

Culture and Change

Conf.dr. Paul MARINESCU

Catedra de Științe Economice, Universitatea din București

The world we are living in is a world of rapid changes. These changes also influence the systems of values (cultures) at family, organization, national levels. We intend to highlight the tight relationship there is between culture, change and the effects which this interdependency generates at organizational level. We intend to present the following: several strategies used by the employees at organizational level; systems of values identified by Harrison; the factors which influence the culture of nations (Hofstede); means of facing the change; the reactions following the change; change mechanisms (Schein). All this demonstrates that the process of change is a very delicate one in a world of cultural differences.

Keywords: culture, change, strategy, role, system of values.

Cultura organizațională este un subiect greu definibil pentru că depinde de o serie de variabile care diferă de la organizație la organizație. Aceste diferențe culturale sunt cu atât mai evidente cu cât angajații provin din medii diferite, care definesc comportamentul și atitudinea indivizilor față de muncă, de colegii și de managerii lor.

Cele mai importante dintre aceste variabile sunt *puterea, politica, sistemul de valori și de convingeri, ideologiile și influențele sociale*.

O cultură puternică se poate contura atât într-o organizație mare, cât și într-una de mărimi reduse. Cheia succesului și durabilității unei culturi rezidă nu în dimensiunile organizației, ci, mai ales, în gradul de adeziune al angajaților la sistemul de valori și la toate elementele ce o definesc din punct de vedere cultural.

O organizație poate fi considerată un cadru de interacțiune a diverse sisteme umane, asupra cărora exercită presiune trei factori: *puterea, interesele și conflictul*.

Puterea reprezintă mijlocul prin care indivizii își urmăresc și ating interesele, ocolind în același timp conflictele în mediul organizațional. Așadar, același individ poate avea două seturi de interese: unele organizaționale și altele personale care, dacă se integrează într-o cultură puternică, coincid cu cele ale organizației; în caz contrar, individul, urmărind propriile scopuri, le poate submina pe cele ale culturii din care face parte. În funcție de gradul de suprapunere al intereselor personale și organizaționale pot apărea conflicte, fie pe orizontală, între angajați aflați pe același

nivel profesional, fie pe verticală, între angajați și manageri (în sens ascendent sau descendent).

Politica este factorul decident pentru modul în care scopurile individuale sunt atinse prin influențarea celorlalți. Există trei strategii pe care indivizii unei organizații le utilizează în încercările lor de a-și atinge scopurile.

Strategia Alfa - Cei care preferă această strategie au o viziune pe termen scurt asupra viitorului și preferă să mențină o situație existentă. În acest scop au tendința de a accepta constrângerile organizaționale și de a se concentra pe acțiuni precise, urmărind câștigarea simpatiei celorlalți, astfel încât să fie parte integrantă a grupului.

Strategia Beta - Suporterii ei adoptă un set de valori apropiat de cel al organizației, dar în același timp nu acceptă cu ușurință constrângerile acesteia. Au o viziune pe termen mediu asupra viitorului și au abilități de comunicare excelente.

Strategia Zeta - Cei ce o adoptă au o viziune pe termen lung asupra viitorului organizației și excelează în analiza pieței și a tendințelor acesteia. Pun mereu sub semnul întrebării valorile organizaționale și nu acceptă constrângerile la care aceasta îi supune.

O organizație este un sistem complex, care trebuie să armonizeze seturile de valori și convingeri ale membrilor ei cu cele proprii. Dacă nu reușește să facă acest lucru, funcționarea ei va fi deficitară și vor apărea crize pe diverse niveluri.

Misiunea oricărei organizații ține de o anume

ideologie. Scopurile sale, direcția pe care a ales-o, valorile cu care vine în întâmpinarea membrilor ei, toți acești factori țin de ideologie. Roger Harrison a identificat patru sisteme de valori organizaționale:

1. orientarea către putere: organizația domină mediul și elimină opoziția. Este competitivă, încearcă să se extindă incorporând companii mai mici și pune accent pe structura sa ierarhică.

2. orientarea către rol: acest tip organizațional aspiră către ordine și rațiune. Este preocupat de corectitudine, legitimitate și responsabilitate. Competiția și conflictul sunt înlăturate prin coduri de proceduri, înțelegeri și reguli. Drepturile și privilegiile sunt atent definite și limitate. Deși se bazează pe structură ierarhică și status, există preocuparea pentru promovare și dezvoltarea carierei.

3. orientarea către sarcină: în acest tip de organizații atingerea țelurilor este cea mai importantă realizare. Nimic nu trebuie să stea în calea atingerii scopului, toate procedurile și regulile sunt schimbate imediat dacă nu sunt eficiente. Membrii care nu au abilitățile necesare scopurilor sunt fie antrenați, fie înlăturați.

4. orientarea către personal: aceste organizații există pentru a servi nevoilor membrilor lor. Atât timp cât organizația este necesară membrilor ei, își justifică existența. Ea este creată pentru a oferi indivizilor suportul necesar dezvoltării personale, membrii oferind și pretinzând ajutor de la ceilalți.

Geert Hofstede, în studiul său asupra culturilor popoarelor, a identificat patru factori ce determină ceea ce este acceptat din punct de vedere social în viața cotidiană și, implicit, și în viața unei organizații.

1. Distanța față de putere reliefează atitudinea angajaților față de tipurile manageriale. În țări în care distanța față de putere este foarte mare, de exemplu Argentina, echipa se așteaptă ca liderul să fie mâna de fier, cel care va lua toate hotărârile. Prin contrast, în țările în care distanța față de putere este mică, precum Canada, relația angajaților cu managerul este mai apropiată și mai destinsă, șeful fiind mai mult un prieten decât un supraveghetor.

2. Gradul de risc acceptat este factorul care determină măsura în care o societate acceptă existența incertitudinilor în cadrul procesului decizional. Acceptarea riscului aduce cu sine un stres sporit, pe care nu toate culturile îl pot suporta. Germania este una dintre societățile cu grad foarte scăzut de acceptare al riscului. Aici respectarea regulilor, create pentru a diminua incertitudinea, este unul dintre aspectele cele mai importante ale vieții.

3. Individualism vs. Colectivism arată gradul de implicare al celorlalți în viața individului. O societate bazată pe individualism este SUA, unde inițiativa personală și exercițiul individual cer persoanei să se axeze în principal pe sine și mai puțin pe familia sa. În culturile colectiviste precum Italia, fiecare individ este membru al unui grup complex, el trebuind să țină cont nu doar de nevoile sale, ci și de interesele grupului din care face parte. În schimbul loialității, individului i se oferă susținere și protecție.

4. Masculinitate vs. Femininitate arată modul în care culturile pot avea caracteristici masculine sau feminine, în funcție de setul de valori adoptat. Culturile masculine precum Spania prețuiesc achiziționarea de cât mai multe bunuri, apartenența la o familie influentă, clasa socială din care persoana face parte. Culturile feminine, reprezentate de țările nordice, sunt mai preocupate de calitatea vieții, de cooperare, de protecția socială.

Aceste variabile care determină valorile și obiceiurile unui popor se vor regăsi în organizațiile sale și în relația acestora cu angajații. Totuși, în mediul orientat pe profit al economiei actuale, contribuțiile individuale excepționale propulsează cariera și asigură recompensele.

În societatea niponă, una dintre cele mai ierarhizate societăți, respectul pentru vârstnici ocupă un loc central. Totuși vârsta nu primează asupra aptitudinilor profesionale și, deși vârstnicii se bucură de respect, posturile sunt atribuite doar pe baza competenței. Astfel un proiect poate fi încredințat unui manager tânăr fără ca cineva să se simtă nedreptățit. Mai mult, pentru o mai bună funcționare, „seniorii” sunt deseori mutați pentru a da

șansa „juniorilor” de a se afirma. Metoda est funcțională și dă randament, deoarece există un flux continuu de forțe și de idei noi, orientate spre inovare.

Sistemul tradițional ierarhic era ideal pentru menținerea ordinii în organizațiile mari. Circuitul de comandă și răspuns folosea mereu aceleași canale, de la un membru al ierarhiei la altul; azi îndeplinirea rapidă a sarcinilor este mai importantă decât respectarea tuturor regulilor. Într-o organizație se găsesc totuși două tipuri de atitudini: cea tradiționalistă și cea inovatoare.

Diferențele de concepție dintre tradiționaliști și inovatori sunt majore și evidente: atitudinea tradiționalistă consideră că maturitatea este echivalentă cu superioritatea ierarhică, impune un sentiment de loialitate pentru firmă. De asemenea, acest sistem promovează o politică de protecție socială garantată prin stabilitatea locului de muncă.

Pe de altă parte, inovatorii cred că realizările condiționează superioritatea ierarhică. Ei pun interesele personale pe același nivel cu interesele firmei.

Prin posibilitatea pe care unii angajați o au de a lucra în alte țări, cu structuri și sisteme mentale diferite de cele din țara de origine, culturile se influențează reciproc. Diferențele culturale pot fi motiv de dispută sau, din contră, de strânsă relaționare cu ceilalți. Într-o organizație multinațională, diferențele culturale vor fi evidente. Rolul managerului este de a armoniza aceste sisteme de valori atât între ele, cât și cu modelul cultural organizațional. De îndemânarea lui în realizarea acestui lucru depinde conturarea unei culturi organizaționale puternice care determină, de cele mai multe ori, succesul unei organizații, indiferent de domeniul în care își desfășoară activitatea.

O cultură organizațională puternică trebuie să definească un sistem în care angajații să se simtă pregătiți pentru schimbare, să nu o perceapă drept un eveniment care le va schimba negativ viața, ci care ar putea aduce avantaje. Modul de percepere al schimbării în cadrul organizației arată cât de flexibilă sau rigidă este și dacă va face față eventualelor schimbări de context.

Schimbarea este una dintre cele mai eficiente modalități de motivare, atunci când este considerată benefică, și ridică considerabil moralul personalului. Procesul schimbării prezintă însă dificultăți, deoarece implică adaptarea la nou, în special pentru membrii care sunt obligați să se reprofileze sau să se perfecționeze în alte domenii. Deoarece oamenii percep schimbarea ca pe un fenomen menit să le amenințe experiența, să le submineze autoritatea sau să le reducă resursele alocate, vor avea tendința de a întârzia declanșarea sa cât mai mult timp cu putință. De asemenea, lipsa de încredere sau de comunicare dintre management și angajați poate împiedica implementarea rapidă și cu succes a măsurilor care duc la schimbări. De obicei, cei mai reticenți sunt angajații cărora nu li se explică în mod adecvat care sunt avantajele acestor modificări sau care nu au avut avantaje în urma altor schimbări ce se anunțau benefice.

Un alt impediment este acela că oamenii au în general o intoleranță destul de mare atunci când sunt confrunțați cu situații noi., deși există și persoane care își doresc mereu să fie în competiție sau să fie provocate de noi încercări, numărul lor este foarte mic. Anxietatea care se instalează o dată cu schimbarea este greu de suportat, mai ales pentru angajații cu vârste înaintate. Indivizii ce consideră rutina garant al siguranței se simt amenințați atunci când trebuie să renunțe la ea, chiar dacă în mod obiectiv sunt convinși că schimbarea înseamnă progres. Ea este percepută ca amenințare pentru că oamenii pun sub semnul îndoielii capacitatea lor de a face față noilor provocări.

Comportamentul angajaților în situații de schimbare este rezultatul stării de echilibru dintre două seturi de forțe: cele care impun schimbarea și cele care i se opun.

Forțele favorabile schimbării sunt:

- Dorința conducerii superioare de a realiza competitivitatea pe post și supraviețuirea întreprinderii prin optimizări tehnologice și prin amplificarea competențelor și responsabilităților angajaților
- Existența unor organizații concurente, gata să preia clientela și activitățile organizației

- Toți angajații sunt preocupați de supraviețuirea întreprinderii și a propriilor locuri de muncă

- Perspectiva policalificării îi atrage pe mulți dintre angajați

Forțele care se opun schimbării:

- Temerile individului cu privire la siguranța locului de muncă

- Angajații se complac în sistemul curent de muncă

- Sindicatele se tem că schimbările vor fi utilizate pentru a se face disponibilizări și/sau a se reduce nivelul salariilor

- Managerii de nivel mediu sunt neliniștiți în privința implementării schimbărilor

Toate aceste impedimente sunt binecunoscute consiliilor de conducere, care, de-a lungul timpului, au căutat metode eficiente de a modifica percepția asupra schimbării și de facilitarea acceptării și implementării ei.

Din punctul de vedere al gradului de implementare, există două modalități de a introduce schimbarea:

- *Schimbarea treptată* vizează îmbunătățirea constantă a fiecărui proces sau produs prin metode progresive. Totuși această îmbunătățire nu se rezumă strict la serviciu, ci devine un mod de viață, în cadrul căruia toți angajații caută permanent noi modalități de a-și depăși limitele.

- *Schimbarea radicală* redefinește întreaga activitate a unei organizații în funcție de obiectivul ei fundamental, iar toate procesele sunt modificate pentru a servi acestui obiectiv. În plus, contribuția fiecăruia este analizată, cizelată sau eliminată, după cum se încadrează în context. Procesul este foarte dur, dar rezultatele pe termen scurt sunt foarte bune.

Chin și Benne definesc, în funcție de alte criterii, trei categorii de strategii de schimbare:

- *Empiric-rațională*: indivizii acceptă schimbarea doar dacă sunt convinși că ea este în avantajul lor și poate duce la atingerea obiectivelor personale;

- *Normativ-reeducativă*: vechile standarde comportamentale sunt înlocuite cu altele noi în urma unui proces de reeducare;

- *Coercitivă*: schimbarea este impusă de către management.

O strategie puțin eficientă poate apela la metodele coercitive, însă acestea nu au întotdeauna efectul scontat și pot diminua încrederea angajaților în manager și în capacitatea de integrare și puterea de coeziune a culturii organizaționale.

În cazul în care sursa rezistenței este slaba comunicare, principala măsură de compensare și înlăturare a crizei este deschiderea canalelor de comunicare cu angajații, aflarea motivelor de rezistență și explicarea cât mai detaliată a necesității introducerii schimbărilor. Negocierile cu reprezentanții angajaților ce consideră schimbarea o amenințare sunt benefice și cresc încrederea celor nemulțumiți în capacitatea managerului de a gestiona stările de criză. Dacă însă reticența față de modificări persistă, atunci este necesară adoptarea unor măsuri precum consiliere profesională sau antrenarea angajaților în stagii de pregătire.

Veștile despre schimbările importante în structura organizației, care afectează siguranța postului, pot determina sentimente psihologice profunde, care pot scădea nivelul motivațional sau performanța angajatului. Reacția la schimbare depinde de structura psihică a fiecărui individ în parte, de imaginea despre sine și, nu în ultimul rând, de pregătirea profesională.

Reacția constă în cinci etape sau stări (Carnall):

1. **Negarea**: este prima etapă în care individul se confruntă cu schimbarea. Reacția tipică constă în crearea impresiei că schimbarea nu era necesară și imaginea despre sine are tendința de a se diminua.

2. **Apărarea**: individul se menține pe poziții defensive pentru a-și proteja postul sau imaginea despre sine.

3. **Renunțarea**: individul începe să realizeze efectele benefice ale schimbării și admite că schimbarea era inevitabilă.

4. **Adaptarea**: angajatul se obișnuiește cu noile condiții. Este momentul perfecționării și al adoptării noilor sarcini ce-i revin.

5. **Adoptarea**: angajatul a adoptat deja noile metode, iar noul mod de comportament face parte din rutina zilnică. Imaginea de sine revine, se îmbunătățește, iar motivația și per-

formața cresc.

O organizație care nu cunoaște schimbarea nu evoluează, fiind sortită eșecului. Schimbarea și adoptarea unor noi strategii sau posibilități de promovare fac parte din pachetul motivațional pe care orice organizație trebuie să-l ofere angajaților săi dacă dorește ca aceștia să se dedice întru-totul activității lor. Schimbarea bazată pe analiza concurenței, ale cărei riscuri sunt bine calculate, nu poate fi decât benefică. Totuși, ca fenomen organizațional, ea poate produce anxietate în rândul angajaților, necesitând o politică de implementare care să țină cont de structura mentală a indivizilor.

Înainte de a începe implementarea planurilor de schimbare este necesară pregătirea celor ce vor fi implicați. Indivizii trebuie încurajați să adopte noi idei și metode de lucru. De asemenea, există o serie de factori ce trebuie avuți în vedere pentru ca schimbarea să fie corect percepută de către angajați.

În primul rând, conducerea trebuie să se asigure că dispune de numeroase motive pentru care justifică necesitatea schimbării. Opțiunea trebuie să fie bine argumentată pentru a fi acceptată benevol de angajați (drept o măsură necesară), nu prin metode coercitive, ci printr-un proces continuu de comunicare între management și angajați. Astfel, schimbarea va fi adoptată mai rapid, fiind percepută ca element strategic esențial pentru dezvoltarea ulterioară a organizației. Cultura organizației este un factor important pentru schimbare. O organizație care a susținut eforturile angajaților săi pentru instruire și perfecționare continuă va putea adopta mai ușor schimbările. De asemenea, sistemul de recompense ar trebui să-i aibă în vedere în special pe cei care se adaptează cel mai rapid noilor cerințe. În ultimii ani multe organizații au considerat necesar să-și modifice cultura pentru a-și asigura supraviețuirea sau îmbunătăți gradul de competitivitate. O dată ce nevoia de schimbare este stabilită, primul pas este analiza culturii deja existente, dar care și-a pierdut eficiența. Următorul pas ar trebui să vizeze starea la care organizația dorește să ajungă. Conform teoriilor lui Schein organizația se poate baza pe două tipuri de meca-

nisme pentru a realiza schimbarea culturii organizaționale: primare și secundare.

Dintre *mecanismele primare* fac parte:

1. Factorii de interes ai liderilor – dacă managerii pun accent pe unul dintre serviciile oferite de organizație, în scurt timp acest lucru va fi cunoscut de către toți angajații și va avea efectul unui mesaj puternic. Este necesar ca managementul să organizeze seminarii sau workshop-uri care să sensibilizeze mai rapid angajații la noile cerințe.

2. Rolul adoptat de lider – va influența comportamentul personalului, transformându-se într-un model unanim acceptat și imitat.

3. Criteriile de alocare a bonificațiilor – o performanță deosebită la serviciu este un motiv temeinic pentru a primi o recompensă. Totuși, în unele culturi există alte criterii de alocare a recompenselor sau a bonificațiilor, cum ar fi loialitatea sau experiența într-un anumit domeniu.

Dintre *mecanismele secundare* fac parte:

1. Amenajarea spațiilor organizației – aspectul mediului de lucru într-o organizație are o mare importanță pentru crearea unor imagini de impact. Atunci când o organizație este decisă să-și modifice imaginea existentă, ea poate modifica, în afară de spațiile sau birourile sale, și imaginea externă, cum ar fi sloganurile sau logo-ul.

2. Povestirile și legendele eroilor organizaționali – acestea păstrează în memoria angajaților acele fapte sau evenimente care au schimbat destinul organizației și i-au asigurat succesul. Mesajul transmis este că angajații curenți trebuie să se dedice scopurilor acesteia și să contribuie dezinteresat la succesul ei. Indiferent de cultura pe care o organizație o adoptă, aceasta trebuie să asigure unul din factorii cei mai semnificativi: non-vinovăția sau acceptarea eșecului.

Oricine are responsabilități poate acționa în mod eronat și de aceea este necesar ca managerul să se asigure că subalternii săi pot face față unui eșec, că nu îl asociază cu demotivarea. Este mai profitabil ca o greșală să fie considerată drept experiență, din care întreaga echipă poate învăța, decât să fie imputată la nesfârșit și să conducă în acest fel la demotivare. Managerul va fi apreciat de către

colaboratorii săi dacă va ști să laude o sarcină bine dusă la capăt, chiar dacă nu s-a finalizat perfect.

Un prim pas pentru manager este să accepte riscul, deoarece managementul motivațional se bazează în primul rând pe delegarea sarcinilor. Ceea ce managerul riscă atunci când încredințează cuiva un proiect, este ca acesta fie să se transforme într-un eșec, fie să nu fie finalizat. De aceea, este important ca riscurile să fie atent evaluate și toate datele disponibile să fie puse la dispoziția celui care se va ocupa de proiect. Dacă totuși eșuează, experiența poate fi considerată o lecție atât pentru persoanele implicate, cât și pentru colegii lor. O atitudine înțelegătoare și constructivă față de eșec motivează personalul și îl eliberează de teama provocată de expunerea eșecului personal în fața celorlalți angajați. Pedepsirea nereușitei va determina teama ca factor motivator, dar succesul nu va fi de durată. Totuși, soluționarea problemelor fără a învinovăți pe nimeni trebuie să se situeze între anumite limite. Repetarea aceluiași greșeli este dovada neinteriorizării eșecului anterior drept experiență constructivă și are ca urmare diminuarea randamentului și a funcționalității în general. Reevaluarea este procesul de revizuire sistematică a reușitelor sau a eșecurilor în orice proiect. Participanții trebuie la rândul lor să accepte analizele pentru a înțelege cauzele eșecurilor sau reușitelor..

Așadar, schimbarea înseamnă progres, dar ea trebuie să se bazeze pe consensualitate. Dacă fenomenul schimbării este o cauză a demotivării angajaților, managerul trebuie să explice clar avantajele pe care noile metode le aduc cu sine. Dacă teama de a nu face față noilor provocări persistă în rândul angajaților, stagiile de perfecționare profesională ar putea fi soluția. Desigur, într-o organizație în care acestea sunt frecvente, iar angajații sunt încurajați să se perfecționeze continuu, schimbarea va putea fi mult mai ușor adoptată. Instruirea și cursurile de specializare în urma cărora, pe baza competențelor nou dobândite, angajații avansează ierarhic, sunt factori care mențin motivația la nivel maxim.

Bibliografie

1. Attwood Margaret, Dinnock Stuart, *Personell Management*, Macmillan, 1989
2. Cowling A.G., Stanworth M.K.J., Benett R.D., *Behavioral Sciences for Managers*, J. Curran & Lions, Great Britain, 1997
3. Hofstede, G., *Cultures Consequences*, Beverly Hills, CA, Sage Publications
4. McKenna Eugene, Beech Nic, *The Essence of Human Resource Management*, Prentice Hall, 1995
5. Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey Bass