

RESTRUCTURAREA ORGANIZAȚIONALĂ - UN ÎNCEPUT PENTRU RESTRUCTURAREA DE RAMURĂ

ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING IS START FOR BRANCH RESTRUCTURING

DOI: 10.5281/zenodo.3707604

CZU: 005.332

Oleg FRUNZE,
doctor, lector universitar,
Academia de Administrare Publică

SUMMARY

The traditional management model of organizational change is far from perfect. Various studies estimate that 70% of change programs do not reach their goals, largely due to employee resistance. If some people are resisting, it seems that something is not right with the people, or if the employees resistance to organizational change is permanent, then it may not be the employee's cause of the change model's deficiency, but maybe the change model needs to be revised.

Keywords: change, change management, skills, culture of change.

REZUMAT

Modelul tradițional de management al schimbării organizaționale este departe de a fi desăvârșit. Diverse studii estimează că 70% din programele de schimbări nu își ating obiectivele, în mare parte datorită rezistenței angajaților. Dacă o mână de oameni opun rezistență, s-ar părea că ceva nu este în regulă cu oamenii, ori dacă rezistența angajaților față de schimbarea organizațională este permanentă, atunci poate că nu oamenii sunt cauza deficienței modelului de schimbare, ci poate însuși modelul schimbării trebuie revizuit.

Cuvinte-cheie: schimbare, managementul schimbării, abilități, cultura schimbării.

Toate organizațiile trebuie să facă față schimbărilor, însă multe modele clasice de gestionare a schimbărilor organizaționale lasă de dorit.

Modelul tradițional de schimbare consideră managementul de vârf ca unic inițiator al ideilor de schimbare. Angajații sunt văzuți doar ca implementatori auxiliari. Chiar în afara faptului, că angajaților li se oferă o vastă cantitate de informații în ceea ce privește modul în care organizația

poate fi îmbunătățită chiar de la început, importanța lor nu pare să crească. În acest context, angajații trebuie să fie preocupați de faptul că, dacă supun criticii sau propun alternative, vor fi etichetați drept „oponenți ai schimbării”. Atunci cum poate fi promovată deschiderea spre creativitate sau schimbare într-un mediu în care gândirea divergentă este pedepsită?

Modelul clasic subliniază angajamen-

tul ferm al conducerii de a menține cursul în combaterea adversității. Deci, izolarea unui proiect de feedback-ul critic pare o rețetă pentru eșuarea iminentă. În schimb, implementarea soluțiilor complexe care funcționează necesită timp și un proces iterativ de proiectare, elaborare, verificare și replicare. Acest lucru asigură faptul că deficiențele sunt detectate și tratate sau îmbunătățite în timp util și că învățarea și adaptarea poate apărea.

Modelul tradițional vizionează gestionarea schimbărilor ca un proiect intermitent, cu un început și sfârșit discret, care se adresează unuia sau a două obiective de valoare majoră, precum restructurarea organizației sau implementarea unui nou sistem de gestionare. Însă după finalizarea procesului de schimbare, organizația va reveni din nou în albia sa de confort, până când factorii de conducere vor trece prin următorul proiect. După cum a spus Carl Rogers, „adevărata schimbare este un proces, nu o stare de a fi”. Deci, schimbarea ar fi o mișcare ce are o direcție, dar nu există și o destinație. Din această perspectivă, rolul managerilor de schimbare este de a gestiona mai puțin proiectele discrete de schimbare, ci mai degrabă de a proiecta organizația într-un mod care să permită adaptarea continuă la un mediu în evoluție.

Modelul tradițional de schimbare pledează pentru gestionarea angajaților prin maximizarea comunicării și consolidarea motivațională (morcovul și nuielușa). Cercetările comportamentale arată că aceste tactici coercitive sunt de natură să declanșeze opunerea personalului, abordată, la rândul său, de modelul tradițional de gestionare a schimbărilor. Stăruința conducerii

împotriva rezistenței angajaților în combinație cu motivația coercitivă sporadică este o ajustare a simptomelor și nu a cauzelor, deci una contraproductivă în acest sens.

Aceste defecte ale modelului tradițional de gestionare a schimbărilor sunt ele însele un simptom al unei probleme mai mari. Multe organizații pur și simplu din start nu au fost înființate pentru schimbări agile. Astfel, în timp ce managerii vorbesc fără încetare despre imperativul schimbării, misiunea multor organizații înclină spre control, stabilitate, rutină, evitare a riscurilor, toleranță zero la erori sau dependență de autoritate. Este ca și cum ai apăsa acceleratorul și frânele în același timp. Rezultatul este conflictul, oboseala și cinismul. Dacă promovăm schimbarea într-o organizație care este constituită pentru stabilitate, nimic bun nu va rezulta, iar promovarea mai insistentă nu va da roade, nici atât. Dacă, în schimb, pregătim organizația pentru schimbări, creând condiții propice, atunci nu trebuie să ne facem griji cu privire la rezistență. Promovarea unor comportamente sau abilități ce susțin, iar unele chiar accelerează cultura schimbărilor organizaționale, pot schimba spre mai bine starea lucrurilor.

Abilitatea de a relaționa cu ceilalți este crucială, având o personalitate bine conturată și un set de experiențe, de obicei, este posibil de a relaționa cu oricine. Relaționarea înseamnă, pur și simplu, că suntem dispuși să fim de acord sau nu cu respectul reciproc.

Abilitățile de comunicare sunt cele mai fundamentale abilități ale oamenilor, deoarece determină abilitatea de a înțelege alți colegi, de a convinge pe alții să asculte ideile.

Răbdarea cu ceilalți. Dacă se cultivă răbdarea cu ceilalți și menținerea echilibrului emoțional în situații stresante, cu siguranță se trece prin mai puține conflicte, fapt remarcat de către management și perceput ca un atu foarte puternic.

Capacitatea de a avea încredere în ceilalți. Fiind izolat, nu se poate funcționa efectiv mult timp. Se poate accelera doar dacă insuflăm încredere și avem încredere în alte persoane. „Fără asta, nu se pot finaliza proiecte sau coopera,” spune Taylor.

Abilitatea de a arăta empatie. Este o abilitate esențială a oamenilor, ce permite crearea de relații cu ceilalți, oferă informații despre motivele oamenilor și permite previzionarea răspunsurilor.

Aptitudini de ascultare activă. De la a auzi pe cineva la a-l asculta activ este un drum ce face diferența. Majoritatea oamenilor aud pe cineva vorbind și încep să formuleze un răspuns în mintea lor (sau mai rău, încep să vorbească) înainte ca persoana să termine ceea ce avea de spus.

Interes autentic pentru ceilalți. Oamenii apreciază foarte mult când colegii sunt cu adevărat interesați de ei, în sensul interesului real și sănătos. Trebuie avut grijă să nu depășim anumite limite, ar fi bine să cunoaștem nume, date și evenimente importante din viață.

Flexibilitate. A fi agreabil sau a fi o personalitate bună cu oamenii sunt calități extrem de importante și dependente de context. Comunicatorii buni au o abilitate acută de a schimba viteza atunci când contextul o solicită și posedă un profund domeniu de opțiuni de comunicare din care să aleagă. În acest fel, ei pot răspunde la ceea ce necesită situația reală.

Gândire bună. Judecata este o abilitate-cheie a oamenilor care vine direct din învățare, ascultarea altor persoane și observarea lumii din jur. Permite selectarea cu atenție a partenerilor și asociațiilor, determină reacțiile și răspunsurile la probleme și luarea deciziilor bazate.

Persuasiune. Capacitatea de a convinge pe ceilalți creează șanse mari ca, la un moment dat, să fie vândute ideile, produsele sau serviciile, inclusiv ideea de schimbare. Indiferent dacă se face o promoție, lansează un proiect sau altceva, trebuie să fie format un argument puternic și convingător privind motivul pentru care suntem cei mai buni.

Abilități de negociere. Abilitățile bune de negociere sunt benefice pe interiorul și exteriorul organizației. Pe interior situația ar fi, precum momentul lansării unei idei noi sau orientarea colegilor spre modul nou de gândire. Pe exterior, contactul cu clienții necesită adesea negocieri în vederea anumitor detalii specifice.

Capacitatea de a păstra o minte deschisă. Considerarea părerilor oamenilor generează încredere și respect, oamenii trebuie să știe că punctul lor de vedere va fi luat în considerare și utilizat. Faptul că este cunoscut cineva care păstrează mintea deschisă, de asemenea, face informația mai accesibilă și creează condiții mai ușor de lucrat.

Simț al umorului. Umorul contribuie la detensionarea situației și conflictelor apărute. Acest lucru face posibilă revenirea la starea normală și la sarcinile propuse în timp mult mai scurt și, deci, creșterea productivității.

Cunoașterea publicului. Conștientizarea faptului ce anume, cum și când să fie spus altor persoane este esențial. Acest lucru pare banal, dar este unul dintre motivele

principale pentru care oamenii aleg întreruperea de comunicare între ei.

Onestitate. Oamenii vor să lucreze cu cei în care știu că pot avea încredere. Onestitatea este cea mai bună politică și este esențială în crearea încrederii între colegi. Dacă se pierde, este aproape imposibil să fie recâștigată.

Limbajul trupului. Importanța limbajului corporal nu trebuie subestimat, deoarece constituie modul în care comunicăm cu ceilalți în mare parte. În realitate comunicăm cu oamenii tot timpul, chiar și atunci când nu vorbim. Atenția la ceea ce se comunică, expresiile, vocea și aspectul pot ajuta sau dăuna abilităților oamenilor.

Abordarea proactivă a problemelor. Munca este modalitatea de răspuns la o serie de situații cu diverse probleme, însă munca proactivă ajută la îndepărtarea stresului sau presiunii problemelor. Aceasta este o abilitate importantă a oamenilor la locul de muncă.

Abilități de conducere. Chiar dacă nu face parte din conducere, prin depistarea unui lucru care poate mobiliza sau motiva o echipă, la fel și modul de a ajuta

celelalte persoane să îndeplinească cel mai bine munca lor, oricine conduce organizația spre succes.

Bunele maniere. Politețea este comportarea caracterizată prin bună-cuviință, respect și amabilitate în relațiile cu ceilalți și ține de competențele oamenilor. În cazuri aparte, unii au nevoie de mici amintiri.

Capacitatea de a susține pe ceilalți. Oamenii își doresc ca cei din jur să creadă în ei, indiferent de succesul pe care-l pot avea. Arătând sprijin sub formă de încurajare, putem pune pe cineva pe cale sau să-l menținem pe calea cea bună.

Rezistența la reorganizare poate fi mai mare atunci când scopul reorganizării nu este clar pentru toată lumea. Atunci când angajații nu înțeleg de ce sunt implementate modificările, anxietatea și suspiciunea completează rapid vidul informațional. Când angajații percep că obiectivele organizaționale ale schimbării și propriile obiective personale sunt incompatibile. La fel, rezistența este mare dacă angajații consideră că schimbarea va bloca sau limita semnificativ realizarea propriilor ambiții.

BIBLIOGRAFIE

1. Kahn Ryan, *Hired! The Guide for the Recent Grad, Business & Management*, 2010, 77 p.
2. McKinsey James O., *Management Techniques*, McGraw-Hill Education; 1 edition, 2011, 394 p.
3. Parnell John A., *Strategic Management: Theory and Practice*, SAGE Publications, Inc; Fourth edition, 2013, 664 p.
4. Taylor Frederick Winslow, *The Principles of Scientific Management*, Dover Publications, 1997, 80 p.
5. Tripon Avram, *Managementul schimbărilor*, Editura Universității Petru Maior, 2007, 150 p.

Prezentat: 09 februarie 2020.

E-mail: frunze.oleg@gmail.com