează noile modalități de acțiune, în care oamenii găsesc energia necesară pentru schimbare și în care se produce de fapt transformarea internă a fiecărei persoane. Ca să se înțeleagă mai ușor conținutul acestei perioade, Bridges și Mitchell au făcut paralela cu perioada, relativ bine cunoscută din Biblie, de 20 de ani a rătăcirii evreilor în deșert, atunci când au fugit din Egipt. În această perioadă Moise a formulat cele 10 porunci, și nu când au ajuns pe pământul făgăduinței; în această perioadă evreii s-au transformat din sclavi în oameni liberi și puternici, cu un alt mod de a gândi, decide, acționa și comporta<sup>(1)</sup>. Pe parcursul perioadei neutre, liderii, managerii este necesar să acționeze pentru a ajuta salariații să se transforme, să gândească și să simtă altfel, să găsească creativitatea și energia necesare pentru a trece la noi moduri de lucru, pentru a se schimba efectiv. Altminteri apare riscul, deja menționat, ca o mare parte dintre salariații să iasă din zona neutră prin revenirea la ceea ce a fost.

*Faza 3. Mișcarea înainte*

În cadrul său se produce trecerea la practicarea efectivă a noilor moduri de acțiune, reprezentând faza finală a tranziției oamenilor în procesele schimbării. În această fază devin operaționale și eficiente schimbările preconizate. Realizarea „mișcării înainte” a salariaților continuă să fie un proces dificil, care este condiționat atât de străduința fiecărei persoane, valorificând recomandările din perioada neutră, cât și de intervenția permanentă și calificată a managerilor, a liderilor schimbării. De reținut că nu toți salariații reușesc să facă această mișcare înainte. Unii se sperie, alții își văd interesele periclitare, câțiva nu au forța internă necesară practicării noilor schimbări etc. Atunci când managerii și consultanții au condus bine precedentele faze, se diminuează substanțial numărul și procentul persoanelor ce nu fac mișcarea înainte și care nu operaționalizează efectiv schimbările preconizate. Problema majoră care trebuie depășită pe parcursul celor trei faze ale tranziției este *rezistența la schimbare*, căreia specialiștii îi acordă o atenție deosebită, generată de necesitățile practicii sociale.

## 2. Rezistența la schimbare

Din cele prezentate în paragraful precedent rezultă că *rezistența la schimbare din partea personalului organizației și a altor stakeholderi este tot atât de inevitabilă ca și tranziția însăși*. Pentru a putea depăși rezistența la schimbare este necesar să dăm răspuns la cel puțin două întrebări: care sunt cauzele rezistenței la schimbări și cum putem să acționăm asupra acestor cauze pentru a le elimina sau diminua substanțial?

Înainte de a încerca să răspundem la aceste întrebări, considerăm util să prezentăm opinia lui Rick Maurer, autorul lucrării „Beyond the Wall of Resistance”. Potrivit acesteia, *la baza rezistenței se află două seturi de elemente ce reprezintă două niveluri distincte*:

- nivelul 1, de natură informațional-logică, vizibil, pe care oamenii nu-l ascund, relativ mai ușor de perceput și contracarat;
- nivelul 2, de natură personală și afectivă, pe care adesea oamenii nu-l etalează, care trebuie descoperit, evaluat și abordat cu mijloace specifice.

O abordare analitică, bazată pe consultarea a numeroase lucrări de specialitate, a permis identificarea celor mai frecvente surse ale rezistenței la schimbare, care se referă atât la persoanele implicate în mod nemijlocit în schimbare, cât și la contextul schimbării. În figura 2 prezentăm principalele surse ale rezistenței la schimbare.

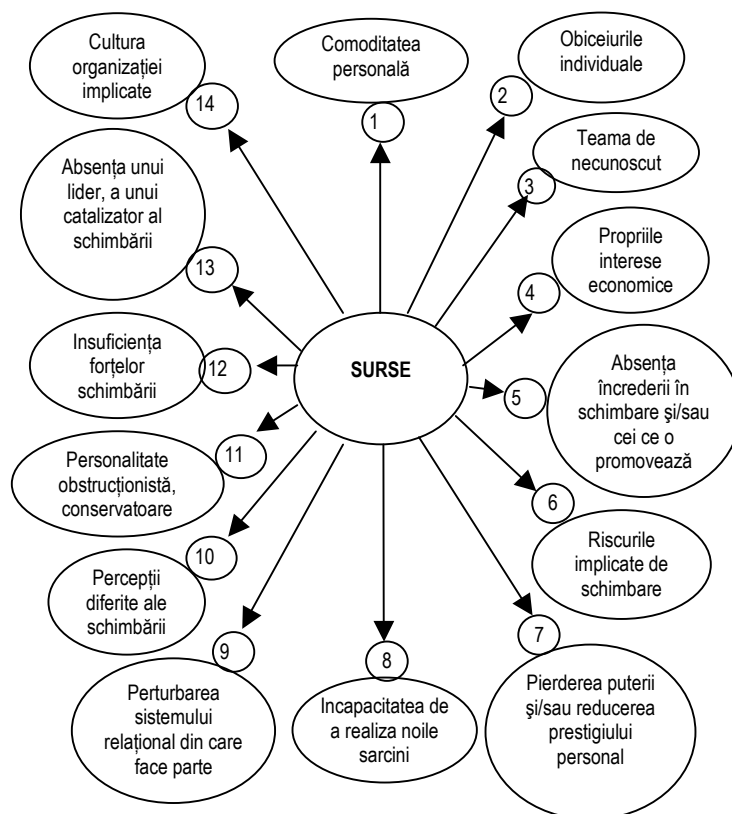


Figura 2. Principalele surse ale rezistenței personalului la schimbare

■ *Obiceiurile individuale.* În decursul timpului, fiecare persoană și-a format anumite obiceiuri, rezultate din specificul personalității sale și din condițiile contextului implicat. Există tendința de a nu renunța la obiceiurile noastre, iar schimbările organizaționale în care suntem implicați afectează întotdeauna unele dintre obiceiurile noastre.

■ *Teama de necunoscut.* Indiferent cât de puternică psihologic este o persoană, câtă încredere are în sine și în cei din jurul său, în schimbare și în promotorii săi, întotdeauna apare și un sentiment de neliniște, de teamă. Cu cât acesta este mai puternic, cu atât rezistența la schimbare este mai intensă.

■ *Propriile interese economice.* Uneori schimbările preconizate pot determina o diminuare a satisfacerii intereselor noastre economice în cadrul organizației –

Fără să insistăm în mod deosebit, în continuare explicităm succint în ce constă fiecare sursă potențială de rezistență la schimbare:

■ *Comoditatea personală* este un factor ce se întâlnește într-o anumită proporție la fiecare persoană. La nivelul fiecăruia dintre noi se manifestă cu o anumită intensitate tendința de a economisi forțele de care dispunem, de a nu le folosi întotdeauna pentru a face ceva nou, mulțumindu-ne cu ceea ce avem, cu situațiile actuale, chiar dacă nu sunt cele mai bune sau favorabile pentru noi. Expresia consacrată a acestei situații este „merge și așa”.

salariu, prime, bonusuri, accesul la mașini, spații de protocol etc. Asemenea situații reprezintă puternice motivații pentru ca persoanele în cauză să se opună, să „reziste” schimbărilor.

■ *Absența încrederii în schimbare și/sau în cei care o promovează.* Întotdeauna când o persoană implicată în procesul de schimbare nu are încredere în cei ce o promovează sau nu crede în reușita sa, aceasta va manifesta, conștient sau inconștient, o anumită rezistență. O bună pregătire a schimbării și promovarea sa de persoane cu prestigiu și care posedă capacitatea de a schimba contribuie la eliminarea acestui inhibitor al schimbării.

■ *Riscurile implicate în schimbare.* Atunci când o persoană asociază schimbării preconizate și anumite riscuri personale, de grup sau organizaționale, chiar dacă are încredere în promotorii săi și în rezultatul final, persoana

va manifesta o anumită reținere sau chiar opoziție în a se implica în schimbare.

- *Pierderea puterii și/sau reducerea prestigiului personal.* O astfel de motivație pentru a rezista schimbării se manifestă îndeosebi la manageri și specialiști, persoane la care puterea formală sau informală și prestigiul sunt componente intrinseci ale muncii lor. În mod firesc, când văd că schimbarea avută în vedere le va diminua puterea și prestigiul lor, aceștia vor fi tentați să blocheze schimbarea respectivă.

- *Incapacitatea de a realiza noile sarcini.* Schimbările organizaționale determină întotdeauna schimbări, în diferite proporții, în sarcinile salariaților și modul de realizare. În situațiile în care salariații nu posedă cunoștințele necesare pentru a le putea realiza, este foarte probabil ca să caute să evite respectivele schimbări sau să le reducă cât mai mult.

- *Perturbarea sistemului relațional al persoanei în cadrul organizației.* Fiecare salariat este integrat într-un microsistem social în cadrul organizației, fiind în anumite raporturi de muncă și personale cu alte persoane. Atunci când salariatul este satisfăcut de aceasta, iar schimbarea va afecta acest context relațional și poziția sa în cadrul său, el va tinde să nu se implice și să nu favorizeze schimbarea respectivă.

- *Percepții diferite asupra schimbării.* Prezentarea de către manageri a schimbării ce urmează a se realiza nu este percepută întotdeauna în maniera preconizată de către ei. La salariații la care apar percepții diferite asupra obiectivelor, conținutului, implicațiilor și efectelor schimbării, este probabil să nu se genereze aceeași motivație în favoarea schimbării, uneori să apară chiar motivații antischimbare, generatoare de pasivitate sau chiar rezistență la implementarea lor.

- *Personalitate conservatoare, obstructionistă.* O proporție a populației, în orice țară, se caracterizează nativ prin tendințe de a evita noul, de a-l bloca, cantonându-se excesiv în trecut și prezent. Capacitatea de a-și asuma riscuri, toleranța la ambiguitatea inerentă inovării, rezistența la stres sunt reduse. Salariații care fac parte din această categorie – și aceștia nu sunt puțini – vor tinde întotdeauna să blocheze schimbările sau cel puțin să nu se implice în operaționalizarea lor. Aceștia trebuie să li se aplice un tratament special, mai ales în cazul schimbărilor strategice, de mare anvergură.

- *Insuficiența forțelor schimbării.* Așa cum am arătat, în orice organizație există forțe care se opun schimbării, generate de factorii precedenți. Contracurarea lor la nivel organizațional se face prin generarea și încurajarea de forțe ce promovează schimbarea, superioare primelor. Dacă nu se realizează această superioritate, percepută de salariați și de ceilalți stakeholderi, rezistența acestora la schimbare va fi mai intensă.

- *Absența unui lider, a unui catalizator eficace al schimbării.* Multiplele surse interne, intrinseci, ale rezistenței

la schimbare, pe care le-am enumerat, pot fi eliminate și/sau substanțial diminuate când asupra persoanelor respective își manifestă impactul un lider puternic, influent, promotor consecvent al înnoirilor. Ori de câte ori un asemenea lider nu există, salariații vor manifesta insuficiență receptivitate, pasivitate și chiar rezistență la schimbările preconizate. Liderul reprezintă o forță determinantă pentru succesul schimbării.

- *Cultura organizației implicate.* Deși este un factor extern în raport cu persoanele implicate în schimbare, cultura organizațională le influențează puternic atitudinea față de schimbare. Firmele care posedă culturi organizaționale centrate pe inovare, pe efort, spirit de echipă, obținere de performanțe vor induce la salariați o atitudine favorabilă schimbării, contribuind semnificativ la diminuarea rezistenței explicite și implicite la schimbări. Firește, factorii prezentați nu sunt exhaustivi, ci doar o selecție a celor mai intensi și mai frecvenți, întâlniți în firme, în general, inclusiv în cele din România.

### 3. Elementele-cheie ale tranziției organizaționale și efectuării de schimbări eficace

În continuare, pe baza analizelor efectuate, formulăm un *set de elemente-cheie* ce trebuie avute în vedere în tranziția organizațională, în efectuarea schimbărilor, pentru a obține maximum de performanță.

- *Înțelegerea sistemului supus schimbării și a nevoii de schimbare*

Deși poate să pară paradoxal, foarte multe persoane, inclusiv manageri, nu înțeleg suficient organizația, sistemul în care lucrează. Se manifestă așa cum arată specialistul Berry Oshrey „orbirea față de sistemele în care ne aflăm, ceea ce ne determină să fim la mâna lor”. Într-o analiză aprofundată asupra acestor aspecte, nord-americanca Sue Patersen identifică la nivelul organizației patru tipuri de orbire: spațială, temporală, relațională și de proces. Trebuie evitată frecvența greșală ce se manifestă la nivel individual și de grup, ce constă în a crede că „lumea ta” este lumea reală. Este esențial să învățăm să examinăm organizația în care suntem și să-i înțelegem punctele slabe și punctele forte. În acest context trebuie identificată cât mai exact nevoia de schimbare, având în vedere atât propriul sistem, cât și mediul din care face parte.

- *Focalizarea asupra activităților ce compun lanțul valorii firmei*

În cadrul unei organizații, îndeosebi de dimensiuni mari, se derulează numeroase și complexe activități. Schimbarea strategiei este necesar să fie cantonată în activitățile ce alcătuiesc lanțul valorii, adică asupra celor ce contribuie nemijlocit la crearea de valoare adăugată, la susținerea avantajului competitiv al firmei. Celelalte, în măsura în care este posibil, se recomandă să fie externalizate.

- *Acutizarea nevoii de schimbare*

Pentru a construi un fundament uman solid pentru schimbare, este necesar ca necesitățile de schimbare

identificate să fie amplificate și actualizate. Dificultățile majore manifestate în această perioadă au un suport esențial în această privință. Aceasta contribuie la conștientizarea lor de majoritatea persoanelor implicate, ceea ce reprezintă punctul de pornire uman în demararea schimbării. Credința că schimbarea este necesară, la nivelul persoanelor implicate, nu poate fi înlocuită de niciun element.

■ *Identificarea forțelor care sprijină și a forțelor care se opun schimbării*

Întotdeauna, în orice organizație și în orice zonă a sa, se manifestă concomitent atât forțe favorizante schimbării, cât și forțe care se opun schimbării. Ambelor categorii trebuie să li se acorde o mare atenție, sub aspectul identificării și evaluării capacității lor de impact. Aceste forțe sunt, în primul rând, de natură umană (persoane, grupuri), dar și economică (fonduri, venituri, costuri), organizațională (structuri, mecanisme și reguli de funcționare) etc.

■ *Crearea viziunii asupra schimbării*

Primul element prospectiv al schimbării îl reprezintă conturarea obiectivelor abordării și configurației schimbării. Acestea îmbracă forma viziunii schimbării, ce are un rol esențial în direcționarea schimbării și în motivarea participanților la derularea sa. Ea trebuie să fie succintă și convingătoare.

■ *Prezentarea mesajului schimbării*

Comunicarea viziunii asupra schimbării se efectuează prin intermediul mesajului adresat salariaților și celorlalți stakeholderi implicați. Este esențial ca acest mesaj să asigure concomitent atât înțelegerea necesității, conținutului și utilității schimbării preconizate, cât și motivarea puternică a participanților. Aceasta se realizează printr-un conținut informațional bine selecționat și printr-un mod de prezentare care se adresează prioritar laturii afective a stakeholderilor implicați.

■ *Făurirea coaliției strategice pentru schimbare*

În orice schimbare organizațională majoră există un număr relativ redus de stakeholderi-cheie ce trebuie implicați. Cel mai adesea aceștia provin din rândul proprietarilor, managerilor de vârf, liderilor informali, clienților și bancherilor. Încrederea și participarea lor intensă la schimbare trebuie câștigate, orchestrându-se un mod de colaborare, de acțiune în comun, în etapele cheie ale tranziției organizaționale. Cu alte cuvinte, se realizează coaliția strategică a schimbării, care prin capacitatea de impact poate influența decisiv finalizarea performantă a schimbării.

■ *Selectarea și promovarea liderilor și leadershipului schimbării*

Întrucât liderii schimbării au rol permanent și esențial, ei trebuie să posede, în primul rând, talent de lideri, potențat cu alte abilități și cunoștințe manageriale generale și specifice proceselor de schimbare. Selectarea unor lideri cu aceste calități și situarea lor în prim-planul proceselor de schimbare condiționează în mare măsură eficacitatea acțiunilor prin care acestea se operaționalizează. Pe lângă unul sau doi lideri performanți, la nivelul întregii organizații,

sunt necesari lideri de mai mică anvergură, la nivelul principalelor subdiviziuni organizatorice ale firmei.

■ *Construirea echipelor schimbării*

În marile organizații, schimbarea nu poate fi operaționalizată cu succes doar prin contribuția coaliției strategice și a liderilor de la nivelul firmei. Practica întreprinderilor competitive relevă că sunt necesare echipe ale schimbării în cadrul fiecărei subdiviziuni organizatorice ce conține peste 8-10 persoane. Firește, obiectivele, eșalonarea acțiunilor și maniera de lucru a fiecărei echipe a schimbării trebuie armonizate pe verticală și pe orizontala organizației, acționând de sus în jos, perpendicular și oblic.

■ *Informare și training cvasipermanente a participanților la schimbare*

Materia primă în orice proces de schimbare o reprezintă informațiile. Pentru ca o persoană sau un grup să dorească și să poată participa eficace la efectuarea schimbărilor, este necesar să primească numeroase informații privind procesele schimbării și contextul derulării lor și, desigur, la rândul lor să transmită informații celorlalți participanți la transformarea organizațională. Mai mult decât atât, în procesele schimbării sunt necesare adesea pe lângă informații și cunoștințe noi, de diverse naturi: tehnologice, economice, informatice, manageriale, juridice etc. Satisfacerea acestei necesități se poate realiza numai prin organizarea de programe de training special concepute, în funcție de schimbările preconizate, în cadrul și/sau în afara organizației.

■ *Construirea încrederii în vederea implementării schimbării organizaționale*

Combustibilul intern al anihilării surselor de rezistență la schimbare și al depunerii eforturilor necesare derulării schimbării îl reprezintă încrederea stakeholderilor implicați în rezultatele schimbării și în abordarea utilizată în acest scop. Încrederea nu se câștigă ușor, ci necesită eforturi și competențe deosebite din partea liderilor schimbării și managerilor de la toate nivelurile organizației. Specialiștii au formulat mai multe principii „cardinale” ale obținerii încrederii, prezentate în tabelul următor.

Tabelul 1

Nr. crt.	Principii	Conținut
1	Încrederea nu este „oarbă”	Încrederea se acordă numai persoanelor cunoscute de-a lungul unei anumite perioade și ale cărei obiective și mobiluri sunt știute
2	Încrederea necesită „granițe”	Încredere într-o persoană sau într-un grup nu poate fi nelimitată, granițele manifestării sale trebuie precizate
3	Încrederea se bazează pe învățare	Încrederea urmărește, în final, obținerea de performanțe, ca urmare a schimbării, ce nu pot fi realizate fără un continuu proces de învățare
4	Încrederea cere fermitate	Atunci când persoanele implicate greșesc, ele vor fi schimbate
5	Încrederea necesită curaj și interacțiune	Încrederea se acordă fiecărei persoane și ea generează inter-acțiuni semnificative
6	Încrederea necesită contacte umane	Încrederea se construiește prin participarea la aceleași activități profesionale și distractive
7	Încrederea implică lideri	În procesele complexe, repartizarea rolurilor și exercitarea lor se face cu contribuția liderilor

■ *Liderii și managerii implicați în schimbare trebuie să aloce acesteia o parte apreciabilă din bugetul și timpul lor*

Complexitatea ridicată a proceselor de schimbare, multiplele sarcini conexe implicate nu pot fi dirijate eficace dacă managerii nu le rezervă o parte semnificativă din timpul de muncă. Ca atare, în programarea muncii lor trebuie prevăzute câteva ore zilnic pentru procesele de schimbare. Pentru a putea realiza aceasta, se recomandă ca managerii implicați să utilizeze intens metodele delegării și redistribuirii de sarcini între posturi.

■ *Marcarea de către liderii proceselor de schimbare că nu există cale de întoarcere la precedentă situație*

Când apar dificultăți în procesele schimbării, o parte a personalului, mai ales în primele faze, tinde să încerce să revină la situația precedentă. Pentru a contracara această tendință este esențial ca de la începutul schimbării liderii să accentueze explicit și convingător că nu există decât calea implementării schimbării. O asemenea abordare contribuie la concentrarea energiilor și abilităților personalului asupra efectuării cu succes a schimbărilor preconizate și la izolarea opozanților.

■ *Comunicarea intensă între participanții la schimbare*

Fără nicio îndoială, una dintre cheile realizării unor schimbări intense o constituie realizarea unei comunicări intense între toate persoanele și grupurile implicate, subordonată dezvoltării de soluții creative, armonizării deciziilor și acțiunilor și derulării proceselor de schimbare potrivit eșalonării prestabilite. Comunicarea este necesar să fie atât formală, cât și informală, efectuându-se însă cu bunăvoință și având drept obiect obiectivele, deciziile și acțiunile esențiale. Completitudinea și rapiditatea comunicării orale, scrise și audiovizuale sunt esențiale.

■ *Crearea și difuzarea de istorioare, eroi, mituri etc., favorizante schimbării*

O modalitate eficace de a dezvolta valori, așteptări și atitudini favorizante schimbării o constituie introducerea în folclorul organizației respective de istorioare, mituri etc., purtătoare de simboluri și valori aferente noilor schimbări. Prin aceasta se contribuie substanțial la remodelarea culturii organizaționale, conferindu-i valențele de creativitate, flexibilitate, eficacitate cerute de elementele noi rezultate din schimbare.

■ *Utilizarea exemplului personal al liderilor și managerilor ca element de eficientizare a schimbărilor*

Numai comunicarea, cât ar fi de intensă și plină de conținut, nu-i suficientă. Persoanele implicate în procesele schimbării au în vedere tot timpul ce fac cei ce conduc. Modul lor concret de a decide, acționa și comporta este preluat integral sau parțial de o bună parte dintre participanții la procesele de schimbare. În consecință, modalități raționale și eficace de acțiune și comportament ale liderilor constituie exemple personale pozitive, cu un amplu efect benefic asupra proceselor și rezultatelor schimbării. Și viceversa.

■ *Implicarea intensă și participarea persoanelor din sectoarele supuse schimbării la operaționalizarea proceselor aferente*

Viziunea modernă asupra schimbărilor consideră – așa cum am punctat de mai multe ori – o implicare și participare cât mai intensă la deciziile și acțiunile implicate. Prin aceasta, se asigură o diminuare substanțială a rezistenței la schimbare și o creștere a calității deciziilor și soluțiilor de realizare a schimbării, depunerea unor eforturi superioare, accelerarea ritmului de derulare a fazelor schimbării etc. Promovarea unui leadership de tip participativ și construirea de echipe de schimbare s-au dovedit deosebit de eficace și din acest punct de vedere.

■ *Izolarea și/sau îndepărtarea persoanelor care obstrucționează procesele schimbării sau se opun derulării lor*

În orice organizație există persoane care, cu toate eforturile de informare, atragere, convingere etc., depuse de manageri, nu participă la schimbare, având atitudini și acțiuni explicite și implicite de blocare a proceselor de schimbare. În asemenea situații, managerii, în funcție de intensitatea efectului negativ al acțiunilor și comportamentelor acestor persoane și de contextul implicat, trebuie să ia măsuri de statuare a lor. Modalitățile pot fi multiple: atribuirea altor sarcini, mutarea în alt sector, schimbarea postului, transferul la altă firmă, concedierea etc. Dacă nu se acționează eficace asupra acestor puncte de rezistență la schimbare, există riscul ca să se multiplice, mai ales dacă intervin și anumite disfuncționalități.

■ *Manifestarea unei corectitudini depline în relațiile cu stakeholderii implicați*

Managerii, în procesele schimbării, intră în multiple relații cu persoanele și grupurile implicate în cadrul unor situații complexe, adesea fluide sau chiar contradictorii. Este esențial ca aceștia să utilizeze întotdeauna aceleași criterii de conduită și aceleași unități de măsură pentru toate persoanele participante la procesele schimbării. Cerința aceasta, deși aparent suplă, este dificil de aplicat, dată fiind natura subiectivă a oamenilor. Stabilirea unor reguli clare de conduită, cunoscute de toți cei din jur, însoțite de un permanent autocontrol, sunt cele mai bune mijloace de realizare a corectitudinii liderilor schimbării și a celorlalte persoane implicate.

■ *Încurajarea creativității personalului*

Cea mai mare parte din schimbările organizaționale strategice au un pronunțat caracter inovativ. În consecință, pentru a concepe și operaționaliza procese de schimbare performante, este necesară contribuția creativă a cât mai multe persoane. Din nou, liderii, motivațiile și cultura organizațională au cel mai mare rol în stimularea creativității personalului și a celorlalți stakeholderi.

■ *Monitorizarea discretă, dar eficace, a derulării proceselor de schimbare*

Complexitatea, noutatea și efectele majore ale schimbărilor impun ca liderii care conduc demersurile

respective să cunoască permanent realitățile implicate. De aceea, pe lângă elementele anunțate anterior, se recomandă ca aceștia să monitorizeze prin mijloace directe și indirecte derularea schimbării. Monitorizarea trebuie să fie permanentă, pentru a sesiza din timp apariția unor situații neprevăzute și a lua deciziile care se impun. Această monitorizare trebuie să fie discretă, pentru a nu perturba activitatea persoanelor participante la schimbare, pentru a nu le diminua spiritul de inițiativă, creativitatea și încrederea în sine.

■ *Recunoașterea și recompensarea noilor comportamente și a rezultatelor deosebite.*

Procesele de schimbare semnifică întotdeauna și comportamente noi din partea persoanelor implicate, care nu sunt ușor de realizat. De aceea se recomandă ca, în primele stadii ale schimbării, comportamentele noi, cu impact major asupra derulării și rezultatelor schimbării, să fie identificate, recompensate și mediatizate, pentru a impulsiona proliferarea lor. În mod similar se procedează și cu performanțele deosebite și autorii lor.

■ *Efectuarea periodică de evaluări ale stadiului și rezultatelor schimbării*

În cazul schimbărilor ample și de durată se recomandă ca la anumite intervale, care marchează încheierea realizării unor sarcini sau abordarea unor elemente deosebit de importante, conducătorii proceselor de schimbare să întreprindă acțiuni speciale de evaluare. Întotdeauna, evaluarea trebuie să se facă comparativ cu previziunile și cu accent asupra descoperirii cauzelor care au generat abateri semnificative. Evaluările se finalizează cu feedback decizional și acțional față de participanții la schimbare.

■ *Operarea de corecții și perfecționări pe parcursul realizării schimbărilor*

Cât ar fi de temeinic proiectată o schimbare organizațională, nu se poate prevedea totul și, ca atare, apare necesitatea unor modificări pe parcurs. Unele sunt de natură corectivă, pentru a elimina erori de concepere și/sau de operaționalizare a schimbării. Altele sunt de natură prospectivă și profilactică. Pe baze reliefării unor noi elemente, se aduc perfecționări de natură constructivă și/sau funcțională schimbărilor proiectate. Se amplifică astfel eficacitatea și eficiența proceselor de schimbare organizațională.

■ *Construirea sustenabilității schimbării*

Pentru organizație este esențial ca schimbările implementate să nu se oprească după faza experimentală sau după obținerea primelor rezultate. Sustenabilitatea se asigură prin multiple mijloace. Formalizarea noilor mecanisme, statuarea regulilor de funcționare, construirea de noi structuri, implementarea unor mecanisme de monitorizare și evaluare viabile, alocarea resurselor necesare derulării în continuare a proceselor de muncă implicate, motivarea personalului și a celorlalți stakeholderi etc.

Din cele prezentate rezultă sfera cuprinzătoare a elementelor majore ce condiționează depășirea

rezistențelor și eficacitatea schimbărilor. Ele trebuie cunoscute pentru a aprofunda înțelegerea complexelor mecanisme ale transformării organizaționale și pentru a le utiliza adaptându-le la fiecare context concret al schimbării.

#### **4. Abordarea și soluționarea conflictelor în cadrul proceselor de schimbare organizațională**

Fără niciun fel de îndoială, cât de bine ar fi pregătite schimbările și de profesioniști liderii și managerii implicați, apariția conflictelor pe parcursul proceselor de schimbare este inevitabilă. Mai mult decât atât, modul lor de abordare și soluționare are un impact intens și pe multiple planuri asupra derulării și rezultatelor schimbării organizaționale. Iată de ce am considerat necesar să abordăm, fie și succint, conflictele în procesele schimbării.

Potrivit literaturii de specialitate, în derularea proceselor de schimbare pot apărea *trei tipuri de conflicte*:

- *individual*, la nivelul unei persoane, când aceasta este confruntată cu decizii contradictorii sau când ceea ce i se cere sau trebuie să facă ceva care intră în contradicție cu propriile valori, credințe, aspirații etc. Aceste conflicte uneori devin vizibile pentru celelalte persoane, altelei rămân interiorizate la nivelul individului respectiv, dar cu anumite consecințe ulterioare pentru el și ceilalți;
- *interpersonale*, ce se manifestă între o persoană și o alta, sau între o persoană și alte grupuri;
- *intergrupuri organizaționale*, care se manifestă între două sau mai multe grupuri din firmă, de regulă fiecare lucrând în diferite subdiviziuni organizatorice primare.

Cauzele ultimelor două tipuri de conflicte pot fi deosebit de diverse: insuficiente resurse alocate, percepții diferite ale situațiilor implicate, comunicare deficitară, decizii manageriale contradictorii, sisteme de valori și norme de comportament opuse etc.

Pentru rezolvarea conflictelor care apar în procesele schimbării organizaționale, de altfel ca și a altor conflicte din firmă, s-au conturat în decursul timpului *numeroase tehnici, metode și abordări* care se divid, în funcție de natura mijloacelor utilizate, în două mari categorii: structurale și interpersonale. În tabelul următor prezentăm succint cele mai frecvent utilizate *metode structurale și interpersonale, recomandabile pentru soluționarea conflictelor ce apar pe parcursul proceselor de schimbare organizațională*.

Soluționarea conflictelor apărute în procesele schimbării organizaționale depinde de capacitatea managerilor și liderilor schimbării de a apela la abordarea sau metoda care se potrivește cel mai bine în contextul respectiv și, firește, la posedarea abilităților necesare utilizării lor în mod eficace. Practica firmelor competitive pe plan internațional demonstrează că cele mai bune

rezultate în schimbările organizaționale dau metodele și tehnicile bazate pe înțelegere reciprocă, pe comunicare și nu cele în care una dintre părți sau o altă forță ierarhică superioară sau neutră impune o soluție pentru a stopa conflictul.

Firește, în operaționalizarea schimbărilor pot apărea și situații conflictuale a căror depășire nu este posibilă decât prin impunerea – sub o formă sau alta – a unei soluții. Dacă schimbarea managerială este pregătită și operaționalizată în mod profesionist, asemenea situații sunt foarte rare sau chiar lipsesc.

### Abordări, metode și tehnici de soluționare a conflictelor

Tabelul 2

Nr. crt.	Categoria de metode	Denumire abordare, metodă etc.	Conținut
1	Structurale	Schimbarea procedurilor de muncă	Se modifică succesiunea sarcinilor de muncă – în legătură cu care au apărut conflicte – sau modul de combinare și realizare a lor, la nivelul aceluiași posturi
		Transferarea organizațională	Uneia sau mai multora dintre persoanele implicate în conflict li se atribuie un alt post în cadrul aceluiași compartiment sau în afara sa
		Schimbarea de structură a posturilor	Se redimensionează sarcinile, competențele și responsabilitățile posturilor exercitate de persoanele aflate în conflict, când cauza acestuia se află în repartizarea și interacțiunea respectivelor sarcini
		Reamplasarea persoanelor în cadrul compartimentului	Se reorganizează spațiile din compartimentul persoanelor aflate în conflict și se reamplasează acestea în cadrul biroului respectiv
2	Interpersonale	Redimensionarea și/sau realocarea de resurse	Se amplifică și/sau se redistribuie resursele financiare, tehnico-materiale, umane sau informale în raport cu care s-a iscat conflictul
		Fortărea ierarhică a opririi conflictului	Autoritatea managerului ierarhic superior persoanelor aflate în conflict este utilizată pentru a impune stoparea sa, fără a modifica elementele structurale sau procesele implicate
		Aplanarea amiabilă	Managerul sau liderul schimbării discută cu persoanele aflate în conflict, încercând să-i convingă că nu sunt cauze reale pentru dispută și să determine stoparea conflictului
		Evitarea contactelor personale directe	Se recomandă persoanelor care intră în stare conflictuală și ori de câte ori se întâlnesc să evite întâlnirile directe, problemele de rezolvat în comun fiind abordate într-o altă manieră
		Realizarea compromisului	Fiecare din părțile aflate în conflict renunță la o parte din ceea ce solicită, modalitate care duce la stoparea conflictului și continuarea colaborării sau cooperării
		Medierea	O a treia parte neutră, neimplicată în conflict, discută cu cei în cauză, căutând să-i facă să înțeleagă rațiunile comportamentului celeilalte părți, precum și consecințele negative ale propriului comportament, determinându-i astfel să-și modifice comportamentul și să elimine conflictul
		Arbitrarea	O a treia parte stabilește o soluție pentru cei în conflict, pe care aceștia sunt obligați să o accepte
		Acceptarea unui obiectiv comun de nivel superior	Părțile în conflict îl încetează în vederea realizării unui obiectiv foarte important, care corespunde unor interese majore ale ambelor părți (de ex. obținerea anumitor resurse)
		Regula majorității	Conflictul încetează, ca urmare a aplicării unei soluții stabilite prin votul majorității celor implicați
		Confruntarea	Persoanele aflate în conflict își prezintă în mod deschis, față în față, punctele de vedere și argumentele, pe baza cărora se ajunge la o soluție a conflictului, acceptată de ambele părți
		Integrarea	Părțile aflate în dispută încearcă să găsească prin eforturi comune o soluție în care să se regăsească dorințele lor, bazată pe principiul win-win (câștigă fiecare)
		Consensul	Prin eforturile comune ale părților, utilizând argumente logice și apeluri afective se conturează o nouă soluție acceptabilă pentru toate părțile implicate
Eludarea sursei conflictului	Problema care generează conflictul se dă spre rezolvare altei părți, eliminându-se astfel cauza disputei și, implicit, conflictul		

În final, o ultimă remarcă. Derularea cu succes a schimbărilor organizaționale este adesea condiționată și

de capacitatea celor ce asigură leadershipul, de a soluționa rapid și eficace situațiile conflictuale care apar pe parcurs.

### Note

<sup>(1)</sup> Tocmai de aceea Moise a făcut ca „rătăcirea” în deșert să dureze 20 de ani, deși Pământul Făgăduinței – Palestina – se afla la câteva sute de km, fiind relativ ușor de găsit.

### Referințe bibliografice

Bridges, W., Mitchell, Susan, „Leading Transition, A New Model for Change”, in *Leader to Leader*, vol.16, nr. 3, 2000  
Dessler, G., Sharke, F., Cyr, D. (2001). *Management*, Prentice Hall, Toronto, pp. 462-463

Nicolescu, C. (2006). *Strategii intreprenoriale*, Editura Olimp, București  
Maurer, R. (2000). *Beyond the Wall of Resistance*, HBS Press, Boston  
Ohrey, B., (2001). *Seing Systems Unlocking the Mysteries of Organizational Life*, Prentice Hall, Toronto