

## ARGUMENT

În fascinanta aventură a vieții, curajul de a schimba este, de fapt, curajul de a reconsidera. Pentru a schimba ceva, trebuie să accepți schimbarea, să iei decizii și mai întâi de toate să faci primul pas; de aceasta va depinde începutul schimbării și oportunitatea de a obține performanțe. Din schimbare vom învăța, vom evolua, vom deveni mai buni. Aceasta ne va permite realizăm ceea ce ne-am propus. Ne aflăm în situația de a regândi, de a interoga asupra a ceea ce este sau se pare a fi evident, în multe din câmpurile esențiale ale exprimării noastre ca societate contemporană. Avem curajul necesar să producem schimbarea așteptată? Trebuie să recunoaștem că de data aceasta ne presează chiar realitatea. De aceea un management performant presupune:

- a câștiga libertatea de a gândi;
- a practica aventura de a gândi;
- a exersa puterea de a gândi;
- a consfinți curajul de a gândi.

Dacă este adevărat că viitorul începe astăzi, atunci, cu certitudine, prezența noastră în viitor este, în mod hotărâtor, determinată de ceea ce întreprindem astăzi, de acceptarea și promovarea schimbării. Dacă vrei să schimbi ceva, schimbarea începe cu tine. La instalarea sa la Casa Albă pe 20.01.2009, președintele Statelor Unite, Barack Obama, a spus „*Lumea s-a schimbat și trebuie să ne schimbăm odată cu ea*”<sup>1</sup>. Totodată, parcă mai evident ca oricând, aici găsim corespondența expresiei lui Alvin Toffler, conform căreia „*Singura certitudine este că ziua de mâine ne va surprinde pe toți.*” Se pot da multe exemple, precum cel al pandemiei de coronavirus, cel al războiului din Ucraina, criza energiei care au surprins omenirea total nepregătită, cu toate consecințele de rigoare.

Realizarea unei schimbări majore într-o organizație mare și complexă este o sarcină dificilă, pentru că trebuie modificate politicile, procedurile, regulile și structurile acesteia. Angajații, individual sau în grupuri, trebuie motivați să muncească la fel de bine, chiar în condițiile unor perturbări considerabile. Li se

---

<sup>1</sup> <https://www.dw.com/ro/barack-obama-%C3%AEnvestit-oficial-pre%C5%9Fedinte-al-americii/a-3963153>

spune că „vechiul mod de lucru”, care prevedea sarcinile, atribuțiile, procedurile și structurile bine cunoscute, nu mai este valabil. Comportamentul organizațional devine adeseori mai activ și mai intens. Prin urmare, nu este surprinzător interesul arătat atât de manageri, cât și de cercetători, creșterii eficacității proceselor de implementare a schimbărilor organizaționale.

Această lucrare conține atât elemente teoretice cât și practice și încearcă să ofere câteva concepte utile, care să contribuie la înțelegerea dinamicii schimbării organizaționale majore, ca și la planificarea și gestionarea acestora. Ea abordează provocările care creează necesitatea unei schimbări organizaționale, imperativul schimbării fiind forța motrice care urnește din loc chiar și cele mai statice și conservatoare organizații.

Analiza modelelor de comportament organizațional, făcută cu abilitate, este absolut necesară pentru a înțelege ce se întâmplă într-o organizație aflată în schimbare, chiar dacă n-am avea nicio noțiune despre felul în care funcționează și despre cauzele care îi determină funcționarea. După ce s-au identificat criteriile de eficacitate ale managementului schimbării, modelele și strategiile specifice unei implementări efective a schimbării organizaționale, un loc special l-au ocupat răspunsul emoțional la schimbare și fenomenul rezistenței la schimbare.

Deoarece una din schimbările cele mai stringente în viața unei organizații este crearea unei „organizații care învață”, este tratat și acest subiect într-un capitol distinct, care conține informații despre opțiunile de învățare la îndemâna organizațiilor, barierele în calea învățării organizaționale și modul în care poate fi creată o organizație care învață, în vederea obținerii succesului concurențial.

Din dorința de a pune la dispoziția studenților, masteranzilor, doctoranzilor, managerilor și altor persoane interesate, autorii au realizat prezenta carte, un ABC managerial în domeniul schimbării și riscului. Cartea se adresează, cu preponderență, organizațiilor care adoptă un management bazat pe acumulări conceptuale, experimente moderne, variante organizatorice, cu speranța că va îmbunătăți praxisul managerial.

Este remarcabilă cooptarea în colectivul de elaborare a unor autori cu diferite preocupări, profesori universitari cu vastă experiență de catedră, manageri cu rezultate de excepție în conducerea unor structuri guvernamentale, cadre universitare tinere, acoperind o interesantă gamă de preocupări și a vârstelor.

Ne place să credem că reevaluările sau adaptările conceptelor și principiilor, extrase dintr-o bogată bibliografie la specificul mediului de schimbare, dar și abordările originale, vor reprezenta un necesar instrument de consulting universitar și profesional.

**Autorii**

# Capitolul 1

## Imperativul schimbării

„Viața e schimbare. Dezvoltarea e opțională.  
Alege cu înțelepciune.”<sup>1</sup>

### 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 angajaților<sup>2</sup>. 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 salariaților<sup>3</sup>. 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 organizațională<sup>4</sup>. 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 sunt<sup>5</sup>:

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

---

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

<sup>2</sup> Anderson D.L., *Organization development*, SAGE, 2011, p. IX.

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

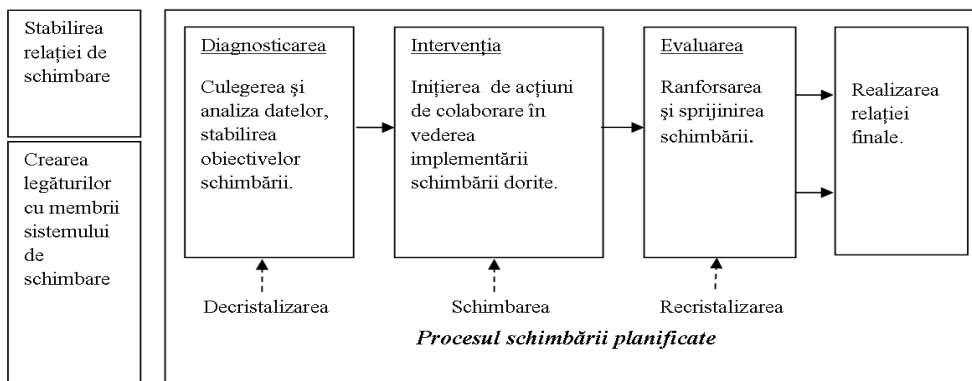
<sup>4</sup> Hodges J., *Consultancy, organizational development and change*, Kogan Page Pub., 2017, p. 1.

<sup>5</sup> 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 planificate<sup>1</sup>**



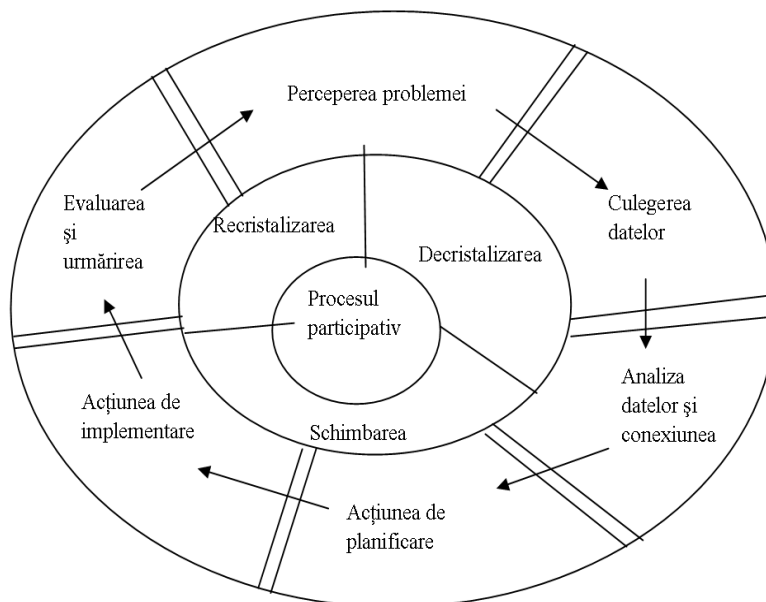
Esențialul într-o dezvoltare organizațională este *evaluarea*. Aceasta constă într-un proces prin care se stabilește măsura în care obiectivele au fost realizate și dacă sunt necesare acțiuni viitoare. În cele din urmă, agentul de schimbare ar trebui să realizeze o relație terminală cu clientul, ceea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

<sup>1</sup> 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 organizaționale<sup>1</sup>**



Acest proces se derulează, în cadrul organizației, în trei etape<sup>2</sup>:

- 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;

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

<sup>2</sup> 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 elemente<sup>1</sup>:

- 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 condiții<sup>2</sup>:

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.

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

<sup>2</sup> 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 organizațională<sup>1</sup>.

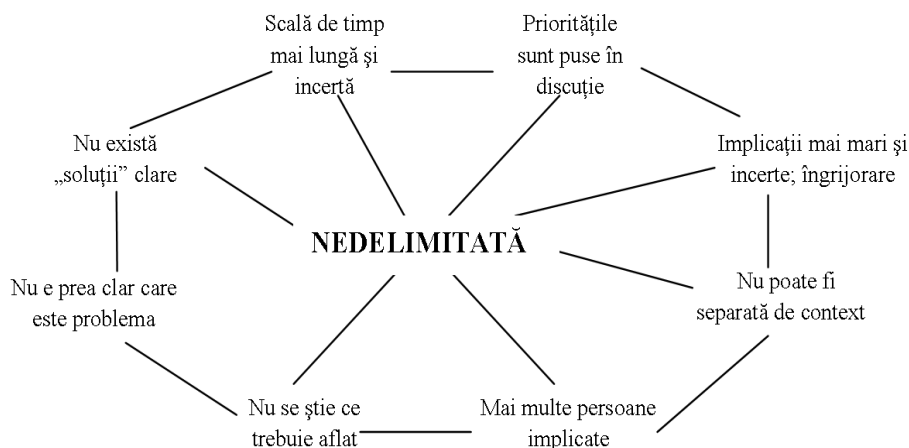
8. Eficientizarea procesului de dezvoltare organizațională, printr-o evaluare profesională. Datele ce reflectă aceste rezultate sunt folosite ca puncte de plecare în planificarea activității viitoare privind dezvoltarea organizațională.

**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 dificultăți<sup>2</sup>**



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

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