

STUDIU COMPARATIV A DOUĂ MODELE DE SCHIMBARE ORGANIZAȚIONALĂ

Daniela BRADUȚANU
Facultatea de Economie și Administrare a Afacerilor
Universitatea de Vest din Timișoara
Timișoara, România
aliasd17@yahoo.com

Abstract

This paper aims to study the comparative patterns of change suggested by Price Waterhouse (1995) in their book "A better change: Best practices for transforming your organization" and John Kotter (1996), in his book "Leading change". Price Waterhouse's and Kotter's change models are nearly identical in many aspects. In his book "Leading change", Kotter appears to have much of the same perspective as Price Waterhouse when it comes to culture, organizational change in general and vision. However, Price Waterhouse takes an approach that requires nearly every person to be on board with the organization's change program, whereas Kotter implies that the leader primarily focuses on stakeholders.

Cuvinte cheie: Organizational change, culture, vision, consensus, stakeholders.

Codificare JEL: M14, M21, M0, D23

1. INTRODUCERE

Dicționarul explicativ al limbii române definește modelul ca fiind un "sistem teoretic sau material cu ajutorul căruia pot fi studiate indirect proprietățile și transformările altui sistem, mai complex, cu care primul sistem prezintă o analogie" [1].

Schimbarea organizațională reprezintă acțiunea, un ansamblu de acțiuni, prin care se urmărește transformarea parțială sau totală a organizației, permițând trecerea de la starea prezentă la o stare viitoare dorită, care diferă cantitativ și /sau calitativ de prima. Conform lui Panaite Nica, "schimbarea organizațională corespunde unei noi orientări, fundamentale și radicale, privind modalitățile în care organizația urmează să-și desfășoare activitatea, având implicații esențiale asupra

comportamentului tuturor componentelor unei organizații" [2].

Schimbarea organizațională este întreprinsă pentru a îmbunătăți performanța organizației, schimbare care se realizează printr-un proces amplu și complex, care presupune parcurgerea succesivă a unor etape. Specialiștii din cadrul Price Waterhouse și John Kotter au descris diferențiat modalitatea prin care aceasta se materializează într-o organizație. Chiar dacă numărul și denumirea etapelor care sunt prezentate ca fiind necesare de parcurs, într-o anumită succesiune, diferă de la un specialist la altul, în esență ele urmăresc obținerea aceluiasi obiectiv: instaurarea unei stări noi în locul celei existente.

2. MODELUL LUI PRICE WATERHOUSE

Price Waterhouse descrie natura și funcția unei schimbări mai bune în cartea "O schimbare mai bună: Cele mai bune practici pentru transformarea organizației" [3].

În organizațiile moderne, schimbarea este văzută ca o prezență constantă, fapt pentru care autorul prezintă *Ghidul celor 15 Principii* necesari implementării unei schimbări organizaționale de succes.

Conform modelului, dacă procesele sunt reproiectate, locurile de muncă și procedurile trebuie și ele să fie schimbate. Sistemele și tehnologiile trebuie să fie modificate pentru a putea ține pasul cu cererile organizației în schimbare și nevoile clienților. Atunci când acest lucru este realizat, este crucială instruirea angajaților în noile procese și eliminarea oricăror bariere în calea implementării schimbării. De asemenea, este esențială asigurarea ca mandatele de schimbare să fie comunicate într-un limbaj specific, acestea trebuind să fie traduse în

măsurile de performanță reale și corespunzătoare obiectivelor. Fără acestea s-ar putea "dubla costul schimbării și înjumătăți impactul"[4].

Specialiștii din cadrul Price Waterhouse afirmă că "schimbarea este o parte integrantă ce se axează pe strategia organizației de creștere continuă și prosperitate organizațională, caracterizată prin a fi progresiv profitabilă și productivă". O schimbare mai bună conduce la o performanță mai ridicată, rezultate dramatic îmbunătățite și diferențe măsurabile atunci când "este alimentată cu cea mai strălucitoare energie și cele mai creative idei ale oamenilor". Mai mult decât atât, o schimbare eficientă este susținută de "angajați în mod corespunzător împuterniciți și motivați și condusă de nevoile specifice ale clientului". Astfel, companiile de succes pot fi identificate prin eforturile lor continue de a răspunde nevoilor în continuă schimbare a clienților și a mediului competitiv [5].

O schimbare mai bună este "instituționalizată într-o cultură ce pune preț pe îmbunătățire continuă". Un accent important se pune și pe o comunicare eficientă între toți membrii implicați în procesul de schimbare. Autorii conturează cinci "C"-uri de bază în elaborarea unui plan de comunicare de succes:

1. Cinste: sinceritate față de angajați;
2. Context: prezentarea părților interesate a unei idei de ansamblu asupra schimbării și explicarea relevanței proiectului pentru companie;
3. Comunicare constructivă: apărarea împotriva comentariilor ce ar putea amenința unitatea părților interesate;
4. Coerență: mesaje orale, nonverbale și comunicare în scris;
5. Continuare: consolidarea continuă a angajamentului de realizare a schimbării propuse.

Celelalte tipuri de comunicare pe care liderii și membrii schimbării organizaționale le împărtășesc sunt descrise de Price Waterhouse ca fiind comunicări "*gândește în stil mare, acționează în stil mare*". Aceste conversații încep cu ideea că schimbările la scară mare sunt atât posibile, cât și imperative.

„Gândește în stil mare” presupune o reușită în crearea unor echipe cu diverse

talente care să sprijine inovarea și să „pună în mișcare” noile sisteme de muncă, eliminând treptat pe cele care nu funcționează. De asemenea, inițiatorii schimbării și diversele lor echipe trebuie să găsească noi practici și soluții cu idei inovatoare, să „gândească în afara cutiei”.

Oferirea feedback-ului liderilor și echipelor va contribui la realizarea schimbărilor într-o manieră mai lină, în special dacă feedback-ul include stabilirea unor obiective măsurabile. Când obiectivele sunt îndeplinite și soluțiile la probleme găsite, liderii schimbării ar putea oferi recompense, astfel încât membrii echipelor să vadă modul în care munca lor este direct conectată cu profitabilitatea organizației.

Rolul șefului de echipă în cadrul organizațiilor este foarte important, deoarece șeful de echipă este persoana care aduce la cunoștință mesajul de schimbare tuturor departamentelor relevante, cu scopul de a concentra viziunea angajaților pe imaginea de ansamblu a transformării. În cazul în care persoana responsabilă pentru schimbare nu-și execută treaba în mod satisfăcător, este necesară schimbarea acesteia. Deși modificarea unei culturi nu are loc rapid, această modificare se poate realiza în mod eficient atunci când conducerea organizației dorește acest lucru. Cu toate acestea, specialiștii afirmă că „nu întotdeauna tot personalul dorește să urmeze noul lider”. Ca rezultat, angajamentul managementului superior este esențial în cazul în care se dorește asigurarea unei implementări eficiente [6]. Asigurarea consensului este foarte important și dacă „consensul este scăzut la unul din nivelele organizaționale, este necesară remedierea imediată a acestuia”.

3. MODELUL LUI JOHN KOTTER

Analizând procesul de schimbare timp de 30 de ani, John Kotter este de părere că există diferențe critice între eforturile de schimbare ce au avut succes și cele care au eșuat. Modelul prezentat în continuare este unul liniar, presupunând predictibilitate, și se adresează organizațiilor care doresc realizarea unor schimbări fundamentale în conducerea afacerilor, pentru a putea face față unui nou mediu provocător.

Modelul lui Kotter presupune parcurgerea a opt etape, din care primele patru se axează pe dezghețare, următoarele trei etape fac ca schimbarea să se realizeze, în timp ce ultima etapă presupune înghețarea, ancorarea schimbărilor în cultura organizațională.

1. Sporirea urgenței presupune examinarea pieței și a realităților competitive, identificarea și discuția potențialelor crize sau oportunități, precum și prezentarea unor evidențe din afara organizației că schimbarea este necesară [7].

2. Crearea echipei de ghidare se referă la convocarea unui grup cu puteri suficiente pentru a conduce efortul de schimbare, găsirea persoanelor potrivite, crearea încrederii și dezvoltarea unui scop comun. Se recomandă atragerea liderilor cheie ai schimbării și încurajarea membrilor echipei de a lucra împreună, întrucât această etapă se referă la construirea unui consens.

3. Dezvoltarea unei viziuni clare, care să ajute la direcționarea eforturilor de schimbare și la dezvoltarea strategiilor necesare atingerii viziunii.

4. Comunicarea viziunii prin "folosirea oricărui vehicul posibil pentru a comunica noua viziune și strategie". Potrivit lui Kotter, o viziune eficientă are următoarele caracteristici:

- este imaginabilă, transmițând o imagine asupra cum va arăta viitorul;
- este dorită, apelându-se la interesele pe termen lung ale angajaților, clienților, acționarilor și altora care au o miză în eforturile de schimbare;
- este realizabilă, cu obiective ușor de atins;
- este axată și clară în timpul oferirii îndrumărilor necesare luării deciziilor;
- este flexibilă, permițând altora să ia inițiative individuale atunci când este nevoie;
- este transmisibilă, „ușor de exprimat și explicat în mai puțin de cinci minute”.

5. Etapa de împuternicire a angajaților presupune eliminarea obstacolelor schimbării și modificarea sistemelor și structurilor ce „lucrează” împotriva viziunii. Este important de reținut că acest proces implică identificarea părților interesate din cadrul proiectului, interesați care pot experimenta o rezistență la schimbare pe baza experiențelor trecute. Prin urmare, cheia pentru obținerea sprijinului părților interesate care se împotrivesc implementării schimbării este o combinație între răbdare și implicarea

acestora în evaluarea nevoii de schimbare și implementarea propriu-zisă[8].

6. Crearea câștigurilor pe termen scurt se referă la planificarea și obținerea unor îmbunătățiri ale performanței vizibile, precum și recunoașterea și recompensarea celor implicați în realizarea îmbunătățirilor.

În procesul de creare a unei schimbări majore, Kotter descrie în 6 etape rolul câștigurilor pe termen scurt:

- furnizarea dovezilor că sacrificiile făcute în numele organizației sunt valoroase, deoarece câștigurile ajută la justificarea costurilor implicate;
- recompensarea agenților de schimbare cu recunoștință și feedback cu scopul de a întări motivația și moralul acestora[4];
- câștigurile pe termen scurt contribuie la armonizarea viziunilor și strategiilor, precum și punerea acestora în mișcare;
- un câștig pe termen scurt subminează cinci arătând că îmbunătățirile de performanță au puterea de a face schimbarea să progreseze;
- un câștig pe termen scurt accentuează sprijinul managementul în implementarea schimbării și propulsionează acesteia mai departe;
- un câștig pe termen scurt construiește un impuls în suporteri, inclusiv în cei care anterior au fost neutri[4].

7. Crearea impulsului și folosirea acestuia în problemele legate de schimbare are loc prin consolidarea comportamentelor ce au condus la îmbunătățiri.

8. Ancorarea schimbărilor în cultura organizației se realizează prin articularea conexiunilor dintre noile comportamente și succesul organizației. Se dezvoltă un plan nou, astfel încât "procesele de promovare să fie compatibile cu noile practici și vechea cultură să nu se mai poată reafirma"[5]. În această etapă este foarte important ca liderii să dea o mulțime de instrucțiuni verbale și să-și manifeste sprijinul, lucru pe care autorul îl explică ca fiind necesar întrucât "oamenii sunt adesea reticenți să admită validitatea unor noi practici"[9].

4. COMPARAREA MODELELOR PRICE WATERHOUSE ȘI JOHN KOTTER

Cei „15 pași pentru o schimbare mai bună” identificați de Price Waterhouse sunt foarte similari cu cei a lui Kotter în “Procesul

constând din opt etape în crearea unei schimbări majore”, ceea ce sugerează că liderii schimbării organizaționale încep cu confruntarea realității, timp în care își stabilesc noi metode de a concura eficient cu alte organizații similare.

În cartea sa “Leading Change”, John Kotter pare să aibă aceeași perspectivă ca și Price Waterhouse în ceea ce privește cultura, schimbare organizațională și viziunea. Kotter arată că schimbarea poate fi implementată mai bine atunci când este “ancorată” în cultură, ceea ce implică cunoașterea faptului că cele mai multe modificări în normele și valorile împărtășite vor avea loc atunci când procesul de transformare este aproape de finalizare [7].

Kotter exprimă o perspectivă similară cu strategia de implementare a lui Price Waterhouse în a treia etapă a schimbării majore, crearea unei viziuni de schimbare, ceea ce contribuie la punerea în aplicare a mandatelor de schimbare.

Ambii autori își descriu teoriile de schimbare ca “necesitând multe convorbiri”. Persoana aflată în fruntea conducerii de transformare trebuie să fie aproape “evangelică”, arătând determinarea de a doborî orice barieră ce intervine în procesul schimbării [3].

Un accent important se pune în ambele modele și pe rolul părților interesate, care se vor angaja mult mai rapid într-un proces de schimbare atunci când contribuie la aceasta [10].

O comparație a modelelor demonstrează că, deși o comunicare efectivă consolidează un leadership eficient, aceasta nu sporește atribuirea competențelor, care este necesară implementării schimbărilor organizaționale. Potrivit Price Waterhouse, atribuirea competențelor are cinci imperative principale, caracterizate prin conștientizare, dialog și participare, care sunt afișate în contrast cu etapele lui Kotter.

Tabel 1

Imperativele Price Waterhouse versus etapele lui Kotter

Price Waterhouse	Kotter
Crearea unei situații pentru schimbare	Stabilirea urgenței
Schimbarea comportamentului	Crearea echipei de ghidare

leadership-ului	
Eliminarea sistemelor defectuoase	Eliminarea obstacolelor
Demonstrarea faptului că împuternicirea este posibilă	Împuternicirea angajaților să realizeze schimbări
Instituționalizare a schimbării	Ancorarea noilor strategii în cultura organizațională

Price Waterhouse amintește cititorilor că schimbarea și delegarea au costurile lor asociate, chiar dacă aceste costuri ar trebui să fie însoțite de beneficii și mai mari.

Trei factori de succes ar trebui să fie amintiți:

1. Angajamentul pe termen lung: implică țintirea unor câștiguri rapide și tratarea delegării ca o nouă modalitate de conducere;
2. Așteptările personalului: angajații trebuie să știe că transformarea nu are loc peste noapte și că întotdeauna vor exista atât câștiguri, cât și pierderi;
3. Încredere: persoanele implicate în schimbare trebuie să știe unde, cum și când încep schimbările, precum și modul în care acestea îi vor afecta. Managementul superior trebuie să comunice în mod constant noile intenții și să le și exercite.

Pentru Price Waterhouse, conectarea punctelor – analiza și menținerea în curs de desfășurare a programelor de schimbare – nu este un joc [9]. Conectarea punctelor înseamnă leadership prin delegare, de exemplu, nu “având doar autoritatea de a realiza munca, ci și cunoștințele și instrumentele necesare pentru a o face bine”[3]. Responsabilizarea persoanelor pentru a-și asuma poziția de lider în orice situație benefică schimbării organizaționale este crucială. Astfel, atribuirea competențelor poate fi susținută ajutând angajații să înțeleagă beneficiile implicării lor în schimbarea organizațională și modul în care această schimbare este benefică pentru întreaga organizație. De asemenea, angajații trebuie să fie încrezători că contribuțiile lor vor fi respectate și recunoscute de către ceilalți [3].

Deși Kotter nu folosește cuvântul conectare, el de asemenea, consideră că împuternicirea are atât beneficii, cât și

costuri. "Împuternicirea angajaților" este a cincea etapă a modelului și presupune înlăturarea obstacolelor, modificarea sistemelor și structurilor care inhibă viziunea de schimbare, și "încurajarea asumării de riscuri și a ideilor netradiționale". Beneficiile sunt direct legate de costuri, atunci când o caracteristică este scoasă din model, alta fie este adăugată, fie permisă să funcționeze în interesul creării unei schimbări organizaționale pozitive [4].

Conform celor două modele, leadershipul oferă grupului puterea necesară conducerii schimbării. Schimbările pot fi urmărite prin monitorizarea transformărilor [3] sau prin intermediul câștigurilor pe termen scurt [7], acțiuni ce reprezintă un pas necesar în crearea schimbării organizaționale.

Monitorizarea transformărilor include colectarea informațiilor care determină dacă:

- îmbunătățirile dorite apar;
- potențialele probleme rezultate din procesul de tranziție sunt diagnosticate;
- feedback-ul este oferit în mod adecvat părților interesate, astfel încât acestea să-și manifeste sprijinul [3,7].

Din procesele de monitorizare ar putea rezulta idei care fie ar putea sprijini procesul de schimbare, fie ar putea modifica planurile inițiale. Cu informații noi, un plan de acțiune ar putea varia de la forma sa originală. Acest proces de remodelare a procedurilor implică formularea unui plan care să definească și să specifice clar obiectivele de performanță și perioadele de realizare a acestora [11].

Uneori e necesar ca liderii din cadrul organizațiilor să "repare" consensul, lucru care trebuie realizat în același mod în care aceasta a fost construit [9]. Asemănător cu Kotter, Price Waterhouse identifică cinci pași pentru crearea și "repararea" consensului. Acești pași implică identificarea părților interesate, identificarea dorințelor și a nevoilor cheie, precum și perioada în care se analizează modul de percepere al schimbării propuse. Acest lucru poate fi realizat atât prin comunicare deschisă și sinceră, cât și prin ascultare eficientă. Prin ascultare eficientă oamenii sunt mult mai bine motivați să sprijine schimbările [3,7,8], iar liderii care practică abilități de ascultare eficiente, pot

evalua cu ușurință cazurile de înțelegeri și neînțelegeri.

Modelul lui Kotter mai are o etapă a schimbării organizaționale care seamănă cu cea a lui Price Waterhouse, a șaptea etapă intitulată "Crearea impulsului". Ca și conectarea punctelor [3], această etapă implică "folosirea unei credibilități sporite pentru schimbarea tuturor sistemelor, structurilor și politicilor care nu se potrivesc cu viziunea de transformare". Această etapă de asemenea presupune angajarea, promovarea și instruirea persoanelor în executarea viziunii schimbării organizaționale, în timp ce "are loc revigorarea procesului cu noi proiecte, teme și agenți de schimbare" [7].

Membrii cheie ai organizației, precum și agenții de schimbare trebuie să fie asigurați că vor avea acces la instrumentele adecvate, informațiile și resursele necesare pentru a conecta adecvat punctele de lucru [3,4,7]. În plus, ei uneori vor avea nevoie de susținerea managementului pentru soluționarea litigiilor care vor apărea [3].

Pentru derularea unui proces de împuternicire eficient, liderii de proiect trebuie să comunice deschis cu membrii echipei și să-i orienteze. Comunicarea între lideri și membri trebuie să se realizeze cu onestitate și specificitate, în vederea soluționării și evitării problemelor ce pot apărea [3,7]. Această comunicare deschisă trebuie să fie făcută într-un timp util, chiar dacă aceasta implică programe cu întreruperi și echipe care nu sprijină obiectivele de schimbare organizațională [4].

5. CONCLUZII

Conform observațiilor prezentate în lucrare, cele două modele au atât similarități, cât și puncte de vedere proprii. Ambele modele pun accent pe cultură, schimbare organizațională și viziune. Comunicarea continuă reprezintă și ea un punct de tangență, aceasta fiind facilitată într-o manieră pozitivă, caracterizându-se prin onestitate și consistență, fiind necesară atunci când se urmărește realizarea unei schimbări organizaționale de succes. Liderii trebuie să fie onești cu ei însuși și cu ceilalți și de asemenea trebuie să fie atenți la dorințele părților interesate. Ei trebuie să utilizeze referințe, ținte măsurabile și realizabile,

precum și „câștiguri pe termen scurt” [3], care trebuie să fie stabilite, recunoscute și recompensate atunci când țintele au fost atinse [7]. Un alt aspect important îl reprezintă schimbările care au drept scop interesul primordial al clientului, Kotter sugerând că liderul în primul rând trebuie să se axeze asupra părților interesate.

Astfel, odată ce viziunea a fost determinată și deciziile ce privesc viitorul și direcția organizației luate, viziunea trebuie implementată și ancorată în cultura organizației “folosind orice vehicul posibil”. Corecții necesare trebuie făcute sistemelor care nu sunt pe aceeași linie cu planul de transformare al organizației. Conform lui Waters, nu atât modelul contează, cât modul în care părțile interesate văd schimbarea [10]. Astfel spus, ideea principală a celor două modele este că o schimbare organizațională va fi implementată cu succes doar atunci când părțile interesate vor fi parte a acestui proces, participând și expunându-și părerile.

Acknowledgements

Această lucrare a fost cofinanțată din Fondul Social European, prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, proiect numărul POSDRU/107/1.5/S/77213 „Doctorat pentru o carieră în cercetarea economică interdisciplinară la nivel european” (DOCCENT).

Referințe bibliografice

- [1] Academia Română, Dicționarul explicativ al limbii române ediția III, ed. Univers Enciclopedic, București, 2009
- [2] P. Nica, Managementul schimbării, Iasi, 2006
- [3] Price Waterhouse Change Integration Team, Better change: Best practices for transforming your organization.,Dallas, 1995
- [4] J. W. Smith, Organizational Development Consulting. Journal for Quality &Participation, 2000
- [5] I. Palmer, R. Dunford, G. Akin, Managing organizational change: a multiple perspectives approach, McGraw Hill, 2008
- [6] B. Spector, Implementing organizational change, second edition, 2009
- [7] J.P. Kotter, Leading change, Boston: Harvard Business School Press, 1996
- [8] R. Maurer, Making a compelling case for change, The Journal for Quality and Participation, 2004
- [9] P. L. Gerhard, Organizational Change: a comparison of four of the best models of all time, Paris, 2004
- [10] M. Eaton, How to make change stick, Training Journal, 2010
- [11] T.J. Waters, R.J. Marzano & B. McNulty, Leadership that sparks learning, Educational Leadership, 2004