



Volumul III, Numărul 5 / 2001

ISSN 1454-9980

Sunt pregătite firmele românești să meargă la psiholog?

(pag. 12-17)

Irina MANOLESCU

Volume III, Issue 2 (5) / 2001

**Cross-cultural
Management
Journal**

SUNT PREGĂTITE FIRMELE ROMÂNEȘTI SĂ MEARGĂ LA PSIHOLOG?

Irina MANOLESCU

Deschizând broșurile de prezentare ale multor firme, suntem asaltați de imagini cu echipamente care degajă forță și precizie; produsele care sunt gata să părăsească standurile de montaj confirmă parcă înalta tehnologie a acestor utilaje. Angajații firmei apar cel mult într-un plan secund, cu roluri pasive de supraveghere și întreținere a complexului mecanism.

Există însă și firme – puține la număr în România, ce-i drept – care conștientizează faptul că la baza succesului activității lor se află o anumită identitate organizațională, dată de transformarea angajaților din simple entități neutre, tehnice, în participanți marcați de sensibilitate și implicare.

Un concept complex și dificil de operaționalizat

În permanenta lor căutare de explicații ale faptului că unele întreprinderi au mai mult succes decât altele, similare ca mărime, dotare, tehnologii, cercetătorii au ajuns la noțiunea de „cultură organizațională”.

Ideea potrivit căreia eficiența firmelor variază în funcție de culturile lor organizaționale (deși termenul ca atare a fost utilizat abia în 1979, de către Pettigrew) apare pentru prima dată în studiile lui Hawthorne (1939), care arată importanța sentimentelor muncitorilor față de firmă. Câțiva ani mai târziu, Barnard (1938)

revine asupra noțiunii, extinzând-o însă și la „gulerele albe”, introducând ideea că simbolismul organizațional poate fi manipulat pentru a îmbunătăți rezultatele angajaților. Lucrările care au urmat s-au încadrat în 2 mari direcții de cercetare a culturii organizaționale [4]: abordarea cognitivă și simbolismul expresiv.

Abordarea cognitivă se concentrează pe rolul obiceiurilor, rutinei și procedurilor de operare standard în viața organizației și utilizează adesea psihologia cognitivă pentru a da modelelor sale un mai mare realism. Cultura intervine în rezolvarea problemelor, ducând la procese decizionale mai eficiente în mediile stabile. Unele lucrări arată importanța învățării și schimbării atunci când rutina nu mai este suficientă.

Cealaltă direcție de abordare a culturii organizaționale, simbolismul expresiv, derivă atât din sugestiile lui Barnard ca managerii să utilizeze simboluri pentru motivarea angajaților, cât și ale lui Selznick (1949), care studiază ritualurile oficiale – festivități, rapoarte anuale. Acestea determină atât angajații, cât și managerii să investească în rolurile pe care ei cred că le îndeplinesc.

În anii '80, cultura organizațională devine o noțiune la modă; cu toate acestea, sunt încă puține evidențe cum că ar îmbunătăți performanțele firmei. Presa economică începe să ilustreze modul specific în care, sub „umbrela” culturalului, se fac afacerile la diferite firme. Totuși, din ce în ce mai mulți manageri încep să-

și de-a seama că, doar invocând „cultura organizațională” ca barieră în calea schimbărilor, lucrurile nu se îmbunătățesc prea mult. Utilizarea sa are de cele mai multe ori „relevanța” răspunsului abil al avocatului apărării, care, întrebând fiind de clientul său, tensionat de iminența rostirii verdictului: „ce zici, e semn bun că juriul a deliberat atât de puțin timp?” a spus: „dacă verdictul este <nevinovat>, e semn bun; dacă verdictul e <vinovat>, e în mod clar un semn rău”. Astfel, solida cultură IBM a fost considerată o sursă a prosperității firmei în vremurile sale bune, dar a fost văzută ca o sursă de inerție când situația s-a înrăutățit. Au fost și lucrări [5] care au susținut ideea conform căreia cultura organizațională afectează în primul rând reputația firmei, apoi, ca o consecință, relațiile cu partenerii, și abia în ultimul rând productivitatea internă.

Localizând în cadrul culturii organizaționale sursa eșecurilor din schimbările preconizate, nu facem altceva decât să punem un diagnostic; or aceasta nu duce automat la descoperirea unui tratament eficient.

Analiza culturii organizaționale se realizează la trei niveluri distincte: organizațional, de grup și individual. Punerea în aplicare a unor noi strategii trebuie să se facă luând în considerare posibilele reacții pe fiecare palier în parte.

În încercarea de a operaționaliza noțiunea, dimensiunile generale ale culturii organizaționale au fost sistematizate în următoarele 14 capitole [6]:

1. orientare spre mediul extern sau spre cel intern – accentul este pus pe satisfacerea clienților sau pe activitățile de organizare internă (rapoarte, ședințe);
2. orientare spre rezultate sau spre social – accentul este pus pe munca în organizație sau pe nevoile personale și/sau sociale ale membrilor organizației;
3. siguranță/risc: dispoziția de a schimba produse sau proceduri;
4. conformitate/personalizare - tolerarea variației hainelor, stilurilor de muncă, activităților personale;
5. recompense individuale/de grup – pentru continuitate, creșteri sistematice sau pentru

- prestigiul de a fi în organizație; pot fi acordate grupului sau individual;
6. decizii luate colectiv/individual;
 7. centralizarea/descentralizarea luării deciziilor;
 8. reglementări ad hoc/planificare;
 9. stabilitate/inovare;
 10. cooperare/competiție – dacă se consideră colegii drept concurenți sau aliați în competiția cu cei din afară (alte departamente, alte firme, agenții și organizații guvernamentale); gradul în care diferențele de opinii se transformă în înfruntări de tip „câștig – pierdere”;
 11. organizare simplă/complexă – tendința de a elabora proceduri și structuri complexe;
 12. proceduri formale/informale – tendința de a avea mecanisme formalizate pentru oricare procedură și proces decizional;
 13. loialitate înaltă/scăzută – măsura în care familia, colegii sau interesele proprii concurează cu interesele organizației;
 14. cunoașterea/necunoașterea așteptărilor organizației – gradul în care fiecare membru știe ce se așteaptă de la el și cum eforturile sale vor contribui la atingerea obiectivelor organizației.

Tolerarea incertitudinii – caracteristică definitorie a managerilor români

Un studiu realizat în 76 de firme din România [2] arată că există anumite diferențe între scorurile obținute pentru anumite caracteristici ale culturii organizaționale, în funcție de sectorul de activitate și de forma de proprietate (tabelul nr.1 și tabelul nr.2).

Cele patru dimensiuni evidențiate în acest studiu sunt: sprijinul acordat salariaților firmei (orientarea spre social), accentul pus pe inovație, orientarea spre îndeplinirea obiectivelor și orientarea spre impunerea și respectarea regulilor. Astfel, se acoperă, parțial sau în totalitate, dimensiunile (1), (2), (3), (4), (9) și (12) din clasificarea cu un caracter mai general, prezentată anterior.

Tabelul nr.1: Caracteristici ale culturii organizaționale românești pe tipuri de firme

	SPRIJIN	INOVAȚIE	OBIECTIVE	REGULI
--	---------	----------	-----------	--------

Mari companii de stat, industria prelucrătoare	31.2	26.8	41.6	72.4
Organisme de stat, administrație	48.4	24.1	21.6	71.0
Companii de stat, servicii	37.0	31.7	26.5	64.8
Companii private, producție	57.4	58.5	59.2	74.0
Companii private, vânzări și distribuție	52.8	52.1	62.7	71.8
Companii private, exploatare și export	30.8	60.1	63.1	66.1
Companii internaționale, distribuție	66.4	65.2	72.4	82.6
Companii internaționale, import și reprezentare	59.9	72.8	70.8	86.3
Publicitate	72.2	81.3	81.9	72.6
Instituții de cercetare și învățământ	86.1	56.4	61.3	38.0
Scoruri medii	57.4	50.6	53.3	66.0

Din rezultatele prezentate pot fi desprinse mai multe concluzii, valabile pentru eșantionul studiat:

- pe ansamblu, valorile cele mai mici se înregistrează la orientarea spre inovare, în timp ce orientarea spre reglementări are cei mai mulți adepți între firmele studiate; există însă mari deosebiri față de valorile medii pentru diferitele categorii;
- surprinzător, firmele cele mai orientate spre reglementare nu sunt cele de stat, din domeniul producției, sau instituțiile administrației de stat, ci companiile internaționale; acesta ar fi răspunsul acestor companii la mediul incert în care se află;
- firmele private, care activează în domeniile producției și distribuției au valori apropiate de cele medii.;
- organismele administrației de stat, așa cum era de așteptat, înregistrează valorile cele mai scăzute din ansamblul firmelor studiate

la două caracteristici: inovație și orientarea spre obiective, pentru care firmele care lucrează în publicitate obțin cele mai ridicate valori;

- organizațiile cele mai orientate spre acoperirea nevoilor de afirmare a propriilor angajați sunt cele din domeniul învățământului și cercetării; deși instrumentele financiare ale motivării în acest sector lasă de dorit, siguranța locului de muncă, atmosfera puțin autoritară și posibilitatea unei cariere de succes sunt argumente pertinente pentru scorul ridicat obținut.

Pentru aceleași firme, a fost studiat și comportamentul managementului superior, prin aplicarea chestionarului LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire), rezultatele obținute fiind cuprinse în 12 dimensiuni comportamentale.

Tabelul nr.2: Particularități ale comportamentului managerial pe tipuri de companii

	Companii de stat	Companii private	Companii internaționale	Instituții de cercetare
Considerație	41.4	71.7	76.4	88.7
Structurare	29.4	85.0	68.0	13.6
Reprezentativitate	54.7	44.0	46.6	22.2
Împăcarea cerințelor	32.9	31.6	52.9	20.2
Tolerarea incertitudinii	87.5	14.0	15.6	62.7
Putere de convingere	31.9	50.1	75.3	52.5
Tolerarea libertății	24.1	46.2	70.2	89.6
Asumarea rolului	84.9	80.9	81.5	19.5
Corectitudinea predicțiilor	16.1	48.8	70.1	28.8
Accent pe producție	52.0	77.7	78.8	33.7
Integrare	41.4	58.6	68.4	31.0
Orientarea spre superiori	84.9	61.2	77.3	24.6

Diferența cea mai accentuată între comportamentul managerilor firmelor de stat, pe de o parte, și al managerilor firmelor private și internaționale, pe de altă parte, se observă la

capacitatea de a tolera incertitudinea. Acest lucru este cu atât mai important cu cât pare a veni în contradicție cu scorul ridicat obținut de marea majoritate a firmelor la orientarea spre

reglementări. Explicația poate fi găsită dacă nu ne oprim, în cadrul orientării spre reglementări, doar la înclinația de a stabili reguli, ci analizăm și modul în care este încurajată aplicarea lor.

În firmele proprietate a statului, în instituțiile administrației, precum și în cele de cercetare și de învățământ, există o puternică tendință de nerespectare a regulilor care, de cele mai multe ori, au fost stabilite de comun acord de către conducerea firmei. Tendința poate fi explicată, în parte, de caracterul vag și redundant al legislației și al reglementărilor interne, dar și de dorința majorității dintre noi de a ajunge, subiectiv vorbind, la o soluție corectă. Tratarea fiecărei situații în parte ca o excepție are unele virtuți și poate da rezultate bune pe termen scurt; pe termen lung însă, crearea precedentelor se dovedește periculoasă. Rezultatele sunt ușor previzibile: amânări, demotivare, subminarea încrederii în conducerea firmei.

Tendința de a nu accepta reguli pare de altfel a fi o caracteristică națională. Cu toții ne-am revoltat atunci când Comitetul Olimpic a refuzat acordarea medaliei de aur uneia dintre gimnastele noastre campioane, al cărei rezultat în urma controlului antidoping a fost pozitiv. Am găsit nenumărate circumstanțe atenuante, am reclamat tratarea cazului ca o excepție; or, tocmai aceste situații, de creare a unor precedente, nu sunt tolerate în mediul occidental.

Exemple de formulări neclare, contradictorii sau redundante pot fi ușor găsite, chiar la nivel legislativ: de la recenta lege a investițiilor directe – care definește beneficiarii ca fiind <cei ce realizează investiții care contribuie la dezvoltarea și modernizarea infrastructurii economice și determină un efect pozitiv de antrenare în economie> (care investiții nu s-ar încadra în aceasta definiție?), până la inoperanta lege a asigurărilor auto, prin care se despăgubesc victimele doar dacă autorul este neidentificat și mașina neasigurată (dacă nu este identificat autorul, de unde putem ști că mașina era neasigurată?).

Exemple de încălcări ale propriilor reguli pot fi încă și mai ușor de găsit; un caz tipic este cel al șefului care, după ce a stabilit penalizări pentru neîncadrarea în anumite cerințe, trimite spre rezolvare către subalterni cereri de

exonerare de la respectivele penalizări, cereri pe care și-a dat acordul de principiu.

Formulările neclare și încălcarea regulilor au un efect negativ evident asupra procesului de evaluare a personalului. Astfel, în legea salarizării personalului bugetar este stipulat faptul că fiecare angajat va primi anumite note, atât ca urmare a autoevaluării, cât și ca urmare a evaluării de către superiori, iar pe baza acestor note se va stabili o notă finală, pe baza căreia se va determina salariul individual. Procesul acesta a părut prea complicat multor manageri din instituțiile administrației publice și, ținând cont și de fondurile salariale mult prea limitate pe care le aveau la dispoziție, au inversat procesul. Astfel, considerând că pot aprecia direct mult mai bine ce salarii merită angajații instituției, au stabilit mai întâi salariile, apoi nota finală și abia apoi, cu ceva dificultăți, ce-i drept, notele inițiale. Or, o evaluare „frauduloasă” a propriilor angajați este un prim și serios pas pe calea demotivării acestora.

Problema subiectivității evaluării și frustrările legate de aceasta își au rădăcinile chiar în sistemul de învățământ. Reforma învățământului a cuprins transformări și în domeniul evaluării rezultatelor școlare în învățământul primar. S-a creat un sistem care are la bază criteriile unitare de apreciere a performanțelor elevilor, numite descriptori de performanță. Caracterul ambiguu al acestor descriptori, așa cum este subliniat în exemplele următoare, nu face însă decât să sporească subiectivitatea evaluării.

Consultanța în firmele românești

Studierea motivației salariaților și a atmosferei de lucru din întreprindere, precum și grija pentru un comportament etic față de diferiții parteneri sunt considerate un lux. Se consideră că putem apela la consultanță atunci când suntem o firmă bogată sau, cel mult, atunci când avem greutăți.

O analiză comparativă a pieței serviciilor de consultanță în management în România și ansamblul țărilor Europei [3] pune în evidență discrepanțe majore (tabelul nr.3). În România, activitățile în care s-a simțit cel mai mult nevoia consultanței externe au fost planificarea

strategică (10%), managementul calității totale (7%), managementul proiectelor (6.5%), eventual recrutarea și selecția (11%) și training (18%). Sectorul privat a beneficiat în proporție de 88% de această consultanță, în sectorul de

stat industria –7% și integrarea europeană –3% având ponderea principală.

Tabelul nr.3: Servicii de consultanță în anul 2000 pe tipuri de activități (%)

	România	Europa
Management strategic	36.7	27
Managementul producției	24.5	23
Managementul resurselor umane	34	6
Tehnologia informației	4.8	44

Un alt element semnificativ pentru piața de consultanță românească îl constituie combinația între un număr relativ mare de firme de consultanță – 1.228 (locul 7 din 21 de țări europene considerate) și numărul redus al contractelor încheiate, astfel încât ne situăm pe penultimul loc ca venit anual pe consultant (16.400 euro).

Managerii români privesc cu multă rezervă această practică; ca și mersul la psiholog, consultanța este considerată ca un semnal al slăbiciunii firmei, și, ca urmare, apelarea la acest tip de cercetări nu trebuie aflată de către partenerii de afaceri. Mai mult, odată pus diagnosticul și formulate măsurile de îmbunătățire a climatului de lucru în întreprindere, managerii nu mai văd necesitatea continuării apelării la serviciile de consultanță, pentru monitorizarea și corectarea aplicării acestor măsuri.

Ce opțiuni au așadar managerii firmelor românești atunci când conștientizează necesitatea unei schimbări în climatul de lucru din firma lor, dar nu știu modul în care ar trebui procedat? Există cel puțin patru posibilități ce pot fi conturate [8].

În primul rând, există posibilitatea resemnării și acceptării pasive a faptului că schimbările se vor produce printr-un proces lent; uneori trebuie așteptat ani buni, până la pensionarea conducerii de vârf, ca măcar să se încerce aplicarea primelor măsuri. Această soluție pare însă puțin acceptabilă astăzi, firmele neputând să-și permită amânarea schimbărilor pe termen lung.

A doua soluție ar fi trecerea bruscă, prin măsuri hotărâte, la noul mediu dorit de către conducere. Schimbările bruște au însă dezavantajul riscului ridicat, sunt de cele mai

multe ori costisitoare și valabile doar pe termen scurt. Atunci când sunt impuse anumite măsuri, de necesitatea cărora angajații nu sunt convingși, reacția lor diferă în funcție de gradul impunerii: dacă există o presiune slabă din partea conducerii pentru aplicarea noilor măsuri, reacția este una de indiferență sau de rezistență pasivă; dacă presiunea este medie, se poate ajunge la conflict deschis; iar dacă presiunea este puternică, rezistența trece în „subteran” – aparent, nu sunt obiecții, dar orice măsură va fi subminată de subalterni.

O a treia opțiune, destul de interesantă, arată că trebuie așteptat până ce firma ajunge la un nivel insuportabil din punct de vedere al climatului de muncă și performanțelor, și astfel angajații vor fi obligați să-și schimbe comportamentul, convingși de necesitatea schimbării. De altfel, ritmurile susținute ale creșterii atunci când se pornește de la un nivel redus au avantajul inducerii unui climat optimist, cu rol de catalizator, și eficiența acestei soluții este sporită. Partea negativă a acestei opțiuni este dată de intervenția tardivă, când nimic nu mai poate fi făcut pentru firmă, iar acționarii și salariații se întrebă de ce a trebuit conducerea să aștepte atât de mult până să intervină.

A patra opțiune constă în apelarea la specialiști pentru diagnosticarea climatului organizațional și introducerea pas cu pas a noilor măsuri, atenția fiind mereu îndreptată spre gradul de suportabilitate a schimbărilor de către angajați. În general este o soluție care are șanse de reușită, deși se dovedește de multe ori dificil de aplicat. Bunele intenții se pot pierde adesea sub presiunea sarcinilor curente de serviciu. Oamenii care încearcă să schimbe ceva sunt de multe ori priviți mai degrabă ca parte a

problemei decât ca parte a soluției, și sunt tratați ca atare.

Ce facem atunci când ne dăm seama că ceva nu este în regulă cu noi, că eșecurile profesionale și din viața particulară ne copleșesc, iar situația nu pare să se îmbunătățească în viitorul apropiat, datorită reacțiilor noastre mereu nepotrivite? Mergem la psiholog? Poate, dacă avem suficienți bani, dacă am auzit de la cunoscuți că metoda a avut ceva reușite și dacă ne considerăm încă vindecabili.

Dacă însă aceste condiții nu sunt îndeplinite, nu este totul pierdut: o analiza „la rece”, structurată, a propriului comportament, poate aduce răspunsuri care vor contribui la conturarea strategiei de urmat. Firmele românești nu sunt „condamnate” la vizite terapeutice: voința de schimbare și persistența în aplicarea propriilor reguli ar ajuta enorm la însănătoșirea mediului de afaceri românesc. Important este să fim convinși de un lucru: sistemul poate fi schimbat.

Bibliografie:

1. Blanchard, K., Peale, N.V. – *The Power of Ethical Management*, Fawcett Crest Book, 1988
2. Chișu, V.A. – *Majoritatea managerilor românești au orbul găinilor*, în revista *Capital*, nr. 26, 28 iunie 2001, pg. 52-53
3. Chișu, V.A. – *Pe piața de consultanță în management din România banul și clientul se câștigă greu*, în revista *Capital*, nr. 28, 12 iulie 2001, pg. 36-37
4. DiMaggio, P. – *Culture and Economy*, in Smelser, Neil J., Swedberg, Richard (eds.): *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, 1994, pg. 27-57
5. Kreps, D.M. – *Corporate Culture and Economic Theory*, in Alt, J.E., Shepsle, K.A. (eds.): *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge University Press, 1990, pg. 90-143
6. Reynolds, P.D. – *Organizational Culture as related to industry, position and performance – a preliminary report*, in *Journal of management studies*, vol. 23, no. 3, may 1986, pg. 333-345
7. Ruggiero, V.R. – *Beyond Feelings. A guide to Critical Thinking*, 3rd ed., Mayfield Publishing Company, 1990
8. Scott-Morgan, P. – *The Unwritten Rules of the Game. Master Them, Shatter Them and Break Through the Barriers to Organizational Change*, McGraw- Hill, Inc., 1994
9. Vlăsceanu, M. – *Organizațiile și cultura organizării*, Ed. Trei, 1999