

Cum descriu oamenii experiența schimbării locului de muncă din mediul public în cel privat? O analiză interpretativ fenomenologică

Dan Florin Stănescu, Roxana Mateiana

Școala Națională de Studii Politice și Administrative București

The current research aims to present a detailed idiographic analysis regarding the experience of changing jobs from public service to private sector. The study was conducted on a sample consisting of five participants, ages between 24 and 46 years old. Each participant was interviewed based on semi-structured interviews and their transcripts were further analyzed using the interpretative phenomenological analysis. This specific method implied analyzing the experiential responses and their respective meanings line by line, retaining the first impressions followed by identifying the emergent topics from the experiential material, with focus on similarities and discrepancies within each case, as well as between all cases. Five themes emerged from the experiential material provided by the participants: the job characteristics in the public sector, the causes that lead to changing the workplace, the job characteristics in the private sector, barriers in adapting to the new work settings, changes regarding the relationship work – family life. Based on the “verbatim” content obtained, there could be outlined a certain “portrait” of the public sector as a product of a specific cultural, economic, social and even political environment, presented mainly as opposed to the private sector. The propensity to the “family” type work group, the institutional disorganization, the chaos represented by the bureaucracy, the lack of motivation and the routine are among the issues that matter, but „lack” to the participants in the new workplace. We consider that this kind of approach provides new insights regarding the experience of changing the workplace from public to private sector, based on first-hand information from people who went through the experience.

Keywords: interpretative phenomenological analysis, change process, civil service, private sector, qualitative analysis.

Address of correspondence: Dan Florin Stănescu, National School of Political Studies and Public Administration, Faculty of Communication and Public Relations, Povernei no.5-8, Sector 1, 010641, Bucharest. email: dan.stanescu@comunicare.ro

Schimbarea ca experiență individuală

Fie că apare datorită unor fenomene de criză (Crozier, 1964), fie că reprezintă un proces de învățare colectivă (Friedberg, 1977) sau de dezvoltare organizațională (Hamdouch, 1998; Weick și Quinn, 1999) schimbarea reprezintă o realitate inerentă organizațiilor moderne, independent de forma pe care o îmbracă (constrângere, spontană sau planificată) sau de orizontul temporal avut în vedere (incrementală sau continuă).

Schimbarea apare așadar ca inevitabilă (DiRisio, 1996; Wagner, 1995), iar studiile din domeniul psihologiei organizaționale care au investigat acest proces au urmărit în primul rând determinarea antedecentelor și a consecințelor acesteia. Din acest punct de vedere, schimbarea organizațională a fost abordată inițial cu accent în principal pe aspectele cognitive implicate (Armenakis și Harris, 2002; Weick și Quinn, 1999; Porras și Robertson, 1992). Conceptualizările și operaționalizările recente iau în

considerare în egală măsură și aspectele afective (Lines, 2005; Bovey și Hede, 2001; George și Jones, 2001).

Astfel, deschiderea către sau dimpotrivă, rezistența la schimbare, “change readiness”, precum și experiențele emoționale ale angajaților implicați într-un proces de schimbare sunt avute în vedere în descrierea transformărilor care se produc la nivel organizațional (Walinga, 2008; Lines, 2005; Kiefer și Muller, 2003).

Mai mult decât atât, o direcție distinctă de cercetare este aceea care postulează că la baza schimbării organizaționale se află schimbarea personală (Band, 1995; Evans, 1994; Steinburg, 1992).

Unii autori (Seijts și O'Farrell, 2003; George și Jones, 2001) susțin chiar că schimbarea organizațională reprezintă în fapt o iluzie, de vreme ce nu organizațiile se schimbă cu adevărat, ci indivizii din cadrul acestora se schimbă în termeni de credințe, percepții, interpretări și, în ultimă instanță, comportamente.

În acest sens, schimbarea este legată de utilizarea unor scheme de interpretare prin intermediul cărora indivizii procesează informațiile din context organizațional și atribuie sens vieții organizaționale (Bartunek, Lacey și Wood, 1992). Transformarea apare atunci când individul se confruntă cu o serie de discrepanțe sau inconsistențe raportat la schemele de interpretare preexistente (George și Jones, 2001).

Mergând mai departe, discrepanța poate fi resimțită sub forma unor reacții emoționale. Ca atare, emoțiile apar nu numai ca rezultat al procesului de schimbare, dar și ca posibil element declanșator, având în vedere funcția motivațională pe care acestea o îndeplinesc (Izard și Ackerman, 2000). De altfel, importanța investigării aspectelor afective în studiul schimbării a fost subliniat de Duck (1993), care susține că schimbarea se referă în primul rând la tării, cu accent nu pe valența acestora, ci pe modalitatea în care sunt gestionate.

Obiectivul cercetării

Deși conceptualizarea schimbării organizaționale ca experiență subiectivă s-a impus în studiile de profil în ultima perioadă, analiza acesteia se menține încă la nivel intra-organizațional.

În acest context, considerăm oportună abordarea schimbării ca experiență individuală în contextul tranziției de la o organizație la alta. În același timp, pentru a putea urmări cât mai în detaliu particularitățile asociate acestui tip de tranziție am ales organizații care presupun practici sociale, culturale și politice distincte. Ca atare, studiul curent are în vedere trecerea din organizații din mediul public în organizații din mediul privat.

Distincția public-privat a făcut subiectul a o serie de analize comparative în cadrul teoriei organizațiilor, principalele variabile avute în vedere fiind: proprietatea, sursa de finanțare, exercitarea controlului (Perry și Rayney, 1988), dar și practicile de luare a deciziilor și tipul de management (Nutt, 2005), nivelul de salarizare al anagajaților (Heitmueller, 2006; Dustmann și van Soest, 1998) sau valorile și atitudinile asociate muncii (Rayney și Bozeman, 2000).

Dincolo de aceste dimensiuni, aspecte precum relațiile cu colegii, climatul și cultura organizațională, procese și proceduri specifice pot fi esențiale din perspectiva adaptării în cazul tranziției din mediul public în cel privat.

Pentru a surprinde cât mai acurat schimbarea în termeni de credințe, percepții și comportamente presupusă de trecerea de la o organizație publică la una privată, se impune utilizarea unei metode de cercetare prin care participanții să acceseze propriile trăiri și să exploreze în profunzime semnificațiile asociate schimbării ca experiență subiectivă. În acest sens, pentru a realiza o analiză idiografică a experienței schimbării locului de muncă din mediul public în mediul privat am utilizat analiza interpretativ fenomenologică.

Analiza interpretativ fenomenologică (IPA) ca metodă de cercetare calitativă

Analiza interpretativ fenomenologică (IPA) este centrată pe înțelegerea experienței personale trăite de fiecare individ în parte, explorând în acest fel modul în care persoanele înțeleg sau se implică în anumite evenimente ori procese din viață. Aceasta oferă

posibilitatea de cercetare, descriere și interpretare a sensului în care indivizii își înțeleg propriile experiențe (Smith, Flowers și Larkin, 2009).

Smith (1995) admite că există două aspecte teoretice fundamentale care dau naștere acestei metodologii calitative, și anume: *fenomenologia* și *interacționismul simbolic*. Aceste concepte rezultă din credințele potrivit cărora ființele umane nu sunt spectatori ai unei realități obiective, ci ființe care își creează propriile povești biografice, interpretând și înțelegând lumea din jur într-un fel care capătă un înțeles pentru ei (Ritchie și Lewis, 2003). IPA este fenomenologică în sensul în care explorează percepția personală a unui individ privind un eveniment, spre deosebire de încercarea de a produce o înregistrare obiectivă a evenimentului în sine. La baza psihologiei fenomenologice stau interpretările personale și subiective pe care indivizii le dau evenimentelor în care sunt implicați (Smith, Jarman și Osbourn, 1999).

Fenomenologia este relaționată cu rațiunea și înțelegerea umană care își au originile în ideile lui Edmund Husserl. Acesta a respins viziunea prin care știința empirică stă la baza înțelegerii acestei lumi, punând însă accent pe importanța experienței trăite.

Interacționismul simbolic consideră că înțeleșurile pe care indivizii le atribuie întâmplărilor la care iau parte trebuie să fie de o importanță majoră pentru psihologi; de asemenea, se observă că aceste înțeleșuri iau naștere numai printr-un proces de interpretare. Altfel spus, felul în care oamenii percep o experiență de viață se reflectă direct în modul în care ei vorbesc și se comportă vis-a-vis de această experiență (Dean, Smith și Payne, 2006).

Analiza interpretativ fenomenologică a fost concepută în mod specific pentru a permite cercetătorului să emită cadre teoretice bazate pe informațiile adunate de la participanți, dar care să transceadă terminologia și conceptualizarea verbală utilizată de aceștia (Smith, 2007). Scopul IPA este să explice viziunea indivizilor asupra lumii și cognițiile asociate acesteia și să ofere o perspectivă de „insider” relativ la fenomenul în cauză. În IPA, explorarea viziunii indivizilor asupra propriilor experiențe trăite presupune orientarea constantă către reflecția interioară.

La nivel metodologic, un studiu IPA implică o analiză intensivă și detaliată a informațiilor obținute de la un grup relativ mic de participanți. Informațiile textuale sunt obținute prin interviuri semi-structurate, prin focus-grupuri sau jurnale de date, iar analiza care urmează generează o serie de patternuri care mai apoi îmbracă o formă tematică (Osborn și Smith, 1998; Smith et al., 1999). Pornind de la premisa că participanții sunt experți în materie de experiențe personale, IPA reprezintă o modalitate deloc intruzivă de a afla istoria personală redată în propriile cuvinte și cât mai în detaliu (Smith, 2007).

Participanți

Datorită faptului că IPA este în principal preocupată de analiza detaliată a experienței individuale, un număr redus de participanți este considerat suficient. Autorii Smith, Flowers și Larkin (2009, 51) recomandă un număr de 3-6 participanți pentru un studiu IPA, menționând totodată că, majoritatea studiilor publicate utilizează un număr de participanți aflat în acest interval. Participanții la studiu au fost aleși în primul rând după criteriul parcurgerii în viața profesională a două locuri de muncă, dintre care

unul în sistemul public (de stat), iar celălalt în cel privat. Scopul studiului este cel care conduce la stabilirea criteriilor de selecție, participanții fiind de obicei selectați în funcție de accesul pe care îl pot oferi la o perspectivă particulară asupra fenomenului studiat. Numele acestora au fost schimbate pentru a asigura confidențialitatea răspunsurilor. Vârsta acestora și vechimea în fiecare din cele două sisteme este prezentată în tabelul 1.

Tabelul 1. Participanți

Nume	Vârsta	Vechime în sistemul public	Vechime în sistemul privat
Mihaela	24	2 ani	2 ani
Andreea	35	7 ani	1 an
Flori	44	19 ani	5 ani
Paul	46	23 ani	2 luni
Diana	28	3 ani	1 an

* Numele sunt fictive

Mihaela – a lucrat timp de doi ani ca Inspector de Resurse Umane la RAAPPS. De doi ani lucrează la o companie multinațională ca Responsabil Formare a personalului.

Andreea – a lucrat 7 ani în Ministerul Administrației și Internelor ca auditor în administrație. De un an a trecut în mediul privat la o companie care activează în domeniul retail, pe postul de asistent manager de produs.

Flori – lucrează în contabilitate. În urmă cu 5 ani instituția a fost privatizată și cumpărată de un grup de întreprinzători olandezi.

Paul – a lucrat timp de 23 de ani în sistemul public, ultimul post pe care l-a ocupat fiind cel de magaziner la o unitate a CFR. De două luni lucrează în comerț ca manipulant mărfuri.

Diana – a lucrat 3 ani ca grefier, iar de un an lucrează la o firmă de avocatură ca și consilier juridic.

Procedură

Smith (1995) afirmă că există o „potrivire naturală” între interviul semi-structurat și scopul analizei calitative, acestea oferind o imagine bine conturată a percepției și viziunii participanților în ceea ce privește un anumit subiect. Aceste interviuri oferă cercetătorului o mult mai mare flexibilitate și posibilitate de accesare a unor informații care prin chestionarele clasice, utilizate în cercetarea de tip cantitativ nu ar fi fost posibilă.

În concordanță cu abordarea fenomenologică, interviurile semi-structurate sunt însoțite de un ghid de interviu care nu este neapărat necesar să fie urmat. În general, cursul interviului este dat mai mult de participant decât de ghidul de interviu, cercetătorul fiind liber să testeze diferite zone de interes pentru propria-i cercetare, chiar dacă întrebările pe care le folosește nu urmează neapărat ordinea sau logica ghidului de interviu, sau chiar nu se regăsesc în acesta. Astfel, participanții la studiu vor deține controlul asupra cursului discuției și se vor simți liberi să vorbească despre lucrurile pe care ei le consideră relevante și importante.

Prin interviul semi-structurat nu se obțin numai informații cu privire la modalitatea prin care a avut loc o schimbare în viața profesională a unor persoane, ci se obțin păreri, gânduri și percepții cu privire la experiența de viață care i-a pus pe aceștia în ipostaza de a-și schimba

comportamentul pentru a se adapta noilor situații (Smith și Dunworth, 2003).

Procedura de culegere a datelor prin intermediul interviurilor a durat aproximativ două săptămâni. Interviurile au avut durate diferite, de la o oră și jumătate până la trei ore. Toate interviurile au fost înregistrate audio (cu consimțământul participanților) pentru a putea mai apoi realiza transcripturile care au fost supuse analizei.

În elaborarea ghidului de interviu am utilizat etapele sugerate de Smith, Flowers și Larkin (2009, 61). Astfel, având în vedere întrebarea de cercetare am elaborat un set de întrebări generale care pot oferi oportunitatea de a afla răspunsul la aceasta. După acest prim pas, am elaborat întrebări referitoare la posibile teme/arii, stabilind totodată și ordinea logică în care acestea vor fi adresate. Acest ghid a fost pretestat cu un potențial participant pentru identificarea posibilelor probleme de înțelegere și pentru verificarea utilității întrebărilor pentru studiul curent.

Ghidul de interviu utilizat în cadrul acestui studiu este prezentat în tabelul 2.

Tabelul 2. Ghidul de interviu semi-structurat

1. Cum s-a petrecut schimbarea de loc de muncă?
 - a. Cum te-ai simțit?
 - b. Cum era la vechiul loc de muncă?
2. Cum era viața ta profesională în perioada activității în sectorul public de activitate?
3. Cum au fost primele zile la noul loc de muncă?
4. Cum poți descrie mediul organizațional la noul loc de muncă, în domeniul privat ?
5. Cum te-ai adaptat noilor sarcini ?
6. Care au fost barierele de adaptare după schimbarea public-privat?
7. Cum ți-a schimbat modul de viață activitatea în sistemul privat ?
8. Ce schimbări au intervenit în relația viața de familie - viața profesională după ce te-ai angajat în sistemul privat ?
9. Cum ai descrie relația cu colegii de muncă de acum ?
 - a. Cum au participat aceștia la integrarea ta în organizația privată?

După realizarea transcripturilor se trece la analiza liniei cu linie a conținutului. Aceasta presupune utilizarea unor tabele cu trei coloane (Smith, Flowers și Larkin, 2009): coloana din mijloc conține pasaje transcriptive din interviuri, coloana din dreapta conține comentarii relative la aceste transcripturi, iar coloana din stânga conține temele emergente acestor comentarii și pasaje transcrise din interviu. Aceste teme sunt relative la experiența fiecărui participant cu privire la schimbarea de loc de muncă de la public la privat.

Comentariile din coloana stângă sunt descriptive, reprezentând înțelegerile și semnificațiile pe care participantul le are și le dă unor lucruri, evenimente sau experiențe; comentarii bazate pe limbajul folosit de participant, pe modul în care el alege să își expună opiniile, răspunsurile din punct de vedere al formulării (utilizarea metaforelor, a interjecțiilor, frecvența adjectivelor, debitul verbal, articularea ezitantă, pauzele, repetițiile, accentuarea unor cuvinte etc.).

Extragerea temelor emergente este o procedură repetată în cadrul acestei cercetări. Această primă extragere paralelă cu transcripturile și comentariile relevă doar temele brute, neprelucrate. După prelucrarea similară a tuturor celor șase

interviuri, a urmat identificarea temelor recurente prin gruparea lor și combinarea lor între cazuri, polarizate și acestea tot după cele cinci direcții de cercetare. Astfel, temele emergente din cazul 1 vor fi combinate cu cele din cazul 2, din cazul 3, și așa mai departe. Ca și metodă de realizare a acestei proceduri laborioase, am ales strategia sugerată de Larkin, Flowers și Smith (2009).

Rezultate

În urma analizei celor 6 interviuri au fost identificate următoarele teme: specificității ale locurilor de muncă în sistemele public și privat, cauze ale schimbării locului de muncă, bariere de adaptare în mediul de lucru privat, respectiv implicațiile pe care schimbarea locului de muncă le-a avut asupra vieții de familie.

Specificități ale locurilor de muncă în sistemele public și privat, descoperite comparativ prin mărturisiri experiențiale.

Toți participanții la studiu au dezvăluit elemente particulare ale specificității activității în sistemul public, elemente care pot construi un „portret” al unei piețe a muncii ca produs al unui anumit mediu cultural, economic, social și chiar politic. Este vorba despre un circuit închis, cu aceleași trasee și aceiași călători, unde, există posibilitatea ca mulți dintre ei să se mai abată din drum, dar prea puțini să mai pătrundă pe acest circuit. Aceeași poveste, alți actori însă îi întâlnim și de cealaltă parte, respectiv în mediul privat. Aceste particularități sunt evidențiate foarte clar atunci când sunt prezentate în antiteză.

De exemplu, aprecierea unor comportamente și a unor aspecte irelevante pentru demonstrarea eficienței și a performanței profesionale este însoțită și de practicarea unor acțiuni imorale și chiar ilegale precum nepotismul, favoritismul, discriminarea.

Era băiatul nu știu cui, cu nora nu știu cui și cu fratele tatălui nu știu cui... Toți combinați între ei... . Dinăștia veniți pe ușa din dos. Evident că ei nu se omorau cu treaba pe acolo. Erau mai mult așa, de umplutură. Doamne și ce mă mai enervau când veneau ei cu indicații la mine. Ei nu știau măcar cum se puneau hârtia în imprimantă și veneau să îmi dea mie indicații. (Mihaela, 24)

Instituțiile și societățile de stat au fost cândva un spațiu ideal pentru formarea familiilor. Se știe situația existentă în trecut în vechile întreprinderi de stat în care lucrau sute de oameni dintre care mai mult de jumătate erau soț – soție, mamă – fiică, frate – soră etc. Această predispoziție către formarea unor celule strânse prin legături de familie la locul de muncă este încă persistentă.

Nu credeam vreodată că am să mai plec de acolo. Dacă îmi spunea cineva treaba asta acum cinci ani, de exemplu, nu l-aș fi crezut. (...) În plus, acolo l-am cunoscut și pe soțul meu, care acum patru ani era șeful meu... Mda, încurcate sunt căile Domnului! (Andreea, 35)

O diferență foarte mare între activitatea în mediul public și cea în mediul privat este această predilecție către „colectivul familie”, organizațiile private neacceptând astfel de „compromisuri”.

Mă gândeam la un moment dat dacă nu s-ar putea să plece și soțul meu de acolo și să se angajeze și el aici, să fim tot împreună... ar fi fost mai ușor așa pentru amândoi. Cât de mult mi-aș fi dorit să fi fost așa! Numai că mai târziu am aflat așa, mai indirect, că politica firmei nu este de acord cu relații amoroase, conjugale la locuri de muncă, din păcate. (Mihaela, 35)

Multe dintre aspectele caracteristice au avut în vedere valorile promovate, managementul autoritar excesiv sau lipsa totală de control, dezorganizarea instituțională, haosul birocratic, lipsa de profesionalism, lipsa motivației și rutina. Discutând mai apoi despre sistemul privat, multe dintre elementele de mai sus s-au regăsit pe lista aspectelor care, potrivit participanților la cercetare, lipsesc sistemului privat, sau mai precis le lipsesc participanților ca foști angajați ai mediului public.

Totul este foarte ok, numai că, din punct de vedere cultural, este altceva. Managementul este orientat către prosperitate, către binele tuturor, toți trag la aceeași căruță, toți sunt legați unii de alții. Nu știu ce să zic, e ok așa, dar pentru mine nu este extraordinar. Adică, mie nu îmi place munca în echipă, mie îmi place să lucrez bucățica mea acolo, să îmi fie recunoscute mie meritele pentru ea, sau observațiile dacă nu este în regulă. (Andreea, 35)

Dezorganizarea specifică instituțiilor și societăților publice s-a evidențiat și prin practicile manageriale mai puțin profesionale sau chiar ilegale despre care participanții au povestit.

... nu știu dacă este ok să spun dar, era vorba de șefii mei. ... Îmi cereau niște lucruri ciudate, adică...mă puneau să fac chestii care nu erau tocmai ok cu natura postului meu. Eu trebuia să respect o legislație, ei urmăreau de fapt doar banii și în rest mai nimic. Cred că erau un pic imorali...dar doar un pic! Și pe mine chestia asta m-a cam deranjat, știu...adică, nu puteam să îmi risc eu pielea pentru șmecheriile lor. (Mihaela, 24)

Pe de altă parte au putut fi identificate și o serie de activități venite din partea angajaților înșiși, respectiv furtul sau fuga de responsabilitate.

Nu mai exista morală, principii, respect ... totul era lăsat în voia sorții. Dumnezeu cu mila! Fiecare trăgea pentru el, care de unde să mai fure, care să se mai fofilească de muncă, să scape de responsabilitate Am așa o greată când mă gândesc și vorbesc de sistemul de stat, de vechea instituție la care am lucrat, și în același timp și o părere de rău, pentru că știu cum era odată, și cum a ajuns acum. (Paul, 46)

Cu toate acestea, participanții au trecut și prin stări precum melancolie, regret, retrăirea evenimentelor, vorbind despre activitățile lor în mediul public. Evident că, pe parcursul interviurilor au apărut și o serie de beneficii secundare ale lucrului în mediul public. Principalii factori motivatori specifici mediului de lucru public sunt: programul, comoditatea în realizarea sarcinilor, lejeritatea excesivă, timpul liber. Programul de lucru pare a fi însă o variabilă foarte importantă pentru participanți, de el

depinzând și timpul liber al fiecăruia, o specificitate a mediului public fiind programul de opt ore, de la ora 08:00 la ora 16:00. Odată cu pătrunderea în noul mediu de activitate, respectiv cel privat, programul de lucru a fost una dintre principalele bariere de adaptare reclamate de participanți.

Eu sunt o fire mai liniștită, sedentară, nu îmi place agitația... Eu aveam un post de birou, munca mea era obositoare, platonică, dar eu mă obișnuisem cu ea...îmi plăcea. Plus că și programul era bun: de la 08:00 la 16:00 în fiecare zi, weekend-ul liber. Era convenabil programul ... (Andreea, 35)

Frustrările și resentimentele acumulate ca replică la activitatea în mediul public au fost tratate odată cu pătrunderea în sistemul privat, prin experiențe care au reușit să impresioneze și să alunge aceste stări. Astfel, comunicarea deschisă, colegialitatea, simplitatea și mai ales managementul participativ au contribuit la creșterea satisfacției profesionale a participanților la cercetare.

Din prima zi au venit să stea cu noi...munceau cu noi cot la cot. Și acum, vin foarte des, merg în siloz chiar și la mătură, stau de vorbă cu fiecare dintre noi, de la cel mai mic la cel mai mare. Au venit cu idei noi, ce să zic.... Ne sărbătoresc ziua de naștere a fiecăruia. Dacă nu pot veni să ne ureze "La mulți ani!" ne telefonează la serviciu, și ne urează. Ne-au oferit o grămadă de sporuri în funcție de performanță, ne-au organizat petrecere de Crăciun, de Paște.... Pentru mine cel puțin sunt lucruri foarte ciudate. Astea nu se întâmplau înainte. Acum ne bagă și pe noi cineva în seamă. (Flori, 44)

Colegii au avut și ei un aport deosebit în sprijinirea noilor angajați în a se adapta și a intra în noul ritm. De la simpla comunicare deschisă, eliberarea barierelor formale și protocolare, până la instruirile tehnice, respectiv sprijinul necondiționat în realizarea unor sarcini, toate au reprezentat o mică parte din marele ajutor pe care participanții l-au primit pentru a se integra.

Și în ziua în care am început eu au mai început alți 23 de oameni. Deci eram 24. Ne-au așteptat în prima zi pe toți în sala lor de formare, cu prăjituri, cu cafea, toți șefii erau acolo să ne întâmpine. Eu om simplu, deh ... am rămas foarte surprins. Nu prea îmi găseam eu locul acolo ... că deh ... niciodată nu am mai văzut așa ceva. Auzi, să te primească șeful în prima zi cu prăjituri și cafea, și nu eram eu director, un simplu muncitor la raion. (Paul, 46)

Cauze ale schimbării locului de muncă din public în privat.

Cele mai invocate cauze au fost motivația financiară, dezorganizarea sau chiar dizolvarea instituțională a societăților, nevoia de performanță și dezvoltare profesională. Fără doar și poate motivația financiară a ocupat primul loc, fiind invocată de absolut toți participanții. Fie că este vorba despre raportul salariu – timp efectiv petrecut la serviciu, sau, salariu – volum de muncă, sau salariu – mediu de lucru, fiecare se află în dezechilibru la câte un participant.

Nu mi-am mai permis sa lucrez la stat, având în vedere salariile mizere care sunt acum oferite bugetarilor! Deși am lucrat atâta timp acolo, nu poți să te limitezi intratât de mult încât să nu îți permiți un trai decent. (...) Era convenabil programul, dar degeaba dacă nu sunt bani...ce să faci după program? Cum să mai ieși să îți trăiești viața când toate sunt așa de scumpe în lumea asta?! (Andreea, 35)

Ajunsesem să nu pot să mai mă întrețin. Abia îmi ajungeau banii de la o lună la alta. Mi s-a întâmplat chiar ca într-o lună să îmi trimită părinții mei de acasă pentru chirie. Ce rușine mi-a foost!(...) Motivele pentru care am plecat de la Tribunal pentru noul post, acum un an, a fost salariul foarte mic, volumul foarte mare de muncă raportat la salariu, șiiii ... oarecum programul de lucru. (Diana, 28)

Pe lângă faptul că nu oferă satisfacția financiară, o altă problemă a sistemului public este și faptul că nu oferă satisfacție profesională, nici un participant nu a menționat vreo experiență legată de promovare, recunoașterea meritelor, sau apreciere din partea șefilor sau colegilor.

...nu pot să spun că nu-mi plăcea ce făceam acolo, numai că...nu știu.... a fost o decizie așa....cred că legată mai mult de carieră. Știi sentimentul ăla când faci ceva și parcă nu dai tu tot ce ai mai bun din tine? E un sentiment așa de frustrare față de tine ca om. Parcă mă simțeam în stare de mai mult și acolo nu îmi permitea postul...ăă...mediul în sine să mă „dezlănțui”. Vroiam altceva! (Mihaela, 24)

Mai mult, valorile pe care acest sistem le promovează, au avut o amprentă și asupra acestei părți din sfera dezvoltării individuale a angajaților. faptul că promovările, în condițiile în care existau, nu erau făcute merituos, condițiile fiind cu totul altele decât performanța în activitate. Intervin aici factori precum invidia, diferențierea, discriminarea, nepotismul. Iar dacă totuși șansa nu te ocolește, sistemul public oferă posibilitatea de a obține o satisfacție profesională în sensul unei promovări dacă demonstrezi că îți poți asuma niște riscuri mai mult sau mai puțin profesionale:

... m-am angajat pe un post și pe ăla am rămas până am plecat de acolo. Nu tu promovare, nu tu creștere de salariu, nimic. Păi de-aia am și plecat. Păi mă săturasem să aștept. Adică...stai, stai...dar cât! Adică...sunt și eu tânără. (...) Nuuu...nu aveam nicio șansă să mă dezvolt profesional acolo. Era greu. Plus căăă...ști tu, până la Dumnezeu, te mănâncă Sfinții! Păi ca sa promovez eu trebuia să se alinieze astrele cred. Eu cred că după ce îi promovau pe "piloșii" ăia, poate poate urmam eu. (Mihaela, 24)

Bariere de adaptare în mediul de lucru privat.

Deși în majoritatea cazurilor schimbarea nu a fost una impusă ci mai mult dorită de participanți, barierele de adaptare au fost însă nelipsite. Cu toate eforturile participanților de a se acomoda, de a participa activ la noul mediu, rezistența mai mult sau mai puțin controlată la schimbare și vechile obiceiuri au fost reținerile majore în a se adapta și a se integra rapid.

Vaaaaaii!!! Foarte grele! Mi-a fost așa de greu să mă obișnuiesc! Nu îmi găseam locul, nu puteam să socializez, parcă eram picată din cer acolo. Deși aveam niște colegi foarte drăguți, eu nu îi priveam cu ochi buni. Aveam impresia că sunt parșivi, că vor doar să impresioneze și de-aia mă abordau. Era doar o impresie de-a mea, apărută probabil din teama mea de noutate, de schimbare. (Andreea, 35)

Specificități exclusive ale mediului privat de activitate au necesitat dezrădăcinarea unor obiceiuri căpătate din perioada activității în mediul public.

Mi-a fost greu și cu programul, pentru că aici am un alt program față de celălalt loc de muncă. Aici lucrez de la 09:00 la 18:00 cu o pauză de o oră la prânz. Foarte greu mi-a fost să mă obișnuiesc cu acest program. (...) Așa, dacă ies la ora 18:00 seara, fac și o oră pe drum pentru că este foarte departe, ajung pe la 19:00, poate și un pic mai târziu, nu îmi mai permit să fac nimic. (Andreea, 35)

În același context se încadrează și lipsa de formalitate și protocolaritate față de manageri, comparativ cu atitudinea și comportamentul pe care îl avea înainte de schimbare:

Plus că, nu ne lasă să le spunem « domnul director », sau alte apelări din astea pretențioase... nuuuu... pe nume direct. Doamne cât de greu mi-a fost să mă obișnuiesc așa! (Flori, 44)

Participarea managerilor la activitatea curentă a angajaților, o participare mult mai activă fizic vorbind, și implicarea comunicățională a acestora a fost de asemenea o surpriză pentru unii dintre participanți.

Ce m-a surprins pe mine foarte tare a fost faptul că noii patroni, olandezii, și noii directori numiți au stat foarte multă vreme printre noi efectiv, lucru ce nu se întâmpla înainte. Adică... cealaltă nici nu visau de ce se întâmpla practic în teritoriu. Veneau o dată pe an la control și atât. (...) ... eu de exemplu stăteam atât de stresată când șefii cei mari erau printre noi, pentru că nu eram obișnuită așa. (...) Păi cu cei noi nu a fost așa. Ei ne-au spus încă de la început că vor sta printre noi ca să ne cunoaștem, să ne ajute să îi înțelegem ce vor de la noi, ei să înțeleagă nevoile noastre.... Mie mi s-a părut o gargară... stăteam stresată cu ei în preajmă mereu. (Flori, 44)

Una dintre cele mai importante bariere de adaptare menționate aproape de toți participanții a fost acomodarea cu noile sarcini. Vorbind într-un sens mai restrâns, aici se regăsesc și dificultățile de a lucra cu echipamente și strategii care să demonstreze progresul tehnologic și cultural. De la schimbarea totală a tipului de sarcini, prin încadrarea pe un alt post decât ceea ce se cunoștea și era practicat experiențial, până la schimbarea modalității de a executa sarcinile vechi, toate au fost o piedică în păstrarea ritmului vechi sau acomodarea cu cel nou.

În primul rând, am fost obligați să lucrăm cu calculatorul, lucru pe care eu nu îl mai făcusem până

atunci. Contabilitatea pe care eu o efectuasem până la acel moment era cu creionul pe hârtie, cu calculatorul de birou, cu multe nopți pierdute și mintea aglomerată de cifre. E adevărat, cu calculatorul într-un program specializat era foarte simplu, vizual cel puțin, însă până atunci eu nu mai aprinsesem măcar un calculator. (...) Mă simțeam ca ultimul om. Parcă nu mai eram bună de nimic. Foarte greu! Și m-am apucat atunci să învăț. (Flori, 44)

În același registru intră și învățarea organizațională. Participanții cu dificultăți în adaptarea la sarcinile noi de serviciu au mărturisit lipsa de experiență pe anumite direcții de activitate, și disponibilitatea lor de învățare. Cu toate acestea, au existat dificultăți la învățare, care s-au transformat mai departe în bariere la acomodare.

... sunt câțiva francezi care lucrează la noi știi...știi nu mă descurc excelent cu franceza. Mi-a fost foarte greu să comunic cu ei pentru că ei de exemplu nu știau engleză. (...) Înțelegeam așa, știi, dar nu puteam să mă exprim. Multă vreme până m-am mai comodat și cu limba, și cu ei, i-am evitat prin firmă ca să nu mă întrebe ceva și eu să nu pot să le răspund. (Mihaela, 24)

Mai greu mă descurc la vânzare, că aici chiar dacă ești manipulant mărfuri, iar treaba ta este să ai grijă să ai mărfurile aranjate bine și frumos în raion, dacă vine un client la tine și te întreabă de ceva ce are nevoie trebuie să îl ajuți. Aici îmi este mie mai greu, că nu mă pricep. Și ei vor să respecti niște reguli, cum să abordezi clientul ... eu sunt mai mulțumit dacă sunt lăsat în pace acolo să aranjez produse. (...) Cum v-am zis, nu îmi prea place să intru în contact cu ei, nu mă pricep eu prea bine, nici răbdare așa nu prea am să le explic. (Paul, 46)

Implicațiile pe care schimbarea locului de muncă le-a avut asupra vieții de familie.

Fie că este vorba de timpul petrecut cu cei dragi sau de prosperitatea financiară a familiei la care participanții și-au adus un aport sau de obiceiurile familiale care aveau legătură cu locul de muncă, toate au suferit modificări.

Soțului meu nu prea îi place programul pe care îl am. Știi, el era obișnuit să lucrăm împreună, pentru că noi lucram înainte în aceeași instituție, plecam împreună la serviciu, ne întorceam tot împreună. Pe mine nu m-a afectat așa tare chestia asta, dar pe el da. I-a luat cam o lună să se dezobșnuiască. (Mihaela, 24)

De fete nu mă mai pot ocupa foarte mult, iar soțul meu nu prea este de acord cu petrecerile organizate de societate. Bine, s-a cam obișnuit. La început a avut obiecții, acum deja nu mai îmi zice nimic. (Flori, 44)

În anumite situații schimbarea nu a avut loc doar la nivelul unor aspecte deja existente, ci a influențat puternic deciziile de viitor ale familiei.

Nu știu în schimb dacă aș fi avut copii cum m-aș fi descurcat. Mai ales din cauza programului. Eu chiar nu înțeleg cum fac ceilalți colegi ai mei care mai au și familii numeroase, poate și părinți de întreținut.... În orice caz, deși vârsta mea este destul de înaintată, în viitorul

apropiat nu mă gândesc să mai fac și copii. Chiar nu pot să îmi imaginez cum l-aș crește în ritmul acesta. (Andreea, 35)

Concluzii

Experiența schimbării locului de muncă reprezintă o experiență memorabilă pentru majoritatea oamenilor, indiferent de motivele care determină acest fapt. Vorbind însă de schimbarea nu doar a locului de muncă, ci și a mediului organizațional, guvernat de practici culturale, economice și politice distincte, intensitatea experiențială se ridică la un nivel superior. Participanții la studiul de față au confirmat acest aspect prin mărturisirile experiențelor personale legate de schimbarea locului de muncă din domeniul de activitate public în cel privat.

Studiul oferă, așadar, o analiză idiografică a schimbării locului de muncă de la public la privat, care surprinde în detaliu deopotrivă aspectele cognitive și emoționale ale schimbării, ca experiență individuală, cu accent pe modalitatea în care această experiență este gestionată.

Bibliografie

- Armenakis, A. A. Și Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15, 169-183.
- Band, W. A. (1995). Making peace with change. *Security Management*, 19(3), 21-22.
- Bartunek, J.M., Lacey, C.A. și Wood, D.R. (1992). Social cognition in organizational change: An insider-outsider approach. *Journal of Applied Behavioral Science*, 28, 204-23.
- Bovey, W. H. Și Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes. *Leadership and Organizational Development Journal*, 22, 372-382.
- Crozier, M., (1964). *Le Phénomène bureaucratique*. Paris, Points – Seuil.
- Dean, S.G., Smith, J.A. și Payne, S., (2006). *Low back pain: Exploring the meaning of exercise management through interpretative phenomenological analysis*, în Finlay L., și Ballinger, C., *Qualitative Research for Allied Health Professionals: challenging choices*. Londra: John Wiley & Sons.
- DiRisio, V. H., (1996). Welcoming upheaval: tips for turbulent times. *Public Management*, 78, 12-27.
- Duck, J. D. (1993). Managing Change: The Art of Balancing. *Harvard Business Review*, 71(6), 109.
- Dustmann, C. și Arthur Van Soest. (1997). Wage structures in the private and public sectors in West Germany. *Fiscal Studies*, 18(3), 225-247.
- Evans, R. (1994). The human side of business process re-engineering. *Management Development Review*, 7(6), 10-12.
- Friedberg, E., (1977). *L'acteur et le Système*. Paris: Armând Colin.
- George, J. M. și Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, 54(4), 419-444.
- Hamdouch, A., (1988). Schimbarea organizațională și strategiile concurențiale ale firmelor apud Neculau, A., și Ferreol, G., *Psihosociologia schimbării*. Iași: Editura Polirom.
- Heitmüller, A. (2006). Public-private sector pay differentials in a devolved Scotland. *Journal of Applied Economics*, 295-323.
- Izard, C. E. și Ackerman, B. P. (2000). Motivational, organizational, and regulatory functions of discrete emotions. În M. Lewis și J. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions*, pp. 253-264. New York: Guilford Press.
- Kiefer, T. și Muller, W. (2003). *Understanding emotions in organizational change: the role of identity in ongoing change processes*. Seattle: Academy of Management.
- Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8-32.
- Nutt, P. (2005). Comparing public and private sector decision-making practices. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 289-318.
- Osborne, M., și Smith, J.A., (1998). *The personal experience of benign lower back pain: an interpretative phenomenological analysis* în *British Journal of Health Psychology* 3. Londra: Routledge Taylor and Francis Group.
- Perry, J. L. Și H. G. Rainey. (1988). The public-private distinction in organization theory: Critique and research strategy. *Academy of Management Review*, 13(2), 182-201.
- Porras, J. și Robertson, P. (1992). Organization development: Theory, practice and research. În M. Dunnette și L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 3), pp. 719-822. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Rainey, H. G. și Bozeman, B. (2000). Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori. *Journal of Public Administration Research and Theory* 10(2), 447-70.
- Ritchie, J., și Lewis, A., (2003). *Qualitative Research Practice. A Guide for Social Science Students and Researchers*. Londra: Sage Publications.
- Seijts, G.H. și O'Farrell, G. (2003). Engage the heart: Appealing to the emotions facilitates change. *Ivey Business Journal*, 67(3), 1-5.
- Smith, J., (1995). *Semi-structured interviewing and qualitative analysis*, în Smith, J., Harre, R., și Van Langenhove, L., *Rethinking Methods in Psychology*. Londra: Sage Publications.
- Smith, A.J., (2007). *Hermeneutics, human sciences and health: linking theory and practice* în *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being* 2, Londra: Routledge Taylor and Francis Group.
- Smith, J., și Dunworth, F., (2003). *Qualitative Methodology*, în Connolly, K., și Valsiner, J., *The Handbook of Developmental Psychology*. Londra: Sage Publications.
- Smith, A. J., Flowers, P., și Larkin, M., (2009). *Interpretative Phenomenological Analysis. Theory, Method and Research*. Londra: Sage Publications.
- Smith, J., Jarman, M., Osborne, M., (1999). *Doing interpretative phenomenological analysis*, în Murray,

- M., și Chamberlain, K., *Qualitative Health Psychology*. Londra: Sage Publications.
- Wagner, C. K., (1995). Managing change in business: views from the ancient past. *Business Horizons*, 38, 6-8.
- Steinburg, C. (1992). Taking charge of change. *Training and Development*, 46(3), 26-32.
- Walinga, J. (2008). Change Readiness: The Roles of Appraisal, Focus, and Perceived Control. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(3), 315- 347.
- Weick, K. și Quinn, R E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.