

# **SCHIMBARE ȘI DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ**

**Eugen Avram** este Conferențiar universitar, doctor în psihologie, Directorul Departamentului de Psihologie a Universității din București. Specializările sale includ (studii de master): psihologie organizațională, managementul sănătății, psihoterapii cognitiv-comportamentale. A urmat mai multe cursuri în aria sănătății și securității muncii (inspector SSM, auditor de terță parte OHSAS, auditor de terță parte ISO, SA800, etc.).

Este autor și coordonator al mai multor volume: Psihologie organizațional-managerială în context european (2007, coeditor: R.Z. Crețu), Psihologie organizațional-managerială - perspective aplicative (coord., 2007), Psihologia în organizațiile moderne (coord., 2008), Încrederea organizațională (coautor: Pamela Shockley-Zalabak, 2008); Psihologia personalității – arhitectură și dimensiuni (autor) (toate la Editura Universitară, București), Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale, Polirom, Iași (2008, coeditor: Cary L. Cooper), Psychology in a positive world (coord., 2008), Editura Universității din București. În domeniul managementului sănătății a publicat mai multe cărți: Dezvoltarea managementului în organizațiile sănătății. Excelența în serviciile de neurochirurgie, Editura Universitară, București, 2007 și Management Modern în organizațiile sănătății. Perspective în serviciile de neurochirurgie, Editura Medicală, București, 2009 (ambele în colaborare cu A.V. Ciurea și V.G. Ciubotaru), Managementul sistemelor și organizațiilor sănătății (în colaborare cu A.V. Ciurea și Cary L. Cooper), etc. A publicat peste 40 de capitole în volume colective, 4 studii în reviste cu impact. Este coordonator al programului de master *Psihologia sănătății: cercetare și optimizare comportamentală*.

Email: eugen.avram@fpse.unibuc.ro

**EUGEN AVRAM**

**SCHIMBARE ȘI DEZVOLTARE  
ORGANIZAȚIONALĂ**



**EDITURA UNIVERSITARĂ  
București**

Colecția PSIHLOGIE

Redactor: Gheorghe Iovan  
Tehnoredactor: Eugen Avram  
Coperta: Monica Balaban

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.)

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**  
**AVRAM, EUGEN**

**Schimbare și dezvoltare organizațională /**  
Eugen Avram. - București : Editura Universitară, 2013  
ISBN 978-606-591-887-0

65

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786065918870

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2013  
Editura Universitară  
Editor: Vasile Muscalu  
B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București  
Tel.: 021 – 315.32.47 / 319.67.27 [www.editurauniversitara.ro](http://www.editurauniversitara.ro)  
e-mail: [redactia@editurauniversitara.ro](mailto:redactia@editurauniversitara.ro)

Distribuție: tel.: 021-315.32.47 / 319.67.27 / 0744 EDITOR / 07217 CARTE  
[comenzi@editurauniversitara.ro](mailto:comenzi@editurauniversitara.ro) O.P. 15, C.P. 35, București  
[www.editurauniversitara.ro](http://www.editurauniversitara.ro)

*Maestrului meu,  
Prof. univ. dr. Mielu Zlate*



## Cuvânt introductiv

*Organizațiile au nevoie de soluționarea unor probleme mai ample decât cele curente. Pentru aceasta inițiază procese de schimbare. Organizațiile pot avea nevoie de creșterea afacerii, a capitalului de activități și servicii, adoptarea unor noi comportamente sau elemente de cultură organizațională. Pentru aceasta se lansează procese de dezvoltare. În situații de criză se inițiază demersuri de management al crizei.*

*Există cel puțin trei niveluri majore ale reglării, optimizării, îmbunătățirii activității organizaționale. La baza funcționării organizațiilor sunt activitățile reglementate de legile emise de guvern. Dincolo de acestea, organizațiile pot adopta reglementări suplimentare prin acțiuni de îmbunătățire aderând la sistemele de management prin standarde: managementul calității (ISO 9001), standardul de management al sănătății și securității ocupaționale (OHSAS 18001), managementul de mediu (ISO 14001), securitatea informației (ISO 27001), responsabilitatea socială (SA 8000), siguranța alimentului (ISO 22000). Mai mult, organizațiile pot apela la procese de consultanță pentru a înțelege problemele cu care se confruntă, pentru a proiecta soluții sau pentru a dezvolta anumite activități ori structuri. În acest caz, se face apel la managementul schimbării și dezvoltării organizaționale, în care soluțiile sau optimizările au la origine nu legile, nu standardele, ci nevoile concrete, specifice ale organizației. Așadar, abordarea din psihologică are o contribuție deosebită la creșterea bunăstării organizațiilor completând și împlinind pe deplin eforturile de mentenanță și de dezvoltare.*

*Domeniul schimbării și dezvoltării organizaționale contribuie la asigurarea menținerii curente, obținerea succesului, reușitei în lumea organizațiilor. Cunoașterea lui oferă oportunitatea de formare a specialiștilor în consultanță organizațională.*

*O schimbare organizațională poate viza întreaga organizație, un departament, grup sau chiar un post sau ocupant al postului. Pe noi*

*ne interesează schimbarea planificată, realizată sistematic, cu metode științifice în cadrul unui demers recunoscut de management și caracterizat prin profesionalism.*

*Lucrarea de față constituie o introducere în disciplina schimbare și dezvoltare organizațională (Organizational Change and Development), care este tratată ca și capitol în majoritatea cărților de psihologie organizațională. Ne propunem mai mult, sintetizarea informațiilor din literatura de specialitate, organizarea lor la o scară mai largă și introducerea unor contribuții personale. Cartea constituie un suport de curs academic, dar și un îndrumar util specialiștilor din aria practică.*

*În mediul academic, la Universitatea din București cursul de “Schimbare și dezvoltare organizațională” a fost introdus pentru prima dată în planurile de învățământ ale specializării psihologie de către Prof. Dr. Mielu Zlate în cadrul unui model de psihologie organizațională la studii de licență (între anii 2005-2008). Primul titular al cursului a fost autorul acestui manual. Responsabilitatea acestui curs a antrenat un efort firesc de documentare, astfel încât în decursul anilor capitalul informațional și aplicativ s-a majorat. După anul 2008, disciplina a fost predată la programele de master specialitatea psihologie organizațională și resurse umane și masterul de psihologie aplicată în domeniul securității naționale.*

*Cartea cuprinde preponderent abordarea psihologică, constituind, deci un manual de psihologia schimbării și dezvoltării organizaționale. Este un manual aflat la prima ediție, care va fi dezvoltat într-un tratat de specialitate.*

*Autorul  
2012*



# Cuprins

## CAPITOLUL 1

### CADRELE SCHIMBĂRII ȘI DEZVOLTĂRII ORGANIZAȚIONALE

<b>1. Ipostaze ale schimbării</b>	13
1.1. Schimbarea ca fenomen social	13
1.2. Schimbarea ca răspuns al organizației	14
<b>2. Termeni</b>	15
<b>3. Schimbarea organizațională – clasificare și caracteristici</b>	17
<b>4. Dezvoltare organizațională – clasificare și caracteristici</b>	20
<b>5. Factorii generatori ai schimbărilor organizaționale</b>	23
5.1. Forțele externe ale schimbării	23
5.2. Forțele interne ale schimbării	28

## CAPITOLUL 2

### FAZA PREGĂTITOARE A PROCESULUI DE SCHIMBARE ORGANIZAȚIONALĂ

<b>1. Cadre</b>	32
<b>2. Componentele procesului de schimbare organizațională</b>	33
2.1. Clientul	33
2.2. Agentul de schimbare	34

2.2.1. Agent de schimbare versus consultant	34
2.2.2. Tipuri de agenți de schimbare	35
2.2.3. Funcțiile agentului de schimbare	36
2.2.4. Precauții în activitatea agentului de schimbare	39
2.3. Intervenția/ consultanța	41
<b>3. Etape preliminare ale consultanței</b>	<b>41</b>
3.1. Conștientizarea și delimitarea problemei	41
3.2. Contactarea și solicitarea unui consultant/ agent de schimbare	42
3.3. Tratarea solicitării	43
3.4. Orientarea inițială	44
3.5. Definierea scopurilor reale și eliminarea falselor scopuri	45
3.6. Verificarea fezabilității intervenției	46
3.7. Încheierea și semnarea contractului	47
<b>4. Abordarea rezistențelor la schimbare</b>	<b>49</b>

### **CAPITOLUL 3 DIAGNOZA ORGANIZAȚIONALĂ**

<b>1. Cadre</b>	<b>58</b>
1.1. Cerințe privind calitatea diagnozei organizaționale	61
1.2. Caracterul sistematic al diagnozei organizaționale	62
1.3. Riscurile cercetării nesistematice	63
<b>2. Scopurile și utilitatea diagnozei organizaționale</b>	<b>64</b>
2.1. Diagnoza cu scop de cunoaștere	64
2.2. Diagnoza cu scop de intervenție	65

2.3. Diagnoza cu scop de cercetare academică	65
<b>3. Ipostaze ale diagnozei organizaționale</b>	<b>67</b>
<b>4. Responsabilitatea diagnosticului</b>	<b>68</b>
4.1. Cerințe generale	68
4.2. Responsabilitatea consultantului	69
4.3. Responsabilitatea clientului	70
4.4. Responsabilitatea în echipele colaborative	70
4.5. Responsabilitatea în auto-diagnoza organizațională	71
<b>5. Probleme potențiale ale diagnosticului</b>	<b>72</b>
5.1. Probleme datorate mediului	72
5.2. Probleme datorate organizației	72
5.3. Probleme datorate cercetătorului	73
<b>6. Etapele diagnozei și intervenției organizaționale</b>	<b>76</b>
<b>7. Conținutul și strategia de diagnoză</b>	<b>81</b>
7.1. Modelul organizației ca sistem deschis	81
7.2. Diagnoza focalizată pe problemă	84
7.3. Diagnoza deficiențelor organizaționale (Modelul celor șase cutii)	87
7.3. Diagnoza crizelor organizaționale	89
7.4. Diagnoza macrosistemelor	92
<b>8. Aspecte metodologice</b>	<b>95</b>
<b>9. Raportul de diagnoză organizațională</b>	<b>112</b>

## CAPITOLUL 4

## INTERVENȚIA ORGANIZAȚIONALĂ

<b>1. Proiectarea schimbării</b>	116
<b>2. Planificarea schimbării</b>	118
2.1. Responsabilitatea	118
2.2. Anvergura	119
2.3. Obiective generale	120
<b>3. Implementarea schimbărilor</b>	125
3.1. Cadre	125
3.2. Precondiții ale implementării	126
3.3. Stiluri de implementare	130
<b>4. Interacțiunea subsistemelor organizației</b>	131
<b>5. Domenii ale schimbării și dezvoltării organizaționale</b>	134
5.1. Schimbarea și dezvoltarea în politicile organizației	135
5.2. Managementul calității	136
5.3. Dezvoltarea managerială	143
5.4. Schimbare și dezvoltare în structurile organizatorice	153
5.5. Managementul prin obiective	164
5.6. Schimbare și dezvoltare în strategia de MRU	174
5.7. Dezvoltarea echipelor de muncă	184
5.8. Schimbarea/ dezvoltarea tehnologiei	192
5.9. Dezvoltarea culturii organizaționale	194
<b>6. Învățarea organizațională</b>	200
6.1. Importanța învățării în organizație	200

6.2. Condiții ale învățării organizaționale	202
6.3. Efectele învățării organizaționale	203
6.4. Erori în învățarea organizațională	205
<b>7. Monitorizarea și evaluarea schimbării</b>	<b>206</b>
<b>8. Concluzii generale</b>	<b>206</b>

**Bibliografie**

209

## 12 CAPITOLUL 1

# CADRELE SCHIMBĂRII ȘI DEZVOLTĂRII OGANIZAȚIONALE

### 1. Ipostaze ale schimbării

#### 1.1. Schimbarea ca fenomen social

Stabilitatea care caracteriza lumea corporațiilor din anii '50 și '60 a fost înlocuită în anii următori de instabilitate, de o creștere rapidă a inovației, a transformărilor tehnologice, competiției globale, apariția crizelor, a dereglărilor, privatizarea în sectorul organizațiilor publice, reducerea resurselor și lupta pentru resurse, etc. (Cowling et al., 1988, p. 222). "Suntem cu toții influențați de valurile de schimbare și pentru mulți dintre noi, viteza schimbării este foarte rapidă" (*ibidem.*).

Rata schimbărilor a ieșit de sub control, societatea modernă fiind condamnată la o "prăbușire adaptațională". Stresul și confuzia cauzate de schimbările rapide se pot manifesta ca un adevărat "șoc al viitorului" (Toffler, 1970, *apud.* Huczyski & Buchanan, 1991).

Schimbarea apare ca un fenomen natural și este descrisă de analiști ca un "curent zgomotos" care se manifestă asupra instituțiilor, le schimbă valorile și viața (Toffler, 1970, *apud.* *ibid.*). Pe de o parte, schimbările mediului de afaceri au luat prin surprindere multe organizații, conducând la falimente, la disponibilizări, la stări critice. Pe de altă parte, analiștii subliniază că multe dintre schimbările presupuse de era modernizării au influențat numeroase sfere ale vieții sociale: creșterea speranței de viață, controlul bolilor, creșterea numerică

a populației, mobilitatea indivizilor, migrația, libertățile individuale și sociale, consumatorismul, utilizarea sistemelor computerizate, etc. (Huczyski și Buchanan, 1991).

### *1.2. Schimbarea ca răspuns al organizației*

În general, managementul nu așteaptă pasiv apariția unor schimbări, ci se implică în elaborarea unui răspuns orientat către sarcinile care mențin organizația eficientă și adaptativă (Cowling et al., 1988). Organizațiile au nevoie să se schimbe și să se dezvolte în mod constant pentru a *supraviețui*, a se adapta rapid la solicitările externe, pentru a *prospera* în medii fluctuante sau a căror turbulență poate crește.

Managementul schimbării a devenit o competență importantă și necesară pentru responsabilii organizațiilor, pentru consultanții organizaționali. Schimbarea oferă o șansă sistemelor care doresc să facă față mediului de afaceri renunțând la confortul stabilității. S-a constatat că structurile și stilurile manageriale care puneau accent pe stabilitate au devenit ineficiente, de aceea schimbarea constituie soluția de care organizațiile au nevoie. Ele trebuie să accepte tranziția și chiar să devină mai abile în demersul de adaptare din mers la mediul de afaceri, care este un mediu dinamic în care nu rezistă toți.

Pe de altă parte, nici excesul inițiativelor de schimbare nu este indicat, existând riscuri și premise pentru eșec. Cooper (2006) apreciază că mentalitatea „schimbării de dragul schimbării”, întâlnită în multe instituții își face simțit efectul asupra bunăstării mentale a angajaților. Schimbarea a fost cuvântul de căpătâi al noului mileniu – apreciază Cooper - având implicații deosebite: nesiguranța locului de muncă, ciocnirile culturilor corporatiste, diversitatea stilurilor de conducere, inevitabilitatea stresului. Schimbarea a adus cu sine o creștere a volumului de muncă, din moment ce organizațiile încearcă să

creeze „mașini de luptă”. Rezultatul a fost negativ: mai *puțini oameni angajați*, care au *mai mult de lucru*, lucrând/ trăind în *medii nesigure* (Cooper, 2006).

## 2. Termeni

Conceptul de schimbare organizațională nu este un concept omogen pentru că schimbarea în organizații poate lua multe forme. Proiectarea și implementarea schimbării nu sunt activități simple, ele având implicații multiple și complexe (Senior, 2002).

*Schimbarea organizațională* reprezintă procesul prin care orice organizație introduce modificări sau noutăți în materie de politică, tehnologie, cultură ș.a. ca răspuns la mediul extern și la mizele pe care le servește (Roberts, Hunt, 1991). Schimbarea organizațională reprezintă implementarea deliberată a unor patternuri de organizare, acțiune la nivelul structurilor, a managementului, dar inducția unor credințe și atitudini la nivelul salariaților (Schein, 1987).

*Dezvoltarea organizațională* (D.O.) este un proces prin care cunoașterea și practica în domeniul *comportamentului* sunt folosite pentru a ajuta organizațiile să devină mai eficiente, incluzând îmbunătățirea calității vieții, productivității, performanței, a calității produselor și serviciilor. Accentul cade pe îmbunătățirea abilității organizației de a optimiza structuri, procese, activități, comportamente. D.O. este orientată către optimizarea întregului sistem, organizația și părțile ei, în contextul unui mediu extins care are impact asupra acestora (Cummings și Worley, 1993, *apud.* Senior, 2002).

*Schimbarea instituțională* este un concept sociologic cu sferă largă de cuprindere (*instituțiile sociale* constituie un obiect de studiu al sociologiei). Se referă la modificările care au loc în practicile, modelele culturale, normele instituțiilor dintr-un *domeniu de activitate al societății* (de exemplu, domeniul



afacerilor, sănătății, comunicațiilor) pe o perioadă de timp (decenii), într-un anumit spațiu geografic (Scott, 2004).

*Tranziția* constă în *trecerea* efectivă de la o *stare* la alta. Schimbările pot fi doar declarate, însă tranziția reprezintă modificarea efectivă a lucrurilor. În timp ce schimbarea este *externă*, tranziția care este *internă*. Nu contează câte schimbări se fac, dacă nu au loc tranziții. Nu este exclus ca după „limpezirea apelor” lucrurile să arate ca înainte. Nu de puține ori, cu cât lucrurile se schimbă mai mult, cu atât rămân mai neschimbate (Bridges, 2004, p. 15). În timp ce schimbarea se concentrează pe *rezultate*, tranziția se concentrează pe *încheierea socotelilor cu trecutul*. Schimbarea este *determinată de o nouă realitate*, iar tranziția depinde de *renunțarea la vechea realitate*. Schimbarea nu se produce dacă nu are loc tranziția (*ibidem.*).

*Adaptarea organizațională* presupune *ameliorări* ale cadrului instituit și ale modului de organizare în același sistem de valori fără ca acesta să fie examinat în vreun fel (Rouchy, 2000, p. 103). Schimbarea presupune „demolarea” sistemului instituit pentru a reorganiza cadrul organizațional în funcție de valorile instituite noi ce corespund unor noi misiuni (*ibidem.*, p. 103-104).

*Inovația organizațională* reprezintă o formă de schimbare planificată (componentă a dezvoltării organizaționale) prin care se elaborează *soluții noi* și utile pentru organizație. Se pune accent pe creativitatea indivizilor și a echipelor, iar rezultatul final este totdeauna un produs, un proces sau o procedură *tangibilă*. Inovația apare ca un tip particular de schimbare organizațională în care interesul se focalizează pe originea și *inițierea proceselor inovatoare*, spre deosebire de schimbare, în care centrul de greutate este reprezentat de *procesul implementării* (Pitariu și Budean, 2008).

*Intervenția organizațională* are sensul de schimbare planificată. Desemnează o acțiune prin care protagoniștii participă voluntar la un proces de schimbare deliberată (Neculau, 2000, p. 7). Aceste caracteristici sunt valabile pentru toate tipurile de schimbări: organizaționale, sociale. Deci, există schimbări neplanificate, care au loc în afara voinței oamenilor din organizație, ele apărând de la sine și există schimbări special concepute pentru a soluționa diverse probleme.

### **3. Schimbarea organizațională – clasificare și caracteristici**

Schimbarea organizațională poate fi *inițiată* în mod deliberat de către manageri, se *poate dezvolta încet* în interiorul unui departament, poate fi *impusă* de schimbări specifice în politici sau proceduri sau poate apărea *prin intermediul* presiunilor exterioare. Schimbarea poate afecta toate aspectele operării și funcționării organizației (Mullins, 1993).

După *gradul de implicare* a protagoniștilor, schimbările organizaționale sunt clasificate astfel:

- schimbări neplanificate,
- schimbări planificate,
- schimbări impuse,
- schimbări participative (Constantin, 2004, p. 235).

După *factorii determinanți*, există *două tipuri fundamentale de schimbări organizaționale*: evolutive și strategice.

*Schimbările evolutive* sunt aduse de presiunile externe, sunt în mare parte în afara sferei de control a managementului (de exemplu, schimbările din anii 1989 și 1990 din Europa de Est, sau schimbările aduse de criza economică începută în anul 2007).

*Schimbările strategice* sunt efectuate ca răspuns la presiunile nonrutiniere care cauzează modificări ale organizației

în structură, roluri și obiective (Tichy, 1983). Ambele tipuri menționate au ca scop supraviețuirea și/sau creșterea sistemului social sau organizațional (*ibidem.*).

După *gradul de cuprindere*, există două tipuri ale schimbărilor de profunzime:

- „transformări modulare” (*modular transformation*) - la nivel local/ sub-organizațional,

- „transformări de anvergură” (*corporate transformation*) - în tot cuprinsul organizației (Dunphy și Stace, 1993).

În funcție de *anvergura tranziției*, există două tipuri de schimbări, ambele având ca țintă comună menținerea echilibrului între strategia, structura organizațională și procesele interne:

- *schimbarea de creștere* - are scopul de a adăuga un plus lucrurilor deja bine făcute,

- *schimbarea de ajustare* - implică mici schimbări ca răspuns la schimbările mediului („schimbare de 10 procente”) (Tushman et al., 1988, *apud.* Senior, 2002).

După *obiectul* lor, schimbările pot fi foarte diverse:

- schimbarea obiectului de activitate;

- schimbarea unor metode de producție;

- schimbarea liniei de produse (bunuri sau servicii);

- schimbări în regulamentele;

- schimbări în procese (noi programe de training, noi sisteme de evaluare a performanței etc.);

- schimbări în compoziția salariaților (absorbția de tineret, de specialiști etc.);

- schimbări în valorile și atitudinile la locul de muncă - schimbarea în comportamentul competițional (de exemplu, strategia prețurilor mai mici);

- schimbări ale instrumentelor manageriale (asemenea calculatorului) (Cowling et al., 1988).

Schimbările organizaționale au mai multe *caracteristici*:

- *caracter determinat sau multiplu determinat*: o nevoie, situație sau proces (fuziuni, reorganizări, demisii, modificări de strategie/ procese/ cultură);

- *caracter contextual* - un nou post un nou șef, rol în echipă, o nouă politică;

- *caracter dinamic* - conform *modelului vieții organizaționale*, în evoluția unei organizații, ca și a unui om, există perioade *creștere* (sau ascendente/ nonintermitente/ convergente) și perioade în care se produc *schimbări intermitente* (Tushman et al., 1988). Schimbările de creștere permit organizației să acționeze mai eficient, optimizând convergența dintre strategie, structură, oameni și procese. Ele conduc organizațiile către stabilitate. Ele pot fi o sursă majoră de rezistență când se cer modificări de profunzime (Tushman et al., 1988, *apud*. Senior, 2002).

- *caracter circular* - schimbarea poate avea loc în mod ciclic având faze de convergență și faze de divergență, similar unui „model circular”. În faza de convergență, de inovare se descoperă o nouă oportunitate (de afacere). Aceasta cauzează o fază de divergență (ca încercare de a exploata noile oferte). Urmează faza a doua a convergenței, o fază de consolidare și joc al strategiilor (prețuri, costuri, reduceri) care continuă până când organizația care se dovedește mai puțin eficientă, apoi va căuta noi oportunități, care aduc o nouă mișcare divergentă, iar ciclul se repetă (Strebel, 1997, *apud*. Senior, 2002).

- *caracter temporar* – procesul de schimbare este de obicei eșalonat în timp având un început și o încheiere. Durata procesului depinde de structura organizației și mecanismele ei interne. Organizațiile mari au nevoie de mai mult timp pentru a implementa schimbările. Unele părți ale organizațiilor se vor modifica mai rapid, iar alte structuri vor avea nevoie de timp să se ajusteze;