

PERSPECTIVE GENERAȚIONALE PRIVIND SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ

CZU: 005.7

DOI: <https://doi.org/10.52673/18570461.24.3-74.10>Doctorandă **Anișoara MELNIC**E-mail: avemvolantem@gmail.comORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2832-1810>

Universitatea „Valahia” din Târgoviște

GENERATIONAL PERSPECTIVES ON ORGANIZATIONAL CHANGE

Summary. Change is ubiquitous, being a constant element that impacts both individuals and organizations. This article makes a brief foray into the concept of organizational change and generations. It also elucidated the factors that influence the workforce's response to organizational change: personal interest (personal costs of adapting to change), psychological reasons (fear of the unknown, fear of not adapting to change), emotional reasons (loss of motivation, denial of the need for change), approach to change (lack of communication, non-participation), perception of change (lack of understanding of what needs to be done and expected results, negative experiences related to change), cultural biases (change in habits of doing things, conflict between change vs values and beliefs of recipients), historical organizational relationships (nature of employee-manager relationship, internal rivalries). In this article, the perspective of different generations of employees on the phenomenon is examined as a matter of priority. The literature reports rather equivocal results regarding the degree of openness or resistance to change of the various generations, but somewhat shifts the difficulty of understanding the phenomenon. The work aims to support managers in increasing their ability to cope with the ever-changing environment, as well as the skills to effectively manage different generations of employees along the way.

Keywords: organizational change, Baby boom generation, Generation X, Generation Y, Generation Z, attitude towards change.

Rezumat. Schimbarea este omniprezentă, fiind un element constant care are impact atât asupra individului, cât și asupra organizațiilor. În acest articol se face o scurtă incursiune în conceptul de schimbare organizațională și în cel de generații. De asemenea, sunt elucidați factorii care influențează răspunsul forței de muncă la schimbarea organizațională: interesul personal (costurile personale generate de adaptarea la schimbare), motivele psihologice (frica de necunoscut, frica de a nu se adapta schimbării), motivele emoționale (pierderea motivației, negarea nevoii de schimbare), abordarea schimbării (absența comunicării, neparticiparea), percepția schimbării (lipsa de înțelegere a ceea ce trebuie făcut și rezultatele așteptate, experiențe negative legate de schimbare), prejudecăți culturale (modificarea obiceiurilor de a face lucrurile, conflictul dintre schimbare vs. valorile și convingerile destinatarilor), raporturi organizaționale istorice (natura relației dintre angajați și manager, rivalități interne). În articol este examinată, în mod prioritar, perspectiva diverselor generații de angajați asupra fenomenului. Literatura raportează mai degrabă rezultate echivoce privind gradul de deschidere sau rezistență la schimbare a diverselor generații, dar deplasează oarecum dificultatea de înțelegere a fenomenului. Lucrarea pretinde să sprijine managerii în a-și spori capacitatea de a face față mediului în continuă schimbare, precum și abilităților de a gestiona eficient diverse generații de angajați în acest parcurs.

Cuvinte-cheie: schimbare organizațională, Generația baby boom, Generația X, Generația Y, Generația Z, atitudine față de schimbare.

INTRODUCERE

În lumea dinamică actuală, schimbarea este un subiect de importanță capitală, deoarece este văzută în primul rând drept un răspuns adaptativ al sistemului, acționând ca un întreg sau prin subsisteme cu funcții specifice, pentru a se menține în echilibru cu mediul în schimbare. Revoluția tehnologică, împreună cu globalizarea și politicile de privatizare, au schimbat dramatic modelele convenționale în toate sectoarele economice. Schimbările tehnologice, în special utilizarea

pe scară largă a tehnologiilor digitale, au modificat tiparele de lucru ale angajaților.

Ar fi mai ușor pentru o organizație să mențină o stare stabilă decât să se aventureze în schimbări organizaționale riscante. Totuși, schimbările organizaționale constituie o necesitate pentru organizațiile care doresc să supraviețuiască. Organizațiile sunt supuse, pe parcursul existenței lor, unui șir de schimbări structurale sau de mediu. Acestea cunosc perioade de stabilitate și de schimbare care se succed permanent, perioadele de schimbare fiind decisive pentru dezvoltarea organizațiilor.

Literatura care se concentrează pe schimbarea organizațională evidențiază că principalele trei aspecte ale unei strategii cuprinzătoare de schimbare sunt conținutul, oamenii și procesul. Conținutul se referă la strategie, sisteme, tehnologii și practici de lucru. Tehnologia exercită un rol strategic în facilitarea schimbării și integrarea acesteia în cultura organizațională. Dimensiunea umană cuprinde oamenii implicați în schimbare și vizează comportamentul lor atunci când implementează schimbarea. Cel de-al treilea aspect al schimbării, procesul, reprezintă acțiunile și procedurile efectuate pentru implementarea schimbării.

Dimensiunea umană este deseori subestimată în realizarea schimbării, deși literatura enunță că reacțiile psihologice ale indivizilor constituie principalul factor de eșec al schimbărilor organizaționale. Într-adevăr, schimbările din cadrul organizațiilor îi vizează în primul rând pe indivizi, deoarece pentru a realiza schimbarea trebuie transformat un întreg sistem de acțiune, adică indivizii urmează să pună în practică noi raporturi interumane, noi forme de control social. O precizare mai laconică relevă că *schimbarea este despre oameni*, ceea ce denotă aspectul inseparabil dintre individ și schimbare. Aceste schimbări pot provoca tensiune, epuizare emoțională și oboseală destinatarilor schimbării. De aceea, una dintre condițiile de implementare cu succes a schimbării constă în dezvoltarea unei strategii de schimbare organizațională care să țină cont de caracteristicile angajaților.

Strategiile eficiente de schimbare organizațională sunt un factor important în performanța organizațională. Cercetările arată că 70% dintre inițiativele de schimbare organizațională nu reușesc. O cercetare desfășurată timp de patru ani, care a implicat peste 250 de organizații, sugerează că principalul motiv pentru care directorii executivi pierd încrederea consiliului de administrație și sunt concediați o constituie gestionarea greșită a inițiativelor de schimbare [1]. Motivul nu constă în rea-voința lucrătorilor, ci în incapacitatea majorității acestora de a face față schimbării.

În demersul de inițiere și derulare a unui proiect de schimbare trebuie să se țină cont că angajații sunt cei care realizează schimbarea. Indivizii au nevoi și așteptări diferite, deci pot răspunde diferit la inițiativele de schimbare. Eșecul implementării proiectelor de schimbare organizațională chiar în fazele inițiale survine adesea din cauza subestimării dificultății de a-i scoate pe indivizi din zona lor de confort. Realizarea cu succes a schimbării necesită motivația intrinsecă a angajaților, capabili să perceapă schimbarea ca pe o oportunitate de învățare și să simtă că dețin controlul asupra procesului. Nu este suficient ca managerii să învingă pur și simplu rezistența angajaților față de

schimbare. Succesul inițiativelor de schimbare depinde, mai curând, de sprijinul primit și de entuziasmul transmis angajaților [2].

În ultimii ani, organizațiile angajează oameni din patru generații diferite și este evident că acest fapt conduce la noi circumstanțe care trebuie luate în considerare. Gestionarea diferitelor generații de angajați este o provocare. Fiecare generație are experiențe de viață proprii, care amprentează viziunea lor asupra lumii și modul de a interacționa în cadrul organizației.

Generațiile sunt definite în mod distinct prin credințe, valori și norme comune și sunt modelate de evenimentele majore din societate în perioada adolescenței și tinereții. Forța de muncă multigenerațională poate prezenta o multitudine de provocări atât pentru companii, cât și pentru manageri. Fără îndoială, varietatea generațională a forței de muncă este capabilă să ofere noi oportunități pentru organizație, cum ar fi creativitate și competențe bune de rezolvare a problemelor. În același timp, diverse convingeri și așteptări privind viața profesională ar putea genera conflicte intergeneraționale. Astfel, dificultatea nu se limitează doar la gestionarea diverselor generații într-o organizație, ci și la implementarea schimbărilor organizaționale cu angajați care fac parte din diverse generații.

Scopul acestui articol este de a examina perspectiva generațiilor prezente pe piața muncii asupra schimbării organizaționale pornind de la analiza conceptului de schimbare și a conceptului de generație cu exemplificarea caracteristicilor fiecărei generații, precum și identificarea potențialelor diferențe de atitudine ale generațiilor privind schimbarea organizațională.

DESCRIEREA CONCEPTULUI DE SCHIMBARE

Cercetarea privind schimbarea în domeniul dezvoltării organizaționale a început în 1946 cu studiile lui Kurt Lewin, un umanist care credea că condiția umană poate fi îmbunătățită prin rezolvarea conflictelor sociale. Lewin este considerat părintele doctriinelor dezvoltării organizaționale, al științei comportamentale aplicate, al cercetării-acțiune și al schimbării planificate. Teoriile lui Lewin au inspirat studii despre rolul comportamentului uman în dinamica organizațională. Perspectivele indivizilor și grupurilor au relevat modul în care oamenii reacționează la schimbarea organizațională. În lucrarea sa *Decizia de grup și schimbarea socială*, publicată postum în 1952, el prezintă două concepte-cheie referitoare la schimbare. Modelul său, devenit clasic, presupune următorii trei pași:

1. dezgheț;
2. deplasare;
3. reînghețare.

Primul pas implică depășirea inerției și demonstrarea mentalității existente. Al doilea pas constă în implementarea schimbării. În ultimul pas se creează o nouă mentalitate, iar schimbarea devine standardul. Această abordare este în general considerată simplistă, cu toate acestea, ea oferă bazele unei schimbări sustinute [3; 4].

În 1969, dr. E. Kubler-Ross, împreună cu patru studenți de la Seminarul Teologic din Chicago, au derulat un proiect de cercetare despre „criza existenței umane”. Ca urmare, a apărut cartea *On Death and Dying* (Despre moarte și a muri), în care autoarea menționează cinci faze prin care trec indivizii atunci când se confruntă cu traume sau boli grave:

1. negare;
2. mânie;
3. recunoaștere;
4. depresie;
5. acceptare.

Lucrarea lui Kubler-Ross a pus bazele teoriei doliului și a *intervenției în doliu*.

Dr. W. Menninger, psihiatru asociat și consultant psihiatru senior pentru Corpul Păcii din anul 1963 până în 1971, a fost însărcinat să identifice tipurile de stres pe care voluntarii organizației le-au resimțit în misiunile lor de peste ocean și să elaboreze modalități de atenuare a stresului. Studiul a constatat în intervievarea deopotrivă a voluntarilor care și-au dat demisia înainte de finalizarea termenului de doi ani și a celor care și-au dus misiunea până la capăt. Pe baza datelor culese, Menninger [5] a elaborat o reprezentare grafică a procesului respectiv (figura 1). Acest grafic este denumit *curba schimbării*. Axa verticală a graficului reprezintă moralul voluntarului. Axa orizontală repre-

zintă timpul (măsurat în luni) în care acesta a participat activ la program.

Primele trei luni, fiecare voluntar le-a petrecut la unitățile de antrenament ale Corpului Păcii din SUA. În această perioadă, participanții au studiat limba și cultura locului în care urmau să meargă. La sfârșitul perioadei de pregătire, moralul unui voluntar obișnuit era ridicat, cu mare entuziasm și oarecare teamă pentru aventura care urma. Odată ce participanții au ajuns în țara gazdă, s-au confruntat cu greutățile specifice locului. În pofida pregătirii din Statele Unite, majoritatea voluntarilor au experimentat un anumit grad de depresie când și-au dat seama de noua situație. O dificultate comună pentru mulți dintre ei a fost lipsa hranei, moment în care și-au reconsiderat percepția asupra abundenței de alimente din SUA.

După aproximativ un an, voluntarul obișnuit ajunge la un stadiu de acceptare a situației. În acest moment, participanții și-au lăsat deoparte grijile legate de lucrurile asupra cărora nu pot deține control și s-au concentrat pe acele aspecte pe care le puteau influența. În fazele următoare, productivitatea lor a fost la cele mai înalte niveluri. Faza finală a *curbei lui Menninger* reprezintă răspunsuri similare celor pe care le-au avut voluntarii la început. Revenirea acasă ar fi putut fi lipsită de importanță, pentru că a fost o tranziție spre un mediu și o cultură cunoscute. Cu toate acestea, voluntarii au realizat că experiența dată i-a schimbat; viziunea lor asupra vieții și percepțiile despre lume nu mai erau aceleași. Astfel, individul revenit acasă după doi ani era diferit de cel care plecase în misiune.

Menninger a concluzionat că descoperirile sale ar putea fi aplicate în multe alte situații. El a observat că, ori de câte ori o persoană își schimbă locul de muncă sau situația sa de viață suportă modificări, identitatea de sine se schimbă la rândul său.

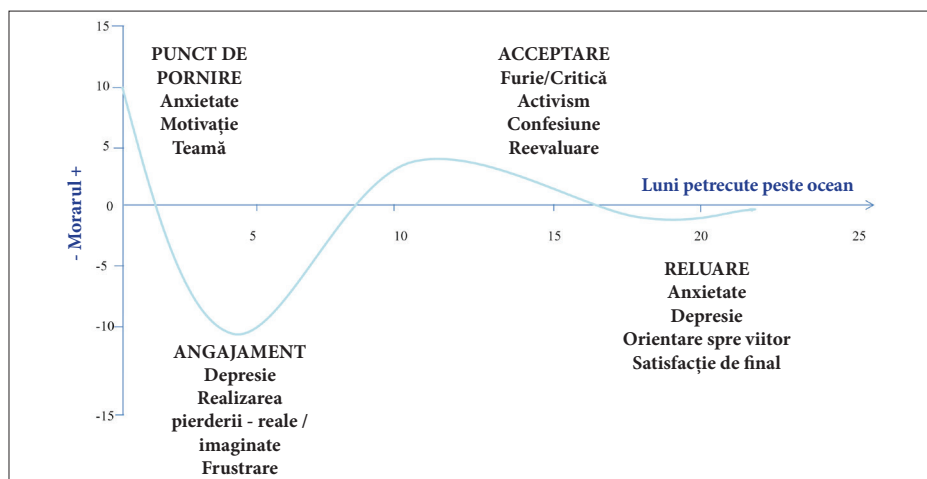


Figura 1. Curba schimbării lui Menninger.

Sursa: [5].

La mijlocul anilor 1980, A. Levy și U. Merry [5] au examinat modele interdisciplinare de schimbare și au descoperit că există similitudini în multe domenii aparent disparate. Domeniile examinate au inclus revoluții culturale, științifice, macroeconomie, procese inovatoare și sisteme biologice. Fiecare dintre aceste modele de transformare a urmat modelul lui Lewin începând și încheindu-se în stări de echilibru, cu o perioadă intermediară de tranziție. Etapa interimară implică un anumit nivel de haos, criză sau distorsiuni.

Unul dintre cele mai influente modele din literatură privind atitudinea față de schimbare este modelul tripartit. Construcțiile atitudinale reprezintă atitudinile angajaților față de schimbarea organizațională și pot fi evaluate pentru a înțelege care variabile trebuie ajustate pentru a influența mentalitatea cu privire la schimbare. Atitudinea față de schimbare poate fi, așadar, definită ca o stare tridimensională compusă din răspunsuri afective, comportamentale și cognitive față de schimbare [6]. Întrucât sentimentele, comportamentele și gândurile despre schimbarea organizațională pot fi ambivalente, S. Piderit [2, p. 786] susține că „orice definiție care se concentrează pe o viziune în detrimentul celorlalte este incompletă”. Dimensiunea afectivă a constructului de atitudine vizează relația emoțională pozitiv-negativă sau sentimentele referitoare la schimbare, precum furia, entuziasmul sau anxietatea. Componenta afectivă poate fi conceptualizată ca sentimentele, dispozițiile și emoțiile unui angajat cu privire la schimbarea organizațională. Dimensiunea comportamentală a atitudinii față de schimbare poate fi definită ca „acțiuni sau intenție de a acționa ca răspuns la schimbare” [7, p. 76]. Exemple în acest sens sunt reclamațiile împotriva conducerii, convingerea altora privind beneficiile schimbării sau diminuarea

intenționată a efortului cuiva. În cele din urmă, dimensiunea cognitivă a atitudinii față de schimbare se referă la gânduri și convingeri, de exemplu, dacă schimbarea este ori nu necesară sau benefică pentru un anumit angajat.

Atitudinea față de schimbare este influențată de sensul și narațiunea pe care o construiesc angajații privind schimbarea. Aspectele cognitive și sociale ale creării de sens au fost bine documentate, în timp ce aspectele emoționale au primit atenție redusă în literatură. K.J. Gergen și M.M. Gergen [8, p. 749] au introdus noțiunea de narațiuni progresive care se referă la îmbunătățiri datorate schimbării, în timp ce narațiunile regresive descriu în primul rând consecințele negative ale schimbării. Într-un studiu privind implementarea schimbării strategice, S. Sonenshein [8] a adoptat aceste concepte și a descoperit că narațiunile progresive erau legate de acceptarea schimbării, în timp ce narațiunile regresive erau legate de rezistența la schimbare. Prin urmare, poveștile pe care le spun angajații despre schimbare pot fi legate de răspunsul și potențialul lor de a se adapta la schimbare.

S. Al-Haddad și T. Kotnour [9] au elaborat un model conceptual care sugerează că managerii urmează să țină cont de trei perspective în abordarea proiectelor de schimbare. Prima perspectivă care trebuie luată în considerare este cea a indivizilor. Teoriile ce vizează individul includ teoria behavioristă și gestalt, care susțin că abordarea trebuie să fie individuală prin interpretarea adecvată a acțiunilor umane. Perspectiva dinamicii de grup postulează ideea că comportamentul indivizilor este o reflecție a mediului de grup, iar acesta poate fi abordat și modificat la nivel de echipă prin influențarea normelor, rolurilor și valorilor membrilor săi. În urma acestor două perspective a apărut abor-

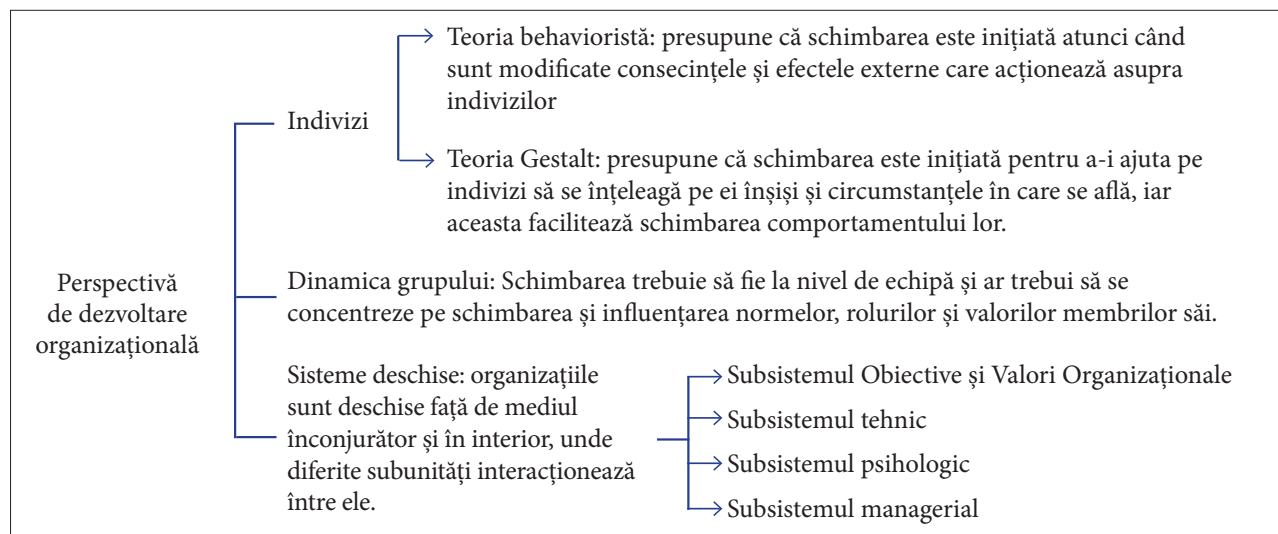


Figura 2. Perspectivă de dezvoltare organizațională.

Sursa: [9].

darea sistemelor deschise, care enunță că organizațiile sunt deschise față de mediul înconjurător, în timp ce în interior subunitățile interacționează între ele. Sistemele deschise necesită schimbare continuă pentru a se adapta mediului dinamic, iar acest lucru creează o platformă de învățare continuă care este integrată în cultura organizațională.

DESCRIEREA CONCEPTULUI DE GENERAȚIE

Generația se referă atât la succesiunea în timp a indivizilor (de la tați la fii/filiație). Totodată, o generație desemnează un grup social (între semenii), constituit mai mult sau mai puțin artificial, căreia i se atribuie în mod obișnuit un nume. O generație se diferențiază de generația anterioară (construcție opozițională) datorită unor markeri culturali și ideologici specifici; ca

atare, ea devine o generație doar dacă este conștientă de a fi una [10].

În timp ce toți indivizii parcurg aceleași etape ale vieții într-un întreg ciclu de viață – nașterea, perioada de educație formală, părăsirea casei părintești, căsătoria, apariția copiilor, apariția nepoților și moartea – fiecare generație experimentează aceste etape ale vieții în mod diferit, prin propria sa lentilă generațională.

Până în prezent, sunt definite cinci generații diferite începând cu anii 1920: generația tăcută, generația baby boomers, generația X, generația Y, generația Z. Generațiile și trăsăturile lor definitorii sunt rezumate în tabel.

Generația baby boom. Boomerii sunt o generație numeroasă, care a intrat pe piața muncii aproximativ în același timp, făcând cohorta extrem de competitivă. T.L. Cekada a afirmat că, datorită naturii competitive a

Tabel
Generațiile și trăsăturile indivizilor

Criterii	Generația tăcută	Baby boomers	Generația X	Generația Y	Generația Z
	1920–1945	1946–1964	1965–1979	1980–1994	1995–2012
Prezența în câmpul muncii	Majoritatea este pensionară	Unii dintre ei se află în stadiul de declin al carierei, alții în stadiul târziu al carierei, o altă parte sunt pensionari	Cei mai mulți dintre ei se află la mijlocul și la sfârșitul carierei	Cei mai mulți dintre ei se află la mijlocul carierei, unii în faza de stabilire a ciclului de angajare	Majoritatea sunt studenți și o parte dintre ei sunt în stadiul de explorare
Perspective asupra lucrului	Dedicați unei munci pe viață și siguranță	Trăiesc pentru a munci!	Muncesc pentru a trăi!	Echilibru dintre muncă și viața personală!	Viață flexibilă! Lucru flexibil!
Viața profesională	Munca este importantă pentru satisfacerea nevoilor	Dependentă de muncă	Echilibrul dintre muncă-viața personală este important	Să fie loc de puțină distracție în muncă	Nu se știe încă clar
Autoritatea	Loiali	Loiali	Își pun întrebări vizavi de autoritate	Resping autoritatea	Consideră autoritatea inutilă
Ore de lucru	Lucrează multe ore	Lucrează multe ore	Își doresc un program de lucru flexibil	Și-ar dori un program de lucru flexibil	Nu se știe încă clar
Așteptări privind recompensa la locul de muncă	Securitate financiară	Angajare pe viață	Subiectele intangibile cresc satisfacția în muncă	Obiceiul de a schimba locul de muncă este crescut	Avansarea este importantă
Tehnologie	Abilități slabe în utilizarea tehnologiei	Abilități slabe în utilizarea tehnologiei	Abilități bune în utilizarea tehnologiei	Născuți în era tehnologiei și internetului	Nu cunosc viața în afara tehnologiei

Sursa: [11].

boomerilor, „săptămâna de lucru a început să crească de la 40 de ore pe săptămână la aproximativ 60 de ore” [12, p. 41].

Baby boomers se remarcă prin loialitate față de organizație, evidentă prin menținerea la același loc de muncă după vârsta de pensionare, manifestă respect față de ierarhie și au mentalitatea „a trăi pentru a munci”. Paisprezece ore de muncă au devenit o normă pentru ei, iar această dedicație față de muncă a creat o presiune asupra vieții familiale, determinându-i să experimenteze un dezechilibru între viața de familie și viața profesională în comparație cu alte generații. Deși bărbații boomer apreciază familia, presiunile la locul de muncă și faptul că unii au fost singurii aducători de venit la bugetul familiei le-a afectat echilibrul dintre viața profesională și viața privată. Acest angajament autoasumat poate fi privit ca un factor care a contribuit atât la creșterea ratei divorțurilor, cât și la scăderea ratei natalității. Baby boomerii apreciază experiența și adesea consideră că persoanele mai în vârstă și-au plătit cotizațiile și ar trebui să li se acorde mai multe privilegii decât unui angajat cu o vechime mai mică.

Evenimentele care au marcat generația baby boomer sunt: începutul Războiului Rece (1947); Sovietizarea/comunizarea statului; Naționalizarea întreprinderilor; Colectivizarea agriculturii (1949–1962); Rezistența anticomunistă [3; 13; 14; 15].

Generația X. Generația X este formată din indivizi născuți între 1965–1979. Această generație a preluat caracteristici de la predecesorii săi, dezvoltându-și în același timp propria identitate în cadrul forței de muncă.

Situația de acasă în timpul copilăriei se reflectă asupra valorilor acestei generații. Statisticile estimează că aproape 40% din generația X au crescut într-o gospodărie monoparentală [16]. Din cauza că părinții baby boomer lucrau peste program, copiii acestora din generația X rămâneau singuri acasă după școală, motiv pentru care mai sunt numiți „generația cu cheia la gât”.

Independența pe care au avut-o în timpul adolescenței s-a extins și la locul de muncă. Cadrul lor ideal de muncă este unul care permite flexibilitate, inovație și independență. Generația X prețuiește timpul liber și echilibrul dintre viața profesională și viața personală mai mult decât generația baby boomer. În plus, generația X a fost prima care a adoptat tehnologia la locul de muncă.

Evenimentele cu impact crucial pentru generația X au fost Revoluția sexuală din Vest (schimbarea cadrului vieții de familie și mijloacelor de comunicare, înlăturarea tabuurilor în ceea ce privește sexul, drogurile și muzica rock); Primăvara de la Praga din 1968; Conferința de la Helsinki din 1972; Deficitul total; Criza energetică [3; 13; 14; 15].

Generația Y. Generația Y sau milenială (1981–1996) este prima generație care a crescut cu tehnologie. Competența tehnologică a făcut ca milenialii să fie întotdeauna „conectați” și să dobândească capacitatea de a procesa cantități mari de informații.

Milenialii sunt generația cea mai educată, în sensul deținerii unei diplome universitare, dintre toate generațiile care au intrat în forța de muncă, femeile mileniale fiind chiar mai educate decât bărbații mileniali. Aceștia apreciază echilibrul dintre viața profesională și viața privată și sunt dispuși să lucreze de la distanță. Munca este privită ca o funcție care trebuie îndeplinită și nu neapărat ca o locație. Milenialii percep drept semnificative muncile ce presupun ajutorul celorlalți și îmbunătățirea calității vieții.

Milenialii au fost la o vârstă decisivă pentru formarea lor atunci când au avut loc: Prăbușirea regimurilor comuniste în Europa Centrală și de Est; Destrămarea URSS; Reunificarea Germaniei; Trecerea la economia de piață; Biotehnologii; Noi epidemii; Conflicte militare [3; 13; 14; 15].

Generația Z. Generația Z este cea mai recentă generație care se integrează în forța de muncă actuală. Este singura generație care nu cunoaște lumea în afara internetului din cauza boom-ului tehnologic care a avut loc în anii lor de formare. Aceștia sunt adesea denumiți „generația Facebook”, „nativi digitali” și uneori „iGeneration” datorită popularității iPhone-ului.

Generația Z aduce „fluența tehnologiei la locul de muncă” împreună cu un etos al justiției sociale. Cu toate acestea, abilitățile soft, cum ar fi ascultarea activă și lucrul în echipă, sunt cele mai importante puncte forte ale generației Z în cadrul forței de muncă.

Generația Z e marcată de următoarele evenimente: Globalizare, Consolidarea afacerilor, Criza economică mondială, Societate informațională, Atacuri teroriste, Migrații, Extinderea comunității europene [13; 14; 15].

Cooperarea sau conflictul, respectul sau indiferența, practicile generaționale în cadrul organizațiilor deschid un vast câmp de întrebări.

SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ: PERSPECTIVA GENERAȚIONALĂ

Pregătirea pentru schimbare și interconectarea acestora cu caracteristicile generaționale subliniază că modul în care angajații răspund la schimbare este legat de trăsăturile de personalitate, stilul de coping, nevoile motivaționale și caracteristicile demografice [17].

R.E. Kidwell [18] a realizat o cercetare privind răspunsul diverselor generații la schimbare în cadrul unei organizații non-profit. Ca urmare, acesta a dezvoltat o tipologie ce include patru categorii distincte de pro-

filuri umane: avocați, înțelepți, obstructori și abdicatori. Avocații sunt acei angajați care susțin inițiativa de schimbare. Înțelepții reacționează oarecum pozitiv, dar rămân rezervați în acțiuni. Obstructorii se opun fățiș implementării inițiativelor de schimbare. În cele din urmă, abdicatorii sunt acei angajați care nu opun rezistență în mod deschis, dar rămân retrași și nu participă la procesul de schimbare.

Un factor care perturbă coeziunea între angajați îl constituie stereotipurile. Stereotipul este definit drept convingerea despre un individ că se va comporta la fel sau va manifesta aceleași caracteristici ca și membrii grupului din care face parte.

Discursul polarizat privind vârstele este cel ce contribuie la cristalizarea credințelor și atitudinilor ageiste. Literatura desemnează câteva prejudecăți atribuite generațiilor mai în vârstă – dificultățile fizice sau de învățare, cognitive sau mentale, incapacitatea de a îndeplini standardele tineretului și rezistența la schimbare sunt menționate cel mai frecvent. Aceste stereotipuri contribuie la polarizarea generațiilor și, prin urmare, la alimentarea unor forme de rivalități atât intergeneraționale, cât și intrageneraționale.

Rezultatele cercetării lui Kidwell confirmă prezența stereotipurilor generaționale. De exemplu, rezultatele studiului său denotă că lucrătorii în vârstă s-au arătat mai interesați de securitatea locului de muncă, fiind predispuși să reziste schimbărilor pe care le percepeau ca amenințătoare pentru securitatea lor. Lucrătorii mai tineri au fost mai deschiși față de schimbare și oportunitatea de a modifica procedurile de lucru. Aceștia i-au perceput pe lucrătorii mai în vârstă drept bariere în calea succesului.

O. Jacobsen și H. Stüber [19] constată că într-un proces de schimbare se cer cunoștințe și informații pentru a-l gestiona. Astfel, angajații capabili să comunice, să primească și să proceseze o cantitate mare de informații ar fi mai pregătiți să facă față schimbării. Un individ cu un nivel ridicat de autoeficacitate poate fi mai pregătit pentru schimbare. Autoeficacitatea, motivația și performanța ridicată, precum și autodisciplina sunt calități care predispun la schimbare. Nivelul de educație poate avea influențe pozitive privind pregătirea pentru schimbare. Un nivel de educație ridicat îi face pe indivizi dornici să aibă un loc de muncă provocator. Ei văd învățarea ca o șansă de dezvoltare și creștere personală.

Angajații care manifestă orientare comunitară și preferă lucrul în echipă au o perspectivă mai extinsă privind schimbarea, spre deosebire de cei cu un spirit comunitar redus, care abordează schimbarea în limitele stricte ale proiectului sau ale organizației. Flexibilitatea cognitivă și comportamentală în a face față

unor situații noi este un factor-cheie în structura personalității, dar și un factor determinant privind implementarea proiectelor de inovare.

Problemele economice precum recesiunile au modelat generațiile de-a lungul timpului. Turbulențele financiare și șomajul au modelat opiniile generațiilor privind stabilitatea financiară. Generațiile care s-au confruntat în anii de formare cu o piață a muncii dificilă, prin salarii derizorii și creșterea cheltuielilor de viață și-au format o mentalitate nefavorabilă față de risc și nu și-au dezvoltat capacitatea de a gestiona eficient finanțele. Acești factori au întârziat adesea căsătoriile, întemeierea familiilor și cumpărarea de case. De asemenea, această atitudine față de risc i-a determinat să reacționeze cu precauție la inițiativele de schimbare.

Comportamentul organizațional din perspectiva diversității angajaților se manifestă prin concepția părtinitoare „ca mine”, care presupune tendința conștientă sau inconștientă a indivizilor de a se asocia cu cei pe care îi percep a fi asemănători lor. Această părtinire face parte din natura umană. În general, toți angajații se consideră a fi lucrători cu capacități peste medie. Când se creează relații sau se caută o persoană pentru a fi împuternicită cu responsabilități speciale, liderii vor gravita adesea către un angajat care este ca ei. Pentru un angajat care nu este ca ei, s-ar putea să existe percepția că este mai puțin capabil să îndeplinească eficient o anumită sarcină. Această *preconcepție* este emanată din poveștile trăite sau imaginate, credințe sociale, reprezentări media și s-ar putea reflecta defavorabil în perioade de schimbare organizațională.

CONCLUZII

Organizațiile se confruntă cu un mediu în continuă schimbare care le impune să se adapteze la aceste schimbări pentru a-și menține poziția pe piață. În vremurile în care forța de muncă a organizațiilor este formată din patru generații diferite, schimbarea trebuie adaptată la caracteristicile noilor generații.

Schimbarea este adesea întâmpinată cu ezitare. Orice inițiativă de schimbare implică acceptarea angajaților și capacitatea de a împărtăși noua viziune în cadrul întregii organizații. Literatura nu desemnează care generație impune cea mai mare rezistență la schimbare, certitudinea este că organizațiile se confruntă cu schimbări într-un ritm mult mai rapid decât oricând.

Organizațiile ar trebui să implementeze programe de includere a diversității în cultura organizațională. Pentru generațiile mai tinere, mediul divers este

ceva în care s-au născut și au crescut. Implementarea programelor care susțin diverse modele de gândire și abordare este o modalitate prin care organizațiile se pot alinia directivelor schimbării organizaționale. Acest lucru le permite angajaților să-și manifeste individualitatea și inovația. Studiile demonstrează că atunci când la rezolvarea problemelor sunt implicați indivizi din diverse grupuri este eliberată mai multă energie creativă, iar proiectele, inclusiv cele de schimbare sunt mai comprehensive și puțin probabil să poată fi realizate de indivizi în mod individual.

Stereotipurile privind generațiile și necunoașterea particularităților generaționale pot submina orice inițiativă de schimbare. Adaptarea și concentrarea pe ceea ce prețuiesc generațiile poate susține acest proces. Organizațiile de unele singure nu pot rezolva problemele economice și salariale cu care se confruntă generațiile tinere, în schimb, managerii pot promova o cultură a diversității, creând condiții pentru realizarea unor munci semnificative pentru toți angajații.

O abordare managerială tradițională de sus în jos este un stil de leadership care ar putea descuraja mulți angajați să accepte schimbarea. În schimb, un stil de leadership transformațional ar putea încuraja creativitatea și inovația. Un astfel de lider este mai curând un mentor pentru subalternii săi. De asemenea, un lider *transformațional* conduce prin propriul exemplu, afișând standarde morale înalte și depune eforturi pentru a câștiga încrederea, loialitatea și respectul subalternilor.

Pe de altă parte, într-o organizație cu o ierarhie plată, în care majoritatea angajaților sunt la același nivel, progresul schimbării ar putea fi dificil. Fiecare angajat ar discuta fiecare pas în detaliu, iar schimbarea ar stagna. În anumite faze de implementare a schimbării este esențial să fie desemnat un lider.

Interpretările angajaților organizației privind schimbarea organizațională diferă în funcție de anumiți factori, cum ar fi experiența și mediul. Istoria, contextul și identitatea modelează interpretările evenimentelor și importanța anumitor fenomene. Identitatea și backgroundul indivizilor sunt factori importanți care sugerează că ar trebui să se acorde o atenție deosebită identităților modelate istoric și răspunsurilor oferite în mod obișnuit de aceștia. Sense-making-ul angajaților privind schimbarea organizațională depinde astfel de o serie de factori în plus față de sensul conferit schimbării de către managementul superior.

Depășirea ideilor preconcepute și neimpunerea valorilor personale de către manageri ar putea susține valorificarea diversității generaționale. Un mediu multigenerațional presupune alinierea diverselor vi-

ziuni și percepții în vederea atingerii unui scop comun. Promovarea complementarității generaționale și descurajarea relațiilor de opoziție ar putea pune capăt „războiului generațiilor”. Prezența unui registru de valori precum solidaritatea, coeziunea socială, modernitatea și analiza riguroasă a resurselor fiecărei generații configurează un tablou propice pentru realizarea unei schimbări organizaționale reușite. Mai ales dacă experiența prețioasă a generațiilor în vârstă este integrată în mod eficient cu abilitățile digitale ale generațiilor tinere.

BIBLIOGRAFIE

1. Murphy, M. Why CEOs get fired. *Leadership Excellence*, 2005, 22(9), 13. [online] [https://www.leadershipiq.com/blogs/leadershipiq/35353153-why-the-ceo-gets-fired-change-management-and-more\(consultat: 03.03.2024\)](https://www.leadershipiq.com/blogs/leadershipiq/35353153-why-the-ceo-gets-fired-change-management-and-more(consultat: 03.03.2024)).
2. Piderit, S. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. In: *The Academy of Management Review*, 2000, 25 (4), 783-794.
3. Levasseur, R.E. People skills: Change management tools – Lewins change model. In: *Interfaces*, 2001, 31(4), 71-73
4. Burnes, B. Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? In: *Journal of Change Management*, 2004, 4(4), 309-325.
5. Elrod, P.D., & Tippet, D.D. The “death valley” of change. In: *Journal of Organizational Change Management*, 2002, 15(3), 273-291.
6. Bouckennooghe, D. Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. In: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2010. 46(4), 500-531.
7. Oreg, S. Personality, context, and resistance to organizational change. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2006, 15(1), 73-101.
8. Sonenshein, S. We're Changing – Or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. In: *Academy of Management Journal*, 2010, 53, 477-512.
9. Al-Haddad, S. & Kotnour, T. Integrating the organizational change literature: a model for successful change. In: *Journal of Organizational Change Management*, 2015, 28 (2), 234-262.
10. Bahuaud, M., Destal, C. & Pecolo, A. L'approche générationnelle de la communication: placer les publics au cœur du processus. In: *Communication et organisation*, 2011, 40, 5-18.
11. Ensari, M.S. A study on the differences of entrepreneurs potential among generations. In: *Research Journal of Business and Management (RJBm)*, 2017, 4(1), 52-62.
12. Cekada, T.L. Training a multigenerational workforce: understanding key needs & learning styles. In: *Prof. Safety* 2012, 57, 40-44.

13. Melnic, A. Generational Theories as a way of understanding the structure of work potential. In: The Journal Contemporary Economy, 2022, 7(2), 74-79.

14. Bejtkovský, J. The employees of baby boomers generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in selected Czech corporations as conceivers of development and competitiveness in their corporation. In: Journal of Competitiveness, 2016, 8 (4), 105-123.

15. Cushing, G.M. Multi-Generational workforce strategies for 21st century managers, Doctor of Education (Ed.D). 2019, 45, [online] <https://firescholars.seu.edu/coe/45> (consultat: 12.02.2024).

16. Yrle, A.C. & Hartman S.J. Generation X: Acceptance of others and teamwork implications. Team Performance Management, 2005, 11(5/6), 188-199.

17. Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. In: The Journal of Applied Behavioral Science, 2011, 47(4), 461-524.

18. Kidwell, R.E. Jr. Helping older workers cope with continuous quality improvement. In: Journal of Management Development, 2003, 22(10), 890-905.

19. Jacobsen, O. & Stüber, H. A New Generation of Change – Generation Y and its Attitude towards Organizational Change Projects. Master Thesis. 2018.



Timotei Bătrânu. *Soare de duminici*, 2024, ulei, pânză, 90 × 100 cm.