

## **Cultura organizationala premisa a structurii organizatorice**

**Dorina Rosca**  
**Oana Mihaila**

Universitatea din Oradea  
[drosca@uoradea.ro](mailto:drosca@uoradea.ro); [omihaila@uoradea.ro](mailto:omihaila@uoradea.ro)

**Abstract:** Organizational culture is a relatively recent field of study and it seems to be very important in determining the business performance. The paper enlists the main variables, both internal and external, that influence the culture of an organization and explains the forms taken by it. Also it is analyzed the relationship between the organizational change and culture.

### **1. Concept si caracteristici**

Cultura organizationala constituie unul din domeniile la moda ale managementului, cu o istorie relativ recenta. Preocuparile pentru identificarea culturii organizationale, a rolului ei în succesul sau esecul unei firme sunt destul de recente.

Concept viu disputat si încarcat de multiple semnificatii, cultura organizationala are meritul de a aduce în atenta managementului organizatiei importanta factorului uman în organizatii. Lansate pe la începutul anilor 1980 în Statele Unite, cultura organizationala si, în general, culturalismul au cunoscut o expansiune rapida, astazi constituind nucleul teoretic al unei noi scoli în stiinta managementului: scoala managementului cultural. Din acest moment, literatura de management a început sa popularizeze faptul ca excelenta unei organizatii este data de modurile comune prin care membrii ei au învătat :

- sa gândeasca;
- sa simta ;
- sa actioneze.

Prin urmare, este de neimaginat ca în zilele noastre, un studiu asupra comportamentelor, relatiilor si structurilor organizationale se poate realiza fara luarea în considerare a culturii.

O contributie majora în difuzarea acestui concept au avut-o cei doi mari specialisti în management T.J.Peters si R.H.Waterman care în cartea „ In search of Excellence. Lessons from America's Best – Run Companies” realizeaza o abordare a culturii organizationale prin prisma managementului, scotând în evidenta urmatoarele lucruri [6,8]:

1. corelatia dintre caracteristicile culturii organizationale si performantele unor firme competitive din lume ;
2. accentul gresit pus de unele practici manageriale pe o anume „rationalitate organizationala.”

Notiunea de “cultura”, atunci când se aplica unei organizatii, a ajuns sa semnifice sistemul predominant de convingeri si valori pe care le profesaza membrii organizatiei respective. Renumitul specialist Edgar Schein defineste notiunea de “cultura” astfel:

„Un tipar de premise elementare – inventate, descoperite sau elaborate de un grup dat pe masura ce acesta învata sa faca fata propriilor probleme de adaptare la exterior si de integrare pe plan intern – care a functionat suficient de bine pentru a fi considerat valabil si, ca urmare, pentru a fi asimilat de noii membri ai grupului ca modalitate corecta de a percepe, a gândi si a simti în legatura cu problemele respective.”

O caracteristica fundamentala a definitiei lui Schein este faptul ca se concentreaza mai degraba pe premise, adica pe comportamentul implicit, decât pe comportamentul explicit sau afisat în mod public.

Astfel, cultura poate fi definita si ca un set dublu sau bicategorial de valori, norme si convingeri împartasite în cadrul unei organizatii. La suprafata se afla cultura explicita, care se manifesta în chiar modul de structurare a conducerii organizatiei si în retorica buletinebr, notificarilor etc. emise de aceasta, iar în adâncime se afla o cultura implicita, mai apropiata de realitate, care rezida în ipotezele formulate de conducere si de angajati în legatura cu ceea ce este realmente important.

Afirmatia poate fi ilustrata cu ajutorul urmatoarelor doua exemple si anume:

- cultura puternica este aceea în care premisele implicite se armonizeaza cu cele explicite.
- o cultura slaba este aceea în care dimensiunea implicita se afla în divergenta cu cea explicita.

Schein vine cu o afirmatie extrem de interesanta: “Functia culturii în viata grupului se schimba odata cu maturizarea acestuia”, adoptând deci, atunci când discuta despre modul cum evolueaza cultura, ideea de ciclu de viata. Asa cum spune chiar el: “fortele care pot sa dezghete o cultura data sunt si ele susceptibile sa varieze, în functie de diversele stadii de evolutie a organizatiei”. [3].

Ascendenta tot mai pronuntata a preocuparilor referitoare la cultura organizationala reflecta noua viziune asupra resurselor umane în firma moderna si a noului tip de management implicat. Prin sfera sa de cuprindere si implicatiile sale, ea depaseste granita managementului organizatiei. Practic toate procesele de firma, indiferent de natura lor sunt influentate sub raportul continutului si manifestarilor, de cultura organizationala.

La perceperea culturii organizationale în complexitatea sa o contributie majora o are Geert Hofstede. În opinia lui, cultura organizationala este [8]:

- **holistica** – în sensul ca reprezinta mai mult decât suma partilor componente;
- **determinata istoric** – reflecta evolutia în timp a organizatiei;
- **conectata la elemente de natura antropologica** (simboluri, ritualuri);
- **fundamentata din punct de vedere social** – este creata si pastrata de grupul de persoane ce alcătuiesc organizatia;
- **greu de modificat** – ca rezultat al complexelor elementelor umane implicate.

Important pentru înțelegerea culturii organizationale este legatura cultura – organizatie. În conceptia lui Cole [3] exista doua perspective ale culturii si anume:

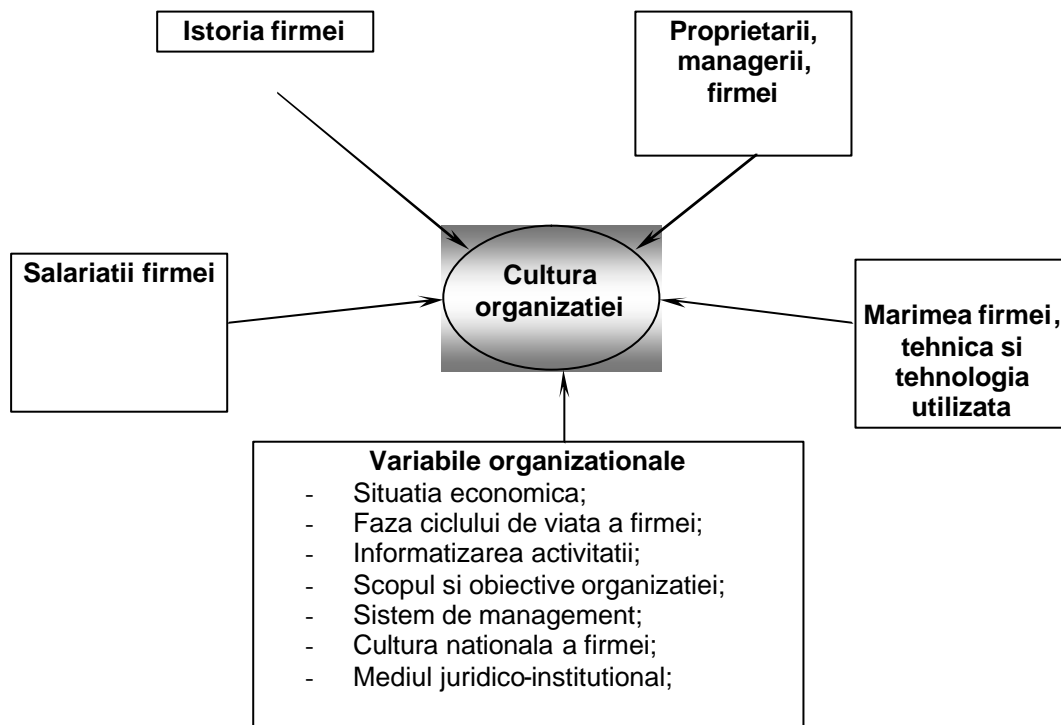
- este ceva ce organizatia **are**, implicând posibilitatea de a manipula acel ceva, de-al schimba, de a-l potrivi cu o strategie si de a-l utiliza ca instrument de management;
- este ceva ce organizatia **este**, adica realitatile traite si împartasite de membrii ei, ceva ce membrii organizatiei genereaza prin efort colectiv în procesul crearii de valori si interconexiuni cu valente multiple în cadrul sistemului.

În final putem spune ca aceasta cultura organizationala este o combinatie de elemente umane constiente si inconstiente, rationale si irrationale, de grup si individuale între care se deruleaza complexe si fluide interinfluente, cu un impact major asupra functionalitatii si performantei unei firmei.

Cultura organizationala constituie astfel un element de continuitate si stabilitate în viata organizatiei, deoarece se construiesc în timp pe baza unor valori, norme, obiceiuri si mentalitati.

## 2. Variabilele si formele de manifestare a culturii organizationale

Identificarea factorilor (variabilelor) care pot influenta cultura organizationala reprezinta una dintre problemele cheie pentru orice manager. În ciuda importantei sale deosebite, pâna în prezent nu s-a conturat înca o abordare cuprinzatoare si riguroasa asupra variabilelor ce determina cultura organizatorica. În figura nr.1 se prezinta variabilele care influenteaza cultura organizationala a unei firme, prezentare fundamentata pe cercetari teoretice si cuprinse în lucrarile unor reputati specialisti români si straini:



**Figura 1.: Variabilele care influenteaza cultura organizationala a firmei [8]**

Cum reiese si din figura de mai sus, variabilele se divid în functie de apartenenta lor, în:

- Variabile endogene: cu o influenta directa si fiind mai numeroase;
- Variabile exogene: a caror luare în considerare este importanta pentru firma.

Cultura organizationala reprezinta un aspect deloc de neglijat, ea „dând tonul” actiunilor, comportamentelor, perceptiilor indivizilor. Încurajând o actiune, un mod de rezolvare a unei situatii într-un anume sens, acel mod va fi întarit. În ce priveste identificarea, specificul si caracteristicile variabilelor acestea conduc la solutionarea unor probleme referitoare atât la cultura organizationala, cât si la celelalte elemente majore ale firmei si se realizeaza doar printr-un management profesionist.

În opinia lui Deal și Kennedy [2] și a profesorului Ovidiu Nicolescu [8] principalele forme de manifestare ale culturii organizationale sunt prezentate în figura 2 și sunt mai puțin vizibile:

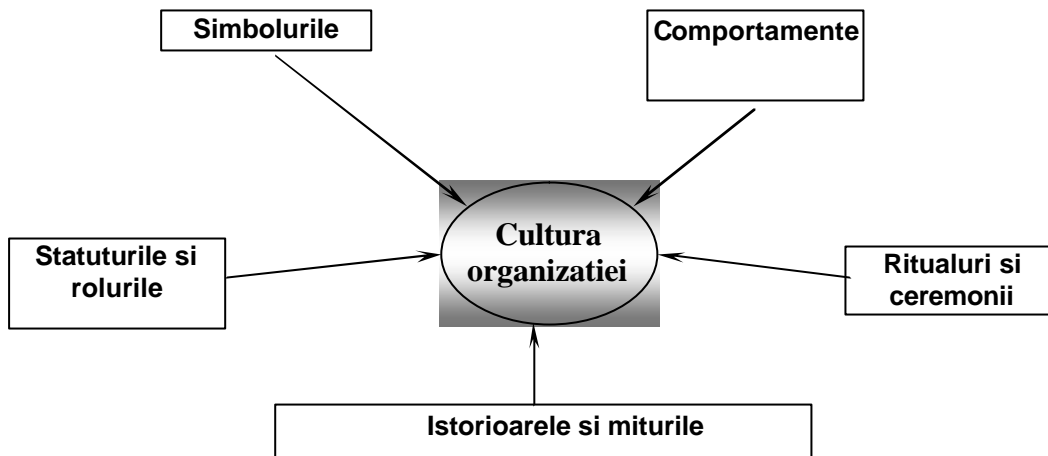


Figura 2: Modalități de manifestare a culturii organizationale

- **Simbolurile culturale:** servesc pentru exprimarea anumitor concepții, promovarea anumitor valori și comportamente în firmă, ele putând fi reprezentate de obiecte, evenimente sau formule prin care se transmite un mesaj cu o anumită semnificație în firmă, de asemenea ele relevă filosofia, valorile, idealurile, credințele sau așteptările angajaților din firmă. Exemplu: un simbol poate fi însăși denumirea firmei, logo-ul firmei și chiar limbajul oficial sau jargonul. În firmele competitive din țările dezvoltate se formulează comandamentele sau proverbele ce sintetizează concepția firmei privind desfășurarea activităților.

**Exemplu practic de simboluri prezintă cele 10 comandamente folosite ca ghiduri informale de conduită în firma American Bankers Insurance Group din SUA, ce sunt gravate în piatră la intrarea în sediul central și afișate în numeroase locuri în cadrul său [8]:**

1. Niciodată nu vei avea necazuri pentru că ai făcut ceva, ci numai pentru că nu ai realizat nimic. Ai dreptul să spui: am greșit.
2. Ține-te de-o parte de zona centrală de manifestare a concurenței și excelează în inovarea produselor și marketing.
3. Pentru a obține profit trebuie să urmezi regula ABC: sistem de primărie adecvat, mai bună soluționare a reclamațiilor și finanțare bazată pe bunul (comunul) simț.
4. Nu uita că într-un dolar sunt 100 de cenți; învătă să-i multiplici.
5. Cea mai importantă persoană într-o companie este cea care reușește să vândă produsele.
6. Conducerea executivă are sarcina și responsabilitatea să întrebe pe oricine despre orice.
7. Când faci o afacere pune-ți întrebarea: de ce sunt atât de norocoși ?
8. Devenind șef nu primești autoritate ci responsabilitate.
9. Pentru a realiza operații de calitate și la un cost redus ai nevoie de salariați productivi bine pregătiți și puternic motivați.
10. Cele mai importante calități personale sunt integritatea și perseverența.

- **Normele comportamentale organizationale:** sunt așteptări colective și este nevoie de doi sau mai mulți oameni pentru ca ele să existe [4]. Ele sunt coduri de

conduita care specifica ceea ce indivizii ar trebui sau nu sa faca sau standarde fata de care sa putem evalua cât de potrivit este comportamentul. Exista doua categorii de norme: formale si informale, iar în cadrul firmei cele doua se întrepatrund, conditionând continutul si modul de derulare a comportamentelor organizationale predominante la nivelul organizatiei.

- **Ceremonii si ritualuri:** un ritual reprezinta activitati planificate, dramatice si intentionate sa conduca unele valori culturale membrilor organizatiei, iar ceremoniile sunt un sistem de ritualuri executate în legatura cu o singura ocaze. Exemplu. Compania americana „Mary Kay Cosmetics” organizeaza seminarii ce implica evenimente extravagante la Dalls Convention Center [1].
- **Statuturile si rolurile personalului:** statutul se refera la pozitia ierarhica si prestigiul pe care un salariat le are în cadrul organizatiei, asa cum sunt ele percepute, de regula, de componentii sai. Statutul arata ca o persoana este perceputa ca fiind mai buna, performanta si influenta comparativ cu celelalte sau viceversa. Expresia concreta a statutului unui manager este reprezentata de diferenta pe care ceilalti i-o arata în mod obisnuit.

Statutul unui salariat într-o firma are o tripla determinare, si anume:

- *functionala* - reflecta profesia si tipul de activitate realizat. De exemplu un inginer are un statut functional mai ridicat decât un muncitor necalificat.
- *ierarhica* – raportat la postul pe care salariatul îl ocupa, la sfera competentelor si responsabilitatilor ce-i sunt atribuite. De exemplu un director are un statut ierarhic superior unui sef de birou.
- *personala* – reflecta cunostintele, calitatile, aptitudinile si deprinderile salariatului respectiv. Statutul informal exprima de fapt perceptia pe care ceilalti salariati o au asupra valorii individuale a persoanei în cauza.
- **Istoriile si miturile organizationale:** contribuie la conturarea anumitor trasaturi ale culturii organizationale si la celebrarea „eroilor firmei”[8].

Frecvent istorisirile sunt structurate încât sa evidentieze tensiunea existenta între valorile opuse – egalitate/inegalitate, siguranta/nesiguranta etc. – prin prezentarea ambelor laturi ale situatiei conflictuale si a modului lor de solutionare. Tipic, istorioara organizationala prezinta o situatie organizationala ce implica tensiune si/sau incertitudine, iar rezolvarea relatata constituie o modalitate de a fortifica organizatia dezvoltând anumite comportamente organizationale.

### 3. Schimbarea si functiile culturii organizationale

O caracteristica interesanta a culturii organizationale o constituie faptul ca valorile, prezumtiile, credintele si normele care o compun sunt în general destul de greu observabile, deci prin urmare ele pot fi schimbate foarte greu [1]. Schimbarea culturii este un proces complex, dificil si presupune înlaturarea unui set de valori si simboluri si implementarea altuia, care se bazeaza pe o noua conceptie. Aceasta se poate realiza doar prin aparitia unui nou lider cu o cariera de succes, o alta mentalitate si comportament, un set nou de principii precum si un model de comunicare deosebit .

Deoarece modificarea culturii organizationale este în general greu de suportat pentru membrii organizatiei, ea este necesara si posibila pentru supravietuirea si dezvoltarea acesteia, deoarece numai o cultura durabila si flexibila îi asigura firmei competitivitate.

Pentru realizarea schimbarilor în cultura organizationala a unei firme, trebuie cunoscute si înțelese functiile acesteia, precum si realizarea de transformari organizationale profesioniste, bazate pe un management de tip profesionist: Potrivit lui

Nancy Adler cultura organizationala exercita în cadrul firmei patru functii, la care alti autori au mai adaugat înca una, în functie de natura si particularitatile organizatiei [8].

Schematic aceste functii pot fi reprezentate astfel:

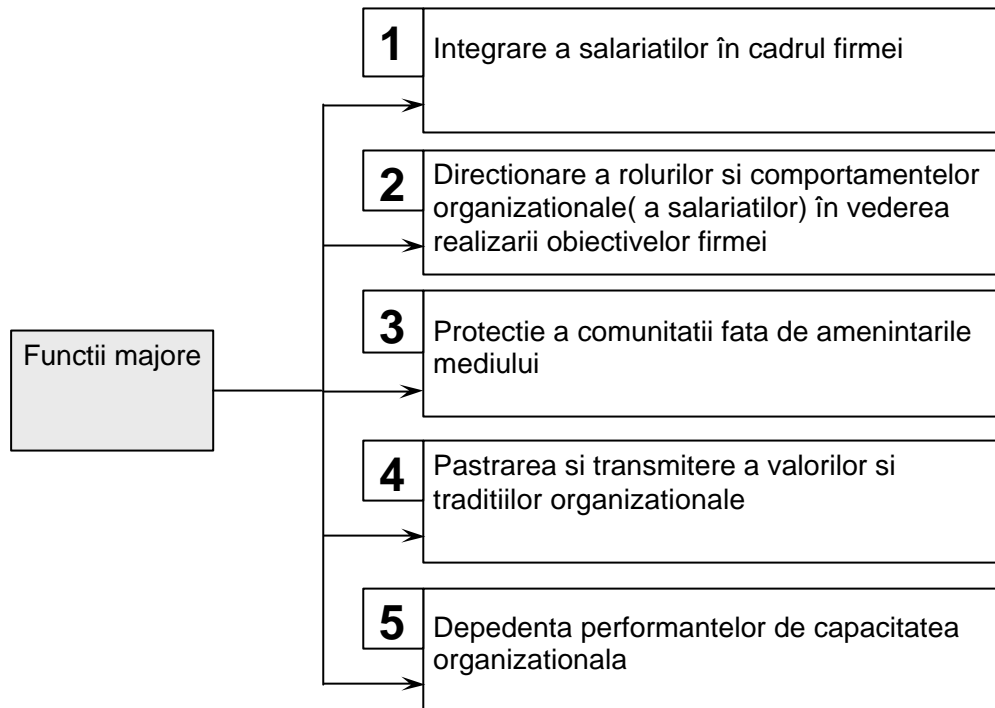


Figura 3.: Funcțiile culturii organizationale [8]

#### 4. Concluzii

Desi exista diferite acceptiuni cu privire la termenul de cultura organizationala, un aspect se regaseste în toate si anume acela al impactului puternic pe care cultura organizatiei îl are asupra eficientei, asupra rezultatului final al firmei.

Cunoasterea culturii organizationale este unul din factorii care influenteaza dar si avantajeaza managerii firmelor. De asemenea ea reprezinta un factor de succes sau de esec al firmei si influenteaza atât adaptarea la mediul extern cât si integrarea angajatilor în mediul intern al firmei.

În concluzie, putem spune ca prin impactul sau cultura organizationala influenteaza în mod decisiv atât functionalitatea si performantele firmei cât si succesul afacerilor.

#### Bibliografie:

1. Burdus, E.Caprareescu, G. (1999) : *Fundamentele managementului organizatiei*, Editura Economica, Bucuresti.
2. Certo, C.S. (2002). *Management modern*, Editura Teora.
3. Cole, A.G. (2004). *Management.teorie si practica*, Stiinta.
4. Gary, Johnson(1998): *Comportament organizational*, Editura Economica.
5. Fundatia Drucker (2000): *Organizatia viitorului*, Editura Teora, Bucuresti.
6. Ionescu, Gh.Gh. (1996): *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economica.
7. Marian,L. (2001): *Strategii manageriale de firma*, Editura Universitatii „Petru Maior”, Tg.-Mures.4.
8. Nicolescu, O. (1999): *Management*, Editura Economica.
9. Revista de management si inginerie economica (2002), volum 1/nr.3
10. [http://www.myjob.ro/articole/cult:\\_org.html](http://www.myjob.ro/articole/cult:_org.html).
11. <http://consulting.resurseumane.to/oci.htm>
12. <http://www.articol.peltean-Revista Performanta – nr./4/ sept. 2001>