

## REZISTENȚA LA SCHIMBARE

Conf.dr.ing Nicolae DRAGULANESCU Fundația Română pentru Promovarea Calității

A trecut un deceniu de la inițierea "marii schimbări" a oamenilor și organizațiilor din România - a tranziției voluntare - de la o anumită stare de echilibru, reprezentată de economia planificată centralizat și de statul totalitar, la o viitoare nouă stare de echilibru reprezentată de economia de piață și de statul democratic. În managementul calității această "mare schimbare" semnifică tranziția de la inspecție și controlul (de stat) al calității la asigurarea calității și, în perspectivă, la managementul total al calității. Este evident că o asemenea tranziție este de natură să implice numeroase și dificile schimbări de atitudini și schimbări organizaționale.

După un deceniu de transformări - mai mult sau mai puțin vizibile și consistente - în viața noastră economică și socială constatăm însă că, în multe domenii - inclusiv în managementul macroeconomic și microeconomic al calității - viteza de schimbare este, în general, prea redusă (uneori chiar foarte redusă!) datorită acțiunii - mai mult sau mai puțin conștientizate și evidente - a rezistențelor la schimbare, manifestate atât pe plan individual cât și pe plan organizațional.

### 1. Atitudinile și schimbarea de atitudini

Conceptul "atitudine" - prin care psihologii înțeleg o stare mentală ce predispune la acțiune într-un anumit mod - reprezintă de fapt un fel de instrument integrator ipotetic ce corespunde unei structuri individuale relativ stabile. Această structură are trei componente fundamentale:

- componenta cognitivă și evaluatoare - referitoare la toate cunoștințele, ideile și credințele privind obiectul atitudinii
- componenta afectivă (sau emoțională)
- componenta comportamentală - care pune accentul pe intenția de-a acționa, pe dispoziția de-a reacționa și pe mobilizarea fizică și psihică necesară în acest scop

**Atitudinea** - având o funcție anticipativă întrucât anunță comportamentul ce va urma - se învață, într-un anumit interval de timp, și se organizează pe baza experienței. Specialiștii disting patru funcții esențiale ale atitudinilor:

- funcția instrumentală (sau de ajustare utilitară)
- funcția de autoapărare

- funcția de exprimare a propriilor valori

- funcția de cunoaștere a lumii

Principalii factori determinanți ai schimbării de atitudine sunt:

- factorii interni: consistența și consonanța sistemului de atitudini, contrastul și utilitatea funcțională ale atitudinilor

- factorii externi: credibilitatea, importanța și originea mesajelor, anxietatea subiectului și grupul de apartenență a acestuia

S-a constatat demult că, pe plan individual, orice schimbare este percepută ca o amenințare - mai mult sau mai puțin conștientizată și clară - iar rezistența la schimbare este chiar un fenomen normal și inerent care demonstrează vitalitatea sistemului social. Este deci necesar să fie identificate și analizate toate rezistențele la schimbare în scopul evaluării gradului de permeabilitate/deschidere a sistemului social față de schimbare . De menționat că nu este întotdeauna posibil să eliminăm sau să reducem rezistențele la schimbare; în anumite situații, relativ rare, se impune chiar tolerarea acestora, întrucât nu există acțiuni corective adecvate.

Întrucât nu întotdeauna orice schimbare înseamnă și progres, manifestarea rezistențelor la schimbare poate fi chiar salutară pentru sistemul social considerat !!!

## 2.Schimbarea organizațională

Organizațiile există și funcționează într-un mediu care le furnizează anumite oportunități, dar care poate și să le amenințe însăși existența. O întreprindere, de exemplu, este similară unui organism viu, care reacționează la schimbări și caută să obțină un avantaj asupra concurenților săi. Printre factorii care obligă organizațiile să se schimbe, se pot menționa : dezvoltarea cunoștințelor, progresul tehnic, evoluția sistemelor de valori și mondializarea economiilor. Combinarea acestor factori creează un mediu din ce în ce mai concurențial, și mai dinamic în jurul întreprinderii, obligându-o la eforturi de inovare din ce în ce mai intense. De exemplu, printre noile valori ale sistemului mai sus menționat, se pot cita : egalitatea socială, protecția consumatorilor, protecția mediului, etc. În consecință, azi, întreprinderile trebuie să știe, să vrea și să poată să facă față unor probleme noi, rezultate din așteptările consumatorilor, ale propriilor salariați și ale societății în general. Dar, pe de altă parte, întreprinderile se află permanent în căutarea unui echilibru între adaptabilitatea lor la mediul dinamic și eficiența lor organizațională. Această eficiență depinde însă de gradul de stabilitate al întreprinderii, stabilitate care se bazează pe structuri bine formalizate, pe reguli și proceduri bine definite. Dacă mediul nu s-ar schimba, această stabilitate ar contribui de fapt la eficiența întreprinderii. Dar dacă mediul se transformă rapid, întreprinderile prea puternic structurate dau dovadă de rigiditate și de lipsă de flexibilitate, ceea ce le poate condamna la dispariție (pe termen mai mult sau mai puțin scurt).

În fața acestor numeroși și importanți actori care le obligă în permanență la adaptare, întreprinderile trebuie să găsească un echilibru permițându-le să fie simultan eficiente (datorită organizării lor interne), dar și suficient de adaptabile pentru a integra și a face față

multiplelor forțe ale schimbării. În această căutare permanentă, întreprinderile întâlnesc un obstacol redutabil : rezistența la schimbare. O întreprindere rezistă la schimbare în sensul că structura și sistemele sale de control o protejează de incertitudinile mediului și-i asigură o anumită stabilitate necesară executării sarcinilor cotidiene. Dacă întreprinderea este percepută ca un sistem social - care, ca orice sistem, ar avea o tendință firească de echilibru - rezistența la schimbare, poate fi considerată ca o reacție legitimă a sistemului care încearcă să-și mențină starea de echilibru. În nici un caz, rezistența la schimbare nu poate fi considerată ca un proces disfuncțional, în sensul că ea constituie pentru salariați un mijloc de reducere a propriilor frustrări. În loc de-a lăsa aceste frustrări să "fermenteze", să se dezvolte și să se accentueze, rezistența deschisă la schimbare permite salariaților să-și exprime și să-și comunice frustrările. Deci, exteriorizarea ei are un rol benefic .

Pe de altă parte, rezistența la schimbare joacă un rol ce poate fi prețios pentru personalul de conducere întrucât evidențiază anumite propuneri și idei ce pot fi generate de aceștia. Principalele motive care stau la baza rezistenței indivizilor la schimbare pot fi grupate astfel:

1.motivele psihologice: frica de necunoscut, teama de-a pierde ceea ce au, reconsiderarea propriilor competențe și a relațiilor sociale prestabilite, predispoziția pentru stabilitate, etc.

2.motivele economice: incertitudinea asociată schimbării și privind securitatea locului de muncă, securitatea economică și bunăstarea indivizilor.

De remarcat însă că ceea ce contează realmente în orice rezistență la schimbare este percepția pe care și-o formează orice individ asupra efectelor posibile ale schimbării preconizate. Astfel, chiar dacă o propunere nu comportă vreo amenințare reală la adresa intereselor unei anumite persoane, este posibil ca aceasta să perceapă existența unei amenințări (mai mult sau mai puțin imaginare !) și, în consecință, să se opună schimbării !

M. CROZIER și E. FRIEDBERG au arătat că elementul decisiv al comportamentului individual constă în jocul de putere și influență la care individul participă și prin care acesta își afirmă existența socială (cu toate constrângerile care îl condiționează). Orice schimbare este deci periculoasă în sensul că ea pune întotdeauna sub semnul întrebării condițiile jocului său, sursele sale de putere și libertatea sa de acțiune, modificând sau făcând chiar să dispară zonele pertinente de incertitudine pe care acesta le controlează. Și cum "schimbarea obligatorie" (impusă de conducerea întreprinderii) se prezintă adeseori ca o raționalizare constând exact în reducerea sau chiar anihilarea zonelor de incertitudine, opoziția salariaților față de o astfel de schimbare poate deveni în realitate foarte profundă. Consider că este nejustificată orice abordare a problemei rezistenței la schimbare bazată pe raționamentul frecvent prezentat și conform căruia eșecul unei reforme s-ar datora lipsei de informare, rutinei, iraționalității sau alienării subordonaților, clienților sau persoanelor administrate, etc.

În realitate, orice tentativă de transformare nu numai a structurii formale, ci și a structurii profunde a sistemelor de joc constituite în jurul zonelor de putere declanșează rezistența celor implicați. Și chiar dacă indivizii sunt în majoritatea lor favorabili schimbării (ca persoane), suma jocurilor lor în cazul sistemului existent poate constitui un obstacol natural pentru tot ceea ce reprezintă adevărata reformă: transformarea naturii jocurilor jucate în cadrul sistemului. În consecință, orice demers al unei întreprinderi în sensul reducerii până la anulare a rezistenței la schimbare și în sensul inițierii procesului de schimbare ar trebui să

pornească de la analiza și înțelegerea jocurilor de putere existente ca și a beneficiilor obținute de pe urma acestora de diferiții lor actori.

Rezistența la schimbare reprezintă o problemă serioasă, întrucât, pe de o parte, întârzie introducerea reformelor indispensabile bunului mers al întreprinderii, iar, pe de altă parte, poate genera - datorită neîncrederii mai sus menționate - o scădere generală a moralului salariaților și chiar a productivității și calității muncii acestora. În fața acestui fenomen, prima acțiune ce ar trebui întreprinsă constă în identificarea, analizarea și selecționarea motivelor reale ale rezistenței la schimbare. În continuare, se impun studierea și înțelegerea tuturor jocurilor de putere și a mijloacelor acestora, în cadrul situației date. Pe această bază se pot apoi stabili căile și mijloacele permițând încercarea de-a depăși și introduce sub control rezistența la schimbare: educația și comunicarea, participarea și implicarea, sprijinul și facilitarea, negocierea și acordul, manipularea, etc.

**BIBLIOGRAFIE: DRAGULANESCU,N.- De la calitatea controlată la calitatea totală ; Ed.Alternative, București, 1995**