



**UNIVERSITATEA DE MEDICINĂ ȘI FARMACIE  
„VICTOR BABEȘ” DIN TIMIȘOARA**

**MANAGEMENT CULTURAL ORGANIZAȚIONAL ÎN SERVICIILE DE  
SĂNĂTATE**

**SUPORT DE LUCRĂRI PRACTICE PENTRU PROGRAMUL  
UNIVERSITAR DE MASTER MANAGEMENT EDUCAȚIONAL  
SANITAR**

**Șef.lucr.dr. Ruxandra SAVA-ROȘIANU**

## MECANISME DE SCHIMBARE A CULTURII ORGANIZATIONALE

- *evolutia naturala*: daca organizatia nu simte constrangerii externe puternice, cultura evolueaza prin simplul proces de asimilare a elementelor care anterior au functionat cel mai bine;
- *terapia organizationala*: constatarea conform careia cultura nu ar fi jucat decat rolul unui mecanism de evitare a incertitudinii si anxietatii, intensificarea carora ar fi trebuit sa conduca la modificarea culturii;
- *evolutia dirijata*: implica folosirea membrilor organizatiei ca agenti pentru producerea unei schimbari, dar fara a se pierde identitatea specifica culturii initiale;
- *revolutia dirijata*: realizarea schimbarilor prin atragerea unor persoane din afara organizatiei in pozitii cheie;
- *dezvoltarea organizatiei*: implica acele eforturi care sunt initiate sub forma interventiilor terapeutice, dar care se transforma ulterior in diferite programe de schimbare dorita, schimbarea culturii nu reprezinta un scop in sine, ci este considerata inevitabila;
- *managementul tehnologiei*: folosirea tehnologiei drept aliat pentru a-i convinge pe ceilalti de necesitatea schimbarii;
- '*scandal si legenda*': sunt folosite in ideea de a produce schimbarea prin scoaterea la lumina a deosebirilor existente intre valorile teoretice si cele practicate;
- *schimbarea incrementalista*: implica obtinerea unor schimbari prin pasi marunti;
- *persuasiunea coercitiva*: abordare care se bazeaza pe blocarea cailor de evadare, sprijinind, insa, incercarea de a cerceta noi supozitii;
- '*miscarea in cerc*': reprezinta descrierea unor combinatii de mecanisme transformate intr-un singur program fie de catre un conducator talentat, fie de o echipa de agenti de schimbare;
- *reorganizarea si renasterea*: implica supozitia ca daca cineva distruge grupul purtator al unei anumite culturi, atunci noul grup va incepe prin a-si construi propria cultura.

În procesul de selectare si aplicarea practica a mecanismelor de schimbare trebuie luati in considerare urmatorii *factori ce contureaza contextul actual al restructurarilor organizationale*:

- o mare parte din manageri si personalul de executie din organizatii nu sunt sensibilizati in ceea ce priveste reorganizarea managementului sau au o conceptie eronata despre aceasta;
- multor manageri le lipsesc experienta si cunostintele necesare;

- unii manageri si specialisti nu doresc schimbarile fiindca acestea ar putea duce la subminarea ori chiar pierderea pozitiiilor detinute;
- conditiile mediului extern si modul de functionare a mecanismelor pietei inca nu exercita o presiune suficient de puternica pentru a determina rapid si ireversibil schimbarea modului de gandire si actiune, oferind inca destule posibilitati de a face afaceri in spiritul 'vechilor traditii' manageriale sau intr-un mod care este departe de a fi la nivelul standardelor manageriale moderne;
- confruntati cu o situatie economica dificila, in care obiectivele vizand supravietuirea de moment sau rezolvarea problemelor curente au iesit pe primul plan, managerii pot sa scape din vedere problemele legate de asigurarea competitivitatii viitoare a firmei.

În afara de aceasta, trebuie sa se tina cont de *elementele care influenteaza însuși procesul de restructurare culturală*:

- promovarea unei noi culturi organizationale reprezinta un ansamblu de schimbari ce vizeaza in mod special elementele conceptuale, structurale, informationale si psihologice ale organizatiei si, intr-o masura mai mica, sistemul tehnico-economic al acesteia;
- ca schimbare a unui sistem conceptual, restructurarea culturii trebuie initiata de catre conducerea de varf a organizatiei;
- ca oricare alt proces de schimbare, restructurarea culturii va avea nevoie de un climat organizational marcat de disciplina si de un grad inalt al autoritatii agentilor de schimbare in vederea infaptuirii ei cat mai rapide;
- restructurarea culturii organizationale, vizand modificarea mentalitatilor si comportamentelor organizationale, va fi afectata de inertia si conservatorismul gandirii, iar procesul de tranzitie de la cultura existenta la cea dorita va reprezenta o succesiune de modele culturale intermediare, care isi vor pune amprenta in felul lor asupra practicilor manageriale;
- restructurarea culturii organizationale reprezinta un vast si complex proces de invatare si insusire a noului si organizatia trebuie sa se manifeste ca o 'organizatie care invata';
- noile valori nu pot fi decretate. Se poate crea o discrepanta intre intentiile si actiunile unei conduceri care doreste schimbarea si realitatea caracterizata prin scepticism, pasivitate si rutina acceptata de salariati, acest decalaj poate crea probleme daca initiativa de reformare a organizatiei nu are o suficienta forta de antrenare;

- o politica de reconstructie culturala conceputa defectuos si rau inteleasa de salariati doar accentueaza incertitudinea si conduce la cresterea tensiunii din interiorul organizatiei.

Schimbarea culturii organizationale trebuie corelata cu obiectivele si strategia, stabilite tinand cont de interesele pe termen scurt si lung ale proprietarilor si ale altor grupuri de influenta, precum si cu potentialul managerial si uman al firmei. Conditia fundamentala a schimbarilor reusite este existenta unei vointe puternice de schimbare, intelegerea faptului ca, pentru asigurarea profitabilitatii este nevoie de o noua viziune asupra modului de organizare si conducere a afacerilor, cunoasterea nevoilor de schimbare si a conceptelor moderne privind organizarea si desfasurarea activitatilor economice, asigurarea unui climat de intelegere si colaborare intre actionari, manageri si salariati.