



**Programul Operațional Sectorial „Creșterea Competitivității Economice”
-co-finanțat prin Fondul European de Dezvoltare Regională
„Investiții pentru viitorul dumneavoastră”**

**MANAGEMENTUL SCHIMBĂRILOR
ÎN ORGANIZAȚIILE PUBLICE**

2011

Acest manual a fost realizat în cadrul proiectului „Implementarea în sistem e-learning de programe de formare în domeniul administrației publice pentru sprijinirea dezvoltării societății informaționale” cod SMIS 4376; în cadrul Programul Operațional Sectorial “Creșterea Competitivității Economice”, axa prioritară 3.



Agenția Națională a Funcționarilor Publici



CUPRINS

Capitolul 1: Schimbarea organizațională	p. 5
1.1. Schimbarea organizațională - considerații generale	p. 5
1.2. Tipologia schimbărilor	p. 9
1.3. Teorii ale schimbării	p. 13
Capitolul 2: Contextul schimbării	p. 19
2.1. Factorii interesați în procesul de schimbare organizațională	p. 19
2.2. Rezistența la schimbare	p. 25
2.3. Cultura organizațională în contextul schimbării	p. 28
2.4. Mecanisme de manifestare a culturii organizaționale	p. 33
Capitolul 3: Elaborarea strategiilor de schimbare	p. 35
3.1. Analiza contextului schimbării	p. 35
3.2. Stabilirea obiectivelor	p. 36
3.3. Elaborarea strategiei de schimbare	p. 39
3.4. Stresul: reacții în cadrul schimbării și intervenții asociate	p. 43
Capitolul 4: Abilități manageriale necesare schimbării	p. 52
4.1. Leadership: funcții, factori, principii, stiluri	p. 52
4.2. Managementul conflictelor: structura, surse, strategii de rezolvare	p. 61
4.3. Comportamente organizaționale generate de schimbare	p. 72
4.4. Coaching în procesele de schimbare	p. 75
Capitolul 5: Comunicarea în managementul schimbării	p. 78
5.1. Planul de comunicare	p. 78
5.2. Etapele procesului strategic de comunicare	p. 83
Bibliografie selectivă	p. 90



I. CONTEXTUL FORMARII - INTRODUCERE

Schimbarea reprezintă pentru organizațiile publice un proces necesar de adaptare la transformările mediului extern, văzut ca un sistem cu o evoluție dinamică, uneori dificil de anticipat. La nivelul Uniunii Europene se constată preferința pentru aplicarea unui management responsabilizat, ceea ce a determinat organizațiile publice să devină mult mai flexibile și proactive pentru satisfacerea interesului public. Rolul unui astfel de tip de management, bazat pe implementarea eficientă a unor strategii de schimbare, vizează dimensiuni importante printre care amintim:

- Redefinirea sau adaptarea misiunii, valorilor, obiectivelor și strategiei organizației;
- Conceperea unor noi modele de funcționare;
- Managementul schimbării;
- Comunicarea în managementul schimbării.

Procesul de adaptare a unei organizații în contextul schimbării poate induce un proces de evoluție sau involuție (decizii și strategii deficitare). Managementul schimbării poate facilita eliminarea situațiilor de risc și menținerea mediului organizațional într-o situație de echilibru, contribuind astfel la asigurarea unei dezvoltări continue.

Acest curs abordează de o manieră interactivă și aplicativă subiecte de interes precum:

- Conceptele procesului de schimbare;
- Rolul schimbării și rezistența la schimbare;



- Instrumentele și tipologia schimbărilor în organizațiile publice;
- Etapele procesului de schimbare din perspectiva diferitelor teorii;
- Strategii privind depășirea rezistenței la schimbare;
- Cultura organizațională în contextul schimbării;
- Elaborarea și aplicarea strategiilor în cadrul unui proces de schimbare la nivelul organizației;
- Rolul leadership-ului în managementul schimbării;
- Managementul conflictelor;
- Planul de comunicare în contextul unei schimbări organizaționale.

II. OBIECTIVELE DE FORMARE

Obiectiv general:

- Creșterea capacității administrației publice de a gestiona procesele de schimbare.

Obiective specifice:

- Cunoașterea și operarea cu elemente conceptuale și instrumente specifice procesului de schimbare;
- Înțelegerea rolului schimbării și a rezistenței la schimbare;
- Creșterea capacității de identificare a oportunităților de schimbare și de implementare a lor.



III. CONȚINUT

1. SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ

1.1. Schimbarea organizației – considerații generale

Schimbarea rezidă în necesitatea adaptării organizației publice la o nouă realitate, a înnoirii ei, aspect ce poate induce un proces de evoluție sau de involuție (decizii și strategii deficitare) a acesteia.

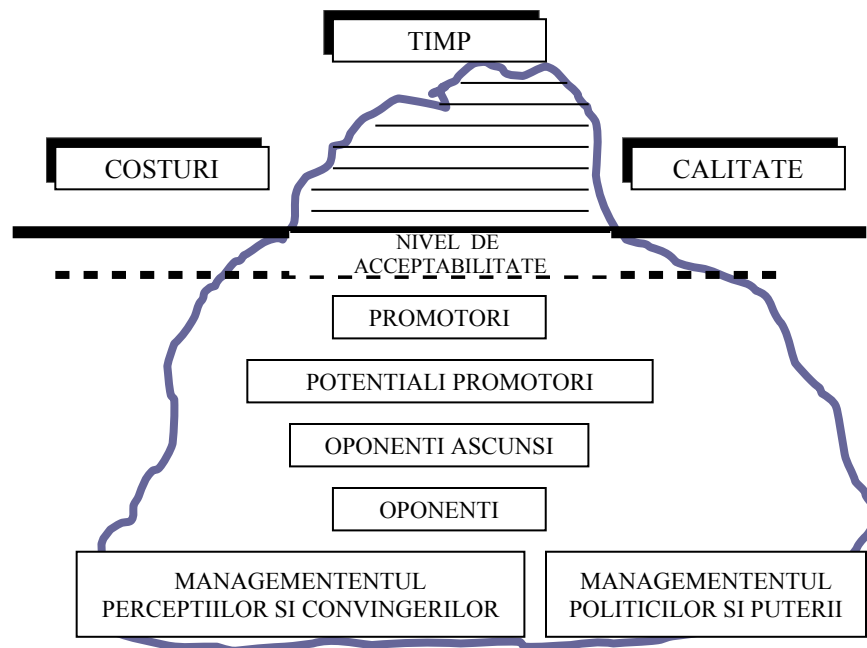
Prin intermediul schimbării eliminăm situațiile de risc, menținem mediul organizațional pe linia de plutire, facilitând astfel procesul unei dezvoltări continue.

Collerette & al. (2000) consideră schimbarea ca fiind *orice modificare observată în cultura sau structura unui sistem organizațional și care are un caracter relativ durabil*» (p.40).

O trăsătură importantă a transformării organizaționale rezidă în faptul că schimbările nu se rezumă doar la simpla întreținere a funcționării organizației, ci ele vizează reînnoirea organizației în ansamblul său.

Inovarea reprezintă un proces care constă în a genera și aplica idei noi, care sfârșesc prin a se integra în activitățile cotidiene ale organizației. În mod ideal, ele contribuie la ameliorarea relației cu clienții (mediul extern) și a productivității (mediul intern).

În viziunea lui Wilfried Kruger, din punct de vedere al schimbării, organizația are asemănări cu un **aisberg**: crezi că sunt foarte puține lucruri de făcut – ceea ce se vede la suprafață, și nu dai atenție lucrurilor de profunzime (din adânc), mai multe și cu mai multă “greutate”. Majoritatea managerilor se referă doar la partea vizibilă – costuri, calitate, timp – ignorând partea invizibilă, aceea care creează bariere.



Pe parcursul întregului proces de schimbare trebuie avut în vedere atât calitatea schimbării, cât și atitudinea celor afectați față de ea:

Calitatea schimbării

CE se schimbă:

- Procese și sisteme informaționale – « hard things »;
- Valori, mentalități, capacități – « soft things ».

CUM se schimbă:

- Revoluționar – schimbare dramatică / business process reengineering;
- Evoluționar – schimbare treptată / kaizen.



Atitudinea față de schimbare

Favorabilă:

- Promotori – cei care au o reacție pozitivă la schimbare, în general, și care pot obține avantaje în urma schimbării ;
- Potențiali promotori - cei care au o reacție pozitivă la schimbare, în general, dar care, din anumite motive, nu sunt convingși, încă, de beneficiile acesteia.

Nefavorabilă:

- Oponenți - cei care au o reacție negativă la schimbare, în general, și în particular la cea care urmează să aibă loc; în cazul lor e nevoie de schimbarea mentalității într-o măsură cat mai mare;
- Oponenți ascunși - cei care au o reacție negativă la schimbare, în general, dar, în particular, sunt favorabili față de aceea care urmează să aibă loc (oportuniști); în cazul lor e nevoie de schimbarea mentalității, dar și de oferirea de informații pentru a le schimba comportamentul.

O atenție deosebită trebuie acordată nivelului schimbării, care poate afecta:

- Individul
- Echipa
- Departamentul
- Organizația

Succesul în managementul schimbării poate fi obținut numai dacă se atinge nivelul ACCEPTĂRII, care se află în partea nevizibilă a aisbergului.

Baza succesului implementării unei schimbări este dată de măsura în care acceptarea e obținută ținând seama de:

- Dimensiunile comunicării interpersonale;
- Comportamente;



- Cultura organizațională.

Astfel, această bază se poate obține printr-un management adecvat al percepțiilor și convingerilor, pe de o parte, și al puterii și politicilor, pe de altă parte. *Managementul percepțiilor și convingerilor* și *Managementul politicilor și puterii*, sunt cele care, de fapt, mențin sau nu stabilitatea aisbergului, împiedicându-l să se scufunde.



1.2. Tipologia schimbărilor

Putem vorbi despre existența unei adevărate tipologii a schimbării. Aceste tipuri de transformări nu generează, în principiu, aceleași reacții în rândul personalului unei organizații publice, deoarece ele survin în contexte diferite. Dar evident, totul depinde de maniera în care este prezentată schimbarea în cadrul organizației. În general, literatura de specialitate consemnează 4 tipuri de schimbare.

Schimbarea incrementală (ameliorare continuă, survine în perioadele de echilibru):

- Schimbarea se produce în perioadele de echilibru, când totul este bine;
- Scopul ei este acela de a favoriza o ameliorare continuă între diferitele părți componente ale organizației;
- Ameliorările sunt *țintite* și circumscrise activităților necesare unui asemenea scop;
- Ameliorările sunt coerente cu sistemul organizațional existent;
- Schimbarea suscită câteva reacții, în general minore.

Schimbarea discontinuă (noi configurații, survine în perioadele de dezechilibru):

- Schimbarea se produce în perioadele de criză (dezechilibru);
- Scopul este acela de a dezvolta și construi o nouă configurație a sistemului organizațional;
- Schimbarea vizată este în total diferită de situația existentă anterior;
- Acest tip de schimbare determină reacții puternice în rândul personalului.

Schimbarea reactivă (schimbare forțată):

- Obligația de a răspunde unei schimbări survenită în mediul exterior (ex: legi noi, produse sau strategii noi din partea concurenței, etc.), într-un timp scurt;



- Schimbarea apare ca o reacție față de o situație clară și actuală;
- Acest tip de schimbare determină reacții puternice în rândul personalului.

Schimbarea anticipată (pentru a genera un avantaj concurențial):

- Organizația anticipă schimbarea și acționează în consecință;
- Schimbarea vizează, în general, un avantaj concurențial;
- Schimbarea poate determina reacții foarte puternice în rândul personalului, în funcție de amploarea transformărilor.

Tipurile schimbării

Incrementală

Discontinuuă

Anticipată / Pro-activă	'Fine-tuning' (Armonizare)	Reorientare
Reactivă	Adaptare	Re-Creare (Reconcepere)

Combinând aceste 4 tipuri de schimbare, putem obține următorul rezultat:

1. « Fine tuning » / Armonizare:

- Menținerea sau ameliorarea coerenței între diferitele componente ale organizației;
- Ameliorarea continuă;
- Schimbarea e generată în interior și în beneficiul organizației.

Ex: ameliorarea metodelor și procedurilor; introducerea noilor tehnologii; ameliorarea coordonării între diferitele departamente, etc.



2. Adaptarea :

- Intervine atunci când organizația se găsește în fața unei dileme: schimbarea anumitor consecințe negative (dar nu periculoase pentru rezistența organizației);
- Schimbarea este reactivă, deci este determinată de condiții externe mediului organizațional.

Ex: apariția bancomatelor

3. Reorientarea:

- O restructurare fundamentală a organizației, ceea ce presupune schimbări majore în domeniul ei de activitate;
- Schimbarea se produce în interior, după care este făcută publică;

Ex: redefinirea identității, a viziunii, a strategiilor și valorilor, schimbarea directorilor, o nouă cultură organizațională.

În acest tip de schimbare, organizația are *avantajul timpului*, evitând astfel rupturile drastice cu trecutul. Totuși, acest avantaj face ca personalul să nu considere încă urgentă și pertinentă schimbarea ...

4. Re-crearea / Reconcepere:

- Presupune mai multe schimbări rapide și simultane ale tuturor elementelor de bază ale sistemului organizațional;
- Perioadă de criză majoră;
- De obicei, survine într-o perioadă de câteva luni: în acest caz, organizațiile nu au avantajul timpului. Ele trebuie să reacționeze rapid, dacă nu, dispar;
- Implică o schimbare drastică a valorilor profunde ale organizației.

Ex: apariția în anii '70 pe piață a modelelor japoneze de automobile a creat consumatorilor noi așteptări: prețuri mai mici și calitate mai bună. Chrysler a avut nevoie de mult timp ca să vadă necesitatea acestei schimbări în industrie



și nu a dispus de resursele necesare pentru a răspunde în mod adecvat. Schimbările au atins toate nivelurile organizației (directori generali, muncitori, schimbarea liniei de producție, etc.)

Transformarea organizațională înseamnă deci schimbări profunde ce au în vedere concomitent armonizările, adaptările și reorientările organizaționale. Frecvent, transformarea organizațională implică reconceperea organizației în ansamblul său.



1.3. Teorii ale schimbării

a. Managementul schimbării în organizație:

Modelele de management al schimbării organizaționale prezintă un proces de gestionare a modalităților de schimbare a organizației și a felului în care ea se poate adapta la aceste schimbări. Atunci când aceste modele sunt combinate cu managementul schimbării individuale se ajunge la o modalitate de gestionare a laturii umane implicate în schimbare la nivel organizațional.

Prima responsabilitate a conducerii organizației – indiferent că este publică sau privată – este de a detecta curente în macrosistem și în microsistem pentru a putea identifica schimbările și pentru a iniția programele necesare. Este important să se estimeze impactul schimbării asupra modelelor comportamentale ale angajaților, asupra proceselor de muncă, cerințelor tehnologice și motivației.

Conducerea trebuie să evalueze reacțiile angajaților la schimbare și să schițeze un program care să le ofere sprijin acestora pentru a putea trece prin procesul de acceptare a schimbării. Programul trebuie apoi implementat, diseminat prin organizație, monitorizat și ajustat unde e cazul.

Etapele unui program de management al schimbării:

1. Elaborare;
2. Implementare;
3. Diseminare;
4. Monitorizare;
5. Evaluare și ajustare.



b. Managementul schimbării individuale:

Literatura de specialitate face referiri la diferite teorii privind managementul schimbării individuale. Printre acestea reamintim:

Th.1: Unul dintre modelele de început în managementul schimbării a fost teoretizat de eminentul psiholog Kurt Lewin. El împarte procesul de schimbare în trei etape distincte, după cum urmează:

În implementarea unei schimbări sunt esențiale (apud K. Lewin) 3 momente:

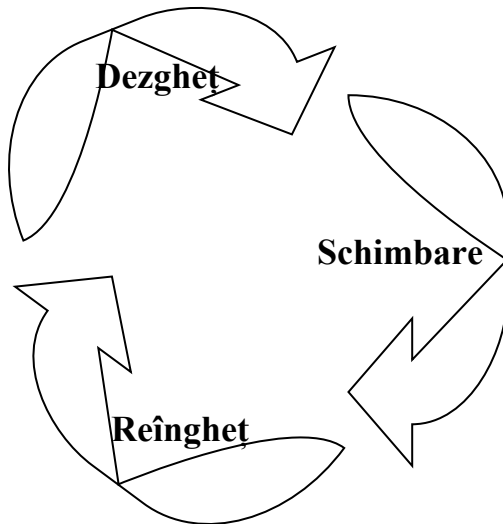
- **dezghețul:** *identificarea și înlăturarea opoziției la schimbare și obținerea asentimentului oamenilor pentru implementarea schimbării*

În etapa dezghețului individul își învinge inerția inițială și începe dezmembrarea structurilor și clișeele de gândire și acțiune existente. În acest stadiu, trebuie înlăturate acele mecanisme de apărare care îi creează individului confortul obișnuinței, rutinei.

- **schimbarea:** *punerea în practică a schimbării - implementarea. De calitatea planificării și comunicării din această etapă depinde gradul de implicare din partea celor implicați.*

Etapă schimbării propriu-zise este întotdeauna o perioadă de confuzie pentru individ. Vechile sale deprinderi și rutine sunt puse la îndoială și i se propun noi deprinderi, cu care nu știe cum să procedeze încă. Nu îi este evident avantajul noii metode, nu se simte confortabil cu modul de a proceda și de aceea e posibil să aibă o atitudine reticentă față de noua situație.

- **înghețul:** *permanentizarea schimbării, astfel încât, schimbarea, cu noile valori, să devină o parte a culturii organizaționale. Cele mai mari riscuri pe care le implică o schimbare se produc tocmai pe parcursul acestei etape. Problema care apare este legată de sistemul și structurile organizaționale care sunt concepute corespunzător stării trecute a organizației. Dacă nu sunt modificate, ele pot influența nouă activitate.*



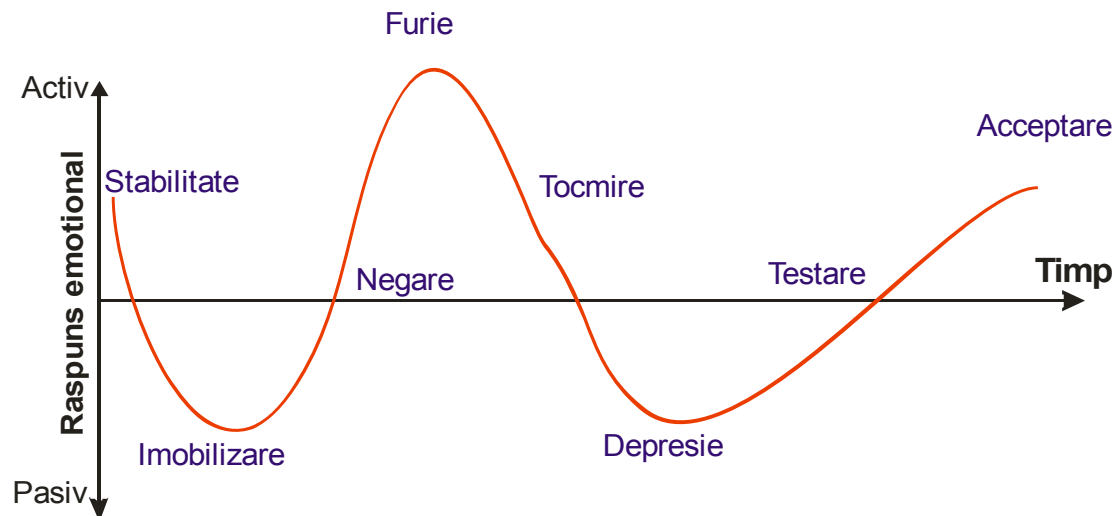
Etapa reînghețului este etapa în care noul model s-a clarificat și se revine încet la starea de confort anterior. Fie că a fost sau nu convins de beneficiile noii rutine, individul a „învățat-o” și o repetă liniștit pentru că acum o cunoaște.

Sucesiunea sus-menționată se regăsește și la nivelul organizației în situațiile procesului de schimbare pe care aceasta le traversează.

Th.2: O altă modalitate de a vedea schimbarea individuală a fost derivată din modul în care dr. Elisabeth Kubler-Ross, care a teoretizat modelul reacției umane în fața unei pierderi importante.

1. Etapa blocării

O primă etapă este blocarea totală, lipsa unei reacții imediate, deoarece individul nu știe cum să reacționeze. În funcție de dramatismul schimbării, reacția poate merge chiar mai departe. Astfel, chiar dacă individul pare să înțeleagă noua situație, dacă șocul schimbării este prea mare se poate întâmpla să apară chiar o reacție fiziologică: paloare, răceală, respirație accelerată.



2. Etapa negării

Următoarea etapă este cea de negare, în care individul, deși a aflat informația respectivă, se poartă ca și cum nu ar exista nici un fel de schimbare. Reacții tipice în astfel de situații sunt: „Așa ceva nu se poate întâmpla!”, „Nu eu sunt cel vizat!”. Evident, într-o astfel de situație individul nu se conformează schimbării, ci încearcă să o evite ignorând-o.

3. Etapa furiei

Trecerea bruscă la furie, care apare adeseori ca o reacție foarte emoțională, în care sunt țintiți ceilalți indivizi care se intersectează, într-un fel sau altul cu persoana respectivă. Două întrebări tipice care alimentează furia: „Cum îndrăznesc să îmi facă asta tocmai *mie*?” și, adresată celorlalți, „De ce nu ți s-a întâmplat *ție*?”

Cea mai bună soluție pentru ceilalți în astfel de situații este să îi lase să își consume furia, atât timp cât ea nu devine distructivă. În cazul acesta ea trebuie abordată cu fermitate și canalizată în alte direcții care să ofere soluții constructive.

4. Etapa tocmirii (negocierii)

După consumarea furiei inițiale, individul ajunge în situația de a accepta că trebuie să se întâmple o schimbare și încearcă să se tocmească, pentru a mai îmblânzi o parte din consecințele ei. Tocmeala este o expresie a unei speranțe că totuși schimbarea nu poate fi atât de drastică. Indivizii încearcă să găsească alternative diverse, cum ar fi munca pe mai



puțini bani sau retrogradarea pe scara ierarhică. Aici sunt aduse în discuție și subiecte privind loialitatea individului, de care face paradă în speranța că va fi un argument pentru salvarea sa.

Atunci când indivizii trec prin faza tocmirii e bine să nu li se ofere nici un fel de speranță falsă. Singura soluție viabilă este să li se ofere sprijin pentru a trece mai ușor peste schimbare și a găsi noi oportunități.

5. Etapa depresiei

În această etapă individul a înțeles că schimbarea este inevitabilă și nu are cum să se opună. Nu a găsit niciun fel de soluție. De la agitația furiei și tocmirii, individul se prăbușește într-o stare de deprimare din care nu mai vede decât părțile negative și niciun fel de soluție pozitivă. Stadiul acesta, al acceptării „înfrângerii” poate aduce comportamente diverse, inclusiv absentism, lipsa de eficiență în muncă, lipsă de comunicativitate, izolare.

Două soluții pot apărea în astfel de cazuri. Una este să li se accepte starea și să nu fie complet izolați, iar cealaltă, în completare, este să fie stimulați să evolueze și să depășească stadiul. Consilierea de specialitate, sprijinul de diverse feluri, coaching-ul sunt metode foarte bune pentru depășirea etapei.

6. Etapa testării

Este etapa în care persoana începe să exploreze obiectiv situația, în căutarea unor soluții viabile. În această situație este bine ca oamenii să fie încurajați și ajutați să găsească cea mai bună modalitate de a acționa.

7. Etapa acceptării

Este etapa în care individul a acceptat noua situație și caută o nouă cale de a-și continua viața. La locul de muncă angajații își caută noi puncte de sprijin, noi metode, noi soluții.

Th. 3: Un alt model al schimbării a fost propus de către economistul chilian Manfred Max-Neef, care a teoretizat Scala Dezvoltării Umane, respectiv un sistem centrat și bazat pe satisfacerea nevoilor umane fundamentale, pe generarea de nivele superioare de auto-susținere și pe construcția unei legături organice a oamenilor cu natura



și tehnologia, a proceselor globale cu activitățile locale, a personalului (Individualului) cu socialul, a planificării cu autonomia și a societății civile cu statul.

Teoria difuziunii:

- Persoana descoperă ideea;
- Persoana devine interesată în această idee și încearcă să dobândească mai multe informații;
- Persoana testează ideea pe alții;
- Evaluează ideea pentru a decide dacă aceasta este sau nu în propriul său interes;
- Adoptă ideea încorporând-o în setul de opinii proprii.

Modelul ADKAR

Modelul acesta este foarte important deoarece explică problemele cheie care împiedică satisfacerea nevoilor umane în societate, comunitate sau organizații, generând astfel rezistența la schimbare, propunând și modalitățile potențiale de intervenție pentru a putea să minimalizăm barierele individuale care apar în calea schimbării.

- **Awareness** – conștientizare a nevoii de schimbare;
- **Desire** – dorința de a susține și de a participa la schimbare;
- **Knowledge** – cunoștințe despre cum să faci schimbarea;
- **Ability** – abilitatea de a implementa noi aptitudini și comportamente în acord cu noul model;
- **Reinforcement** – întărirea și susținerea noului model prin participare și angajare fără echivoc.



2. CONTEXTUL SCHIMBĂRII

2.1. Factorii interesați în procesul de schimbare organizațională (Stakeholders)

Analiza factorilor interesați - Introducere

În general, o astfel de analiză urmărește identificarea răspunsurilor la întrebări de genul:

- Cine sunt cei care vor beneficia de o anumită activitate de dezvoltare?
- Ce interese pot fi afectate de aceasta?

Schimbarea este inițiată de către cei care o percep ca fiind o oportunitate. În afara acestora, multe alte persoane pot deveni interesate în a susține, promova sau bloca activitățile desfășurate în cadrul unui proces de schimbare organizațională. Analiza tuturor factorilor interesați, mari și mici, persoane sau organizații, este esențială pentru orice activitate dacă se dorește ascultarea tuturor celor care ar putea influența în vreun fel succesul sau nereușita acestei activități. Opiniile și interesele tuturor factorilor interesați trebuie luate în considerare, indiferent de etapele în care acestea vor fi analizate.

Ce este un factor interesat?

Un factor interesat este orice persoană, comunitate, grup sau organizație interesată de rezultatul unui program, deoarece fie este afectat de acesta în mod pozitiv sau negativ, fie poate influența activitatea în mod pozitiv sau negativ.

Analiza factorilor interesați permite managerilor să identifice interesele diferitelor grupuri și să găsească modalități de a câștiga sprijinul acestora pentru o anumită



activitate, gestionând în același timp riscurile implicate de cei care sunt împotriva acesteia. De asemenea, aceasta poate juca un rol central în identificarea unei importante nevoi de dezvoltare.

Analiza factorilor interesați trebuie să fie parte integrantă a activității de proiectare și evaluare a programelor de schimbare. De asemenea, este o tehnică utilă în timpul revizuirilor, misiunilor și evaluărilor unei organizații.

Există trei tipuri principale de factori interesați:

- **Factori interesați cheie** cei care pot influența semnificativ rezultatul unei activități;
- **Factori interesați în mod direct:** acele persoane și grupuri afectate în cele din urmă de o activitate, fie ca beneficiari (influențați pozitiv) sau defavorizați (influențați negativ). De exemplu, într-o activitate de dezvoltare a infrastructurii rurale factorii interesați primari pot include atât micii comercianți și fermieri a căror viață este influențată pozitiv de noile drumuri, cât și acele gospodării care sunt afectate negativ (cele care au trebuit să fie mutate ca urmare a lărgirii drumului);
- **Factori interesați în mod indirect.** Toate celelalte persoane sau instituții implicate, interesate sau cu rol intermediar în activitate. De exemplu, într-un program de sănătate publică primară, factorii interesați secundari pot include angajații locali ai unităților sanitare, oficiali ai departamentului de sănătate publică, Ministerul Sănătății, ONG-uri, Departamentul de Dezvoltare Instituțională (DFID), alți finanțatori, medici privați etc.

În realitate distincția nu este percepută de o manieră evidentă, existând suprapuneri între cele trei tipuri de factori interesați: unii factori interesați primari sau secundari pot fi, de asemenea, factori interesați cheie.



De ce este necesară analiza factorilor interesați?

Analiza factorilor interesați este folosită în proiectarea și managementul schimbărilor:

- Interesele tuturor celor implicați care ar putea afecta sau fi afectate de către un program;
- Conflicte potențiale și riscuri care ar putea pune în pericol un program;
- Oportunități și relații care se pot consolida pe parcursul implementării unui program pentru a contribui la succesul acestuia,
- Grupurile care ar trebui încurajate să participe la diferite stadii ale ciclului de activități;
- Moduri de perfecționare a programului și de reducere sau chiar eliminare a impactului negativ asupra grupurilor vulnerabile sau dezavantajate.

Când este necesară această analiză?

Analiza și utilitatea factorilor interesați se poate realiza în fiecare etapă principală a Ciclului de Activități și trebuie să se facă în etapele de **Identificare, Proiectare și Evaluare**. Activitatea ar trebui să prevadă și un proces de revizuire ulterior. Unul din motivele pentru întocmirea analizei factorilor interesați pe tot parcursul unei activități este că aceasta îndeplinește funcții diferite în etape diferite.

În etapa de **Identificare**, scopul este identificarea preliminară a factorilor interesați cheie. În această etapă este important să se identifice factorii interesați cei mai importanți și influenți și să se decidă modul în care aceștia pot fi implicați în etapa de proiectare și evaluare.

În etapa de **Proiectare și Evaluare** întocmirea unei analize detaliate a factorilor interesați, care să îi includă pe aceștia, în totalitate, este folosită ca bază pentru proiectarea analizei de risc.

În etapa **Inițială** Analiza factorilor interesați se folosește pentru planificarea



implicării diferiților factori în demararea activității.

În etapa de **Implementare** analiza factorilor interesați se folosește ca un ajutor de memorie pentru a asigura implicarea eficientă a factorilor interesați cheie care sprijină programul și pentru monitorizarea factorilor cheie care se opun acestuia.

În etapa de **Evaluare** este important să se revizuiască toate analizele realizate și să se folosească pentru planificarea implicării diferiților factori în procesul de revizuire și evaluare a activității.

Cine ar trebui implicat?

Analiza factorilor interesați trebuie realizată cu toți factorii acolo unde este posibil, și proporțional cu activitatea planificată. Trebuie însă văzut dacă acest fapt este profitabil pentru situațiile în care factorii interesați sunt răspândiți pe o arie largă. În același timp, este important să evităm deformarea analizei – și, prin aceasta, să amenințăm viabilitatea sau succesul activității – prin neacordarea atenției cuvenite temerilor întemeiate ale factorilor interesați pur și simplu pentru că aceștia sunt greu de găsit sau pentru că este dificil să îi încorporăm în planificare. Este de preferat extinderea sferei de planificare renunțării la opinia unui factor interesat.

Obiectivul echipelor de implementare a schimbărilor este să identifice toți factorii interesați cheie și să cunoască potențialul impact al acestora asupra activității. Pentru aceasta, pot fi folosite printre altele atelierele de lucru, discuțiile în focus grupuri sau interviurile individuale.

Orice metode ar fi folosite, pașii de bază în orice analiză a factorilor interesați sunt:

- Identificarea factorilor interesați cheie și a intereselor acestora în această activitate;
- Evaluarea influenței și importanței fiecărui factor interesat în această activitate.



Influența și importanța

Influența este puterea pe care o are un factor interesat de a facilita sau împiedica atingerea obiectivelor unei activități.

Importanța este prioritatea dată acoperirii nevoilor și intereselor fiecărui stakeholder.

În cadrul unui program privind traiul de zi cu zi din mediul urban, politicienii locali pot avea o influență mare asupra unui program prin facilitarea sau împiedicarea alocării resurselor necesare, în timp ce păturile sărace din mediul urban (măcar pentru început) ar putea influența foarte puțin rezultatul activității. În același timp, politicienii ar putea juca un rol destul de neînsemnat în ceea ce privește activitatea, deoarece aceasta nu este concepută să le acopere nevoile, pe când păturile sărace din mediul urban sunt foarte importante în cadrul acesteia.

Tabelul importanței și influenței

Factor interesat	Importanță	Influență
Xxxxxxxx	5	2

Tabelul importanță / influență

	Importanță mică	Importanță mare
Influență mare		
Influență mică		



Riscuri și amenințări în analiza factorilor interesați în schimbare:

- Analiza factorilor interesați poate da greș. Este un instrument, dar nu poate garanta succesul;
- Jargonul îi poate speria pe mulți;
- Analiza nu poate reflecta decât informația colectată și folosită (ca în GIGO: Garbage In, Garbage Out);
- Matricele pot simplifica prea mult situațiile complexe;
- Părerile folosite la așezarea factorilor într-o matrice sau într-un tabel sunt deseori subiective. Opinii diferite din surse diferite vor fi adesea necesare pentru confirmarea sau infirmarea unei păreri;
- Lucrul în echipă poate fi afectat dacă diferențele dintre grupuri într-o anumită activitate, mai mult decât părerile comune, sunt prea mult scoase în evidență;
- Încercarea de a descrie învingătorii și învinșii, ca și anticiparea conflictelor și intereselor ascunse, poate scinda grupurile puternice.



2.2. Rezistența la schimbare

Rezistența la schimbare:

- orice comportament sau atitudine indicând un refuz de a susține sau opera modificările propuse / Schermerhorn & al. (2002)

Motivele pentru care indivizii opun rezistență la schimbare:

- Teama de necunoscut;
- Lipsa de informare;
- Teama de a pierde ceea ce aveau;
- Percepție asupra inutilității schimbării;
- Teama de a pierde puterea;
- Lipsa resurselor pentru a susține schimbarea;
- Alegerea nepotrivită a momentului;
- Atașamentul față de vechile obiceiuri;
- Preferința pentru stabilitate ca certitudine;
- Teama de noutate (teama de eșec).

Teoria lui Kotter privind forțele de respingere a schimbării și metodele de înlăturare a acestora se întemeiază pe modul cum reacționează oamenii – atât la nivel individual, cât și la nivel de grup – în cazul în care apare o modificare majoră în mediul lor de lucru.

Motivele principale care îi determină pe oameni să se opună schimbării:

- Toleranța scăzută față de schimbare;
- Interesul personal scăzut în ceea ce privește consecințele unei schimbări organizaționale;
- Evaluarea subiectivă a situației, conform mentalității;
- Lipsa de informații, ceea ce duce la neînțelegere și neîncredere.



Concluzie: *Este normal ca orice schimbare să genereze anxietate, fie că se produce în viața personală, fie în cea profesională.*

Orice schimbare este însoțită de o suită de preocupări (respingere, acceptare) la nivel individual și organizațional.

Motive pentru care managerii trebuie să înțeleagă cultura în perspectiva schimbării:

- Managerii pot lua decizii fără a analiza problema pe deplin;
- Managerii pot adopta decizii bazate pe o experiență anterioară care poate să nu mai fie relevantă la momentul actual;
- Managerii ar putea să-și raporteze mai bine activitatea la organizația lor dacă ar reuși să o înțeleagă;
- Managerii ar putea să-și sporească eficacitatea în muncă dacă ar fi capabili să anticipeze comportamentul subordonaților lor.

Depășirea rezistenței la schimbare

Metoda	De utilizat atunci când...	Avantaje	Inconveniente
1. Informare și comunicare	... informarea este insuficientă și inexactă	- suscită persoanelor <i>atinse</i> dorința să contribuie la schimbare	- poate necesita mult timp
2. Participare și implicare/ angajament	... atunci când persoanele vizate dețin funcții importante sau au forța de a rezista la schimbare	- ameliorează planificarea schimbării prin creșterea calității informației	- poate necesita mult timp

		disponibile și favorizează implicarea persoanelor vizate	
3. Facilitare și sprijin	... rezistența la schimbare este legată de probleme ce țin de resurse sau capacitatea de adapare	- ea răspunde direct unor nevoi precise în planul resurselor și al capacității de adaptare	- poate necesita mult timp și antrenează costuri importante
4. Negociere și înțelegeri (acordare de avantaje)	... schimbarea poate ocaziona pierderi importante pentru anumiți indivizi sau grupuri	- permite evitarea situației în care rezistența ar lua o amploare prea mare	- poate fi costisitoare și comportă riscul ca alte persoane să ceară avantaje similare
5. Manipulare	... alte strategii se dovedesc ineficiente sau sunt considerate costisitoare	- poate da rezultate rapide și puțin costisitoare	- poate cauza alte probleme dacă persoanele <i>atinse</i> se simt manipulate
6. Coerciția explicită sau implicită	... cel care inițiază schimbarea (<i>agentul schimbării</i>) este în poziție de autoritate și trebuie să acționeze rapid	- este rapidă și permite eliminarea oricăror forme de rezistență	- poate cauza alte probleme dacă persoanele <i>atinse</i> se înfurie

Oricare ar fi metoda utilizată, trebuie amintit că o rezistență la schimbare denotă în general necesitatea luării unor măsuri pentru a obține o armonizare mai bună între schimbarea planificată, situația și persoanele *atinse*.



2.3. Cultura organizațională în contextul schimbării (nivel de transformare, tipuri de cultură)

Transformarea organizațională implică schimbări la **trei niveluri**:

- Un prim nivel îl reprezintă schimbarea de atitudini și comportamente ale salariaților organizației;
- Nivelul al doilea de schimbare se referă la sistemul managerial în ansamblul său;
- Ultimul vizează straturile profunde ale organizației, ale sistemelor de valori, credințelor, afectivității comunității de salariați. De reținut că ultimul nivel sau grad de schimbări constituie baza primelor două, de unde rezultă primatul culturii organizaționale în ansamblul schimbărilor firmei.

Cultura organizațională = ansamblu de convingeri, valori, simboluri și modele de comportament care descriu natura mediului de lucru în organizație

Cultura organizațională este un set de valori și norme etice, specifice unei anumite instituții/companii, care jalonează:

- Conduita angajaților;
- Procesul decizional;
- Strategia dezvoltării;
- Tipul de abordare a publicului specific;
- Structura organizatorică.

Cultura organizațională include:

- **Nivelul vizibil** (clădiri, automobile, mobile, uniforme, ceremonii);
- **Nivelul invizibil** (valori, limbaj, proces decizional, gradul de reglementare a raporturilor între angajați, nivelul de încredere, lucrul în echipă, motivația, gradul de transparență)



Organizațiile au culturi tot așa cum oamenii au personalitate. Cultura este miezul întregii rețele organizaționale. Ea influențează și este influențată de strategie, structură, sistem, personal și deprinderi. De asemenea, este unul dintre elementele de identificare a unei organizații, fiecare dintre ele având propria individualitate.

Despre cultura organizației putem spune că:

- Este “personalitatea” organizației. Așa cum fiecare om are propria personalitate și organizația își dezvoltă o personalitate proprie, dată de oamenii care lucrează acolo;
- “Cultura organizațională reprezintă un ansamblu de tradiții, valori, proceduri, concepții și atitudini care creează contextul activității din organizație” (McLean și Marshall, 1993);
- Cultura organizațională este formată din comportamente rezultate din interacțiunile umane, norme stabilite prin rutinizarea activităților, valori dominante adoptate de organizație, reguli tacite, toate formând climatul interior;
- Cultura organizațională reprezintă credințele și normele adoptate de către organizație cu privire la desfășurarea activității specifice, precum și în ceea ce privește situația angajaților. Viziunea oricărei organizații trebuie să includă o filosofie, valori de bază și un scop, toate acestea purtând numele de *misiune organizațională*;
- Este vorba de climatul de concepții și valori care se exprimă în anumite trăsături dominante ale activității organizației. Relațiile dintre diferitele valori împărtășite, cât și la conținutul activității organizației-produsele și serviciile, simbolurile și ritualurile, aspectul fizic și amenajările organizației, practicile care se aplică în managementul resurselor umane, structura, tehnologia pe care o utilizează și procesele de socializare, recrutarea, articularea și implementarea strategiilor (Dawson, 1992).



Aspectele culturale ale organizației sunt cele care influențează eficiența schimbării, evidențiind dacă un individ se încadrează sau nu în structura generală, dacă este foarte bine motivat ori dacă este nesatisfăcut și dacă performanța lui este slabă, mediocră sau superioară.

Cultura organizațională este importantă pentru că definește și încurajează aptitudinile, obiceiurile, modurile de gândire și comportare stabilite și unanim acceptate.

Ceea ce din exterior este perceput ca fiind cultura organizațională este văzut de manageri ca o modalitate de la sine înțeleasă și aproape inconștientă de acțiune. Printre activitățile și acțiunile identificate și recomandate de o cultură organizațională sunt și cele prin care personalul își formează aptitudinile și stilul uzual de lucru - ceea ce trebuie să facă -, felul în care învață cum să fie eficienți. Astfel, culturile au implicații asupra aptitudinilor și activităților cărora li se asigură prețuire în cadrul organizației.

Tipuri de cultură organizațională:

Cercetările asupra organizației au conturat mai multe modele care asigură un cadru de analiză aprofundată a conceptului de cultură organizațională și un mijloc de identificare a implicațiilor ei practice. Un astfel de model a fost elaborat de Charles Handy (*Understanding Organizations*).

a. Cultura tip "Putere"

Este întâlnită frecvent în organizații mici, în unele companii comerciale și financiare, precum și în unele sindicate, organizații politice și grupuri de presiune cu unică orientare.

O astfel de structură e cel mai bine redată grafic sub forma unei rețele concentrice cu o sursă de putere centrală și cu linii de influență exercitate radial de la aceasta.

Controlul e exercitat mai ales prin intermediul unor persoane cheie alese special, conform unui număr restrâns de reguli; deciziile sunt luate mai curând ca efect al echilibrului de influențe, decât pe temei procedural sau pur logic. Organizațiile cu acest



tip de cultură pot răspunde rapid la evoluția evenimentelor, depind puternic de hotărârile celor de la centru pentru asigurarea reușitei.

Performanța este apreciată după rezultate. Atmosfera din aceste culturi poate părea dură, reușita fiind însoțită de un moral scăzut și de o fluctuație pronunțată a forței de muncă din cauza eșecurilor individuale sau a părăsirii acestui cadru competițional. Aceste culturi pot fi pe cât de eficiente, pe atât de neplăcute.

b. Cultura de tip “Rol”

Este tipică organizației clasice, formale, cunoscută mai mult prin conceptul de birocrație și poate fi reprezentată grafic printr-un templu. Acest tip de organizație este caracterizat prin puternice sectoare specializate sau funcționale. Există un grad înalt de formalizare și standardizare, activitatea sectoarelor funcționale și interacțiunea dintre ele fiind controlate prin reguli și proceduri, prin definirea posturilor și a autorității conferite acestora, a modalității de comunicare și prin reglementarea litigiilor dintre sectoarele funcționale. Poziția ierarhică este sursa de putere în această cultură. Oamenii sunt selectați în funcție de îndeplinirea satisfăcătoare a rolului lor, puterea personală nefiind acceptată, iar puterea profesională a expertului fiind tolerată numai pe locul lui propriu, regulile și procedurile reprezintă metode majore de influențare.

Pentru individ, cultura de tip rol oferă securitate și o ocazie favorabilă de a dobândi specializări profesionale. Dar este nemulțumitoare pentru persoane ambițioase, orientate spre putere, care doresc să-și exercite controlul asupra propriei munci sau care sunt interesate mai mult de rezultate decât de metode. O cultură de tip “rol” pare să satisfacă managerii carora le plac securitatea și predictibilitatea, care vor să aibă succes mai degrabă prin îndeplinirea rolului decât prin realizarea de contribuții personale uimitoare și care sunt mai interesați să devină din ce în ce mai experți în aplicarea metodologiei acceptate decât să-și îmbunătățească rezultatele personale.

c. Cultura de tip “Sarcină”

Este orientată spre sarcina profesională.



Accentul este pus pe executarea sarcinii, căutându-se asigurarea tuturor resurselor adecvate și a oamenilor potriviți pentru fiecare nivel al organizației, care apoi sunt lăsați să se descurce cât mai bine. Cultura tip ”sarcină” depinde de mobilizarea întregului grup, în scopul îmbunătățirii eficienței, precum și de identificarea individului cu obiectivele organizației. Ca atare, aceasta este o cultură de echipă în care rezultatele grupului se situează înaintea obiectivelor individuale și a celor mai multe divergențe dintre poziții și stiluri. Este cea mai adecvată tendințelor curente ale schimbării și adaptării, libertății individuale și diferențelor sociale scăzute, dar nu poate fi adecvată tuturor împrejurărilor.

Managerul dintr-o cultură de tip ”sarcină” trebuie să fie flexibil și încrezător în capacitatea sa de a acționa într-o atmosferă instabilă și, probabil, de scurtă durată. El trebuie să se aștepte să fie judecat în funcție de rezultate și să-i placă să coordoneze munca unor colegi care pot fi mai experți decât el însuși în realizarea diferitelor aspecte ale sarcinii. Fiecare membru al echipei se așteaptă la un oarecare control asupra propriei munci. Se consideră că este cultura preferată de majoritatea managerilor de nivel mediu.

d. Cultura de tip ”Persoană”

În cadrul acestei culturi, individul reprezintă un punct central. Ea are rostul de a-i servi și ajuta pe membrii ei, promovându-le interesele proprii, fără niciun obiectiv global. Are o structură descrisă cel mai bine printr-un ”roi” de particule.

Două sau mai multe astfel de culturi pot coexista într-o organizație, laolaltă cu toate subculturile existente, contribuind împreună la complexitatea organizației.

Cultura organizațională are impact direct în eficiența activităților desfășurate și în atingerea obiectivelor programelor instituției. O instituție are atâtea culturi organizaționale câți directori are. Pentru a fi performantă, organizația trebuie să multiplice experiențele valoroase, chiar construind cultura instituției după cele mai valoroase modele de activitate.



2.4. Mecanisme de manifestare a culturii organizaționale

Cultura organizațională se manifestă prin două mecanisme diferite:

- Simbolurile de suprafață;
- Simbolurile de profunzime.

Simbolurile de suprafață sunt cele folosite deliberat pentru crearea unei imagini a organizației: declararea misiunii, logo-ul, rapoartele și bilanțurile anuale, uniforma, etc.

Simbolurile de profunzime sunt manifestările concrete ale modului în care se realizează activitatea. Simbolurile de profunzime au fost studiate de Trice și Beyer (1984) care le-a clasificat în 4 categorii:

1. Practicile

Acestea sunt ritualurile, ceremoniile și obiceiurile cu diferite forme de manifestare: de exemplu, dineul anual, vizita președintelui companiei într-o sucursală, decernare de premii, etc.

2. Formele de comunicare

Este vorba de istorisiri, mituri, ”epopei”, ”legende”, snoave, simboluri și sloganuri ce pot fi găsite în organizație.

Diferitele evenimente din trecutul organizației ajung să fie povestite și repovestite, înflorite și exagerate devenind mituri și legende, care reprezintă o modalitate pozitivă de a stimula munca oamenilor deoarece reprezintă țeluri spre care pot aspira.

3. Manifestările materiale

Cultura organizațională se manifestă prin mai multe aspecte materiale (de exemplu: amplasarea, birourile comune sau individuale, bufetul sau bonurile la cantină, costumele sau vestimentația pentru ocazii speciale, afișele, flipchart-urile, rețelele de calculatoare sau unitățile separate de calcul, mobilierul, etc.).



4. Limbajul

Orice organizație are un jargon care reprezintă mai mult decât o formă prescurtată și convenabilă de comunicare deoarece afectează comportamentul oamenilor.

De fapt, în orice organizație se poate vorbi despre o rețea culturală formată din povestiri, simboluri, ritualuri, proceduri, structuri ierarhice (de putere), structuri organizaționale (de execuție), structuri de control.

Manifestări ale culturii organizaționale în condițiile schimbării:

Aplicând conceptul de cultură la organizații, ne referim la ideile, credințele, tradițiile și valorile lor, care își găsesc expresie, de exemplu, în stilul managerial dominant, în felul în care sunt motivați membrii acestora, în imaginea publică, etc. Acestea diferă în ceea ce privește atmosfera, felul în care se lucrează, nivelul energiei, orizontul individual – toate acestea fiind influențate de istorie și tradiții, de situația actuală, de tehnologie, etc.



3. ELABORAREA STRATEGIILOR DE SCHIMBARE

3.1. Analiza contextului schimbării

Pentru elaborarea strategiilor de schimbare este nevoie de identificarea competențelor și capabilităților organizaționale precum și de o analiza a mediului în care organizația își desfășoară activitatea:

- Analiza mediului intern;
- Analiza mediului extern.

Analizele SWOT / STEP și schimbarea

Analiza SWOT a organizației se realizează cu scopul de a identifica punctele tari și deficiențele, precum și oportunitățile-amenințările cărora organizația trebuie să le facă față în procesul schimbării.

Analiza STEP (vizează mediul extern îndepărtat) contribuie la identificarea oportunităților și amenințărilor generate de factorii sociali, tehnologici, economici și politici.



3.2. Stabilirea obiectivelor

Obiectivele trebuie să fie SMART:

- **S**pecifice;
- **M**ăsurabile;
- (posibil de) **A**tins/abordabile;
- **R**ealiste;
- încadrabile în **T**imp.

Specific – înseamnă că un obiectiv indică exact ceea ce se dorește a se obține.

Un obiectiv specific este foarte clar exprimat, nu lasă loc de îndoieli. Un obiectiv specific diferă în primul rând de unul general. El vizează rezultate concrete, iar nu rezultate în general.

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu *Specific*, utilizați întrebări precum: Cine? Ce? Când? Cum? Care este grupul țintă? Nu este însă obligatoriu ca un obiectiv să răspundă, în mod obligatoriu, la toate întrebările de mai sus în același timp.

Măsurabil – înseamnă că un obiectiv poate fi cuantificat, fie cantitativ, fie calitativ.

Un obiectiv măsurabil este cel care permite stabilirea cu exactitate a faptului că a fost atins ori nu, sau în ce măsură a fost atins. De asemenea, un obiectiv măsurabil permite monitorizarea progresului atingerii lui.

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu *Măsurabil*, utilizați întrebări precum:

- Cât de mult(ă)?
- Cât de mulți(e)?



Abordabil/de Atins/reAlizabil – înseamnă că un obiectiv poate fi într-adevăr atins.

În acest sens, trebuie luate în considerare mai multe aspecte:

- Prin definirea obiectivului nu se propune realizarea a ceva imposibil de atins în condițiile date (Ex: nu se poate realiza o autostradă într-o săptămână și nici peste un ocean, dacă adâncimea apei în unele locuri este de câțiva km.);
- Obiectivul în cauză poate fi atins în condițiile proiectului, de către organizația sau persoana care este responsabilă de realizarea lui. În acest sens, trebuie ținut cont de resursele existente, capacitatea organizației, timpul disponibil necesar.

În mod ideal, obiectivele trebuie să nu depindă de acțiunile unei alte entități decât cea care are responsabilitatea realizării lor.

Relevant – înseamnă că realizarea obiectivului contribuie la impactul vizat de proiect.

Realizarea unui obiectiv trebuie să contribuie în mod nemijlocit la atingerea unui obiectiv mai mare, mai general. În acest sens, el trebuie să vizeze un anumit impact.

Relevanța unui obiectiv se evaluează în raport cu obiectivul general al aceluși proiect.

Încadrat în Timp – înseamnă că obiectivul conține și data până la care este prevăzut a se realiza.

Legat de un obiectiv încadrat în Timp, știm cât ar trebui ca acesta să se realizeze.

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu *încadrat în Timp*, utilizați întrebări precum:

- Când?
- Până când?
- În ce perioadă?

După stabilirea obiectivelor este necesară stabilirea publicurilor țintă, pentru a se alege o strategie potrivită și a se construi mesajele în acord cu acesta. În funcție de complexitatea campaniei, publicurile se pot segmenta în diverse moduri, în funcție de vârstă, sex, orientare sexuală, pregătire, opinii religioase etc. Este important să se



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

cunoască foarte bine structura publicului pentru ca să nu se intre în conflict cu opiniile acestuia, care nu au legătură cu schimbarea pe care organizația intenționează să o introducă.



3.3. Elaborarea strategiei

Pe baza analizei SWOT se pot defini patru tipuri de strategii:

Strategie S-O, construită pe punctele tari ale organizației în schimbare, profitând de oportunitățile apărute în mediul extern.

Strategie S-T, construită pe punctele tari ale organizației în schimbare, ignorând amenințările apărute în mediul extern.

Strategie W-O, cu rolul de a minimaliza punctele slabe ale organizației și de a putea profita de oportunitățile apărute în timpul schimbării.

Strategie W-T, care minimizează/ignorează deopotrivă punctele slabe ale organizației și amenințările externe schimbării.

Strategia trebuie să țină cont de faptul ca forțele favorabile schimbării trebuie să depășească, din punct de vedere al intensității, forțele care se opun acesteia:

Forțe PRO Schimbare > Forțe CONTRA Schimbare

Bareil (2004) propune utilizarea de strategii specifice pentru fiecare din fazele preocupării determinate de o schimbare.

Nicio preocupare pentru schimbare:

Strategie: a destabiliza

- Se discută despre maniera în care schimbarea ar fi utilă în activitatea cotidiană a destinatarului.
- Se vorbește frecvent despre schimbarea ce va veni.

Preocupări centrate pe destinatar:

Strategie: a liniști și a informa



- Informarea destinatarului asupra noilor condiții de muncă (salariu, competențe, evaluare, carieră, etc.)
- Informarea destinatarului cu privire la impactul schimbării asupra sarcinilor și responsabilităților sale
- Discutarea noului său mediu de lucru (loc de muncă, colegi, etc.)

Preocupări centrate pe organizație:

Strategie: clarificarea opțiunilor

- Legitimarea schimbărilor clarificând raporturile de autoritate/influență organizaționale și motivele care au condus la definirea acelor opțiuni
- Facilitarea intervenției altor stakeholders credibili în procesul schimbării, cum ar fi directorii de departamente, etc. (director de proiect, etc.)
- A se evita: discutarea dezavantajelor schimbării

Preocupări centrate pe schimbare:

Strategie: a informa

- Implicarea destinatarului în elaborarea planului de realizare a schimbării în cadrul departamentului său, de ex., (calendarul, etapele schimbării, etc.)
- A se evita: discutarea planului anterior acestei faze, mai ales că angajații sunt preocupați de ceea ce li s-ar putea întâmpla

Preocupări centrate pe experimentare:

Strategie: adâncirea sentimentului de incompetență

- A se ține cont de perioada de adaptare la schimbare a destinatarului în momentul evaluării performanței sale
- Alocarea unei perioade de timp pentru ca destinatarul să asimileze noile abilități și aptitudini pe care le impune schimbarea
- Realizarea unei liste cu succesele și dificultățile pe care le-a parcurs

Preocupări centrate pe colaborare:



Strategie: a împărtăși

- Încurajarea destinatarului să discute despre *trucurile* care l-au ajutat să se adapteze schimbării
- Cooptarea lui în calitate de *coach* pe lângă colegii săi pentru a le facilita adaptarea
- Oferirea posibilității de a transmite expertiza sa altor grupuri interne

Preocupări centrate pe ameliorarea schimbării:

Strategie: valorificarea expertizei

- Încurajarea destinatarului de a face propuneri de ameliorare a schimbării
- A se evita: elaborarea a numeroase piste de ameliorare a schimbării
- Utilizarea specialiștilor în procesul de ameliorare a schimbării.

Formula lui Gleicher

Evaluarea forței relative care afectează succesul sau alte aspecte ale programelor de schimbare individuală sau organizațională poate fi realizată folosind următoarea formulă:

$$D \times V \times F > R$$

O schimbare semnificativă implică trei factori esențiali: D, care reprezintă insatisfacția cu modul de lucru sau situația curentă, V – viziunea a ceea ce e posibil și F – primii pași concreți pentru a îndeplini viziunea.

Dacă produsul acestor factori e mai mare decât R, adică rezistența la schimbare, atunci schimbarea este posibilă.

Fiind vorba de un produs, dacă oricare dintre factorii D, F sau V este prea mic sau egal cu zero atunci rezultatul va fi prea mic pentru a înfrânge rezistența.



Sfaturi pentru un management eficient al schimbării:

- Analizați schimbarea pe termen lung și estimați impactul schimbării în 1, 2 și 5 ani.
- Încurajați continuarea acelor comportamente și procese propuse până când schimbarea are oportunitatea de a se ancora în cultura organizațională
- Planificați schimbarea astfel încât membrii organizației să perceapă cât mai repede primele rezultate pozitive, încurajatoare
- Oamenii implicați trebuie să recunoască faptul că schimbarea este riscantă, poate să sperie și că îi face pe oameni să își dorească să revină la confortul oferit de rutina anterioară
- Indiferent cât de mult au nevoie angajații să sărbătorească schimbarea, ei au nevoie și de momente pentru a deplânge trecutul, pentru a depăși și uita modalitățile familiare în care își desfășurau activitatea în trecut. Chiar dacă schimbarea trebuie văzută ca esențială și pozitivă, ea implică și pierderile ei colaterale: pierderea unor colegi de muncă, pierderea unor momente de confort, renunțarea la procese cunoscute, destrămarea unor rețele de comunicare,

La rândul său, orice tip de schimbare generează mai mult sau mai puțin mecanisme de gestionare a stressului.

Rezolvarea lor este propusa de de către Kotter în 8 pași :

- creați senzația urgenței
- alcătuiți o echipă care să ghideze schimbarea
- dezvoltați o viziune și o strategie a schimbării
- comunicați în așa fel încât să fiți bine înțeleși și urmați
- delegați pentru ca ceilalți să acționeze singuri
- faceți în așa fel încât să stabiliți și obțineți rezultate cât de mici în termene scurte
- nu lasați pe nimeni neinformați
- creați o nouă cultură organizațională



3.4. Stresul: reacții în cadrul schimbării și intervenții asociate

Anumite persoane vor percepe transformările din viața lor ca pe o provocare, altele ca pe surse reale ale unor situații pentru care nu posedă toate resursele necesare pentru a le face față. În acel moment, se instalează stresul.

Astfel, stresul depinde de evaluarea pe care noi o facem propriilor resurse pentru a fi capabili să facem față anumitor provocări. De aceea, o astfel de situație ar putea fi *stresantă* pentru unul sau altul dintre noi.

Stresul:

- Orice eveniment care modifică modul nostru de viață și care este susceptibil de a ne produce o stare de disconfort psihologic;
- Reacția la evenimente de acest gen depinde de modul în care le percepem:
 - *Apărare*: nu există stres, reacție pozitivă, stimulare;
 - *Gândul ca nu există resurse pentru a face față evenimentului în cauză* produce: stres, reacție negativă.

Mai precis, stressul la locul de muncă se definește după cum vom vedea în exemplul de mai jos.

Exemplu:

- Un angajat care accede la un post, de conducere, dar care nu a condus niciodată și care nu se simte bine pregătit pentru a îndeplini astfel de sarcini va traversa o perioadă de stress, atât timp cât el nu va percepe că are resursele necesare pentru a face față noului statut (întrebați participanții dacă au trăit experiențe similare).



Reacții asociate stresului în cadrul schimbărilor organizaționale:

Psihice

- Migrene, probleme cu somnul, tensiuni musculare, turburări gastro-intestinale, etc.

Psihologice

- Stare depresivă, plictiseală, anxietate, pierderi de memorie, instabilitate, frustrare, iritabilitate, descurajare, etc.

Comportamentale

- Absenteism, toxicomanie, neliniște, izolare, agresivitate, creativitate scăzută, probleme interpersonale, etc.

Motivul pentru care mulți cercetători, medici, psihologi, angajați și angajatori se preocupă de sănătatea psihologică în organizații este acela că problemele de sănătate mentală pot avea repercusiuni grave asupra funcționării indivizilor, dar și consecințe negative asupra organizațiilor.

Prezenteism: perioada în cursul căreia persoana care suferă de o problemă de sănătate psihologică (sau psihică) rămâne prezentă la locul de muncă, dar se constată o reducere a eficienței și performanței sale.



Câteva statistici privind problema sănătății psihologice a muncii demonstrează amploarea fenomenului:

- Un muncitor din 10 suferă de depresie, anxietate, stress sau surmenaj (BIT);
- Problemele de sănătate mentală costă între 3% și 4% din PIB-ul țărilor UE;
- În Canada, productivitatea scăzută asociată depresiei și suferinței este evaluată la 6 miliarde de dolari.

Situația în Europa:

- În 2000, aproape 1 muncitor din 3 se declară afectat de stres;
- Stresul este a doua problemă de sănătate a muncii după tulburările musculare și osoase;
- Stresul este la originea a 50% până la 60% din totalul zilelor de lucru pierdute;
- Stresul costă statele membre UE cel puțin 20 miliarde de euro în fiecare an.

Paoli & Merllie (2000)

Consecințele stressului pentru organizații:

- Costuri directe:
 - Absențe ocazionale;
 - Invaliditate de scurtă sau lungă durată;
 - Medicamente;
 - Cheltuieli paramedicale.



- Costuri indirecte:
 - Salariu pentru înlocuitori;
 - Cheltuieli de formare pentru înlocuitori;
 - Productivitate scăzută;
 - Creșterea gradului de încărcare a personalului disponibil;
 - Prezenteism;
 - Deteriorarea climatului de muncă;
 - Nemulțumiri legate de locul de muncă;
 - Ore suplimentare.

*(Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations (2003)/
Charta privind sănătatea și securitatea muncii în organizații)*

Un studiu realizat la Québec a demonstrat că sursele cele mai importante ale stresului în interiorul unei organizații sunt:

- Supraîncărcare din punct de vedere cantitativ:
 - O mare cantitate de muncă trebuie îndeplinită într-un timp foarte scurt;
 - O tendință foarte răspândită în interiorul mai multor organizații: reducerea numărului de posturi și redistribuirea sarcinilor la cele rămase în schema organizației.
- Aprecieri scăzută :
 - Aprecieria este legată de motivația și satisfacția muncii, fiind un indicator psihologic;
 - Cu toții avem nevoie să ne simțim apreciați, valorizați și susținuți de anturajul nostru = modalitate de a putea realiza cât mai bine munca noastră;
 - Aprecieria se face periodic, de o manieră simplă. Nu e nevoie pentru aceasta de recompense salariale. Este suficient să subliniem ceea ce au



făcut alții bine, să încurajăm, etc. Aprecierea poate lua și forma unui salariu adecvat, stabilitatea locului de muncă și posibilitatea ascensiunii în carieră.

- Relații slabe cu superiorul:
 - Relațiile la locul de muncă au o influență mare asupra motivației și satisfacției angajaților. Astfel, a munci într-un climat agreabil, de încredere, face ca angajații să se simtă mai susținuți, iar tensiunile sunt mult mai puțin prezente;
 - Relațiile de muncă sunt pe trei nivele: superior, colegi, clienți. Toți vor avea o influență asupra sănătății psihologice a angajaților;
 - Stilul de conducere al superiorului este tipul de relație care are impactul cel mai important asupra sănătății psihologice a angajaților:
 - Stilul autoritar: diminuarea climatului de încredere și ajutor, apariția tensiunilor și conflitelor;
 - Stilul participativ, disponibil, oferind apreciere: creșterea motivației, satisfacției și echilibrului psihologic al angajaților.

- Lipsa participării la luarea deciziilor și circulația insuficientă a informației:
 - Deciziile la nivelul organizațional: decizii privind orientarea și strategiile adoptate de către organizație;
 - Decizii la nivel individual: decizii privind propria activitate;
 - Favorizând participarea angajaților la aceste tipuri de decizii se poate contribui la diminuarea nivelului de tensiune psihologică, creșterea satisfacției lor în ceea ce privește propria muncă, creșterea aprecierii de sine;
 - Circulația informației: accesul la informație permite evitarea tensiunilor și a anumitor conflicte, precum și diminuarea sentimentului de insecuritate;
 - De ce? Permite cunoașterea direcției în care se îndreaptă organizația și îndeplinirea cât mai eficientă a sarcinilor.



*(Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, 2003 /
Charta privind sănătatea și securitatea muncii în organizații)*

Alte cauze generatoare de stress organizațional:

- Supraîncărcarea calitativă a muncii (competențe inadecvate pentru efectuarea muncii);
- Subîncărcarea muncii (plictiseala);
- Constrângeri legate de timp (termene precise);
- Conflict de rol (așteptări incompatibile sau neconcordanțe între propriile credințe și valori și cele ale superiorului sau colegilor), etc.

Cauze personale asociate stresului:

Anumite caracteristici personale ne pot predispune să trăim în stress și să avem probleme de sănătate psihologică a muncii. Ele vin să influențeze mecanismul nostru de percepție.

- Personalitatea:
 - Tendință puternică orientată spre competiție;
 - Simțul urgenței (a nu lăsa niciun răgaz);
 - Ambițios și perfecționist;
 - Nevoia de control;
 - Nevoia constantă de autodepășire;
 - Obiective foarte ridicate în raport cu posibilitățile lor;
 - Puține activități în afara locului de muncă;
 - Sentimentul culpabilității atunci când o persoană se destinde.
- Vârsta:
 - Puține date privind această variabilă;



- Tipul de stres variază în funcție de vârstă;
 - Exemplu: stresul datorat schimbărilor tehnologice va fi mult mai mare la muncitorii în vârstă, decât la cei mai tineri.

- Sex:
 - Femeile sunt mult mai predispuse anxietății și pericolelor de natură psihologică, decât bărbații;
 - Femeile sunt de 2 ori mai susceptibile de a trăi o depresie, decât bărbații;
 - Bărbații au de 3 ori mai multe probleme legate de alcoolism și toxicomanie decât femeile.

- Personalitate negativă:
 - Persoana care este predispusă să trăiască emoții negative (tristețe, culpabilitate, furie, ostilitate);
 - Interpretarea unei situații stresante ca fiind amenințătoare, injuste și inechitabile;
 - Tendința de a vedea « jumătate goală a paharului ».

Intervenții ce se pot realiza:

Intervenții la nivel primar:

Obiectivul intervențiilor este de a reduce sursele stresului la locul de muncă, acționându-se direct asupra cauzelor.

Exemple:

- Încurajarea stilului de management participativ;
- Reorganizarea muncii cu scopul de a diminua cantitatea de muncă și a clarifica responsabilitățile fiecăruia;
- Realizarea unei evaluări anuale a contribuției angajaților cu scopul de a favoriza aprecierea lor;



- Organizarea periodică a reuniunilor cu propriul grup de muncă cu scopul de a facilita accesul la informații și luarea deciziilor.

Intervenții la al doilea nivel:

Obiectivul intervențiilor este acela de a ajuta personalul să se adapteze mai bine mediului organizațional. Le vor fi furnizate elementele necesare în scopul unei mai bune gestionări a stresului. Se acționează deci asupra factorilor personali.

Exemple:

- Activități de sensibilizare și informare privind sănătatea psihologică a muncii;
- Cunoștințe privind maniera de a controla stresul, timpul, adaptarea la schimbări.

Intervenții la al treilea nivel:

Obiectivul intervenției este acela de a trata și reabilita personalul care suferă sau care au avut o problemă de sănătate psihologică la locul de muncă. Se acționează asupra consecințelor.

Exemple:

- Organizația poate angaja/avea în vedere un tip de *serviciu* în ajutorul angajaților;
- Menținerea legăturii de serviciu cu persoana absentă;
- Existența unui protocol de reinserție la locul de muncă (după o perioadă de absență).

Concluzie:

La nivel organizațional, strategiile privind gestiunea stresului pot fi grupate după cum urmează:

- strategii privind reducerea sau eliminarea anumitor factori de stres la locul de muncă;
- strategii privind creșterea rezistenței personalului la stres;



- strategii privind acordarea de asistență specializată persoanelor care suferă, în special celor cu probleme de sănătate psihologică la locul de muncă.



4. ABILITĂȚI MANAGERIALE NECESARE SCHIMBĂRII

4.1. *Leadership: funcții, factori, principii, stiluri*

În multe lucrări, termenul *leadership* apare și ca *definiție a funcției de conducere*, alături de accepțiunea de *influență ce decurge din viața internă a unui grup informal*. Diversele studii în domeniul managementului folosesc acest termen și pentru a desemna *diferitele stiluri de autoritate și influența socială informală a persoanelor în grupuri*. *Leadership-ul* este definit uneori ca „abilitate a unui manager de a obține implicarea efectivă a unor persoane în implementarea unui anumit curs de acțiune”.

Leadership înseamnă a face lucrurile și a rezolva problemele prin oameni - a atinge obiective sau a îndeplini sarcini de muncă cu ajutorul unei echipe sau al unui grup.

Leadership-ul poate fi definit ca *un proces de mobilizare, încurajare și antrenare* a indivizilor, astfel încât aceștia să contribuie cu ce este mai bun în realizarea obiectivelor dorite. Indivizii care sunt capabili să îndeplinească cele trei cerințe se numesc *lideri*.

Liderii își exercită modul de a acționa aplicându-și atributele specifice leadershipului: credințe, valori, etică, caracter, cunoaștere și abilități. Deși poziția ierarhică îi oferă cuiva autoritatea de a îndeplini anumite sarcini și obiective în organizație, puterea pe care o are nu îl face automat lider, pentru că, așa cum vom vedea pe parcurs, *nu există echivalență între lider și manager*. Ideal ar fi ca toți managerii să fie lideri buni, dar acest lucru nu este și obligatoriu, în fapt, managerul își exercită influența asupra echipei pe care o conduce și pe care o determină să acționeze într-un anumit mod pentru realizarea obiectivelor propuse. Mai ales în afaceri, succesul depinde, în mare măsură, de abilitatea liderului de a transmite echipei (grupului profesional) viziunea, entuziasmul și sensul intențiilor sale. Se consideră că un *leadership* de calitate este esențial, dar nu suficient pentru un management reușit.

Principalul rol în succesul managementului schimbării îl au liderii.



Deși diferiți ca rol în cadrul unei organizații (**managerii** - privesc spre interior, acționează pentru descoperirea talentelor unice ale fiecărui individ și transformarea lor în performanță; **liderii** - privesc spre exterior, sunt vizionari, strategii, mobilizatori) prin perspectiva diferită pe care o au, în cazul managementului schimbării liderii trebuie să conlucreze cu managerii pentru succesul procesului de schimbare. Liderul este cel care creează viziunea, care trezește entuziasmul, mobilizează, dar managerul este cel care creează performanța în fiecare angajat, grăbind « reacția » dintre talentele angajatului și obiectivele instituției.

Funcții ale *leadership-ului*

Pornind de la caracteristicile *leadership-ului*, se pot evidenția o serie de *funcții* ale acestuia:

- *Activarea interacțiunii grupului*, care se evidențiază ca stimul pentru grup, mai ales când acesta este nou-constituit;
- *Menținerea unei interacțiuni eficiente*, care reprezintă o continuare a funcției precedente - această funcție implică focalizarea acțiunii grupului pe obiectivele propuse și realizarea - de către lider - a echilibrului participării membrilor grupului la sarcină;
- *Asigurarea satisfacției membrilor grupului în urma participării*, fiecare dintre aceștia trebuind să fie stimulat să obțină satisfacția maximă din realizarea sarcinii;
- *Managementul conflictelor*, care se focalizează pe necesitatea cunoașterii de către lider a momentelor în care intervenția sa este necesară sau, din contră, inoportună în rezolvarea unor conflicte apărute în interiorul grupului;
- *Construcția grupului și asigurarea coeziunii*, care presupune cunoașterea de către lider a modului de participare diferit - cantitativ și calitativ - din partea fiecărui membru al grupului, în funcție de personalitatea fiecăruia;
- *Încurajarea grupului în direcția perfecționării proprii*, care se realizează prin stimularea autoevaluărilor și focalizarea pe procesele ce se desfășoară în grup, în scopul îmbunătățirii performanțelor, atât individuale, cât și ale întregului grup.



Leadershipul poate fi privit fie ca atribut, fie ca proces.

Ca **atribut**, leadershipul reprezintă o sumă de caracteristici de personalitate și de tipare comportamentale care fac ca persoanele respective să fie mai eficace în realizarea obiectivelor lor.

Ca **proces**, leadershipul este «acțiunea liderului, întemeiată pe diverse surse de putere și pe un set specific de aptitudini, îndreptată spre influențarea membrilor unui grup, pentru ca activitatea acestora să urmărească realizarea unui obiectiv comun».

Stilul de leadership este dat de modul în care are loc interacțiunea dintre :

- Lider: tip de caracter, valori, atitudini, concepții, poziție, experiență;
- Subordonați: tipuri de caracter, valori, atitudini, concepții, coeziunea grupului;
- Situația: natura activității, etapa din viața organizației, cultura organizației, caracteristicile activității, mediul socio-politic și economic.

Cele mai importante **elemente pentru un leadership eficient** au fost relevate prin studii cu privire la gradul de satisfacție al angajaților:

- **Încrederea;**
- **Comunicarea.**

Încrederea în liderii de top ai organizației a fost singurul indice menționat de toți participanții la cercetare.

O comunicare eficientă care construiește încredere atunci când acoperă trei zone critice și urmărește:

- Să îi ajute pe angajați să înțeleagă strategia generală a organizației;
- Să îi ajute pe angajați să înțeleagă cum pot contribui la punerea în aplicare a strategiei și atingerea obiectivelor acesteia;
- Să comunice informații angajaților cu privire la modul în care funcționează organizația și la modul în care contribuie fiecare departament la îndeplinirea obiectivelor strategice.

Prin urmare, cele două trăsături esențiale ale liderului sunt impuse de 2 necesități: să inspire încredere și să comunice o viziune cu privire la ținta spre care se îndreaptă organizația.



Factori de leadership

Fiecare organizație are un mediu particular, care impune într-o măsură semnificativă modul de acțiune al liderului. Acest mediu este stabilit de către „moștenirea” liderilor anteriori, de cultura organizațională și de modul de acțiune al noilor lideri. Există patru elemente majore care determină succesul în leadership:

1. Liderul

Liderul trebuie să aibă o înțelegere onestă a abilităților sale, a ceea ce este, ce știe și ce face. De asemenea, un lider trebuie să știe că oamenii care îl urmează sunt cei care îi determină succesul sau eșecul. Dacă discipolii nu au încredere în liderul lor, atunci ei nu vor fi inspirați de acesta. Un lider trebuie să îi inspire pe aceia care îl urmează, nu pe superiorii săi sau pe sine însuși. Dacă este preocupat doar de acest lucru e posibil să constate că alături de el nu mai e nimeni.

2. Discipolul

Oamenii sunt diferiți, deci au nevoie de stiluri diferite de leadership. Astfel, un nou angajat are nevoie de mai multă supraveghere decât un angajat cu experiență. O persoană mai puțin motivată are nevoie de altceva decât un entuziast. Liderul trebuie să își cunoască oamenii, iar punctul fundamental de plecare este o bună înțelegere a naturii umane. Liderul trebuie să ajungă să știe ce este, ce știe și ce face fiecare dintre angajații săi.

3. Comunicarea

Liderul se impune printr-o comunicare bi-univocă. Mare parte din această este comunicare non-verbală. Modul în care liderul comunică poate să potențeze sau poate să dăuneze relației cu cei din echipă.

4. Situația

Nu se pot aborda identic diversele situații, de aceea liderul trebuie să își stabilească cele mai bune metode de lucru, adaptate la situația respectivă. La acestea se



adaugă și diverși factori externi, respectiv intervenția altor membri ai organizației, șefi, colegi, dar și abilitățile oamenilor, liderii informali și cultura organizațională.

Noțiunea de rol - rolul definește atitudinea pe care o adoptă, mai mult sau mai puțin conștient un individ în interiorul grupului. Această atitudine determină afirmarea unor trăsături de personalitate ale individului și acțiunile sale în scopul integrării în grupul respectiv.

Fiecare membru al grupului trebuie să își asume un rol. Astfel, putem distinge:

1. *Rolul axat pe sarcină* este asumat de cei ce își ajută șeful în luarea deciziilor și în conducerea activității. Ei dau dovadă de inițiativă, adaugă informații sau sugestii pentru ameliorarea muncii, se implică în coordonarea grupului și emit judecați de valoare asupra funcționării grupului. Aceștia dau dovadă, de multe ori, de calități de lider.

2. *Rolul axat pe relațiile din interiorul grupului* este jucat de aceia care iau asupra lor sarcini sau decizii ce privesc activitatea grupului, exprimându-și adesea opinii asupra grupului și a modului în care este condus. Sunt persoane ce manifestă solidaritate față de problemele grupului și față de persoanele ce îl compun, joacă rolul de conciliatori în cazul unor conflicte și încurajează participarea celorlalți la luarea deciziilor și la comunicarea în interiorul grupului. O altă categorie din cadrul aceluiași rol reprezentată de persoanele care se mulțumesc să urmeze normele grupului, sunt mereu cordiale, dar nu se implică în viața grupului;

3. *Rolul axat pe preocupările individuale* aparține celor ce acționează, în primul rând pentru atingerea unor interese personale, chiar dacă acestea contravin interesului de grup. De obicei, aceștia se opun inițiativelor grupului, manifestă o rezistență pasivă sau, din contră, doresc să obțină o poziție dominantă care să le aducă o anumită considerație din partea grupului.



Obiective, valori și concepte - elementele de bază ale leadershipului

Liderii își exercită influența asupra mediului organizațional prin trei tipuri de acțiuni:

1. Stabilirea obiectivelor și standardelor de performanță;
2. Evidențierea și respectarea valorilor organizaționale;
3. Promovarea principiilor de administrare și a celor umane în interiorul organizației.

Organizațiile de succes au lideri care stabilesc standarde ridicate și obiective cu privire la întreg spectrul organizațional: strategii, planuri, întâlniri, prezentări, productivitate, calitate și încredere.

Valorile reflectă interesul organizației pentru factorii interesați și definesc modul în care este susținută activitatea.

Conceptele amintite definesc produsele și serviciile oferite de către organizație precum și metodele, respectiv procesele de acțiune.

Toate aceste elemente creează ceea ce se numește „personalitatea” organizației și modul în care este ea percepută de actorii organizaționali. Această personalitate definește ulterior rolurile, relațiile, recompensele și ritualurile care se vor desfășura în interior, influențând iremediabil și modul în care se desfășoară schimbarea.

Cultura și climatul organizațional

Succesul unei schimbări este condiționat de analiza răspunsurilor la următoarele întrebări legate de climatul organizațional:

- Cât de bine clarifică liderul obiectivele și prioritățile schimbării? Ce așteaptă el de la cei implicați în schimbare?
- Ce sistem de recunoaștere a valorii, de recompensare și pedepsire există?
- Cât de competenți sunt liderii?
- Sunt liderii liberi să ia decizii?
- Ce se va întâmpla dacă apar greșeli în procesul de schimbare?



Climatul organizațional este legat direct de stilul de management și leadership al fiecărui lider, se bazează pe valorile, atributele, abilitățile, acțiunile și prioritățile acestuia. Climatul etic este legat de cum se fac lucrurile corect și de comportamentele acceptate și recompensate. Comportamentul liderului este aici definitiv.

Stiluri de leadership

Activitatea din organizație, indiferent de specificul acesteia, poartă amprenta stilului de conducere practicat la momentul respectiv. Se știe că performanțele globale ale acesteia, alături de gradul de satisfacție la nivel grupal sau individual, fluctuează și în funcție de stilul de conducere practicat la un moment dat. Necesitatea investigării stilurilor de conducere derivă din:

- *Efectele* deosebit de relevante pe care practicarea unui anumit stil de conducere le are asupra climatului psihologic, socioafectiv, relațional din cadrul organizației sociale, precum și asupra productivității muncii;
- Stilul de conducere are *o mare capacitate de a se difuza* în rândul membrilor grupului, el este *molipsitor* pentru întreaga organizație, în mod voit sau nu, conducătorul își *formează*, își *educă* adesea echipa în conformitate cu propriul stil de conducere;
- Stilul de conducere *nu acționează izolat*, de sine stătător, ci *corelat cu alte variabile*;
- Stilul de conducere se corelează și cu *mentalitățile* conducătorului, care reprezintă orientările conducerii îndelung practicate și cristalizate în fenomene de natură psihosocială, cum ar fi atitudinile, opiniile, judecățile, deprinderile de acțiune, între stilul de conducere, orientările și mentalitățile conducerii există o strânsă interdependență;
- Stilul de conducere *nu este doar o simplă variabilă personală*, ci și *o variabilă organizațională*, afectând persoanele, relațiile dintre ele și chiar organizația în întregul ei.

Definiția stilurilor de *leadership* (după Lippitt și White):

	Stil Autocratic	Stil Democratic	Stil „Laissez-faire”
1. Determinarea politicilor	Toate politicile sunt determinate de responsabil.	Toate politicile dau naștere la discuții și decizii în grup. Responsabilul încurajează discuția și ajută grupul.	Libertate completă lăsată oricărei decizii de grup sau individuală, fără ca responsabilul să intervină.
2. Alegerea tehnicilor și elaborarea etapelor	Tehnicile și etapele sunt dictate una câte una de autoritate.	Desfășurarea etapelor este fructul discuțiilor în grup. Dacă autoritatea propune tehnici, ea indică mai multe posibilități înainte și lasă alegerea grupului.	Autoritatea procură anumite instrumente grupului și semnifică furnizarea informațiilor la cerere. Ea nu ia inițiativa de a participa la discuții.
3. Repartiția sarcinilor și colegilor de lucru	Responsabilul îi impune fiecăruia sarcina și colegul de lucru.	Membrii grupului pot lucra cu cine vor. Repartiția sarcinilor este discutată în grup.	Autoritatea se abține de la a participa la repartiția sarcinilor și a colegilor de lucru.
4. Atitudinea în raport cu criticile și elogiile	Responsabilul „personalizează” criticile și elogiile.	Responsabilul este obiectiv și funcțional. Se străduiește să fie un membru egal al grupului, evitând să ocupe un loc prea mare.	Autoritatea face rar comentarii asupra activității membrilor. Ea nu intervine decât la solicitare. Nu încearcă să evalueze sau să regleze cursul evenimentelor.

Abordarea schimbării în patru cadre

Bolman și Deal sugerează că pe parcursul schimbărilor, liderii acționează într-unul dintre cele patru cadre: Structural, Resurse Umane, Politic, Simbolic. Stilul poate fi eficient sau nu, în funcție de comportamentul ales în fiecare situație specifică.

Cadrul structural



Liderul este un arhitect social al cărui stil de conducere implică analiza și proiectarea în cazul pozitiv și atenția la detalii în cazul negativ, care îl transformă într-un tiran al nesemnificativului. Liderii structurali se concentrează pe structură, strategie, mediu, implementare, experimentare și adaptare.

Cadrul Resurselor Umane

În varianta eficientă liderul este un catalizator și un susținător al celorlalți, cu un stil de conducere destinat să sprijine și să fie avocatul celorlalți. Liderii de acest tip cred în oameni și comunică acest lucru, ei sunt vizibili și accesibili, sprijină, încurajează participarea și coboară cât mai jos în organizație nivelul luării deciziilor. În varianta ineficientă liderul promovează abdicarea și fraudă.

Cadrul politic

În varianta eficientă liderul susține construcția și coalițiile iar în varianta negativă acționează prin hărțuire și manipulare. Liderii politici clarifică ceea ce vor și ce pot obține, evaluează modul de distribuire a puterii și intereselor, construiesc rețele în care să cuprindă și alți parteneri de interes ai organizației, folosind mai întâi persuasiunea apoi negocierea și chiar coerciția când e cazul.

Cadrul simbolic

În varianta eficientă liderul este un profet al cărui stil de conducere este inspirațional. Liderii simbolici văd organizațiile ca o scenă sau ca un teatru unde joacă diverse roluri, ei se folosesc de simboluri pentru a atrage atenția, descoperă și comunică o viziune. În varianta ineficientă, liderul este un fanatic sau un individ cu un stil de conducere care se folosește de jocuri de oglinzi și fum în ochii celorlalți.

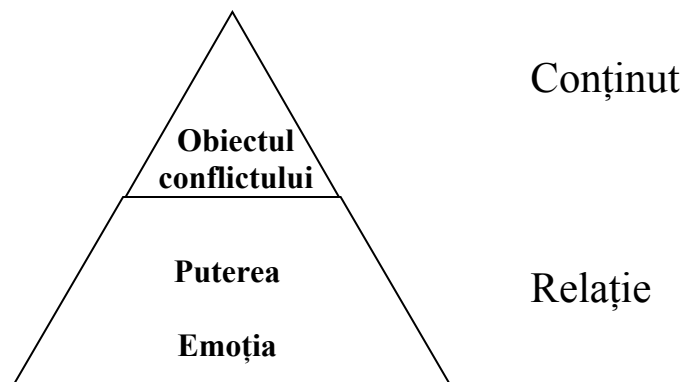
Trebuie să reținem faptul că oricare dintre aceste abordări ar fi inadecvată dacă ar fi tratată în exclusivitate. În funcție de situații, liderul trebuie să aleagă o soluție sau alta, care să ofere cele mai bune rezultate pentru organizație.



4.2. Managementul conflictelor: structura, surse, strategii de rezolvare

Pentru a gestiona conflictele ce apar în procesul schimbării, este necesară cunoașterea structurii acestora. Astfel, orice conflict are trei componente:

- **Obiectul conflictului:** motivul oficial al neînțelegerii, generat fie de sarcini, fie de procese;
- **Puterea:** obișnuința de a obține ceea ce vrei în funcție de ceea ce ai. Conflictele sunt un produs derivat al puterii și a privilegiilor care îi sunt asociate. Orice conflict implică o luptă pentru alegerea celei mai bune opțiuni pentru părți;
- **Emoția:** în orice conflict există o parte emoțională, generată de existența orgoliilor și a intereselor personale.

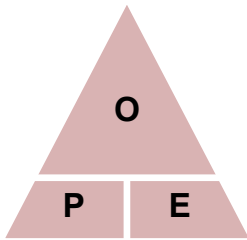


Componentele "*putere*" și "*emoție*" sunt cele mai relevante aspecte ale relației existente între actorii implicați într-un conflict.

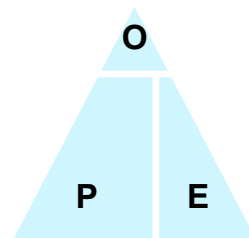
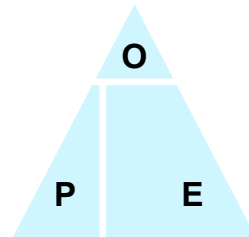
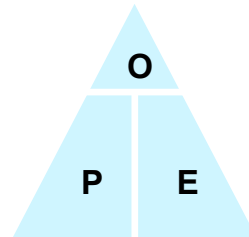


Importanța relativă a fiecăreia dintre cele 3 componente permite identificarea a 2 tipuri de conflict: cognitiv și relațional.

Conflicte relaționale



Conflicte cognitive





Cultura organizațională și managementul conflictelor

Conflictele apar din cauza diferențelor de opinii dintre oameni. Acest tip de interacțiune umană este inevitabil într-o organizație. Ca urmare, este foarte importantă recunoșterea semnelor conflictelor și decelarea potențialului lor pozitiv sau negativ.

“Calitatea” conflictului e dată de opinia celui ce observă: caracterul distructiv sau constructiv este subiectiv și circumstanțial.

Indicații privind un posibil conflict pot fi:

- Recursul constant la reguli formale;
- Evitarea unor subiecte;
- Inflexibilitate în relațiile dintre oameni; refuzul de a comunica;
- Absențe;
- Tăceri ostentative;
- Apariția “grupărilor”.

Un conflict poate ameliora:

- Dinamica grupului, favorizând creativitatea și inițiativa;
- Calitatea prestației, prin scoaterea la iveală a unor disfuncționalități;
- Comunicarea în grup, făcând posibilă manifestarea unor sentimente.

În organizații, conflictele se desfășoară, în general, după anumite reguli și vizează obținerea unui beneficiu moral sau material. Pentru aceasta, deseori se pun în aplicare adevărate strategii. Rezultatul de tip câștig-câștig este singurul care arată un conflict constructiv. Cele de tip câștig-pierdere sau pierdere-pierdere sunt distructive. Calitatea de a se finaliza într-un fel sau altul e dată de viziunea celor implicați.

Surse de conflict:

- Diferențe în sistemul de valori;
- Interpretarea greșită a unor mesaje;



- Interese și scopuri diferite;
- Diversitatea personalităților;
- Emoții și sentimente.

Înainte de a aborda o anumită strategie în managementul conflictelor – și pentru succesul acesteia – trebuie evaluată situația având în vedere:

- Urgența cu care trebuie evaluat conflictul;
- Seriozitatea acestuia;
- Ce rezultat se așteaptă din rezolvarea conflictului;
- Ce competențe are cel ce se implică în procesul respectiv.

În funcție de aceste informații, strategiile adoptate pot fi de:

- Ignorare;
- Tolerare;
- Limitare;
- Soluționare;
- Prevenire.

Strategiile pot fi grupate în funcție de timpul de aplicare:

- Pe termen scurt - arbitrarea, convingerea, constrângerea, “cumpărarea”;
- Pe termen lung - separarea, medierea, apelul la instanțe superioare, confruntarea.

Soluționarea oricărui conflict vizează nu numai soluționarea situației existente, ci și crearea premiselor evitării unor conflicte distructive în viitor. Astfel, se va acționa în sensul îmbunătățirii nivelurilor și proceselor de comunicare, a comunicării interpersonale; reconsiderarea obiectivelor, pentru a spori gradul de acceptabilitate al lor; schimbarea unor proceduri și chiar restructurarea unor departamente.

Adeseori mici neînțelegeri între colegi pot genera adevărate conflicte care să se întindă pe o durată foarte îndelungată și să afecteze atât părțile implicate direct, cât și alți colegi, cu implicații negative asupra climatului de lucru, productivității și rezultatelor



muncii angajaților. În final, conflictul nu afectează strict doar părțile implicate, ci se extinde – mai repede sau mai încet, sesizabil sau nu – asupra unei structuri mult mai complexe a organizației, influențând în mod negativ schimbarea.

Rezolvarea conflictelor este o modalitate de a deprinde oamenii cu noi tehnici de a aborda, izola și încheia conflictele. O rezolvare de succes a conflictelor apare ca urmare a ascultării active și prin crearea oportunităților de a satisface nevoile fiecărei părți și a abordării adecvate a intereselor lor pentru ca în final toată lumea să fie mulțumită de rezultatele obținute. Rezolvarea conflictelor urmărește să încheie conflictele înainte ca ele să devină verbale sau chiar fizice sau legale. Conflictul este un instrument organizațional, personal, social deliberat, folosit în special de cei care cunosc mecanismele ingineriei sociale.

Rezolvarea conflictelor implică două sau mai multe grupuri cu idei contrare pe un anumit subiect. Metodele de rezolvare sunt multiple: conciliere, mediere, arbitraj, litigiu și negociere. Dacă pentru primele patru este neapărat necesară intervenția unei a treia părți, pentru negociere părțile pot să se implice direct. Uneori se poate întâmpla să se ocolească intenționat conflictul, atunci când părțile ajung la concluzia că sunt pe poziții contrare, dar nu e nevoie să se ia nici o măsură de reglementare a situației.

Practicarea curajului personal este necesară dacă dorim să rezolvăm conflictele în organizație. Evident, este mult mai ușor și mult mai sigur să ignorăm aceste conflicte și să ne prefacem că ele nu există. Din păcate însă, conflictele nerezolvate au tendința de a escalada. Ele nu dispar niciodată pentru că de fapt au tendința de a arde mocnit, de a se menține într-un aparent echilibru.

Conflictele se comportă ca și apa aflată la punctul de fierbere. Se mențin în aparență calme, dar de obicei se declanșează în momentele critice. Conflictele nerezolvate nu se estompează de la sine, ele pot atinge punctul de fierbere în orice moment.

În general, multe persoane se tem de abordarea conflictelor. Ele se simt amenințate de rezolvarea conflictelor pentru că au impresia că s-ar putea să nu obțină ceea ce vor dacă cealaltă parte obține ceea ce își dorește. Chiar și în cele mai bune



circumstanțe, rezolvarea conflictelor este neconfortabilă pentru că oamenii sunt de obicei nepriștici în a rezolva aceste conflicte. Pe de altă parte, oamenii pot suferi de pe urma acestor conflicte și, cel mai adesea, ei vor trebui să continue să lucreze împreună.

Beneficiile rezolvării conflictelor

Mediul de lucru actual face rezolvarea conflictelor mult mai importantă, dar în același timp și mult mai dificilă. Echipelile sau interdependențele în muncă generează conflicte pe măsură ce oameni cu opinii diferite trebuie să lucreze împreună, adesea în cadrul aceluiași spațiu de lucru.

Pe de altă parte, așteptările tradiționale față de management pentru a rezolva conflictele și a adopta deciziile necesare în acest sens sporesc șansele escaladării acestora, datorită faptului că angajații externalizează această rezolvare, acumulând tensiuni suplimentare.

Din acest motiv, este de dorit să se creeze un mediu de lucru în care angajații își asumă responsabilități în sensul rezolvării disensiunilor dintre ei, fără a implica neapărat factorul decizional în acest proces, sau cel puțin nu în mod direct.

O astfel de abordare ar putea avea următoarele efecte:

- Creșterea capacității oamenilor de a asculta și a lua în considerare idei diferite de ale lor;
- Conștientizarea alternativelor și a potențialelor modalități de acțiune;
- Creșterea participării și implicării în luarea deciziilor și în stabilirea obiectivelor grupurilor sau persoanelor.

Potrivit acestei abordări, scopul angajaților sau echipelor nu este să elimine conflictele, ci să învețe cum să gestioneze aceste conflicte în mod constructiv.

Cum funcționează rezolvarea conflictelor?

Rezolvarea conflictelor este mult mai importantă decât toate motivele pentru care oamenii evită abordarea și rezolvarea acestora.



1. Stabilirea de reguli de bază

Părțile ajung la un acord pentru a stabili un set de reguli de bază sau proceduri de lucru. Creați un mediu de discuție care este favorabil rezolvării cu succes a conflictelor. O locație liniștită, privată, este alegerea cea mai bună. Înainte de a vă așeza la masă și a începe discuția, stabiliți și puneți-vă de acord că scopul reuniunii este de a rezolva conflictul - când obțineți acest angajament, toate părțile implicate în conflict vor fi pregătite în acest sens.

Determinați ce rezultate doriți să obțineți ca urmare a discuției respective:

- Relații de lucru mai bune?
- O soluție mai bună problemei apărute?
- Alternative pentru realizarea cu succes a proiectelor?
- O înțelegere mai bună a nevoilor fiecărei persoane?
- Soluții plauzibile și rezolvări satisfăcătoare se pot găsi în orice situație dacă dați dovadă de creativitate.

2. Ascultarea activă

Fiecare persoană trebuie să își descrie propriul punct de vedere fără a fi întreruptă. Ideea este ca fiecare să înțeleagă ce vor ceilalți și care sunt motivele lor. Începeți prin a permite fiecărei părți să-și exprime punctul de vedere. Scopul acestui schimb de informații și păreri este de a vă asigura că ambele părți înțeleg în mod clar punctul de vedere al celorlalți. Asigurați-vă că fiecare parte își argumentează opiniile și realizează raționamente legate de obținerea performanței și a unor rezultate superioare, mai degrabă decât să facă referire la alte aspecte de ordin personal sau de altă natură. În tot cazul, acesta nu este momentul pentru discuții detaliate. Puneți întrebări și clarificați punctele de vedere ale interlocutorilor.

3. Descoperirea intereselor comune

Stabilirea faptelor și subiectelor cu care toată lumea este de acord și determinarea priorităților pentru fiecare. Concluzionați în ceea ce privește diferențele dintre punctele de vedere ale celor implicați. Trebuie să vă puneți de acord cu toții asupra problemei de rezolvat. Cel mai adesea, aceste probleme sunt simple neînțelegeri. Această clarificare



poate pune capăt așa-zisului conflict. Încercați să vă concentrați în mod factual pe probleme, și nu pe personalități. Nu permiteți abordări personale directe între interlocutori.

4. Brainstorming pentru a găsi soluții posibile la problemă

Listarea tuturor opțiunilor fără a le contesta și fără a le susține fără rezerve. E nevoie să se caute soluții din care toate părțile să aibă de câștigat. Explorați și discutați potențiale soluții și alternative. Încercați să vă concentrați în același timp pe nevoile organizației sau departamentului, dar și pe nevoile celor implicați în conflict. În final, dacă o parte "câștigă", cealaltă parte "pierde". Angajații care se simt de parcă ar fi pierdut nu sunt eficienți pentru lucrul în echipa. Ei păstrează resentimente și pot chiar sabota proiecte sau relații cu clienții. Asigurați-vă că ați discutat efectele pozitive și negative pentru fiecare sugestie, înainte de a o respinge. Construiți o discuție care este pozitivă și constructivă pentru toate părțile implicate.

5. Discutarea punctelor de vedere ale fiecărei părți

Negocierea și încercarea de a ajunge la un compromis acceptabil pentru toți cei implicați. Puneți-vă de acord cu toții asupra unui plan care satisface în cea mai mare măsură posibilă nevoile organizației dar și ale părților implicate în conflict. Stabiliți ce anume va face fiecare persoană pentru a dezamorsa conflictul. Stabiliți obiective clare precum și modalități de măsurare a realizării acestora.

5. Acceptarea unui acord

Faceți ceea ce ați căzut de acord să se facă. Puneți imediat în practică deciziile luate. Fiecare persoană trebuie să clarifice modul în care înțelege să interpreteze acordul. E recomandabil ca acest acord să fie scris și să fie analizat ulterior modul în care este aplicat.

Experiența în rezolvarea conflictelor va aduce cu sine și un grad mai ridicat de confort în abordarea acestora. Acesta este un aspect pozitiv pentru întregul mediu de lucru în care activați. Veți ajuta oamenii să se înțeleagă, minimizând comportamentele



negative și promovând succesul tuturor în a-și plasa atenția acolo unde trebuie: asupra clienților.

Cercetările au identificat 5 modalități de rezolvare a conflictelor:

- Competitiv;
- Colaborativ;
- Evitant;
- Înțelegător;
- Conciliant (de compromis).

Deși stilurile de rezolvare a conflictelor se folosesc în funcție de situație (de exemplu, stilul competitiv funcționează bine în situații de criză, când se necesită decizii rapide și autoritare), fiecare persoană are totuși un stil preferat de rezolvare a conflictelor. Astfel, în situații presante, oamenii au tendința să folosească stilul care îi caracterizează cel mai mult.

Sugestii privind rezolvarea conflictelor:

1. Respiră încet și adânc pentru a te calma

În timp de respirație gândește-te la un moment de pace și fericire din viața ta. Acest lucru te va ajuta să nu fii absorbit complet de situația curentă. Ea nu reprezintă întreaga ta viață! Imaginează-ți că privești scena conflictului de undeva de sus, dintr-o loja confortabilă și liniștită.

2. Gândește-te la ce îți dorești cu adevărat

Ce este cel mai bine pentru tine, pe termen lung? Pentru mintea ta, pentru corpul tău, pentru spiritul tău, pentru serviciul tău, pentru familia ta, pentru comunitatea ta? Nu te lăsa distras de la scopurile și nevoile tale de ceea ce vezi ca fiind greșelile celorlalți. Gândește-te la interesele tale pe termen lung și ordonează-le în ordinea priorității pentru a te concentra pe lucrurile care contează cu adevărat pentru tine.

3. Imaginează-ți partea adversă din conflict ca un potențial aliat



Imaginează-ți că ești izolat pe o insulă pustie cu adversarul și că supraviețuirea amândurora depinde de modul în care cooperați într-un mod creativ care să respecte interesele ambelor părți.

4. Ascultă cealaltă persoană și susține lucrurile cu care ești de acord

Urmărește cu atenție pentru a identifica elemente cu care ești de acord. În acest fel vei descoperi că interesele și nevoile proprii se pot corela cu cele ale părților angajate în conflict.

5. Recunoaște și scuză-te pentru greșelile pe care le-ai făcut în timpul conflictului

Acest lucru îi poate face și pe ceilalți să procedeze la fel. Lasă-le celorlalți un spațiu acceptabil de manevră pentru a putea să-și repare greșelile proprii. Participanții pot să își redescopere situația privind din unghiuri diferite dacă reușesc să treacă peste greșelile din trecut și să nu le mai apere cu îndârjire.

6. Rezumă nevoile, sentimentele și poziția celorlalți cât de corect poți

Fii primul care face acest lucru, înainte de a-ți prezenta propriile nevoi și cerințe. Când oamenii se simt ascultați sunt mai înclinați să asculte și poziția celorlalți. Rezumă cele spuse pentru a le arăta celorlalți că le-ai înțeles situația și propria lor perspectivă, nu pentru a te contra cu ei.

7. Concentrează-te pe obiectivele pozitive pentru prezent și viitor

Urmărește aceste obiective, indiferent de lucrurile făcute sau spuse de ceilalți în trecut. Dacă urmărești să îi pedepsești sau să îi faci de rușine pe ceilalți pentru acțiunile lor trecute nu vei putea să plasezi persoana într-un cadru care să-i permită să îți susțină nevoile prezente. Ține minte: nu poți schimba decât prezentul și viitorul!

8. Când pozițiile intră în conflict concentrează-te pe principii

De exemplu, atunci când nu te poți înțelege cu ceilalți pe un anumit subiect încearcă să stabilești un principiu pentru a analiza subiectul respectiv. (De exemplu, în cazul în care nu ajungi la nici o înțelegere cu privire la ce este mai important pentru instituție, caută să clarifici care este criteriul cu ajutorul căruia se stabilește ce este important și ce nu!) Dacă nu poți să ajungi la o înțelegere pe o regulă corectă, caută o persoană care să arbitreze situația respectivă și să vă ajute să găsiți o regulă corectă.

9. Solicită acțiuni bine definite și explică obiectivele generale



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007 - 2013

Solicită acțiuni bine definite pe care ceilalți le pot face în loc să le ceri să își schimbe sentimentele sau atitudinile. Explică modul în care acțiunile respective vor contribui la atingerea obiectivelor generale, astfel încât ceilalți să se simtă puternică și respectată atunci când respectă cererile tale.

10. Folosește conflictul ca un stimul motivațional pentru a te implica în studiul mai concentrat al modalităților de rezolvare a conflictelor



4.3. Comportamente organizaționale generate de schimbare

Definiție - Comportament politic:

Recursul la mijloace acceptate sau nu de către organizație cu scopul de a ajunge la rezultate dorite (sau nu) de sistemul organizațional. (Mayes & Allen, 1977).

Orice activitate având ca scop obținerea, dezvoltarea și utilizarea puterii cu scopul de a atinge obiective personale - compatibile sau nu cu cele ale organizației - într-un context nesigur sau în dezacord cu resursele utilizate. (Pfeffer, 1981)

Adesea, conceptul de « comportament politic » are o conotație negativă. Cu toate acestea, comportamentele politice pot fi funcționale, chiar dacă în multe organizații directorii/managerii caută angajați având « abilități politice », ceea ce presupune printre altele utilizarea comportamentelor politice funcționale.

Alte definiții utile:

- **Dominare** : Statut relativ între doi indivizi.
- **Autoritate** : Capacitatea de a influența comportamentul celuilalt prin legitimarea a ceea ce conferă poziția ierarhică.
- **Leadership** : Tip de influență interpersonală prin care un individ determină un alt individ sau un grup să acționeze pentru îndeplinirea unei sarcini așa cum dorește el.

Ce au în comun aceste concepte: în toate situațiile este vorba de a **avea** un impact asupra comportamentului celuilalt. Este un efort de a controla acțiunile altora.

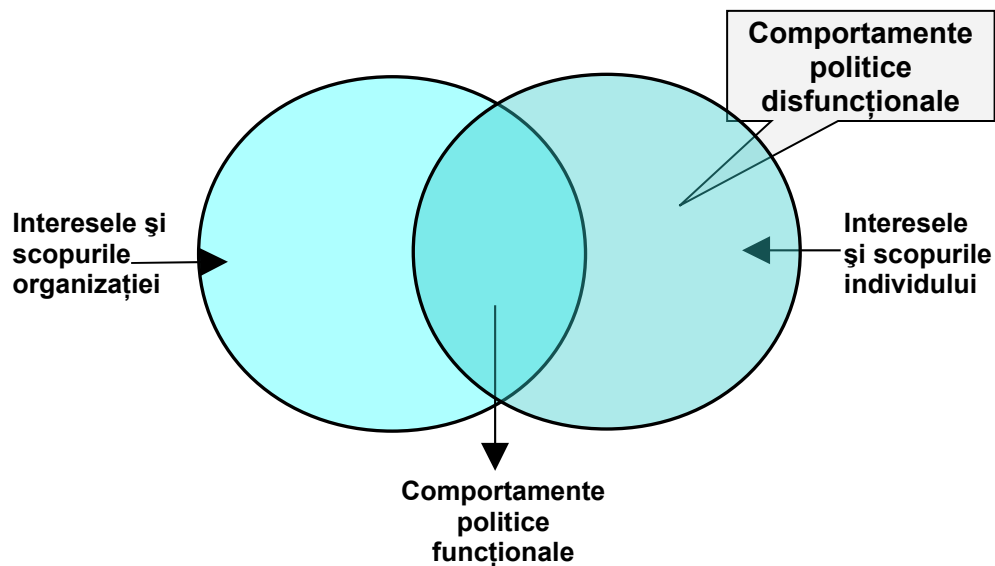


Comportamentele politice sunt prezente în toate organizațiile și la toate nivelurile. Ele pot avea un impact important asupra performanței, satisfacției și gradului de mobilitate a personalului. Adesea, acest termen este perceput ca fiind peiorativ și comportamentele ca fiind disfuncționale. Cu toate acestea, există comportamente politice funcționale.

Comportamentele politice pot fi disfuncționale atunci când acestea au drept scop atingerea unor obiective personale și servesc propriilor interese. Totuși, când aceste comportamente au drept scop satisfacerea interesului organizației (precum și ale noastre!), ele sunt funcționale.

Comportamente politice funcționale sunt adesea cautate de către angajatori

- Abilitate politică: a face legături rapide, a înțelege rapid mizele unei situații, a ști să profite de o situație, a construi și utiliza o rețea;
- Aceste comportamente nu sunt sancționate de către organizație;
- Adesea, acestea sunt comportamente discreționare (pe care fiecare alege să le utilizeze în funcție de context);
- Câteodată, granița dintre comportamentele funcționale și cele disfuncționale este foarte subțire.





Bune	Rele
<ul style="list-style-type: none"> • Coalizarea • Asumarea responsabilitatii • Construirea propriei imagini • A cere și a negocia • Refuzul de a se « plânge» • Crearea alianțelor 	<ul style="list-style-type: none"> • Evitarea blamului personal • Discreditarea celuilalt • Șantajul • Păstrarea informației • Blocare / Stagnare • Practicarea favoritismului • Greva
Neplăcute	
<ul style="list-style-type: none"> • Schimbări disonante • Țap ișpășitor 	<ul style="list-style-type: none"> • A bârfi • A minți • Sabotaj • <i>Yesman</i>

Sursele comportamentelor politice:

- Competiția pentru putere și resurse;
- Evaluarea subiectivă a performanței:
 - Evaluările sunt legate de obicei de promovări, creșteri salariale și avansarea în carieră → deci obținerea puterii;
 - Dacă evaluarea nu este obiectivă și bazată pe fapte: nu există nicio regulă și totul e posibil, ceea ce justifică mijloacele (scopul scuză mijloacele!)
- Tărăganarea / Întârzierea în măsurarea rezultatelor finale și intermediare:
 - Atunci când proiectele la care se lucrează sunt proiecte pe termen lung, există mai multe șanse de a sesiza apariția comportamentelor politice pentru atingerea scopurilor propuse, decât în cazul proiectelor pe termen scurt.
- Confuzia generată de maniera deficitară de elaborare a sarcinilor, rolurilor și activităților;
- Procesul decizional de grup.



4.4. Coaching-ul în procesele de schimbare

Coaching-ul este o tehnică de comunicare relativ nouă, cu efecte maxime în eficiența rezultatelor comunicării, și cu reflectare spectaculoasă în rezultatele activității în cadrul instituției. Angajații sunt purtători de mesaje care contribuie la construirea imaginii instituției publice atât prin percepția interioară a acesteia, cât și prin transmiterea ei în afara instituției: atunci când pleacă de la serviciu, angajații devin beneficiari ai serviciilor instituției – ei analizează, compară, emit opinii.

Dacă o bună comunicare externă asigură reputație și sprijin extern, comunicarea internă are un rol determinant în motivarea personalului în timpul schimbărilor, și, ca urmare, împreună cu reputația și sprijinul interne, în performanța prestației angajaților.

Ceea ce poate face – și trebuie să facă – diferența este o abordare mai specială a modalității de comunicare, fiind vorba de oameni care au aceleași țeluri ca și instituția: o abordare apropiată de cea tip **coaching**.

Coachingul este activitatea desfășurată de către conducătorul schimbării în demersul de armoniza componentele acesteia și a celor implicați în mecanismul ei. Coach-ul facilitează trecerea în revistă a mijloacelor și resurselor, evaluarea riscurilor, definirea intențiilor, dorința de evoluție, de progres, de creștere, de reușită alături de ceilalți și împreună cu ei.

Abordarea comunicării urmând reguli de coaching permite discutarea unor probleme dificil de rezolvat, înlăturarea unor blocaje personale ale celor implicați în schimbări prin facilitarea înțelegerii unor aspecte, clarificarea situației și alegerea unor soluții pe care persoana respectivă le alege singură. Astfel, punerea în practică a deciziilor personale are mult mai multe șanse de reușită decât impunerea unor hotărâri „de sus”, neînțelese de către angajat, percepute de acesta ca fiind coercitive sau lipsite de respect pentru valorile, calitățile și abilitățile sale.

Comunicarea de tip coaching asigură satisfacerea nevoilor pe care le au oamenii în raport cu alți oameni:



- Incluziune - oamenii se simt convinși că fac parte dintr-o echipă;
- Control – deciziile se iau într-un mod adecvat și eficace;
- Deschidere – informațiile sunt cunoscute de toată lumea și fiecare membru e prețuit pentru contribuția sa.

Comunicarea construită pe regulile coaching-ului se bazează pe încrederea în potențialul fiecăruia de a înțelege și a se dezvolta, precum și pe convingerea că fiecare membru al unei echipe are același grad de importanță în funcționarea acesteia pentru atingerea obiectivelor activității în care este implicată.

Adoptarea unei comunicări de tip coaching asigură:

- Rezultate mai bune, pentru fiecare și pentru echipă, într-un timp mai scurt;
- Dezvoltarea unor aptitudini de relaționare mai bune, facilitând o interacțiune mai bună cu cei din jur, fie ei colegi, familie, prieteni.

Principiile și practicile coaching-ului îi încurajează pe oameni să investească fiecare în succesul celuilalt, să-și elimine reciproc barierele din calea fructificării potențialului personal, să exploreze și să înțeleagă condițiile în care fiecare poate să ajungă la excelență. Astfel, între angajații unei instituții se poate crea un fel de „liant interpersonal”, care face ca organizația să fie mai unită și să fie animată de spirit colegial.

Comunicare de tip coaching folosește tehnici specifice de:

- Ascultare activă;
- Limbajul corpului;
- Reformulare a conținutului prezentat;
- Întrebări deschise, pornind de la cuvinte cheie;
- Umor și respect;
- Feed Forward – tehnica de prezentare a feed back-ului tradițional într-o perspectivă mai utilă dezvoltării viitoare a abilităților persoanei respective.



Spiritul coaching-ului consistă în a-l ajuta pe angajat să-și găsească locul în viața organizațională, pentru a putea acționa cu dăruire și eficacitate. Această atitudine a angajatului este combustibilul care va „alimenta” consistența și consecvența unei imagini de succes, atât în interiorul instituției, cât și în exteriorul acesteia.

Dacă Jerome Chidharome, faimos coach francez, spunea ca *L'homme est l'acteur de son developpement*, cu siguranță putem afirma că angajatul este actorul dezvoltării instituției în care lucrează.



5. COMUNICAREA ÎN MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

5.1. Planul de comunicare

Comunicarea este esențială în managementul schimbării și ea trebuie să fie cât mai susținută, pentru a genera implicarea oamenilor în acest proces și finalizarea lui cu succes. Sunt câteva reguli foarte simple în mecanismul comunicării legate de schimbare. Astfel, individul sau organizația care inițiază comunicarea trebuie:

- Să prezinte mesajul clar și detaliat, cu integritate și siguranță. Aceste elemente sunt esențiale, pentru a da credibilitate și siguranță mesajului.

Individul cărui i se comunică trebuie:

- Să accepte să asculte activ, să pună întrebări pentru clarificare și să aibă încredere în emițător.

Modul de transmitere a mesajului să respecte circumstanțele și nevoile emițătorului și receptorului. O atenție aparte trebuie să se acorde găsirii celor mai potrivite vehicule pentru mesajele transmise, care să dea accesibilitate și credibilitate mesajelor respective.

Conținutul mesajului trebuie să rezoneze și să se conecteze la un anumit nivel psihologic și de înțelegere al receptorului și să nu intre în conflict cu credințele acestuia, altele decât cele implicate în schimbare.

Pentru aceasta sunt esențiale programele de comunicare internă care trebuie:

- Să înceapă încă înainte de a se întrezări necesitatea schimbării;
- Să contribuie la dezvoltarea aptitudinilor de comunicare ale angajaților pentru a înțelege mesajul primit;
- Să creeze instrumentele necesare pentru transmiterea mesajelor;
- Să genereze o bază de încredere de la care se va putea porni comunicarea pentru realizarea schimbării.

Din acest motiv orice organizație trebuie să dezvolte un plan de comunicare și să îl aducă la cunoștința tuturor factorilor decizionali, spre punere în aplicare.



Comunicarea trebuie să fie:

- Consistentă;
- Frecventă;
- Să urmărească utilizarea tuturor canalelor organizaționale posibile pentru realizarea unei informări precise asupra situației.

Conducerea organizației trebuie să:

- Comunique tot ce se cunoaște despre schimbare, imediat ce informația este disponibilă;
- Ea trebuie să transmită un mesaj clar către angajați că se dorește comunicare instantanee și că, deși diversele detalii se pot modifica în timp, ele vor fi imediat anunțate public;
- Le dea oamenilor posibilitatea de a pune întrebări și de a cere clarificări, pentru a se lămurii în privința schimbărilor la care iau parte;
- Pregătească schimbarea furnizând informațiile necesare despre schimbare;
- Comunique foarte clar viziunea, misiunea și obiectivele efortului de schimbare;
- Accepte faptul că orice proces de comunicare trebuie să fie bidirecțional, ceea ce înseamnă că nu va fi suficientă doar transmiterea de mesaje, ci favorizarea unor discuții reale, prin care să se genereze feed-back cu privire la situația respectivă și conducerea să își poată adapta măsurile la cerințele membrilor organizației;
- Comunique motivele schimbării în așa fel încât oamenii să poată înțelege cu ușurință contextul, motivul și necesitatea care impun schimbarea organizațională;
- Ofere răspunsuri numai în măsura, deoarece un mesaj incoerent îi va distruge iremediabil credibilitatea;
- Discute cu oamenii de la care se așteaptă schimbarea, în grupuri cât mai mici, eventual individual.



Acest lucru îi ajută pe angajați să înțeleagă în ce fel vor fi afectați de schimbare și care este finalitatea actului schimbării. Altfel, oamenii vor fi tentați să inventeze propriile povești despre schimbare, povești ce vor fi preponderent negative dat fiind că oamenii își vor proiecta în ele temerile legate de necunoscutul noii situații. Acest mod de comunicare permite să se transmită un puternic mesaj persuasiv și afectiv totodată, care va dezamorsa potențialele nemulțumiri pe care le are fiecare individ și vor ajuta la clarificarea situației.

Orice alt tip de comportament, chiar dacă el este justificat de lipsa elementelor de siguranță sau de alte motive relativ credibile, va genera senzația că se încearcă blocarea comunicării, ceea ce va genera neîncredere. Faptul că oamenii vor găsi mai multe informații – indiferent cât de puțin credibile – în alte locuri decât la reprezentanții conducerii va face să se piardă controlul asupra comunicării, cu efecte dezastruoase asupra modului de implementare a schimbării.

Un studiu din 1989 al unor cercetători americani relevă faptul că, în medie, 43% dintre angajații unei organizații consideră că sunt mințiți și înșelați de către conducere. (studiu de Philip Mirvis & Donald, preluat de Larkin & Larkin 1996). Un alt studiu, din 1994 arată că 64% dintre angajați cred că, *cel mai adesea*, conducerea își minte angajații.

De asemenea, nu e permis să se facă o comunicare doar de dragul comunicării. Ezitățile sau răspunsurile încurcate ori tăcerile sunt interpretate negativ și trebuie evitate. E mult mai onest ca liderul să răspundă că nu are informația respectivă și că va căuta să o afle și va reveni cu un răspuns documentat decât să se acopere de ridicol inventând ceva pe loc. Managerii trebuie să asculte și să evite poziția defensivă față de membrii organizației. Nici scuzele și răspunsurile nu trebuie să fie prea rapide fiindcă vor da senzația unui text învățat pe dinafară, fără legătură cu realitatea. De aceea este recomandat ca, prin modul de a acționa, managerul să dovedească înțelepciune și dorința de a se apropia de oameni. Un bun prilej pentru aceasta este organizarea unor ateliere de



lucru interactive, în care angajații să poată analiza împreună cu conducerea schimbarea și să învețe despre ea, să nu o mai considere drept ceva negativ.

Comunicarea trebuie să fie pro-activă și orientată în direcția întâmpinării diverselor nelămuriri ale membrilor organizației. Scopul ei este acela de a preveni orice tendință de răspândire a zvonurilor privind schimbarea organizațională. În caz contrar, organizația a așteptat prea mult până să înceapă să comunice.

Modalitatea de a comunica a organizației în perioada schimbării trebuie să ofere oportunități pentru oameni să creeze legături între ei, formale și informale, pentru a putea împărtăși idei despre schimbare și gestionarea ei. Se recomandă ca măsurile luate și modul lor de aplicare să fie analizate și prezentate public, pentru ca membrii organizației să știe în fiecare moment în ce stadiu se află lucrurile. De asemenea, recompensele și recunoașterea pentru indivizii care abordează pozitiv schimbarea și obțin rezultate în direcția respectivă trebuie făcute publice, pentru a încuraja repetarea acestor comportamente. Orice victorie, indiferent cât de mică în aparență, trebuie recunoscută la nivelul organizației, pentru a stimula oamenii să acționeze în același fel.

Elaborarea planului de comunicare pentru managementul schimbării organizaționale

O schimbare de succes are nevoie, așa cum am văzut, de un plan de comunicare eficient, care să reușească să îi informeze și să îndepărteze temerile membrilor organizației cu privire la necunoscutul pe care îl presupune orice schimbare.

În aceste condiții este evident că un plan de comunicare care să promoveze o schimbare transparentă este esențial. În același timp, așa cum arată și specialiștii, dacă oamenii percep o lipsă de coordonare între fapte și vorbe, ei vor fi mai convinși de felul în care văd faptele decât de ceea ce li se spune. De aceea, planul de comunicare va încerca să acopere câteva elemente esențiale:

- Să informeze;
- Să definească pozițiile fiecărui membru al organizației;
- Să influențeze atitudinile, în special cele reticente la schimbare;



- Să păstreze relațiile de muncă și pe cele personale potrivite;
- Să atenueze eventualele comportamente sau reacții care pot dăuna schimbării avute în vedere.

Principiile de la care trebuie să plece planul de comunicare sunt următoarele:

- Comportamentele membrilor conducerii vor fi analizate de oameni, în căutarea consistenței și coerenței lor;
- Meta-mesajul, adică diverse semnale legate de mesaj, precede întotdeauna mesajul;
- Lipsa de informație este completată întotdeauna de zvonuri, care sunt rareori de ajutor pentru schimbare.

Există **trei aspecte** de care trebuie să ținem cont în planificarea unei **campanii de comunicare**:

- Simplitate;
- Creativitate;
- Flexibilitate.

În domeniul comunicării interne pot apărea câteva principii strategice de comunicare specifice, după cum urmează:

- Abordarea transformățională;
- Abordarea deschisă și consultativă;
- Consolidarea credibilității echipei manageriale;
- Sprijin managerial vizibil;
- Implicarea nu doar informarea angajaților;
- Diseminarea de mesaje consistente, repetate și variate;
- Răspuns rapid la cererea de informații și încurajarea lor de a cere noi informații.



5.2. Etapele procesului strategic de comunicare

Tacticile de comunicare sunt metodele folosite pentru diseminarea mesajelor stabilite. Ele pot fi:

a. Tactici scrise: relatarea de presă (inclusiv cu distribuire electronică); foaie informativă despre relatările ulterioare; circularea informativă; periodicele companiei (ziarul de întreprindere, broșura companiei, revistele pentru angajați și pensionari, reviste pentru acționari și angajați), reviste pentru personalul din departamentul marketing și beneficiarii angrosiști; reviste pentru clienți și membrii; broșuri informative și cărți; reclamă;

b. Tactici vorbite: discuția între patru ochi; discursul; conferința de presă; călătoriile de presă; interviul, traininguri, team-buildinguri etc.

Canalele de comunicare pentru publicul intern:

- Ziarul de format mic (tabloid);
- Foile volante (Newsletters); pamflete; broșuri; manuale;
- Cărți;
- Scrisori;
- Discursuri tipărite;
- Note cu poziția oficială;
- Aviziere (pentru știri, note, anunțuri);
- Zvonurile;
- Întâlnirile (adunările);
- „Întâlnirile” electronice (teleconferințe, tehnologiile pentru întâlniri pe computer, conexiunile prin sateliot, buletinele de știri electronice etc. ce au generat noțiunea de EPR).



După stabilirea strategiei și a tacticilor campaniei se poate trece la stabilirea mesajului. Mesajul trebuie să respecte câteva **reguli**:

- *Să fie prezentat publicului-țintă* - un mesaj bun încredințat unui canal de comunicare sau unui suport care nu atinge publicul-țintă este un mesaj fără efect;
- *Să atragă atenția*, adică să trezească interesul publicului-țintă, mesajul trebuie să fie însă diferit de celelalte sute care bombardează zilnic indivizii pentru a putea trece de bariera percepției selective;
- *Să fie înțeles* - acest lucru depinde de limbaj, de conținut, de atitudinea receptorului;
- *Să fie acceptat* - un mesaj poate fi receptat și înțeles, dar respins;
- *Să fie reținut* - mesajul trebuie apoi „absorbit” de receptor;
- *Să determine acțiunea*, adică exact ceea ce vizează orice mesaj, să convingă receptorul să se comporte conform sugestiilor sursei.

Există patru **etape în determinarea mesajului** destinat fiecărui factor interesat:

- I.** Luarea considerație a percepțiilor (reprezentărilor) existente articulate;
- II.** Identificarea schimbărilor ce pot fi făcute în acele percepții;
- III.** Identificare a elementelor de convingere;
- IV.** Asigurarea de faptul că mesajele sunt credibile și ușor transmisibile.



Implementarea planului de comunicare

Etapele planificării strategice:

a. Definirea problemei de soluționat

„Ce se întâmplă acum ?” Evident, este vorba de comunicarea pentru susținerea procesului de schimbare.

Analiza situației (internă sau externă). Analiza se derulează în sensul indicat de răspunsul la următoarele întrebări:

- Ce forțe pozitive și negative acționează ?
- Cine este implicat și / sau afectat? Care sunt stakeholderii implicați în procesul de schimbare și interesele lor?
- Cum sunt ei implicați și / sau afectați? Care sunt modificările cu care se vor confrunta și în ce mod vor fi afectați.

b. Planificarea și programarea

Definirea scopului programului:

- Care este situația dorită ?

Toate activitățile de comunicare au un scop comun: influențarea atitudinii și comportamentului publicului vizat.

Scopul este definit pe baza a trei reguli:

- Problema care trebuie rezolvată;
- Obiectivul strategic (ex. Creșterea vizibilității instituției);
- Obiectivul tactic (ex. promovarea unui nou serviciu/ program).

Scopul trebuie privit din punct de vedere al:

- Importanței;
- Fezabilității;
- Costurilor.



Publicul țintă :

- Cine (din interior sau exterior) trebuie să răspundă la program, să fie atins sau să fie afectat?
- Pe cine dorim să influențăm?
- Cui ne adresăm?
- Care este publicul țintă?

Principalele categorii de public țintă sunt:

- Angajații;
- Cetățenii (clienții);
- Comunitatea;
- Furnizorii de servicii și materiale;
- Distribuitorii;
- Liderii de opinie.

Trebuie reținut faptul că Mass-Media nu reprezintă audiența, ci un mijloc de comunicare prin intermediul căruia ajungem la publicul țintă.

Obiectivele sunt definite pe baza cerințelor factorilor interesați pentru a îndeplini scopul programului de comunicare în vederea susținerii schimbării.

c. Derularea acțiunii și comunicarea

Strategii de acțiune urmăresc direcțiile în care urmează să se producă schimbările:

- Ce schimbări trebuie făcute (în organizație, în serviciile sau produsele oferite, în atitudinea sau comportamentul personalului) pentru a obține rezultatele stabilite în obiective?

Strategiile de comunicare se dezvoltă în funcție de valori, motivații și sensibilitatea la schimbare a celor implicați:

- Care este conținutul mesajului ce trebuie comunicat pentru a obține rezultatele stabilite în obiective?



Indiferent ce dorim să comunicăm, mesajul trebuie să fie simplu și interesant. El trebuie definit în funcție de audiență și trebuie să aibă o listă de argumente care să-l sprijine.

- Ce mijloace de comunicare (directă sau în masă) pot transmite cel mai bine acest conținut publicului țintă ?

Programul de aplicare a planurilor de comunicare trebuie să furnizeze răspunsuri la următoarele întrebări:

- Cine va răspunde de derularea fiecărei acțiuni de comunicare?
- Care este succesiunea evenimentelor în cadrul programului ?
- Cât va costa programul ?

d. Evaluarea programului

Evaluarea programului de comunicare are drept scop realizarea analizelor intermediare și finală în scopul aplicării unor măsuri adecvate pentru înlăturarea asimetriilor ce pot surveni pe durata procesului schimbării. Pentru aceasta e nevoie să obținem răspunsul la următoarele întrebări:

- Cum pot fi măsurate rezultatele anticipate în scop și obiective? (pentru evaluarea planului de comunicare.)
- Cum vor fi raportate rezultatele evaluării la programul general de conducere a organizației și cum vor fi folosite acestea pentru a face schimbări în programul invocat? (pentru feed-back și corectarea programului.)

O altă modalitate de comunicare propune următoarele etape de parcurs pentru o planificare a unei campanii eficiente:

- Descrierea mandatului încredințat;
- Analiza situației;
- Definierea obiectivelor;
- Precizarea publicurilor țintă;
- Formularea axei de comunicare;
- Identificarea strategiei de comunicare;



- Propunerea tehnicilor, canalelor mediatice și suporturilor utile;
- Conceperea mesajelor;
- Stabilirea bugetului și a calendarului;
- Elaborarea instrumentelor de control și evaluare.

Evaluarea procesului de comunicare

Este important ca planul de comunicare pentru managementul schimbării să fie evaluat periodic, pentru a se vedea dacă mesajele concepute au fost transmise și dacă modul de abordare a situației este cel dorit de către conducerea organizației. Spre deosebire de campaniile cu publicuri externe, unde se putea analiza cantitativ modul în care media preia mesajele organizaționale, în comunicare internă este foarte importantă evaluarea calitativă. Planul de comunicare are niște obiective precise și ele trebuie urmărite în permanență printr-o analiză directă pentru care se pot folosi diverse mijloace: sondaje interne, discuții și întâlniri informale, focus-grupuri, jocuri de roluri etc.

Evaluarea urmărește în planul de comunicare internă:

- Măsurarea gradului de conștientizare și înțelegere (urmăresc să stabilească dacă au apărut modificări în gradul de conștientizare și înțelegere al membrilor organizației);
- Măsurarea gradului de amintire și reținere cu privire la mesajul transmis;
- Măsurarea atitudinii și a preferințelor - Cercetarea opiniilor măsoară ceea ce spun oamenii, iar cercetarea atitudinii măsoară ceea ce știu și gândesc, ceea ce simt, cât de înclinați sunt să acționeze. Concomitent, ea evaluează: dispoziția mentală sau cognitivă; emoțiile; tendințele motivaționale sau îndemnurile. Pentru testarea preferințelor se realizează confruntarea audienței cu produsele relațiilor publice (un articol, o carte albă, o broșură, participarea la un eveniment etc.);
- Măsurarea comportamentului - Reprezintă acel tip de cercetare ce se bazează pe instrumentele și tehnicile folosite de antropologii culturali și sociologi, pentru a realiza o mai bună înțelegere a modului în care funcționează indivizii și grupurile în mediul lor natural .



Evaluarea are un rol esențial în planul de comunicare, fiindcă în funcțiile de rezultatele ei conducerea poate cere ajustarea obiectivelor, modificarea strategiilor sau a tacticilor sau chiar modificarea matricei de planificare.



BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

Lucrări:

- Abravanel, H. & Al., *La culture organisationnelle: aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*, Montréal: Gaëtan Morin, 1988.
- Bareil, Céline, *Gérer le volet humain du changement*, Montréal: Les Éditions Transcontinental, 2004.
- Cardon, Alain, *Coaching în procese de tranziție*, București: Editura Codecs, 2003.
- Collerette, Pierre & al., *Le changement organisationnel*, Québec: Press Universitaire Québec, 2000.
- Landsberg, Max, *Coaching*, București: Editura Curtea Veche, 2005.
- Paoli, Pascal & Merllié, Damien, *Third European Survey on Working Conditions 2000*, European Commission, 2000.
- Pugh, D.S. & Hickson, D.J., *Managementul organizațiilor*, București: Editura Codecs, 1989.
- Schermerhorn, Paul W. & al., *Organizational Behavior*, Phoenix: University of Phoenix, 2002.

Articole:

- Anstett, Joseph, « La clé du succès d'un changement organisationnel », in *Effectif* avril-mai, 2001, pp. 37-40.
- Davidson, Jeff, « Overcoming resistance to change », in *Public Management*, vol 84, no II, 2002, pp. 20-24.
- Helmer, Jill Harris, « Preparing Leadership to Manage Change During Divestiture, Acquisition or Joint Venture », in *Industrial and Commercial Training*, vol 34, no 617, 2002, pp. 214-218.



- Poole, Scott M., Linda L. Putnam et David R. Seibold. «Organizational Communication in the 21st Century », in *Management Communication Quarterly*, vol. II, no 1, 1997, pp. 127-139.

Documente, rapoarte:

*** *Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations 2003*, Montréal, Université Laval, 2003.