

CEI TREI PASI AI SCH ORG MODELUL LEWIN-SCHEIN

Publicat de Lewin in anul 1947, este preluat si convertit pentru realitatea organizationala de Schein in anul 1980; este cea mai reusita metafora a schimbarii; Aceasta teorie sugereaza ca nu este suficient sa atingi un nou comportament, ci sa il si permanentizezi (ingheti).

Pasi:

1. de-structurarea “**dezghetarea**” comportamentului present
2. **schimbarea** acestuia spre un nou nivel, in functie de scopuri
3. re-structurarea “**inghetarea**” noului comportament

indivizii nu opun rezistenta schimbarii I sine ci opun rezistenta schimbarii vechiului comportament. Teama de schimbare este un fenomen psihologic. Aici cheia este “**inghetarea**”.

FAZELE SCHIMBARII PLANIFICATE

Modelul Bullock & Batten descrie schimbarea planificata in termenii a doua dimensiuni majore: **fazele schimbarii si procesele schimbarii.**

Cele patru faze ale schimbarii si procesele anexate lor sunt:

1. **Faza de explorare-** org. exploreaza actuala stare si decide daca doreste sa produca schimbari. Procese aferente:
 1. Constientizarea necesitatii schimbarii
 2. Cautarea unei asistente externe specializate
 3. Incheierea unui contract cu un consultant extern
2. **Faza de planificare-** se culeg datele despre org. in vederea emiterii unor ipoteze si a generarii unui plan de actiune. Procese aferente:
 1. Colectarea de informatii necesare emiterii unei diagnose cat mai corecte
 2. Stabilirea scopurilor schimbarii
 3. Desemnarea metodelor ce vor fi utilizate
 4. Obtinerea acordului si sprijinului factorilor de decizie
3. **Faza de actiune-** se implementeaza schimbarea pe baza planului. Procese aferente:
 1. Generarea conditiilor si situatiilor care sa sustina schimbarea
 2. Coordonarea implementarii activitatilor planificate
 3. Evaluarea schimbarilor ce au loc
 4. Evaluarea feedback-ului necesar ajustarii schimbarii
4. **Faza de integrare-** incepe cand schimbarile au fost implementate cu success si tinde sa consolideze sis a stabilizeze noua stare de echilibru, pentru ca sch sa devina parte a vietii organizatorice. Procese aferente:
 1. Incurajarea noilor comportamente prin div metode: feedback, sist de recompense
 2. Renuntarea treptata la rolul consultantului extern
 3. Difuzarea aspectelor pozitive ale schimbarii si spre alte sectoare sau nivele ale organizatiei.

DIFERENTA DINTRE SCHIMBARE REACTIVA si PROACTIVA

Diferenta este aceeaasi ca cea dintre comportamentul instrumental si cel reflexiv, adica reprezinta raspunsurile individului la mediul sau.

1. **Schimbarea reactiva**, ca si comportamentul reflexive, implica doar o parte limitata a sistemului, in timp ce schimbarea proactiva, ca si comportamentul instrumental, coordoneaza partile sistemului ca intreg.

2. **Schimbarea reflexiva** raspunde unor simptome imediate, in timp ce schimbarea proactiva se adreseaza direct fortelor care produc aceste simptome.
Abordarea proactiva a schimbarii are valente adaptative superioare, iar schimbarea organizationala se abordeaza ca proces emergent, continuu.

CE SE INTELEGE PRIN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT (OD)

OD este si un proces integrativ in schimbarea organizationala, este un demers ce are ca scop planificarea si implementarea programelor destinate imbunatatirii si eficientizarii modului in care o organizatie functioneaza si raspunde schimb. Din mediu prin miscari adaptative proprii. French&Bell “efort strategic, pe termen lung, pt imbunatatirea modalitatilor si proceselor de rezolvare a problemelor intr-o org.... printr-o diagnoza eficienta si coerenta si printr-un management total al culturii organizationale... cu asistarea sau sub conducerea unui consultant-facilitator, si cu folosirea teoriei si tehnicilor de interventie psihologica la nivel organizational”.

Elemente de baza:

- efort strategic (planificat, constient), pe termen lung
- tinteste spre imbunatatirea proceselor org
- necesita interventia unui consultant extern
- recurge la tehnici psihologice de diagnoza si interventie (oamenii resursa cea mai importanta)
- nu poti avea perspectiva clara si de costuri.

OD se axeaza pe imbunatatirea eficientei organizatiei ca intreg.

Filosofia OD este umanista

O alta caracteristica de baza este prezenta unei tehnici numite “process consulting”, metoda utilizata si in managementul culturii, care ajuta org sa genereze singura informatia necesara pt intelegerea propriilor probleme si a modalitatilor de combatere a acestora. Conform Schein” OD devine un process *deschis* de diagnoza si posibila (si nu certa) interventie.

Organizational Development este un concept caruia I se circumscrie Teoria schimbarii organizationale ca demers planificat, si a fost definit ca ”aplicare sistemica a cunostintelor psihologiei muncii/ organizationale la dezvoltarea planificata si la sustinerea strategiilor, structurilor si proceselor menite sa imbunatateasca eficienta unei organizatii”.

Cele trei modele fundamentale care trateaza procesul schimbarii, create de Kurt Lewis, sunt:

- cercetarea intensiva a actiunii “Action Research”
- cei trei pasi ai schimbarii
- fazele schimbarii planificate

CARACTERIZATI ZONA NEUTRA (intermediara)

Zona neutra dureaza din momentul trecerii la schimbare pana cand noul sistem introdus devine operational. Este o zona confuza si periculoasa, caracterizata prin:

1. Creste anxietatea si scade motivatia. Oamenii sunt nesiguri si confuzi, se imbolnăvesc si devin paranoici; uneori eficienta individuala scade pana la 30% din vechea norma.
2. Cresc comportamentele de evitare, cum ar fi lipsa de munca, fie ca este motivate pe caz de boala, fie nemotivata; absentismul in unele cazuri s-a triplat;

3. zona neutra dureaza mult, nu se cunosc limitele; problemele, crezute rezolvate pot reaparea, toate conflictele si resentimentele pot reinvia.
4. in zona neutral sistemele sunt fluctuante, deci imprevizibile si nu te poti baza pe ele;
5. data fiind ambiguitatea zonei, indivii se grupeaza , referitor la fiecare problema a organizatiei, in jurul unor opinii polarizate, ceea ce face probabila reaparitia sau crearea unor conflicte, intre indivizi sau grup. Este posibil sa apara probleme privind munca in echipa si chiar un fenomen de amploare privind loialitatea fata de organizatie.
6. indivizii raspund cu greutate sau prin modalitati neconforme stimulilor externi.

SCHEMA CELOR PATRU P

- PURPOSE – SCOP
- PICTURE – IMAGINE
- PLAN – PLAN
- PART – ROL

1. Purpose – trebuie explicat clar scopul ultim al schimbarii, pentru ca oamenii sa inteleaga logica a ceea ce li se cere;
2. Picture – trebuie facuta proiectia viitorului, prin descrierea sau chiar desenarea unei imagini, pentru a se forma o experienta, macar imaginativa, inainte de a se dedica;
3. Plan – trebuie facut un plan detaliat, pe etape, pentru atingerea obiectivului, pentru ca oamenii sa aiba o idee clara despre cum trebuie actionat;
4. Part – trebuie ca fiecare individ sa aiba un rol bine definit atat in proces, cat si in rezultat.

CELE PATRU REGULI CARE INCURAJEAZA “REINGHETAREA”

1. **CONSECVENTA**- trebuie mentinut acelasi ritm

- *consecventa mesajului*- mesajele trebuie sa fie conforme cu comunicările oficiale facute referitor la scopurile schimbarii si caile prin care acestea sunt atinse.

- *consecventa propriilor actiuni*- trebuie constientizat ca actiunile conducerii sunt cu atentie monitorizate de catre subalterni, deci este important ca managerul sa se comporte in conformitate cu liniile schimbarii trasate chiar de el.

- *consecventa recompenselor*- cea mai importanta forma de consecventa pentru ca influenteaza indivizii in mod direct. “recompense” nu se refera aici doar la material, ci si la ne-material (privilegii deosebite, atentie sporita, recompense verbale sau ceremoniale, etc.).

2. ASIGURAREA SUCCESULUI RAPID

Esecul poate fi fatal intr-o astfel de perioada, deci succesul trebuie asigurat de management atat la nivel individual cat si la nivel grupal, prin lucruri mici care sa creeze senzatia de control.

Instrumente:

- atribuirea unei sarcini simple, ce poate fi realizata in conditii de productivitate scazuta;
- sarcini mai complicate, dar cu risc scazut de esec;
- obiective a caror realizare este asigurata inainte de atribuirea sarcinii.

3. SIMBOLIZAREA NOII IDENTITATI

Se adreseaza segmentului cultural al vietii organizationale. Symbolismul are un aport important in consolidarea noii identitati. Cultura organizationala flexibila, creative deschide larg portile schimbarii.

4. **MARCAREA SUCCESULUI TRANZITIEI** – este vorba despre marcarea, in mod official, a faptului ca tranzitia s-a incheiat. Modalitati:

- o petrecere
- o excursie de 2-3 zile
- elemente culturale: un tricou de “supravietuitor” al tranzitie, care sa aminteasca de tranzitia care tocmai s-a incheiat
- o diploma prin care se multumeste pentru participare
- multumiri scrise
- angajatul lunii, etc.