



Schimbare și Dezvoltare organizațională

15 Aprilie 2014

Suman Elena
Universitatea de Stat din Moldova

Subiecte abordate

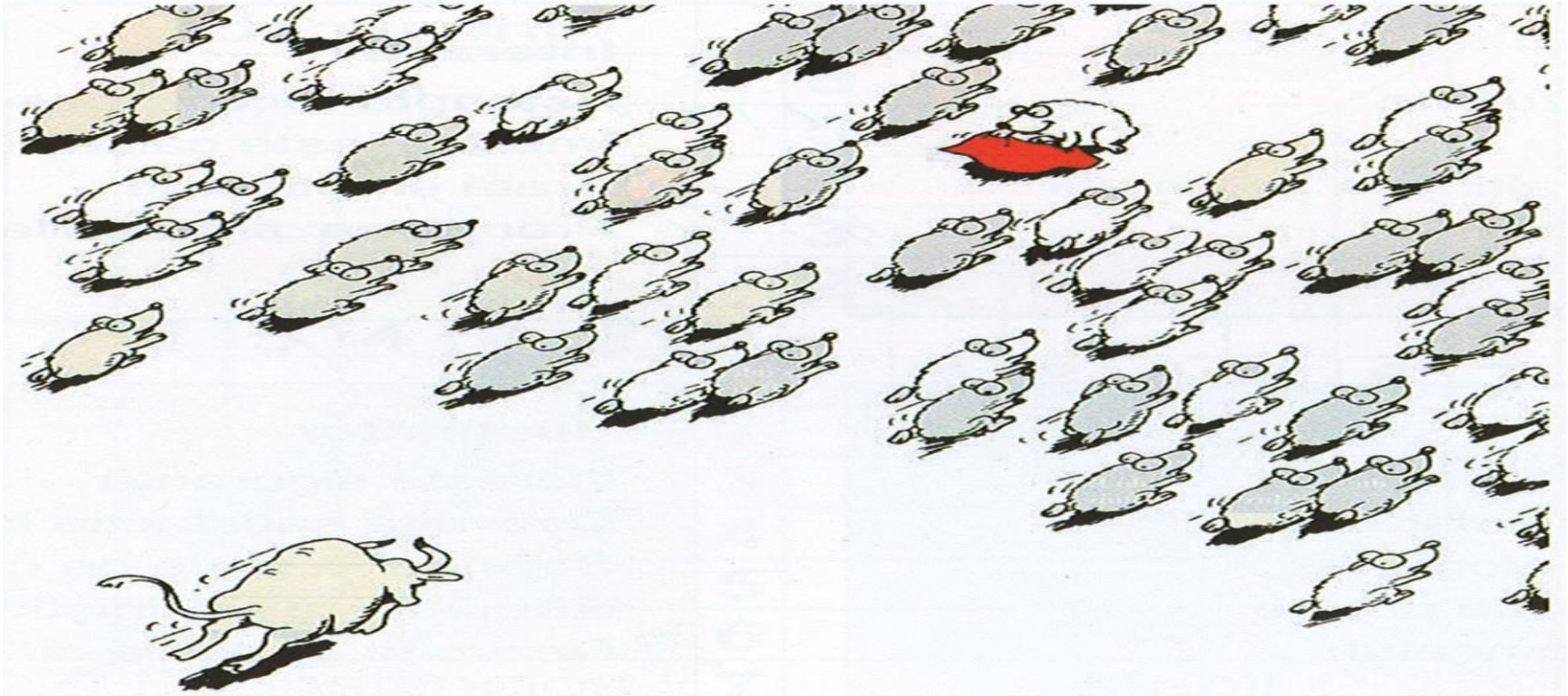
1. Dezvoltarea organizațională-abordări;
2. Laboratoarele de training pentru sensibilizare (T-group training);
3. Team building-ul sau construirea echipelor
4. Investigațiile pentru obținerea feed-backului în universitate (survey feedback);
5. Reengineering-ul;
6. Cercurile calității;

Scopul prezentării:

- *transferul de cunoștințe* despre procesul de schimbare și dezvoltare organizațională-
metodici și tehnici mai des întâlnite în cadrul
acestui proces

De ce tind indivizii să reziste schimbărilor

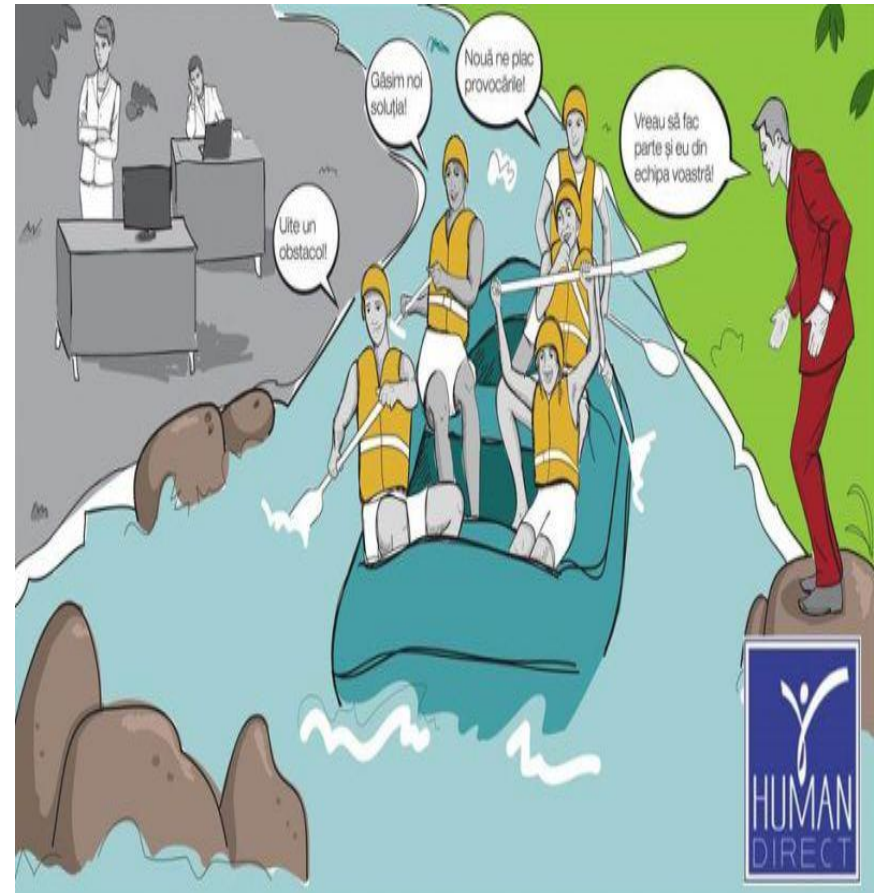
- Începeți prin a răspunde la această întrebare raportându-vă la propria persoană.



- **Dezvoltarea organizațională (D.O.)**-reprezintă “un **efort realizat pe termen lung** pentru a îmbunătăți viziunea organizațională, pentru a crește forța organizației, pentru a dezvolta procese de învățare și de rezolvare a problemelor, prin **suport managerial (inclusiv top-management)**).
- **Procesul presupune** antrenarea unui **întreg sistem de forțe organizaționale**, în direcția exprimării întregului potențial al organizației.

I. Laboratoarele de training pentru sensibilizare (T-group training)

- **Laboratoarele de training pentru sensibilizare** (sensitivity training laboratories-STL) reprezintă una din tehnicile tradiționale de dezvoltare org. ce se păstrează și în prezent ca una din cele care **au rezultate** atât în **aria dezvoltării personale,** cât și la nivelul grupului de muncă precum și la nivel organizațional.



□ **Procesul STL**, conform lui K.Benne, L.Bradford, R.Lippit, **poate realiza următoarele obiective:**

1. **creșterea** la participanți a **conștientizării** și **sensibilizării** către anumitor situații;
2. **dezvoltarea abilității** participanților de a **percepe** și a **învăța** din consecințele propriilor acțiuni, acordând atenție sentimentelor proprii și ale celorlalți;

3. ***stimularea clarificării și dezvoltării*** valorilor proprii precum și a problemelor în ceea ce privește deciziile și acțiunile personale și sociale;
4. ***dezvoltarea unor concepte și insight-uri teoretice*** care vor servi ca instrumente pentru ***relaționare***;
5. ***analiza*** realizărilor eficienței comportamentului în ***raport*** cu activitățile participanților;

- **STL**-este o tehnică menită **să dezvolte** într-o **manieră deschisă** interacțiunea membrilor, pornindu-se de la simplu la complex, de la nestructurat la structurat, de la lipsă de empatie la empatie, precum și împărtășirea dificultăților comune, dezvoltarea relațiilor interpersonale, stimularea spiritului de echipă. Chiar dacă inițial nu există o agendă de lucru , o **primă etapă a STL** ar trebui să fie un **diagnostic inițial al situației**, pentru identificarea problemelor principale și a ariilor lor de acțiune.

- **STL**- se desfășoară sub forma unei **ședințe comune** de grup 12-15 persoane și un **facilitator** al discuțiilor. **Trainerul** poate fi o **persoană specialistă** în **STL**, sau poate fi **ales din rândul celor din grup**. **Rolul** acestei persoane este de a **încuraja discuțiile libere între toți membrii grupului, indiferent de temă**. Este esențial însă ca acesta să nu acționeze “**nici ca un lider și nici ca un terapeut**”,

- **STL-** poate avea *efecte pozitive cât și negative*:
 - *ca efecte pozitive pot fi*: conștientizarea normelor de grup, experimentarea unui sentiment al apartinenței, învățarea specifică ce poate fi aplicată în situațiile de muncă.
 - *ca efecte negative*: confruntare și dezvăluirea sentimentelor și a valorilor personale, lucruri care tind să se răsfrîngă negativ, fără o direcționare și un control atent din partea facilitatorului.

2. Team building-ul sau construirea echipelor

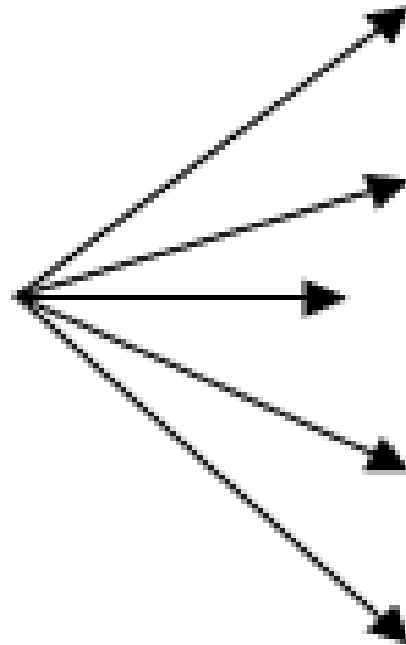
- **Team building-ul** are ca scop **interesele angajaților, corelate cu cele ale superiorilor**, plus că trebuie să **canalizeze energiile fiecărui angajat în contextul echipei din care el face parte.**
- **Team building-ul** poate să vină ca o **recompensă a rezultatelor echipei**, de a o motiva și relaxa, se poate organiza în dorința de a crește coeziunea ei atât la nivelul activităților desfășurate de membrii echipei, cât și la nivel afectiv. Mai mult, **urmărește depășirea unor bariere de comunicare și relaționare între membrii unui departament sau conștientizarea importanței fiecărui membru al acestuia, cu posibilele scopuri de atins.**

- **Principalele elemente** care nu lipsesc din nici un **teambuilding** sunt **buna dispoziție, implicarea echipei, feedback-ul**. Într-un **team building** este nevoie de **implicarea tuturor participanților, inclusiv a managerilor**, menținerea bunei dispoziții, cât și de **prezența unui trainer** care să evedențieze comportamentele manifestate și găsirea în echipă a unor soluții care pot fi aplicate și în condiții reale de la locul de muncă.
- **Eficiența unui program de team building** poate fi descoperită imediat la finalizarea lui, chiar dacă efectele sale se pot vedea pe termen lung.

□ **Participarea la programe care au ca scop:**

- **creșterea** coeziunii echipei la nivelul activităților,
- **depășirea** unor bariere de comunicare,
- **relaționarea** între angajați sau **conștientizarea** importanței fiecărui membru al departamentului este un mod util de a crește productivitatea organizației. **Nevoia** de a avea o **echipă** cât mai **unită** este cu atât mai mare, cu cât efectele crizei economice la etapa actuală sunt resimțite foarte tare.

ECHIPA



expe**R**iență

pr**O**fesionalism

dina**M**ism

flex**I**bilitate

i**N**ovație

recep**T**ivitate

p**R**omptitudine

seriozita**A**te

de**D**icare

încr**E**dere

3. Investigațiile pentru obținerea feedbackului în universitate (survey feedback)

- ***Survey feedback***-reprezintă o tehnică ce **poate produce**, la rândul ei **efecte ameliorative la nivelul interrelaționării dintre angajații organizației prin informațiile cu adevărat valoroase pe care le putem recolta în urma aplicării ei.**

□ **Survey feedback** presupune **două etape distincte**:

1. Prima etapă-este proiectată astfel încât să **strângă informații** privind starea org. /departamentului, catedrei, și în acest scop se **aplică un chestionar standard** sau uneori se **utilizează un chestionar special** creat pentru culegerea de informații.

□ **Această primă etapă** este precedată de culegerea de informații despre situația-problemă, aflându-se prin **mini-chestionare, interviuri** sau **focus-group-uri** care este **aria problematică** la nivel general.

- **Metoda** are **avantajul** că se pot culege extrem de **multe date**, dar este însă deosebit de important să se asigure **confidențialitatea datelor**, care ulterior vor fi folosite pentru **ameliorarea aspectelor negative identificate**.
- **Interpretarea corectă** este de asemenea importantă precum și **voința managementului** să dorească să folosească datele în **direcția îmbunătățirii diferitor aspecte sesizate**.

- **Cea de-a doua etapă-** presupune **livrarea datelor recoltate și interpretate**. Pentru ca datele să fie valorificate și efectele să fie pozitive, această a doua etapă trebuie să **se realizeze cu profesionalism**, “făcându-se **sumarul și interpretarea** într-o manieră clară, care să atragă totodată și **reacțiile angajaților** la informațiile recoltate”

Important !!!

- Trebuie explicat angajaților că metoda este utilizată exclusiv în scopuri ameliorative la nivelul vieții organizaționale.

- În vederea **utilizării cu succes** a investigațiilor pentru obținerea **feedback-ului** în organizații, Floyd Mann recomandă:
- **1. managementul de vârf** să participe **activ** la planificarea preliminară;
- **2. datele** să se colecteze de la **toți membrii** organizației;
- **3. datele** să fie comunicate la început **top-management-ului** și după aceea în josul ierarhiei;

- **4. fiecare manager** să aibă întâlniri cu **subordonații proprii** pentru a interpreta împreună informațiile, planificând **schimbări constructive** și introducerea informațiilor la nivelurile inferioare;
- **5. întâlnirile de feedback** ar fi preferabil să includă un **consultant** care să pregătească managerul pentru întâlnire și care să joace rolul de “persoană-resursă”.

- **Studiile efectuate** arată că metoda are **un impact pozitiv asupra angajaților**, cu procentaj semnificativ de îmbunătățire a productivității, deoarece:
 - **participă** toți membrii organizației;
 - **tehnica stimulează** comportamentele dorite;
 - **angajații percep** procesul ca pe o **recoltare** a datelor cu **relevanță directă** asupra problemelor pe care ei le au;

- ***Un alt mod*** de aplicare a feedback-ului în **D.O.** este chestionarul ***,feedback-ul 360****, în special în ***analiza performanțelor în organizație.***

4. Reengineering-ul

- **Reengineering-ul** are la bază “**acțiuni radicale** de reproiectare a proceselor organizaționale pentru **îmbunătățirea majoră** a serviciilor, la nivelul calității, costurilor, timpului.
- **Orice proiect** de acest tip implică analize ocupaționale, evaluarea abilităților și a structurii forței de muncă în organizație, **redesign-ul posturilor**, **revizuirea politicilor și procedurilor**.

- O serie de autori (Teng, Grover, Fiedler) susțin **reengineering-ul** ca o **dezvoltare** în două direcții ”reducerea pașilor intermediari, pentru eficientizarea procesului, și consolidarea colaborării între cei implicați în proces”. Aceasta însă se face prin **schimbări radicale**, cu ajutorul total al managementului și, eventual, al unei echipe de consultanți bine pregătiți.
- **Poate avea succes în domenii:**
 - **installării** o birocrație progresivă
 - **posibile succese** doar prin intermediul tehnologiei avansate;
 - **dereglări** în politicile organizaționale;

5. Cercurile calității



- **Această metodă** se folosește cu predilecție **pentru sporirea eficienței organizaționale**, atrăgând, în mod, implicit, o dezvoltare a acesteia; prin maniera de desfășurare cercurile calității au efecte pozitive și asupra climatului.
- **Metoda se folosește** pentru **îmbunătățirea stilului de lucru sau ameliorarea modului de rezolvare a unor probleme** precum și sporirea încrederii în forțele personale și ale echipei.

- **Discuțiile** din “**cercurile calității**” se desfășoară periodic (săptămânal, în întâlniri de o oră), într-o **manieră flexibilă, deschisă**. **Se pot integra** în grup și persoane care **nu aparțin ariei problematice dar care pot oferi soluții obiective**.
- **Discuțiile** au ca scop **diminuarea numărului de erori**.



□ **Pentru maximizarea** contribuțiilor metodei la viața organizațională, este nevoie de **susținere**; iată de ce se recomandă ca înainte de folosirea cercurilor calității să fie aplicate o serie de **metode de facilitare**”: “

- 1. Realizarea** unui **chestionar de analiză** a stării actuale;
- 2. Discuții cu top-management-ul** pe tema rezultatelor;
- 3. Realizarea de programe speciale** pentru managementul de **vârf** și **managementul mijlociu**;
- 4. Instruire** cu “**perfecționistii problemei**”
- 5. Programe** de conștientizare a metodei cu toți angajații;
- 6. Înregistrarea** celor ce participă în program cu coordonarea lor;
- 7. Formarea** cercurilor calității și instruirea membrilor;

R. Baron 1983, dezvoltă următoarea **succesiune de faze** în ceea ce privește folosirea metodei:

- În grupurile de discuții se **identifică problemele-cheie**, care interferează cu eficiență sau calitate;
- **Se realizează** o analiză atentă a acestora și se încearcă **identificarea de soluții specifice**;
- **Recomandările** se transmit către **echipa managerială**, spre analiză;
- În ipostaza **acceptării**, soluțiile sunt **implementate**; dacă nu, se transmit grupului **obiecțiile** conform cărora soluțiile nu pot fi implementate;
- În cazul **implementării soluțiilor**, se analizează **succesul** soluțiilor implementate.

- ***Problemele se pot subbiviza în următoarele categorii:***
- **1.** Probleme de categoria “**A**” - care presupun implicare minimă din partea altor departamente;
- **2.** Probleme de categoria “**B**”- implicarea altor departamente este o necesitate;
- **3.** Probleme de tip “**C**”- suport, sancțiuni și implicare din partea managementului sunt cerute pentru implementarea soluției.

- **Se recomandă** folosirea cât mai multor metode de lucru pentru atingerea rezultatelor: **brainstorming**, colectarea tuturor datelor necesare, metode grafice de analiză și prezentare a rezultatelor, diagrame cauze-efect etc.
- **Important** să se păstreze **coeziunea echipei**, să fie implicați **toți participanții** în discuții și să se mențină **focalizarea pe sarcină**.

Concluzii:

- Toate aceste **metode și tehnici** pot fi utilizate într-o sferă largă de procese din cadrul organizației
- Dezvoltarea organizațională depășește și ia în stăpânire schimbarea, dându-i alte semnificații și implicații superioare.
- **Dezvoltarea organizațională** se sprijină pe **ideia de schimbare prin învățare**: org. de succes sunt cele care învață (learning organisations), definite prin abilitatea de a *crea, reflecta, achiziționa și transfera* cunoștințe sau modifica comportamente.

Mulțumesc pentru atenție!!!

