Organizational Change Management: A Conceptual and Analytical Framework

[Managementul schimbării
în organizații: un cadru
conceptual și analitic]

Simona RODAT¹

¹ Professor Ph.D., Adventus
University, Faculty of
Theology and Social Sciences,
Cernica, Ilfov, E-mail:
simona.rodatt@uadventus.ro.

Abstract: At present, most organizations are constantly developing strategies to adapt to environmental dynamics. Change, more than stability, has become the state that characterizes the organizational environment. In order to cope with the continuously dynamic complexity of the broader social and economic context, organizations must also evolve and make the necessary changes to stay competitive, be it technological, procedural, strategic changes, or changes in the structure and training of the staff. The efficiency of transformations and various forms of transition in an organization can be achieved through change management, through which strategies are designed and developed, in order that employees accept change and organization adapts to the dynamics of the environment and to the new conditions. In this paper, a conceptual and analytical framework is delineated to address change management in organizations. Starting from the term of change as it has been conceptualized in sociology, in the paper there are discussed the main aspects of organizational change, as well as the principles of effective change management. Moreover, since the resistance to change is a phenomenon encountered inclusively at the level of the groups and organizations, the paper deals also with this concept and, in this context, addresses the barriers and obstacles to organizational change, analysing their causes and the possible measures to combat them in the situations in which change would be beneficial.

Keywords: change, organizational change, change management, change resistance.

How to cite: Rodat, S. (2018). Organizational Change Management: A Conceptual and Analytical Framework. *Anuarul Universitatii “Petre Andrei” din Iasi, Fascicula: Drept, Stiinte Economice, Stiinte Politice*, 22, 74-88. <https://doi.org/10.18662/upalaw/21>

Introducere

În prezent, studiul schimbării reprezintă o preocupare majoră în toate domeniile științei. În timp ce, în mod tradițional, în filosofie și în științele socio-umane, conceptul de schimbare era abordat în opoziție cu cel de stabilitate, importanța și dezirabilitatea ordinii și a stabilității în comparație cu imprevizibilitatea schimbării fiind dezbătute intens, abordările moderne, în special cele referitoare la schimbarea organizațională, subliniază rolul decisiv al acceptării schimbării pentru dezvoltarea și progresul organizațiilor. Astfel, schimbarea este tratată ca o condiție normală a vieții organizaționale (Mintzberg & Westley, 1992; Tsoukas & Chia, 2002).

În domeniul dezvoltării organizaționale, sunt căutate și elaborate în zilele noastre strategii menite să ajute organizațiile să se adapteze atât la rapidele schimbări interne, cât și la multiplele medii externe, complexe și dinamice (Van de Ven & Poole, 2005). În acest sens, sunt luați în considerare factori precum timpul, istoria, experiențele și acțiunile organizaționale, și sunt evaluate legăturile dintre procesele de schimbare și performanța organizațională (Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001). Schimbarea este un proces în curs de desfășurare, iar unii experți (precum Tsoukas & Chia, 2002), pentru a evidenția amplitudinea schimbării în organizații, vorbesc despre „devenirea organizațională”.

Lucrarea de față reprezintă o abordare sociologică a acestor aspecte, scopul principal fiind delimitarea unui cadru conceptual pentru analiza schimbărilor organizaționale. Pornind de la termenul de schimbare așa cum a fost conceptualizat în sociologie, în lucrare sunt discutate, pe lângă principiile managementului eficient al schimbării, principalele aspecte ale schimbării organizaționale, precum domeniile și agenții schimbării, ca și relația dintre schimbarea organizațională și mediul social și economic. De asemenea, deoarece rezistența la schimbare este un fenomen întâlnit inclusiv la nivelul grupurilor și al organizațiilor, lucrarea abordează și acest concept, fiind dezbătute, în acest context, barierele și obstacolele în calea schimbării organizaționale, și analizate cauzele și posibilele măsuri pentru combaterea acestora, atunci când schimbarea este singura cale benefică pentru organizație.

Schimbarea - delimitări conceptuale

Ideea de „schimbare” a început să fie dezbătută în filosofie, în secolul al XVIII-lea, ca expresie a concepției potrivit căreia unitatea

substanței este relevantă, de fapt, de schimbarea continuă (Cassirer, 1990). O astfel de viziune venea în contradicție cu marile concepții filosofice de până atunci, conform cărora lumea supusă schimbării nu este decât o imitație a lumii ideilor, universale și necesare (Ferreol et. al., 1998: 197).

La un nivel general, schimbarea se referă la trecerea de la o stare la alta. Specific pentru schimbare este faptul că ea însăși poate fi văzută ca o stare, chiar tranzitorie, ce trebuie considerată ca atare, vizând în același timp diferențele dintre două stări succesive ale sistemului. O definiție succintă a „schimbării sociale” este următoarea: trecerea unui sistem social sau a unei componente a acestuia de la o stare la o altă stare, diferită calitativ și/sau cantitativ (Vlăsceanu, 1993, 529). Acest proces permite producerea unor modificări structurale și funcționale ale sistemului sau subsistemului social respectiv. A identifica o schimbare implică, prin urmare, a arăta în ce măsură există modificări în structura de bază a unei situații de-a lungul unei perioade de timp. Așadar, conceptul de schimbare este indisolubil legat de dimensiunea temporală și de noțiunea de evoluție, care desemnează transformările progresive de lungă durată. În cazul societăților omenești, pentru a hotărî în ce măsură și în ce fel sistemul se află în curs de schimbare, trebuie evaluat în ce măsură au fost modificate instituțiile de bază în decursul unei anumite perioade. Orice raportare a schimbării presupune, de aceea, a delimita și ceea ce rămâne stabil, ca punct de referință pentru măsurarea transformărilor (Giddens, 2000).

După G. Rocher (1973), schimbarea socială poate fi reperată după patru tipuri de manifestări: a) implicarea unor noi organizări; b) identificarea ei în timp, prin raportarea la o situație inițială, dar și pe termen scurt sau mediu; c) durata îndelungată; d) caracteristica de a fi colectivă. În general, științele socio-umane, în special sociologia, abordează schimbarea la două niveluri distincte: a) macro-social, adică la nivelul societății globale, în acest caz făcându-se referiri la creștere, evoluție, dezvoltare, progres, regres; b) mezo- și micro-social, adică la nivelul anumitor subsisteme sau componente ale societății, precum organizațiile. Cele două niveluri nu sunt în mod necesar și consecvent puse în relație, unele teorii sociologice concentrându-se asupra schimbărilor macro-sociale, iar altele asupra celor mezo- și micro-sociale.

Deși mulți teoreticieni au încercat de-a lungul ultimelor două secole să dezvolte o teorie generală care să explice natura tuturor schimbărilor sociale, în prezent se admite că nicio teorie bazată pe un singur factor nu poate explica sau clarifica diversitatea schimbărilor macro-, mezo- și micro-

sociale. Pot fi, totuși, identificați trei factori principali care au influențat constant schimbarea în societate (Giddens, 2000: 560): mediul fizic, organizarea politică și factorii culturali. În timp ce mediul fizic are implicații în special asupra evoluției structurii sociale, organizarea politică joacă un rol-cheie în producerea schimbărilor sociale. În plus, factorii culturali au o influență semnificativă, chiar primordială, în declanșarea schimbărilor sociale. De exemplu, inovațiile tehnologice, descoperirile științifice, difuziunea culturală, religia etc. sunt factori culturali care pot deveni catalizatori ai schimbărilor sociale.

Astfel, se poate spune că schimbările din sfera socială pot apărea fie ca rezultat al unor provocări extraordinare ale condițiilor fizice de trai, fie ca urmare a unor acțiuni politice (aici fiind incluse o varietate de factori, precum acțiunile guvernamentale și legislative, implementarea unor programe politice și sociale, schimbările de regim politic, mișcările sociale de diverse forme, precum cele protestatate, reformatoare, revoluționare etc.), fie ca rezultat al unor factori culturali, cum ar fi consecințele intenționate sau neintenționate ale inovațiilor tehnologice și ale descoperirilor științifice, sau apariția unei noi religii, emergența unui nou trend cultural ș.a.m.d.

Relația dintre schimbarea organizațională și mediul socio-economic

Fiind parte a mediului social, care se schimbă în mod constant, fie într-un mod lent, fie într-unul mai accelerat, organizațiile trebuie să se adapteze continuu la mediul în schimbare. Astfel, adaptabilitatea la schimbările de mediu a devenit acum o condiție fundamentală nu numai pentru succesul unei organizații, ci și, adesea, pentru supraviețuirea ei. Sfera schimbărilor de mediu variază de la o țară la alta și de la o regiune la alta, dar există și schimbări globale, care afectează societățile și companiile din întreaga lume, așa cum este cazul cu schimbările determinate de criza resurselor energetice, de poluarea mediului etc.

Pentru a se menține și dezvolta, organizațiile trebuie să își creeze structuri capabile să anticipateze tendințele dezvoltării economice și sociale, în general, precum și schimbările structurale și de conținut ale pieței, în special. Planificarea strategică a organizației, inclusiv cea a resurselor umane, este cea mai importantă activitate managerială cu efecte pe termen lung. Organizațiile performante alocă resurse financiare considerabile pentru elaborarea strategiilor, precum și pentru adoptarea politicilor privind resursele umane (Stanciu et. al., 2003). Schimbările organizaționale din ultimele decenii au condus la conștientizarea necesității ca organizațiile să își constituie structuri

de adaptare la mediul înconjurător. În acest sens, au fost dezvoltate forme variate de management, precum managementul prin obiective (MBO) sau managementul prin rezultate (MBR), managementul participativ, managementul calității totale (TQM), și au fost elaborate structuri care să faciliteze și să extindă comunicarea internă și externă a organizației.

Actualul mediu economic, social și politic determină, în contextul globalizării, o competiție din ce în ce mai acerbă, astfel încât succesul unei organizații depinde de capacitatea sa de a se diferenția de concurență printr-o contribuție multidimensională. Astfel de dimensiuni multiple se referă la (Huțu, 1999): furnizarea de valoare și satisfacție clienților; asigurarea prosperității proprietarilor și a investitorilor; contribuirea la sporirea bunăstării membrilor comunității din care organizația face parte. Pentru a aborda toate aceste dimensiuni, organizațiile trebuie să realizeze o serie de evaluări cu privire la (ibid.): structura proprie; evoluția și cursul fluxurilor de informații și de resurse; eficiența organizației și nivelul performanțelor; adaptabilitatea organizației la mediul extern; capacitatea personalului de a utiliza noile tehnologii; capacitatea de a-și finanța propria restructurare; disponibilitatea de a investi în instruirea, perfecționarea și recalificarea personalului etc. Organizațiile trebuie, de asemenea, să fie pregătite cu strategii care să facă organizația capabilă, pe de o parte, să se adapteze la transformările mediului, iar pe de altă parte, să continue neîntrerupt procesul de realizare a obiectivelor.

Schimbarea în raport cu organizațiile poate fi văzută și în sens invers: nu doar mediul extern contribuie la schimbarea organizațiilor, ci și organizațiile însele pot contribui la schimbarea mediului exterior, de exemplu prin crearea și răspândirea unor noi tehnologii sau produse care, cu timpul, pot deveni dominante, pot schimba modul de viață și obiceiurile oamenilor și chiar pot modifica mediul social și natural la un nivel mai larg.

Domenii și agenți ai schimbării într-o organizație

Schimbarea organizațională poate viza transformări variate în diferitele domenii ale unei organizații, constând în tranziții de la stări care încep să fie considerate perimate la stările dorite, actualizate, adecvate dinamicii și provocărilor mediului.

Pentru a descrie transformările majore realizate în sectoarele și parametrii organizaționali cheie, precum strategia, structura, tehnologia, distribuția puterii și personalul, sunt folosiți termeni precum „schimbarea cuantică” (Miller & Friesen, 1984; Greenwood & Hinings, 1993),

„schimbarea de ordinul doi” (Levy, 1986; Bartunek & Moch, 1994) sau „transformarea organizațională” (Wischnevsky & Damanpour, 2006). Diferitele conceptualizări ale schimbării organizaționale au totuși ca punct similar faptul că acest proces constă în schimbări majore în dimensiuni multiple (Van de Ven & Poole, 2005).

Printre cele mai importante dimensiuni care pot fi supuse schimbării într-o organizație se pot menționa: (a) baza de constituire a organizației (scopul său, natura și nivelul de activitate, statutul juridic, forma de proprietate, sursele de finanțare, modalitățile de diversificare a producției etc.); (b) strategia (planificarea și direcționarea proiectelor, obiectivele pe termen scurt și lung, schemele și procedurile, viziunea pentru viitoarea direcție de organizare etc.); (c) sarcinile și activitățile (gama de produse și servicii oferite, piețele de desfacere, beneficiarii, furnizorii ș.a.); (d) structurile și procesele manageriale și de conducere (organizarea internă, fluxul lucrărilor, procedurile de luare a deciziilor, metodele și mijloacele de control, sistemele informaționale, fluxul comunicării intraorganizaționale etc.); (e) tehnologia utilizată (procesele tehnologice, tehnologia de birou, echipamentele, materialele și tipul de energie utilizată etc.); (f) personalul (angajații și conducerea - tipul, volumul, caracteristicile, structura, competențele, abilitățile, conduitele, atitudinile, valorile, motivațiile, comportamentul, eficiența în muncă ș.a.); (g) cultura organizațională (influențele și procesele, valorile, tradițiile, stilul de conducere, structurile ierarhice, relațiile formale și informale, oficiale și neoficiale etc.); (h) comunicarea (modelele de comunicare internă și externă, strategiile de abordare a mediului extrinsec, schimbările de imagine etc.).

În prezent, în multe companii și organizații este conștientizată importanța schimbării și este încurajat spiritul antreprenorial al membrilor. Unele companii au chiar departamente speciale care se ocupă cu inovația, precum și cu propunerea schimbărilor și a măsurilor necesare pentru implementarea lor. În astfel de departamente sunt angajate persoane cu spirit inovativ și avangardist. Însă agenți ai schimbării se pot dovedi și alți membri ai organizației, fără a lucra neapărat în departamente specializate. Tot mai multe organizații sunt deschise către propunerile unor astfel de angajați întreprinzători, știut fiind faptul că în prezent noutatea și spiritul creator constituie elementul esențial al succesului unei întreprinderi.

Sunt considerați agenți ai schimbării nu doar cei care au idei novatoare în ce privește producția, ci și cei care vin cu propuneri de restructurare, îmbunătățire a calității muncii, a climatului din organizație etc.

Din acest punct de vedere, este de așteptat ca liderii și managerii organizațiilor să fie agenți ai schimbării, însă și alți angajați ar trebui încurajați să aibă inițiativă. Există, de asemenea, și situații în care organizațiile angajează agenți ai schimbării din exterior. Pe baza unui audit, a observării și a analizei activității organizației, ei trebuie să facă propuneri concrete cu privire la schimbarea aspectului din companie considerat nefuncțional sau obsolet.

Principii ale managementului schimbării într-o organizație

Deși nu există un model universal valabil care să ofere pași de urmat atunci când este nevoie de realizarea schimbării într-o organizație, pe baza observațiilor și a studiilor au fost formulate o serie de principii utile în managementul schimbării (Cascio, 2012; Smith, 2015):

(1) *Comunicarea și informarea clară cu privire la schimbare.* Cea mai bună modalitate de a evita interpretările ambigue este comunicarea învederată a mesajului central al schimbării, într-o manieră clară întregii organizații. Este important ca mesajul să fie constant și reiterat prin intermediul unor canale diverse. De asemenea, deoarece adesea mesajul trimis de expeditor poate fi diferit de mesajul primit de receptor, este esențial ca sensul intenționat de către cei care transmit informațiile să fie înțeles întocmai de către receptori. O modalitate de a evita neînțelegerile este prezentarea mesajului ca pe un set de instrucțiuni, însoțită de observarea de către manageri a modului în care sunt primite informațiile.

(2) *Armonizarea măsurilor și a proceselor de schimbare cu activitățile și procesele de funcționare, de conducere și de producție normale ale organizației.* Cei care se ocupă de managementul schimbării trebuie să ia în calcul o serie de aspecte, pentru a evita afectarea activității și productivității companiei pe parcursul procesului de schimbare. De exemplu, uneori este posibil să fie nevoie de măsuri suplimentare pentru obținerea unor resurse mai greu disponibile, iar unii membri ai echipei pot fi solicitați atât pentru planificarea sau pregătirea unei schimbări, cât și pentru rezolvarea în continuare a unor probleme curente. În acest ultim exemplu, este nevoie ca astfel de persoane să nu fie, totuși, suprasolicitate și, după caz, trebuie stimulate prin recompense.

(3) *Concordanța mutuală a proceselor de schimbare.* Dacă sunt vizate simultan diferite forme de schimbare (tehnologică, de producție, de resurse umane etc.) acestea nu trebuie să vină în conflict unele cu altele. În cazul schimbărilor mai complexe, care presupun realizarea simultană a mai multor procese și implicarea mai multor departamente ale organizației, ale căror

interese sunt, uneori, diferite, este sarcina managerilor să gestioneze armonizarea acestor procese, astfel încât să fie evitată apariția unor conflicte sau tensiuni intraorganizaționale.

(4) *Armonizarea metodelor manageriale cu amploarea și tipul schimbării.* Trebuie făcută diferențierea între schimbările incrementale, care au loc într-o perioadă lungă de timp, și schimbările radicale, care sunt imediate și necesare într-o perioadă scurtă de timp (Smith, 2015, 1). În cazul ambelor tipuri de schimbare este nevoie de un management eficient, însă în timp ce schimbările incrementale oferă angajaților mai mult timp să se adapteze, schimbările radicale, care se petrec în scurt timp, necesită o atenție specială și sporită la detalii. Managerii schimbării trebuie să țină cont de faptul că nu pot fi utilizate metode pe termen lung pentru a implementa schimbări pe termen scurt și invers.

(5) *Selectarea celor mai potrivite măsuri, mijloace, tehnici și instrumente necesare schimbării.* Și în această privință, managerii trebuie să stabilească modalitățile cele mai adecvate de abordare a schimbării, tehnicile și instrumente necesare etc., astfel încât acestea să poată fi integrate în activitatea organizației, să asigure adeziunea și participarea membrilor organizației, să combată rezistența la schimbare și să conducă la implementarea reală a schimbării. De asemenea, măsurile asociate schimbării trebuie să fie concrete, iar conducerea trebuie să ofere îndrumare și să decidă asupra gradului și formei în care se va implica (direct) în îndeplinirea acestor măsuri. Criteriul principal pentru gradul de implicare este dificultatea măsurilor și importanța lor pentru viitorul organizației. În organizațiile mai mari, conducerea superioară nu se poate implica direct în toate schimbările, însă există unele schimbări, esențiale pentru organizație, pe care fie trebuie să le conducă direct, fie trebuie să găsească pentru ele o manieră adecvată, explicită sau simbolică, de a acorda sprijin. Susținerea directă venită din partea liderilor constituie un stimul-cheie în eforturile de schimbare.

(6) *Armonizarea tuturor aspectelor schimbării și gestionarea interrelaționării lor.* Deși de multe ori schimbarea vizează doar o direcție, ea implică numeroase aspecte: financiare, structurale, procedurale, umane, psihologice, tehnologice, politice etc. Conducerea organizației are responsabilitatea de a lua în calcul toate aceste aspecte și de a coordona procesul schimbării astfel încât să nu fie neglijat niciunul dintre ele.

(7) *Implicarea angajaților în acțiunile de schimbare și valorizarea feedback-ului lor.* Cea mai bună modalitate de angajare a membrilor organizației în schimbare este aprecierea feedback-ului oferit de aceștia și încorporarea

observațiilor și a sugestiilor lor în procesele în curs. De exemplu, ca urmare a feedback-ului intern, anumiți angajați pot beneficia de șansa de a colabora mai mult cu echipele de proiectare și implementare a schimbării, sau pot deveni parte a lor. Conform studiilor (ibid.), forțarea proceselor de schimbare, fără a lua în calcul feedback-ul angajaților, sporește rezistența la schimbare și crește probabilitatea ca personalul să se opună schimbării, oricât ar fi de benefică, în loc să o accepte.

(8) *Abordarea adecvată a rezistenței la schimbare.* În general, atunci când sunt puși în fața unor transformări care le perturbă obișnuința, oamenii manifestă o rezistență naturală la schimbare. Este și cazul angajaților în situația schimbărilor organizaționale. Managerii nu trebuie să fie surprinși de acest fenomen; din contră, trebuie să se aștepte la o formă de rezistență timpurie și, de aceea, să rămână răbdători și să îi ajute pe angajați să se simtă confortabil în noile condiții. Pentru combaterea eficientă a rezistenței la schimbare sunt necesare eforturi conjugate, care presupun un plan de comunicare operant, focalizarea asupra proiectului de schimbare, înțelegerea clară a mecanismelor de implementare, stimulente pentru schimbare. Totuși, rezistența timpurie la schimbare, care este un fenomen natural, nu trebuie să se prelungească prea mult pe parcursul procesului de schimbare, întrucât, în acest caz, poate amenința succesul său. În cazul în care rezistența la schimbare este deosebit de puternică, pentru ca proiectul de schimbare să nu fie compromis, este nevoie de determinarea cât mai rapidă și exactă a cauzelor, pentru a putea fi combătute, și, eventual, de adaptarea măsurilor de schimbare la noua situație.

Rezistența la schimbare

Așa cum menționam, în general oamenii preferă stabilitatea în viața lor, deoarece se simt confortabil în situațiile cunoscute, întreprinzând acțiunile obișnuite. Această atitudine, comună și omniprezentă, care își găsește explicația în teama general-umană de necunoscut, a fost conceptualizată prin noțiunea de „rezistență la schimbare”. Termenul a fost introdus de Kurt Lewin (1947) ca un concept referitor la sisteme, desemnând o forță care afectează în mod egal managerii și angajații, acea tendință a unui sistem de a-și continua comportamentul curent, în ciuda încercărilor de a schimba acel comportament (Harich, 2010: 37).

Rezistența la schimbare este o îmbinare între o reacție individuală și una colectivă, în ambele cazuri fiind vorba de un răspuns la o situație percepută ca amenințare la adresa confortului, stabilității, siguranței,

echilibrului din viață, deși, de multe ori, un astfel de răspuns denotă sau maschează, de fapt, anxietatea generată de nou, de necunoscut, de incertitudinea în raport cu noua situație. În cazul grupurilor și al organizațiilor, intensitatea rezistenței la schimbare depinde de gradul lor de coeziune, de structura organizațională, de tradițiile și obiceiurile existente la nivelul acestora. De exemplu, biserica, armata sau instituțiile de învățământ se dovedesc a fi foarte inerte și reticente la schimbare, în comparație cu alte organizații care au o structură mai flexibilă și care nu sunt atât de puternic ancorate în tradiții (Giddens, 2000).

În cadrul companiilor, s-a constatat (Harich, 2010) că angajații manifestă rezistență atât față de schimbarea unor aspecte care le afectează direct stabilitatea cu care s-au obișnuit la locul de muncă, precum cele ce țin de situația lor, de ritmul de lucru, de condițiile în care lucrează, cât și față de schimbarea unor aspecte neutre, care nu îi afectează direct, precum unele aspecte structurale și organizaționale. Mai mult, angajații manifestă rezistență la schimbare chiar și atunci când este vorba de modificări sau transformări care ar avea efecte benefice pentru ei. Cauzele acestui fenomen sunt psihologice, atât individuale, cât și colective (Dent & Goldberg, 1999), printre acestea numărându-se:

- *Lipsa convingerii că schimbarea este necesară.* Spre deosebire de manageri, care au o perspectivă de ansamblu asupra organizației, angajații au mai degrabă o perspectivă care îi privește pe ei înșiși în organizația respectivă. De aceea, în special atunci când nu li se explică rostul schimbării, ei nu îi văd necesitatea, prin urmare au tendința să o respingă.

- *Schimbarea este percepută și/sau experimentată ca neplăcută.* O astfel de situație se întâmplă mai ales atunci când schimbarea este propusă de agenți din afara organizației, chiar dacă măsurile nu îi afectează pe angajați neapărat în mod direct. Acest fenomen apare în special atunci când angajații nu au fost consultați cu privire la modelul schimbării și, astfel, se simt trădați de cei care iau decizii. Oamenilor nu le place să fie tratați ca și cum ar fi obiecte pasive, fără a avea un cuvânt de spus în mediul în care lucrează. De aceea, orice propunere de schimbare care le este impusă este resimțită ca neplăcută.

- *Teama de incapacitate și eșec.* Mulți angajați nu sunt convinși că au capacitatea de a face față noilor cerințe și noilor roluri impuse de schimbare. Chiar dacă managerii reușesc să convingă subordonații de necesitatea schimbării, aceasta poate să determine în rândul lor anxietate, deoarece poate presupune instructaje, reciclări, eventual mai multă muncă sau modificarea acesteia, sarcini noi și necunoscute etc.

- *Lipsa de încredere, de respect și de sentimente pozitive pentru promotorii schimbării.* S-a constatat că rezistența la schimbare este direct proporțională

cu lipsa de popularitate a celor care propun schimbarea - fie că sunt agenți de schimbare din interior (manageri, persoane din departamente specializate ș.a.), fie că este vorba de agenți din exterior (consultanți, experți etc.). Cu cât cei care propun schimbările sunt mai populari, se bucură de respectul și încrederea angajaților, cu atât scade rezistența la schimbare și există mai multe șanse pentru implementarea ei cu succes. În cazul în care rezistența la schimbare este prea intensă din cauza sentimentelor negative față de promotorii schimbării, se recomandă implicarea unor agenți intermediari pentru introducerea măsurilor de schimbare. Pentru succesul schimbării, aceștia ar trebui să fie agenți neutri sau, în mod optim, persoane cunoscute, populare și respectate din cadrul organizației.

• *Confortul dat de perpetuarea practicilor și a obiceiurilor existente.* Obișnuița este cel mai important factor în calea schimbării. Astfel, de multe ori schimbările sunt respinse doar din simplul motiv că tulbură rutina deja instalată, obiceiurile și modul de lucru cu care angajații sunt deja familiarizați.

Pentru a combate aceste cauze, în vederea planificării și implementării cu succes a schimbării, este esențială, așa cum am subliniat mai sus, o comunicare managerială eficientă. Fenomenul rezistenței la schimbare necesită, așadar, o atenție specială din partea celor care inițiază schimbările, deoarece orice schimbare reprezintă o renunțare la stabilitate, fapt care, asociat cu imposibilitatea de a controla viitorul anunțat prin schimbare, poate provoca incertitudine, nemulțumire, nesiguranță și, nu în ultimul rând, anxietate. Pentru a evita pe cât posibil aceste fenomene, se recomandă o serie de măsuri, printre care:

- eficientizarea și raționalizarea procesului de comunicare între cei implicați în procesul de schimbare; o informare oportună, realistă și responsabilă diminuează probabilitatea de apariție a unor reacții ostile în raport cu schimbarea;

- elaborarea, de către inițiatorul transformărilor, a unui proiect al schimbării, pentru a putea anticipa și controla etapele schimbării sau efectele nedorite; fără un astfel de proiect, calitatea schimbării este îndoielnică;

- corelarea ritmului impus schimbării cu contextul producerii acesteia; ideea unei schimbări instantanee este extrem de tentantă, dar rareori posibilă;

- implicarea și participarea efectivă a indivizilor în procesul de schimbare; astfel, ei au posibilitatea de a-și asuma atât latura acțională, cât și efectele, fie ele succese sau eșecuri; aici un rol important îl joacă stimularea gândirii și a creativității, concomitent cu înlăturarea sau cel puțin diminuarea fricii de a greși;

- nu în ultimul rând, rezistența la schimbare poate fi redusă dacă cei care inițiază și susțin schimbările sunt primii care acceptă acele schimbări și se schimbă ei înșiși corespunzător (după principiul „schimbarea începe cu noi înșine”); doar astfel cei cărora li se cere să accepte schimbarea pot fi convinși să își modifice, la rândul lor, atitudinile, comportamentele, obiceiurile, practicile.

Concluzii

Principalul obiectiv al acestei lucrări a fost acela de a delimita un cadru conceptual și analitic pentru abordarea schimbării organizaționale. În acest sens, am pornit de la analiza mai generală a schimbării sociale, care este în prezent, așa cum a fost de altfel și în ultimele două secole, o temă majoră de cercetare în domeniul științelor socio-umane. Ca o primă concluzie, poate fi subliniat faptul că, deși mulți teoreticieni au încercat să dezvolte o teorie generală care să explice natura tuturor schimbărilor sociale, un astfel de model teoretic rămâne în stadiul unei utopii. În prezent, oamenii de știință sunt de acord că schimbările și evoluțiile sociale sunt prea diverse, complexe și imprevizibile pentru a putea fi explicate printr-un singur model teoretic. De aceea, de-a lungul timpului au fost concepute diferite teorii pentru a descrie, explica, interpreta și înțelege anumite transformări sociale sau anumite aspecte ale evoluțiilor și schimbărilor umane.

Ca parte a mediului social, aflat într-o continuă transformare, organizațiile trebuie să se adapteze în mod constant acestei dinamici. Ajustarea la schimbările de mediu a devenit astăzi o condiție fundamentală nu numai pentru succesul unei organizații, ci și, de cele mai multe ori, pentru supraviețuirea ei. Prin urmare, în domeniul dezvoltării organizaționale există strategii concepute pentru a ajuta organizațiile să se adapteze atât la rapidele schimbările interioare, cât și la multiplele medii externe, complexe și dinamice.

Planificarea strategică a organizației, inclusiv cea a resurselor umane, este considerată ca fiind una dintre cele mai importante activități manageriale cu efecte pe termen lung, deoarece, pentru a se menține și a se dezvolta cu succes, organizațiile trebuie să își creeze structuri capabile să anticipateze atât tendințele generale ale dezvoltării economice și sociale, cât și evoluțiile structurale și de conținut ale pieței.

Schimbarea organizațională reprezintă un proces major prin care organizația se adaptează la dinamica mediului extern, precum și la evoluțiile interne inerente. Obiectivele acestui proces pot varia, vizând transformări în

diferitele sectoare și domenii ale organizației și constând în tranziții de la stări care încep să fie considerate perimate la stările dorite, actualizate, considerate mai potrivite provocărilor externe și mediului intern.

Pentru a avea succes, proiectele de management al schimbării și măsurile concepute trebuie să ia în considerare o multitudine de factori și să urmeze o serie de principii, precum elaborarea unui plan de comunicare și informare clar și eficient, concordanța mutuală a proceselor de schimbare, armonizarea metodelor manageriale cu amploarea și tipul schimbării, conceperea unor mecanisme de implementare adecvate organizației, selectarea celor mai potrivite măsuri, mijloace, tehnici și instrumente necesare schimbării, implicarea angajaților în acțiunile de schimbare și valorizarea feedback-ului lor, abordarea adecvată a rezistenței la schimbare.

Deoarece multe organizații recunosc în prezent importanța schimbării, încurajarea spiritului întreprinzător și inovator al membrilor lor a devenit o parte a politicii de management. De asemenea, organizațiile dezvoltă strategii și adoptă măsuri de combatere a rezistenței la schimbare, fenomen frecvent care se referă la acea tendință a unui sistem de a-și conserva starea actuală, respingând tentativele de schimbare, chiar în condițiile în care o nouă stare ar fi necesară, iar transformările ar fi benefice. Fenomenul poate fi observat nu doar în cazul sistemelor ca întreg, ci și în cazul părților și elementelor unui sistem. Rezistența la schimbare poate afecta atât atitudinile, practicile și comportamentele sociale, cât și pe cele individuale. Cauzele acestui fenomen sunt diferite, cele mai importante fiind teama de necunoscut, confortul dat de obiceiuri, percepția schimbării ca inutilă sau neplăcută, teama de a eșua, precum și lipsa de încredere și de sentimente pozitive față de promotorii schimbării. Cu cât se evaluează mai exact și mai rapid care dintre aceste cauze explică cel mai acurat rezistența la schimbare într-o organizație, cu atât pot fi adoptate măsurile potrivite și strategiile adecvate pentru a combate acest fenomen, atunci când schimbarea organizațională este necesară.

Bibliografie

- Bartunek, J. M., & Moch, M. K. (1994). „Third-order Organizational Change and the Western Mystical Tradition”. *Journal of Organizational Change Management*; 7(1): 24-41. Doi: <https://doi.org/10.1108/09534819410050795>

- Cascio, W. F. (2012). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 9th Edition, Denver: McGraw Hill Higher Education.
- Cassirer, E. (1990). *La Philosophie des Lumières*, Paris, France: Fayard.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). „Challenging «Resistance to Change»”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1): 25-41.
- Ferréol, G., Cauche, P., Duprez, J.-M., Gadrey, N., & Simon, M. (1998). *Dicționar de sociologie*. Iași: Editura Polirom, București: Editura Știință & Tehnică.
- Giddens, A. (2000). *Sociologie*. București, România: Editura BIC ALL.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R. (1993). „Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes”. *Academy of Management Journal*, 36(5): 1052-1081.
- Harich, J. (2010). „Change Resistance as the Crux of the Environmental Sustainability Problem”. *System Dynamics Review*, 26(1): 35-72. Doi: <https://doi.org/10.1002/sdr.431>
- Huțu, C.-A. (1999). *Cultură organizațională și transfer de tehnologie: premise pentru transformarea competitivă a organizațiilor românești*, București: Editura Economică.
- Levy, A. (1986). „Second-order Planned Change: Definition and Conceptualization”. *Organisational Dynamics*, 15(1): 5-20.
- Lewin, K. (1947). „Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change”. *Human Relations*, 1(5): 5-41.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). *Organizations: A Quantum View*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. & Westley, F. (1992). „Cycles of Organizational Change”. *Strategic Management Journal*, 13(S2): 39-59.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W. & Cameron, K. S. (2001). „Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research”. *Academy of Management Journal*, 44(4): 697-713. Doi: <http://dx.doi.org/10.2307/3069411>
- Rocher, G. (1973). *Le Québec en mutation*, Montréal, Québec: Éditions H.M.H.
- Smith, C. (2015). „7 Key Principles of Change Management. Retrieved from: <https://change.walkme.com/7-key-principles-of-change-management/>.
- Stanciu, Ș., Ionescu, M., Leovaridis, C., & Stănescu, D. (2003). *Managementul resurselor umane*. București, România: Editura Comunicare.ro.

-
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002). „On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change”. *Organizational Science*, 13(5): 567-582. Doi: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). „Alternative Approaches for Studying Organizational Change”. *Organization Studies*, 26(9): 1377-1404. Doi: <https://doi.org/10.1177/0170840605056907>
- Vlăsceanu, L. (1993). „Schimbare socială”, în Zamfir, C. & Vlăsceanu, L. (coord.). *Dicționar de sociologie*. București, România: Editura Babel: 529-533.
- Wischnevsky, J. D., & Damanpour, F. (2006). „Organizational Transformation and Performance: An Examination of Three Perspectives. *Journal of Managerial Issues*, 18(1): 104-128.
- Zamfir, C., & Vlăsceanu, L. (coord.). (1993). *Dicționar de sociologie*. București, România: Editura Babel.