

TEHNICI DE ANALIZĂ

1

ANALIZA DIAGNOSTIC

Semnificația ideii de diagnostic al stării de sănătate a "organismelor" economico-sociale poate fi pusă în evidență, cel mai simplu, prin intermediul unei analogii cu diagnosticul din medicină. Astfel, în medicină diagnosticul presupune:

1. analiza stării pacientului (simptomatologia)
2. determinarea cauzelor unei boli (etiologia)
3. găsirea remediilor (terapia).

Diagnosticul are dublu caracter:

- preventiv
- curativ

Pacientul este lăsat să acționeze singur, în sensul că poate alege să urmeze recomandările specialistului sau nu.

Pornind de la aceste idei, se poate formula următoarea definiție:

Analiza diagnostic este instrumentul managerial destinat să procedeze la examinarea unor organisme/instituții economice/sociale/politice etc. în vederea identificării și rezolvării problemelor cu care acestea se confruntă.

2

ANALIZA SWOT

Aceasta constă din examinarea sistemului organizațional evaluat din punctul de vedere a patru caracteristici cruciale – **punctele puternice** ("strengths"), **punctele slabe** ("weaknesses"), **oportunitățile** care rezultă din punctele puternice ("opportunities") și **amenințările** care rezultă din punctele slabe ("threats"). În acest fel, analiza SWOT aplicată în diagnoza sistemică poate analiza forțele interne și externe care ajută sau distrug eficiența sistemului sau care pot avea astfel de evoluții în viitor.

Modelul analizei SWOT propus inițial se concentra asupra unui număr de patru întrebări:

1. **Ce știm să facem?** (Care sunt puncte puternice și puncte slabe?)
2. **Ce vrem să facem?** (Care sunt valori organizaționale și individuale?)
3. **Ce am putea să facem?** (Care sunt oportunitățile și amenințările externe?)
4. **Ce așteaptă ceilalți de la noi să facem?** (Care sunt așteptările actorilor organizaționali?)

Acest model SWOT, propus inițial, și care seamănă destul de puțin cu modelul cunoscut astăzi sub același nume era caracterizat de concretețe și acționalitate, întrebările de mai sus fiind reformulabile după cum urmează:

1. Ce resurse și capacități dorim să dezvoltăm?
2. Care sunt lucrurile de care ar trebui să ne pese?
3. Ce oportunități am putea specula?
4. Cum putem construi expectații consonante între actorii organizaționali care contează?

Modelul SWOT simplificat nu tratează însă toate aceste aspecte, ci încearcă să deceleze doar cele patru caracteristici importante: **punctele puternice**, **punctele slabe**, **oportunitățile** și **amenințările**.

Fiecare componentă, manifestare, flux sau caracteristică a sistemului identificată de consultant poate fi încadrată pe baza particularităților sale într-una din cele patru categorii, constituindu-se astfel într-o problemă sau o oportunitate a sistemului. Problemele pot fi abordate pentru rezolvare, iar oportunitățile pot fi speculate.

Punctele tari și cele slabe sunt relativ ușor de identificat, însă majoritatea persoanelor care realizează analiza au dificultăți majore în a face pasul ulterior, cel al descrierii oportunităților și amenințărilor care rezultă din ele.

Amenințările sunt cel mai ușor identificate pe baza definirii lor operaționale, potrivit căreia sunt *acele manifestări sau condiții care produc sau care este probabil să producă pe viitor ineficiență în sistem prin inducerea unui declin în input-urile, procesele sau output-urile sistemului.*

Oportunitățile sunt definite ca fiind *situații sau evoluții care pot ajuta membrii organizației să combată amenințările sau care pot crește eficiența sistemului pe viitor.*

Identificarea punctelor tari și a celor **slabe** ale sistemului ajută pe cel care realizează analiza să descrie **abilitățile organizației de a răspunde la amenințări și oportunități.**

Punctele puternice ale sistemului pot fi privite ca factori de succes, caracteristici care contribuie la abilitatea organizației de a atrage resurse, de a le procesa eficient și de a le exporta coerent în mediu. Punctele puternice se pot de asemenea referi la potențiale nespeculate încă ale organizației, fie ele resurse financiare, resurse tehnologice, resurse umane sau pur și simplu la posibilități de evoluție și de dezvoltare.

Punctele slabe sunt forțe interne ale sistemului sau caracteristici ale mediului extra-organizațional care conduc la ineficiența output-urilor sau care blochează planurile de dezvoltare viitoare ale organizației.

Pasul ultim al analizei este desenarea diagramei SWOT, care tinde la creionarea strategiilor acționale prin compararea factorilor interni (puncte puternice și slabe) cu cei externi (oportunități și amenințări). Matricea rezultată, dacă a fost schițată cu seriozitate și profesionalism, este un instrument de management puternic și relativ ușor de construit.

Mediul intern Mediul extern	Puncte puternice	Puncte slabe
	S1 S2 S3 S4	W1 W2 W3
Oportunități	Posibile strategii	Posibile strategii
O1 O2 O3	O1, S1, S2, S3	O2, O3, W1, W2
Amenințări	Posibile strategii	Posibile strategii
T1 T2	T1, T2, S4	T1, W2, W3

Analiza SWOT are marele avantaj de a fi ușor de folosit, universal aplicabilă și de a conduce cu rapiditate spre concluzii structurate privind întrebările și problemele strategice, fundamentale, care se pun în cursul diagnozei, cu privire la abilitatea organizației de a menține sau de a obține pe viitor o poziție competitivă în mediul în care acționează. Limitările ei sunt însă și ele importante și trebuie cunoscute de practicieni. În primul rând, categoriile cu care operează analiza SWOT sunt foarte largi.

De asemenea, a fost semnalată o tentație puternică din partea celor care o utilizează de a face pe baza analizei SWOT generalizări diagnostice cărora le lipsește dovada empirică și care nu reflectă suficient complexitatea organizației evaluate. Generalizările trebuie evitate pe cât posibil în analiza SWOT, de vreme ce aceasta este mai degrabă o schemă interpretativă decât o lupă foarte fină.

Analiza PESTE reprezintă o modalitate de structurare a informațiilor preliminare despre starea sistemului organizațional. Analiza PESTE a fost propusă inițial ca analiză a mediului organizației, și este numită și astăzi de majoritatea manualelor de management drept **analiză macro-environmentală**.

Acronimul PESTE este o categorizare a dimensiunilor mediului extern al organizației, care sunt relevante pentru o analiză: **S-social, T-tehologic, E-economic, E-ecologic, P-politic**.

1. **Social.** Componenta socială a mediului descrie caracteristicile contextului social în care există și activează organizația. Caracteristicile demografice, nivelele de educație și de alfabetizare, distribuția geografică, mobilitatea populației, șomajul, componentele culturale, atitudinile existente în societate, reprezentările sociale, religia, valorile, stilul de viață al indivizilor – acestea sunt doar câteva exemple de caracteristici sociale ale mediului, care pot influența starea unei organizații.
2. **Tehnologic.** Componenta tehnologică a mediului are un impact major nu doar asupra producției, căreia îi pune la dispoziție instrumentele cu care să funcționeze eficient, ci de asemenea asupra aspectelor de dezvoltare strategică a organizației. Sectoarele cu o dezvoltare ultrarapidă a tehnologiei generează turbulențe puternice în mediu, distorsionând toate aspectele legate de barierele de intrare în industrie, de opțiunile de risc și stabilitate în respectiva industrie, de costurile tehnologice și durata lor de amortizare etc. Sectoare cu evoluții tehnologice accelerate sunt industria informatică, comunicațiile digitale, biotehnologia, chimia, medicina etc. În toate aceste sectoare impactul științei și tehnologiilor de avangardă asupra inovativității și supremației în produse este foarte puternic și poate marca succesul sau chiar existența unei organizații.
3. **Economic.** Componenta economică a mediului indică distribuția și modalitatea de folosire a resurselor în societate. Este o componentă importantă, căci patternurile de consum sunt influențate puternic de tendințele economice, precum creșterea economică, rata șomajului, rata de schimb monetar, rata inflației, politicile de creditare, politicile fiscale, nivel de salarizare etc. De importanță majoră pentru consultant este, în acest context, identificarea acelor variabile economice care influențează sau care sunt susceptibile a influența pe viitor organizația diagnosticată.
4. **Ecologic.** Componenta ecologică a mediului este puternic vizibilă în cazul anumitor organizații și are o influență egală cu zero în cazul altor organizații. Componenta ecologică este influențată la ora actuală de acordarea unei importanțe tot mai mari problemelor de climat global, efect de seră, poluare, exploatarea pădurilor, reciclare etc.
5. **Politic/Legal.** Componenta politică a mediului ține de atitudinea publică și guvernamentală cu privire la anumite industrii și anumite practici de business, de eforturile de lobby ale anumitor grupuri de interese, de platformele anumitor partide politice etc. Componenta legală este mult mai structurată și ține de regularizarea activităților comerciale prin acte legislative, dar și de acordarea anumitor facilități pentru anumite tipuri de activități, pentru activități derulate în anumite zone, pentru anumite ramuri industriale sau pur și simplu pentru anumite firme, considerate de importanță strategică etc.

Analiza STEEP se aplică pe trei niveluri de profunzime temporală (a) trecut, (b) prezent și (c) viitor, astfel încât în cele din urmă rezultă o diagramă STEEP precum cea prezentată în continuare:

	Caracteristici		
	Trecut	Prezent	Viitor
Social			
Tehnologic			
Economic			
Ecologic			
Politic/legal			



Diagrama Ishikawa este un instrument grafic folosit pentru a explora și prezenta păreri în legătură cu cauzele de variație a unui proces. Mai poartă denumirea de diagramă cauză-efect sau diagrama “os de pește” (fishbone diagram). Scopul elaborării unei astfel de diagrame îl constituie identificarea principalelor cauze care contribuie la existența unei probleme identificate.

Obiectivul principal al diagramei os de pește este ilustrarea grafică a legăturii dintre un rezultat și factorii ce au dus la apariția acestuia. Acest instrument are următoarele obiective principale:

- determinarea cauzelor de bază(G) ale unei probleme;
- Îndreptarea atenției către o problemă anume, fără a recurge la plângeri și discuții irelevante;
- Identificarea zonelor cu informații insuficiente.

Utilizarea diagramei Ishikawase face atunci când dorim să:

- îndreptăm atenția către o problemă anume;
- îndreptăm atenția echipei asupra cauzelor(G), și nu a simptomelor;
- înfățișăm grafic diferitele teorii despre cauzele(G) care ar putea sta la baza unei probleme;
- arătăm legăturile dintre factorii diverși, care influențează o problemă;
- descoperim legăturile importante dintre diferite variabile și posibile cauze(G);
- înțelegem mai bine cum funcționează procesul respectiv.

Construirea și analiza unei diagrame cauză-efect presupune următorii pași:

Pasul 1 – Identificați și definiți rezultatul ce trebuie analizat. Formulați problema și notați-o într-un chenar, în partea dreaptă a diagramei. Toată lumea trebuie să înțeleagă această problemă și procedeul/produsul despre care discutați. Dacă unii au neclarități cu privire la scopul întâlnirii, problema nu va fi soluționată.

În acest moment trebuie respectate următoarele **reguli**:

- Hotărâți-vă asupra efectului pe care îl veți examina. Efectele pot fi anumite caracteristici, probleme legate de lucru, obiective stabilite etc.
- folosiți definiții operaționale. Definiți efectul pe înțelesul tuturor;
- un efect poate fi pozitiv (un obiectiv) sau negativ (o problemă), în funcție de tema discutată;
- un efect pozitiv, care se referă la un rezultat dorit, va tinde să stimuleze mândria și apartenența la zonele productive. Acest lucru poate crea o atmosferă optimistă, care îi va încuraja pe participanți. E de preferat să formulați efectul în termeni pozitivi, dacă este posibil;
- în cazul unui efect negativ, membrii echipei se pot abate de la problemă, justificându-se și dând vina pe cineva anume. Totuși, uneori e mai ușor ca participanții să se concentreze asupra cauzelor unei probleme decât asupra unui rezultat excelent. Deși trebuie să aveți grijă ca un efect negativ să nu ducă la apariția unor certuri, o discuție pe baza lucrurilor care nu merg cum trebuie poate stimula o atmosferă și mai relaxată și uneori crește participarea grupului.

Pasul 2 – Folosiți un tabel, așezat la vederea tuturor și desenați șira spinării, apoi chenarul în care se va nota efectul.

- desenați o săgeată orizontală, îndreptată spre dreapta (aceasta este șira spinării);
- scrieți în dreapta săgeții o descriere scurtă a efectului sau rezultatului;
- încadrați descrierea efectului într-un chenar.

Pasul 3 – Identificați cauzele principale(G) care au dus la apariția efectului în discuție.

Acestea sunt denumirile principalelor ramificații ale diagramei și vor deveni categorii, în dreptul cărora veți putea trece multe alte subcategorii.

- stabiliți cauzele sau categoriile principale, în dreptul cărora vor putea fi listate alte cauze posibile. Ar trebui să folosiți denumiri relevante pentru diagrama pe care o realizați;
- scrieți categoriile principale, alese de echipa dumneavoastră, în partea stângă a chenarului ce conține efectul, unele deasupra săgeții, altele dedesubt;
- încadrați fiecare categorie într-un chenar și legați toate chenarele de săgeată, printr-o linie diagonală.

Pasul 4 – Discutați despre fiecare cauză principală și identificați ceilalți factori secundari, care pot avea legătură cu efectul:

- identificați cât de multe cauze și notați-le ca subcategorii, în dreptul ramificațiilor principale;
- fiecare cauză trebuie descrisă în detaliu. Dacă o cauză secundară determină mai multe cauze principale, notați-o în dreptul fiecăreia.

Pasul 5 – Identificați treptat tot mai multe cauze și așezați-le în dreptul subcategoriilor. Puteți face acest lucru punând o serie de întrebări care încep cu De ce... ?. S-ar putea să trebuiască să împărțiți diagrama în câteva mai mici, în cazul în care o categorie are prea multe subcategorii. Oricare dintre cauzele principale poate fi retranscrisă ca efect.

Pasul 6 – Analizați diagrama. Analiza ajută la identificarea acelor cauze care necesită cercetări suplimentare. Întrucât diagramele cauză-efect ajută la identificarea cauzelor posibile, ați putea folosi analiza Pareto pentru a decide cauzele ce vor fi studiate mai întâi.

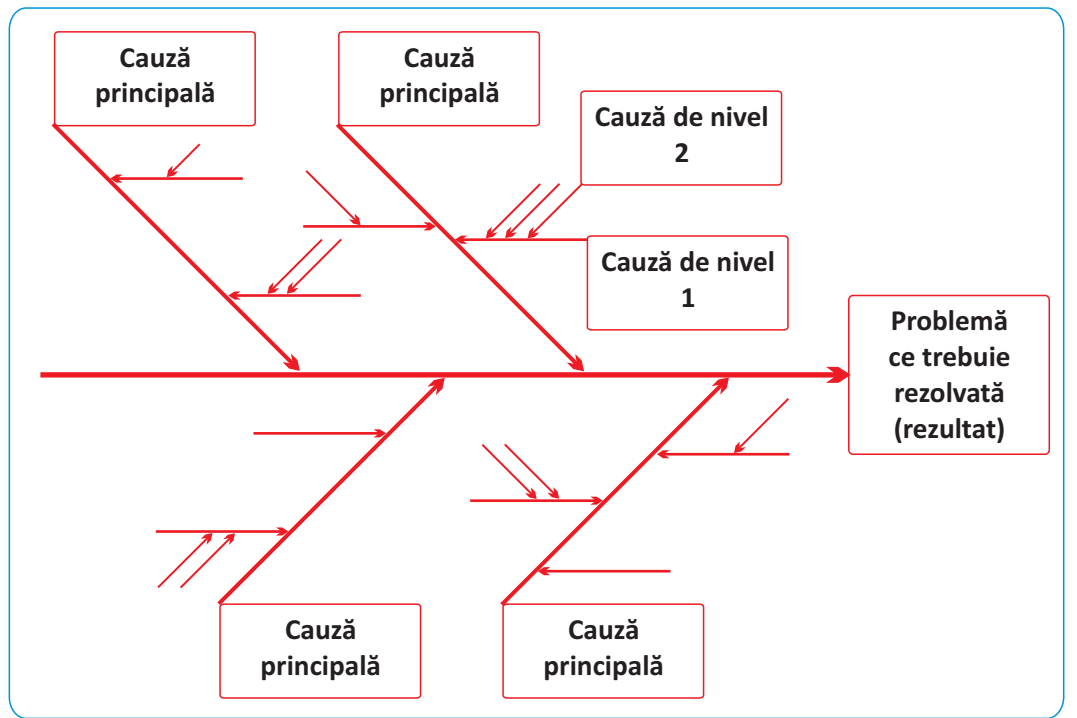
- examinați „echilibrul” diagramei și verificați detaliile comune mai multor categorii;
- o categorie cu multe subramificații poate denota nevoia de analiză suplimentară;
- o categorie principală cu doar câteva cauze specifice poate denota nevoia de identificare a altor cauze;
- dacă mai multe ramificații principale au doar câteva subramificații, s-ar putea să trebuiască să le combinați într-o singură categorie;
- căutați cauzele care se repetă. E posibil ca acestea să fie cauzele de bază;
- vedeți ce poate fi măsurat în cazul fiecărei cauze, astfel încât să puteți măsura efectele schimbărilor pe care le puneți în aplicare.

Avantajele utilizării diagramei Ishikawa:

- ajută la identificarea cauzelor de bază;
- stimulează participarea grupului;
- este ordonată și ușor de descifrat și scoate în evidență relațiile dintre cauză și efect;
- arată ce poate fi schimbat;
- participanții capătă cunoștințe noi, legate de procesul respectiv, întrucât află mai multe detalii despre factorii ce influențează acest proces și relațiile dintre ei;
- determină acele zone ce necesită informații suplimentare.

Condițiile utilizării diagramei Ishikawa:

- o problemă are un număr limitat de cauze, care au la rândul lor o serie de subcauze;
- identificarea cauzelor și a subcauzelor este un pas util în soluționarea problemei.



Se numesc **actori organizaționali** („stakeholder”), toate acele **entități – persoane, grupuri, grupuri de interese, instituții ale statului, organizații publice și private, fie ele interne sau externe organizației – care au influență asupra organizației analizate sau pot fi influențate cumva de funcționarea și de evoluțiile ei.**

O parte din aceste entități sunt animate de interese, voință și posibilitate de acțiune directă, putere politică și capacitate de influență, altele sunt grupuri amorfe și care doar cu greu se articulează și se manifestă în acțiune.

1. Identificarea actorilor-cheie


- a. Actorii primari: acele grupuri care au relații formale (de exemplu contractuale) cu organizația și exercită ca atare autoritate directă sau influență economică directă asupra ei;
- b. Actorii secundari: alte grupuri care exercită influență asupra organizației sau care sunt afectate de outputurile sau acțiunile organizației;
- c. Evidențierea acelor actori care vor privi intervenția sau diagnoza respectivă drept importante.

Actorii primari - cea mai evidentă categorie care poate fi inclusă în universul actorilor organizaționali este cea a persoanelor, grupurilor, instituțiilor care sunt legate de organizație prin linii oficiale de autoritate și prin raporturi contractuale. În această situație se află proprietarii, partenerii strategici, instituțiile reglatoare, furnizorii și clienții.

Actorii secundari sunt entități care nu sunt legate în mod direct de organizație, ori, dacă sunt, nu au pârghii oficiale pentru a exercita autoritate asupra acesteia. Actorii secundari pot fi și grupuri externe (organizații ecologice ori cetățenești de exemplu), dar sunt de cele mai multe ori grupuri interne, care converg în jurul unor categorii structurale. Importante sunt în acest sens categoriile bazate pe poziție și statut în organizație, pe funcție, pe departament, pe locație geografică, statut de angajare (de ex. full-time sau colaborator), categorii ocupaționale (de ex. personal direct lucrativ sau de sprijin) etc. În plus, se poate întâmpla ca oamenii să formeze un grup activ care să se transpună în actor organizațional, pe baza unor caracteristici considerate neimportante pentru funcționarea organizației și în consecință neluate în seamă inițial, cum ar fi de exemplu sexul sau naționalitatea.

O altă modalitate de a identifica actorii importanți este bazată pe identificarea persoanelor sau grupurilor care joacă un rol important într-una din cele **cinci ipostaze** prezentate în continuare:

- (a) **Strategii schimbării**, care includ de cele mai multe ori persoane din managementul de nivel înalt, consilierii acestora etc. Sunt persoane care generează viziunea de ansamblu, în cazul schimbărilor organizaționale și obiectivele cheie în cazul diagnozelor.
- (b) **Agenții schimbării** includ consultanții, dar și membrii organizației care sunt recunoscuți ca având aptitudini deosebite în planificarea și implementarea schimbării (personalul de resurse umane ori din departamentele de dezvoltare sau strategie). Uneori în această categorie se pot include și persoane din afara organizației, care se implică în încurajarea sau facilitarea diagnozei sau schimbării.
- (c) **Implementatorii** sunt membrii organizației de la nivele manageriale de mijloc, operaționale, care în cele din urmă vor trebui să acționeze pe baza schimbărilor sau a concluziilor diagnozei. Pentru implementatori domeniul major de concentrare a implicării este cel al evoluțiilor de la nivel operațional, reușind deseori să descopere aspecte ce fuseseră incomplet sau eronat înțelese de strategii sau de agenții schimbării.
- (d) **Receptorii schimbării** sau ai diagnozei sunt de obicei indivizii din zonele medii și joase ale organizației, care au de obicei doar puține de spus în evoluția



situației diagnostice, dar care trebuie să reacționeze, să se conformeze și să se adapteze planurilor care vin de la nivele ierarhic superioare. Receptorii sunt însă acele persoane care trebuie să adopte în ultimă instanță alte comportamente, și sunt cu siguranță categoria care poate distruge programul diagnostic sau de intervenție.

- (e) Actorii non-participanți sunt clienți, instituții reglementare sau diverse grupuri externe care nu participă direct la schimbarea organizațională sau la demersul diagnostic, dar care sunt afectate de rezultatele acestora. În această categorie pot fi incluși uneori și angajați din interiorul organizației, care nu sunt supuși diagnozei sau schimbării.

2. Examinarea poziției fiecărui actor

- Cum au acționat respectivii actori în trecut în situații similare;
- Care este poziția actuală a actorilor față de diagnoză sau intervenție, în măsura în care ea poate fi aflată sau evaluată.

Al doilea pas important, peste care se sare adesea după o primă identificare și analiză sumară a actorilor relevanți, este evaluarea poziției pe care fiecare din aceștia o ocupă în raport cu diagnoza sau cu intervențiile propuse. Motivul pentru care acest pas este sărit de multe ori, este faptul că pozițiile respective par a fi evidente și a rezulta direct din natura fiecărui actor relevant.

Totuși, pentru a nu avea surprize și pentru ca rezultatele și comportamentele cu care ne confruntăm să nu difere fundamental de cele anticipate inițial, este necesar ca pozițiile actorilor implicați în diagnoză să fie reevaluate periodic.

În plus față de evaluările atitudinale, care au punctele lor pozitive prin faptul că pot releva pozițiile emoționale, în special cele de ostilitate, ale actorilor față de proiectul de diagnoză, de cea mai mare importanță, însă nu întotdeauna posibilă, este evaluarea modalităților în care aceștia au reacționat și s-au comportat în trecut în situații similare sau comparabile.

Un instrument și o metodologie ideală pentru evaluarea acestor aspecte într-un mod științific, structurat și foarte fidel este **metodologia Q** (Stephenson, 1935) și instrumentul care o însoțește, **Q-Sort-ul**. Important este ca pe baza instrumentelor folosite și a analizelor subsecvente să se surprindă, dacă este cazul, diferențe în interpretare, așteptări și interese între diferiții actori, și să evalueze dacă aceste diferențe pot afecta în vreun fel diagnoza sau implementarea la care se tinde.

3. Examinarea puterii deținute de fiecare actor

- Actorii respectivi controlează resurse care sunt cruciale pentru organizație?
- Este posibil ca respectivii actori să exercite influență asupra organizației prin alte surse de putere?
- Cine este mai puternic, actorii respectivi sau managementul organizației?

Al treilea pas important în analiză este evaluarea puterii fiecărui actor, eventual în comparație cu puterea managementului organizației ori a persoanei responsabile pentru propunerea diagnozei sau pentru implementarea intervenției.

Evaluarea puterii actorilor are două scopuri principale: în primul rând, pe baza ei pot fi identificați actorii cu adevărat importanți, pentru a fi incluși în diagnoză în faza de culegere de date, de feedback și de creionare a strategiilor, iar în al doilea rând, evaluarea este importantă pentru a putea câștiga în confruntarea dintre forțele pro și forțele contra intervenției.

Indicatori ai puterii unor grupuri sau persoane sunt:

- Resurse.** Este nevoie să se evalueze care sunt tipurile de resurse care sunt cele mai importante pentru membrii organizației: echipament, personal, informație, cunoștințe, bugete etc. De asemenea trebuie evaluat cine primește volume prea mici sau prea mari de resurse, dacă este posibil trebuie identificate acele departamente sau categorii care primesc beneficii financiare foarte generoase. Și,

desigur, trebuie evaluat cine anume controlează achiziția și distribuirea resurselor respective.

(b) **Centralitate.** Trebuie evaluat la acest capitol care sunt procesele tehnice și administrative care sunt vitale pentru viața de zi cu zi a organizației, care sunt cele care sunt critice pentru succes. În plus, este nevoie de o evaluare a persoanelor care participă sau sunt implicate în aceste procese, în mod formal sau informal. În mod deosebit trebuie luată în considerare latura informală a realității organizaționale, în care sunt incluși prin manifestările lor indivizii care sunt consultați pentru informație sau sfaturi relativ la aceste procese, sau care influențează deciziile respective, care se ocupă de eventualele contacte cu actori organizaționali puternici din exteriorul organizației, sau care dețin poziții de centralitate în rețele de comunicare importante.

(c) **De neînlocuit.** O singură întrebare trebuie pusă în cadrul acestui capitol: cine este considerat sau este privit de ceilalți ca fiind de neînlocuit?

(d) **Structură.** Pot fi considerate ca având poziții de putere acele persoane care au calitatea de acționar și cele care dețin funcții de top în ierarhia organizației, unele persoane au chiar un cumul de astfel de poziții și titluri oficiale. De asemenea se poate evalua valoarea salariilor pe care le primește o persoană ca indicator al unei poziții înalte în ierarhie.

(e) **Participare și influență în luarea deciziilor.** Este necesar, de asemenea, să se evalueze cine participă la luarea deciziilor, fie ele formale sau informale, dar și care sunt acele persoane care nu participă direct dar au acces la factorii decidenți. Indicatori importanți ai puterii politice sunt faptul că viziunea unei persoane anume domină deciziile, sau faptul că o anumită persoană a câștigat în trecut confruntări cu alți membri, vizibile pentru membrii organizației și care uneori intră în imaginarul colectiv și devin mituri organizaționale, componente ale culturii respectivei organizații.

(f) **Simboluri.** Se evaluează care sunt simbolurile majore ale statutului sau puterii și cine anume le afișează. Gama de astfel de simboluri poate fi mai restrânsă sau mai amplă, în funcție de organizație, și poate cuprinde poziția și decorul biroului, accesorii precum scaunul, secretara, locul de parcare etc.

(g) **Reputație.** Reputația se evaluează pe de o parte direct, prin faptul că persoanele sau grupurile cu reputație sunt privite de ceilalți ca fiind influente și puternice, dar pe de altă parte indirect, prin faptul că există un *pattern* de asociere cu aceste persoane sau grupuri ori de impresiune a lor sau în cel mai rău caz o tendință de „a nu se pune rău” cu ele, din partea celor care vor să avanseze în carieră, în structura organizației etc.

4. **Examinarea capacității de acțiune a fiecărui actor**

- Actorul respectiv poate acționa în sprijinul organizației?
- Actorul respectiv poate acționa în opoziție cu organizația?
- Actorul respectiv poate intra într-o coaliție cu alți actori?
- Actorul respectiv poate intra într-o coaliție cu organizația?
- Cât de înclinați sunt liderii fiecărui grup de a manifesta acțiunile de mai sus?

Evaluarea capacității de acțiune a actorilor identificați anterior este un pas important pentru că în acest fel se evaluează care este posibilitatea reală a acestora de a influența diagnoza sau intervenția organizațională. Chiar și celui mai puternic actor ar putea să îi lipsească de fapt capacitatea de a acționa într-o anumită problemă. De exemplu, chiar dacă membrii sindicatului se opun cu putere unei modificări ce este impusă de management, dacă există bariere legislative care îi oprește pe aceștia de la grevă, puterea lor în situația respectivă este de fapt limitată iar opiniile lor relativ neînsemnate.

Capacitatea de mobilizare a puterii pe care teoretic o au actorii organizaționali depinde de multe aspecte, dintre care doar unele sunt legate de amploarea puterii sau de natura ei. Aspecte care influențează capacitatea de mobilizare și de exprimare reală a puterii sunt accesul la informații, canalele de comunicare,



leadershipul, gradul în care alte grupuri se realizează sau se opun exprimării respective, existența unor resurse necesare pentru exprimare etc.

Un aspect important care trebuie reținut este faptul că actori de putere mai degrabă redusă, care sunt de obicei în mod sistematic ignorați ori care de unii singuri nu pot avea influențe semnificative, pot forma, mobilizați adecvat, coaliții puternice prin alierea cu alți actori de anvergură similară sau mai mare.

Dincolo de acțiunea actorilor organizaționali, care poate fi o modalitate pozitivă sau negativă de exprimare a puterii lor politice, mai există o formă de manifestare a puterii, adesea ignorată. Este vorba de nonacțiune, exprimată de exemplu prin supunerea limitată la noile proceduri ori ajutorul limitat dat proiectului de diagnoză. Aceasta este de obicei o expresie a actorilor organizaționali cu putere limitată la nivel manifest, dar este posibil să apară la persoanele care sunt sursa principală de informații pentru diagnoză sau care trebuie în ultimă instanță să implementeze modificările procedurale.

5. **Evaluarea impactului fiecărui actor**

Ultimul pas al analizei este analizarea impactului probabil pe care fiecare actor îl va avea, în condițiile în care acționează precum a fost evaluat la punctul anterior, manifestându-și poziția de putere evaluată la începutul analizei. Această parte a analizei este deseori făcută pe scenarii, concentrându-se mai degrabă pe aspecte tactice decât pe aspecte strategice ale evoluțiilor probabile.

Analiza de câmp este, ca și analiza actorilor organizaționali, **un model de evaluare a forțelor care acționează într-o anumite situație asupra realității organizaționale**. Analiza de câmp este de cele mai multe ori **folosită în evaluarea situațiilor de schimbare organizațională însă poate fi folosită la fel de bine și în proiectele diagnostice ori în orice alt fel de proiecte ce tulbură status-quo-ul unei structuri organizaționale**.

Postulatul primar al analizei de câmp este că schimbarea este o disrupere a unei stări de echilibru sistemic, care este oricum temporar. Analiza de câmp se concentrează însă puternic pe acțiune, pe modalitățile tactice de promovare a unei schimbări. Astfel, imediat ce sunt identificate forțele ce acționează într-o anumite situație, se poate trece la o planificare rațională și sistematică a intervenției.

În viziunea analizei de câmp, **forțele care acționează într-o situație organizațională formează un câmp de forțe**, a căror rezultată poate duce spre obiectivul dorit sau nu.

În principiu forțele pot fi împărțite în două mari categorii, **forțe care sprijină schimbarea și forțe care se opun schimbării**. Pentru a intervenția să aibă succes este necesar să se identifice modalități tactice prin care (a) să se minimizeze manifestarea sau impactul forțelor inhibitoare, (b) să se mărească manifestarea sau impactul forțelor care sprijină schimbarea sau (c) ambele aceste cazuri.

Modelul analizei de câmp presupune că este principial greșit să se încerce augmentarea forțelor care sprijină schimbarea, o astfel de intervenție generând reacții, contra-forțe, de sens opus și de intensitate egală sau aproape egală. Acțiunea asupra forțelor pozitive trebuie să fie ultima soluție pentru reușita intervenției și trebuie invocată doar dacă dezghețarea rezistenței și acționarea asupra forțelor inhibitoare nu dă roadele scontate. Astfel, primul pas, esențial, trebuie să fie identificarea forțelor ce se opun schimbării și evaluarea surselor care generează rezistență în rândul opozanților schimbării.

Pașii care trebuiesc parcurși pentru aplicarea analizei de câmp și pentru generarea corectă a diagramei de câmp sunt următorii:

- (a) **Definirea punctului final** (obiectivul intervenției). Primul pas în analiza de câmp presupune definirea cât mai corectă și mai completă a acțiunii care se dorește realizată și a stării finale pe care realitatea organizațională trebuie să o aibă după trecerea prin schimbarea care se preconizează, adică după finalizarea diagnozei sau a intervenției.

În acest context este necesar să fie definiți cât mai clar și pașii care vor fi întreprinși și toate acțiunile tactice preconizate care vor trebui să ducă la respectivul rezultat. O definire operațională cât mai clară și mai completă a finalității și a acțiunilor preconizate pentru respectiva finalitate este absolut obligatorie.

- (b) **Identificarea actorilor organizaționali asociați cu obiectivul intervenției**. Asocierea actorilor organizaționali cu starea finală preconizată pentru sistemul organizațional sau cu obiectivele intervenției poate fi directă sau indirectă, iar actorii pot avea autoritate formală sau influențe informale asupra unor aspecte importante legate de procesul de schimbare. Deși analiza de câmp se concentrează în mod tradițional doar asupra forțelor negative, de inhibare a schimbării și de rezistență, și analizează în consecință în principal actorii care sunt susceptibili a manifesta astfel de comportamente, diagrama de câmp cuprinde și forțele pozitive, care nu trebuie așadar ignorate.

- (c) **Schițarea diagramei cu forțele pozitive și cele negative ce se pot manifesta în câmpul organizațional**. Este foarte important ca forțele pozitive și cele negative să fie specificate cât mai detaliat și descrise în termeni operaționali. De exemplu o exprimare generală de genul „climatul existent între angajați și management”, cu referire la o forță negativă, inhibitoare, este de foarte puțin folos în condițiile în care nu dă detalii despre natura climatului, motivele pentru care acesta există și modalitățile în care el se poate manifesta.

- (d) **Determinarea puterii și susceptibilității de modificare, pentru fiecare forță contrară schimbării**. Puterea și amploarea fiecărei forțe poate fi evaluată ori în



mod direct, solicitând, spre exemplu, ca o parte din membrii organizației să atribuie valori numerice greutății politice a actorilor asociați cu respectiva forță. Susceptibilitatea de modificare este posibilitatea ca opinia actorilor asociați cu respectiva forță, să poată fi schimbată. Forțele care permit modificări sunt acele forțe care pot fi reduse sau chiar destructurate prin modificarea realității organizaționale ori a percepției indivizilor despre această realitate. Judecățile despre posibilitatea de restructurare a opiniilor diferiților actori pot fi făcute de membrii organizației în mod indirect sau pot fi făcute direct de cel/cei care inițiază schimbarea.

- (e) **Generarea diagramei de câmp.** Diagrama de câmp este o figură care vizualizează de-a lungul unei săgeți, amplasată cu vârful în sus, stările prin care va trece organizația, sau, dacă nu ste vorba de o schimbare incrementală, va surprinde trecerea de la starea actuală, la starea modificată, finală, rezultată în urma intervenției. De-a lungul acestei săgeți sunt reprezentate forțele ce acționează în câmpul organizațional și care sunt legate de schimbarea respectivă. Forțe contrare sunt reprezentate pe părți opuse ale săgeții, în așa fel încât actorii mai puternici, care dau naștere la manifestări de forță mai puternice, să fie plasași mai sus. Actorii organizaționali care au poziții ambigue ori încă insuficient structurate și care nu pot fi așadar incluși coerent în nici una din cele două categorii, pot fi reprezentați în ambele, ori în nici una. Actorii organizaționali care au poziții imuabile sunt reprezentați prin săgeți cu linii continue, iar cei care ai poziții ce pot fi modificate în anumite circumstanțe sunt reprezentați prin săgeți cu linii discontinue, întrerupte.
- (f) **Judecarea posibilităților tactice de destructurare a unor forțe inhibitoare.** Aceasta este faza ultimă a analizei de câmp, în care se încearcă să se maximizeze șansele de reușită ale intervenției, precizându-se care sunt concesiile ce trebuiesc făcute și care sunt eventualele proiecte de comunicare care trebuie să fie demarate pentru a minimiza impactul cât mai multor forțe negative. În acest scop sunt analizate atitudinile, interesele, obiectivele, comportamentul trecut și pozițiile opozanților. Însă deseori este mai fezabil și mai lucrativ să fie modificat chiar proiectul de intervenție, în așa fel încât să facă unele concesi și să conțină și sugestiile făcute de actorii organizaționali care se se opun deocamdată schimbării.

