

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

## IV. IMPACTUL ORIENTĂRILOR CULTURALE ASUPRA MANAGEMENTULUI CALITĂȚII. O PERSPECTIVĂ ROMÂNEASCĂ

Dr. Carmen Aida Huțu, MSOD

Acest articol prezintă o sinteză a rezultatelor a trei studii efectuate de autor cu privire la orientări culturale în contexte românești. Orientări culturale cheie (așa cum au fost descrise de Hall, Hofstede, Schein și Rosinski) au fost utilizate pentru a justifica o serie de schimbări culturale necesare în cadrul organizațiilor românești pentru implementarea eficace a modelelor, metodelor, instrumentelor și tehnicilor managementului calității și, deci, creșterea performanței și competitivității acestora. Aceste schimbări trebuie orientate către deplasarea centrului de greutate de la comunicare cu context ridicat, organizarea polichronică a timpului, distanță mare față de putere, conservatorism, lipsă de transparență și încredere și orientare către interior la atitudine proactivă, dinamism, flexibilitate, încredere, deschidere, valorificare mai eficientă a timpului și performanță prin inovare și îmbunătățire continuă.

**Abstract.** The article presents a synthesis of the results of three studies performed by the author in relation with cultural orientations in Romanian contexts. Key cultural orientations (as described by Hall, Hofstede, Schein and Rosinski) were used to justify several cultural changes mostly needed in Romanian organizations in order to effectively implement quality management models, methods, instruments and techniques, and, though, to increase their performance and competitiveness. These changes must be oriented toward moving the center of gravity from high context communication, polychronism, high power distance, conservatism, lack of transparency and confidence, and inward orientation to a proactive attitude, dynamism and flexibility, trust, openness, higher valuation of time and performance through innovation and continuous improvement.

**Key words:** Confucian dynamism; cultural orientations; cultural change; competitiveness; individualism-collectivism; masculinity-femininity; monochronic time; performance; polychronic time; power distance; quality management; uncertainty avoidance

### 1. Introducere. Metodologia de investigare a orientărilor culturale

Pentru a fi competitive și a avea o participare viabilă în economia globală, companiile românești trebuie să îndeplinească o condiție de bază: o preocupare consecventă pentru nevoile și dorințele clienților. În acest scop, ele trebuie să devină mai flexibile și mai inovative prin implementarea unor schimbări complexe: strategice, tehnologice, structurale și culturale.

Procesul implementării acestor schimbări, care implică tranziții dificile, trebuie abordat cu foarte mare grijă, deoarece schimbarea nu este numai o problemă de alegere, ci, mai ales, o problemă a alinierii strategiei, tehnologiei, culturii și structurii cu obiectivele organizației. De exemplu, dacă obiectivele organizației au ca element central calitatea, atunci toate demersurile schimbării trebuie aliniate cu valorile culturale și elementele structurale specifice modelului țintă de management al calității ales.

Cu privire la metodologia de cercetare, trebuie subliniat de la bun început că investigarea relațiilor între cultura organizațională și schimbarea culturală necesară pentru implementarea unor sisteme performante de management al calității în organizațiile românești nu poate fi relevantă și completă fără a considera cultura națională, deoarece cultura națională

reprezintă „contextul cultural” al culturii organizaționale<sup>1</sup>. În consecință, cele trei studii au considerat, atât contextul cultural național, cât și contextul organizațional.

Investigațiile au avut ca bază teoretică o sinteză a dimensiunilor și orientărilor culturale în conformitate cu lucrările de referință ale lui Hall, Hofstede, Schein și Rosinski<sup>2</sup>, adaptate la contextul românesc: socializarea comunicării; organizarea timpului; distanța față de putere; individualism-colectivism, masculinitate-feminitate; evitarea incertitudinii; dinamismul confucianist.

Cercetarea a avut trei etape:

1. un prim studiu<sup>3</sup> în 42 de companii din sectoarele producție, comerț, servicii și construcții din zona Moldova, dintre care 90% IMM-uri (175 răspunsuri valide – rata de răspuns 62,9%);
2. un al doilea studiu efectuat în perioada 2000-2001, în cadrul unei cercetări mai extinse cu privire la relația dintre cultura organizațională și transferul de tehnologie<sup>4</sup>, implicând 46 firme din aceeași zonă geografică, dintre care 93% au participat și la primul studiu (142 răspunsuri valide – rata de răspuns 54,2%);
3. un al treilea studiu, parțial finalizat, efectuat de autor în perioada 2003-2006, în cadrul unei cercetări mai extinse cu privire la orientări culturale în organizații<sup>5</sup>, implicând un eșantion de 500 respondenți, profesioniști cu studii superioare și manageri în organizații diverse - industrie, servicii, învățământ superior și mediu, instituții guvernamentale, justiție -, 95% din zona Moldova (328 răspunsuri valide – rata de răspuns 65,6%).

Constrângerile legate de resursele alocate acestor cercetări au condus la limitarea eșantioanelor la un mix de tip „conveniență”, „cazuri tipice”, „cazuri critice” și „bulgăre de zăpadă”<sup>6</sup>, cu respondenții având poziții profesionale și statut relevante pentru obiectivele studiilor: roluri cheie în procese de schimbare și / sau transfer de tehnologie și / sau implementarea unor sisteme de managementul calității, critice pentru organizațiile respective.

Tehnicile de colectare a datelor au constat din interviuri ne-structurate și semi-structurate, anchete prin chestionar, studiu de documente și observații directe. De asemenea, chestionarele au făcut diferențieri între cultura națională și cultura organizațională.

## 2. Orientări culturale cheie în context cultural național și organizațional românesc

Rezultatele cercetărilor calitative și cantitative din cadrul celor trei studii au fost comparate, integrate și sintetizate astfel:

### *Contextul comunicării*

Una dintre funcțiile culturii este să furnizeze un „ecran protector” foarte selectiv între individ și lume. În acest sens, cultura „controlează” gradul de „filtrare” al atenției. Această funcție structurează lumea și protejează sistemul nervos de „supraîncărcare informațională”.

În relație cu supraîncărcarea informațională, *regula „context ridicat”* statuează că singura cale de a crește capacitatea de prelucrare a informației fără a crește masa și complexitatea sistemului este programarea memoriei acestuia în așa fel încât să fie activat de o cantitate mai mică de informație. Soluția este *pre-programarea* individului sau a organizației sau crearea contextului, deoarece, în sisteme complexe, fără context, codul conține numai o parte din mesaj, deci este incomplet.

<sup>1</sup> Robbins (2001, 1992); Schein (2004)

<sup>2</sup> Hall (1989, 1983); Hofstede (1991, 1980); Schein (2004, 1985); Rosinski (2003)

<sup>3</sup> Stanciu și Huțu (1999)

<sup>4</sup> Huțu (2001)

<sup>5</sup> Rezultatele au fost parțial publicate în Huțu (2004, 2003)

<sup>6</sup> Henry (1990)

Din punct de vedere al importanței contextului, Hall și Hofstede identifică două tipuri culturale distincte ca extremități ale unui continuum:

- *culturi bazate pe comunicare cu context ridicat*, în care majoritatea informațiilor sunt conținute în contextul fizic sau internalizate de către individ și numai o mică parte din acestea sunt conținute în partea codificată (de exemplu, prin limbaj), explicită a mesajului;
- *culturi bazate pe comunicare cu context scăzut*, în care majoritatea informațiilor sunt transmise printr-un cod explicit.

Manifestat în relație directă cu colectivismul, contextul comunicării identificat în cadrul studiilor este preponderent ridicat, inclusiv la nivel organizațional. Este caracterizat prin relații intense, semnificații implicite, utilizarea intensivă a simbolurilor, limitarea instrucțiunilor, distincție clară între membrii sistemului și outsideri.

### *Organizarea timpului*

Valorificând studii antropologice extinse, Hall<sup>7</sup> a descris clase de timp definite ca universuri diferite, fiecare cu legile proprii. De exemplu, este imposibil să se facă referiri la timpul fizic în termenii opusului său, timpul metafizic.

Dintre categoriile identificate de Hall, *micro-timpul* este un sistem temporal congruent cu și un produs al „culturii de nivel primar”, în care regulile sunt cunoscute tuturor, respectate de toți, dar arareori sau niciodată afirmate<sup>8</sup>. Este unic și fundamental pentru fiecare cultură în parte. Timpul monochronic și timpul polichronic sunt exemple de modele majore din această categorie:

- *timpul monochronic* este linear, segmentat și tangibil: există agende, programări și planuri, segmentare și promptitudine; segmentarea și planificarea permit să se execute un singur lucru la un anumit moment dat și stimulează stabilirea de priorități, dar implică context scăzut și supraîncărcare informațională, deci alienează oamenii de ei înșiși și îi privează de experiența contextului în cel mai larg sens; organizațiile de tip M-time se dezvoltă cu ușurință prin combinare, nu sunt dependente decât limitat de un leader charismatic, sunt relativ rapide în rezolvarea sarcinilor și orientate spre exterior; dar sunt „oarbe” la aspectele umane;
- *timpul poliychronic* (P-time) permite indivizilor să se implice în mai multe evenimente / activități în același timp: se pune accent pe implicarea oamenilor și executarea de tranzacții mai mult decât executarea de planuri; planificarea este aproape imposibilă, de aceea este necesară centralizarea controlului și structuri simple; pe măsură ce volumul de activitate se mărește, proliferază un număr mare de mici birocratii și apar dificultăți în rezolvarea problemelor celor din afara lor; toate birocratiile sunt orientate spre interior, dar cele de tip P-time sunt cele mai ermetice; sarcinile sunt descrise cu exces de detalii pentru a simula controlul absolut, dar se lasă la latitudinea angajatului când trebuie executate pentru că a fixa un program exact în timp ar fi pentru el o violare tiranică a personalității; organizațiile P-time sunt limitate ca mărime, depind de un om talentat la vârf, sunt încete, orientate spre interior și stânjenite când trebuie să lucreze cu exteriorul.

În cadrul studiilor s-a determinat că organizarea timpului este dominant polichronică, determinată de tradițiile istorice, zona geografică, climatul favorabil și resursele naturale bogate, elemente care au favorizat formarea credinței că nu este nevoie să ne grăbim pentru a îndeplini obiective, decât dacă viața ne este direct amenințată. De multe ori, chiar nu avem nevoie de obiective pentru că „și mâine este o zi...”.

---

<sup>7</sup> Hall (1983)

<sup>8</sup> Regulile sunt implicite și luate de bune. Pentru individul mediu sunt aproape imposibil de identificat și acționează, în general, în afara conștientului (mentalități, credințe)

### *Distanța față de putere*

Această dimensiune exprimă măsura în care membrii unui sistem social se așteaptă și acceptă ca puterea să fie distribuită inegal.

În cadrul celor trei studii, au fost evidențiate valori mici ale indicelui distanței față de putere în sens vertical-descendent și valori mari în sens vertical-ascendent, datorită diferențelor de percepție ale celor două categorii de respondenți implicate: cei cu statut și poziții cu grad mare de putere în societate sau în organizații se consideră accesibili și „democrați”, în timp ce „ceilalți”, în poziții de subordonare, care au o pondere mult mai mare, arareori îi percep ca accesibili și dispuși să „împartă” puterea cu ei.

În acest context, comunicarea pe orizontală, între persoane cu statut și putere echivalente, este preferată comunicării pe verticală, iar comunicarea informală este preferată comunicării oficiale, ceea ce favorizează distorsionarea mesajelor și influențează negativ luarea deciziilor.

### *Colectivism-individualism*

În timp ce colectivismul este caracteristic sistemelor sociale în care oamenii sunt integrați în grupuri puternice și coezive, care continuă să-i protejeze pe tot parcursul vieții în schimbul unei loialități subînțelese, deci nechestionate, individualismul este caracteristic societăților în care legăturile între indivizi sunt slabe, deci se așteaptă ca fiecare să-și vadă de interesele proprii și ale grupului restrâns din care face parte (rude de gradul I, echipa de lucru).

Rezultatele studiilor arată că, în general, colectivismul excede individualismul, manifestându-se cel mai pregnant la nivel de familie sau de comunități și grupuri închise, marcate de context ridicat ce generează secretomanie, nepotism și corupție.

În cadrul organizațiilor, rezultatele studiilor cantitative arată în cea mai mare parte echilibru între cele două dimensiuni. Studiile calitative evidențiază că, în general, respondenții de la nivel operațional raportează preferința pentru lucrul în echipă ca mediu în care se simt protejați și pot evita asumarea de responsabilități<sup>9</sup>, dar în fapt acționează individualist și oportunist. Respondenții în poziții manageriale au o atitudine formală mai individualistă, mai ales în relație cu distribuția și retenția puterii, deși la nivel declarativ consideră că munca în echipă este foarte importantă.

Trebuie menționat că analiza datelor cu privire la dimensiunile culturale ale lui Hofstede<sup>10</sup> a evidențiat o corelație pozitivă semnificativă între „distanța față de putere” și „colectivism”, confirmând concluziile studiilor autorului citat cu privire corelația dintre cele două dimensiuni.

### *Masculinitate-feminitate*

Rolurile sociale ale femeilor și bărbaților sunt numai parțial determinate de diferențele și constrângerile biologice. Tendințele generale arată că bărbații „trebuie” să fie asertivi, competitivi și duri, elemente asociate cu conceptul de reușită. Conceptul de feminitate este legat de atenția pentru copii și familie și preocuparea pentru relații și pentru mediul înconjurător.

Modelul rolurilor mamei și tatălui are un impact mental profund și marchează toată viața individului, de aceea nu este surprinzător că una dintre dimensiunile de bază ale culturii naționale este determinată de modelele rolurilor jucate de părinți.

Atât femeile, cât și bărbații pot învăța să funcționeze în acord cu valorile sexului opus. Totuși, atunci când grupul dominant este masculin sau feminin se poate observa manifestarea

---

<sup>9</sup> A nu se confunda lucrul în echipă în firmele românești cu ceea ce literatura de specialitate denumeste „teamwork”

<sup>10</sup> În cadrul studiilor ulterioare, întrebările specifice au fost adaptate pentru a realiza adecvarea cu contextul mai larg al cercetărilor respective

unei culturi tipice pentru grupul respectiv, ceea ce determină apariția „șocului cultural”<sup>11</sup> atunci când un individ de sex opus trebuie să funcționeze în cadrul unei asemenea culturi.

În cadrul studiilor, masculinitatea și feminitatea sunt echilibrate, dar și controversate, manifestându-se simultan cu aceeași intensitate, fapt subliniat și de cercetarea cantitativă. În timp ce la nivel formal, în societate la fel ca și în familie sau în organizații, predomină o atitudine pregnant masculină (figura tatălui sau, prin proiecție, a șefului sau a statului protector), la nivel informal comportamentele sunt preponderent feminine (mai ales puterea de decizie prin persuasiune).

„Salvarea fetei” implicată de comportamentul formal masculin conduce încă la discriminări în detrimentul femeilor, atât în domeniul ocupațional, cât și în familie sau politică. De exemplu, la nivel formal, numărul de femei din organizații sau din politică în poziții de top este foarte redus. În contrast, dacă considerăm organizația ca familie, feminitatea se manifestă la nivelul relațiilor informale.

### *Evitarea incertitudinii*

Evitarea incertitudinii sau (in)toleranța la ambiguitate măsoară gradul în care o societate se simte amenințată de situații incerte sau ambigue și caută să le evite prin utilizarea de mecanisme de stabilizare:

- *reguli și regulamente* care: „acoperă toate situațiile”; „stabilesc politici și decizii”; „elimină nevoia de discreție”;
- refuzul de a tolera idei și comportamente „deviante”;
- rezistență la inovare; ignorarea conceptelor care „nu au fost inventate aici”;
- relații de angajare pe termen lung („pe viață”);
- credință în existența *adevărului* „absolut” și „perpetuu”;
- credință în: judecata „expertului”, expertiză profesională, realizare tehnică și tehnologică.

Societățile cu *grad mare de evitare a incertitudinii*:

- anticipează viitorul: planificare
- evită sau calculează riscul
- promovează instituții care mențin securitatea și stabilitatea prin: educație; lege; tehnologie; religie; ideologie; controlul resurselor; dominație economică și militară;
- manifestă nivele mari de agresiune și anxietate;
- simt nevoia de a munci mult.

Societățile cu *grad mic de evitare a incertitudinii*:

- tolerează incertitudinea;
- nu așteaptă prea mult de la viitor; își acceptă „soarta”;
- acceptă grad mare de risc;
- nu se simt amenințate de alte culturi.

Mai mult decât reducerea riscului, evitarea incertitudinii conduce la reducerea ambiguității. Oamenii din culturile cu grad mare de evitare a incertitudinii evită ambiguitatea: creează structuri pentru organizațiile, instituțiile și relațiile lor, care determină ca evenimentele să poată fi mai predictibile și interpretate cu mai multă claritate. Paradoxal, ei sunt adesea înclinați să se angajeze în acțiuni cu grad mare de risc, tocmai pentru a reduce ambiguitatea.

Deși în privința evitării incertitudinii rezultatele cercetărilor cantitative au avut valori apropiate de medie<sup>12</sup>, cercetările calitative în profunzime evidențiază o situație paradoxală:

- pe de o parte, gradul de evitare a incertitudinii este mic deoarece incertitudinea este considerată (și atestată istoric) ca „normală”; drept consecință, în cel mai bun caz predicția și planificarea sunt materializate într-o serie de proiecte și scenarii care arareori sunt puse în practică deoarece „ne vom descurca la fața locului” sau „poate nu va mai fi nevoie”;

<sup>11</sup> Reacție emoțională puternică cu caracter negativ

<sup>12</sup> „3” pe o scală de tip Likert cu extensie de la „1” la „5”

- pe de altă parte, deși românii dovedesc un grad mare de creativitate<sup>13</sup>, gradul de anxietate în legătură cu punerea în practică a ideilor noi este ridicat, fapt atestat și de viteza relativ mică a proceselor de luare a deciziilor și adopție a noilor tehnologii<sup>14</sup>.

Și în organizații se poate evidenția o situație controversată:

- pe de o parte, există tendința către un grad mic de evitare a incertitudinii, oamenii fiind acomodați cu situațiile și contextele ambigue; cei mai mulți dintre respondenți sunt luați prin surprindere de problemele zilnice și, atunci când iau decizii, încearcă să-și imagineze diverse scenarii posibile; dificultățile apar însă atunci când ideile trebuie puse în practică...; frecvența situațiilor neprevăzute este mai mare la nivel operațional decât la nivelele manageriale de vârf, ceea ce confirmă și atitudinea polychronică în relație cu organizarea timpului;
- pe de altă parte, se poate evidenția un grad mare de evitare a incertitudinii în atitudinile cu privire la ideile noi, care, în aproape jumătate din cazuri, sunt „pierdute” prin sertare sau sunt privite cu suspiciune.

### *Dinamismul confucianist*

Inspirat de cultura chineză, „dynamismul confucianist” se referă la orientarea temporală dinamică a unei culturi:

- *orientarea pe termen scurt* se caracterizează prin stabilitate personală, fermitate, constanță, statornicie, protejarea imaginii („feței”), respectarea tradiției, reciprocitate în acordarea de complimente, favoruri și cadouri; valorile sunt statice;
- *orientarea pe termen lung* este caracterizată prin persistență, perseverență, relații ordonate de statut social și de observare a acestei ordini, cumpătare, sensul rușinii; valorile sunt dinamice.

În cadrul studiilor, orientarea pe termen scurt este predominantă în raport cu orientarea pe termen lung și se manifestă în conjuncție cu evitarea incertitudinii, care reflectă ideea că ceea ce aduce ziua de mâine este inevitabil, deci planificarea pe termen lung este un efort inutil. Reacția adversă planificării pe termen lung, creată de economia planificată de tip comunist, împreună cu caracteristicile mediului economic actual, marcat de o „eternă” și haotică tranziție, în care „nu poți să știi ce se va întâmpla mâine”, nu fac decât să întărească această atitudine contraproductivă pentru performanță și succesul pe termen lung.

Pentru a avea o perspectivă globală a contextelor culturale românești, național și organizațional, utilă pentru a analiza impactul orientărilor culturale asupra managementului calității, trebuie evidențiate și următoarele elemente culturale cheie, identificate în cadrul cercetărilor calitative<sup>15</sup>:

- grad mare de conservatorism, marcat prin polychronism și context ridicat, fundamentat pe mituri, eroi, legende, superstiții și simboluri vechi de două mii de ani, în care interpretarea timpului este legată mai mult de ritmurile naturii și nu de ritmurile, prea artificiale, impuse de o lume a afacerilor din ce în ce mai alertă;
- integrarea, aparent paradoxală, a temei Meșterului Manole, care acceptă că orice se construiește ar putea fi distrus în orice moment (grad mic de evitare a ambiguității), cu tema Eroului Mioritic, care caută cu disperare să dea un sens sorții, cu „sindromul caprei vecinului”, ca antiteză predilect post-comunistă a temei mioritice și cu tema Strămoșilor Lupi, care sunt gata să se lupte, să renască și să construiască o lume nouă, dar numai dacă amenințarea este fatală;
- credința că trebuie să existe cineva „acolo sus” care să ia deciziile, să controleze și să judece ce este bine sau rău, combinată cu frica, activă mai ales la nivel de subconștient, de a exprima deschis opiniile personale (ca expresii ale masculinității și distanței față de putere) și cu lipsa

<sup>13</sup> Huțu și Rusu (1999)

<sup>14</sup> Huțu (2003, 2001)

<sup>15</sup> Huțu (2004, 2003, 2001, 1999, 1997, 1995)

de încredere în cuvântul spus (nevoia de a căuta sensuri ascunse în tot ceea ce se afirmă, ca expresie a contextului ridicat în combinație cu efectul distanței față de putere); de aici derivă carențe serioase în abordarea comunicării interumane, care se desfășoară în general vertical-descendent și fără feedback la nivel formal;

- ideea că „oamenii sunt leneși și predispuși să înșele”, care conduce la lipsă de cooperare și deschidere și la nevoia de supraveghere strictă;
- ideea că „legea este doar pentru proști”, determinată de corupție la toate nivelele și nivelul scăzut de încredere în sistemele specifice ale statului (poliție, justiție);
- secretomania ca reminiscență a comunismului: frica de a comunica informații necesare pentru bunul mers al afacerilor, cum ar fi prețuri, caracteristici ale produselor etc., poate atinge uneori niveluri extreme, cu efecte negative asupra performanței.

De asemenea, în ciuda a jumătate de secol de industrializare forțată și a aproape două decenii de tranziție la economia liberă, majoritatea românilor își păstrează încă esența țărănească, eminentamente conservatoare. Timpul este în afara istoriei, iar informațiile se transmit printr-o comunicare cifrată, de tip „context ridicat”. Importanța timpului pentru succesul organizațiilor nu este bine înțeleasă, deoarece Timpul este legat de ritmurile Naturii și nu de ritmurile afacerii.

Mai mult, consecințele anilor de îndoctrinare comunistă nu pot fi ignorate:

- frica, activă mai ales la nivel de subconștient, că, dacă cineva își exprimă deschis opiniile personale, acel cineva ar putea suferi consecințe grave; această tendință se transferă și se extinde la nivelul tuturor relațiilor interumane, de la suspiciune la nivel individual, la secretomanie în privința stocării și manipulării unor date cărora li se dă o importanță mai mare decât au în mod real;
- lipsa de încredere în cuvântul spus (nevoia de a căuta sensuri ascunse în tot ceea ce se afirmă);
- nevoia de supunere în fața factorilor de decizie și control, care reflectă distanța mare față de putere;
- dihotomia conceptuală evidentă între efortul în muncă și succes, între muncă și satisfacție și între performanță și recunoaștere / recompense;
- credința distorsionată, dar încă foarte persistentă, că toți trebuie să fie egali în mizeria generală („sindromul caprei vecinului”).

Din fericire, românii au început să conștientizeze că aceste credințe sunt contraproductive și depun eforturi pentru a găsi noi semnificații și modele pentru a se schimba. Dar, din nefericire, societatea românească a experimentat pe propria piele că schimbarea culturală nu poate fi nici ușoară, nici rapidă și că orientările culturale, atât la nivel național, cât și la nivel organizațional, își pun amprenta pe modul de dezvoltare a economiei și societății în ansamblu.

În general, rezultatele cercetărilor atrag atenția asupra faptului că există o dihotomie pronunțată între planul formal, declarativ și comportamentele *de facto* practicate ca forme de expresie a valorilor culturale, iar acest lucru se reflectă, atât la nivel național, cât și la nivel organizațional. Chiar dacă există, mai ales la nivel organizațional și instituțional, orientări culturale care determină seturi de valori recunoscute și recomandate ca importante, cum ar fi „valorile Uniunii Europene”, alte orientări, persistente la nivelul contextului național, ascunse și mult mai profunde, sunt utilizate în practică.

### **3. Impactul orientărilor culturale asupra managementului calității în context organizațional românesc: crearea și consolidarea culturii calității**

Pentru a identifica ce trebuie să facă organizațiile românești pentru fi performante în medii economice competitive, trebuie amintite orientările culturale și valorile esențiale necesare pentru a asigura construcția și consolidarea culturii calității:

- îmbunătățire și învățare continuă (orientare pe termen lung);
- focalizare pe procese și nu pe funcții;
- oamenii sunt capitaluri și nu costuri;
- stabilire priorități și obiective (comunicare cu context scăzut; timp monochronic; orientare pe termen lung);
- stabilirea de reguli și proceduri (comunicare cu context scăzut; grad mare de evitare a incertitudinii);
- schimbare, flexibilitate și inovare;
- asumare de riscuri și responsabilități (individualism; distanță mică față de putere);
- leadership transformațional / inspirațional;
- exemplu personal;
- comunicare eficace și consecventă pe toate direcțiile, inclusiv feedback vertical-ascendent și vertical-descendent (distanță mică față de putere);
- pasiune și dedicare;
- încredere și deschidere;
- distincție difuză între manageri și subordonați (distanță mică față de putere; individualism);
- lucrul în echipă (echilibru între colectivism și individualism).

Considerând orientările culturale identificate în cadrul studiilor în conjuncție cu aceste elemente esențiale ale culturii calității, pot fi evidențiate o serie de schimbări necesare în cadrul organizațiilor românești pentru a alinia contextul cultural cu cerințele managementului calității:

#### *De la comunicare cu context ridicat la comunicare cu context scăzut*

Pot fi utilizate intervenții care să promoveze implementarea experimentală a unor sisteme cu context scăzut, cum ar fi proceduri și instrucțiuni de lucru clare, determinând astfel angajații să descopere singuri ce beneficii pot să aibă dacă știu în detaliu ce au de făcut.

De asemenea, (re)proiectarea și implementarea unor noi sisteme comunicaționale în cadrul organizației, care să permită acces nelimitat la informații prin introducerea comunicării vertical-ascendente și laterale cu ajutorul tehnologiilor IT&C, precum și crearea unui climat de deschidere și încredere sunt esențiale. Este critic să se aibă în vedere că factorul „comunicare cu context scăzut” conduce la supraîncărcare informațională, deci o abordare echilibrată este esențială.

#### *De la organizarea polichronică la organizarea monochronică a timpului*

Intervențiile trebuie să evidențieze importanța planificării și programării activităților, valoarea termenelor de execuție în afaceri etc. pentru a elimina gradat mentalitățile de tip „oricum nu știm ce se va întâmpla mâine” și „las’ că merge și așa”.

Este critic ca aceste noi orientări și valori să fie internalizate de către angajați pentru că altfel rezultatele pot fi opuse celor dorite. Pentru a ajuta procesul, este neapărat necesar să se implementeze un sistem stimulativ de recompense, care să combine în mod echilibrat și creativ, atât recompense financiare, cât și recompense non-financiare.

#### *De la distanță mare la distanță mică față de putere*

În era unei revoluții științifice și tehnologice spectaculoase, când forța de muncă este mai educată ca niciodată în trecut, participarea tuturor angajaților la procesul decizional,

împreună cu asumarea de riscuri și responsabilități, este un element cheie pentru a asigura nivele înalte de calitate și performanță (cercuri de calitate, management participativ etc.).

Renunțarea la o parte din putere și acceptarea tuturor îndatoririlor și responsabilităților legate de putere sunt probleme foarte delicate, care trebuie de asemenea internalizate de către membrii organizației pentru a fi eficace. Determinarea managementului la vârf, împreună cu acțiuni ample de training și facilitare a proceselor de grup pot fi cheia către rezultate eficace.

*De la „oamenii sunt leneși și predispuși să înșele” la „oamenii sunt perfectibili”*

„Oamenii sunt leneși și predispuși să înșele” este una dintre credințele cele mai profunde, deci foarte greu de schimbat. Intervențiile trebuie să fie bilaterale, de la nivel managerial spre nivelele operaționale și invers. Valorizarea corectă a oamenilor (capitaluri, nu costuri), încredere, perseverență, implicare, responsabilitate și răspundere și un sistem de recompense bazat pe performanță, creativ și motivant, sunt esențiale. Desigur, intervențiile la nivel organizațional sunt necesare, dar nu și suficiente: trebuie acționat în aceeași măsură și la nivelul culturii naționale (mai ales prin intermediul sistemului educațional de toate gradele).

*De la orientare spre interior la orientare spre exterior*

Lipsa de perspectivă asupra lumii exterioare generează situații dramatice în organizații: stocuri supradimensionate, dezvoltarea de produse fără conexiune clară cu nevoile și dorințele clienților, sisteme inadecvate de promovare și distribuție etc.

Mentalitatea cea mai periculoasă este: „las’ că merge și așa...”. Intervențiile trebuie bazate pe creativitate, inovare, cunoaștere împărtășită, acceptarea încercării și erorii (fără rea intenție!) ca experiențe de învățare, activități intensive de cercetare-dezvoltare și scanare dinamică a mediului extern. Metode de tipul „Casa calității” (Quality Function Deployment), aplicate cu consecvență mai ales la interfața cu clienții sunt deosebit de eficace pentru a realiza internalizarea nevoii de orientare spre exterior la nivelul întregului sistem.

*De la imobilitate, individualism și oportunism la flexibilitate, lucru în echipă și oportunități egale*

La nivel individual (și adesea și la nivel departamental) a fost identificată o mixtură de colectivism și individualism concretizată prin ideea că „toți trebuie să fie egali”, pe de o parte și oportunism individualist, pe de altă parte, care au drept consecință lipsă de colaborare, de cooperare și de schimburi de informații pe bază de reciprocitate.

Pot fi adaptate și aplicate o serie de intervenții specifice, dintre care lucrul în echipă (facilitare, team building etc.), atât în cadrul organizației, cât și în exterior, este poate cel mai important în relație cu aplicarea de sisteme de management al calității în cadrul unor structuri din ce în ce mai plate, bazate pe relații între profesioniști ai „societății cunoașterii”, cu distanță mică față de putere. Desigur, sistemele asociate de motivare și recompensare sunt extrem de importante pentru a avea succes.

#### **4. Concluzii**

Implementarea eficace a sistemelor de management al calității, oricare ar fi acestea, poate fi realizată cu succes numai dacă se consideră, încă din fazele de decizie de aplicare și proiectare, impactul potențial al orientărilor și valorilor culturale existente în cadrul organizației. Dacă o diagnoză serioasă identifică aliniere culturală, deci pre-existența unei culturi a calității sau a unei înclinații a sistemului spre abordarea calității, atunci sistemul ales are șanse mari să funcționeze. Dacă, însă, diagnoza identifică diferențe culturale esențiale între sistemul existent și cel proiectat, atunci implementarea va eșua.

Organizațiile trebuie să conștientizeze că, oricâte eforturi se vor face, dacă actorii nu cred cu adevărat în calitate, adică dacă nu a fost consolidată o cultură a calității, oricât de performante ar fi sistemele proiectate, acestea nu au șanse să fie implementate cu succes. Rezultatul poate fi cel mult un manual al calității și o mult dorită șampilă, care de fapt nu reflectă prea multe în ochii clientului cu privire la calitatea produselor sau / și serviciilor oferite.

Chiar dacă un anumit model s-a dovedit de succes în alte organizații și contexte, chiar dacă contextele respective par a fi similare, orientările culturale specifice, la nivel național și organizațional, trebuie considerate cu cea mai mare atenție și trebuie proiectate și implementate ajustări (acolo unde este posibil!) care să permită funcționarea sistemului de management al calității la parametrii proiectați.

Pentru organizațiile românești, se poate estima că schimbările culturale necesare pentru a susține sisteme viabile de management al calității trebuie orientate către deplasarea centrului de greutate de la conservatorism, lipsă de transparență și încredere, orientare spre interior, polychronism și comunicare cu context ridicat la atitudini proactive, dinamism și flexibilitate, deschidere și încredere, sinergie, valorificare mai eficientă a timpului și performanță prin inovare și îmbunătățire continuă.

Construcția unor organizații capabile să realizeze nivele înalte de calitate și performanță în medii înalt competitive, nu este o sarcină ușoară și nici rapidă. Implicare, dedicare, consecvență, muncă intensă și inteligentă, precum și o perspectivă clară a viziunii și misiunii sunt factori critici. Cel mai mare dușman este mentalitatea: „așa suntem noi... luați-ne așa cum suntem... nimic nu ne poate schimba!”.

Dar schimbarea este posibilă atunci când există voință și perseverență, iar nevoia de schimbare este bine înțeleasă și acceptată.

## REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Denison, D. R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons. (New York, 1990)
2. Eliade, M. *The Myth of the Eternal Return*. Pantheon Books. (New York, 1954)
3. Garvin, D. A.; Roberto, M. A. *Reinforcing Values: A Public Dressing Down*. HBS. (Boston, 2005)
4. Hall, E. T. *Beyond Culture*. Anchor Books, Doubleday. (New York, 1989)
5. Hall, E. T. *The dance of life. The other dimension of time*. Anchor Books, Doubleday. (New York, 1983)
6. Henry, G. T. *Practical Sampling*. Applied research series. SAGE Publications. (Newbury Park, 1990)
7. 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)
8. Hofstede, G. *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw-Hill Book Comp. (London, 1991)
9. Hofstede, G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. SAGE Publications. (Beverly Hills, CA, 1980)
10. Huțu, C. A. *Les orientations culturelles versus la responsabilité sociale et le développement durable en Roumanie*. Proceedings: *Le 72<sup>ème</sup> Congrès de l'ACFAS*. Université du Québec à Montréal. (2004): 129-137
11. Huțu, C. A. *Cultură, schimbare, competiție. Cazul transferului de tehnologie în firme românești*. Ed. Economica. (București, 2003)
12. Huțu, C. A. *Cultură organizațională și leadership*. Ed. Venus. (Iași, 2002)
13. Huțu, C. A. *Cultura calității, leadership, învățare*. În Rusu, C. (Coord.) *Manual de inginerie economică. Managementul calității*. Ed. Dacia. (Cluj-Napoca, 2002)

14. Huțu, C. A. *On the Relationships Between Organizational Culture and Technology Transfer: Towards a Romanian Perspective* (A). În C. Rusu (Ed.), Proceedings of the 2<sup>nd</sup> international conference: Management of technological change. Ed. Economica. (București, 2001): 411-415
15. Huțu, C. A. *Cultură organizațională și transfer de tehnologie*. Ed. Economica. (B(2001).București, 1999)
16. Huțu, C. A. *Introducing Organization Development to Romania: A cultural perspective*. The Organization Development Journal. 15(3). (1997): 75-81
17. Huțu, C. A. *Corporate Culture Between Myth and Reality: A Romanian Perspective*. Unpublished Working Paper. Loyola University. (Chicago, 1995)
18. Huțu, C. A.; Avasilcăi, S.; Apostolou, A. *Introducere în asigurarea calității*. Ed. Economica. (București, 2001)
19. Huțu, C. A.; Rusu, C. *Future Transitions: Beyond Individual Creativity*. In C. Rusu (Ed.), Proceedings of the 1<sup>st</sup> International Conference: Management of Technological Change. Economica Publishers. (București, 1999): 157-162
20. Moingeon, B.; Soenen, G. *Corporate and Organizational Identities*. Routledge (New York, 2002)
21. Oakland, J. S. *Total Quality Management: Text with Cases*. Butterworth-Heinemann (Oxford, 2000)
22. Robbins, S. P. *Organizational Behavior. International Edition*. Prentice Hall. (Upper Saddle River, New Jersey, 2001)
23. Robbins, S. P. *Essentials of Organizational Behavior*. Prentice Hall. (Englewood Cliffs, New Jersey, 1992)
24. Rosinski, Ph. *Coaching Across Cultures*. Nicholas Brealey Publishing. (London, 2003)
25. Rusu, C., & Huțu, C. A. *The impact of Corporate Culture on Technology Transfer: Overview of the Romanian Textiles Industry*. În Proceedings of the 78<sup>th</sup> Textiles Institute World Conference: „Textiles and the information society”. Vol. 3. (Thessaloniki, 1997): 415-429
26. Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition. Wiley Publishers. (New York, 2004)
27. Schein, E. H. *Models and Tools for Stability and Change in Human Systems*. Reflections. 4. No. 2. (2002)
28. Schein, E. H. *Notes Toward a Better Understanding of Process*. OD Practitioner. 34. No. 2. 3-6. (2002)
29. Schein, E. *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. Jossey-Bass Publishers. (San Francisco, 1985)
30. Stanciu, I.; Huțu, C. A. *Organization Culture and Structural Changes in Romanian Companies*. În C. Rusu (Ed.), Proceedings of the 1<sup>st</sup> International Conference: Management of Technological Change. Economica Publishers. (București, 1999): 191-198