

Influența flexibilității asupra diversității și schimbării organizaționale

Conf. univ. dr. Cosmin DOBRIN

Abstract

The flexibility concept within the company may be better understand if we will analyse the connection with other concepts. In this paper we will try to present the influence of the flexibility over the diversity and change.

Conceptul de flexibilitate din cadrul unei organizații poate fi mai bine înțeles dacă analizăm legătura acestuia cu alte concepte. În figura 1 sunt prezentate o parte din posibilele legături ale flexibilității cu diverse concepte. Astfel, în acest paragraf o să abordam relațiile flexibilității cu schimbarea, supraviețuirea, responsabilitatea conducerii, condițiile organizaționale, inovația, avantajul concurențial, riscul și profitul, strategia, alocarea resurselor și diversitatea mediului.

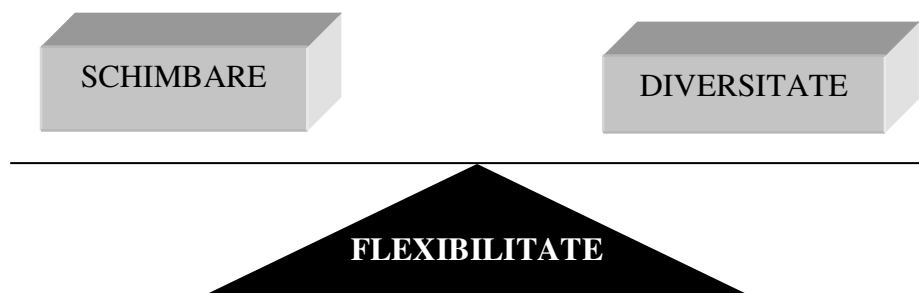


Figura 1 Legăturile conceptului de flexibilitate cu alte concepte

Relațiile dintre diversitatea mediului și flexibilitate

Atunci când analizăm relația dintre *diversitatea mediului și flexibilitate* implicit trebuie să identificăm care sunt schimbările care creează diversitatea mediului și care sunt modalitățile prin care putem face față acestei diversități. Diversitățile mediului sunt de două feluri: externe și interne.

Diversitățile externe includ schimbări ale ciclului de viață al produselor, caracteristicilor produselor și cererii agregate.

Diversitățile interne includ defecțiunile echipamentului, caracteristicile materialelor, rigiditatea tehnologiilor existente, costul de producție etc.

Uneori diversitatea ar putea fi o sursă de avantaj competitiv. Dacă un sistem de producție poate face față diversității ciclului de viață, acest lucru poate conduce la o creștere a vitezei obținerii noilor produse, câștigând cote de piață față de concurenții mai puțin flexibili. Câteodată un sistem de producție poate reduce anumite tipuri de diversitate, dar nicio firmă nu acționează într-un mediu determinist. Mai mult, diversitatea poate fi benefică. Pentru a profita de aceste beneficii sau de a lucra în condițiile în care există diversitate, firma trebuie să găsească metode să o stopeze. În figura 2 sunt prezentate trei metode de a face față diversității mediului.

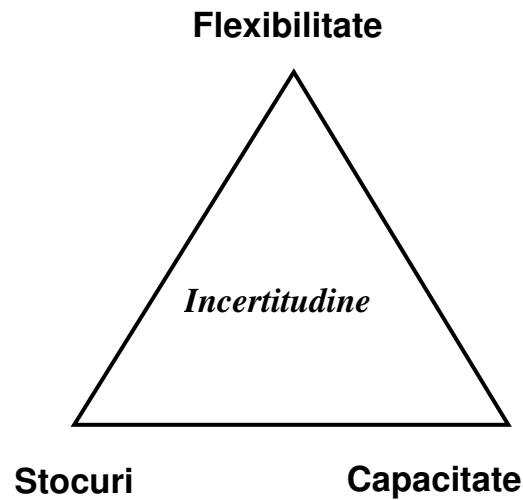


Figura 2 Trei metode de a face față diversității mediului

Până în prezent, *stocurile* au reprezentat prima metodă de a lupta împotriva diversității. Cu ajutorul stocurilor se asigură flexibilitatea de volum, necesară pentru a răspunde unei diversități a cererii din punct de vedere cantitativ. Investind capital în stoc, efectul va fi: reducerea capitalului necesar celorlalte operațiuni, poate mai productive, cum ar fi departamentul de cercetare-dezvoltare, marketing, investiții de echipament nou etc. Din aceste motive, în anii trecuți, mulți producători au renunțat să-și mai facă stocuri mari, apropiindu-se mai mult de sistemele de producție JIT (Just in Time).

Capacitatea excesivă este o altă metodă de a face față incertitudinii într-un mediu de producție. Dacă echipamentul nu este scump, capacitatea excesivă este o metodă eficientă care luptă împotriva fluctuațiilor cererii atunci când echipamentul este destul de flexibil pentru a realiza produse diferite. Capacitatea este necesară pentru a răspunde unei cereri fluctuante; atunci când aceasta nu mai există, capacitatea devine nefolositoare. Folosirea capacității excesive (excedentare) atunci când există incertitudine

înseamnă că echipamentul nu funcționează când avem o cerere inferioară capacității, iar atâta timp cât pentru funcționarea echipamentului sunt utilizați operatori umani se poate ajunge la concluzia că nici forța de muncă nu desfășoară o activitate bine precizată. În final, dacă echipamentul este scump, costul de oportunitate este ridicat.

Flexibilitatea sistemului de fabricație reprezintă capacitatea de a răspunde incertitudinilor mediului, fără a ține cont neapărat de costurile de oportunitate asociate, cu stocul sau cu capacitatea excesivă. Un sistem flexibil poate face față uneia sau mai multor diversități. De exemplu, un echipament care poate fi programat să realizeze câteva tipuri diferite de produse în loc de un tip. Un astfel de echipament ar putea face față incertitudinii date de cererea fluctuantă, atâta timp cât poate fi reprogramat foarte ușor pentru a face față diferitelor subseturi de produse. Poate, de asemenea, să facă față volumului diversității în perioade când cererea este maximă, echipamentul putând fi programat pentru a produce un singur produs. Ideal ar fi ca un sistem de producție și un mediu de producție să se coreleze. *Sistemul de fabricație* ar trebui să fie flexibil astfel încât să se potrivească mediului, iar tehnologia ar trebui să fie mediul ce asigură avantajul competitiv organizației.

Determinarea celei mai bune perechi mediu-tehnologie reprezintă problema de planificare a flexibilității.

În termeni de planificare a flexibilității, o organizație ar putea lua două tipuri de decizii strategice. Ar putea face față mediului incert prin diversitate și poate să-și elaboreze propriile funcții operaționale. O organizație¹ își poate alege mediul propriu de operare selectând un set de acțiuni care influențează parametrii incerti din mediu. Termenul *mediu* se folosește pentru a individualiza un set de parametri, care afectează funcțiile operaționale ce sunt în afara controlului direct al acestora. Pe lângă selectarea unui set de acțiuni care ar putea influența parametrii incerti din mediu, o organizație poate de asemenea să-și creeze propriile

¹ De Groot

funcții operaționale. Acest lucru, după terminologia lui DeGroot, înseamnă selectarea tehnologiei. Problema generală de planificare a flexibilității unei organizații este de a decide simultan asupra setului de acțiuni care ar trebui întreprinse, pentru a influența mediul și asupra modalității de a crea funcții operaționale legate de mediu. Rezultatul acestor două decizii simultane trebuie evaluat, iar scopul este de a lua deciziile care optimizează un set de obiective.

Schimbarea

Atunci când analizăm relația dintre schimbare și flexibilitate trebuie să ținem cont de natura schimbării, tipurile de schimbare, efectele schimbării, reacțiile la schimbare și rezistența la schimbare.

A. Natura schimbării

Natura schimbării, rolul organizației în influențarea ei și reacția la ea sunt probleme psihologice cu care omenirea se luptă de mai bine de două milenii. Gânditorul grec Heraclit, acum mai bine de 2000 de ani a spus că „totul se naște prin luptă și muncă și trăiește prin distrugerea a altceva.” Socrate, Platon, Aristotel toți au avut puncte de vedere diferite, dacă schimbare este reală sau doar o părere, ce o provoacă, și dacă are sau nu un scop. Este bună sau rea? Care este rolul omului în schimbare? Chiar contează? Gândirea antică s-a dovedit a fi foarte importantă în manipularea schimbării în afacerile actuale².

Natura, previzibilitatea și ritmul de schimbare al mediului și organizația influențează nivelurile de flexibilitate care trebuie create și menținute. O persoană nu poate face față într-un mod eficient schimbării decât dacă înțelege natura acesteia³. Potrivit unui studiu, în ceea ce privește

² Wagner, 1995

³ Koff, 1981

sănătatea afectivă și satisfacția profesională schimbarea este „cel mai puternic factor de stres”⁴.

Schimbarea este dificilă deoarece obligă oamenii să învețe lucruri noi, și majoritatea oamenilor opun rezistență noului o perioadă destul de mare de timp, așa cum se întâmplă de altfel și cu organizațiile⁵. Există anumite idei fundamentale privind schimbarea, iar una dintre aceste idei este că schimbarea a existat și va exista întotdeauna. Sun Tzu, în lucrarea sa clasică de 2500 de ani, *Arta Războiului*, declara că: „nu există avantaj strategic invariabil sau, poziție invariabilă pe care să te poți baza tot timpul”. Războiul este un exemplu extrem de mediu turbulent, și, ca în orice luptă, nu există o strategie fixă pe care te poți baza atunci când vine vorba de schimbare. Schimbarea, ca și ritmul schimbării, este accelerată⁶.

B. Tipuri de schimbare

În literatură s-au identificat mai multe tipuri de schimbare: schimbarea constând într-o creștere și schimbarea discontinuă sau schimbarea previzibilă și cea neprevizibilă⁷. În perioadele de instabilitate, cu grad ridicat de incertitudine, schimbarea discontinuă și neprevizibilă necesită un **grad ridicat de flexibilitate a organizațiilor**. O astfel de flexibilitate permite organizațiilor să răspundă rapid și eficient necesităților imediate și neprevizionate. Cu cât este mai mare capacitatea de schimbare și incertitudinea unui mediu, cu atât va fi mai mare nevoia de flexibilitate a unei organizații.

⁴ Dua, 1994

⁵ Koonce, 1996

⁶ Un studiu realizat de revista *Business Week* arată că, din 400 de directori executivi ai unor firme mari, 79% au spus că schimbările în cadrul firmelor lor sunt rapide sau extrem de rapide, și 61% cred că ritmul schimbării va crește.

⁷ Volberde, 1998

Natura schimbării influențează de asemenea flexibilitatea organizațiilor astfel că, schimbarea discontinuă are nevoie de mai multe tipuri diferite de flexibilitate decât în cazul schimbării reprezentate de o creștere. Nutt (1986) propune o tipologie generică a schimbărilor care urmează trei direcții, el referindu-se la diferite tipuri de schimbare, inclusiv schimbările administrative și tehnologice. *Schimbarea adaptată* implică implementarea unei schimbări într-o subunitate organizațională, după ce aceasta a fost introdusă într-o altă subunitate care aparține aceleiași organizații. Schimbările adaptate nu sunt considerate amenințătoare deoarece sunt familiare. *Schimbările inovative* implică schimbări care sunt în general, neobișnuite și din această cauză, generează o mai mare incertitudine și frică în cadrul organizației. Inovația radicală este tipul cel mai dificil de schimbare și de aceea întâmpină cea mai mare rezistență în cadrul organizației.

C. Efectele schimbării

Deoarece organizațiile competitive trebuie să facă față și să reacționeze unui mediu extern turbulent, schimbarea devine necesară, chiar critică, pentru a putea supraviețui pe termen lung. Pe măsură ce organizațiile reacționează la schimbare și încep ele însele să realizeze schimbări, efectele mediului în schimbare și ale noilor comportamente pot fi observate la nivel micro, în cadrul organizației. Schimbarea, indiferent de modul în care este condusă, poate fi considerată ca nefiind necesară de către angajați. De aceea, atitudini negative legate de implementarea unei schimbări vor fi asociate cu niveluri scăzute ale satisfacției profesionale. De asemenea, participarea și implicarea în luarea deciziilor joacă un rol important în gradul de satisfacție profesională al unui angajat.

D. Reacții la schimbare

Măsurile de restructurare, reduceri ale costurilor, fuziuni și disponibilizări inițiate de multe organizații în anii '80-'90, pentru a-și îmbunătăți performanțele, vor continua de-a lungul anilor 2000 și chiar mai târziu. Schimbările organizaționale se lovesc de diferite forme de rezistență. În general oamenii, și uneori întreaga organizație, au tendința să opună rezistență schimbării. Aceasta poate fi considerată ca o noțiune care variază de la rezistența activă la schimbare, până la acceptarea pasivă, indiferentă, și, în final, acceptarea schimbării. Oamenii au tendința să reziste schimbării din 10 motive:

1. *predispoziția individului pentru schimbare este personală și bine înrădăcinată;*
2. *frica de necunoscut;*
3. *lipsa de încredere;*
4. *frica de eșec;*
5. *pierderea statutului sau siguranța locului de muncă;*
6. *presiunea din partea superiorilor;*
7. *întreruperea tradițiilor culturale sau a relațiilor din cadrul grupului;*
8. *conflicte de personalitate;*
9. *introducerea schimbării într-un mod forțat și într-un moment dificil;*
10. *sisteme de recompensă deficitare.*

E. Rezistența la schimbare

Rezistența la schimbare este prima forță care stă în calea creșterii productivității. Depășirea rezistenței la schimbare se realizează în trei etape: *dezghețarea, schimbarea și reînghetarea*⁸.

⁸ Lewin, 1947

Pentru a răspunde schimbărilor, organizațiile trebuie să dea dovadă de *flexibilitate*. Flexibilitatea poate fi privită ca o funcție de timp și incertitudine. Cu cât este mai mare ritmul de schimbare, cu atât este mai extremă natura sa, precum și cu cât este mai neprevizibilă, cu atât este mai mare nevoia de planificare și de flexibilitate. Crearea și susținerea numeroaselor niveluri ale flexibilității prezintă un proces continuu, care constă în studierea mediului, crearea de alternative și re poziționarea companiei ca răspuns la circumstanțele de schimbare rapide.

Nivelurile și tipurile de flexibilitate au o probabilitate redusă de a rămâne constante, dar vor fluctua pe măsură ce amenințările și oportunitățile vor interveni în cadrul firmei, fiind luate decizii și acțiuni.

În cel mai bun caz, conducerea unei organizații vizează menținerea nivelurilor cerute ale flexibilității, în urma luării în considerare a tipului de organizație, precum și a schimbării de mediu, viitoare, așteptate și existente. În practică, acest obiectiv este unul fugitiv, deoarece evenimentele care au loc schimbă în mod constant nivelurile flexibilității curente și cerute ale unor organizații. Organizațiile care sunt flexibile și-au concentrat atenția asupra dezvoltării flexibilității, de obicei pe o perioadă lungă de timp, iar pentru a o susține, companiile vor trebui să-și continue activitatea în acest sens. Ar trebui deci ca aceasta să fie privită mai mult ca un proces continuu, decât ca un obiectiv fundamental.

Cu toate acestea, există o limită la nivelul flexibilității, care poate fi creată în cadrul organizației. Flexibilitatea nelimitată împiedică o companie să-și mențină identitatea și continuitatea. Termenul de flexibilitate este, deci, unul paradoxal deoarece managementul unei organizații ar trebui să creeze capacități flexibile, evitând rigiditatea – pe de o parte și dezordinea – pe de altă parte.

Flexibilitatea este echilibrată pe relația schimbare-stabilitate. Aceasta se echilibrează la o limită existentă între rigiditate și dezordine – prea multă stabilitate conduce la rigiditate, o schimbare semnificativă duce la dezordine.

Organizațiile vor continua să fie performante doar dacă realizează schimbări și au capacitate de adaptare. O nouă modalitate de gândire privind modul cum organizațiile efectuează schimbări, ca reacție la dinamica mediului, a dat naștere organizațiilor bazate pe cunoștințe. O astfel de organizație implică toți angajații în identificarea și rezolvarea problemelor, oferind astfel organizației posibilitatea să experimenteze continuu, să îmbunătățească și să extindă capacitatea organizației de a oferi noi bunuri și servicii clienților. Aceste organizații încurajează dezvoltarea unui mod de gândire critic, a comunicării interpersonale și abilităților tehnice a tuturor celor care fac parte din organizație. Componentele de bază ale organizațiilor bazate pe cunoștințe include cultura organizațională, leadership-ul, organizarea, circulația informațiilor și strategia.

Multe organizații sunt în mijlocul unor restructurări planificate pentru a face față mediului extern turbulent. Introducerea schimbării într-o organizație necesită un mix corect între psihologie, comunicare, abilități manageriale și o capacitate crescută de empatie și înțelegere pentru temerile provocate oamenilor.

Bibliografie

- 1 Abrudan I. *Sisteme flexibile de fabricație - concepte de proiectare și management*, Cluj Napoca, Editura Dacia, 1996
- 2 Beuchimol G., s.a. *Méthode d'automatization industrielle*, Paris, Hermes, 1991
- 3 Borangiu T., s.a. *Conducerea multiprocesor în timp real a structurilor flexibile de fabricație*, București, Editura Tehnica, 1989
- 4 Cicea C. *Eficiența și evaluarea investițiilor*, Editura Eficon Pres, 2004
- 5 Dobrin C. *Flexibilitatea în cadrul organizației*, București, Editura ASE, 2005
- 6 Popa I. *Management strategic*, București, Editura Economică, 2004