

# SCHIMBARE ORGANIZAȚIONALĂ ȘI COMUNICARE INTERNĂ

## *Organizational Change and Internal Communication*

Assoc.Prof.Dr. Ioan HOSU, UBB Cluj-Napoca  
Assistant Dr. Mihai DEAC, UBB Cluj-Napoca

### *Abstract*

The current study is based on the collection of qualitative spontaneous data, within an institution that has recently changed its entire leadership structure. The implications of the change on internal communication processes, organisational culture as well as on members' perception on change are analysed. In spite of all the evidence from the literature review that support the idea of resistance to change, the study concludes that change is regarded as a rather positive phenomenon by the members of the organization. The current research is a necessary addition to the Romanian literature on the subject, which is quite lacking in empirical studies in the area of organizational change and it can provide useful results for the understanding of workgroups that go through a process of this kind.

**Keywords: change, internal communication processes, organisational culture, resistance to change, qualitative data**

Se spune că în societatea actuală singura constantă este schimbarea. Există uneori tendința, în special în societățile aflate în tranziție economică și socială, de a crede că "altfel" înseamnă "mai bine", astfel că aceste societăți schimbă mereu planuri strategice și reformează politici publice. Schimbările ierarhice în organizații atrag după sine aproape mereu modificări pe toate palierele de activitate, reforme și re-evaluări. La nivel de grup, însă, trebuie să ne punem problema, ca cercetători, cum este percepută schimbarea de către membrii obișnuiți ai organizației. Multe dintre studiile pe care le vom cita pe parcursul lucrării de față consideră că există tendințe puternice ale acestora de a dezvolta comportamente de opoziție față de schimbare.

### **Rezistența la schimbare**

Cauzele pentru care schimbarea poate fi refuzată țin atât de personalitatea indivizilor cât și de contextul de lucru. Oreg preia un model teoretic de la Piderit, în care atitudinea negativă față de schimbare are trei componente: afective, de comportament și cognitive<sup>1</sup>. La nivelul afectiv, putem investiga nivelul de anxietate sau nervozitate pe care schimbarea le aduce cu sine. La nivelul comportamentelor se poate investiga în ce măsură aceste anxietăți devin manifeste: membri care au tendința să se plângă, să se opună deschis schimbării, să militeze împotriva ei. La nivel cognitiv, ne referim la raționamente despre posibilitățile pe care le implică schimbarea. La acest nivel, membri analizează rațional ce va aduce schimbarea pentru ei și pentru grup. Dent și Goldberg<sup>2</sup> subliniază că această teamă de

---

<sup>1</sup> Sandy Kristin Piderit, "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change", *Academy of Management Review*, 25 (4), 2000

<sup>2</sup>, Eric B. Dent; Susan Galloway Goldberg. „Challenging <Resistance to Change>", *Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (1), 1999

schimbare apare în mod particular din cauza riscului ca schimbarea să fie însoțită de pierderea locului de muncă, ceea ce se încadrează la componenta cognitivă a rezistenței la schimbare.

Oreg<sup>3</sup> propune un studiu de caz extrem de complex, bazat pe investigarea unei organizații mari, în contextul unei fuziuni care produce schimbări majore. El arată că rezistența afectivă la schimbare este cel mai puternic corelată negativ cu percepția posibilității de a câștiga o poziție de putere. Astfel, la nivel -0.43, pe măsură ce cresc șansele de a-și îmbunătăți influența și puterea în organizație, scade posibilitatea apariției rezistenței afective la schimbare. De asemenea, rezistența afectivă la schimbare este relativ slab corelată (0.23) cu intenția de a părăsi organizația. Rezistența la nivel comportamental este corelată negativ cu posibilitatea de obținere a puterii și o dată cu un nivel ridicat de încredere în organizație. Rezistența cognitivă se corelează negativ cu posibilitatea obținerii de putere la nivelul cel mai ridicat (-0.55). De asemenea, această variabilă este corelată negativ cu îmbunătățirea recompenselor intrinseci și încrederea în management. Per total, cele 3 tipuri de rezistență sunt puternic corelate între ele. Cea mai prezentă la nivelul grupului este rezistența de tip cognitiv.

Preocuparea lui Oreg pentru caracteristicile de personalitate ale individului este concretizată într-un alt studiu<sup>4</sup>, care concluzionează că rezistența la schimbare este extrem de probabil să apară la indivizii cu reacții emoționale, la cei care caută rutina și la cei orientați pe termen scurt. În același timp, rezistența apare cel mai puțin probabil la indivizii care caută senzații și la cei cu o toleranță mare pentru ambiguitate. În mod surprinzător, nevrotismul și dogmatismul indivizilor este corelat la un nivel abia mediu cu rezistența la schimbare. Rezultate mai concludente în acest sens au obținut Vakola et al<sup>5</sup>, unde corelația între nevrotism și atitudinea față de schimbare este ceva mai puternică. De altfel, Ford et al<sup>6</sup> avertizează asupra pericolului de a trata rezistența la schimbare ca pe un comportament patologic. Autorii merg chiar până la a afirma că opoziția poate fi un element utilizat de schimbare, în sensul în care evoluția se bazează în multe grupuri pe dezbateri și dezacord.

Rezultatele altor studii<sup>7</sup> arată că cerințele de adaptare personală la schimbare sunt cele care creează incertitudine, teamă de eșec sau dificultate în înțelegerea direcției organizației. De asemenea, unele elemente de inteligență emoțională sunt corelate cu atitudinea față de schimbare. Vakola et al<sup>8</sup> arată că atitudinea pozitivă față de schimbare este corelată cel mai puternic, în ordine, cu următoarele variabile: scorul general de inteligență emoțională, scorul pe utilizarea emoțiilor, înțelegerea emoțiilor celorlalți (empatie) și extrovertire.

---

<sup>3</sup>Shaul Oreg, "Personality, context and resistance to organizational change", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 2006

<sup>4</sup>Shaul Oreg, "Resistance to change: Developing an Individual Differences Measure", *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 2003

<sup>5</sup>Maria Vakola; Ioannis Tsaousis; Ioannis Nikolaou, "The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change", *Journal of managerial psychology*, 19(2), 2003

<sup>6</sup>Jeffrey D. Ford; Laurie W. Ford; Angelo D'Amelio. „Resistance to change: the rest of the story”, *Academy of Management Review*, 33 (2), 2008

<sup>7</sup>Donald Fedor; Steven Caldwell; David Herold, "The effects of organizational changes on employee commitment", *Personnel Psychology*, 59, 2006

<sup>8</sup>Maria Vakola et al, op.cit.

## Schimbări în mediul organizațional din România

Trebuie remarcat studiul longitudinal al fundației Danis Consulting, care în fiecare an evaluează provocările organizaționale din companiile românești.<sup>9</sup> În fiecare an, cercetătorii de la această instituție încearcă să măsoare și schimbările de la nivelul organizațiilor investigate. Rapoartele din ultimii trei ani sunt relevante în contextul amenințării din mediul extern, în speță apariția crizei economice generalizate. În acest sens, nu este lipsit de relevanță să remarcăm faptul că schimbarea mediului extern duce, deloc paradoxal, la stabilitate internă. De la an la an, plecările de personal și intențiile de părăsire a organizației sunt din ce în ce mai reduse. Nesiguranța din exterior crește atașamentul în interior, iar indivizii acceptă schimbările interne mai ușor, pentru că nu percep o alternativă. Conform acelorași rapoarte, ”23,8% dintre firmele românești au trecut în 2011 prin *schimbări strategice* (de piață, produse sau activitate), 18,3% s-au confruntat cu *schimbări la nivelul managementului de vârf* și 16,3% au trecut prin experiența unei *restructurări sau reorganizări interne*. Cel mai puțin afectate de schimbări au fost în anul trecut *procesele de producție* (10,9%).”<sup>10</sup>

De asemenea, ”când o organizație trece prin experiența unei schimbări, cel puțin la fel de important ca și tipul schimbării, este modul în care gestionează acest proces, așa încât în final să obțină rezultatele dorite. Organizațiile respondente consideră că cel mai bine stau la capitolul *susținerii din partea conducerii pentru implementarea schimbării* (89%), în timp ce dificultățile cele mai frecvente apar în procesul *convingerii angajaților să acționeze în sensul schimbării* (30%). Per ansamblu, organizațiile apreciază că gestionează bine sau chiar foarte bine procesele de schimbare cu care se confruntă.”<sup>11</sup>

## Context metodologic

În virtutea unor principii de etică a cercetării, care nu ne permit să facem public numele instituției studiate, pe parcursul expunerii studiului de caz vom fi deseori nevoiți să formulăm anumite exprimări vagi. Pentru expunere nu este important numele instituției vizate, cât concluziile pe care le putem trage la modul general despre percepția membrilor oricărei organizații asupra efectelor unei schimbări structurale și de paradigmă a culturii organizaționale majore.

Investigația noastră a fost generată de procese de schimbare în plan instituțional, schimbările au vizat nivelul managerial pe toate nivelele (vârf, mediu și jos). Anterior schimbării ierarhice, apăruseră curente subculturale organizaționale îndreptate împotriva culturii dominante, dintre care unul a atras un număr semnificativ de susținători ai schimbării (după estimările noastre, era vorba de aproape jumătate din membrii organizației), simpatizanți declarați, astfel că re-orientarea organizației era una relativ ușor de prevăzut. Schimbarea majoră a constat în validarea unei noi echipe de management la vârful piramidei organizaționale. O dată cu schimbarea liderului, s-a format și o nouă echipă managerială, în care elementul dominant era format din indivizi nou intrați în funcție. În aceeași perioadă, multe dintre subdiviziile și departamentele organizației și-au schimbat la rândul lor structurile de conducere. Situațiile de trecere de pe un post pe altul fiind numeroase, ele au generat un

<sup>9</sup> Danis Consulting. *Provocări manageriale și evoluția organizațiilor 2010, 2011, 2012*, rapoarte de cercetare.

<sup>10</sup> Danis Consulting. *Provocări manageriale și evoluția organizațiilor 2012*, raport de cercetare.

<sup>11</sup> Danis Consulting. *Provocări manageriale și evoluția organizațiilor 2012*, raport de cercetare.

lanț de schimbări la nivel decizional pe toate nivele și în mai toate structurile organizației. Astfel, schimbarea a devenit cuvântul de ordine pentru organizația studiată. Mai mult decât o simplă schimbare la nivel de indivizi și structuri, aceasta s-a simțit și la nivelul culturii și subculturilor organizaționale. În acest context, este de interes să investigăm modul în care a fost percepută schimbarea la nivelul unui sub-grup din organizație: una dintre diviziile ale cărei conduceri s-a schimbat aproape în întregime.

### **Considerații metodologice**

Demersul metodologic utilizat este inspirat de practicile de cercetare orientate spre învățare și schimbarea comunităților sau mediilor organizaționale: *"Action research"-ul este un proces flexibil, în spirală, care permite ca acțiunea (schimbarea, îmbunătățirea) și cercetarea (înțelegerea, cunoașterea) să fie obținute în același timp. Înțelegerea permite o schimbare informată și este, în același timp, informată de către acea schimbare. Oamenii afectați de schimbare sunt de obicei implicați în "action research". Acest lucru permite ca înțelegerea să fie împărtășită la nivel larg și ca schimbarea să fie urmărită cu dedicare.*<sup>12</sup>

Scopul demersului nostru a fost acela de a înțelege și de a reflecta pe marginea proceselor de schimbare și mai apoi de a avea obiective de cercetare explicit formulate. Perspectiva metodologică la care facem apel, action research, presupune o dinamică ridicată și schimbări majore în demersul de cercetare. Aceste schimbări sunt generate de:

- multitudinea de date culese, maniera deschisă/liberă în care sunt culese aceste date (interviuri, documente produse de decizii manageriale, luări de poziții ale părților interesate etc.)
- procesul de cercetare este generat din aproape în aproape, fiecare pas al demersului de cercetare este generat de reflecțiile desprinse din etapele anterioare, de modul în care am înțeles procesele anterioare;

Chiar dacă vorbim de un design metodologic emergent, apropiat de modelul *grounded theory*, este o investigație cu o puternică orientare calitativă, care poate fi considerată validă într-o perspectivă metodologică de tipul acțiune-cercetare. Astfel, metodele de cercetare utilizate în cadrul studiului sunt: forme ale observației, analiza de conținut (documente produse în contexte online sau offline) și interviuri individuale nestructurate. Limitele acestei abordări sunt generate de posibilitatea de interpretări subiective ale cercetătorilor. Pe de altă parte, alternativa oferită de instrumentele standardizate de cercetare specifice unui demers pozitivist ar fi dus la apariția altor limite, dintre care cea mai importantă este lipsa familiarizării cu contextul organizațional și dificultatea unui observator exterior de a trece de nivelul artefactelor culturale<sup>13</sup> și de a ajunge la cel al asumțiilor de bază de la nivelul grupului. Subiecții investigați sunt membrii instituției, cu sau fără funcții de conducere, cu rol administrativ sau personal direct productiv.

---

<sup>12</sup> Bob Dick, A paper prepared for the seminar "Doing good action research" held at Southern Cross University, Monday February 18, 2002 ([http://www.aral.com.au/resources/aandr.html#a\\_aar\\_what](http://www.aral.com.au/resources/aandr.html#a_aar_what))

<sup>13</sup> Termenul de "artefact" este preluat de la Edgar H. Schein. *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley and Sons, San Francisco, 2010

## Rezultate

Atitudinile și percepția față de schimbarea organizațională din sistem variază în funcție de tipul de membri intervievați, dar ideile din interviuri și observație pot fi sintetizate în șase categorii majore de efecte percepute ale schimbării organizaționale:

- 1. creșterea procentului de timp acordat consultărilor cu membrii și intensificarea comunicării** – o dată cu schimbarea, subiecții investigați declară că, față de situația anterioară, se simt mai implicați în lucrările grupului. Ședințele sunt mai dese și agenda acestora este mai bogată. Timpul de desfășurare este mult mai lung, iar informațiile prezentate sunt noi, membrii fiind informați pe paliere pe care nu fuseseră în trecut. De asemenea, solicitări pe diverse probleme le parvin, în special prin e-mail, într-un ritm perceput drept foarte alert.
- 2. teama de supra-încărcare de sarcini o dată cu schimbarea** – această variabilă este prezentă doar la unii membri din instituție, în special la cei cu funcții administrative, și este o consecință a punctului enunțat anterior. În contextul creșterii fluxului de informație, unii membri se simt copleșiți de efortul suplimentar necesar, afirmând că toate vechile sarcini nu sunt diminuate, iar acestea asigurau deja o încărcătură completă pentru ziua de lucru, astfel că noile solicitări pot duce la supraîncărcare de sarcină. Este de remarcat faptul că în ciuda temerilor de supra-încărcare, subiecții declară că sunt de acord cu schimbarea și că admiră aceste demersuri noi.
- 3. creșterea nivelului de energie și implicare ("job engagement")** – perioada imediat următoare schimbării organizaționale este una de angajament ridicat. Subiecților le este greu să identifice cauzele acestui fenomen. Unii dintre ei vorbesc despre speranțele și atmosfera pozitivă pe care le oferă orice nou început. De asemenea, deși nu apare explicit în niciunul dintre interviuri, se deduce posibilitatea ca indivizii să perceapă momentul ca unul propice pentru a impresiona noua conducere prin devotament și conștiinciozitate.
- 4. inovare de rol și de proceduri** – organizația studiată posedă o cultură a dialogului. Subiecții declară că niciodată exprimarea ideilor personale nu a fost îngăduită. Cu toate acestea, din momentul schimbării, o parte a membrilor se simt mai încurajați să inoveze, să propună soluții pentru problemele organizației, chiar și pe probleme care nu intră în jurisdicția lor directă. În mod particular, unul dintre membri relatează despre cum în ultimele luni, a început să scrie pe hârtie lucrurile care i se par că nu funcționează bine, și să facă propuneri de modificare a procedurilor respective. Aceste hârtii le înaintează către toți cei cu putere de decizie din cadrul instituției.
- 5. schimbarea imaginii organizației** – dacă variabilele 1-4 fac referire la efecte ale schimbării asupra membrilor obișnuiți ai organizației, această a cincea variabilă observată este un rezultat al activității membrilor cu funcții de conducere și este în strânsă legătură cu dorința de a-și pune amprenta într-un mod cât mai vizibil asupra organizației. În acest sens, organizația a trecut printr-un proces de re-branding: modificarea siglei și a culorilor, precum și a website-ului oficial. În plus, organizația a început o strategie de "outreach", tradusă prin implicarea în comunitate, element ce

produce, de asemenea, o schimbare de imagine importantă. Chiar dacă vechea imagine nu a fost contestată de nimeni și elementele de identitate vizuală vechi erau acceptate, s-a produs acest re-branding și dintr-o credință subînțeleasă că schimbarea aduce după sine ceva pozitiv. De altfel, o dată cu schimbarea s-a realizat și o mai clară definire a rolurilor în ce privește emiterea de informație dinspre departamente către un webmaster nou. Sarcinile legate de administrarea website-ului erau în sarcina unui angajat specializat tehnic, care mai avea multe alte îndatoriri, astfel că degrevarea acestuia a dus și pe acest palier la o activitate mai intensă, cantitatea de informație emisă de organizație fiind percepută de intervievați drept mult mai frecventă și prezentată într-o manieră mai accesibilă pentru publicul larg.

- 6. clarificare versus ambiguitate de roluri** - în această privință, percepțiile membrilor sunt împărțite. Unii membri, precum cei menționați la punctul 5, sunt de părere că schimbarea organizațională a adus după sine o clarificare de roluri și o împărțire echitabilă a sarcinilor între membri. Pe de altă parte, alți membri sunt sceptici în legătură cu acest aspect și consideră că efectele schimbării se referă la creșterea volumului de muncă, fără să fie clar cine ce are de făcut. Cei mai sceptici dintre membri afirmă că în ciuda inițiativelor noi arătate, organizația va tinde să revină la punctul de pornire, iar realitatea unei distribuții inechitabile de sarcini nu se va schimba decât pe termen scurt.

## **Concluzii**

Trebuie remarcat faptul că deși schimbarea este asociată cu stresul și nesiguranța, investigația noastră relevă faptul că este copleșitoare percepția pozitivă asupra schimbării organizaționale. Dincolo de realitatea factuală a unor măsuri pe care din perspectivă pozitivă le-am putea considera drept având efecte pozitive asupra grupului, percepția favorabilă asupra procesului de schimbare pare să vină în multe cazuri dintr-o convingere axiomatică despre calitățile ei intrinseci. Membri, chiar și cei mai sceptici, nu contestă valoarea pozitivă a schimbării. Probabil avem de-a face cu aceleași principii în virtutea cărora cuvântul "reformă" a căpătat conotații pozitive în timp, iar politicienii, bunăoară, se asociază invariabil cu cuvinte-cheie din registrul schimbării, nu din cel al constanței.

La nivelul organizației studiate, rezistența la schimbare este dificil de identificat. Dimpotrivă, schimbarea organizațională este întâmpinată cu deschidere și nivele de implicare mari. Relațiile de comunicare sunt mai intense, iar momentul schimbării este privit mai degrabă ca oportunitate, decât ca amenințare.

## **Bibliografie**

- Danis Consulting. "Provocări manageriale și evoluția organizațiilor 2010, 2011, 2012", rapoarte de cercetare.
- Dent, Eric B.; Goldberg, Susan Galloway. „Challenging <Resistance to Change>”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (1), 1999

- Dick, Bob. A paper prepared for the seminar "Doing good action research" held at Southern Cross University, February 18, 2002, ([http://www.aral.com.au/resources/aandr.html#a\\_aar\\_what](http://www.aral.com.au/resources/aandr.html#a_aar_what))
- Fedor, Donald; Caldwell, Steven; Herold, David, "The effects of organizational changes on employee commitment", *Personnel Psychology*, 59, 2006
- Ford, Jeffrey D.; Ford, Laurie W.; D'Amelio, Angelo. „Resistance to change: the rest of the story”, *Academy of Management Review*, 33 (2), 2008
- Oreg, Shaul, "Personality, context and resistance to organizational change", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 2006
- Oreg, Shaul, "Resistance to change: Developing an Individual Differences Measure", *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 2003
- Piderit, Sandy Kristin, "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change", *Academy of Management Review*, 25 (4), 2000
- Schein, Edgar H. „Organizational Culture and Leadership”, John Wiley and Sons, San Francisco, 2010
- Vakola, Maria; Tsaousis, Ioannis; Nikolaou, Ioannis, "The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change", *Journal of managerial psychology*, 19(2), 2003

*This study is a result of the project 'Transnational Network for Integrated Management of Postdoctoral Research in Communicating Sciences. Institutional building (postdoctoral school) and fellowships program (CommScie)' – POSDRU/89/1.5/S/63663, financed under the Sectorial Operational Program Human Resources Development 2007-2013.*