

## STRATEGIES AND APPROACHES OF ORGANIZATIONAL CHANGE IN KNOWLEDGE BASED SOCIETIES

### ABORDĂRI ȘI STRATEGII DE SCHIMBARE ORGANIZAȚIONALĂ ÎN CONTEXTUL SOCIETĂȚII BAZATE PE CUNOASTERE

George MOLDOVEANU  
Cosmin DOBRIN

*Department of Management Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania  
Facultatea de Management Academia de Studii Economice, București România  
cdobrin@yahoo.com*

#### Abstract

The change can be approached in a variety of ways. There is no effective strategy in any circumstance, the approach or combination of approaches will reflect their own assessment about what best fits to the particular change. In this context, we describe some of the different strategies that you can use.

**Keywords:** organizational change, change cost, managerial change, change strategy, organizational processes reengineering

#### Rezumat

Schimbarea poate fi abordată într-o mare varietate de moduri. Nu există o strategie eficientă în orice împrejurare; abordarea sau combinația de abordări va reflecta propria evaluare în privința a ceea ce se potrivește cel mai bine schimbării particulare. În acest context descriem câteva din strategiile diferite pe care le putem utiliza.

**Cuvinte cheie:** schimbare organizațională, costul schimbării, schimbarea managerială, strategia schimbării, reengineering-ul proceselor organizaționale

#### 1. Introducere

Schimbarea poate fi abordată într-o mare varietate de moduri. Nu există o strategie eficientă în orice împrejurare; abordarea sau combinația de abordări va reflecta propria evaluare în privința a ceea ce se potrivește cel mai bine schimbării particulare, se confruntă organizația se implementează. În acest context descriem câteva din strategiile diferite pe care le putem utiliza. Atunci când se pune problema

managementului unei schimbări este util să facem deosebirea între cinci abordări generale diferite. Cele cinci abordări variază în funcție de gradul în care schimbarea le este impusă subiecților. Această clasificare a strategiilor are la bază clasificare descrisă de Thurley și Wirdenius (1973).

**Strategii dirigiste:** dreptul managerilor de a gestiona schimbarea. Atunci când utilizează această abordare managerii fac recurs la autoritatea lor, pentru a impune schimbarea cu foarte puțină implicare din partea altor oameni. O abordare dirigistă are avantajul că poate fi pusă în practică foarte repede. Principalul dezavantaj este că nu ține cont de opiniile sau sentimentele celor afectați de schimbare. Drept rezultat se pot pierde din vedere informații prețioase și sporește probabilitatea de rezistență la schimbare. Această rezistență poate să reducă ritmul de implementare a schimbării iar uneori poate chiar s-o submineze.

**Strategii experte:** managementul schimbării ca mod de rezolvare a unei probleme. Această abordare este adesea aplicată atunci când schimbarea rezultă dintr-o problemă "tehnică", a cărei rezolvare necesită o soluție dată de experți, cum ar fi introducerea unui nou sistem informațional. O schimbare de asemenea natură este probabil să fie implementată cu echipe speciale de proiect, adesea cu instrucțiuni precise de dirijare din partea managementului și, de regulă, cu prea puțină implicare din partea celor susceptibili să suporte efectele schimbării. Strategiile experte au două avantaje principale. Mai întâi, ele permit utilizarea experienței competente ca pârghie de influență asupra problemei schimbării. În al doilea rând, schimbarea poate fi implementată rapid, deoarece problema este abordată de un grup relativ restrâns de experți. Un posibil dezavantaj este acela că persoanele asupra cărora are repercusiuni s-ar putea să nu vadă problema doar ca pe una tehnică. Subiecții schimbării s-ar putea să aibă opinii diferite de cele ale experților și să nu accepte legitimitatea soluțiilor adoptate de experți. În consecință, din nou poate să apară rezistența la schimbare.

**Strategii de negociere:** ducerea de tratative în privința schimbării. Această abordare presupune voința de a negocia cu alte grupuri și de a accepta ideea ca s-ar putea dovedi necesare unele ajustări și concesii. Alegerea acestei abordări nu-i absolvă pe manageri de responsabilitatea dirijării și inițierii schimbării, dar se recunoaște faptul că oamenii afectați de schimbare au dreptul să-și spună cuvântul în această privință, sau că au puterea de a rezista schimbării, dacă nu au fost convinși să adere de bunăvoie la schimbare. Avantajul potențial este acela că persoanele afectate de schimbare, dat fiind că au un cuvânt de spus, vor fi mai puțin susceptibile să obțină rezistență. Dezavantajele sunt că implementarea riscă să dureze ceva mai mult și că rezultatele nu pot fi prevăzute la fel de ușor.

Schimbarea practicilor de muncă în schimbul majorării salariilor și a beneficiilor nesalariale este un exemplu clasic de abordare prin negociere.

**Strategii educative:** managementul schimbării constă în atragerea afectivă și rațională. Această abordare implică schimbarea sistemului de valori și convingeri ale oamenilor, astfel încât aceștia să sprijine schimbarea și să adere la un set comun de valori organizaționale. Accentul se pune pe cucerire afectivă și rațională printr-o combinație de activități, cum ar fi persuasiune, educație, instruire și selecție. Uneori sunt aduși consultanți pe probleme de dezvoltare organizațională – specialiști în comportamentul indivizilor și al grupurilor – pentru a contribui cu asistență la acest proces de schimbare. Avantajul unei astfel de abordări în cazul în care se bucură de succes, este acela că va necesita, de obicei, o perioadă de timp mult mai lungă și mai multe resurse decât cele trei strategii anterioare.

**Strategii participative:** suntem cu toții implicați în aplicarea schimbărilor. Această schimbare îi implică pe cei care sunt subiecții procesului de schimbare. Deși schimbarea poate fi inițiată de manageri, grupurile însărcinate cu ducerea ei la îndeplinire vor fi mai puțin dominate de persoană cu autoritate managerială și îi vor include pe toți cei afectați de schimbări, sau de reprezentanții acestora. Din nou, se poate apela la consultanți pe probleme de dezvoltare organizațională, pentru a facilita derularea acestui proces. Strategiile participative prezintă mai multe avantaje potențiale. În primul rând, fiindcă sunt implicate mai multe persoane, schimbarea are mai multe șanse să fie acceptată la nivel general. În al doilea rând, faptul că sunt implicați activ îi va determina pe oameni să adere de regulă cu mai multă convingere și mai mult entuziasm la procesul de schimbare. În al treilea rând, organizația are ocazia să învețe din experiența și competența unui număr mai mare de persoane. În al patrulea rând, oamenii au mai multe posibilități și ocazii să învețe din procesul de schimbare. Principalele dezavantaje ale strategiilor participative sunt acelea că schimbarea este posibil să dureze mai mult, să fie mai complexă din perspectiva gestionării și să necesite mai multe resurse, iar rezultatele finale vor fi, de regulă, mai variate și mai puțin previzibile. Aceste strategii diferite nu se exclud reciproc și, de regulă, pot fi în combinație. Atunci când se schimbă practicile de muncă, se pot utiliza strategii educative pentru a pregăti terenul în vederea schimbării; anumite detalii ale schimbării s-ar putea să trebuiască să fie negociate cu reprezentanții sindicali, iar metodele participative ar putea fi utilizate pentru a lua în considerare detaliile implementării. În tabelul nr.1 sunt prezentate sintetic cele cinci strategii diferite, împreună cu avantajele și dezavantajele aferente fiecăruia.

PREZENTAREA COMPARATIVĂ A STRATEGIILOR DE SCHIMBARE

TABELUL NR. 1

Strategia	Avantaje	Dezavantaje
Dirijistă	Relativ rapidă	Nu ia în considerare opiniile și sentimentele subiecților schimbării
Expertă	Utilizează cunoștințele experților în materie Necesită un grup relativ restrâns Implementare relativ rapidă	Soluția experților poate fi contestată În acest caz, cresc riscurile de rezistență
Negociată	Subiecții schimbării au un cuvânt de spus Șanse de reducere a rezistenței	Poate fi relativ lentă Posibil ca schimbările să trebuiască modificate
Educativă	Oamenii se implică din convingere în implementarea schimbării.	Relativ lentă Probabil că necesită mai multe resurse
Participativă	Mai multe șanse ca schimbarea să fie acceptată. Oamenii se implică din convingere în implementarea schimbării. Mai multe ocazii de învățare individuală și organizațională	Relativ lentă Efort mai complex de gestionare a schimbării Probabil să necesite mai multe resurse

## 2. Top-down sau down-top” în procesul de schimbare

### *Abordarea de sus în jos*

Abordarea de sus în jos presupune ca introducerea unei schimbări să fie decisă de cineva aflat pe o poziție de autoritate. La modul ideal, factorul de decizie își declară limpede intențiile, după care adoptă măsuri și difuzează informațiile necesare părților interesate. De regulă, angajații afectați de schimbare nu prea au posibilitatea de a influența propunerile înaintate de factorul de decizie. Apoi, o bună parte a efortului de schimbare este consacrat convingerii oamenilor să o accepte de bunăvoie.

Abordările de sus în jos erau considerate un simbol al managementului, pentru că presupuneau adoptarea unor decizii pe care trebuie să le execute alții. În ultima vreme, pe măsura ce eficacitatea modelului participativ a fost din ce în ce mai recunoscută, managementul de sus în jos și-a dobândit reputația de a fi nedemocratic și lipsit de grijă față de oameni, deoarece nu reușește să-i câștige de partea schimbării, să-i facă să și-o “însușească”. Și totuși, spiritul de conducere, convingerea și voința în adoptarea deciziilor pot uneori asigura o bună performanță. O abordare de sus în jos reprezintă o cale de a introduce schimbarea, de a o dirija, de a furniza credibilitate și autoritate procesului respectiv. Pentru o schimbare care trebuie introdusă rapid, modelul de sus în jos poate fi unica abordare realistă, chiar dacă procesul de implementare devine dureros. Dacă trebuie să implementați *foarte repede* o schimbare, este bine să analizați dacă nu cumva situația se datorează faptului că managerul nu a fost capabil să sesizeze mai devreme necesitatea respectivă.

#### **Abordarea de jos în sus**

Printre cele mai cunoscute abordări de jos în sus ale procesului de schimbare se număra acțiunile echipelor de asigurare a calității, grupurile locale de acțiune, inițiativele cu privire la împuternicire (în sensul investirii angajaților cu autoritatea și puterea de a adopta decizii) etc. În afară de faptul că adoptă anumite mecanisme generatoare de idei – cum sunt schemele de colectare a sugestiilor – acest tip de abordare se realizează aproape întotdeauna în echipă, motiv pentru care *abordarea de jos în sus* tinde să devină sinonimă cu *abordarea în echipă*. Totuși, nu toate abordările de jos în sus au apărut pe terenul activității în echipă.

Abordările de jos în sus sunt necesare, de regulă, atunci când:

- mijloacele de rezolvare a problemelor nu sunt clare, iar cei afectați direct trebuie să participe și la descoperirea soluțiilor potențiale;
- cei afectați de problemele respective le simt în mod inegal; ca urmare, și soluțiile potențiale pot fi diverse, lucru pentru care o abordare de sus în jos nu poate fi adecvată.

Evident sensul expresiei “de jos în sus” depinde de punctul de vedere pe care-l adoptați. De exemplu, conducerea unui organism guvernamental din domeniul sănătății poate considera implicarea managerilor unității medicale în procesele de adoptare a deciziilor o adoptare de jos în sus; în schimb, personalul unităților considera abordarea de jos în sus.

Un dezavantaj al abordării de jos în sus este faptul că orice proces de planificare și implementare durează foarte mult, din cauză că eficacitatea sa trebuie să se bazeze pe o mulțime de consultări și acorduri. În plus, pot apărea dificultăți și dacă organizația nu dispune de o structură capabilă să culegă și să evalueze ideile angajaților cu privire la schimbare. Dacă presiunile pe care le exercită personalul pot fi foarte eficiente în producerea schimbării (cu condiția ca echipa de conducere să fie dispusă să țină cont de ele), ignorarea acestora poate genera nemulțumire, frustrare și resentimente.

#### ***Abordarea bazată pe serviciile unui expert – sau cea de-a treia cale***

În cadrul acestui tip de abordare a procesului de schimbare, se cere unor specialiști să analizeze și să facă o evaluare a problemelor de performanță cu care se confruntă organizația, să propună diferite soluții și, uneori, să le și implementeze. Expertul provine adesea din afara organizației sau a departamentului în care trebuie introdusă schimbarea și are aptitudini și experiență într-un anumit domeniu de specialitate.

Abordarea bazată pe serviciile unui expert ar părea o modalitate rapidă și rentabilă de introducere a unei schimbări, în special când este vorba de o nouă tehnologie, lăsându-l pe manager să-și “vadă de treaba lui”. Problema care apare este însă că managerul ajunge să aibă prea puțină influență asupra a ceea ce se schimbă, sarcina care îi rămâne fiind de a integra soluțiile expertului în contextul general al organizației.

Un manager este cu atât mai dependent de recomandările unui expert, cu cât este mai puțin capabil să adopte decizii bine documentate. Contribuția experților în procesul decizional este, evident, utilă - uneori, poate fi nevoie de mai mulți experți. Totuși, nu trebuie lăsați să elaboreze ei *înșiși* deciziile. În procesul de adoptare a deciziilor, principala sarcină a managerului este să-și formeze o viziune de ansamblu, să analizeze toate dimensiunile posibile, pentru a obține cele mai bune rezultate. Prin urmare, dacă echipa factorilor de decizie include un număr de experți, este obligatoriu să vă asigurați că soluțiile adoptate se încadrează în ansamblul de obiective organizaționale.

#### ***Combinarea celor trei abordări***

În practică, reușita planificării și implementării unei schimbări pretinde o combinație a celor trei tipuri de abordare. Proporțiile exacte ale fiecăreia depind însă de mai mulți factori: timpul și resursele

disponibile, istoricul, politica și cultura organizației. Tabelul 1 sintetizează avantajele și dezavantajele celor trei tipuri de abordare.

### 3. De la restructurarea activităților la reengineering-ul proceselor organizaționale

Reengineering-ul proceselor organizaționale (RPO) va rămâne fără îndoială ca una din teoriile manageriale cele mai influente ale anilor 90. *Detractorii* săi l-au descris ca „reduceri masive de efective „un curent al momentului” (The Economist, 2.jul.1994) și ca „revenirea la metodele industriale binecunoscute apărute acum 30-50 de ani” (Harvey 1994) . *Sușținătorii* RPO îl definesc ca un mod oferit responsabililor „de a-și reinventa organizația și ca „reinventarea fundamentală și reconcepția radicală a procesului organizațional, permițând obținerea unor îmbunătățiri spectaculare”. (Hammer și Champy 1993).

Este general admis ca acest concept de RPO a apărut în urma unui studiu făcut de Massachusetts Institute of Technology asupra celor mai reușite practici de management între 1984-1989, dar a fost Michael Hammer, prof. la MIT, căruia i se atribuie meritul de a-l fi făcut cunoscut unui public mai larg prin intermediul unui articol apărut în Harvard Business Review și al cărții de mare succes Reengineering-ul al cărui coautor este.

Dacă se acceptă ca în ultimul timp piețele au devenit din ce în ce mai turbulente și ca ritmul rapid al schimbărilor se va accelera și mai mult, trebuie să acceptăm pe cale de consecință ca procesele organizaționale devin strategice. Într-o epocă ce se caracterizează prin schimbare, poziția pe piață sau avuțiile bancare nu mai sunt cele care procură un avantaj concurențial determinant, ci acest avantaj este obținut mai degrabă prin capacitatea organizației de a se deplasa rapid pe piețe de a crea produse și servicii noi și de a observa înaintea concurenților oportunitățile care apar pe piață. Victoria strategică nu mai este bazată pe puterea statică ci depinde de sensibilitatea la piață, adaptabilitatea și viteza de reacție care se obțin prin intermediul unor procese organizaționale eficiente și suple orientate către client.

#### ***Prin ce este diferit rpo-ul***

În primul rând RPO poate fi considerat ca o metodă radicală în comparație cu precedentele care urmăreau ameliorarea performanțelor organizației. În timp ce programele de ameliorare anterioare se

mulțimeau cu o modificare măsurabilă de 10-20%; RPO-ul își fixează adesea obiective care vizează modificare de 40%.

În al doilea rând, RPO-ul a fost considerat ca o repunere în discuție al unor principii fundamentale ale taylorismului sau ale managementului științific. Taylorismul a susținut că munca este mai eficace dacă este fragmentată în sarcini mici, repetitive și executate de persoane diferite sau în departamente diferite. Această metodă a fost aplicată în U.S.A. la începutul sec. 20, perioadă caracterizată prin mână de lucru abundentă cu pregătire profesională redusă; primele uzine FORD erau simbolul însuși al aplicării acestor idei.

Dar curând ele au fost cauza unor disfuncționalități evidente:

- un certificat de gaj sau de o poliță de asigurare se poate întâmpla să treacă prin 5 sau 6 departamente înainte de a fi emise, întregul demers presupunând câteva săptămâni bune;
- piesă poate trece prin 5 sau 10 puncte de lucru sau de verificare înainte de a fi trimise la asamblare în așa fel încât un proces de câteva minute poate dura săptămâni.

RPO regrupează însărcinările în unități de muncă coerentă, utilizând frecvent informatica:

- grație unei bune baze de date informatice o poliță de asigurare sau un certificat de gaj poate fi lucrat în întregime de o singură persoană în câteva minute – modalitatea în care operațiunile bancare și de asigurare la distanță au revoluționat sectorul bancar și pe cel al asigurărilor, până atunci foarte conservatoare, demonstrează puterea unei operațiuni de Reengineering informatizată;
- grație materialelor noi, controlate electronic numeroase operațiuni de prelucrare a unei piese complexe pot fi executate de un singur lucrător ceea ce duce la evitarea pierderilor de timp, a stocurilor de materiale și scurtează timpul de fabricație.

În al treilea rând RPO este interesant și inovator deoarece obligă întreprinderile să încerce ameliorarea PO și nu a activităților funcționale deoarece realitatea este cea mai mare parte a disfuncționalităților care apar într-o organizație nu se produc la nivelul departamentelor ci pe parcursul interacțiunilor dintre diferitele departamente, care pot avea obiective „metode și orizonturi diferite ca timp și cultură”.

Cu cât mai mult un produs sau o informație este necesar să circule între diferite funcțiuni ale întreprinderii există riscul să apară întârzieri, interpretări greșite și reduceri de valoare. RPO este



considerat ca o modalitate de a transforma ceea ce conducătorul Rank Xerox, Paul Allaire a numit „o mare mașină funcțională” – Harvey 1994, într-un sistem mai suplu fondat de cunoaștere și structurat pentru a servi nevoile clienților și nu nevoile interne ale organizației. De exemplu RPO poate transforma o companie de asigurări dotată cu o structură funcțională clasică în care o poliță trebuie să treacă prin 6 departamente. Diferită înainte de a fi emisă, într-o organizație alcătuită în mai multe echipe multifuncționale asistate de experți care pot încheia polițe de asigurare pe loc.

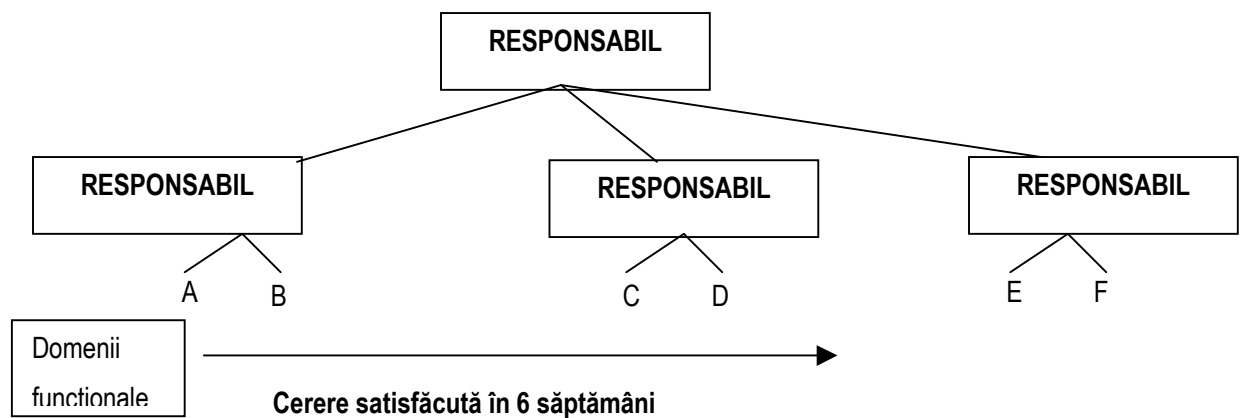
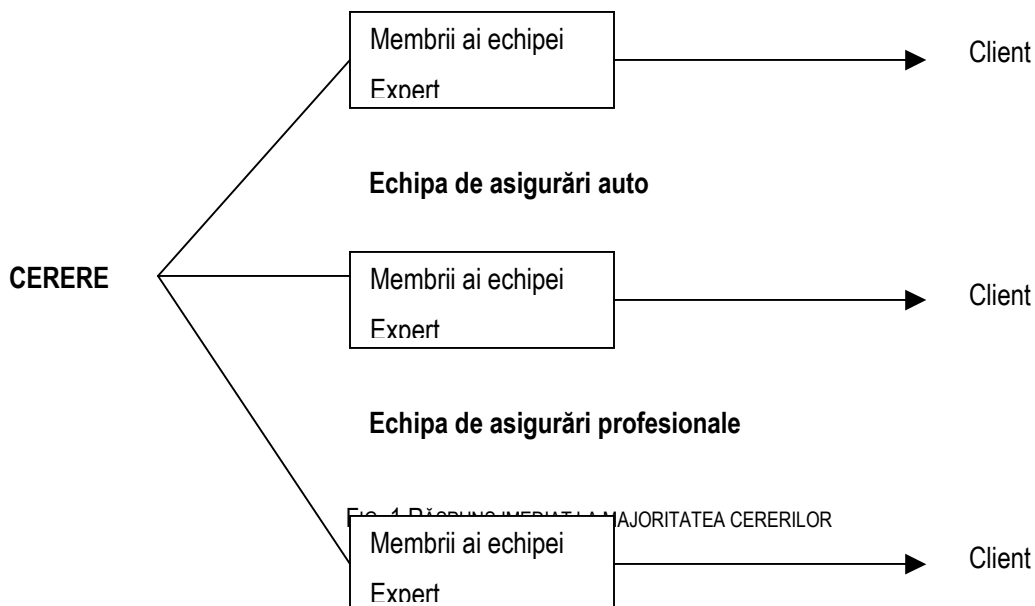


FIG. ... STRUCTURA FUNCȚIONALĂ CLASICĂ



---

Sursa: „Management Masterclass” Neil Glass, Edition D’Organisation, Paris 2000.

În perioada următoare, toate schimbările de acest tip, redat în cele două figuri anterioare, vor fi atât mai frecvente.

**BIBLIOGRAFIE:**

Moldoveanu George, Dobrin Cosmin Turbulenta și flexibilitate organizațională, Editura Economica, 2006.

Moldoveanu George, Analiza și comportament organizațional, Editura Economica 2005