

Abordări în strategia managerială a schimbării

Introducere

Complexitatea mediului de afaceri face ca schimbarea să fie de multe ori percepută ca un proces irațional, mai ales datorită faptului că schimbarea este, prin definiție, un proces instabil, fluctuant, flexibil și continuu, care poate fi planificat sau neplanificat și care poate determina altă schimbare sau un lanț de schimbări [1,3]. Cauzele schimbării sunt presiunile din interiorul sau din exteriorul întreprinderii. Într-un mediu complex, schimbarea poate fi o oportunitate, fiind caracterizată prin: dinamism, flexibilitate, activitate, motivație, stimulare, dar și o amenințare, caracterizată de: stres, consum de timp și bani, îngrijorare, iritare, incertitudine, eșec.

În prezenta lucrare se abordează strategia schimbării după complexitatea problematicii actului managerial.

1. Contextul schimbărilor

Contextul general de schimbare este mediul organizației. Schimbarea, după Varey (1991) [1,3] nu este un proces negativ, degenerativ, ci un mijloc de evoluție inevitabil și pozitiv care conduce la adaptarea organizației la realitatea prezentă și viitoare, la mediu, pentru a asigura succesul activității. Schimbările sunt provocate de mediul extern apropiat, mediul extern îndepărtat și de mediul intern al organizației. **Mediul extern apropiat** nu se află sub controlul managerial, dar poate fi influențat de acesta, ca de exemplu: structura concurenței și a pieței, cererea pe piață, oferta de la furnizori, costurile materiilor prime și ale utilităților. **Mediul extern îndepărtat** nu se află sub controlul managerial și nici nu poate fi influențat, dar poate fi înțeles, ca de exemplu: modificări în sistemul de finanțare, inflație și rata dobânzilor, evoluția tehnică și tehnologică, legislație, schimbări de mentalitate, stil de viață, cultură. **Mediul intern al organizației** se află sub controlul managerial, iar schimbările sunt, de regulă, planificate, ca de exemplu: dezvoltarea unor produse sau activități noi, reorganizare internă a unor compartimente, reducere de personal prin desființarea unor posturi, numirea unor persoane noi în conducere, introducerea unui sistem nou de instruire sau de evaluare a personalului. Schimbarea datorată mediului intern poate avea loc *la un anumit nivel*, ca de exemplu: transformările procesului de producție

dintr-o secție, în urma introducerii unei noi tehnologii, sau poate afecta *întreaga organizație*, ca de exemplu: reorganizarea întregii activități în centre de cost – profit sau centre de performanță, ceea ce implică schimbarea în structura sistemului managerial și schimbarea culturii organizaționale.

2. Tipuri de schimbări

Schimbarea este uneori un proces deosebit de complex și amplu, creând managerilor serioase probleme de decizie, mai ales dacă schimbările nu sunt clar definite. O clasificare după complexitatea problemelor (Ackoff [1,3]) propune trei abordări în managementul schimbărilor:

- **Abordarea de tip Clinic**, care se recomandă în rezolvarea problemelor complexe, nedefinite. Se caracterizează prin: orientare holistică, cuprinzătoare; încurajează participarea, consensul, angajarea; rezultatul și criteriile sunt nestructurate și neexplicite; predispoziție spre subiectivism; tendință de subestimare a aspectelor tehnice; conduce la suprimarea simptomelor și nu la înlăturarea aspectelor negative.
- **Abordarea de tip Cercetare** este utilă în rezolvarea problemelor definite. Se caracterizează prin: metode, instrumente și tehnici științifice; abordare obiectivă; componentele problemei sunt separate și tratate independent; subestimează dimensiunile sociale; se axează pe aspecte tehnice; subestimează natura sistemică a problemei.
- **Abordarea de tip Design** combină avantajele celorlalte două abordări, fiind structurată, dar permițând inovația. Se caracterizează prin: reîncadrarea problemei, modificând natura și mediul pentru a o „dizolva”; pune accent pe învățare și dezvoltare continuă a organizației și indivizilor; creează oportunități de participare a tuturor persoanelor-cheie.

În funcție de problematica managerială, schimbările pot fi: delimitate sau definite și nedelimitate sau nedefinite. Caracteristicile celor două tipuri de schimbări sunt prezentate succint în figura 1 [3]. Situațiile de schimbare delimitate și nedelimitate ar trebui să fie definite încă de la început, dar, în realitate, o problemă aparent delimitată se transformă într-una complexă, cu ramificații profunde sau cu efect devastator.

SCHIMBARE DELIMITATĂ	SCHIMBARE NEDELIMITATĂ
Poate fi tratată ca o problemă izolată	Nu poate fi separată de context
Se cunosc toate aspectele	Nu se cunosc toate aspectele
Problema este clară	Problema nu este clar definită
Priorități clare	Prioritățile sunt discutabile
Se cunoaște soluția	Nu sunt soluții clare
Nr. limitat de persoane implicate	Multe persoane implicate
Scală de timp redusă	Scala de timp lungă și incertă
Implicații limitate	Implicații mari și incerte, îngrijorare

Figura 1 Caracteristicile schimbării delimitate și ale schimbării nedelimitate

3. Strategii de schimbare

În literatură se cunosc mai multe tipuri de strategii în procesul schimbării [1,2,3]. Gândirea practicienilor de mare renume (McGregor, Likert, Bake, Mouton, Goodstein, Burke și alții) au dezvoltat diferite abordări, fiind astăzi cunoscute: **Planificarea și schimbarea strategică**, în care se pune accentul pe alegerea unor obiective organizaționale pe termen lung și pe trierea informațiilor, resurselor și aptitudinilor care trebuie acumulate progresiv (Quinn și Johnson); **Programele de schimbare a culturii**, în care se echivalează dimensiunea culturală cu cea de context sau de mediu (Peters și Waterman, 1980); **Managementul calității totale** (Smith, 1986) cu tema generică – îmbunătățirea continuă; **Abordările socio-tehnice** experimentate de Volvo și Shell, aplicând ideea „multidisciplinării” (Pritchard, 1984); **Re-engineering** (re-proiectarea), care constă în redefinirea și reproiectarea radicală a proceselor economice pentru a se realiza progrese categorice în performanță; **Strategia intervenției sistemice** (SIS); **Dezvoltarea organizațională** (OD). Ultimele două strategii în managementul schimbării, citate aici, sunt analizate succint în continuare.

4. Strategia Intervenției Sistemice (SIS)

SIS este un proces iterativ, care cuprinde trei faze ale strategiei – diagnosticare, proiectare și implementare – și nouă faze de lucru. Principalele caracteristici ale SIS sunt prezentate în tabelul 1 [3].

Strategia Intervenției Sistemice (SIS) sau Strategia de

Intervenție se plasează spre domeniul problematicii definite a strategiilor și presupune munca în echipă, ideea de proiect și definirea sponsorului proiectului. Este un proces ciclic și iterativ și prezintă un set de activități specifice care nu se confundă cu managementul curent.

5. Strategia Dezvoltării Organizaționale (Modelul OD)

OD este specifică schimbărilor complexe, nedelimitate, nedefinite. Problemele schimbărilor complexe sunt caracterizate de existența unor aspecte conflictuale, de ambiguitate și de inexistența unei soluții unice. Paradigma organizațională modelează felul în care oamenii percep și definesc schimbarea, influențându-le reacțiile și răspunsurile la procesele schimbării. Dezvoltarea organizațională este o abordare de ansamblu, susținută pe termen mediu și lung, este multi-metodologică și are în vedere corelarea schimbării interne cu cea de mediu; se bazează pe rezultatele și metodologia științei comportamentale, împreună cu teoria organizațională, psihologia, sociologia, antropologia și știința politică pentru înțelegerea funcționării organizației și a căilor prin care poate fi transformată cu eficacitate; este orientată spre proces și mai puțin spre obiectiv, având în vedere faptul că obiectivele fixate în cadrul schimbării pot fi realizate numai printr-un anumit proces; este participativă, întrucât nu oferă rețete sau formule și se bazează pe procese decizionale colective, pe consens în elaborarea misiunii, scopurilor și valorilor organizației.

Principalele caracteristici ale SIS

Tabelul 1

Faze	Etape	Acțiuni	Instrumente și tehnici
Diagnosticare	1) Cunoașterea	Recunoașterea schimbării ca proces	Conceptul de management al problemelor
	2) Descrierea	Structurarea și înțelegerea schimbării în termeni sistemici Examinarea oportunităților de schimbare	Diagrame
	3) Identificarea obiectivelor și constrângerilor	Stabilirea obiectivelor și priorităților Analiza obiectivelor	Arborele obiectivelor
	4) Formularea	Stabilirea criteriilor de evaluare	Unități monetare sau metode

Management

Faze	Etape	Acțiuni	Instrumente și tehnici
	criteriilor pentru obiective	și măsurare	de măsurare calitative
Proiectare	5) Generarea unei game de opțiuni	Dezvoltarea oportunităților de schimbare Examinarea gamei de posibilități Considerarea opțiunilor noi sugerate de obiectivele stabilite	Brainstorming Interviuri și sondaje Comparații Benchmarking
	6) Modelarea selectivă a opțiunilor	Descrierea detaliată a opțiunilor selectate Analiza implicațiilor	Diagrame Analiza Cost - profit Simulare
Implementare	7) Evaluarea opțiunilor după criteriile stabilite	Testarea performanțelor opțiunilor în raport cu setul de criterii convenit	Metoda matricială Evaluare calitativă
	8) Conceperea strategiei de implementare	Selectarea opțiunilor preferențiale Planificarea modalității de realizare a schimbării Planificarea timpului și alocarea sarcinilor	Interviu Chestionar Diagrame
	9) Desfășurarea implementării	Conducerea procesului Monitorizarea evoluției Alocarea responsabilităților	Formarea echipei Analiza drumului critic

După Bechard (1989) [1,3], în orice schimbare organizațională există trei stări: **starea actuală**, care dă un diagnostic al prezentului; **starea viitoare**, care definește țelul schimbării și **starea de tranziție**, care detaliază

procedura de transformare din starea actuală în starea viitoare. Fiecare din aceste stări implică activități care definesc etapele procesului de schimbare, ca în figura 2.

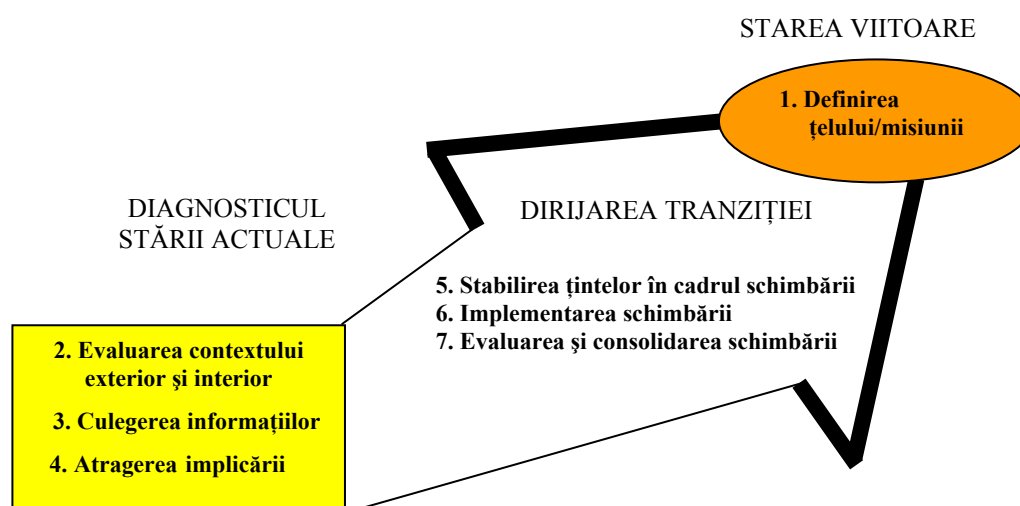


Figura 2 Procesul dezvoltării organizaționale (OD)

Caracteristicile strategiei sunt prezentate în tabelul 2.

Management

Principalele caracteristici ale OD

Tabelul 2

Stări	Etape	Acțiuni	Instrumente și tehnici
Starea viitoare	1) Convenirea misiunii	Echilibrarea dimensiunilor organizației: ținta de viitor cu resurse și capacități prezente	Analiza Poras și Silvers (1991)
Starea prezentă	2) Evaluarea contextului	Analiza mediului extern apropiat și îndepărtat Analiza mediului intern	Modelul celor 5 forțe al lui Porter (1994), Analiza STEP, VRIO
	3) Culegerea informațiilor	Colectarea opiniilor din interior	Interviul, Chestionarul, Cubul lui Price (1987)
	4) Atragerea participanților	Consolidarea forțelor interne care susțin schimbarea	Principiile lui Pugh
Starea de tranziție	5) Fixarea obiectivelor schimbării	Identificarea zonelor în care trebuie introdusă schimbarea: individual, grup, inter-grup, organizație	Matricea lui Pugh
	6) Implementarea schimbării și a acțiunilor consacrate dezvoltării	Aplicarea măsurilor definite pe zone: pregătire personal, consiliere, confruntare, negocieri	Programe
Implementare	7) Evaluarea și consolidarea schimbării	Măsurarea și comunicarea rezultatelor	Evaluarea culturii, Observarea, Interviul Modelul Lewin

Managementul tranziției este partea cea mai dificilă a schimbării. Matricea lui Pugh [3] este un instrument util, care este prezentat succint în tabelul 3.

Matricea Pugh

Tabel 3

Nivel	Comportament	Structură	Context
Organizațional	Feedback oferit de analiza situației: imaginea în organizație	Schimbarea structurii	Schimbarea strategiei, a localizării, a condițiilor materiale, a culturii
Inter-grupuri	Negocierea atribuțiilor	Redefinirea responsabilităților, schimbarea relațiilor de subordonare, îmbunătățirea mecanismelor de coordonare și de legătură	Reducerea distanțelor fizice și psihice, schimb de roluri, formarea colectivelor
Grup	Consultare colectivă, crearea spiritului de echipă	Redefinirea relațiilor de muncă, grupuri auto-conduse	Schimbarea tehnologiei, a organizării muncii, a compoziției grupului
Individual	Consiliere, analiza atribuțiilor, planificarea carierei	Restructurarea sau redefinirea postului, competențe și responsabilități noi	Schimbări de personal, de proceduri de selecție și promovare, instruire, sisteme de salarizare

Scopul poate să nu fie atins nici printr-o analiză amplă și dificilă ca cea prezentată în matricea Pugh, chiar dacă se îmbunătățesc atmosfera și stilul de conducere, întrucât

indivizii și grupurile pot să nu înțeleagă ce pretinde organizația de la ei. După o perioadă de experimentare și ambiguitate, se instituționalizează noua ordine.

Management

Concluzii

Organizațiile își definesc și își clădesc mediul în mod activ, implicându-se dinamic nu numai în adaptarea la mediu prin schimbare, dar și participând activ în recrearea mediului. Atitudinile contradictorii privitoare la schimbare nu sunt slăbiciuni sau eșecuri, ci reacții firești, adecvate tipului de mediu. În acest context, organizația trebuie să dezvolte metode creative și deschise de lucru, cu varietatea percepțiilor și caracteristicilor asociate schimbării, deoarece procesul schimbării presupune deschidere, învățare, creativitate și un management interpersonal. Schimbarea poate fi uneori singura șansă de supraviețuire într-un mediu dificil, critic sau poate oferi oportunități de a câștiga avantaje într-un mediu puternic concurențial, în dezvoltare. În procesul schimbării, rolul decisiv îl are managerul care îndeplinește rolul de „agent al schimbării”. Principala sarcină a unui manager este de a obține resursele necesare

și de a le utiliza în mod cât mai eficace pentru atingerea țelurilor și realizarea obiectivelor.

Lect. univ. dr. Elena DOVAL

Bibliografie

- | | | |
|-----|---|--|
| [1] | DOVAL, E. | <i>Modelarea unor procese decizionale privind investițiile în piața de capital - instrument al managementului schimbării</i>
Teza de doctorat, Biblioteca ASE București, 2001 |
| [2] | NICOLESCU, O.,
VERBONCU, I.
(și colectiv) | <i>Strategii manageriale de firmă</i> ,
București, Editura Economică,
1996 |
| [3] | *** | <i>Change Management, vol. 1-10, course</i> , The Open University Business School, UK, 1994 |