

## Cultura firmei în contextul intraprenorial

### 1. Conceptul de cultură a firmei și sursele acesteia

De la apariția lucrării “În căutarea excelenței”<sup>1</sup>, care arată că, în general, cultura firmei, forța sa și unele dintre trăsăturile sale specifice sunt surse ale performanței economice, variabilele culturale au reprezentat o preocupare majoră pentru practicienii și teoreticienii managementului.

Diversitatea concepțiilor asupra culturii de firmă ne determină să propunem o singură definiție pe care o reținem pentru acest articol.

*Cultura se definește ca un set de ipoteze de bază, inventate, descoperite sau dezvoltate de anumite grupuri (din interiorul firmei), în decursul deprinderii (învățării) rezolvării problemelor de adaptare la mediu și al integrării interne, ipoteze suficient verificate pentru a fi considerate valide și, în consecință, putând fi transmise noilor membri ai organizației ca reprezentând modalitatea corectă de percepere, de acțiune de gândire și de simțire atunci când trebuie să se facă față diverselor probleme*<sup>2</sup>.

Această definiție prezintă principalele caracteristici general recunoscute ale culturii de firmă, pe care le comentăm pe scurt în continuare:

- *Cultura firmei reprezintă modalitatea standard, pentru toți membrii săi, de a acționa și de a reacționa față de problemele ivite în viața organizației. Ea conciliază cultura națională și mediul socio-cultural, precum și tot ceea ce caracterizează cultura indivizilor, în calitatea lor de ființe umane; cultura firmei aparține culturii naționale.*
- *Modelarea culturii în cadrul unei firme are scopul de a facilita rezolvarea a două tipuri de probleme: cele legate de interacțiunile cu mediul și cele legate de menținerea coeziunii interne care poate permite asumarea misiunii organizației.*
- *Cultura există într-un grup și îl diferențiază de masă (de celelalte grupuri dintr-o firmă sau din alte firme). Ea rezultă dintr-un lung proces de adaptare a organizației la problemele impuse de existența și evoluția acesteia. În decursul evoluției lor istorice, firmele dezvoltă o formulă culturală strategică care a dat rezultate în perioada precedentă și în care managerii cred.*

Trei sunt *componentele majore ale culturii*: postulatele de bază; normele și valorile; produsele culturale<sup>3, 4</sup>.

*Postulatele de bază* se referă la elementele implicite care ghidează comportamentul membrilor organizației sau grupului, la modul în care aceștia percep, gândesc sau resimt anumite fenomene. Față de o situație determinată, grupul are o anumită conduită, adică nu numai acționează într-un mod aparte, dar și interpretează comportamentul altor persoane, altor grupuri, față de acea situație. Înțelegerea acestor postulate de bază adoptate de firmă facilitează previziunea comportamentului membrilor săi față de o situație dată.

*Valorile și normele* fac referință la convingerile sau la valorile principale ale conducătorilor și devin un adevărat ghid de acțiune utilizat pentru a face față unor noi probleme. Membrii grupului împărtășesc credința că aceste valori sunt cele mai eficiente. Această credință nu s-ar dezvolta decât ca urmare a obținerii unor rezultate tangibile, judecate de ansamblul grupului ca fiind pozitive.

*Produsele culturale* corespund elementelor vizibile asociate organizației: modalități de comunicare scrisă și/sau orală, comportamentul membrilor grupului între ei sau față de persoane care nu fac parte din grup sau firmă, evaluarea performanțelor, deci tot ceea ce corespunde funcționării organizației.

Practicile manageriale și comportamentele asociate acestora exprimă cultura firmei (sistemul de recrutare, de recompensare, relațiile cu clienții) și determină cristalizarea sistemului de valori adoptat de organizație.

Firma nu este o entitate culturală omogenă, mai ales că marile firme cu organizare complexă au o diversitate de personal și de profesii pe care acesta le exercită. *Sursele prin care firma își creează cultura* pot fi grupate în trei categorii:

- *sursele socio-culturale* cărora le aparține, deci cultura națională;
- *valorile* “aduse” de persoanele reprezentative, cum sunt, de exemplu, fondatorii sau managerii;
- *factorii* care corespund sectorului de activitate în care firma acționează.

---

<sup>1</sup> T. Peters, W. Waterman, *In Search of Excellence*, New York, Harper & Row, 1984, p. 13.

<sup>2</sup> A. Kusdi, *Culture, pratique de management et performance des entreprises*, teză de doctorat, Université de Nice Sophia Antipolis, 1995, p. 63.

---

<sup>3</sup> O. Nicolescu, I. Verboncu, *Management*, București, Editura Economică, 1999, p. 413-418.

<sup>4</sup> T. Zorlean, E. Burduș, G. Căprărescu, *Managementul organizației*, București, Editura Economică, 1998, p. 107.

## 2. Evoluția culturii de firmă

Cultura are rolul de a sprijini rezolvarea problemelor provenite din mediul firmei. Aceasta conține numeroase elemente ale căror caracteristici sunt diverse și în continuă schimbare. Armonizarea factorilor de mediu are un rol esențial în ameliorarea performanțelor organizației. În crearea sau dezvoltarea culturii de firmă managerii trebuie să țină cont de orice evoluție a variabilelor mediului susceptibilă să intervină în funcționarea organizației.

### 2.1 Caracteristicile mediului firmei

Evoluția firmelor este influențată de creșterea interdependențelor dintre acestea și mediul în care își desfășoară activitatea. Ca expresie a acestei evoluții, firma este abordată ca un sistem deschis, în care au loc "intrări" de factori de producție și informații și din care au loc "ieșiri", sub formă de bunuri materiale, informații și servicii, în acest mod integrându-se în mediul ambiant; la rândul său, el cunoaște în prezent o varietate și o intensitate mult sporite, comparativ cu perioada anterioară.

Dintre factorii de mediu, cei manageriali, socio-culturali, tehnici și tehnologici, economici, juridici și politici sunt decisivi pentru dezvoltarea unei organizații.

Dinamica cunoașterii în cadrul unei organizații impune pentru manageri imperativul anticipării îmbătrânirii produselor, tehnologiilor și a tot ceea ce intervine în realizarea obiectivelor sale. Apoi, organizația trebuie să se consacre creării de noutate. Aceasta se realizează cu ajutorul a trei *elemente*: dezvoltarea învățării, inovația, ameliorarea continuă.

Tehnologia pe care o folosește firma și care se dezvoltă rapid grație cercetării și dezvoltării devine o variabilă pentru structura sa. Pe de altă parte, piața pe care firma își exercită influența intervine asupra strategiei sale. În mare măsură performanța unei organizații este determinată de capacitatea sa de a controla clienții.

Politica promovată de guvernul țării în care operează firma este și ea de obicei instabilă. Politicile de preț, de impozitare, sindicale, salariale, sistemul național de educație au consecințe asupra firmei, iar aceasta trebuie să se adapteze în permanență schimbărilor.

Se constată că există o evoluție rapidă a mediului în care firma acționează, iar capacitatea sa de adaptare la această evoluție este mai lentă. Rezultă decalaje între cultura de firme și nivelul socio-cultural al personalului, decalaje între strategie și factorii socio-culturali, dificultăți în a sesiza oportunitățile și în a le înfrunța, dificultăți considerabile în a utiliza o bună parte din ceea ce oferă potențialul uman. Ca urmare, firma are o eficacitate moderată, fiind obligată să ducă o activitate excesivă, dar lipsită de vitalitate.

Față de schimbările cu care este confruntată firma, o ameliorare graduală și continuă nu mai pare a fi suficientă

pentru a-i reda acesteia energia de care are nevoie pentru a supraviețui și progresa. De aceea este necesară evaluarea și chiar schimbarea de ansamblu a comportamentului firmei față de factorii de mediu și, deci, și schimbarea culturii de firmă.

### 2.2 Ciclul de viață al culturii de firmă

"Calitatea" culturii de firmă se măsoară prin adecvarea sa la context, adică la situația generală a firmei, la obiectivele pe care aceasta caută să le atingă în ramura în care acționează, la tipul de strategie adoptat și prin performanțele la obținerea cărora contribuie. Rezultate semnificative se pot obține doar atunci când cultura de firmă "respectă" contextul și este conformă cu strategia adoptată.

Obiectivul principal în materie de cultură este dezvoltarea coerenței, instanța apărării valorilor care reprezintă provocări ale firmei față de mediul său. Acest fapt provoacă adesea schimbări culturale considerabile.

Răspunsurile firmei la presiunile mediului (mai ales mediul socio-cultural) se concretizează în comportamentul membrilor săi. Atunci când aceste răspunsuri nu au "forma" dorită din cauza unei culturi neadaptate, schimbarea culturii se dovedește cu certitudine indispensabilă. Figura nr. 1 *redă ciclul de viață al culturii și mecanismele de schimbare a acesteia*.

În *faza de naștere* (apariție) a firmei cultura se formează în jurul unei persoane reprezentative, a unui erou (fondatorul, primul proprietar, managerul actual). Căutarea unei identități de către firmă sau de către grupurile care o compun este puternică. Când orientarea dată de erou este o sursă de reușită, eficacitatea firmei crește, iar managementul resurselor umane este realizat cu profesionalism.

În *perioada de dezvoltare* a firmei, cultura încă nu este bine conturată. O dată cu expansiunea firmei, structura se dezvoltă, iar rolurile se diferențiază. Acești factori devin surse de apariție și de dezvoltare a unor sub-culturi în cadrul firmei.

Unificarea culturală este dificil de realizat, dar este indispensabilă pentru păstrarea poziției pe piață. Diversitatea culturală este o provocare pentru firmă, deoarece este potențial favorabilă adaptării la un mediu în schimbare. În această situație managerii nu mai pot stăpâni "explozia" sub-culturilor. Complexitatea firmei va face mult mai dificilă, decât în faza precedentă, schimbarea culturală.

În *perioada de maturitate*, creșterea se încetinește puternic, piețele încep să fie saturate, iar tehnologiile sunt cunoscute și stăpânite de o mare parte din concurenți. În acest context, cultura firmei poate părea neadaptată față de un mediu foarte competitiv sau față de integrarea noilor tehnologii.

În *faza de declin*, adesea devine necesară schimbarea echipei de conducere, chiar și schimbarea unor specialiști și lucrători.

O organizație este un țesut de interconexiuni. Orice schimbare care afectează un element, dezechilibrează un altul. Aceste efecte fac din gestionarea schimbării o activitate plină de elemente neașteptate. Cheia strategiei schimbării constă tocmai în a nu proceda izolat: trebuie legate și echilibrate toate elementele. Sarcina esențială constă în a înțelege cum se echilibrează între ele diferite elemente, în ce mod unul dintre acestea le poate afecta pe celelalte, în ce măsură secvențele și ritmul schimbării vor afecta ansamblul structurii.

Schimbarea care permite succesul se poate produce prin determinarea personalului să adere la o nouă cultură de firmă, modificând comportamentul acestuia, ceea ce conduce la performanțe superioare.

Schimbarea culturală poate veni în alte cazuri de la conducerea superioară. Ea poate impune o schimbare de comportament, iar, ca urmare a ameliorării performanței, apar entuziasmul și încrederea personalului. Înaintea schimbării culturale, managementul trebuie să studieze atent modalitățile alternative de acțiune, iar rolul liderilor constă în a evidenția toate elementele care intervin în funcționarea organizației, pentru a evita perturbările provocate de schimbare.

Schimbarea culturală apare ca un proces lent, dar riguros, cerând participarea întregii organizații. Ea nu se poate realiza prin importul unor modele, chiar dacă acestea sunt de succes.

Nevoia de schimbare culturală nu vizează întregul personal al organizației în aceeași măsură. De fiecare dată, anumite grupuri vor fi prioritare în raport cu nevoile de evoluție culturală.

O cultură evolutivă se realizează printr-o filozofie a organizației și prin mentalitățile axate pe acceptarea riscului, încredere și preferință pentru acțiune. În mod spontan, indivizii asociază eforturile lor cu punerea în operă a soluțiilor. Ei se dăruiesc total firmei cu un sentiment de încredere care conferă fiecăruia credința că este capabil să înfrunte toate dificultățile și să stăpânească toate situațiile care se pot ivi. Cu toții împărtășesc același entuziasm și același sens al nevoii de a conduce firma pe drumul succesului. Membrii organizației sunt adaptabili și creativi. Acest tip de cultură pune în valoare și încurajează spiritul colectiv care permite descoperirea și exploatarea unor noi posibilități de adaptare în perioade de mutații culturale accentuate.

În mod cert, transformarea culturală este dificil de concretizat, dar inevitabilă. Ea trebuie să păstreze viabile funcțiile culturii. Managementul trebuie să țină cont de ciclul de viață al firmei în scopul schimbării cu succes a culturii existente. Numai formele de cultură care ajută firma să prevadă schimbarea și să se adapteze garantează schimbarea.

## 2.3 Funcțiile culturii de firmă

Cultura are o contribuție majoră la realizarea obiectivelor unei organizații; funcțiile acesteia de comunicare, de integrare și de motivare reprezintă în acest sens instrumente ale culturii în atingerea scopurilor propuse de firmă. Le prezentăm în continuare.

### 2.3.1 Funcția de comunicare a culturii

Comunicarea, pe care se sprijină acțiunea, cooperarea, sentimentul de apartenență, reprezintă inima funcționării oricărei organizații. Ea este mijlocul cel mai important de care dispune firma pentru a realiza o activitate.

Firmele consacra o parte apreciabilă din resurse pentru a comunica spre exterior, acest tip de comunicare fiind, de fapt, o consecință a unei bune, chiar excelente comunicări interne. Prin urmare, nu se poate neglija comunicarea internă în favoarea celei orientate spre exterior.

#### a. Comunicarea externă

Comunicarea cu actorii externi, furnizori, clienți, guvern, investitori, acționari, bancheri, administrația locală, sănătate civilă, are scopul de a genera o imagine specifică a firmei. Imaginea este un rezultat, un concept legat de modul de percepere a comunicării. Relația dintre cultură și imaginea firmei se realizează prin intermediul comunicării.

Mesajele transmise pentru exterior pot influența percepția publicului. Imaginea comunicării trebuie să exprime identitatea firmei, iar planificarea comunicării trebuie să respecte această imagine.

Comunicarea manipulează. Cu cât manipulează mai bine, cu atât se comunică mai bine. Ea, manipularea, caută să promoveze firma, evidențiind punctele forte ale acesteia și mascând punctele ei slabe. Responsabilii cu comunicarea externă trebuie să cunoască bine cultura de firmă pentru a concepe o comunicare eficientă.

Construirea și redresarea unei imagini de firmă se realizează prin comunicare instituțională. Aceasta oferă publicului mesaje care au scopul de a forma o viziune atractivă a firmei. În acest context, firma nu este doar o instituție înscrisă ca parte în corpul social al societății. Pentru a exista o comunicare clară, trebuie ca firma să determine cu exactitate ceea ce vrea, întrucât imaginea sa în exterior este o funcție aproape exclusivă de comunicare internă.

#### b. Comunicarea internă

O organizație se compune din mai multe grupuri cărora le aparțin salariații. "Randamentul" firmei depinde direct de mobilizarea indivizilor și a grupurilor. Pentru a putea funcționa bine este necesară o comunicare corectă și eficientă.

Comunicarea în firmă este un palier pentru dezvoltare. Fără comunicare există riscul indiferenței, chiar riscul opoziției între persoane, există divergențe între idei și chiar reacții divergente. O comunicare bună poate evita situații generatoare de stres și anxietate. Ea este o sursă pentru mobilizarea lucrătorilor.

	Perioada de naștere	Perioada de creștere puternică	Perioada mediană de viață	Perioada de maturitate	Perioada de declin
0	1	2	3	4	5
Caracteristici	Dominare a influenței fondatorilor	1. Meținerea influenței fondatorilor 2. Dezvoltarea (extinderea) domeniului de activitate	1. Expansiune a produselor sau piețelor 2. Integrarea verticală 3. Expansiune geografică 4. Achiziții, fuziuni	1. Maturitate sau declin al piețelor 2. Stabilitate internă, în creștere sau stagnantă 3. Lipsă de motivare a schimbării	1. Declinul accentuat al piețelor 2. Uzură morală accentuată a tehnologiilor 3. Suficiență managerială 4. Lipsă de viitor economic și cultural
Funcții specifice ale culturii	1. Competență distinctivă și sursă de identitate 2. Factor de coeziune 3. Integrare și claritate 4. Specializare Faze de succesiune: <ul style="list-style-type: none"> <li>• cultura devine “câmp de luptă” între conservatori și liberali;</li> <li>• potențialii succesori sunt judecați în funcție de posibilitatea păstrării sau schimbării componentelor culturii.</li> </ul>	1. Integrare culturală intensă 2. Identitate proprie 3. Recunoaștere socială	1. Integrare culturală în descreștere pe măsura multiplicării subculturilor 2. Criza de identitate datorată pierderii obiectivului cheie, valorilor și ipotezelor 3. Posibilitatea de a conduce schimbarea culturală	1. Constrângeri ale inovației 2. Sursă pentru stima de sine Opțiuni de transformare: <ul style="list-style-type: none"> <li>• schimbarea culturii este necesară și inevitabilă pentru unele componente ale sale;</li> <li>• elementele esențiale ale culturii trebuie păstrate;</li> <li>• schimbarea culturii poate fi administrată.</li> </ul> Opțiuni de descompunere (faliment și reorganizare; fuziune și asimilare): <ul style="list-style-type: none"> <li>• schimbarea culturală prin nivelul paradigmei fundamentale;</li> <li>• schimbarea culturală prin înlocuirea persoanelor-cheie.</li> </ul>	1. Dezintegrarea culturii organizației 2. Eșecul organizării informale 3. Opțiuni ferme de dezintegrare a firmei și a culturii în subunități cu culturi specifice
Mecanisme de schimbare a culturii de firmă	1. Evoluție naturală 2. Evoluție ghidată de “terapia” organizațională. 3. Evoluție prin hibridi 4. “Revoluții” din exterior	1. Evoluție spre o cultură puternică 2. Efect sinergic 3. Influența (încă puternică) din exterior	1. Schimbarea și dezvoltarea organizațională planificată 2. Seducție tehnologică 3. Schimbare prin scandal și explozia miturilor	1. Persuasiune coercitivă 2. Redresare 3. Reorganizare, distrugere, renaștere	1. Renunțare la orice formă de schimbare 2. Involuție economică, tehnologică etc. 3. Eșec previzibil

**Figura nr. 1 Ciclul de viață al firmei și mecanismele de schimbare (adaptat după A. Kusdi, op. cit.)**

Rezistența la schimbare este una din manifestările unei comunicări necorespunzătoare în firmă. Comunicarea caută, încearcă să elimine aceste frâne și să conducă la reușita unor decizii coerente nu prin presiuni ierarhice, ci prin adeviziunea la idei și proiecte promovate de echipa managerială.

Comunicarea internă servește la informarea, explicarea, demonstrarea, încurajarea la toate nivelurile a componentelor responsabile și la stimularea motivației. Comunicarea internă și cultura trebuie analizate împreună. Pe de o parte, comunicarea contribuie la crearea și transmiterea culturii, iar absența acesteia poate provoca un blocaj. Ea poate fi o sursă de separare în sub-culturi a

culturii firmei. Relațiile interpersonale, negocierile, confruntările, instrucțiunile, imitățile sau tot ceea ce corespunde schimbului de mesaje și interpretări pot crea, întări și transmite cultura.

Pe de altă parte, cultura se transmite prin comunicare. Pentru a cunoaște cultura unei organizații trebuie cunoscută modalitatea de comunicare adoptată de organizația respectivă. Elementele etice, simbolurile, normele sunt tot atâția factori care diferențiază o cultură în raport cu alta și au sensuri specifice în cadrul unei organizații. Ele sunt reprezentative pentru cultură, iar cultura reprezintă un cadru de referință pentru interpretarea tuturor acestor fenomene.

*Relația dintre cultură și comunicare este reciprocă. Cultura impune, prin particularitățile sale, un anumit mod de comunicare, în conformitate cu valorile acceptate de membrii firmei, influențând managementul prin specificul conferit funcțiilor acestuia, dintre care se detașează cel de antrenare, coordonare și control-evaluare.*

Componentele culturii trebuie identificate, cunoscute și analizate, mai ales de către personalul care exercită diverse funcții de conducere, întrucât de modul în care le integrează în activitatea lor depind și performanțele “comunității” pe care o reprezintă firma.

La rândul său, *comunicarea servește cultura și o reprezintă*. Ea se bazează pe particularitățile de natură structural-organizatorică și informațională ale firmei. Aceste particularități stabilesc căi de comunicare formale și/sau informale prin care elementele culturale se transmit.

### 2.3.2 Funcția de integrare a culturii

Eficacitatea unei firme are surse diverse. Cele mai importante dintre acestea sunt: managementul strategic, tehnologia, structura, variabila umană, coeziunea internă, limbajul comun, socializarea.

Tehnologia este un factor decisiv. Mașinile, utilajele noi, rapide, fiabile, ameliorează în mod evident performanțele firmei.

Structura firmei, chiar dacă nu garantează performanțe, o poate determina. Ea își exercită influența prin funcțiile sale (de coordonare, control, planificare, comunicare).

Variabila umană (resursa umană, personalul de specialitate) reprezintă un avantaj concurențial important. Această variabilă este complet diferită de alte componente utilizate de firmă pentru a genera performanță. Dimensiunile afective, emotive, culturale, morale, sunt atribute exclusive ale variabilei umane. De aceea, firma nu poate conta pe “raționalizarea” resurselor umane pentru ameliorarea eficacității, dar poate adopta o structură care să permită lucrătorilor să-și exercite competențele.

Coeziunea internă este un sistem social creat în firmă de către lucrători, de sistemele de gestiune și de stilul de conducere. Coeziunea se dezvoltă și se menține în cadrul proceselor formale și informale de comunicare.

În ciuda diversității competențelor personalității și motivelor personale ale indivizilor, coeziunea permite acțiunea colectivă în cadrul realizării misiunii firmei. Cu cât salariații sunt mai integrați, cu atât este mai bună performanța firmei.

Limbajul comun creat de cultura firmei permite integrarea salariaților. Sunt extrem de importante sistemele de comunicare și simbolurile care permit membrilor unui grup să interpreteze ceea ce se petrece. Simbolurile reduc, chiar elimină riscurile confuziei datorate ambiguității și incertitudinii evenimentelor. Ele permit creșterea previzibilității a ceea ce se petrece și pot genera ghiduri de acțiune a individului în organizație.

*Socializarea este un proces de integrare prin care persoana deprinde și interiorizează elementele socio-culturale ale mediului său, le integrează în “structura”*

personalității sale sub influența agenților sociali semnificativi și deci se adaptează la mediul social în care trebuie să se dezvolte.

*Acest proces se compune din trei etape<sup>5</sup>: “achiziționarea” (primirea) culturii, integrarea acesteia în personalitate, adaptarea la mediul social.*

*Etapa de primire a culturii* este dificilă și determinantă pentru noii sosiți. Ea implică o confruntare între individ și firmă. Individul aduce talentul său, personalitatea, atitudinile, valorile primite în cursul socializării. Firma, la rândul său, are caracteristici precum o cultură, norme, reguli. Urmează o etapă de adaptare a individului la firmă. Etapa este hotărâtoare pentru reușita schimbării. Momentul este adesea marcat de șocul realității. Dacă rezultatul este pozitiv, individul adoptă valorile, modelele, cunoștințele proprii grupului cu care trebuie să muncească. Dacă nu, el se va îndepărta și eșecul este previzibil.

*Etapa de integrare* este aceea în care individul adoptă complet cultura organizației, astfel încât aceasta devine parte integrantă din personalitatea sa. Sunt respectate regulile, modalitățile de a gândi, de a acționa, de a reacționa. Cultura devine din acest moment obligație morală. Ca urmare, conflictele și ambiguitatea rolurilor dispar. Noul sosit este considerat ca făcând parte din organizație.

*Etapa de adaptare* la mediul social este cea în care ritualurile de inițiere în cultura firmei sunt încheiate, noul sosit fiind considerat parte din grup, utilizând în comunicare coduri identice cu ceilalți. Este rândul grupului să intervină pentru exercitarea funcției sale de solidaritate. Grupul creează simpatie și ajutor destinat să protejeze individul și să amelioreze rezistența.

Semnele de acceptare a noului sosit, inițiat în cultura firmei, vin din partea grupului care-l acceptă și din partea firmei; ele sunt atât concrete, cât și simbolice. Creșterea salariului, sporirea responsabilităților, schimbările de statut, cunoașterea secretelor firmei (informații tehnologice, informații strategice) reprezintă semne importante de recunoaștere.

### 2.3.3 Funcția de motivare a culturii

Schimbările mediului căruia firma îi aparține au consecințe importante asupra funcționării acesteia. Schimbarea se exercită plenar și în ceea ce privește aspectele umane. Elementele de ordin economic sau financiar nu mai sunt factori stimulatori. Indivizii au nevoie nu numai de satisfacerea nevoilor economice, dar și a celor socio-psihologice, superioare. Abordarea culturală a firmei îi permite acesteia să-și motiveze colaboratorii mai ales pe acest plan.

*Sistemul de valori adoptat de o organizație îndeplinește rolul de factor de motivație, iar managerii firmei trebuie să țină cont de specificul acestor valori în scopul formării unei culturi motivante.*

<sup>5</sup> J. Abraham, *Culture d'entreprise: essai de formation et relations avec la performance*, Paris, Annales du management, 1995, p. 88.

Funcțiile de comunicare, integrare și motivare ale culturii îndeplinesc roluri primordiale în funcționarea organizației, iar cultura corespunde modului în care procedează managerii pentru a administra eficient și eficace organizația. Ea reprezintă deci cristalizarea sistemelor de valori ale grupurilor componente.

Cultura firmei este cea care explică performanțele acesteia, deoarece o organizație având lucrători bine integrați și bine motivați, precum și un sistem de comunicare adecvat își poate ameliora eficacitatea.

### 3. Cultura managerială

Cercetările realizate în ultimul deceniu au evidențiat nu numai existența *culturii manageriale*, ca o importantă componentă și resursă a culturii organizaționale, dar și importanța studierii acesteia pentru înțelegerea corectă și completă a mecanismelor prin care cultura își pune amprenta asupra performanțelor organizațiilor.

*Cultura managerială apare pentru cercetători ca fiind "funcție" de cultura organizațională și de managementul firmei.* Acesta din urmă, prin modul în care își exercită funcțiile proprii și prin modul în care definește strategia de ansamblu a firmei veghează asupra sferei "operaționale" a organizației, situată ea însăși între intrările din mediu și ieșirile spre mediu. Ca urmare, managementul este obligat să-și conceapă un mecanism de modelare a influențelor variabilelor exogene și endogene care afectează firma. La baza acestui mecanism stau criteriile specifice muncii managerilor din organizație.

Puternic orientată spre realizarea obiectivelor de care sunt responsabili managerii, *cultura managerială*<sup>6</sup> se referă la sistemul de valori, credințele, aspirațiile, așteptările și comportamentele managerilor în cadrul organizației, marcând sensibil conținutul culturii organizaționale a fiecărei firme și performanțele sale.

În această optică, *trei sunt rolurile pe care le îndeplinește cultura managerială:*

- *rolul de asigurare a creșterii performanțelor organizației*, evidențiată prin nivelul indicatorilor de rezultat (rata rentabilității, nivelul productivității muncii, randamentul utilajelor, creșterea procentuală a valorii acțiunilor cotate la bursă etc.);
- *rolul de inițiere a mecanismelor prin care managementul firmei poate influența decisiv performanțele acesteia;*
- *rolul de protejare a firmei și a salariaților săi față de amenințările și provocările diverse care vin din partea mediului ambiant.*

Protecția culturală pe care cultura managerială performantă o asigură face parte dintre cauzele care, chiar dacă sunt mai greu de sesizat, influențează și chiar determină competitivitatea organizației. Conținutul culturii manageriale (ca orientări esențiale) și modalitățile de manifestare ale acesteia (în sensul particularităților pe care

le dobândesc funcțiile exercitate de managementul organizației) sunt puternic influențate de personalitatea managerilor, mai ales a celor de nivel superior.

Una dintre cele mai importante particularități ale culturii manageriale o reprezintă faptul că aceasta este, de cele mai multe ori, personalizată. Ea este o funcție de "puterea" personalității conducătorului și de leadershipul pe care acesta îl exercită asupra echipei de principali colaboratori sau asupra unei părți importante din personalul firmei. Cultura managerială evoluează și datorită influențelor exercitate de tendințele care se manifestă (în prezent) pe plan mondial<sup>7</sup>. Prin complexitatea și implicațiile sale, ea se manifestă ca un element determinant al culturii organizaționale. În condițiile profesionalizării managementului și intelectualizării crescânde a activităților firmei, impactul culturii manageriale asupra funcționalității rezultatelor de ansamblu ale organizației se amplifică tot mai mult.

"Dimensiunile" specifice ale culturii în general și, ca urmare, prin implicațiile lor, și ale culturii managerilor fac de circa două decenii obiectul cercetărilor efectuate de specialiștii olandezi G. Hofstede și F. Trompenaars. Ei au demonstrat natura și specificul legăturilor dintre cultura organizației și cultura managerială, permițând astfel mai buna înțelegere și exercitare a funcțiilor managementului organizației.

G. Hofstede a analizat inițial cultura prin intermediul a patru *dimensiuni culturale*<sup>8</sup> contrare și complementare, cărora, ulterior, le-a adăugat o a cincea. Acestea sunt:

- individualism/colectivism;
- distanță mare față de putere/distanță mică față de putere;
- evitarea puternică a incertitudinii/evitarea redusă a incertitudinii;
- masculinitate/feminitate;
- orientarea pe termen lung/orientarea pe termen scurt.

Fons Trompenaars a studiat cultura și a analizat-o prin intermediul următoarelor *șase categorii principale și opt subcategorii de dimensiuni culturale*<sup>9</sup>:

- relațiile dintre oameni:
  - universal/particular;
  - individualism/colectivism;
  - afectiv/neutru;
  - specific/difuz;
  - statut câștigat/statut atribuit.
- atitudinea față de timp:
  - orientarea spre trecut/orientare spre viitor;
  - trecere secvențială a timpului/trecere sincronă;
  - control intern/control extern a timpului.
- atitudinea față de mediu.

### 4. Impactul culturii asupra performanțelor firmei

<sup>7</sup> O. Nicolescu, *Management comparat*, București, Editura Economică, 1997, p. 333-393.

<sup>8</sup> G. Hofstede, *Managementul structurilor multiculturale*, București, Editura Economică, 1995.

<sup>9</sup> F. Trompenaars, *L'entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima, Laurent du Mesnil Editeur, 1994.

<sup>6</sup> O. Nicolescu, I. Verboncu, op. cit., 1999, p. 420.

## 4.1 Performanța firmei

Cultura firmei dă răspuns exigențelor impuse de mediu, ameliorând performanțele organizației. Este important să sesizăm consecințele pozitive ale abordărilor culturale în privința eficacității organizației, precum și natura relației dintre cultură și performanță.

Modelul clasic de evaluare a performanței firmei este astăzi depășit. Caracteristicile industriale pe care se bazează taylorismul pentru formularea modelului clasic de măsurare a performanței este inactual, iar sistemele de măsurare a performanței evoluează lent.

Pentru a “construi” un sistem fiabil de măsură a performanței este necesară cunoașterea caracteristicilor mediului căruia îi aparține firma și cunoașterea variabilelor performanței.

În raport cu epoca tayloristă, sistemele economice au evoluat considerabil. Consecințele acestei evoluții apar în maniera în care managerii acționează în scopul ameliorării eficacității și asupra modelului performanței organizației lor.

Concurența obligă firma să acorde un rol central inovației în intenția menținerii prezenței sale pe piață.

Evoluțiile rapide ale pieței internaționale nu mai permit să se spera ca mecanismele performante să rămână constante pe o lungă perioadă. Rezultă că stabilitatea mecanismelor de performanță nu mai există.

*Modelul de performanță al firmei*, urmare a schimbărilor din economie, a suferit o evoluție majoră. Evidențiem în continuare caracteristicile acestui model și modalitățile de măsurare a performanței.

Performanța firmei este reflectată prin mai multe *elemente*. Dintre acestea, trei diferențiază net firmele: performanța internă, performanța din punct de vedere al clienților, performanța economică. Ținând cont de primordialitatea resurselor umane în sistemul economic actual, această variabilă devine factor decisiv al performanței interne, deoarece satisfacerea personalului poate avea un efect pozitiv asupra calității produselor și asupra inovației.

Managementul firmei nu poate privilegia un tip de performanță în detrimentul celorlalte. Cele trei elemente trebuie puse în echilibru; performanța firmei poate fi descrisă prin modelul din figura 2.

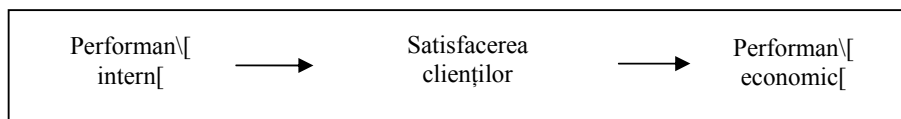


Figura nr. 2 Model de obținere a performanței firmei

- *Performanța internă* se referă la mai multe elemente: productivitate, structura costurilor, resurse umane, tehnologie, inovație. Gestionarea resurselor umane se referă la eficacitatea firmei în mobilizarea potențialului uman în scopul realizării obiectivelor țintă. Ea permite evaluarea climatului social din firmă, grație unor indicatori precum: satisfacerea clienților, profitul, absentismul, conflictele. Performanța resurselor umane are un dublu impact asupra performanței de ansamblu.

Pe de o parte, în firma în care salariații sunt satisfăcuți, eficacitatea producției este importantă. Aceasta poate să amelioreze performanța economică, deci rezultatul financiar este influențat direct de performanțele gestiunii resurselor umane.

Pe de altă parte, gestiunea resurselor umane are efect asupra satisfacerii clienților, întrucât o firmă cu lucrători suficient de motivați poate produce bunuri sau servicii de bună calitate, ceea ce este foarte important pentru clienți.

- *Satisfacerea clienților* constituie unul din factorii importanți de succes ai firmei. Prețul plătit de aceștia pentru produse și servicii, care devine la rândul său o resursă importantă a firmei, este puternic influențat de resursa umană prin calitatea conferită rezultatelor activității sale. Ca atare, relația dintre preț și calitate caracterizează performanța, din punctul de vedere al clienților.
- *Performanța economică*, exprimată prin indicatori specifici este adesea considerată obiectiv final al

firmei. Reprezentativi sunt, din acest punct de vedere, volumul profitului, rata rentabilității, cifra de afaceri, cota parte din piața deținută de firmă.

Devine evident că succesul managementului este determinat de competența acestuia în satisfacerea tuturor părților implicate, între care personalul (resursa umană), clienții, acționarii (performanța economică). În aceste condiții, abordarea culturală devine o necesitate imperativă pentru a răspunde exigențelor actuale.

În prezent, practica managerială se dezvoltă în favoarea unei abordări primordial culturale. Cultura are consecințe asupra rezultatelor organizației, dar legătura dintre aceste două variabile nu este unică.

O organizație cu o cultură puternică se caracterizează prin faptul că există valori omogene și intense adoptate de toți membrii grupului sau de grupurile componente. În plus, aceste valori sunt conforme cu mediul căruia firma îi aparține. Forța culturii se măsoară ca intensitate și omogenitate și în funcție de coerența acesteia cu mediul.

Cultura încurajează loialitatea față de organizație, calitate în care ea poate controla comportamentul membrilor săi. O organizație cu o cultură puternică este mai aptă ca altele să facă față unor medii complexe și puternic turbulente, pentru că modalitatea de control cultural este mai flexibilă și mai tolerantă decât formulele de control administrativ.

Firma, ca orice grup social, are nevoie pentru a funcționa bine de coeziune internă, fapt care permite organizației să-și realizeze misiunea, în ciuda diversității,

chiar eterogenității personalului și uneori a orientărilor sale strategice.

Aproape întotdeauna în comunicare își face loc neînțelegerea. Problemele care apar din acest motiv sunt și mai complexe atunci când un individ încearcă să comunice cu o persoană care vine dintr-o altă unitate. Existența culturii poate reduce consecințele negative datorate unei comunicări necorespunzătoare. Ea creează un “limbaj comun” în firmă. Valorile și credințele adoptate de organizație permit indivizilor să interpreteze în același mod un fenomen, un simbol, un gest. În plus, cultura poate crea o ambianță care permite indivizilor să aibă încredere unul în altul. Cooperarea între actori se realizează grație a ceea ce V. Sathe<sup>10</sup> numește “the spirit law”, colaborare prin voința lucrătorilor, această colaborare permițând realizarea concomitentă a obiectivelor personale și a celor organizaționale.

Adeziunea la obiective este un factor de motivație, de angajare în acțiune pentru membrii firmei. Anumite practici dictate de cultură valorizează munca. Individul se implică în obiectivele organizaționale când consideră că acest fapt îi oferă avantaje personale. Credințele și valorile care compun cultura ajută la generarea acestui sentiment la salariați. În consecință, deciziile și acțiunile lor sunt orientate spre succesul organizației căreia îi aparțin.

Abordarea culturală întărește eficacitatea firmei în raport cu alte tehnici de gestiune practicate în mod tradițional. Ea servește managerilor la ameliorarea randamentului muncii, incitând la motivarea și integrarea lucrătorilor. Ea permite responsabililor organizației să controleze comportamentul colaboratorilor lor pentru a putea adopta rapid decizii. În sfârșit, cultura de firmă asigură flexibilitatea organizațională față de mediul extern aflat în continuă schimbare.

## 5. Specificul culturii de firmă în contextul intraprenorial

Valorile culturale influențează, iar frecvent chiar determină în mare măsură modul în care managerii adoptă decizii importante care privesc organizația din care fac parte. Dacă aceste valori sunt recunoscute, însușite, confirmate și implicate, atunci ele există cu adevărat și au o influență esențială asupra proceselor de management derulate în organizație. Conștientizarea acestor valori permite înțelegerea lor și un control mai mare asupra acțiunilor personalului în cadrul firmei.

În afara unui sistem de valori culturale, este imposibil să fie elaborate și adoptate decizii de substanță în legătură cu cursurile alternative posibile și importante de urmat de către o organizație. Dezvoltarea pe principii intraprenoriale a firmei-mamă, cu toate particularitățile pe care acest proces le are pe plan managerial, nu se poate abate de la această regulă. Ca urmare, *unitățile intraprenoriale constituite în cadrul unei organizații mari sau mijlocii*

*dobândesc un specific cultural care-și are în mod evident originile în cultura firmei-mamă.*

Intraprenoriatul reprezintă un tip particular de ideologie de afaceri. *Valorile culturale tipice pentru ideologiile de afaceri dobândesc prin urmare aspecte specifice*<sup>11</sup>:

- *individualism accentuat* – sub forma responsabilității morale și a libertății de acțiune – este valoarea culturală care-l definește pe întreprinzătorul intraprenor; el dorește să poată acționa liber, fără a neglija aspectele morale ale afacerii;
- *realismul practic axat pe sesizarea și folosirea oportunităților*;
- *continuarea progresului*;
- *nevoia de optimism și spiritul de aventură, dorința de a risca*;
- *concurență loială*;
- *responsabilitatea socială și “servirea” societății*;
- *inițiativă individuală și colectivă accentuată*;
- *prioritate deosebită acordată activităților intraprenoriale.*

Legătura dintre aceste valori culturale și comportamentul intraprenorilor, în fond manageri ai intraprizelor nou create, este simplă. Deciziile managerilor firmei-mamă de a permite constituirea unor unități intraprenoriale și deciziile ulterioare ale intraprenorilor reflectă, pe de o parte, istoria organizației și modalitățile în care îndeplinirea sarcinilor și a altor acțiuni sunt determinate de această istorie, iar, pe de altă parte, particularitățile momentului actual, care impun, pentru o supraviețuire reală și eficientă, schimbări profunde în conceperea și derularea proceselor de management.

Cultura organizațiilor intraprenoriale, mai ales a celor puternice, restricționează opiniile și acțiunile conducătorilor acestor unități, ceea ce afectează exercitarea funcțiilor managementului. Ariile principale ale activității intraprenorilor sunt influențate de cultura în care aceștia acționează, iar *funcțiile managementului sunt și ele influențate.*

În acord cu modul de influențare a funcțiilor managementului, o parte importantă a culturii poate fi “orientată” spre acțiunile inovative ale organizației intraprenoriale. Specialiștii argumentează<sup>12</sup> că organizațiile pot fi clasificate cu ajutorul matricii oportunităților organizației. Matricea arată limita până la care cultura organizațională sprijină dorința de schimbare și încrederea în capacitatea ei de a influența mediul concurențial (figura nr. 3).

<sup>10</sup> V. Sathe, în H. Kotter, *Culture et performance*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1992, p. 69.

<sup>11</sup> P. Drucker, op. cit., p. 193.

<sup>12</sup> Gh. Gh. Ionescu, *Cultura afacerilor. Modelul american*, București, Editura Economică, 1997, p. 243.



Accentuată  <b>Credința în capacitatea de a influența mediul concurențial</b>  Redusă	Organizația intraprenorială adaptivă	Organizația mulțumită de succesul său, activând ca lider de piață
	Organizația planificatoare, reactivă	Organizația letargică, birocratică

**Figura nr. 3 Matricea oportunităților organizației**

*Organizația intraprenorială, adaptivă, tinde să-și formeze o cultură proprie, în care membrii acesteia acceptă și chiar doresc schimbarea, având credința că organizația poate afecta mediul competitiv în favoarea sa. Rezultă, drept urmare, o cultură orientată spre schimbarea rapidă, inovativă.*

Organizațiile intraprenoriale au o bine conturată orientare strategică, ținând spre identificarea oportunităților din afară, prin modificarea sau adaptarea mediului, prin inițierea unor schimbări mai mult sau mai puțin revoluționare la intervale scurte de timp, prin repartizarea corectă a resurselor pentru punerea în practică a ideilor propuse. În plus, intraprizele apelează la resurse atrase și încearcă să-și mențină flexibilitatea, adoptând structuri organizatorice cu puține niveluri ierarhice și accentuând comunicarea informală. Ele își conturează, de asemenea, o cultură organizațională, prin schimbarea culturii firmei din care s-au desprins, chiar dacă se mențin unele elemente care au un caracter de continuitate.

Prezentăm în continuare etapele în care se formează o cultură intraprenorială<sup>13</sup> specifică intraprizelor, cultură desprinsă din cultura specifică a unor firme mari sau mijlocii.

- **Prima etapă**, de reliefare a normelor reale, *necesită cunoașterea completă a normelor culturale respectate de membrii organizației* (comportamentul scontat în cadrul organizației), considerate de aceștia ca afectându-le în mod curent atitudinile și acțiunile. Acest proces are loc în cadrul fiecărei intraprize (unitate intraprenorială), deci în grupuri de salariați care pot fi mânăuite sau contolate de intraprenor. În organizațiile clasice (firmele mari), în care impactul culturii organizaționale asupra eficacității este negativ, acest tip de întruniri au menirea de a dezvoltă unele norme culturale, care pot face parte și din cultura intraprizelor.
- În **etapa a doua** are loc articularea noilor direcții culturale; pe baza normelor evidențiate anterior, membrii unității intraprenoriale sau reprezentanți ai acesteia elaborează direcția culturală a intraprizei și comportamentul cultural necesar pentru succesul acesteia. Începe conturarea culturii propriu-zise.
- În **etapa a treia** se produce stabilirea de noi norme culturale, membrii grupului alcătuiesc lista noilor norme, care vor avea impact pozitiv asupra eficacității organizației.

- În **etapa a patra** are loc identificare falilor culturale care implică identificarea ariilor în care este o mare diferență între normele culturale ale organizației mari, inițiale, și normele culturale de intraprize. Cultura acesteia din urmă este aproape conturată.
- În **etapa a cincea** se urmărește restrângerea diferențelor culturale dintre firma-mamă și noua unitate intraprenorială (deoarece acestea vor coexista în continuare și vor avea puternice legături economice), ceea ce necesită un acord sau o înțelegere privind noile norme și proiectarea mijloacelor (specifice unității intraprenoriale) de întărire a lor, cum sunt, de exemplu, sistemele de motivare care încurajează membrii să urmeze noile norme culturale specifice intraprizei din care fac acum parte.

Cultura organizațională se dezvoltă în prezent într-o diversitate de forme. Astfel, în noile unități intraprenoriale care se formează în cadrul firmelor mari și mijlocii, culturile dezvoltate reflectă adesea imaginația și orientarea persoanelor implicate în inițierea acestui tip de afacere. În mod firesc, intraprenorii – fondatori ai intraprizelor – au un impact esențial asupra culturii care se formează. Ei concep sisteme de motivare, strategii și politici, proceduri de organizare și de management, astfel încât să implice toate categoriile de stakeholderi. Ca urmare, este influențată cultura organizațională prin concepte, noțiuni și valori specifice comportamentului intraprenorial.

Trei sunt *dimensiunile majore ale culturii organizaționale care constituie obiectul analizei impactului culturii asupra unităților intraprenoriale*:

- **direcția**, care se referă la gradul în care cultura sprijină atingerea obiectivelor organizaționale;
- **pătrunderea** sau nivelul de cuprindere, care exprimă întinderea pe care o are cultura intraprizei, adică proporția împărtășirii ei de către membrii organizației;
- **forța**, care arată nivelul de înrădăcinare a valorilor, acceptând nivelul de acceptare a valorilor și a celorlalte aspecte ale culturii organizaționale.

Cultura unităților intraprenoriale poate avea un *impact pozitiv* asupra eficacității organizației atunci când aceasta sprijină obiectivele organizaționale, este larg împărtășită și este adânc interiorizată de către membrii organizației. În contrast cu acest aspect, *impactul poate fi negativ* atunci când cultura intraprizelor este larg împărtășită, bine interiorizată, dar influențează personalul în direcții contrare obiectivelor organizaționale. Formarea culturii noilor

<sup>13</sup> R. Killmann, în Gh. Gh. Ionescu, op. cit., p. 187.

unități intraprenoriale este un proces de durată, ea se va realiza în mai multe etape, pe măsura avansării de la etapa de constituire spre cea de maturitate a acestor firme. Considerăm că este important, necesar chiar, să acceptăm ideea apariției și menținerii a numeroase relații, *legături reciproce* între cultura firmei și intraprenoriat. Ele încep să se contureze oarecum în același timp, deși independent, în structura organizației mari a firmei-mamă. Cu timpul, elementele care definesc noua cultură și elementele care structurează noul tip de organizare, de management, se întâlnesc, devin convergente, iar “drumul” spre realizarea scopului este mai ușor, mai coerent. Începând din acest moment, intuiția, talentul, abilitatea și inspirația managementului devin esențiale pentru reușita inițiativei intraprenoriale.

Este cert că pe măsura conștientizării necesității dezvoltării firmelor mari, după restructurare și privatizare, prin variante combinate, inclusiv prin intraprenoriat, se vor identifica astfel de preocupări într-un număr mare de organizații economice.

*Lect. univ. drd. Amedeo ISTOCESCU*

## Bibliografie

1. ABRAHAM, J. *Culture d'entreprise: essai de formation et relations avec la performance*, Paris, Annales du management, 1995
2. IONESCU, Gh. Gh. *Cultura afacerilor. Modelul american*, București, Editura Economică, 1997
3. DRUCKER, P. *Inovația și sistemul antreprenorial*, București, Editura Enciclopedică, 1993

4. HOFSTEDE, G. *Managementul structurilor multiculturale*, București, Editura Economică, 1995
5. KUSDI, A. *Culture, pratique de management et performance des entreprises*, teză de doctorat, Université de Nice Sophia Antipolis, 1995
6. ISTOCESCU, A. *Cultura firmei și economia intraprenorială*, referat doctorat, A.S.E. București, 1999
7. KOTTER, H. *Culture et performance*, Paris, Les Edition d'organisation, 1992
8. NICOLESCU, O. VERBONCU, I. *Management*, București, Editura Economică, 1999
9. NICOLESCU, O. *Management comparat*, București, Editura Economică, 1997
10. PETERS, T. WATERMAN, W. *In Search of Excellence*, New York, Harper & Row, 1984
11. TROMPENAARS, F. *L'entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima, Laurent du Mesnil Editeur, 1994
12. ZORLENȚAN T. BURDUȘ, E. CĂPRĂRESCU, G. *Managementul organizației*, București, Editura Economică, 1998