

## Impactul culturii manageriale asupra flexibilității organizațiilor

### 1 Elemente specifice culturii manageriale

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

Cultura organizațională este considerată din ce în ce mai mult astăzi ca unul dintre factorii cu o influență determinantă asupra performanțelor unei firme. În majoritatea cazurilor, rezultatele bune și foarte bune sunt asociate cu capacitatea proprietarilor, managerilor, liderilor de a crea, menține și dezvolta o cultură organizațională „puternică”, care să energizeze componenții săi către realizarea obiectivelor propuse.

Prin poziția, statutul pe care îl au managerii în ierarhia organizației, aceștia modelează semnificativ atitudinile, deciziile și comportamentele subordonaților. Apare astfel o cultură managerială, ca parte integrantă a culturii organizaționale, asupra căreia poate exercita o influență pozitivă sau chiar negativă uneori.

Firmele ce beneficiază de o cultură managerială puternică, bine conturată, care îi individualizează acțiunile și evoluția în mediul de afaceri, sunt considerate a fi companii cu un anumit “stil” (exemplu: Coca Cola, Johnson & Johnson, Philips etc.).

Adesea, valorile manageriale, îndeosebi ale top-managerilor, cu un impact remarcabil asupra evoluției firmei, sunt favorizate, oficializate în misiunea firmei, în diferite comandamente sau declarații care sunt comunicate și afișate în întreaga organizație, pentru a se da un nou imbold, o nouă direcționare a eforturilor tuturor angajaților.

Maniera în care cultura managerială influențează performanțele unei firme poate fi explicată în mai multe moduri:

- asigură direcționarea eforturilor către un obiectiv sau set de obiective precizat(e);
- dezvoltă o motivație puternică pentru salariați în obținerea rezultatelor așteptate;
- furnizează o structură și un sistem de mecanisme care coordonează eforturile angajaților fără a fi nevoie de un set de proceduri sau sisteme formale.

Nicolescu și Verboncu<sup>1</sup> definesc cultura managerială ca fiind „sistemul de valori, credințe, aspirații, așteptări și comportamente ale managerilor dintr-o organizație care se reflectă în tipurile și stilurile de management practicate în cadrul organizației, marcând sensibil conținutul culturii organizaționale a fiecărei firme și performanțele sale”.

Prin **cultură managerială** înțelegem, în această lucrare, **totalitatea credințelor, valorilor, simbolurilor, atitudinilor și comportamentelor managerilor dintr-o organizație, care se reflectă în deciziile și acțiunile pe care aceștia le adoptă și aplică pentru asigurarea unei dezvoltări competitive a firmei.**

Cultura managerială este mai bine înțeleasă și exercită un rol major în cultura organizațională în special atunci când managerii conștientizează rolul pe care ei îl au în firmă, nu numai la nivel formal ci și informal și, în consecință, sunt dispuși să afecteze o parte apreciabilă din timpul lor pentru comunicarea și pregătirea salariaților în ceea ce privește filosofia managerială și setul de valori de bază al firmei.

O modalitate larg răspândită pentru a promova astfel de concepte este aceea ca, în diferitele situații informaționale (rapoarte, sinteze etc.), să fie publicate, pe lângă misiunea firmei (recomandabil pe coperta interioară sau pe prima pagină din interior), și declarații precum că „realizările sunt datorate și valorilor, atitudinilor și comportamentelor salariaților în consonanță cu cultura organizațională a firmei”, „comunicarea deschisă și spiritul de echipă au făcut posibile rezultatele acestea” etc.

Strâns legat de această modalitate, se mai poate apela și la o serie de ritualuri, de ceremonii (precum participarea la anumite excursii sau alte acțiuni de socializare) care să ofere sentimentul apartenenței la un anumit grup.

Una dintre firmele cu o istorie și tradiție recunoscută pe plan internațional este IBM. Aceasta, încă din anii '30, avea reputația de a beneficia de angajați înalt motivați și loiali. Filosofia sa accentua câteva principii larg îmbrățișate în firmă:

- respect pentru demnitatea salariaților și drepturi egale în firmă pentru aceștia;
- oferirea celor mai bune servicii clienților săi, la un nivel superior în comparație cu orice altă companie din lume;

<sup>1</sup> Nicolescu, O., Verboncu, I., *Management*, București, Editura Economică, 2000

- realizarea tuturor sarcinilor, cu obiectivul permanent în minte de a le realiza la un nivel superior celor precedente.

Filosofia pe care fondatorii și managerii IBM au construit-o a fost transmisă și acceptată de noile generații: astfel, în 1962, Tom Watson Jr. declara într-un discurs la Columbia University:

„Filosofia, spiritul și sentimentele unei organizații au mult mai multă influență asupra realizărilor sale decât resursele economice sau tehnologice, structura organizațională, inovațiile sau sincronizarea lor. Toate acestea au un impact mare asupra succesului unei firme. Dar ele sunt depășite de gradul în care angajații cred în percepțiile, în valorile de bază și cât de sinceri și implicați sunt în aplicarea lor”.

## 2 Interdependențe dintre cultura managerială și caracteristicile interne și externe ale organizației

Între cultura managerială și rezultatele unei firme există o influență reciprocă. Există situații în care o cultură managerială puternică conduce la obținerea unor performanțe notabile, cât și reciprocă, în care obținerea unor rezultate economice bune consolidează credibilitatea managerilor și promovează adecvat valorile manifestate ale acestora.

Nu întotdeauna însă cultura organizațională joacă un rol pozitiv în evoluția unei companii. Există momente în care cultura organizațională exercită o presiune foarte mare și o rezistență remarcabilă la schimbare, deși condițiile externe și interne ale firmei solicită modificarea modului tradițional de desfășurare a activităților.

O cultură managerială și organizațională puternică, a cărei inerție și putere de influențare își pun amprenta negativ asupra unei orientări mai rapide și profunde către piață, cu focalizare pe climat, în contradicție cu cerințele mediului de afaceri în care evoluează, poate fi considerată una dintre problemele importante cu care se confruntă un număr mare de firme din România, foste de stat și care au fost privatizate.

Produsele/serviciile vis-à-vis de cerințele clienților, incapacitatea de a afla care sunt nevoile prezente și viitoare ale acestora, absența unei strategii și a unor politici economice, relațiile tradiționaliste management-sindicat au determinat o erodare continuă a performanțelor firmei, ceea ce necesită un efort deosebit de mare din partea noilor proprietari pentru a le readuce pe „linia de plutire” și a introduce schimbări de esență în filosofia acestora.

În cele mai multe cazuri, atunci când în mediul de afaceri intervin schimbări semnificative, la care firma trebuie să răspundă adecvat, dar cultura managerială nu le percepe sau nu le ia în considerare pentru a acționa în

consecință, rezultatul este unul singur: declinul performanțelor obținute.

**Culturile manageriale neadaptive** sunt culturile care sunt orientate cu predilecție către interiorul firmei, către stabilirea de proceduri și reguli foarte rigide, fără a acorda decât o mică atenție cerințelor pieței.

Culturile manageriale neadaptive sunt considerate a fi birocratice, cu manageri care au în special o atitudine reactivă, manifestă aversiune față de risc și nu sunt foarte creativi. Informațiile circulă greu prin organizație, se accentuează elementele formale, controlul este foarte strâns, ceea ce diminuează motivarea și implicarea salariaților.

În opoziție cu acestea se manifestă **culturile adaptive**. Focalizarea în cadrul culturilor adaptive se realizează asupra situației prezente și viitoare a mediului de afaceri în care evoluează firma. Plecând de la aceste considerente, managerii structurează activitățile firmei, care sunt orientate spre realizarea unor obiective bine precizate în strategiile și politicile firmei.

Culturile adaptive sprijină asumarea de riscuri la diferite niveluri ierarhice, favorizează apariția unor relații de încredere între membrii organizației și îi stimulează să aibă o atitudine pro-activă. Managerii colaborează bine unii cu alții pentru identificarea problemelor și implementarea unor soluții viabile; ei consideră că împreună pot să depășească orice dificultate cu care se poate confrunta organizația. Există o deschidere mare către schimbare și inovare, este încurajată manifestarea inițiativei individuale și colective.

În multe cazuri, atunci când se încearcă să se descrie modul în care o cultură a influențat obținerea unor rezultate bune, se utilizează expresii precum: leadership, spirit de inițiativă, asumarea riscurilor, discuții deschise, inovare și flexibilitate. Este o conectare a unor procese din firmă la o serie de valori promovate de manageri și lideri în organizație.

Când se prezintă o situație negativă, se utilizează expresii precum: birocrăție, conservatorism, orientare pe termen scurt, egoism, rigiditate etc.

În firmele care au culturi adaptive, managerii, prin diferite mecanisme, inițiază schimbări în strategii și politici ori de câte ori este necesar, pentru a satisface interesul clienților, acționarilor, angajaților și altor stakeholderi reprezentativi.

În schimb, în culturile mai puțin adaptive, managerii se comportă foarte prudent, dezvoltă o serie de politici organizaționale de natură să-i promoveze, să le aducă lor sau unor persoane sau grupuri bine individualizate avantaje personale.

Diferențele între culturile de tip adaptiv și cele de tip neadaptiv sunt evidențiate și în tabelul 1<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Schneider, B., *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, 1990

# Management

## Cultura adaptivă versus cultura neadaptivă

Tabel 1

	Culturi adaptive	Culturi neadaptive
Valori de bază	Majoritatea managerilor sunt preocupați de clienți, acționari, salariați, cât și de alți stakeholderi. Ei apreciază, de asemenea, oamenii și procesele ce pot realiza schimbări necesare în organizație.	Majoritatea managerilor sunt preocupați doar de ei, de un grup restrâns de muncă din care ei fac parte, sau de un anumit produs (tehnologie) asociat cu grupul lor de muncă. Ei apreciază situațiile lipsite de risc în dauna inițiativei salariaților.
Comportament obișnuit	Managerii acordă mare atenție stakeholderilor, în special clienților și inițiază schimbări atunci când trebuie să le așeze interesele, chiar dacă aceasta implică și anumite riscuri.	Managerii tind să aibă un comportament aproape izolat și birocratic. Drept urmare, ei nu-și schimbă strategiile repede pentru a se adapta sau a profita adecvat de schimbările din mediul de afaceri.

În figura 1 vom vedea cum managerii de vârf joacă un rol cheie în păstrarea și dezvoltarea culturii manageriale și a culturii organizaționale<sup>3</sup>.

Modelul prezentat pare al unei culturi manageriale care este întâlnită frecvent; elementele s-ar putea spune că țin de bunul simț al celor care conduc destinele unei organizații.

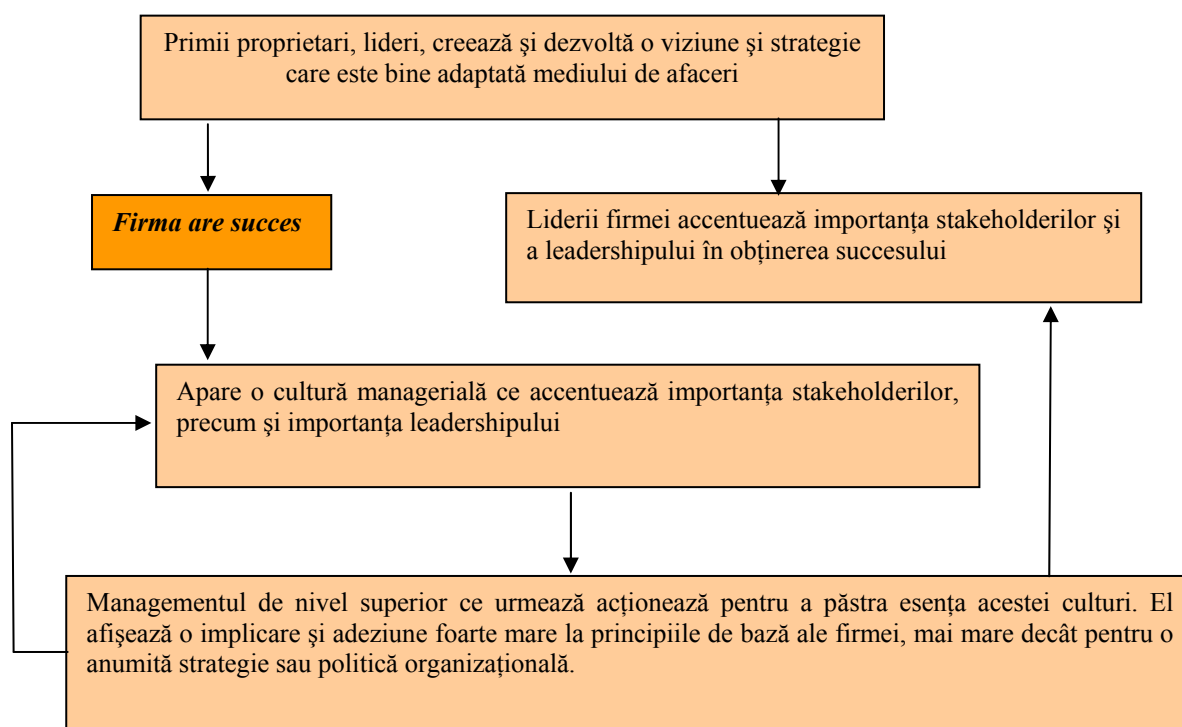


Figura 1 Cum sunt menținute și dezvoltate culturile adaptive

<sup>3</sup> Schneider, B., *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, 1990

# Management

Practica demonstrează, însă, că nu sunt foarte multe firme care reușesc să creeze această viziune, conform căreia trebuie acordată o atenție specifică fiecărei categorii de stakeholderi și nu numai uneia anume și să o transmită salariaților.

O mare parte dintre manageri nu cred în importanța leadershipului la diferite niveluri ierarhice, ei considerând

că acesta este apanajul conducătorilor de nivel superior. Ca urmare, se creează o anumită relație de dependență, cu restricționarea inițiativei salariaților, ceea ce conduce la o limitare a performanțelor firmei.

*Lector univ. dr. Marian NĂSTASE*

## Bibliografie

- 1 BURDUȘ, E., CĂPRĂRESCU, GH. *Fundamentele managementului organizației*, București, Editura Economică, 1999
- 2 CARNALL, C. *Managing Change in Organizations*, London, Prentice Hall International Ltd., 1995
- 3 DRENAN, D. *Transforming Company Culture*, London, McGraw-Hill Book Company, 1992
- 4 FOMBRUN, C. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, Harvard Business School Press, 1996
- 5 HANDY, CH. *Gods of Management*, London, Arrow Books Ltd., 1995
- 6 IONESCU, GH. *Dimensiunile culturale ale managementului*, București, Editura Economică, 1996
- 7 MARX, E. *Breaking through culture shock : what you need to succeed in international business*, London, Nicholas Brealey, 1999
- 8 NICOLESCU, O. *Management comparat*, București, Editura Economică, 2001
- 9 NICOLESCU, O., VERBONCU, I. *Fundamentele managementului*, București, Editura Economică, 2001
- 10 NICOLESCU, O., ANDRONICEANU, A., NĂSTASE, M. *Auditul culturii organizaționale în Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, București, Editura Economică, 2000
- 11 SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1992
- 12 SPARROW, P. R., GASTON, K. *Generic climate maps: a strategic application of climate survey data?*, Journal of Organizational Behaviour, No.6, 1996
- 13 DEAL, T. KENNEDY, A. *Corporate Cultures; The Rits and Rituals of Corporate Life*, New York, Penguin Books Ltd., 1988
- 14 TROMPENAARS, F., HAMPDEN, T. CH. *Riding the Waves of Culture*, New York, McGraw-Hill., Inc, 1998
- 15 VERBONCU, I., POPA, I. *Diagnosticarea firmei Teorie și aplicație*, București, Editura Tehnică, 2001