

Cultura organizațională și managementul schimbării

Goma Ludmila,
conferențiar universitar



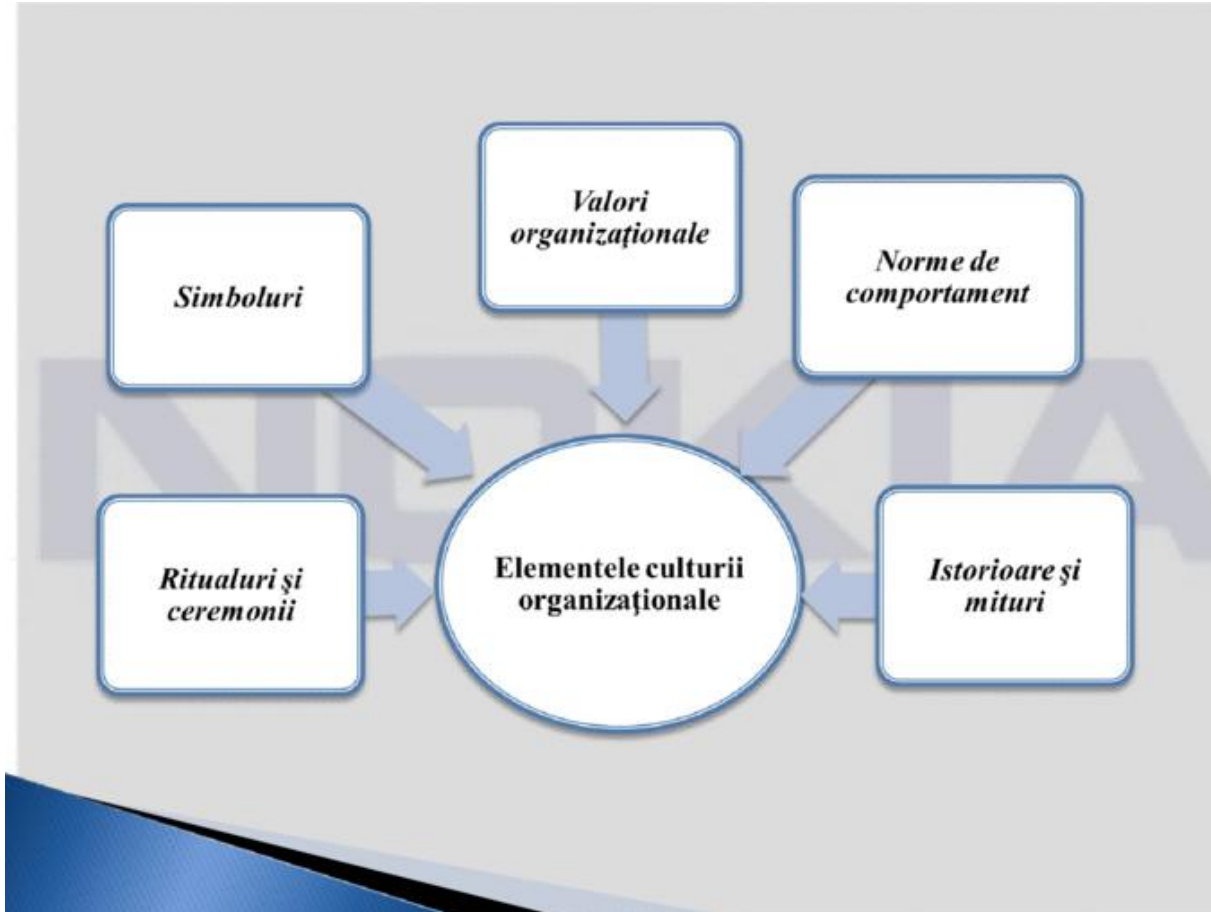
Cultura organizațională

- **Cultura organizațională este *un ansamblu specific de valori, de credințe, reguli, norme și căi de gândire* împărtășite de membrii unei organizații și care sunt transmise noilor membri drept corecte.**

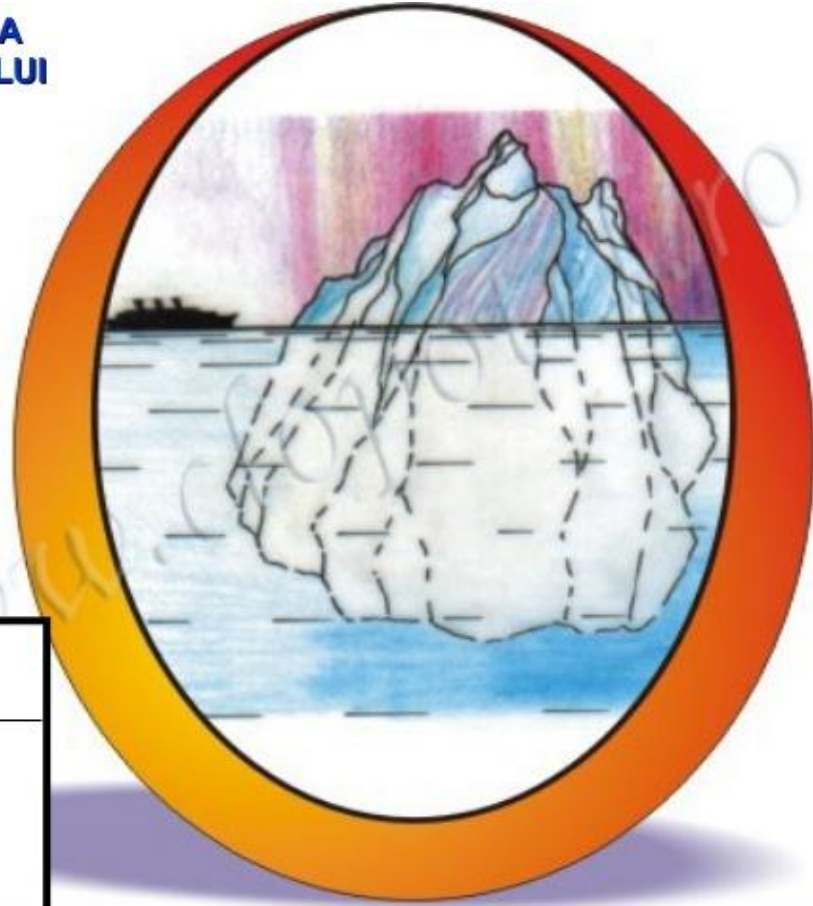
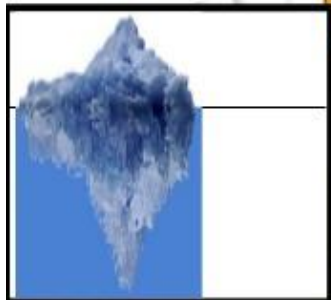
- „FUNDAȚIA PE CARE SE SPRIJINĂ CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ESTE REPREZENTATĂ DE OBICEI DE PILONII SĂI – VALORILE, MISIUNEA ȘI VIZIUNEA SA – TRADUSE EXPLICIT ȘI IMPLICIT ÎN NORME, CREDINȚE, PRACTICI, PROCEDURI, OBICEIURI DE INTERACȚIUNE ȘI COMPORTAMENT ÎNTRE ANGAJAȚII SĂI”

Rolul Culturii Organizaționale

- **Influențează asupra managerilor.**
- **Acționează asupra angajaților.**
- **Acționează asupra consumatorilor.**
- **Joacă rol determinant în schimbări.**
- **Determină performanțele organizației.**



**METAFORA
AISBERGULUI**



Modelul “Iceberg” al culturii organizaționale

- *Nivelul vizibil*

1. Produsele artificiale
2. Actorii și eroii
3. Perspectivele indivizilor și ale organizațiilor

- *Nivelul invizibil*

1. Credințele
2. Valorile
3. Normele
4. Conceptele de bază

Produse Artificiale

1. Produse Fizice

- Amenajarea spațiilor deschise
- Dimensiunea și arhitectura clădirilor
- Numele instituției
- Amplasarea și mobilierul birourilor
- Obiecte de asigurare a confortului (*cantine, săli de sport, săli de calculatoare, biblioteci*)
- Vestimentația angajaților
- Simboluri (*reprezentări grafice, cu o anumită semnificație pentru firmă, prin care se încearcă transmiterea unui mesaj. Simbolurile sugerează puterea firmei, calitatea produselor, tradiția etc.*)

Produse artificiale

2. Produse de comportament

- **Obişnuinţe**
- **Tradiţii**
- **Reguli scrise**
- **Elemente tabu**

Se reflectă în ritualuri și ceremonii:

Rituri de trecere

Rituri de împlinire

Rituri de reînnoire

Rituri de integrare

Rituri de soluționare a conflictelor

Produse artificiale

3. *Produse verbale*

- **Limbajul**
- **Sloganuri**- *fraze care exprimă în mod succint valorile cheie ale organizației*
- **Întâmplările** – *evenimente care au avut loc în trecut și care au semnificații importante, aceste întâmplări sunt transformate în adevărate mituri și sunt povestite fiecărui nou angajat.*

Credințe

Sunt *convingeri* exprimate prin propoziții generale, privind funcționarea mediului în care evoluează grupul

Valorile

Sunt opinii respectate care acționează ca principii călăuzitoare pentru indivizi și organizații

Valori profesionale

- Să faci din îngrijirea pacientului principala ta preocupare
- Să tratezi fiecare pacient cu politețe și considerație
- Să asculți pacientul și să-i respecti opiniile
- Să-ți actualizezi cunoștințele și aptitudinile
- Să fii onest și riguros
- Să colaborezi cu colegii într-o manieră care să servească cel mai bine pacientului

Principii stabilite de General Medical Council

Valori organizaționale

- Calitatea este pe primul loc
- Consumatorii sunt prioritatea noastră
- Oamenii sunt sursa competitivității noastre
- Angajații sunt valoarea noastră și sunt tratați ca atare
- Implicarea și lucrul în echipă sunt metodele noastre de operare
- Îmbunătățirea continuă este esențială pentru succesul nostru
- Rentabilitatea este indicatorul suprem al eficienței cu care îndeplinim cerințele clienților

Normele

Sunt reguli de comportament valabile pentru toți membrii organizației, care derivă din valori și credințe

Există norme:

1. Formale (implementate prin reglementări oficiale);
2. Neformale (stabilesc modul de comportare a salariaților în diferite situații, fără a fi impuse prin reglementări oficiale)

Conceptiile de bază

Sunt reprezentări și idei ale conducerii cu privire la organizație, angajați, parteneri de afaceri etc.

Tipuri de culturi

I. Sfera de cuprindere:

- 1. Cultură dominantă**
- 2. Subcultură**

II. Nivelul de participare:

- 1. Participative**
- 2. Non-participative**

Tipuri de culturi

III. Intensitate:

1. Puternice

2. Slabe

IV. Caracter:

1. Pozitive

2. Negative

Culturi puternice

- Angajații cunosc care este scopul principal al instituției și depun efort maxim pentru a-l atinge;
- Angajații cunosc care sunt valorile și normele promovate de instituție, sunt de acord cu ele și le respectă;

Culturi puternice

- Majoritatea angajaților sunt uniți și merg în aceeași direcție;
- Managerii sunt și lideri;
- Angajații participă cu plăcere la diferite ceremonii organizate de instituție;
- În instituție se venerază eroii și se promovează valorile lor.

Culturi slabe

- Angajații nu cunosc care este scopul principal al organizației, ce norme și valori se promovează;
- Angajații nu sunt de acord cu unele valori și norme promovate și nu le respectă;
- Situația din organizație este similară celei din fabula “Racul, lebăda și știuca”;

Culturi slabe

- În instituție există multe persoane care sunt lideri, neavând posturi de conducere;
- Angajaților nu le place să venereze anumite persoane și să participe la diverse ceremonii, considerându-le pierdere de timp.

Culturi pozitive

- În instituție se practică des ca angajații să participe la luarea deciziilor;
- Valorile de bază promovate în instituție sunt: inovarea, riscul, schimbarea, creativitatea;
- Angajații sunt foarte interesați de metode noi de activitate și le implementează frecvent;
- În instituție se resimte spiritul de echipă.

Culturi negative

- Deciziile sunt luate doar de conducători, în special cei de nivel superior, fără implicarea angajaților;
- Valorile de bază sunt: disciplina, conformismul și respectarea tradițiilor.
- Angajații preferă să practice metodele tradiționale de lucru;

Culturi negative

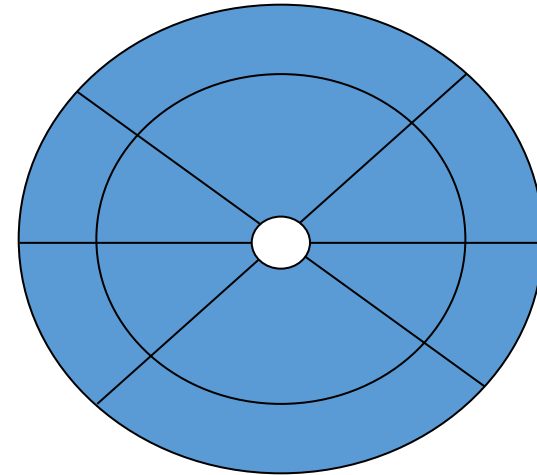
- Se aplică rar metode noi din cauza rezistenței sistemului sau a diferitor persoane;
- Pentru organizație este valabil sloganul: Fiecare pentru sine;
- Conducerea evită riscul.

V. Configurație

1. Cultura Puterii
2. Cultura Sarcinilor
3. Cultura Rolurilor
4. Cultura Personală

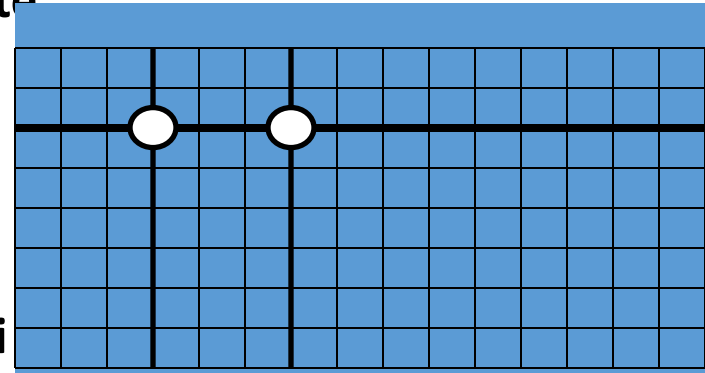
Cultura Puterii

- Centrul acestei “pânze” este sursa principală de putere
- Organizația se bazează pe existența unui lider puternic, charismatic.
- Structurile și regulile formale sunt considerate mai puțin importante decât personalitatea conducătorului.
- Pentru comunicare interioară sunt utilizate contacte interpersonale directe.
- Calitățile persoanelor, ce dețin puterea, comportamentul lor sunt esența succesului organizației.



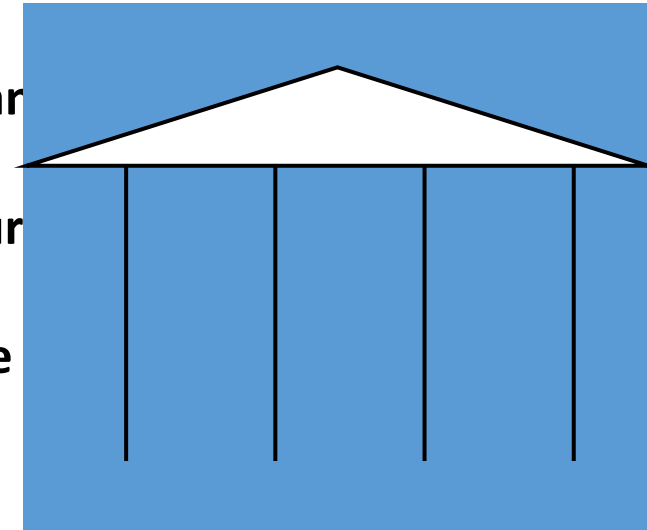
Cultura Sarcinilor

- Este caracteristică organizațiilor orientate spre atingerea rezultatelor
- Filosofia ei constă în unirea oamenilor potriviți cu resursele necesare, oferindu-le autonomie și libertate pentru realizarea obiectivului stabilit
- Autoritatea este cea a expertului
- Este cultura echipei în care nu există ierarhii rigide
- Este greu de impus disciplina într-o astfel de organizație, datorită accentului pus pe creativitate și rezistență față de centralism
- Este eficace în perioade de schimbări rapide, cu suficiente resurse disponibile
- Oferă multă flexibilitate, într-un mediu instabil



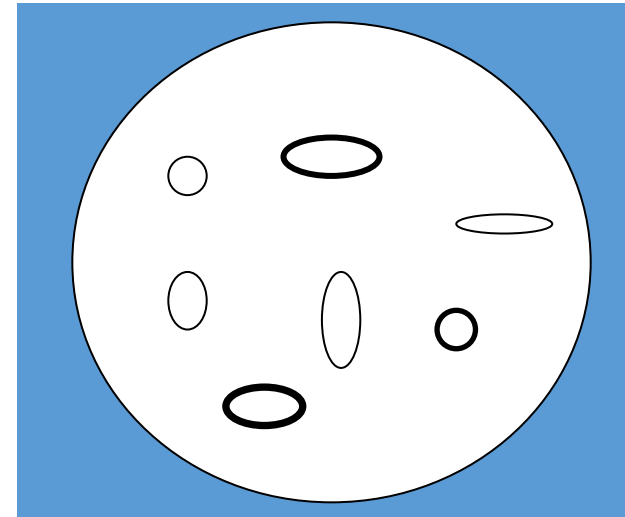
Cultura Rolului

- Putere o dau “stâlpii de susținere” care reprezintă departamentele organizației (finanțe, producție, etc.), fiecare cu mare autoritate și autonomie individuală.
- Puterea și autoritatea sunt deținute de persoane cu funcții specifice.
- Activitatea organizației se bazează pe proceduri birocratice.
- Posturile sunt ierarhizate strict, iar problemele rezolvă prin transmiterea lor către forurile superioare ierarhic.
- Cele mai bune rezultate le obțin astfel de organizații în medii stabile, cu resurse suficiente, atunci când au de îndeplinit sarcini repetitive, chiar în volum sporit.



Cultura personală

- Aici individul creativ se află în centrul atenției și admirației organizației
- Structura formală a organizației e redusă la minim, ea existând doar pentru a-i servi pe indivizii din interior
- Organizația se focalizează pe un cluster de indivizi “stele”, iar regulile și normele organizației sunt dezvoltate în jurul acestor personalități
- În acest model, nu obiectivele organizației primează, ci cele ale indivizilor
- Regulile sunt puține și permissive



Managementul schimbarii

- este o **abordare structurata** de tranzitie a unor *indivizi, echipe si organizatii* de la **starea curenta** catre o **stare dorita**.
- Este un **proces organizational** indreptat catre **facilitarea acceptarii si adoptarii de catre angajati a schimbarilor**.
- **gestionarea schimbării** - se referă la adoptarea schimbărilor într-o manieră planificată, structurată, organizată.

Tipurile schimbărilor

- **De rutină - rezolvă problemele, mentine statu-quo-ul prin restabilirea continuă a echilibrului, readuce deviatiile înapoi la normal;**
- **În criză – are loc cind apare pe neașteptate o deviație în buna funcționare a organizației, care necesită o corectare imediată, neexistând timp de consultare;**

Tipurile schimbărilor

- **Inovatoare – se folosește metoda de încercare și eroare, se bazează pe creativitate și duce la aplicarea de noi metode de lucru ;**
- **Transformarea - este o schimbare radicală ce pornește de la vârf duce la apariția unei organizații total diferite.**

Strategii ale schimbării

- **Strategia ierarhică;**
- **Strategia “în focare contaminate”;**
- **Strategia în clește.**

Strategia ierarhică;

- Este o strategie **formală**
- un proces de implicare **a tuturor membrilor în mod obligatoriu**. (superiorii ierarhici și toți subordonații)
- necesită multe resurse, deseori făcând apel la **sprijin provenit din resurse externe**

Strategia “în focare contaminate”

- Se caracterizează printr-o abordarea **sectorială**
- este considerată mai **democratică** cu o latură experimentală și cu mai multă inițiativă
- necesită implicarea **unui manager de nivel superior și a managerului "unității" implicate**
- **se bazează pe o conducere descentralizată;**
- rezultatele obținute sunt mai rapide, dar și mai modeste
- necesită mai puține resurse

Strategia în clește

- Este o strategie mixtă bazată pe eforturi concentrate asupra capacității de coordonare ale nivelurilor **manageriale superioare** și asupra angajării în activități imediate a unor **sectoare operaționale**.
- nivelul managerial superior **inițiază**, planifică și coordonează schimbarea care este **implementată** și experimentată direct la nivelul operațional.

Abordările schimbării

Abordările:

- **Coercitivă;**
- **Empirico – rațională;**
- **Consensuală;**
- **Normativ – educativă**

Coercitivă

- persoanele care au puterea de decizie trebuie să decidă, iar ceilalți trebuie să accepte schimbarea

Empirico – rațională

- **oamenii sunt ființe raționale care sprijină schimbările dacă li se demonstrează bine argumentat necesitatea acestora**
- *de a informa pentru a convinge*
exemple campanii de sensibilizare, conferințe, cursuri de formare

Normativ – educativă

- comportamentul individual este condiționat mai ales de normele socio-culturale, atitudini și valori.
- pentru a realiza schimbări, trebuie inițiată **educația indivizilor pentru deprinderea de noi valori, norme și atitudini**, punându-se accentul pe implicarea personală și lucrul în grupuri restrânse numeric.
- Ca **exemplu** "proiectele pilot" care încearcă schimbarea unei stări existente la o scală redusă

Consensuală

- oamenii doresc să coopereze , dacă sunt făcuți să participe la proces,
- oamenii vor face tot posibilul pentru reușita schimbării la care au participat efectiv.
- *Ca exemple echipele de lucru multidisciplinare, luarea deciziilor în grup.*

Cand o schimbare este mai ușor de acceptat ?

- prezintă un **avantaj relativ**
- Este **rezonabilă**
- - este **compatibilă** cu valorile și normele organizaționale existente
- are un grad de **complexitate** adaptat organizației
- se poate presta la **testări/experimentări**
- este **observabilă**

Echilibrul forțelor schimbării după K. Lewin

Presiuni pentru schimbare

- Schimbarea tehnologică
- Explozia cunoașterii
- Încechirea produselor
- Îmbunătățirea condițiilor de muncă

Rezistența la schimbare

- Mentalități învechite
- Blocaje mentale
- Dezinteresul
- Frica față de nou
- Teama de eșec
- Gradul redus de profesionalism
- Schimbarea structurii forței de muncă

Soluții pentru învingerea rezistenței

- Efectuarea schimbărilor doar în caz de necesitate.
- Elaborarea unor strategii corecte și reale privind schimbarea.
- Acordarea de timp pentru conștientizarea necesității schimbării.
- Informarea corectă.
- Managementul participativ.
- Utilizarea sistemului de recompense
- Accent nu doar pe necesitățile organizației ci și pe cele ale angajaților.
- Acordarea rolului principal în schimbări, persoanelor care opun cea mai mare rezistență etc.

"Nu privi - s-ar putea să vezi
Nu asculta - s-ar putea să auzi
Nu gândi - s-ar putea să afli
Nu lua hotărâri - s-ar putea să greșești
Nu umbla - s-ar putea să te împiedici
Nu alerga - s-ar putea să cazi
Nu trăi - s-ar putea să mori
Nu te schimba - s-ar putea să progresezi"
(Anonim)