

organizației, precum și recompensele/sancțiunile declanșate de respectarea/încălcarea lor.

Obiceiuri – sunt elemente ce pot apărea asemenea unor convenții asupra cărora un număr suficient de membrii sunt de acord. Ele sunt mai degrabă rezultatul unor acceptări pasive decât impuse prin anumite formule. Obiceiurile sunt susținute și ele de valori explicite.

3.4 Rituri, ritualuri, ceremonii

Ritualurile și ceremoniile reprezintă anumite modele colective de comportament, în special situații cu un caracter predominant formal. Ele tind să fie relativ stabile de-a lungul timpului și au un bogat conținut simbolic. Practic, acestea sunt dintre formele cele, mai vizibile ale manifestării comportamentului simbolic într-o organizație. Prin acest model colectiv de acțiune se exprimă și se consolidează credințele și valorile ce sunt considerate a fi decisive pentru supraviețuirea și dezvoltarea firmei.

Riturile – sunt activități colective cu un grad redus de formalitate care marchează inițierea sau încheierea unei anumite etape sau a unei anumite sau a unui anumit proces organizațional.

Ritualurile – reprezintă un set de acțiuni planificate, cu conținut emoțional, ce combină diferite modalități de expresie a culturii organizaționale. Acestea au adesea atât o finalitate practică, cât și simbolică.

Ritualurile confirmă și reproduc anumite modele sociale. Cel mai bun exemplu, este cel al ședințelor cu un anumit președinte, o agendă și un program, în care obiectivele sunt clar stabilite de dinainte și comunicate participanților la ședință.

Ceremonia – reprezintă o manifestare colectivă, de o manieră formală și solemnă, ce exprimă adesea o conștientizare a tradiției și istoriei firmei. Ceremoniile sunt celebrări ale valorilor culturale și prezumțiilor de bază ale organizației; sunt evenimente ce reflectă și onorează cultura organizațională și sunt momente pe care oamenii și le amintesc de-a lungul timpului.

3.5 Istorioare, mituri

O modalitate importantă de înțelegere a culturii organizaționale este aceea de a percepe și descifra înțelesurile pe care oamenii din firmă le atribuie diferitelor evenimente organizaționale.

Istoriorele – ajută pe un nou venit să înțeleagă înțelesul anumitor evenimente din firmă. Acestea sunt relatări bazate pe fapte adevărate, dar în care se inserează și elemente de ficțiune. Istoriorele amplifică dimensiunea culturală, umană a organizației. Cele mai multe dintre ele conțin teme majore:

- valoarea egalității între membrii;

- cum ajută organizația angajații și cum le oferă siguranță;
- cum depășesc salariații obstacolele interne sau externe.

Mitul – este unul dintre conceptele mai sensibile și greu de corelat cu faptele reale din organizație. Este posibil ca de multe ori, la originea mitului să existe doar un „sâmbure de adevăr”, care apoi este prelucrat și transmis în organizație, un complex ce încearcă să reflecte un sistem de credințe colectiv cu privire la mecanismele de funcționare a lumii înconjurătoare și elementele necesare pentru a te bucura de succes.

Miturile pot fi percepute asemenea unor „metafore” organizaționale, ca o formă de exprimare ce transmite mesaje simbolice dincolo de conținutul concret al cuvintelor, expresiilor.

4. Concluzii

Într-o cultură organizațională puternică, majoritatea persoanelor împărtășesc un set comun de credințe, valori, comportamente cu privire la modul în care trebuie direcționată organizația respectivă. Noul angajați intră în contact cu acest set cultural și îl adoptă, atât ca urmare a manifestării lor formale, cât și informale.

Prin poziția, statutul pe care îl au managerii în ierarhia organizației, modelează semnificativ atitudinile, deciziile și comportamentele subordonaților. De aceea, de ei depinde în mare măsură înțelegerea, direcționarea și utilizarea culturii organizaționale ca un factor determinant pentru evoluția competitivă a organizației.

Astăzi, într-o lume caracterizată de tot mai multe interdependențe la nivel microeconomic, macroeconomic și internațional, liderii adevărați, de succes, sunt cei care iau în considerare variabilele culturale și utilizează elementele de similaritate sau diferențiere culturală ca bază pentru dezvoltarea organizațională.

Asist. univ. drd. Marian NĂSTASE

Bibliografie

- | | |
|------------------|--|
| 1. BURDUȘ, E., | <i>Management comparat</i> , București, Editura Economică, 1998 |
| 2. HOFSTEDE, G. | <i>Managementul structurilor multiculturale</i> , București, Editura Economică, 1996 |
| 3. NICOLESCU, O. | <i>Management comparat</i> , București, Editura Economică, 1997 |

Modalități de manifestare a culturii organizaționale

1. Conceptul de cultură organizațională

Cultura organizațională reprezintă una dintre temele importante care au fost abordate relativ recent și care au influențat de o manieră semnificativă modul de gândire și acțiune al cercetătorilor, profesorilor și studenților, al managerilor și întreprinzătorilor, al specialiștilor din diverse organizații, din toate zonele lumii.

Cultura organizațională este considerată a fi „forța” invizibilă din spatele lucrurilor observabile și tangibile dintr-o firmă, este energia socială ce determină oamenii să acționeze. Putem compara cultura organizațională a unei firme cu personalitatea unui individ, ce întrunește o serie de aspecte vizibile și mai puțin vizibile, dar care furnizează viziunea, sensul, direcția și energia pentru evoluție.

Într-o firmă, cultura organizațională ne ajută să înțelegem diferențele ce apar (nu de puține ori) între ceea ce este declarat în mod formal, oficial de către manageri și ceea ce se întâmplă efectiv în cadrul acesteia. Prin intermediul culturii organizaționale diferitele reguli, proceduri, afirmații, declarații sau decizii sunt interpretate și aplicate.

În mod cert, este că, pentru a avea o firmă puternică, managementul de nivel superior, managerii de pe celelalte niveluri, cât și ceilalți angajați trebuie să cunoască și să ia în considerare acest „dat”, acest „patrimoniu” complex al firmei, pentru ca prin deciziile și acțiunile lor să direcționeze energia generată de cultura organizațională către realizarea obiectivelor firmei, stabilite în strategiile și politicile acesteia.

2. Definirea culturii

Cadrul conceptual al culturii organizaționale își are rădăcinile în situațiile sociale, în antropologie, psihologie socială și comportamentul organizației.

Specialiștii din aceste domenii au descris cultura ca fiind o componentă de bază a unei societăți. Mulți dintre ei văd cultura ca unul dintre aspectele critice ale adaptării organizației și descriu cultura ca un „sistem ce transmite modele de comportament pentru a conecta comunitățile umane la cadrul ecologic înconjurător”.

În „American Heritage Dictionary” cultura este definită ca fiind „totalitatea credințelor, valorilor, comportamentelor, instituțiilor și alte rezultate ale gândirii și muncii

umane, ce sunt transmise social în cadrul unei colectivități”.

„Webster’s New Collegiate Dictionary” definește cultura organizațională ca fiind „un model de integrare a comportamentului uman ce include modalități de gândire, limbaj, acțiune cât și artefacturi și care depinde de capacitatea umană cu privire la procesele de învățare și transmitere către generațiile următoare”.

O definiție importantă este oferită de Ovidiu Nicolescu¹, conform căruia „cultura organizațională rezidă în ansamblul valorilor, credințelor, aspirațiilor, așteptărilor și comportamentelor conturate în decursul timpului în fiecare organizație, care predomină în cadrul său și care îi condiționează direct și indirect funcționalitatea și performanțele”.

În viziune proprie, cultura organizațională reprezintă totalitatea valorilor, simbolurilor, ritualurilor, ceremoniilor, miturilor, atitudinilor și comportamentelor ce sunt dominante într-o organizație, sunt transmise generațiilor următoare ca fiind modul normal de a gândi, simți și acționa și care au o influență determinantă asupra evoluției acesteia.

Cu toate că există numeroase definiții, se observă că există o serie de trăsături comune în cadrul acestora:

- toate definițiile au în vedere un set de înțelesuri și valori ce aparțin indivizilor din organizație;
- înțelesurile și valorile ce constituie baza culturii organizaționale sunt o sinteză a celor individuale;
- valorile, credințele sunt reflectate în simboluri, atitudini, comportamente și diferite structuri;
- formele de manifestare ale culturii organizaționale influențează semnificativ evoluția și performanțele organizației.

3. Modalități de manifestare a culturii organizaționale

Modalitățile de manifestare a culturii organizaționale îmbracă o mare diversitate de forme așa după cum se prezintă în următoarea figură.

¹ Nicolescu, O., Verboncu I., Management, Editura Economică, București, 2000

MANAGEMENT

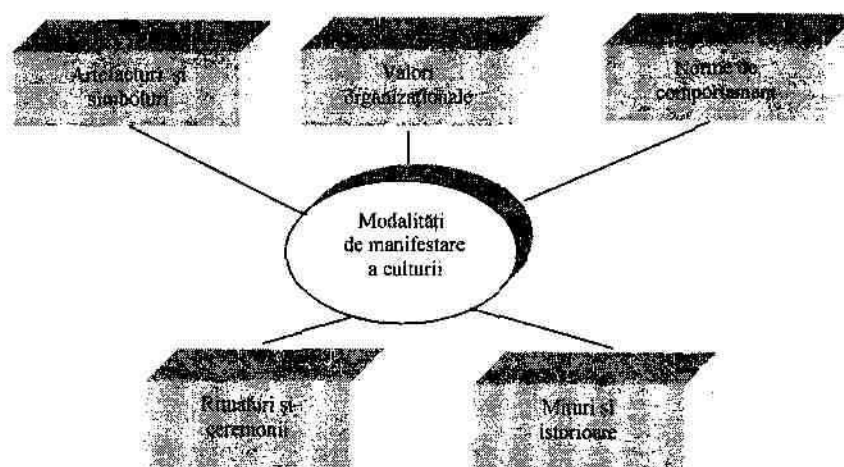


Figura 1 Modalități de manifestare a culturii organizaționale

3.1. Artefact și simboluri

Noțiunea de artefact este utilizată în general pentru a descrie elementele fizice ale activității umane în cadrul organizației, sub formă de clădiri, echipamente, produse etc. Ele pot transmite o serie de mesaje privind anumite valori, comportamente din cadrul organizației. Astfel de elemente ce relevă statutul unor persoane în ierarhia organizației pot fi mărimea biroului din cadrul acestuia, spațiul personal de parcare, chiar arhitectura clădirii etc.

Artefactul este o parte importantă a culturii organizaționale, dar, de regulă, el are un impact mai redus asupra comportamentului oamenilor decât anumite elemente „mentale” de cultură organizațională. Mediul fizic, tehnic, artistic creat într-o organizație au rolul lor în condiționarea comportamentului uman. El reflectă valorile membrilor culturii și chiar o ierarhizare a acestora. Totodată, ele pot ajuta la păstrarea și comunicarea culturii organizaționale în spațiu și timp.

Artefactul reprezintă o parte importantă a elementelor concrete dintr-o structură socială și sunt cele mai percepute dintre toate simbolurile organizației, în care membrii grupului se mișcă și încearcă să le modifice.

Conceptul de simbol este utilizat pentru a caracteriza anumite fenomene organizaționale și manifestările lor la diferite niveluri. De multe ori, simbolurile sunt folosite în relațiile cu alte culturi pentru a exprima anumite similitudini sau diferențe. O cultură poate fi privită și ca un sistem de simboluri ce au rolul de păstra ordinea și de a o face funcțională.

- simbolurile acțiunii constau în comportamente, fapte ce transmit semnificații;
- simbolurile verbale pot fi sloganuri, logo-uri, anecdote, expresii speciale, etc.
- simbolurile materiale: arhitectură, birou, îmbrăcăminte etc.

Simbolurile diferă și în ceea ce privește complexitatea și gradul de acoperire al acestora. Misiunea firmei poate fi considerată și ea, de exemplu un simbol cu efect puternic asupra membrilor acesteia.

3.2 Valori organizaționale

Cultura organizațională conține ca elemente esențiale un set de credințe, valori și norme comportamentale ce reprezintă platforma de bază privind percepția salariaților asupra a ceea ce se întâmplă în organizație, ceea ce este de dorit și acceptat și ceea ce reprezintă o amenințare.

Joseph Quigley² definește valorile ca „reguli sau linii de ghidare prin care o firmă determină membrii săi să se manifeste conform cu ordinea, siguranța și creșterea sa.”

Interesantă este și percepția diferitelor persoane asupra acestor elemente, uneori formulate de o manieră ce poate părea abstractă. Unora din afara organizației, ce nu sunt familiari cu acestea, le pot părea obișnuite, normale, sau din contra, exagerate. În schimb, pentru cei din interior, pentru membrii organizației, ele au o semnificație aparte, cu o puternică încărcătură emoțională.

Liderii ce au bine definit un set de valori proprii vor putea să-i convingă și să-i atragă mai ușor și pe ceilalți. Fiecare dintre noi este condus de un sistem de valori de care suntem mai mult sau mai puțin conștienți și care ne influențează semnificativ comportamentul. Aceasta este evidentă, în special pentru cei care dețin poziții de putere și trebuie să facă față unor presiuni multiple, atât din interiorul, cât și din exteriorul organizației. Managerul unei organizații este slab, nefocalizat pe ținte bine stabilite și ușor influențabil fără un sistem de valori coerent, împărțit și de alți componenți din firmă.

3.3 Norme de comportament

Pentru a menține un sistem de valori pe care un grup îl consideră acceptabil din punct de vedere social, se impune ca aceasta să dezvolte un sistem de norme de conduită care să ghideze acțiunile membrilor săi.

Normele prefigurează atitudinile și comportamentele așteptate să fie afișate de către salariați în cadrul și în afara

² Quigley, J., *Vision, How Leaders Develop it, Share it and Sustain it*, Mc.Graw-Hill, Washington, 1993, p. 15.