From Organizational Culture to Innovation and Total Quality Management. Theory and Strategies

[De la cultura organizațională spre inovație și managementul calității totale. Teorie și strategii]

Mădălina HIDEG¹

¹ PhD in Sociology, Associate instructor at Babeș-Bolyai University Cluj-Napoca, madalina.hideg@gmail.com

Abstract: The total quality management is essential to the survival of any organization, beyond representing a mere competitive or comparative advantage. It means that all the resources of the organization have to work together for achieving top quality organizational outputs. This process can't happen out of a sudden, but it is the result of the endeavor of the whole organization. Sometimes, it takes a complete re-invention of the organization, that couldn't be possible without adequate management strategies for change and innovation. Thus, the diagnosis of the organizational culture is an essential milestone within the effort to understand and further to save the organization from self destruction which is due to the lack of adaptation. Describing the context of the organization of the future, with all its key elements, is also important in order to be able to respond to the new challenges. This article proposes some models for diagnosis of the culture of the organization, it creates the image of the organization of the future that frames the strategies for the right management and leadership, it strings some strategies against resistance to change and innovation, all in order to create the premises for the total quality management.

Keywords: *organizational cultures; innovation; strategic change management; Total Quality Management.*

How to cite: Hideg, M. (2018). From Organizational Culture to Innovation and Total Quality Management. Theory and Strategies. *Anuarul Universității "Petre Andrei" din Iasi, Fascicula: Asistența Socială, Sociologie, Psihologie*, 21, 36-57. <https://doi.org/10.18662/upasw/14>

Introducere

Cultura în general cuprinde totalitatea tranzacțiilor dintre om și mediu, desemnând lucrurile cărora li se acordă atenție și cele care sunt ignorate (Hall, 1989). Mediul prismatic selectiv așezat între om și exterior este determinat în mare măsură de *habitus* (Bourdieu, 2000) – un sistem de dispoziții stabil în timp, care structurează și este ghidat de principii organizatoare de practici și de reprezentări. Cultura națională reprezintă cel mai înalt nivel al culturii, manifestat la scara unei societăți naționale sau regionale (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998), influențând prin urmare manifestările membrilor săi în interiorul unor subculturi cum ar putea fi considerate, ușor forțat, culturile organizaționale.

Cultura organizațională este o caracteristică socială importantă care influențează comportamentul organizațional, de grup și individual (Cameron & Quinn, 2011), este o programare mentală colectivă care deosebește pe membrii unei organizații de membrii altei organizații (Hofstede, 1996) și cuprinde principalele valori, artefacte și tipare comportamentale care guvernează modalitatea în care oamenii dintr-o organizație interacționează unul cu celălalt și investesc energie în muncă și în organizație în sens larg (Van Muijen & et. al., 1999).

Având în vedere că mediul extern al organizațiilor este flexibil și în continuă dinamică, organizațiile trebuie să se adapteze pentru a răspunde acestor provocări determinate de schimbările de mediu, iar adaptarea se face în primul rând la nivelul culturii organizaționale. Diagnoza organizațională este absolut necesară în vederea identificării elementelor de cultură organizațională care ar fi cele mai potrivite pentru a fi angrenate în procesul de schimbare și adaptare. De altfel, prin cultura organizațională se identifică factorii determinanți care influențează membrii organizației în direcția implementării unei anumite acțiuni (Schein, 1985) și reprezintă modul învățat de gândire în organizație (Chirică, 1996).

Adaptarea organizației la factorii noi de mediu, care o transformă într-o *organizație a viitorului* (Tofler, 1995a), depinde de capacitatea organizației de a învăța și de a inova, în vederea practicării unui management al calității totale. Aceste trei direcții reprezintă principalele aplicabilități ale identificării caracteristicilor culturii unei organizații, în condițiile în care, după cum se va vedea, unele culturi organizaționale sunt, de exemplu, mai deschise spre inovație decât altele, iar anumite stiluri manageriale favorizează schimbarea mai mult decât altele.

În continuare, se vor trece în revistă trei modele de identificare a culturii organizaționale, după care se va creiona portretul organizației viitorului din care va reieși faptul că inovația este un proces *sine qua non* prin care organizațiile se vor adapta noilor condiții, iar managementul calității totale este mai mult decât un avantaj competitiv și comparativ – devine condiție de supraviețuire a organizațiilor. Schimbarea organizațională este și ea un proces de management, iar rezistența la schimbare poate fi contracarată prin dezvoltarea unor anumite strategii.

Modele de identificare a caracteristicilor culturii organizaționale

Modelul dimensiunilor interculturale propus de Geert Hofstede și colaboratorii săi

Pornind de la un studiu efectuat în compania multinațională IBM cu angajați din peste 50 de țări, Hofstede și colaboratorii săi (2010) au dezvoltat un model de identificare a trăsăturilor unei culturi naționale, transferabile într-o oarecare măsură și culturilor organizaționale în ideea în care, într-o organizație, individul nu va acționa în afara tiparelor morale, comportamentale și valorice pe care deja și le-a dezvoltat și care sunt tributare mediului cultural din care provine.

Modelul propus s-a bazat inițial pe patru dimensiuni, la care ulterior s-au adăugat încă două. Măsurătoarea din 2010 cuprinde rezultate pentru 76 de țări, printre care și România (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/romania/>).

Prima dimensiune este *distanța față de putere*, care măsoară gradul de inegalitate în societate. În România, distanța față de putere este mare, ceea ce s-ar traduce prin percepția că oricine deține putere este drept și bun, cei de la putere au avantaje, puterea însăși bazându-se pe familie, prieteni, pe charisma și abilitatea de a folosi forța, regulile predominante și sistemele filosofice subliniind ierarhia și diferența (Hofstede, 1996). Mai mult, oamenii acceptă ierarhia ca pe ceva imuabil, care nu are nevoie de justificări suplimentare. În organizații, ierarhia reflectă inegalități inerente, centralizarea este frecventă, subordonații așteaptă să li se spună ce să facă, iar șeful ideal este un adept al stilului de management autocrat (precizări făcute la identificarea scorului de țară pe site-ul proiectului, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/romania/>).

A doua dimensiune este plasarea pe axa *colectivism-individualism*, măsurându-se puterea grupului asupra individului; românii manifestă mai mult colectivism, care este caracteristic societăților în care oamenii sunt integrați de la naștere în subgrupuri puternice, strânse, care pe toată durata

de viață a omului continuă să-l protejeze în schimbul unei loialități mutuale (Hofstede, 1996). Organizațiile din culturile colectiviste, cum este și cea românească, sunt văzute ca familii, iar managementul organizațiilor este de fapt managementul grupurilor (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/romania/>).

A treia dimensiune este dată de axa *valorilor feminine versus valori masculine* care caracterizează cultura națională. În țara noastră predomină valorile feminine, care presupun, printre altele, o preferință pentru rezolvarea conflictelor prin negociere și compromis (Hofstede, 1996). Cultura feminină este una consensuală, care pune accent pe calitatea vieții. În societățile feminine, se muncește pentru a trăi (bine), managerii tind spre consens, oamenii apreciază echitatea, solidaritatea și calitatea, mai puțin decât competiția și lupta pentru a fi cel mai bun (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/romania/>).

A patra dimensiune este *evitarea incertitudinii*, care indică măsura în care membrii unei culturi se simt amenințați de situații incerte sau necunoscute; gradul de evitare a incertitudinii în România este aproape de maximum, ceea ce implică preferința pentru evitarea riscului și un conservatorism ridicat. În plus, manifestarea unui nivel ridicat de evitare a incertitudinii presupune că membrii respectivei culturi sunt mai emoționali, având o nevoie intrinsecă de aderare la norme. Aceștia încearcă să reducă anxietatea generată de incertitudine prin planificare și prin utilizarea unor reguli rigide care, fiind defensive, sunt prea inflexibile și nu funcționează (David, 2015). Acest tip de cultură este rezistentă la inovație (<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/romania/>).

De menționat că rezultatele pentru România în ceea ce privește aceste patru dimensiuni au fost prezentate și mai devreme, în 2001 (Hofstede, 2001), și au fost identice cu cele din 2010, de unde denotă faptul că cel puțin pe parcursul celor aproape zece ani, nu s-au înregistrat diferențe de natură să schimbe în vreun fel specificul cultural național.

A cincea dimensiune este *orientarea pe termen lung*, care presupune că siguranța personală și securitatea sunt accentuate, descurajându-se inițiativa, riscul de a cerceta și flexibilitatea în a lua decizii (Hofstede, 1996). Cultura orientată pe termen lung are preferințe pentru valori pragmatice, este o cultură orientată spre viitor, adaptare și dorința de recompensă. Membrii acestei culturi respectă tradițiile și obligațiile sociale, fiind dispuși să sacrifice elemente ale prezentului pentru beneficii viitoare. La polul opus, cultura orientată pe termen scurt este îndreptată spre trecut și prezent, membrii respectă tradițiile și obligațiile sociale, dar caută recompense pentru prezent

și nu sunt dispuși la sacrificii pentru viitor (David, 2015). Cultura românească se află într-un oarecare echilibru pe această axă, tinzând ușor spre orientarea pe termen lung.

A șasea dimensiune este dată de *stilul represiv versus stil indulgent*. Dimensiunea este definită ca reprezentând gradul în care oamenii încearcă să își controleze dorințele și impulsurile, bazându-se pe modul în care au fost crescuți. Un control ridicat este caracteristic culturilor represive, iar un control redus este caracteristic culturilor indulgente. Cultura românească este represivă, cu tendințe spre cinism și pesimism; societățile represive nu pun accent pe activitățile de petrecere a timpului liber și controlează gratificarea propriilor dorințe. Oamenii percep că acțiunile lor sunt constrânse de normele sociale și simt că a fi indulgenți cu ei înșiși este un lucru greșit (rezultatele pentru acest indicator sunt preluate de pe site-ul oficial al modelului Hofstede Insights, 6D- Model - <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/romania/>).

Hofstede a dorit să găsească o aplicabilitate directă a modelului 6D în definirea culturii organizaționale. În urma unui studiu restrâns la douăzeci de unități din două țări, a identificat șase dimensiuni ale culturii organizaționale (Hofstede, 2011): orientare spre proces vs. orientare spre rezultate; orientare spre salariați vs. orientare spre muncă; profesional vs. parohial; sistem deschis vs. sistem închis; control redus vs. control intens; prescriptiv-normativ vs. pragmatic. Rezultatele însă nu au fost considerate suficient de relevante pentru extinderea cercetării și prezentarea rezultatelor la nivel național.

Este posibil ca anumite elemente ale culturii naționale să fie supuse schimbării, mai ales în urma schimbării de generații. De exemplu, caracterul colectivist al culturii românești ar putea fi abandonat în favoarea individualismului: colectivismul este bazat pe factori culturali (de exemplu siguranță) și nu pe factori bioecologici (polimorfisme genetice, patogeneză a mediului), ceea ce îl face instabil (David, 2015), iar un input economic mai mare pe viitor ar putea influența major trecerea spre individualism. Există deja studii (Shulruf & et al, 2011) care arată că profilul psihocultural al elevilor români este mai individualist.

Modelul propus de Trompenaars și Hampden-Turner

Trompenaars și Hampden-Turner (1997) propun șapte dimensiuni ale culturii naționale (mai ales în materie comunicațională, aplicată în medii de business și management) în baza cărora creionează apoi patru modele de cultură organizațională. Cercetătorii pleacă de la premisa că există trei mari dimensiuni în baza cărora se pot identifica diferențele culturale, dimensiuni

care de fapt reprezintă dispoziții atitudinale legate de modul în care oamenii aleg să răspundă provocărilor: se folosesc mai mult de relațiile interpersonale (care presupun alte cinci dimensiuni), contează raportarea față de trecerea timpului, respectiv contează relația cu mediul înconjurător.

Prima dimensiune culturală este dată de *relația dintre universal și particular*. Comportamentul de tip universal este bazat pe reguli, este abstract și apreciază egalitatea, în timp ce comportamentul axat pe particular pune accent pe natura excepțională a circumstanțelor, presupunând obligații particulare față de oamenii cunoscuți. România este încadrată printre țările cu o cultură universalistă. Oamenii aderă la standarde general recunoscute iar relațiile interpersonale sunt reglementate la nivel formal prin legi, norme, valori generale și obligații. Regulile primează în fața relațiilor interpersonale.

A doua dimensiune este dată de relația dintre *individualism și colectivism*. Dacă prima caracteristică presupune o orientare către sine, cea de-a doua implică orientarea către obiectivele și scopurile comune. România se numără printre țările puternic individualiste. Persoana este mai importantă decât grupul. Oamenii sunt adepții libertății personale și iau propriile decizii. În culturile individualiste, aprecierea și recompensa sunt oferite performanței individuale; nevoile personale sunt mai importante decât nevoile organizației, iar oamenilor li se permite să fie creativi și să învețe din greșeli.

A treia dimensiune aparține distincției dintre *culturile afective și culturile neutre*. Se urmărește gradul în care elementul emoțional este implicat în comunicare, mai ales în relațiile de afaceri; în culturile neutre, oamenii trebuie să își controleze emoțiile și să își ghideze acțiunile după rațiune și nu după sentimente. În culturile emoționale, oamenilor li se permite să își exprime liber emoțiile la locul de muncă. România nu se numără printre țările inventariate în ceea ce privește această dimensiune.

A patra dimensiune urmărește diferența dintre *culturile specifice și culturile difuze*. În culturile specifice, managerul separă relațiile determinate de sarcinile pe care le are angajatul în cadrul firmei cu alte tipuri de relații atunci când interacționează cu acesta. Relațiile profesionale și cele personale nu trebuie amestecate, de unde denotă faptul că oamenii pot avea relații productive de muncă fără a dezvolta relații personale. România nu este prezentă în lista țărilor pentru care s-a măsurat acest indicator.

A cincea dimensiune este legată de *atribuirea vs. dobândirea statutului*: statutul dobândit prin forțe proprii se referă la „a face”, iar statutul atribuit (prin apartenența la familie, clasă, gen) se referă la „a fi”. România are o cultură de atribuire a statutului.

A șasea dimensiune este *relația cu timpul*: se face deosebire între timpul sincron și cel policronic. Culturile care au o percepție sincronă asupra timpului percep trecutul, prezentul și viitorul ca realități interconectate, astfel că membrii acestor culturi vor putea lucra simultan în cadrul mai multor proiecte, angajamentele sunt mai flexibile pentru că timpul însuși este flexibil. Pentru membrii culturilor care au o percepție secvențială asupra timpului, ordinea petrecerii evenimentelor este importantă, timpul este prețios (timpul înseamnă bani), având o apreciere deosebită pentru planificare și punctualitate. România nu este pomenită la această dimensiune.

Orientarea spre interior sau spre exterior este ultima dimensiune a modelului; în cazul orientării spre exterior, organizația este „produs al naturii”, punctul de referință al activității organizației aflându-se în afara acesteia; oamenii trebuie să trăiască în armonie cu ceilalți și cu mediul din care provin și trebuie să se adapteze circumstanțelor. În cazul culturii orientate spre interior, percepția este aceea că oamenii controlează mediul, dacă au suficientă expertiză. Oamenii pot și au dreptul să domine natura, cu efort. Atitudinea față de mediu în general se manifestă și în cazul mediului organizațional. România se află printre țările cu orientare spre interior.

Plecând de la aceste dimensiuni ale culturii naționale și de la premisa că în cazul culturii organizaționale (trasată nu numai de tehnologii și piețe, ci și de preferințele culturale ale liderilor și ale angajaților – iată de ce este relevantă studierea în prealabil a culturii naționale) există două dimensiuni mai importante – egalitate vs. ierarhie și orientare spre sarcină vs. orientare spre persoană, Trompenaars identifică patru tipuri de organizații: Familia, Turnul Eiffel, Racheta ghidată și Incubatorul. Fiecare manifestă, într-o măsură mai mare sau mai mică, unele dintre caracteristicile culturii naționale. În România se consideră că se întâlnesc într-o măsură destul de mare și organizații de tip familie, și de tip turn Eiffel.

Modelul lui Quinn și Cameron (modelul valorilor concurente)

Spre deosebire de modelele anterioare în care se pleacă de la identificarea elementelor culturii naționale pentru a ajunge la cultura organizațională, Quinn (iar ulterior Quinn și Cameron) propune direct patru orientări ale culturii organizaționale care au la bază două dimensiuni polarizate: orientarea organizației spre interior vs. orientare spre exterior, respectiv flexibilitate vs. control.

Modelul valorilor concurente este un model complex, care include dimensiuni ale organizării identificabile în orice activitate organizațională. Modelul măsoară practic eficacitatea organizațională și este în concordanță cu cei patru determinanți biologici, nevoi, care există în creierul uman:

nevoia de a acumula, nevoia de a crea legături, nevoia de a învăța și nevoia de apărare (Lawrence & Nohria, 2002). În plus, modelul valorilor concurente realizează un conținut descriptiv al culturii organizaționale, identifică dimensiuni prin care pot fi evaluate similarități și diferențe între culturi și sugerează instrumente și tehnici de analiză organizațională care permit măsurarea și reprezentarea culturii (Howard, 1998).

Quinn (1988) identifică patru orientări ale modelului valorilor concurente (competing values model): *orientarea spre sprijin* (printre conceptele utilizate se numără participarea, cooperarea, spiritul de echipă și angajamentul față de individ), *orientarea spre inovație* (printre conceptele utilizate se află creativitatea, deschiderea spre schimbare, anticiparea, experimentarea, diminuarea controlului ierarhic, implicarea angajaților), *orientarea spre reguli* (concepte: respect pentru autoritate, diviziunea muncii, structură ierarhică, comunicare scrisă, de sus în jos) și *orientarea spre scop* (concepte: rațiune, indicatori de performanță, realizări).

O echipă de cercetători din 12 țări, reunită sub numele de „FOCUS Group”, a încercat, pe baza acestui model, să găsească un instrument unitar, internațional, de măsurare și determinare a culturii organizaționale în companiile europene (Van Muijen & et al, 1999). În urma operaționalizării indicatorilor, șapte dintre cele opt scale au întrunit criteriile psihometrice (mai puțin orientarea spre reguli), însă aplicarea efectivă a chestionarului rezultat a întâmpinat dificultăți.

O altă operaționalizare a modelului s-a făcut prin OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument - <https://www.ocai-online.com/blog/2016/09/Organizational-culture-Create-Collaborate-Control-Compete>), metodă ipsativă de măsurare. Măsurările de tip ipsativ sunt folosite cu precădere în psihologie și se bazează pe experiențele anterioare ale individului, în funcție de care acesta va trebui să aleagă dintre variantele puse la dispoziție; atunci când sunt folosite în alte domenii, sunt contestate de statisticienii riguroși dar li se recunosc meritele de a reduce biasarea răspunsurilor legată de dezirabilitatea socială (Van Eijnatten & et al, 2015). O critică importantă a măsurătorilor ipsative este dată de faptul că pot crește rata non-răspunsurilor, întrucât este posibil ca niciuna dintre variantele propuse să nu descrie suficient de bine o situație în care individul se regăsește frecvent (Baron, 1996).

În urma aplicării acestui instrument, validat deja la scară largă, se pot identifica patru tipuri de culturi organizaționale (Cameron & Quinn, 2011): cultura adhocratică (cultură care valorizează creativitatea), cultura de clan

(cultură care valorizează colaborarea), cultura ierarhică (valorizează controlul) și cultura de piață (valorizează competiția).

În România, modelul valorilor concurente operaționalizat prin OCAI a fost utilizat pentru identificarea caracteristicilor culturii organizaționale în mediul universitar (Rus & et. al., 2017 sau Hudrea, 2015). Valorile dominante rezultate pentru cultura organizațională din cadrul Universității Babeș-Bolyai au fost cele birocratice și cele care aparțin culturii de clan.

Organizația viitorului

Contextul general de dezvoltare a organizației viitorului este dat de globalizare. Interdependența economică va prima în fața independenței economice, producându-se o împărțire a sarcinilor economice între națiuni. Sistemul economic nu va cunoaște avântul preconizat decât în tandem cu sistemul de telecomunicații. Tehnologia informației va juca un rol la fel de important, viteza schimbului informațional fiind de cele mai multe ori crucială în atingerea în timp record a scopurilor prestabilite. Va crește belșugul acestei perioade, întrucât angajații vor avea o înaltă calificare și vor câștiga cele mai ridicate salarii obținute vreodată, creșterea veniturilor acestora ducând la dispariția clasei de mijloc (Naisbitt & Aburdene, 2003).

Forțele care conduc la asemenea schimbări structurale de proporții sunt reprezentate de piețele globale și competiția mondială, de creșterea ritmului schimbării, de noile viziuni ale oamenilor și de noile tehnologii (Edvinsson & Malone, 1997).

În acest context al globalizării, în care libera circulație a persoanelor, a capitalurilor și a bunurilor sunt ridicate la nivel de normă instituționalizată, determinând existența unor grupuri compozite, *inteligența culturală* va trebui să devină o caracteristică a membrilor organizațiilor. A avea inteligență culturală înseamnă a fi capabil, din exterior, să decodezi gesturile, atitudinile, comportamentul unei persoane, oricât de nefamiliare sau ambigue ar părea, a crește din punct de vedere personal prin învățarea continuă și buna înțelegere a moștenirii culturale diverse, a valorilor etc., și a gestiona eficient relațiile cu oameni care au un background cultural diferit (Popa, 2005a).

Ad-hocrația este răspunsul la provocările lumii viitorului. Asistăm nu la triumful, ci la prăbușirea birocratiei, la nașterea unui nou sistem organizațional, care va intra tot mai mult în conflict cu birocratia și în cele din urmă o va înlocui. Aceasta este organizația viitorului – *ad-hocrația*” (Toffler, 1995a). Ad-hocrația este un caz particular al unui tip mai mare de organizație pe care Toffler (1995b) o denumește „organizația pulsatilă”, care se dilată și se contractă în mod regulat; într-o ad-hocrație, „pulsatili” se

extind și se comprimă treptat, o echipă de proiect îndeplinind o singură sarcină: se dezvoltă o dată, apoi intră în declin și este dezmembrată.

Toffler (1995b) identifică trei *caracteristici ale birocrăției* ca variantă de structură organizațională: *ierarhia* (omul organizațional șters, fără convingeri personale sau fără a avea curajul de a le manifesta, se încadra într-o ierarhie verticală), *permanența* (birocratul este imobil, străduindu-se să-și asigure securitatea economică) și *diviziunea muncii* (individul execută operațiuni bine definite de către regulile organizației și era apreciat după precizia pe care o punea în respectarea regulamentului). Birocrația are însă și virtuți: ”tinde să conserve resursele și să le aplice rațional, aduce cu sine continuitate și dă posibilitatea unui grad de planificare imposibil de atins într-o întreprindere administrată arbitrar” (Toffler, 1997).

Întocmirea birocratică este ideală pentru rezolvarea problemelor de rutină; însă, într-o eră în care totul se petrece cu o viteză de neimaginat, se cere și o nouă abordare a provocărilor. Departamentele încremenite sunt înlocuite de echipe de proiect. De altfel, echipele operative, precum și alte grupuri ad-hoc, proliferază în toate birocrățiile. Apariția unor astfel de componente organizaționale de scurtă durată este explicată prin modularism, definit ca „modalitate de prelungire a durabilității întregii structuri prin scurtarea duratei de viață a componentelor sale, care se folosesc și se aruncă” (Toffler, 1995a).

În situația în care se preconizează o îmbătrânire a populației (se presupune că o creștere a nivelului educațional, alături de creșterea nivelului de viață, alimentația îmbunătățită, reducerea mortalității infantile, îmbunătățirea condiției sociale a femeii și măsurile guvernamentale privind politica populației vor conduce la o scădere a natalității, după o perioadă în care sporul natural a avut cote alarmante – Okita, 1992), se impune o valorificare la maximum a forței de muncă prin menținerea în servicii a celor mai în vârstă și asigurarea unui loc de muncă celor doritori.

Tipul de comunicare specific ad-hocrațiilor este comunicarea „laterală”, fiind mai rapidă decât cea ierarhică, în situația în care condițiile mediului ambiant vor cere o capacitate mare de reacție promptă care să determine un grad sporit de adaptabilitate. Deteriorarea ierarhiei se intensifică prin intrarea în scenă a hoardelor de experți – specialiști în domenii esențiale, dar atât de înguste, încât oamenilor din vârf le e greu să-i înțeleagă. Managerii sunt siliți să se bazeze într-o măsură tot mai mare pe avizul acestor experți (Toffler, 1995b). Aceasta nu este singura modificare pe care managerii trebuie să o adopte în comportamentul lor pentru potențarea

dezvoltării ad-hocrațiilor, specifice viitorului. Dar mai multe se vor preciza în cele ce urmează.

Organizația viitorului și managerul său

Managerul unei organizații de tipul celei configurate anterior trebuie să-și adapteze conduita sub două imperative: imperativul inovației și imperativul vitezei (organizația trebuie să-și scoată repede pe piață noile produse sau servicii, înaintea concurenței). Comportamentul managerului trebuie să încurajeze creativitatea. Eroarea inteligentă trebuie tolerată (Toffler, 1995 b), iar brainstormingul ar trebui să fie o practică obișnuită în vederea identificării celei mai bune soluții sau idei. Teama că o idee care nu are finalitatea așteptată ar putea duce la concedierea celui care a inițiat-o se impune a fi înlocuită de manager cu încurajarea continuării gândirii proactive a angajatului. De asemenea, managerul viitorului va trebui să ia în calcul tot mai mult ideea de inteligență emoțională, adică abilitatea de a conștientiza atât propriile sentimente, cât și sentimentele celor din jur, și de a le utiliza eficient în luarea deciziilor personale și interpersonale (Popa, 2005b). În cadrul organizațiilor, inteligența emoțională poate genera o emoție negativă, dacă managerul folosește în mod frecvent criticismul, tonul ridicat, obținând de la angajați nemulțumire, teamă, furie, necooperare; munca este inefficientă, pentru că pentru îndeplinirea unei sarcini este nevoie nu numai de cunoștințe și deprinderi, ci și de emoție pozitivă (Popa, 2005b).

Managerul „noului val” trebuie să posede abilitatea de a valorifica la maximum aptitudinile celor pe care îi coordonează, asigurând astfel organizației o capacitate rapidă de adaptare la schimbare, de a răspunde stimulilor exteriori care pot provoca destabilizări sau chiar adevărate crize. O conducere eficientă trebuie să aibă în vedere și elementele exterioare, să intuiască tendințele majore, interesul pieței de desfacere, schimbările de ordin tehnologic și modificarea ciclurilor de producție (Naisbitt & Aburrdene, 2003).

Noul tip de conducător va fi acela care va avea câte ceva din caracteristicile unui profesor – știe să găsească mijloacele cele mai eficiente pentru ca răspunsurile să fie date de cei care le cunosc cel mai bine, specialiștii – și din cele ale unui antrenor – asigură recompense, încurajări, oamenii fiind cei care se ocupă de tot (Naisbitt & Aburrdene, 2003). Mai mult, acesta este un amestec pestrîț de șef de trib, comisari, baroni isteți și plini de importanță, șefi de galerie, tehnocrați tăcuți, patriarhi sau matriarhi de firme familiale, predicatori (Toffler, 1995b).

Managerul autocratic va fi înlocuit de unul cu viziuni democratice, care încurajează inițiativa și responsabilitatea individuală, care acordă o largă putere de decizie subordonaților, apelând astfel la spiritul lor de angajare. Un lider eficient poate câștiga încrederea angajaților dacă este el însuși un model: corect, deschis, competent și demn de încredere. Noul manager trebuie să-și fidelizeze oamenii, aceștia manifestând tendința de a căuta mereu organizația care corespunde cel mai bine nevoii de autoperfecționare.

Organizația viitorului și angajatul său

Toffler (1995a) a identificat trei categorii de oameni: *oamenii trecutului* (aproximativ 70% din populația globului, reunindu-i pe cei care încă mai trăiesc vânând și umblând în cete în căutarea hranei și pe cei care nu vânează, dar trăiesc în multe privințe la fel cum trăiau strămoșii lor cu secole în urmă), *oamenii prezentului* (aproximativ 25% din populație, oameni care trăiesc în societățile industrializate, formați sub influența mecanizării și a educației în masă, dar păstrând încă amintirea nostalgică a trecutului agricol al țării lor), și *oamenii viitorului* (2 sau 3% care sunt deja angrenați într-un ritm nou, mai rapid de viață). Trăsătura definitorie a acestora din urmă este *tranziența*, adică viteza de circulație a diferitelor tipuri de relații din viața unui individ. Tranziența se manifestă prin atașarea redusă față de obiecte, individul descotorosindu-se de ele după ce le-a folosit, la fel cum am văzut că fac și organizațiile cu grupurile ad-hoc, însă tranziția este și o caracteristică a relațiilor interumane: dacă fiecare relație ar avea baze afective puternice, numărul mare de persoane cu care intrăm în contact (mai ales ca locuitori din mediul urban) ne-ar copleși și am ajunge la stări depresive. Orașenii se întâlnesc unii cu alții în roluri foarte segmentate; aplicând principiul modular relațiilor interumane, am creat ființa de care ne putem debarasa: *omul modular*” (Toffler, 1995a). Astfel, omul migrează tot mai mult de la o structură organizatorică la alta, mobilitatea sa fiind extrem de ridicată.

Se naște o problemă: întrucât angajații sunt din ce în ce mai bine pregătiți în domeniul în care activează, în îndeplinirea optimă a sarcinilor intervenind și aptitudinile personale, unice, slujbele devin din ce în ce mai individualizate, adică mai puțin interșanjabile; costurile de înlocuire a oricărui angajat cresc, iar puterea sa de negociere se mărește corespunzător (Toffler, 1995 – 2). Omul revizuieste periodic relația sa cu organizația, dar și relația organizației cu el, iar dacă rezultatul nu-l satisface, încearcă să-și îmbunătățească situația, și dacă nu reușește, pleacă. Prin urmare, scade atașamentul față de organizație și crește atașamentul față de profesie.

Managerul organizației viitorului trebuie să găsească metode de fidelizare a angajaților, motivându-i. Principalii factori care determină satisfacția muncii sunt (Stanciu & Ionescu, 2005): *motivația economică și profesională* (salariul, primele, participarea la profit, acordarea creditelor, facilitățile privind dezvoltarea carierei), *motivațiile sociale* (individului i se dezvoltă sentimentul apartenenței la un grup social - echipa, fiind sensibil la eventualele critici ale acestuia), *motivațiile legate de autorealizare*, *motivațiile psihologice* (promovarea și dezvoltarea comunicării dintre salariați și manageri poate duce la performanță) și *motivațiile psiho-sociale* (apartenența la un grup, dorința de a întemeia legături de prietenie și conștientizarea consolidării solidarității grupului sunt premise ale îmbunătățirii performanțelor și ale asigurării satisfacției muncii). Dar, după cum am văzut, individul nu mai este foarte mult interesat de relațiile sociale și nici nu simte nevoia de apartenență la un grup, fiind promovate din ce în ce mai mult valorile individuale în detrimentul celor colective. Prin urmare, motivațiile pentru angajatul organizației viitorului ar putea fi de ordin economic și profesional (indivizii sunt interesați de salarii cât mai mari, pe care le și obțin de altfel, datorită gradului înalt de profesionalism de care dau dovadă din ce în ce mai mult), de ordin psihologic (comunicarea manager – angajat capătă noi valențe, managementul participativ devenind imperios necesar), sau ar putea funcționa motivația legată de autorealizare, care pare a fi una dintre cele mai puternice. Naisbitt și Aburdene (2003) sunt de părere că angajații viitorului sunt oameni inteligenți și în primul rând motivați, oameni care să pună tot sufletul în ceea ce fac, entuziaști și interesați în experimentarea unor metode noi. Menținerea entuziasmului este o datorie a conducătorilor.

Noul tip de om organizațional este dispus să-și folosească talentele și energia creatoare pentru a-și rezolva diversele probleme cu mijloacele puse la dispoziție de organizație și în cadrul unor grupe temporare formate de aceasta. Dar o face numai atât timp cât îl interesează pe *el*. E angajat față de propria sa carieră, față de propria sa realizare (Toffler, 1995a).

Importanța crescută a individului în cadrul unei organizații este dată și de faptul că acesta a ajuns să posede mijloacele de producție (Toffler, 1995b), având în vedere trecerea de la preponderența muncii fiice la preponderența muncii intelectuale.

Importanța identificării tipului de cultură organizațională, în contextul managementului schimbării și al inovației. Strategii de management al schimbării în organizații

Cultura individualistă și masculină a lui Hofstede, cultura adhocratică din modelul lui Quinn favorizează dezvoltarea organizației viitorului, care performează în contextul societății cunoașterii. Inovația apare în procesul de adaptare la schimbare, având drept fundament contextul social în care se manifestă (Hochgerner, 2011). Indiferent de nivelul de la care se discută despre inovație (economic, politic sau social), aceasta influențează în mod cert mediul organizațional, obligându-l să își dezvolte propriile mecanisme de adaptare la noile condiții.

În acest context, cunoașterea caracteristicilor culturii organizaționale este utilă determinării elementelor care transformă o organizație tradițională într-una care învață. Organizațiile care învață (learning organizations) sunt acele structuri în care oamenii își largesc continuu capacitatea de a crea rezultatele pe care și le doresc cu adevărat, unde se dezvoltă tipare noi de gândire, în expansiune, unde aspirațiile colective sunt libere să se dezvolte și unde oamenii învață în mod continuu cum să învețe împreună (Senge, 1990).

Schimbarea organizației trebuie să fie parte a managementului strategic. Pettigrew și Whipp (1991) vorbesc despre trei dimensiuni ale schimbării strategice: conținut (obiective, scopuri) – *ce*, proces (implementare) – *cum* și context (mediu intern și extern) – *unde*; cele trei dimensiuni ale schimbării sunt relaționate. Schimbarea de succes este rezultatul interacțiunii dintre conținutul schimbării, procesul (implementarea) schimbării și mediul organizațional (intern și extern). Există cinci factori centrali care aparțin managementului strategic al schimbării: evaluarea mediului, resursele umane văzute ca active ale organizației, legătura dintre schimbarea strategică și organizațională, conducerea organizației spre schimbare și schimbarea în ansamblu (o strategie de schimbare trebuie să fie consistentă, să aibă obiective bine definite, în concordanță cu mediul în care performează, să fie competitivă și fezabilă). Un lider care să pună în practică managementul strategic al schimbării cu greu va putea supraviețui într-o cultură autocrată de exemplu.

Faptul că succesul managementului schimbării depinde de schimbarea organizațională (mai precis a culturii organizaționale) este subliniat de Oakland și Tanner (2007), care inventariază o serie de caracteristici ale organizațiilor care au experimentat schimbarea și de abordări care au dus la o schimbare sustenabilă: agenda schimbării este stabilită de factori externi, liderii stabilesc o direcție clară și gestionează

riscurile, nevoia de schimbare trebuie aliniată cu chestiunile de ordin operațional, schimbarea de succes este un proces de management, măsurarea performanței are un rol esențial în sprijinirea schimbării, sprijinul din exterior reprezintă valoare adăugată pentru gestionarea schimbării și pentru transferul de cunoaștere, *alinierea culturii organizaționale în direcția sprijinirii schimbărilor de atitudine a personalului* și o continuă revizuire a practicilor schimbării în vederea atingerii beneficiilor dorite.

Rezistența la schimbare poate fi o piedică în dezvoltarea organizațională, dar un management adecvat al schimbării o poate minimiza sau chiar contracara total. Există patru motive pentru care oamenii sunt rezistenți la schimbare (Schlesinger & Kotter, 1979): interesele personale (concentrarea pe felul în care schimbarea îi afectează la nivel personal mai degrabă decât pe modul în care schimbarea afectează organizația), înțelegerea greșită (care provine din comunicare defectuoasă, informații neadecvate), toleranță redusă la schimbare (oamenii au nevoie de stabilitate și siguranță în mediul de lucru), evaluări diferite ale situației (unii angajați nu sunt de acord cu motivele pentru care este necesară schimbarea, respectiv cu avantajele și dezavantajele procesului schimbării).

Cei doi cercetători propun șase strategii de combatere a rezistenței la schimbare (Van Vliet, 2011): educație și comunicare, participare și implicare, facilitare și suport, negociere și consens, manipulare și cooptare, coerciție implicită și explicită.

Strategia bazată pe educație și comunicare se aplică atunci când lipsesc informații sau acestea nu sunt acurate; educația vizează efortul depus pentru schimbare, iar informarea se face înainte de implementarea schimbării; această strategie ajută angajații să vadă logica efortului de schimbare și reduce zvonurile nefondate legate de efectele schimbării asupra organizației.

Strategia de participare și implicare se aplică atunci când inițiatorii nu au toate informațiile pentru a concepe schimbarea iar alții au putere de rezistență; atunci când angajații sunt implicați în efortul de schimbare, sunt mai predispuși să accepte schimbarea decât să o respingă.

Strategia de facilitare și sprijin este abordată atunci când oamenii manifestă rezistență la schimbare din cauza problemelor de adaptare; managerii pot preîntâmpina astfel de probleme dacă sprijină angajații pe perioada de tranziție ca să își depășească temerile și anxietatea. Motivul rezistenței la schimbare este percepția că schimbarea este oarecum în detrimentul organizației; metodele specifice de contracarare presupun training special, conciliere și timp liber.

Strategia de negociere și consens se aplică atunci când indivizi izolați sau grupuri se pierd în schimbare și au suficientă putere de rezistență; managerii oferă stimulente angajaților pentru a nu se opune schimbării; permit agenților rezistenței să aibă drept de veto asupra elementelor cheie ale schimbării care reprezintă amenințări, sau managerii oferă stimulente acestor oponenți pentru a pleca din companie pentru a nu trebui să depună efort pentru schimbare; abordarea este potrivită pentru agenții de rezistență care ocupă poziții de putere în organizație.

Strategia de manipulare și cooptare este adecvată pentru cei care se opun; cooptarea constă în implicarea celor care depun rezistență în grupurile care implementează schimbarea, nu pentru contribuția lor substanțială ci de dragul aparențelor; liderii rezistenței sunt selectați să participe la efortul de schimbare, atribuindu-li-se un rol simbolic în procesul de luare a deciziilor fără a simți amenințarea depunerii efortului de schimbare; în cazul în care acești lideri simt că au fost păcăliți, își vor intensifica rezistența.

Strategia de coerciție implicită și explicită se aplică atunci când viteza de schimbare este esențială; managerii pot forța angajații direct dau indirect să accepte schimbarea prin transmiterea clară a faptului că dacă vor depune rezistență la schimbare, își vor pierde joburile, pot fi concediați, transferați sau li se pot închide oportunitățile de promovare.

Schimbarea organizațională eficientă și sustenabilă se produce prin antrenarea agenților potriviți ai schimbării. Wilfried Kruger conceptualizează forțele care intervin în schimbarea organizațională sub forma unui iceberg (Ackerman Anderson & Anderson, 2010). Succesul schimbării în organizații depinde de modul în care organizația răspunde la provocările date de barierele pe care le întâmpină. Există aspecte vizibile ale managementului schimbării (costuri, calitate și timp), situate în vârful icebergului, dar și aspecte mai puțin vizibile care trebuie luate în calcul, situate spre baza icebergului: managementul credințelor și percepțiilor, respectiv managementul puterii și al politicii. Tipul de barieră și de răspunsuri pe care organizația, managementul și leadership-ul trebuie să le dea depinde de tipologia schimbării (dacă e vorba de schimbare la suprafață sau în profunzime – care afectează valori, tipare și capacități mentale) și de strategia de schimbare (revoluționară, dramatică, totală sau evolutivă, incrementală).

Schimbarea adevărată se produce dacă sunt atinse nivelurile cele mai de profunzime ale icebergului, și anume cele definite de atitudini și comportament; altfel, se rămâne la nivelul mai superficial al acceptării; pentru atingerea nivelurilor mai de profunzime, este necesară adoptarea

managementului percepțiilor și credințelor, respectiv a managementului puterii și al politicii.

Actorii care intră în scenă în procesul de schimbare care are elemente mai puțin vizibile sunt oponenții, susținătorii, oponenții ascunși și susținătorii potențiali. Modelul lui Kruger propune și stilurile de management potrivite pentru abordarea fiecărei categorii de actori. Oponenții manifestă o atitudine generală negativă față de schimbare în general și față de schimbarea organizațională în special. Aceștia trebuie controlați prin managementul percepțiilor și credințelor pentru a determina o schimbare mentală.

Susținătorii (promoterii) au o atitudine pozitivă față de schimbare în general și sunt pozitivi în legătură cu efectele schimbării asupra lor personal, în acest caz particular; susținătorii profită de schimbare și o vor susține.

Oponenții ascunși au o atitudine negativă față de schimbare în general, deși sprijină schimbarea la nivel superficial (oportuniști). Managementul percepțiilor și atitudinilor, sprijinit de informații, va determina schimbarea atitudinii.

Susținătorii potențiali au o atitudine în general pozitivă față de schimbare, dar, din diverse motive, nu sunt convinși încă de beneficiile acestei schimbări; în acest caz, intervenția va trebui să vină de la nivelul managementului puterii și al politicii.

O altă strategie care asigură succesul inovației organizaționale este cea care ține cont de curba acceptării inovației (Rogers, 1962). Aceasta este una dintre cele mai vechi teorii sociale. Într-un sistem social, inovația (adoptarea unei noi idei, a unui nou produs sau comportament) este adoptată în ritm diferit de către exponenții sistemului. Ritmul în care este adoptată inovația determină anumite caracteristici personale, astfel că se poate vorbi despre cinci categorii de persoane care adoptă inovația: inovatorii, cei care adoptă inovația în stadii incipiente, majoritatea timpurie, majoritatea târzie și codașii.

Inovatorii sunt cei care încep schimbarea, sunt interesați de idei noi și dispuși să își asume riscuri. Pentru sensibilizarea acestei categorii în vederea cooptării în managementul schimbării nu trebuie depus efort mare. Cei care adoptă inovația în stadii incipiente (early adopters) sunt în principal liderii de opinie, care își aproprie oportunitățile de schimbare. Sunt conștienți de necesitatea schimbării și sunt dispuși să adopte idei noi. Strategia de abordare a acestei categorii trebuie să cuprindă facilitarea accesului la pașii de implementare a procesului schimbării. Nu este necesar să fie convinși din exterior de schimbare. Majoritatea timpurie (early majority) este formată din persoane care nu adoptă schimbarea înainte ca aceasta să fi fost deja

îmbrățișată de o masă critică. Aceste persoane trebuie mai întâi să se convingă de funcționarea noului sistem rezultat în urma procesului inovativ. Strategia de abordare a acestei categorii presupune difuzarea poveștilor de succes și a evidențelor asupra eficacității inovației. Majoritatea târzie (late majority) este formată din persoane reticente la schimbare, care vor adopta inovația doar după ce a fost experimentată de majoritate. Strategia de abordare a acestei categorii ar trebui să cuprindă distribuirea de informații legate de numărul mare de persoane care deja s-au raliat cu succes la schimbare. Ultima categorie – a codașilor (laggards) – este compusă din persoane conservatoare, unite prin tradițiile pe care le respectă în comun. Sunt foarte sceptice la schimbare și reprezintă grupul cel mai greu de cooptat în procesul de management al schimbării. Strategiile de abordare a acestei categorii includ prezentări ale statisticilor, apeluri la represiune și presiune din partea celorlalte grupuri care au adoptat deja schimbarea.

Curba inovației este utilă pentru adoptarea unei strategii eficiente de management al schimbării; încercarea de a convinge masele de o idee nouă nu este neapărat cea mai potrivită; ar trebui început cu persoanele inovative și abia apoi să se treacă la abordarea celorlalte categorii.

Diversele strategii de abordare a agenților schimbării și a procesului de management în general pot funcționa indiferent de specificul organizațional dat de domeniul în care performează sau de nivel, fie că este vorba despre organizații care au drept outputuri servicii (de exemplu servicii sociale) sau produse, ori despre organizații private sau de stat. Împreună cu identificarea corectă a caracteristicilor culturii organizaționale, pot aduce garanții pentru implementarea unui proces inovativ eficient și eficient în vederea asigurării tranziției cu succes spre organizația viitorului.

Cunoașterea organizației și a culturii sale influențează managementul calității totale

Managementul calității totale presupune îmbunătățirea rezultatelor unei organizații (a produselor și serviciilor sale) prin continua îmbunătățire a practicilor interne. Angajații și structurile de management trebuie să devină cointeresați în dezvoltarea unor strategii care să asigure pe termen lung succesul organizației și calitatea rezultatelor acesteia. Astfel, cunoașterea culturii organizaționale, a tipului de organizație, a tendințelor contextuale de transformare a organizației în organizația viitorului (condusă de managerul viitorului și formată din angajații viitorului), a proceselor care stau la baza managementului schimbării și inovației contribuie împreună la implementarea managementului calității totale.

Fără a intra foarte în mănunt în teoriile privind acest tip de management, trebuie totuși amintite principiile esențiale care stau la baza managementului calității totale, așa cum au fost enunțate încă din perioada imediat post-belică de către Edward Deming (<https://deming.org/explore/fourteen-points?apartner=aarp>), fără a-și pierde încă actualitatea: îmbunătățirea unui produs sau serviciu trebuie să constituie un obiectiv permanent; deschiderea către idei noi; reducerea dependenței față de controlul de ansamblu în vederea realizării calității; renunțarea la practica de a alege în funcție de prețul scăzut, dar cu reducerea la minimum a costului de producție; îmbunătățirea constantă și continuă a produselor și serviciilor; instituirea pregătirii profesionale continue a angajaților; adoptarea și instituirea capacității de a conduce organizația; eliminarea fricii; desființarea barierelor dintre categoriile de angajați; eliminarea lozincilor; eliminarea datelor statistice pentru angajați și a obiectivelor numerice pentru management – accentul trebuie pus pe calitate; înlăturarea cauzelor care duc la pierderea mândriei în activitatea prestată; încurajarea educației și a autoperfecționării; luarea de măsuri pentru implicarea totală a angajaților în atingerea obiectivelor transformării.

Practic, aceste principii ale managementului calității totale subsumează toate teoriile aduse în discuție până acum, fie că este vorba despre metodele de cunoaștere a organizației, despre managementul schimbării (cu strategiile de reducere a rezistenței la schimbare) sau despre necesitatea inovației.

Concluzii

Obiectivul general al oricărei organizații, indiferent de tipul sau de natura sa, trebuie să fie livrarea de produse și/sau servicii de calitate, la potențial maxim. În vederea atingerii acestui obiectiv, organizațiile trebuie să adere la managementul calității totale, care presupune cointeresarea actorilor organizației. Organizația trebuie să fie adaptată contextului actual atât din prisma modului de organizare, cât și din privința integrării noului tip de angajat, care răspunde la strategii noi de management, puse în acțiune de un nou tip de leadership. Schimbarea organizațională trebuie făcută în așa fel încât să permită dezvoltarea capacității inovative.

Procesele de management al schimbării și al inovației nu ar fi posibile fără capacitatea resurselor potrivite; strategiile de schimbare care duc spre managementul calității totale pot fi gândite doar printr-o diagnoză prealabilă a culturii organizaționale (care poate fi făcută prin utilizarea uneia dintre cele trei teorii amintite – modelul lui Hofstede, al lui Trompenaars și Hampden-

Turner sau cel al valorilor concurente). Conturarea modelului organizației viitorului (conduse printr-un stil aparte de management și formate din persoane cu anumite valori și așteptări) ajută la înțelegerea tipului de organizație spre care se tinde în societatea actuală. Schimbarea modalității vechi de raportare a organizației la mediul intern și extern este absolut necesară pentru supraviețuire și întâmpină rezistență, dar printr-un management adecvat specificului organizațional identificat în urma diagnozei, aceste bariere pot fi înlăturate.

La nivelul societății românești, dominate, după cum am văzut, de o cultură colectivistă atunci când este vorba de disiparea responsabilității, dar individualistă atunci când vine vorba despre atribuirea meritelor, cu valori feminine, în care frica față de asumarea riscului este mare și conservatorismul se manifestă nestingherit, ar trebui ca mai mulți factori interesați (din mediul academic, dar și din mediul de afaceri) să își reunească resursele în vederea realizării unei cercetări complexe privind mediul organizațional. O taxonomie a organizațiilor, însoțită de tipologii ar fi o bază solidă pentru dezvoltarea unor direcții de management strategic care să ducă spre un management al calității totale. În contextul larg al globalizării și al tehnologiei informației, eforturile sectoriale nu sunt suficiente (după cum am văzut, au existat preocupări academice pentru definirea mediului organizațional în domeniul educației).

Bibliografie

- Ackerman Anderson, L., & Anderson, D. (2010). *The Leader's Roadmap: How to navigate your organizational's transformation*. New Jersey: Ed. Pfeiffer.
- Baron, H. (1996). Strengths and limitations of ipsative measurement. În *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 69: 49-56.
- Bourdieu, P. (2000). *Simțul practic*. Iași: Ed. Institutul European
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chirică, S. (1996). *Psihologie organizațională: Metode de diagnoză și intervenție*. Cluj-Napoca: Casa de Editură și Consultanță Studiul Organizației.
- David, D. (2015). *Psihologia poporului român. Profilul psihologic al românilor într-o monografie cognitiv-experimentală*. Iași: Ed. Polirom.
- Edvinsson, L. & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital*. New York: Harper Business.
- Hall, E.T. (1989). *Beyond Culture*. New York: Random House Inc.

- Hochgerner, J. (2011). Social Innovation. A Call for Broadening of the Innovation Paradigm at the ‘Capacity Building on Social Innovation Research and Management in South East Europe’ Conference, May 4, 2011, prezentare power point.
- Hofstede, G. (1996). Managementul structurilor multiculturale. București: Ed. Economică; p. 208.
- Hofstede, G. (2001). Culture’s Consequences – Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nation. Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival. New York: Ed. Mc Graw Hill.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture; 2(1).DOI: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Howard, LW. (1998). Validating the competing values model as a representation of organizational cultures, în International Journal of Organizational Analysis; 6(3): 231-250.
- Hudrea, A. (2015). Organizational Culture in Romanian Universities. În Revista Transilvană de Științe Administrative; 1(36): 68-77.
- Lawrence, P. R. & Nohria, N. (2002). Driven: How Human Nature Shapes Our Choice. New Jersey: Ed. Wiley.
- Naisbitt, J. & Aburdene, P. (2003). Anul 2000. Megatendințe. București: Ed. Humanitas.
- Oakland, J. S. & Tanner, S. (2007). Successful Change Management. În Total Quality Management; 18 (1-2): 1-19, January-March.
- Okita, S. (1992). Cu fața spre secolul XXI. Ed. Ager - Economistul & Rai. București: Colecția Economii în mișcare.
- Popa, I. (2005a). Inteligența culturală. Revista Cariere, ediția online din 19.10.2005.
- Popa, I. (2005b). Emoția care ne face mai buni. Revista Cariere, ediția online, 02.11.2005.
- Quinn, R. E. (1988). Beyond rational management. San Francisco: ed. Jossey-Bass.
- Rus, C., Chirică, S., Chiribucă, D., Mălăescu, S. (2017). University Culture: An Analysis at the Level of Research and Educational Units (using the Competing Values Framework). În Journal of Research in Higher Education, 1(2). DOI: <https://doi.org/10.24193/JRHE.2017.2.3>
- Rogers, E. M. (1962). Diffusion of innovation. New York: Free Press of Glencoe.

- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schlesinger, L. A. & Kotter, J. P. (1979). Choosing Strategies for Change. În *Harvard Business Review* 57(2).
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Shulruf, B., Alesi, M., Ciochina, L., Faria, L., Hattie, J., Hong, F., Pepi, A., & Watkins, D. (2011). Measuring collectivism and individualism in the third millennium. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 39, 173-188.
- Stanciu, Ș., & Ionescu, M. A. (2005). *Comportament și cultură organizațională*. București: ed. Comunicare.ro.
- Toffler, A. & Toffler, H. (1995). *Război și anti-război*. Oradea: Ed. Antet.
- Toffler, A. (1995a). *Șocol viitorului*. Z. București: Editura Politica
- Toffler, A. (1995b). *Puterea în mișcare*. Oradea: Ed. Antet.
- Toffler, A. (1997). *Consumatorii de cultură*. Oradea: Ed. Antet.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture*. New York: Ed. McGraw-Hill.
- Van Eijnatten, F. M., Van der Ark & L. A., & Holloway, S. S. (2015). Ipsative measurement and the analysis of organizational values: an alternative approach for data analysis. În *Qual Quant* (2015) 49, pp. 559-579. DOI 10.1007/s11135-014-009-8 Springer Science + Business Media Dordrecht.
- Van Muijen, J. J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., papalexandris, N., Branyicki, I., Spaltro, E., Jesuino, J., Gonzalves Des Neves, J., Pitariu, H., Konrad, E., Peiro, J., Gonzalez-Roma, V. & Turnipseed, D. (1999). Organizational Culture: The Focus Questionnaire, în *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4): 551-568.
- Van Vliet, V. (2011). Six Change Approaches (Kotter and Schlesinger). Retrieved from: <https://www.toolshero.com/change-management/six-change-approaches-kotter/>
- Hofstede insights. Consulting, training, certification, tooling. Retrieved from: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/romania/>
- Organizational Culture Assessment Instrument. Retrieved from: <https://www.ocai-online.com/blog/2016/09/Organizational-culture-Create-Collaborate-Control-Compete>
- <https://deming.org/explore/fourteen-points?apartner=aarp>