

CULTURA CALITĂȚII. IMPACTUL ORIENTĂRILOR CULTURALE ASUPRA ABORDĂRII CALITĂȚII ÎN FIRMELE ROMÂNEȘTI

I. CREAREA ȘI CONSOLIDAREA CULTURII CALITĂȚII

Dr. Carmen Aida Huțu, MSOD

Acest articol deschide o serie care își propune să dezbate problemele managementului calității din perspectiva nevoilor de competitivitate ale firmelor românești în contextul integrării europene. Articolele vor supune atenției cititorilor probleme esențiale pentru performanță și competitivitate în contextul firmelor românești ca parte a pieței unice: cultura calității și impactul orientărilor culturale asupra abordării calității în firmele românești; managementul calității și firma care învață; leadership pentru calitate.

Abstract: Effective achievement of organizational objectives related to quality generally requires radical change of system's mindset, broadly defined as corporate culture. The article debates mechanisms for creating, implementing and consolidating corporate cultures nurturing quality as the central value to foster performance and competitiveness in a global economy.

Key words: corporate culture; cultural values; cultural change; competitiveness; leadership; quality; quality management; performance

1. Cultura organizațională și managementul calității

Indiferent unde se aplică - în companii, instituții, guvern sau organizații non-profit - managementul calității implică îmbunătățirea gradului de competitivitate, eficacitate și flexibilitate a organizației, prin planificare, organizare și înțelegerea profundă a fiecărei activități și prin implicarea fiecărui membru, de la toate nivelele ierarhice.

Din această perspectivă, realizarea performantă a obiectivelor în domeniul calității cere, de cele mai multe ori, o schimbare de *mentalitate* în întreaga organizație¹, care să rupă barierele modului tradițional de gândire.

Această schimbare trebuie să înceapă la vârf, prin exemplu personal al liderului și demonstrarea unei implicări totale, obsesive în demersurile cu privire la calitate. Directorul / președintele / managerul general al firmei trebuie să accepte responsabilitatea implicării și angajării totale în domeniul calității, concentrându-se pe crearea de valori cheie cum ar fi satisfacerea clienților, competitivitate sau performanță. Simultan, managerii de mijloc, în rol de „agenți ai schimbării”, au un rol vital în transformarea culturală deoarece trebuie să transmită cu eficacitate schimbările *proiectate* la vârf.

Rezultă că, realizarea schimbării culturale este un element central în cadrul demersurilor de calitate. Astfel, „cultura influențează ceea ce intenționează să facă managementul la vârf, cum interpretează informația și ce reacții adoptă la schimbările din mediul extern”².

Dar pentru a putea înțelege ce este cultura calității, trebuie ca mai întâi să se înțeleagă ce este cultura organizațională:

- „Ceea ce este tipic pentru o organizație, obiceiurile, atitudinile dominante, modelul comportamentelor acceptate și așteptate”³;
- „...ceea ce firma definește ca ‘normal’”⁴;

¹ În categoria „mentalități”, utilizată mai frecvent în România, se pot asimila prezumțiile de bază, credințele și valorile care creează „cadrul mental” al organizației.

² Williams et al. (1991)

³ Drennan (1992)

- „Programarea colectivă a minții care conduce la distincția dintre membrii unor organizații diferite”⁵.

Pentru a înțelege cultura organizațiilor, trebuie să se înțeleagă în prealabil că rațiunea existenței sale este de a satisface o serie de necesități umane primordiale:

- Nevoia de semnificație;
- Nevoia existenței unui *mod de control* al comportamentelor;
- Nevoia de crede în ceva care stabilește direcție, scop și sens vieții organizației și de a acționa în conformitate;
- Nevoia de stabilitate și siguranță;
- Nevoia de feedback pozitiv.

Ca mecanism ordonator și mecanism de control, funcțiile esențiale ale culturii organizaționale se referă la:

- Asigurarea de sens și semnificație activității organizației; se creează astfel un *mechanism de control* care ghidează și modelează atitudinile și comportamentul angajaților;
- Definirea granițelor organizației;
- Crearea unui sens al identității pentru membrii organizației în vederea reducerii ambiguității;
- Facilitarea implicării și angajării membrilor organizației la ceva mai mare decât interesul personal;
- Asigurarea stabilității sistemului - menține *status quo*-ul (starea de fapt) și se autoprotejează în fața schimbării.

În acest context, *cultura calității* este o formă specifică a culturii organizațiilor orientate spre nivele înalte de calitate și performanță, definită ca: „o cultură care promovează relații sociale de încredere și respect pentru indivizi, un sens împărtășit al apartenenței la organizați și credința că îmbunătățirea continuă este pentru binele comun”⁶.

2. Valențe culturale și performanța organizației

În cadrul discuției cu privire la rolul culturii în abordarea calității, analiza relației dintre cultură și performanța organizațională este de primă importanță. Trei elemente interdependente sunt caracteristice pentru această relație: sistemul de valori, adecvarea strategică și adaptabilitatea la mediul extern⁷.

Sistemul de valori. Valorile sunt esența filosofiei organizației despre succes, elementul central ce dă sensul unei direcții comune și indică membrilor sistemului cum trebuie să lucreze împreună. Cu o singură condiție: pentru ca această funcție indispensabilă pentru funcționarea performantă a sistemului să poată fi îndeplinită, valorile trebuie ÎMPĂRTĂȘITE de TOȚI membrii organizației. Dacă cultura organizațională este puternică, valorile vor capta atenția generală. În caz contrar, valorile vor fi ignorate. Cheia succesului este *alinierea culturală*, care asigură că valorile firmei sunt congruente cu valorile “individuale” colective.

Crearea unor *culturi puternice* - cu aportul critic al unor lideri puternici, care au capacitatea de a comunica valorile esențiale în întreaga organizație prin intermediul unor viziuni și misiuni bine articulate - determină în mod direct performanța organizațiilor pe termen lung. Culturile puternice pot include simultan și factori disfuncționali alături de factori favorabili performanței, ceea ce, în funcție de context, poate conduce la succesul sau insuccesul organizației. Succesul pe termen lung poate fi cauza sau poate fortifica culturile puternice, dar

⁴ Jennings (1986)

⁵ Hofstede (1991)

⁶ Hill (1991), citat de Dale (1998)

⁷ Denison (1990)

există „pericolul mortal” ca o cultură puternică să devină arogantă, focalizată intern, politizată și birocratică, deci foarte inertială. Organizațiile care prezintă performanțe slabe pot de asemenea să aibă culturi puternice, dar disfuncționale, centrate pe sisteme de valori care numai aparent definesc succesul.

Culturile puternice demonstrează rolul sistemului de valori pentru alinierea, motivarea și controlul membrilor organizației. Valorile joacă rolul unui *sistem informal de control*, care este mai puternic decât orice alt sistem de control deoarece furnizează scop și semnificație pentru tot ceea ce trebuie să fie realizat în vederea obținerii de rezultate performante. Există multiple dovezi practice că, pentru ca o organizație să aibă succes, premisa de bază este să-și creeze o cultură puternică, ale cărei valori:

- Sunt expresia unei filosofii clare și explicite;
- Sunt comunicate în întreaga organizație și cunoscute de TOȚI membrii acesteia;
- Definesc caracterul fundamental al sistemului: creează un sens al identității, influențează toate aspectele sistemului, indică ce este important în cadrul procesului de luare a deciziilor, definesc ce fel de oameni sunt respectați și semnaleză lumii exterioare la ce trebuie să se aștepte din partea unei anumite organizații.

Adecvarea strategică. Una dintre funcțiile cele mai importante ale culturii organizaționale este să alinieze și să motiveze membrii organizației pentru a obține nivele înalte de performanță și, astfel, succes. O condiție - necesară, dar nu și suficientă - este ca organizația să dezvolte o cultură puternică. O altă condiție necesară, dar, la rândul său, nu și suficientă, este existența compatibilității dintre cultură și mediul / contextul organizației, care se poate referi la condițiile obiective ale industriei, la segmentul de piață specificat prin strategie sau la însăși strategia adoptată. În consecință, cultura organizațională trebuie să fie „adecvată strategic”.

În practică, există nenumărate evidențe⁸ care demonstrează că numai culturile compatibile din punct de vedere al strategiei și al caracteristicilor industriei din care fac parte, pot fi asociate cu un grad înalt de performanță pe termen lung.

De asemenea, cercetările au mai arătat că *imitarea culturală* a celui mai bun dintr-o industrie poate să fie valoroasă în industriile cu mediu stabil. Dimpotrivă, a imita organizații de succes în industrii în care mediul se schimbă rapid și gradul de incertitudine este mare poate să fie o decizie fatală.

Adaptabilitatea la mediu / context. În economia globală, este axiomatic că numai culturile ce ajută organizațiile să *anticipeze și să se adapteze* la schimbările mediului extern pot fi asociate cu succesul pe termen lung. *Trăsăturile culturilor adaptabile* sunt determinate de următoarele elemente:

- Abordare proactivă a vieții individuale și organizaționale;
- Asumarea unui nivel ridicat de risc;
- Încredere și susținere reciprocă din partea membrilor sistemului;
- Entuziasm, angajare și implicarea membrilor în toate aspectele legate de viața organizației
- Receptivitate pentru învățare;
- Creativitate și inovare.

Pericolul principal este legat de faptul că aceste culturi pot încuraja schimbările radicale chiar dacă acestea se desfășoară într-o direcție greșită. Acesta este punctul în care valorile puternice, transmise prin intermediul unor viziuni și misiuni bine articulate și care constituie fundamentul pentru fixarea de obiective realiste, pot ajuta culturile adaptabile să se orienteze în direcția cea bună.

Cel mai important tip de mediu la care cultura organizațională trebuie să se adapteze este format din „*clienții cheie*” (stakeholders). Valorile esențiale ale culturilor adaptabile sunt centrate

⁸ De exemplu: Deal și Kennedy (1982); Pheysey (1993); Denison (1990); Chatman și Jehn (1994); Hay Associates (1995); Huțu (2003)

pe clienți, acționari, angajați și comunitățile din care fac parte, toate aceste elemente fiind considerate “clienți cheie”. De asemenea, aceste culturi pun un accent pronunțat pe oameni și procese care pot să determine schimbări utile în scopul de a servi simultan pe toți “clienții cheie” și interesele lor legitime, chiar în condițiile în care pentru aceasta trebuie să se asume un nivel ridicat de risc. Culturile adaptabile dau o mare importanță leadershipului capabil să prevadă corect schimbările care trebuie să aibă loc pentru a se obține performanță în contexte concurențiale care sunt la rândul lor în rapidă schimbare.

Deci, pentru a susține un *grad înalt de performanță* a organizației *pe termen lung*, cultura organizațională trebuie să îndeplinească SIMULTAN cele trei condiții fundamentale:

- Trebuie să fie *puternică* prin intermediul unui sistem de valori coerent și puternic, comunicat întregii organizații de lideri puternici și împărtășit de toți membrii sistemului;
- Trebuie să fie *adecvată strategic* și
- Trebuie să fie *adaptabilă*.

Se poate observa că definiția culturii calității – „o cultură care promovează relații sociale de încredere și respect pentru indivizi, un sens împărtășit al apartenenței la organizați și credința că îmbunătățirea continuă este pentru binele comun” – conține, în mod similar, elementele definitorii ale unei culturi care poate asigura un grad înalt de performanță a organizației pe termen lung.

3. Cultura calității: proiectare, implementare, consolidare

Deoarece modelele utilizate frecvent în managementul calității subliniază schimbarea culturală cu formarea și cristalizarea de elemente culturale centrate pe calitate, este necesar ca managerii să identifice când este necesară o schimbare culturală. În general, trebuie să fie îndeplinită măcar una dintre condițiile care ar putea facilita schimbarea culturală:

- Organizația trece printr-o criză majoră – dacă industria este intens competitivă și mediul extern se schimbă rapid, iar organizația are o cultură puternică, acest lucru poate constitui șocul care îi subminează *status quo*-ul și pune problema relevanței culturii curente; declanșarea crizei poate fi determinată de pierderi financiare, pierderea unui client cheie, avans tehnologic inovator al unui competitor etc.;
- Schimbarea leadershipului - leader nou la vârf, care poate furniza un set alternativ de valori cheie, privit ca fiind mai capabil de a face față crizei;
- Organizația este mică sau /și tânără - cu cât organizația este mai mică sau / și mai tânără, cu atât este mai ușor de demarat o schimbarea culturală;
- Cultura organizațională este slabă - este mai puțin conservatoare decât o cultură puternică, deci mai ușor de schimbat;
- Performanța companiei este mediocră sau mai rău;
- Compania este pe cale să devină un gigant corporatist;
- Organizația crește foarte rapid.

Se observă că toate aceste situații și condiții pot avea calitatea drept cauză și / sau element central.

Gradul de dificultate a schimbării crește de la primul la al treilea element caracteristic / nivel al culturii organizaționale: *comportament* ⇒ *atitudini* ⇒ *valori*. Valorile și normele au atașate credințe și atitudini cu precedent istoric îndelungat. Deci, orice schimbare culturală nu poate începe cu schimbarea acestora, ci cu schimbarea elementului care se schimbă cel mai ușor: *comportamentul*. Astfel, în general, pentru asigura o probabilitate mare de succes, schimbarea culturală trebuie să parcurgă *etapele*:

- Determinarea configurației (proiectarea) culturii țintă și anunțarea schimbării culturale;
- Identificarea comportamentelor țintă necesare pentru realizarea noii culturi;

- Identificarea, împreună cu managerii, a comportamentelor specifice care vor constitui manifestările culturii țintă;
- Training pentru manageri în domeniul practicilor comportamentale țintă via feedback și practicarea rolurilor și deprinderilor necesare - atragerea atenției managerilor asupra comportamentelor dorite;
- Includerea practicilor în sistemul de evaluare a performanțelor managerilor - măsurarea gradului de utilizare a noilor comportamente;
- Includerea unui sistem de recompensare a performanțelor pentru stimularea comportamentelor dorite.

Deci, întâi se acționează și apoi se atribuie o rațiune sau cel puțin o etichetă unei acțiuni. De exemplu, întâi determinăm managerii să se comporte în direcția culturii dorite deoarece, dacă întârziem cu explicații prelungite, atitudinea de tip “vom mai vedea...” se va perpetua și va dilua orice acțiune.

Comportamentul dă însă rezultate vizibile imediat și demonstrează viabilitatea noii căi (sau lipsa acesteia). Se atașează etichete pentru clusterelor de comportamente dorite, iar aceste etichete sunt de fapt *valori*. De exemplu, la British Airways, aceste etichete (valori) sunt calitate, libertate, grijă și încredere, influență prin excelență personală și lucru în echipă.

Pe măsură ce managerii și angajații e comportă conform direcției dorite, obțin, *de fiecare dată*, recompense pentru comportamentele țintă. Astfel încep să creadă că aceasta este noua cale, corectă, de management. Dacă ei cred că acest lucru este bun, atunci noile valori sunt incorporate în sistem, iar valorile, în parte, înseamnă cultură.

În concluzie, întâi acționăm, iar apoi ajutăm acțiunea cu rațiuni, etichete și valori. Deci, este esențial ca liderii organizației să *furnizeze direcția*, prin identificarea / proiectarea valorilor critice pentru asigurarea promovării calității și îmbunătățirii continue. În loc ca noile valori să fie anunțate și să se aștepte ca angajații să le adopte, liderii trebuie să furnizeze căi pentru ca aceste valori să fie incorporate în comportamentele oamenilor - *etapele comportamentale*. Astfel, prin recompensare consecventă și adecvată pentru comportamente congruente cu valorile proiectate, membrii organizației vor internaliza valorile care stau la baza acestor comportamente. Valorile pot fi concomitent formalizate și comunicate consecvent membrilor organizației în vederea întăririi comportamentelor respective.

Deși literatura de specialitate dezbate în mod frecvent problematica legăturilor dintre schimbarea culturală în scopul de a crea o cultură a calității și calitate, abordarea practică este încă problematică. Într-adevăr, “așa cum se fac lucrurile pe la noi” constituie în general principala barieră, în primul rând pentru *adoptia* unor demersuri coerente în domeniul calității.

Deci, mai degrabă decât să vedem demersurile în domeniul calității ca procese destinate schimbării organizaționale, trebuie să schimbăm organizațiile pentru a putea susține în mod adecvat eforturile în domeniul calității. În acest scop, mecanismele primare recomandate pentru a convinge angajații de necesitatea introducerii și implementării demersurilor în domeniul calității sunt *educație, training și leadership*, în timp ce structura, sistemele și procedurile sunt importante, dar secundare⁹.

Pe baza acestor principii, se pot identifica o serie de factori esențiali pentru implementarea și consolidarea culturii calității¹⁰:

- Ca urmare a unei comunicări consecvente, a exemplului personal și a dedicării liderilor la vârf, angajații conștientizează necesitatea aplicării instrumentelor și tehnicilor de îmbunătățire a calității;
- Apar “campioni” ai calității în diferite departamente ale organizației;
- Angajații vorbesc despre *proces* și nu despre funcții;
- Schimbările în domeniul sistemelor și procedurilor se fac cu ușurință;

⁹ Schein (2004)

¹⁰ Dale (1998)

- Angajaților nu le este frică să-și exprime deschis opiniile;
- Managementul la vârf consideră că angajații sunt capitaluri, nu costuri;
- Angajații preiau în mod voluntar unele sarcini care în trecut constituiau subiectul unor negocieri dificile între management și sindicate;
- Angajații la nivel operațional încep să furnizeze idei eșaloanelor superioare;
- Angajații își arată disponibilitatea să-i ajute pe alții;
- Distincția între manager și subordonat devine difuză;
- Îmbunătățirea continuă are loc chiar și în perioadele de instabilitate a firmei sau atunci când managementul la vârf se concentrează pe rezolvarea altor probleme.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Avasilcăi, S.; Huțu, C. A.; van der Wiele, A. *De la asigurarea calității la excelența organizațională*. Ed. Economica. (București, 2001)
2. Burke, W. W. *Organization Development. A Process of Learning and Changing*. Addison-Wesley Publishing Comp. (Reading, Mass., 1994)
3. Chatman, J. A.; Jehn, K. A. *Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?* Academy of Management Journal. Vol. 37. No. 3. (1994)
4. Dale, B. G. *Managing Quality*. 3rd Ed. Prentice Hall. (Herts, 1998)
5. Denison, D. R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons. (New York, 1990)
6. Drennan, D. *Transforming Company Culture. Getting Your Company from Where You Are Now to Where You Want to Be*. McGraw-Hill Book Comp. (London, 1992)
7. Garvin, D. A.; Roberto, M. A. *Reinforcing Values: A Public Dressing Down*. HBS. (Boston, 2005)
8. Hofstede, G. et. al. *What Goals Do Business Leaders Pursue? A Study in Fifteen Countries*. Journal of International Business Studies. Fourth Quarter. Vol. 33, Iss. 4. (2002)
9. Hofstede, G. *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw-Hill Book Comp. (London, 1991)
10. Huțu, C. A. *Cultură, schimbare, competiție. Cazul transferului de tehnologie în firme românești*. Ed. Economica. București (2003)
11. Huțu, C. A. *Cultură organizațională și leadership*. Ed. Venus. (Iași, 2002)
12. Huțu, C. A. *Cultura Calității, Leadership, Invățare*. În Rusu, C. (Coord.) Manual de Inginerie Economică. Managementul Calitatii. Ed. Dacia. (Cluj-Napoca, 2002)
13. Huțu, C. A. *Cultură organizațională și transfer de tehnologie*. Ed. Economica. (București, 1999)
14. Huțu, C. A.; Avasilcăi, S.; Apostolou, A. *Introducere în asigurarea calității*. Ed. Economica. (București, 2001)
15. Lawrence, P.; Nohria, N. *Driven: How Human Nature Shapes Organizations*. HBS. (Boston, 2001)
16. Moingeon, B.; Soenen, G. *Corporate and Organizational Identities*. Routledge (New York, 2002)
17. Oakland, J. S. *Total Quality Management: Text with Cases*. Butterworth-Heinemann (Oxford, 2000)
18. Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition. Wiley Publishers. (New York, 2004)
19. Schein, E. H. *Learning When and How to Lie: A Neglected Aspect of Organizational and Occupational Socialization*. Human Relations. V. 57, N. 3, (March, 2004)
20. Schein, E. H. *Models and Tools for Stability and Change in Human Systems*. Reflections, 4, No. 2. (2002)
21. Schein, E. H. *Notes Toward a Better Understanding of Process*. OD Practitioner, 34, No. 2, 3-6. (2002)
22. Wiele, A. van der, Dale, B., Williams, R. *The Theories and Practices of Total Quality Management*. Rotterdam Institute for Business Economic Studies. (Rotterdam, 1999)