

MANAGEMENTUL CULTURII ORGANIZATIONALALE

prof.dr.ing. Victor CARP
ing. Doina LOBONT
Universitatea din Oradea

Abstract:

Organization culture management represent one of the new concepts in the Management Science. It provides to managers, who want to get into a target organization, a strong instrument to achieve successfully two main objectives: first, they can build up a new conceptual hape for a common approach of their benefits, and second, they can cultivate the feeling of a common destiny. Doing this can control the human behaviour.

1. Gestionarea culturii organizatiei

La începutul anilor '80, au început explorările tot mai temeinice în domeniul culturii organizationale: climatul, sistemul de convingeri, valorile, precum și miturile și legendele organizatiei.

Pentru manager, ideea de cultura organizationala poate fi un instrument deosebit de puternic. Prin socializarea de succes a oamenilor în cultura dorita, managerii pot îndeplini doua importante obiective:

- 1) ei pot stabili baza unor atitudini, convingeri și valori larg împartășite în întreaga organizatie, astfel, un sentiment de unitate, scop comun și angajament reciproc;
- 2) ei pot stabili și cultiva un sentiment de destin comun, împartășit în egala masura de manager și de lucrator, conform caruia ceea ce este bine pentru toti este bine pentru fiecare. Într-o lume în care traditia era o relatie de adversitate între manager și lucrator, o idee care promite o mai mare unitate și cooperare merita întreaga atentie.

Cutura nu este un concept nou. Oricine, oriunde și oricând are o cultura. Exista culturi nationale și exista subculturi etnice în interiorul culturilor mai largi, nationale. Exista chiar culturi regionale și de cartier. Sau exista culturi în functie de criteriul vârstei; cultura a fost dintotdeauna o idee universală, având uneori limite confuze. Știm ca ea exista; simțim asta când luăm contact cu o cultura nouă, dar este destul de dificil să surprindem exact în ce constau diferentele culturale.

Este limpede ca majoritatea culturilor nationale și tribale au evoluat în lungi perioade de timp. Este oare util, în aceasta situație, să se vorbească despre cultura unei organizatii cu o vechime de 10-20 de ani? Raspunsul este afirmativ. O experienta de doar doua zile în interiorul unei organizatii relativ tinere permite oricui să simtă acel ceva, atât de specific, denumit generic *cultura*.

Cu cât cultura este mai puternică și mai deosebită, cu atât se pot sesiza mai ușor caracteristicile ei. Acest lucru se confirmă atât în cazul culturilor organizationale, cât și în cel al culturilor nationale. Cultura unei organizatii include:

- filozofia și valorile sale dominante;
- regulile aplicate pentru îndeplinirea și continuarea activității;
- climatul general și stilul companiei (spre exemplu birouri „deschise” și atmosfera informală, tinuta vestimentară, etc.)

Sigur ca, dincolo de toate acestea, notiunea de cultura organizationala înseamna mult mai mult. Ea este un larg ansamblu de convingeri care au fost dezvoltate si împartasite de un grup de oameni în decursul unei anumite perioade de timp.

De ce este cultura importanta pentru manager? Un motiv ar fi acela ca ea este un puternic instrument de control al comportamentului uman. Desi cultura actioneaza în mare masura într-un plan subconstient, ea functioneaza. Prin ea, angajatii învata sa se comporte în cadrul organizatiei, afla ceea ce este cu adevarat important si ce depaseste anumite limite. Ea le da angajatilor posibilitatea sa cunoasca tot ceea ce prezinta utilitate – de la codul de tinuta vestimentara pâna la modul de a negocia, discuta, etc. cu persoanele din jur. Ea stabileste ce înseamna respectarea termenelor si cantitatea de munca efectuata într-o zi pentru ca aceasta sa fie cu adevarat o zi profitabila. Daca o organizatie îsi poate forma si gestiona o cultura, avantajele sale pot fi enorme. Dar, desi majoritatea organizatiilor au culturi, multe dintre ele nu s-au dezvoltat; ele nu au fost incluse în actul managerial.

2. Diagnosticarea culturii unei organizatii

Cum poate cineva „sa simta” cultura unei organizatii? Cum poate cineva sa cunoasca manifestarile tangibile ale culturii?

O cale ar fi aceea de a utiliza ceea ce este observabil în mod direct, si de a trata aceste informatii ca pe niste indicii – aparenta fizica a unei cladiri, asezarea birourilor, culoarea peretilor, aspectul mobilierului, tipul de vestimentatie al angajatilor, tipurile de masina din parcare si perioadele din zi în care stationeaza acolo. O alta cale de a lua contact cu cultura unei organizatii este aceea de a identifica „retelele” pe care le utilizeaza cu regularitate. Unele solutii utilizate cu eficienta în mod constant devin norma si calea cea mai adecvata de a actiona.

Trebuie remarcat aici un anumit risc. Culturile puternice utilizeaza stiluri caracteristice în abordarile lor vizavi de lumea înconjuratoare, adânc înradacinate în istoria proprie. Dar, când situatiile si vremurile se schimba, unele dintre aceste abordari, care sunt luate drept bune, pot deveni inadecvate; partea proasta este ca sunt si foarte greu de schimbat.

3. Sunt culturile organizationale gestionabile si trebuie ele sa fie incluse în actul managerial?

Toate organizatiile au culturi. Dar majoritatea evolueaza într-un mod neintentionat, inadvertent si, uneori, în detrimentul tuturor celor interesati. Majoritatea pornesc cu convingerile fondatorilor originali. Unele dezvolta puternice contraculturi în interiorul celei mari. Altele devin letargice, confuze si rezistente la ideile noi. Dar managementul constient al culturii organizationale este foarte posibil, iar unele organizatii îl si fac foarte bine, construind în mod durabil cultura pe care o doresc.

Ce înseamna gestionarea sau managementul culturii unei organizatii? În primul rând, imaginatie si viziune. Apoi, dupa ce se stabileste ce fel de cultura, atmosfera si sistem de valori se doresc a fi realizate, totul devine o problema de determinare, simplificare si reiterare.

Managementul culturilor este, în mare masura, o chestiune de gestionare a semnificatiilor, a convingerilor si perceptiilor, de influentare a oamenilor – în diversitatea lor – pentru a subscrie la câteva convingeri, valori si principii comune. Desi oamenii sunt atât de diferiti, ei pot deveni, sub unele aspecte, la fel.

Dupa ce managerul trece de etapa elaborarii unei strategii, gestionarea culturii, organizationale devine un lung si lent proces de implementare, comunicare, convingere si demonstratie a nucleului de valori si principii care caracterizeaza cultura dorita.

Iata si modul în care poate actiona managerul:

- El poate concentra în timpul discutiilor zilnice, al sedintelor de decizie, cele câteva teme care exemplifica acea cultura. Daca managerul subliniaza în mod repetat importanta

respectarii termenelor, spre exemplu, întrebând mereu despre stadiul în care se afla lucrarile în cadrul întâlnirilor si sedintelor organizatiei, respectarea riguroasa a termenelor va deveni o caracteristica a culturii acelei organizatii. Unul dintre sensurile muncii eficiente din respectiva cultura va fi reprezentat de managementul eficient al realizarii lucrarilor în termenele stabilite.

- Managerii pot comunica valorile culturale pozitive prin exemplul propriului comportament. Liderii puternici sunt modele pe care ceilalti le vor imita. Când liderii unei organizatii discuta în mod deschis cu subordonatii, când stilul lor de lucru cotidian este comunicativ, acel stil se raspândește si devine o caracteristica a acelei culturi. Daca abordarea managementului la vârf este caracterizata de politete, de o tactica delicata si echilibrata de convingere, de miscari diplomatice, restul organizatiei va începe sa utilizeze metode similare. Aceasta nu numai din cauza ca oamenilor le place sa îi copieze pe cei puternici, dar si pentru ca ei tind sa adopte modul de comportament al liderilor; în timp, noii-veniti intra în organizatie ca strainii într-o alta tara si, într-o situatie ca aceasta, majoritatea oamenilor doresc sa învete sa traiasca în stilul acelei noi lumi.

- Managerul poate încerca sa gestioneze cultura organizationala prin recompense manageriale. Este promovarea strict bazata pe merite? Sau suntem recompensati pentru ca reusim sa ne cream imaginea de oameni simpatici, fiind, de fapt, doar niste insinuanti ingeniosi? Sau suntem creativi, implicati în proiecte grandioase?

- Managerul poate selecta oamenii care au asimilat deja valorile culturale pe care le doreste organizatia.

- Povestirile, miturile si legendele transmise din generatie în generatie pot ajuta la perpetuarea culturii unei organizatii. Acestea consolideaza valorile si principiile comunicându-le noilor-veniti.

- Managerul poate construi o „asemanare” culturala prin „sezarea” unei serii de filtre pentru a „ecrana” diferentele dintre angajati, selectând si promovând astfel pe exponentii convingerilor si valorilor culturale. Acest proces de „filtrare” va elimina si unele opinii divergente.

- „Inamicii” din exteriorul organizatiei sunt puternici formatori de cultura . Toti liderii puternici cunosc aceasta tehnica. Amenintând dusmanii – reali sau imaginari - , ei pot promova un sentiment de unitate si de combativitate în rândul oamenilor pe care îi conduc.

- Managerii comunica mult prin gestionarea situatiilor de criza. Daca, spre exemplu, o organizatie trebuie sa reduca masiv unele costuri, se poate actiona în mai multe feluri, fiecare având un înteles diferit. Daca, în loc sa disponibilizeze o parte din personal, organizatia decide sa reduca salariile cu 10% sau saptamâna de lucru la 4 zile, semnificatia în planul cultural este urmatoarea: „daca se fac reduceri, ne vizeaza pe toti; toata lumea împartasese sacrificiul”.

S-ar parea ca tot ceea ce face un manager devine o parte a procesului de gestionare a culturii. Lucrurile stau, într-adevar asa. Cultura este larg cuprinzatoare si penetranta. Orice miscare facuta de manager – de la cele simple, cum ar fi modul de adresare, stilul de vestimentatie, aranjarea biroului personal, etc. – transmite si perpetueaza cultura acelei organizatii. Toate comunica oamenilor tot ceea ce este pretuit, adoptat si asteptat în organizatie. Daca aceste lucruri sunt asumate de catre membrii acesteia, atunci cultura ei a putut fi construita.

4. Aspecte negative ale culturilor puternice

În ceea ce priveste cultura organizationala, exista si un aspect mai special: constructia culturala are multe în comun cu spalarea creierului. Managerii încearca sa dezvolte o cultura, sa realizeze o asemanare, o anume uniformitate a convingerilor si atitudinilor în rândul membrilor organizatiei. Dar când aceasta asemanare este dusa la extrem ne putem regasi în acea lume cenusie a romanului ”1984”, de George Orwell.

De aceea, este necesara multa atentie în managementul culturii organizatiei. Culturile organizationale puternice pot fi pozitive atunci când asemanarea evolueaza în limitele unui mic set de valori, convingeri si principii si când diversitatea este încurajata în alte privinte. Dar exista numeroase culturi puternice la care majoritatea oamenilor ar renunta. De aceea, gestionarea culturii organizationale presupune moralitate si excelente abilitati. În acelasi timp, nu trebuie subapreciate nici un moment costurile ignorarii culturii. Managementul culturii organizatiei trebuie tratat ca o parte importanta a activitatii cotidiene a oricarui manager.

Bibliografie

1. Istrate, Nela-Stefania: Sinteza documentara, M.A.I., Anul V, nr.1 (16), 2004, ISSN 1582-9197, Bucuresti,
2. Duncan, W., J.: Management: progressive responsibility in administration, 1983.
3. Filley, A., C.: Managerial process and organizational behavior, 1976.
4. Mullins, L., J.: Management and organizational behavior, 1990.
5. Cole, G., A.:Organizational behavior.
6. Ivancevich, J., M., Matteson, M., T.:Organizational behavior and management, 1990.
7. Lipman-Blumen, J.: Individual and Organizational Achieving Styles: A Handbook for Researchers and Human Resource Professionals, 1987.
8. Howell, J., M.: Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovations: key predictors of consolidated business-unit performance (Journal of Applied Psychology, 1993).