

RECENZII

Machteld van den Heuvel

Adaptation to Organizational Change – The Role of Meaning-Making and Other Psychological Resources, 2013, Ipskamp Drukkers, Olanda, 237 p.

ANDA IORGULESCU

Lucrarea doamnei Machteld van den Heuvel, “Adaptation to Organizational Change – The Role of Meaning-Making and Other Psychological Resources” conține informații și instrumente deosebit de utile în special pentru cei care implementează o schimbare de un anumit tip într-o organizație (directori generali, șefi de disciplină, departamente de resurse umane etc.). Sunt incluse aici date teoretice cu privire la elementele care facilitează adaptarea angajaților la schimbare, cu minim de pierderi. Proiectate într-un mediu practic, concluziile autoarei se pot transforma în sursă de câștig pentru organizație (atât la nivel material – reducerea numărului de demisii, cât și la nivel psihologic – stare de bine, lipsa conflictelor). Elementul care aduce un plus de valoare cărții este includerea unor abordări și definiții noi pentru procesul prin care o anumită restructurare din cadrul companiei în care lucrează, capătă sens pentru un individ (engl. *meaning-making at work*), cât și a unui instrument de măsură pentru acest concept (unicul instrument existent până la scrierea acestei lucrări). Abordarea lui este nouă și inedită: angajatul care are această resursă încearcă să integreze experiența nouă într-un sistem cu semnificație, legând-o de valorile și scopurile sale. De exemplu, o companie de farmaceutice desființează departamentul de

cercetare și mută un angajat de acolo în departamentul de vânzări. Angajatul reflectează asupra acestei schimbări și își dă seama că această nouă poziție îi va da posibilitatea de a-și crea o rețea mai mare de conexiuni și eventual prieteni, lucru pe care și-l dorea de mult. Astfel, dă semnificație schimbării organizaționale. În ceea ce privește modalitățile prin care poate fi crescut nivelul acestei resurse personale, în lucrarea de față sunt doar enumerate câteva (coaching, mentoring), o cercetare viitoare putându-le, eventual, analiza mai amănunțit. Primul capitol prezintă scopul lucrării, următorul conține definiții ale termenilor la care se face referire, urmând cercetările și un rezumat al întrebărilor puse inițial și al răspunsurilor găsite de autoare. Este analizată diferențierea dintre procesul de căutare a semnificației și alte resurse personale (optimism, autoeficacitate percepută etc.), apoi adaptarea pe termen scurt și lung la anumite schimbări împreună cu rolul resurselor personale în cadrul acestei adaptări (în special al procesului de căutare a semnificației).

Dacă de obicei, schimbarea organizațională este tratată ca proces global, Machteld van den Heuvel propune micro-analiza schimbării, concentrarea asupra efectelor ei la nivel de individ.

Victor Frankl, psihiatru austriac, a supraviețuit experiențelor din lagăr, având șanse estimate la 1/28. A concluzionat că cel mai mult i-a fost de ajutor să găsească un sens pentru existența lui, chiar și în acele momente (de multe ori, sensul a fost refacerea manuscrisului ce conținea opera sa și care a fost confiscat de germani). S-a încadrat ulterior în curentul existențialismului, care ar putea fi rezumat la următoarea frază a lui Nietzsche: "Cei care are au un *de ce* să trăiască, pot suporta aproape orice *cum*" și a fondat logoterapia, terapie prin care clienții sunt ajutați să găsească sensul vieții, chiar și atunci când se află în situații extrem de triste. Autoarea prezentei lucrări încearcă să aplice logoterapia în context organizațional. Deși experiențele din lagăr nu pot fi comparate cu schimbările organizaționale, consecințele pot fi destabilizante în ambele cazuri. Ipoteza principală a cărții este că atunci când ceva se schimbă la locul de muncă, angajatul ar trebui să înțeleagă de ce, pentru a nu își pierde resurse utile din cauza anxietății sau stresului.

Aici, această înțelegere are un caracter voluntar. Cartea nu se referă doar la înțelegerea schimbării: autoarea propune un întreg profil de personalitate potrivit pentru adaptarea la schimbare, apoi testează acest profil în diferite contexte. Angajatul care ar face cel mai bine față schimbării ar avea un set de resurse personale, la baza cărora ar sta căutarea semnificației, la care s-ar adăuga alte câteva, cum ar fi: optimismul, autoeficacitatea percepută, stima de sine organizațională (stima de sine a individului ca urmare a interacțiunilor din cadrul organizației), sau elasticitatea. Compania ar putea crea profiluri de personalitate adaptabile, dat fiind că resursele personale sunt modelabile.

Cercetările incluse în volum testează legătura dintre existența resurselor personale și adaptabilitate. Un punct forte al lucrării este includerea unor cercetări longitudinale dar și perspectivele multiple din care sunt măsurate anumite concepte (autoevaluare, evaluări ale superiorilor ierarhici). Participanții la cercetări trec prin tot felul de schimbări, de la cele mai răspândite (contopirea unor departamente, relocare),

până la unele mai puțin frecvente (cum ar fi introducerea unor spații de lucru flexibile: fiecare angajat se așează în fiecare zi la alt birou, unde dorește, stimulându-se astfel interacțiunea cu colegii).

Astfel, cartea ne oferă câteva concluzii utile activităților de schimbare organizațională.

În primul rând, este important să introducem o etapă de pregătire pentru schimbare a angajaților, cu mult timp înainte de implementarea acesteia. Datele furnizate de cercetările prezentate în această carte arată că atitudinile care apar imediat după transformările organizaționale tind să se stabilizeze și să influențeze apariția comportamentelor adaptative. De asemenea, trebuie furnizate cât mai multe informații cu privire la modificările ce urmează a fi introduse, acest factor fiind în strânsă legătură și cu atitudinile salariaților față de restructurările pe care vom dori să le introducem în viitor.

În al doilea rând, ar trebui să găsim niște metode adecvate prin care am putea să stimulăm căutarea semnificației schimbării de către angajați. La unii dintre ei, nivelul acestei resurse este mai ridicat, dar la alții poate fi nevoie ca ea să fie construită, folosind ședințe de coaching sau alte metode. Aceste eforturi s-ar putea baza pe următoarele concluzii privind căutarea sensului din volumul prezentat: duce la acceptarea schimbării de către angajați, menține performanțele lor la niveluri comparabile cu cele anterioare ei; împreună cu autoeficacitatea percepută și suportul din partea colegilor, susține angajamentul organizațional, care, la rândul său, determină o adaptare la schimbare; are o legătură strânsă cu adaptabilitatea și, atunci când apare înainte de introducerea schimbării, determină un atașament afectiv față de companie care care se menține în ciuda reorganizărilor.

Un alt aspect asupra căruia ar trebui să ne concentrăm atenția ar fi interacțiunea angajatului cu colegii în general (una din concluziile cercetărilor autoarei este că suportul din partea colegilor este în legătură directă cu adaptarea pe termen lung), dar în special cu superiorul ierarhic. Organizația, deși nu este o persoană, are o relație cu

angajatul, numai că ea comunică prin diverși reprezentanți cu acesta (cum ar fi directori generali, șefi de departament etc.). Dacă relația este bună, apare atașamentul afectiv: adică angajatul are niște sentimente pozitive legate de organizație, similare celor pentru un prieten, și asta duce la creșterea eforturilor sale pentru a îndeplini scopurile organizaționale, pe care le consideră ca fiind și ale lui. Acest atașament afectiv poate duce la acceptarea mai ușoară a unei modificări propuse din partea angajatorului. Autoarea acestei cărți demonstrează că sunt cel puțin două lucruri care pe care organizația le poate construi pentru a determina adaptarea salariatului la schimbare și atașamentul lui afectiv față de organizație: o relație bună cu managerul direct (respect reciproc, încredere) și stima de sine bazată pe organizație (stima de sine pe care angajatul și-o formează în organizație, nivelul de competență la care consideră că a ajuns, bazându-se pe interacțiunile cu colegii).

Cartea autoarei Machteld van den Heuvel aduce informații valoroase cu privire la

managerierea schimbării organizaționale, tratând în special importanța înțelegerii schimbării de către angajați. Concluziile cercetărilor sunt extrem de valoroase și ar merita întărite prin eforturi viitoare de includere a unor eșantioane cu un grad mai mare de reprezentativitate. Informațiile noi cu care vine lucrarea ar putea fi folosite și în alte momente în cadrul unei firme, nu numai atunci când apare o schimbare (cum ar fi evaluarea nivelului la care se află anumite resurse personale ar putea fi urmărit în mod constant, prin măsurători periodice, și construit un mediu pregătit oricând pentru schimbare, lucru necesar în contextul economiei moderne; în funcție de frecvența apariției schimbărilor într-un anumit mediu organizațional, aceste resurse ar putea fi evaluate chiar și la interviurile de angajare).

Parcurgerea acestei cărți ar putea fi extrem de utilă atât pentru manageri, cât și pentru cercetători în domeniul schimbării organizaționale, aceștia găsind utilitatea perspectivei experiențialiste a lui Frankl aplicată la restructurările organizaționale.