SCHIMBAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE

Tănase Ion Alexandru, Academia de Studii Economice din București, Management, România, ialexandru.tanase@gmail.com

Vă recomandăm să citați articolul astfel (cu datele de identificare în limba engleza):
Tanase, I.A. (2015) Change within Organizational Culture. *Junior Scientific Researcher*, Vol 1 (1), pp. 27-32.

Abstract

Lucrarea își propune să sublinieze importanța culturii organizaționale. Deși de cele mai multe ori cultura unei companii are o prezență invizibilă, rămâne una dintre cele mai importante părți care formează o organizație. Lucrarea reflectă la modul prin care cultura organizațională poate fi schimbată, care sunt unele dintre cele mai importante fapte cu privire la acest proces, de ce este acest proces atât de important și modul în care activitatea companiei poate fi modificată și îmbunătățită. Este important de subliniat faptul că, în momentul de față, cultura organizațională este o parte foarte importantă în activitatea companiilor din întreaga lume, dacă luăm în considerare mediul de afaceri care se schimbă rapid, precum și procesul de globalizare care are loc în prezent.

Cuvinte cheie: *Adaptabilitate, cultură, cultură organizațională, proceduri, schimbare, succes*

Clasificare JEL: A1, F6, M2, Z1

Introducere

Conceptul de cultură organizațională a fost introdus în urmă cu doar 40 de ani în domeniul managementului. După doar 10 de ani de existență, a început să intre în atenția școlilor și universităților. Cercetătorii au ajuns la concluzia că segmentul de management care face referire la cultura organizațională este de mare importanță în structura unei companii, deoarece poate influența rezultatele acesteia. Cultura, în cazul în care este gestionată corect, ar putea fi folosită pentru a îmbunătăți acțiunile angajaților întreprinse în cadrul unei companii, creând un avantaj competitiv, diferențiind astfel companiile una de alta. În prezent, ținând cont de aceste aspecte, înțelegerea și utilizarea conceptului de cultură organizațională, drept un instrument în cadrul unei companii, a devenit impetuos necesar în cazul în care o companie vizează o poziție de top în clasamentul domeniului în care activează.

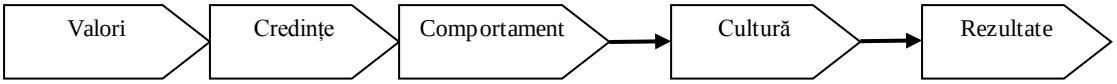
Dacă vom compara o companie cu o persoană, se poate spune că ambele au un lucru în comun, acesta fiind personalitatea. Acest lucru înseamnă că personalitatea unei companii este reprezentată de cultura sa organizațională și că aceasta poate avea mai multe tipuri, precum și oamenii. Cultura unei organizații este, la fel ca în cazul unei persoane, bazată pe un grup de valori, credințe, norme, ipoteze, ideologii și comportamente. (Figura nr. 1)

Dacă analizăm un proces organizațional ca un proces normal, care este format din trei etape (input, transformare și rezultat) se afirmă următoarele: inputul este format din ceea ce o companie primește din mediul extern (cerințele clienților, cadrul legislativ, cererile societății); inputul este apoi procesat de către companie; în final se obține un rezultat (produse, servicii, tehnologie), având o amprentă unică lăsată de personalitatea

companiei. Acest proces se bazează pe cultura și ipotezele companiei despre modul în care ar trebui să fie lucrurile făcute.

La un moment dat, în cadrul acestui proces, lucrurile pot merge prost și activitatea companiei poate întâmpina dificultăți în realizarea obiectivelor sale. Acesta este punctul în care liderii sunt nevoiți să începe procesul de schimbare. Acest proces este cunoscut a fi unul dintre cele mai dificile de întreprins în cadrul unei companii. Acesta este motivul pentru care liderii trebuie să analizeze temeinic problema și să fie siguri de ceea ce trebuie schimbat, astfel încât să poată stabili modul de implementare al procesului.

Figura Nr. 1 Legăturile care formează cultura organizațională



Sursa conceput de către autor

Abordare teoretică asupra conceptului de cultură organizațională

Pettigrew (1979), unul dintre primii profesori care a cercetat conceptul de cultură organizațională, a declarat că acesta este un amalgam de identitate, credință, ritual, și mit. O altă abordare față de cultura organizațională a definit-o ca fiind un amestec de ipoteze și convingeri pe care membrii le împărtășesc în cadrul unei organizații și în care liderul este creatorul culturii și care are, totodată, rolul de a o menține (Schein, 1985). Mai târziu, Schein (1996) a susținut că, "cultura este un set fundamental de convingeri care reflectă starea care este prezentă în lume și că, de asemenea, arată cum ar trebui să fie această stare, având în vedere că un grup de oameni ar trebui să împărtășească aceleași percepții, gânduri, valori și comportament".

Membrii unei organizații, care se bazează pe o cultură solidă, pot fi influențați în a lucra spre beneficiul reciproc. Un sistem de cultură puternică poate ajuta membrii să se adapteze la cerințele mediului extern, oferindu-le posibilitatea de a răspunde într-o perioadă scurtă de timp provocărilor. Potrivit autorului Geert Hofstede, cultura organizațională este evidențiată prin următoarele elemente: simboluri, eroi, ritualuri și valori (Hofstede, 1996).

Metodologia utilizată pentru acest studiu se bazează în principal pe metoda longitudinală și calitativă. Abordarea generală este structurată pe o analiză cuprinzătoare și fenomenologică. De asemenea, legătura dintre partea teoretică și cercetarea empirică se bazează pe o teorie emergentă pe durata întregului studiu. Datele care au rezultat în urma cercetării au fost interpretate într-un stil comparativ și deductiv.

Procesul de formare a culturii organizaționale este influențat, conform autorului M. Nastase (2004), de opt factori. Acești factori pot fi atât endogeni cât și exogeni: istorie, miturile și tradițiile organizației, produsele companiei, resursele umane, concurența și clienții, globalizarea economică, socială, politică și tehnologică, resursele și valorile sociale ale organizației (Năstase 2004).

Ținând cont de faptul că activitatea companiilor se desfășoare într-un mediu de afaceri dinamic, care poate fi descris ca fiind rapid și schimbător, trebuie să se adapteze la această tendință pentru a putea să răspundă cerințelor pieței. După cum s-a menționat mai înainte, schimbarea culturii într-o companie este unul dintre cele mai dificile procese de a fi întreprinse. Este important ca liderii să fie pregătiți și să aibă o bază solidă de cunoștințe cu privire la managementul schimbării. Este necesară o corelare a acestor cunoștințe cu o bună analiză a situației în care se află compania. Schimbarea culturii organizaționale poate fi privită ca o parte a unei transformări complete. Punerea sa în aplicare poate să apară la începutul sau la sfârșitul procesului de transformare. Schimbarea în cadrul unei companii poate începe cu modificări aduse soluțiilor de afaceri sau acțiunilor de management și se poate încheia prin cultura organizației sau invers.

Autorul John Kotter este un susținător al teoriei conform căreia cultura unei organizații ar trebui să fie lăsată la sfârșitul procesului de transformare. "Cultura nu este ceva ce se poate manipula cu ușurință. Cultura se schimbă numai după ce s-au produs efecte ale acțiunilor restructurate ale angajaților și după ce noul tip de comportament, care a fost pus în aplicare, își dovedește beneficiile în cadrul unui anumit grup și după ce personalul începe să înțeleagă legătura dintre noile acțiuni și performanța îmbunătățită."(Kotter 1996).

Procesul de schimbare necesită nu numai lideri bine pregătiți, dar și resurse umane competente în cadrul companiei. În cazul în care un proces de schimbare nu are resursele necesare de cunoștințe, stabilitate financiară și suficient timp la dispoziție, ea se poate transforma într-un proces greu și brutal de schimbare culturală.

Conform teoriei, strategia de schimbare poate fi aplicată cu ajutorul a două modele: modelul Sook, care se axează pe schimbarea procesului de gândire, astfel încât să se poate încheia cu schimbarea de comportament sau modelul Schein (folosit în cele mai multe cazuri), care se concentrează pe schimbarea comportamentului prin schimbarea modului de gândire.

Dacă ne referim la schimbarea de management ca la un concept, putem spune că încearcă să redefinească ideologia managerilor. Se schimbă ideologia economică, care reprezintă o modalitate de a gândi ce se bazează strict pe profit, cu moduri de gândire sociale care tind să pună accentul pe angajați sau mediu înconjurător. O organizație nu își poate îndeplini obiectivele doar prin perspectiva sa economică. Activitatea economică trebuie să fie completată cu aspecte intangibile, cum ar fi satisfacția angajaților sau convingerile pozitive în cadrul organizației (Oswick, Grant și Michelson 2005).

O afirmație privind modul în care ar trebui făcută o schimbare, spune că schimbarea ar trebui să fie promovată de către lideri și implementată începând cu nivelurile ierarhice inferioare. "De sus în jos pentru obiective, de jos în sus pentru cum se face" (Osterloh și Forst 2006).

De ce ar trebui sa aibă loc schimbarea?

Procesul dificil de schimbare culturală are loc cel mai adesea după ce una sau mai multe probleme au fost descoperite într-o organizație. Procedând astfel, rezultatul schimbării ar trebui să fie unul pozitiv, care va aduce beneficii companiei.

Cele mai multe companii sunt de acord cu privire la faptul că schimbarea este un concept necesar. Prin urmare, le putem clasifica ca având o cultură dinamică (o cultură care reacționează ca răspuns la schimbarea care are loc în mediul extern). Desigur,

există companii care fie nu aplică un astfel de procese sau, dacă este absolut necesar, schimbă doar o mică parte din cultura lor internă. În acest caz, putem spune că este mai mult o ajustare decât este schimbare. Aceste companii pot fi clasificate ca având o cultură statică (o cultură care nu reacționează în răspuns la schimbarea care are loc în mediul extern).

O cultură poate fi schimbată ținându-se cont de mai multe motive. Un motiv ar putea fi un moment de criză. Crizele pot fi economice, sociale sau chiar naturale. O criză socială la care ne putem referi este reprezentată de atacurile teroriste din 11 septembrie 2001. După acel moment, multe organizații, cum ar fi companiile aeriene, agenții de turism și lanțuri hoteliere, dar și agențiile naționale, au implementat schimbări drastice în sectorul de securitate.

Un al doilea motiv ar putea fi lipsa de performanță. Atunci când o organizație nu își îndeplinește obiectivele, este necesară o schimbare pentru ca aceste lacune să poată fi eliminate. Noul CEO Yahoo este un exemplu pozitiv despre cum lacunele de performanță dintr-o companie duc la apariția procesului de schimbare. Marissa Mayer a fost numită în funcția de CEO al Yahoo într-un moment în care rezultate companiei erau în scădere, veniturile erau mai mici decât se estima, iar angajații erau per total nefericiți. După evaluarea problemei, Mayer a ajuns la concluzia că schimbarea ar trebui să meargă mai departe cu îmbunătățirea percepției angajaților de a lucra la Yahoo. Ea a pus un accent deosebit pe promovarea talentelor în rândul angajaților și a implementat peste 500 de inițiative focusate pe angajați pentru a le stimula moralul și, de asemenea, a introdus un nou program care încurajează angajații Yahoo să testeze diferite produse sau servicii. Rezultatul a fost că Yahoo a înregistrat creșteri de venituri, dar mai ales, angajații au fost fericiți, venind cu plăcere la locul de muncă și simțindu-se apreciați de către noul lor CEO.

Un al treilea motiv pentru schimbare poate fi atunci când producția și rezultatele unei companii sunt direct legate de tehnologie. Tehnologia în zilele noastre se schimbă foarte repede. Acest fapt este crucial pentru companiile care își desfășoară activitatea pe segmentul tehnologic. Nokia este un exemplu de companie importantă care nu s-a schimbat la fel de rapid precum tehnologia și piața. Deși a fost un lider pe o perioadă lungă de timp al segmentului de telefonie mobilă, cota sa de piață a scăzut drastic într-un termen de doar câțiva ani după ce s-a intrat în "epoca telefonului inteligent". Telefoanele inteligente au prins foarte repede în rândul clienților obligând astfel companiile să schimbe abordarea lor față de noile tehnologii. Din păcate pentru Nokia, care a fost liderul acestui segment, neadaptarea și lipsa inițierii procesului de schimbare au dus nu numai la ieșirea sa din top, dar și la vânzarea sa către o altă companie, în speță Microsoft.

Un al patrulea motiv ar putea fi legat de presiunea care provine de la problemele interne sau din mediul extern. Problemele interne apar atunci când conducerea sau angajații nu sunt mulțumiți cu prezenta cultură care definește compania. În acest caz, angajații formează, de obicei, un fel de uniune, care va face presiuni pentru ca procesul de schimbare să aibă loc. Presiunea externă poate veni din mai multe direcții, cum ar fi clienții, reglementări legislative, concurența sau piețele financiare (Swaim 2011).

Etape importante în cadrul procesului de schimbare a culturii organizaționale

Cultura organizațională care definește compania trebuie să fie răspândită de către liderii acesteia încă de la început. Angajații trebuie să disemineze apoi aceste

aspecte și să urmeze credințele și valorile care au fost promovate. Desigur, nu toți angajații vor fi dispuși să facă acest lucru, în cazul în care nu sunt de acord cu valorile și convingerile prezente. Mulți alții vor fi însă de acord. Aceștia sunt angajații care vor să își demonstreze potențialul lor, talentul și importanța în cadrul companiei. Scopul lor este de a se integra în personalitatea organizației și de a se evidenția prin munca pe care o prestează. Acești angajați sunt cei care vor căuta întotdeauna o modalitate de a face diferența în activitatea care are loc în cadrul în care lucrează. Liderii trebuie, prin urmare, să acorde o atenție sporită și să discute cu acești angajați atunci când ar trebui să fie pus în aplicare procesul de schimbare.

În momentul în care un lider observă faptul că activitățile companiei nu se desfășoară conform modului în care el crede de cuviință, iar cultura organizațională este cea care necesită schimbarea, este vital ca acesta să ia măsuri cât mai repede pentru a remedia situația.

Având în vedere că procesul de schimbare culturală este un proces dificil și complex, este necesar ca un plan de acțiune să fie stabilit înainte de începerea procesului. Prin respectarea acestui plan, procesul poate decurge mult mai lin. Trebuie acordată atenție la detalii, precum și gestionarea cu precauție a acțiunilor întreprinse, astfel încât acestea să fie integrate în toată organizația. Acest plan trebuie să includă, de asemenea, o diagramă de progres și un obiectiv ce trebuie îndeplinit. Procedând astfel, o companie poate verifica dacă procesul se desfășoară conform planului. Analiza rezultatelor obținute în urma procesului este crucială pentru ca liderii să știe în ce direcție se îndreaptă organizația. În cazul în care sunt îndeplinite rezultatele, atunci procesul se desfășoară conform planului, dar dacă nu, atunci liderii trebuie să se gândească la o altă soluție și să schimbe din nou procesul.

După cum s-a menționat mai înainte, cultura organizațională reprezintă personalitatea companiei și de cele mai multe ori reprezintă, de asemenea, personalitatea liderului și setul acestuia de valori și convingeri. Prin urmare, mulți lideri care nu au întreprins încă un proces de schimbare culturală tind să fie subiectivi când vine vorba să aleagă cum ar trebui să schimbe cultura companiei. Din acest motiv, multe organizații solicită ajutor de la oamenii care au expertiză în acest domeniu. Nu este niciodată o greșeală în a cere ajutor de la un consultant sau o companie care poate regla planul de schimbare.

Liderul are rolul unui mentor în cadrul unei organizații. Prin urmare, în cazul în care schimbarea de cultură trebuie să aibă loc, el trebuie să vorbească cu siguranță cu membrii organizației și să explice de ce este necesară o schimbare și modul în care se va realiza. Mentorul ar trebui să fie ferm pe convingerile sale în ceea ce privește procesul de schimbare. În caz contrar, dacă el adoptă o poziție mai puțin fermă, oamenii vor începe să-și piardă credința în autoritatea sa și, prin urmare, în valorile pe care el le promovează. Acesta este motivul pentru care trebuie să fie efectuată o analiză aprofundată și în urma căreia să fie transmis un mesaj clar atunci când apar situații neprevăzute.

Având în vedere faptul că o organizație este formată nu numai din liderilor săi, este important ca procesul de schimbare a culturii să fie realizat ca un efort comun care implică prezența și implicarea tuturor membrilor organizației. Desigur, în cazul unei societăți de dimensiuni foarte mari, cu mii de angajați, acest lucru ar putea fi un proces dificil, dar în cazul întreprinderilor mici și mijlocii, un astfel de efort poate aduce o mulțime de beneficii. Prin urmare, un sondaj sau o conversație succintă ar trebui să aibă

loc cu fiecare angajat. Conducătorii ar trebuie să stimuleze angajații astfel încât să înțeleagă și să simtă faptul că opinia lor contează în cadrul organizației.

Concluzii

Concluziile lucrării subliniază importanța culturii organizaționale în cadrul unei companii. De asemenea, prezintă cum credințele, valorile, comportamentul și ideologia creează "personalitatea" unei organizații. Acesta este motivul pentru care lucrarea începe cu procesul de analiză al culturii organizaționale, precum și cu importanța sa. Având în vedere că mediul în care trăim este unul schimbător, companiile trebuie să fie, de asemenea, pregătite pentru a ține pasul cu aceste schimbări. Lucrarea prezintă răspunsuri la întrebările ”de ce procesul de schimbare culturală este atât de important pentru o organizație” și ”cum poate fi pus în aplicare”. Exemplele sunt date pentru a sublinia importanța procesului și, de asemenea, să sublinieze ceea ce se poate întâmpla atunci când o schimbare culturală nu este efectuată. Cu toate acestea, această lucrare prezintă o scurtă descriere a conceptului, analizând și exprimând cele mai importante aspecte ale culturii organizaționale și motivele pentru care procesul de schimbare ar trebui să apară într-o companie.

Mulțumiri

Aș dori să îi mulțumesc Dl. Prof. Popa Ion, pentru faptul că m-a încurajat să abordez acest subiect și pentru sprijinul primit în timpul cercetării, fiind baza temei pentru această lucrare.

Bibliografie

1. Hofstede, G. (1996) *Managementul structurilor multiculturale.* Ed. Economică, Bucharest.
2. Kotter, J. (1996) *Leading Change. Harvard Business School Press*. Massachusetts.
3. Nastase, M. (2004) *Cultura organizațională și manageriala*. ASE libraly.
4. Oswick, C., Grant, D., Michelson, G. and Wailes, N. (2005) *Looking forwards: discursive directions in organizational change, Journal of Organizational Change Management*. Emerald Group Publishing Limited, Volume: 18.
5. Osterloh, M. and Frost, J. (2006) *Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können.*
6. Pettigrew, A. (1979) *On Studying Organizational Cultures*. Administrative Science Quarterly.
7. Schein, E. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publisher, San Francisco.
8. Schein, E. (1996) *Organizational Culture and Leadership (ed. 2).* Jossey-Bass Publisher, San Francisco.
9. Swaim, R. (2014) *Nine Reasons Organizations Need To Change.* The Drucker Files.