**5. COMPETENŢA CULTURALĂ**

**5.1. Etica şi cultura organizaţională**

 **Definirea conceptului de *cultura organizaţională***

 **Modalităţi de manifestare a culturii organizaţionale**

 **Responsabilitatea socială ca responsabilitate morală**

 **Funcţiile culturii organizaţionale**

 **Tipologia culturii organizaţionale**

 **Modelul de dezvoltare a culturii organizaţionale**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

*să definească* conceptul de cultură organizaţională;

*să analizeze* modalităţile de manifestare a culturii organizaţionale;

*să evidenţieze* valenţele formative ale culturii organizaţionale;

*să analizeze* funcţiile culturii organizaţionale;

*să proiecteze* un model de dezvoltare a culturii organizaţionale;

*să compare* diverse forme de cultură organizaţională;

*să aprecieze* rolul culturii organizaţionale ca fenomen specific al

relaţiilor de piaţă;

să *determine* tendinţele de dezvoltare a culturii organizaţionale.

***Termenicheie:***

**cultură, cultură organizaţională, simbol, statut, rol.**

 **Definirea conceptului de *cultura organizaţională***

131

Cultura organizaţională este considerată a fi *forţa* invizibilă din

spatele lucrurilor uşor observabile şi tangibile dintr-o firmă, este energia

socială ce determină oamenii să acţioneze. Putem compara cultura

organizaţională a unei firme cu personalitatea unui individ care intruneşte

o serie de aspecte vizibile şi mai puţin vizibile, dar care furnizează

viziunea, sensul, direcţia şi energia necesare pentru evoluţie.

Intr-o firmă, cultura organizaţională ne ajută să inţelegem diferenţele

ce apar intre ceea ce este declarat in mod formal, oficial de către

manageri şi ceea ce se intamplă efectiv in cadrul acesteia. Prin intermediul

culturii organizaţionale diferitele reguli, proceduri, afirmaţii,

declaraţii sau decizii sunt interpretate şi, intr-o anumită măsură, chiar

aplicate. Mai mult, dincolo de elementele cu caracter formal ce incearcă

să stabilească in mod centralizat o anumită atitudine şi comportament

pentru membrii organizaţiei, cultura organizaţională creează şi

dezvoltă ea insăşi anumite modele comportamentale care pot fi sau nu

in consonanţă cu versiunile oficiale. De cele mai multe ori, o mare

parte dintre elementele ce formează cultura organizaţională sunt intangibile,

nescrise, dar cu o putere de influenţare deosebit de mare.

Cultura unui popor constă in modul distinctiv al comportamentului

acestuia şi inţelegerea valorilor, credinţelor şi normelor asumate de

membrii societăţii. In cadrul Conferinţei Mondiale asupra Politicilor

Culturale organizate de UNESCO in august 1982, se propune o definiţie

a culturii văzută ca ***un ansamblu de trăsături distincte, spirituale şi***

***materiale, intelectuale şi afective, care caracterizează o societate sau***

***un grup social. Ea înglobează, pe lângă arte şi litere, moduri de viaţă,***

***drepturile fundamentale ale omului, sistemele de valori, tradiţiile şi***

***credinţele*** *(Declaration de Mexico*, 1983, p. 200).

Termenul *organizaţie* poate avea doua inţelesuri: pe de o parte,

*obiect social,* iar pe de altă parte, *proces social „aflat in miezul acţiunii*

*umane”* (Friedberg, Erhard, 1992, p. 397). Organizaţia ca obiect social

se referă la tot ce inseamnă administraţii publice, intreprinderi industriale,

comerciale şi de servicii, partide politice, asociaţii de orice tip şi

instituţii şcolare. Astfel, *organizaţia* ar putea fi definită sintetic ca *un*

*grup uman de tip formal (cu o structură formalizată) care işi desfăşoară*

*activitatea pentru indeplinirea unor scopuri precise, intre membrii*

*grupului stabilindu-se relaţii ierarhice prevăzute prin legi, regulamente*

*sau norme specifice.*

132

In sens larg, *organizaţia* poate fi interpretată ca o expresie a culturii.

Din acest punct de vedere, cultura organizaţională consta in *ansamblul*

*valorilor, credinţelor, aspiraţiilor, aşteptărilor şi comportamentelor*

*conturate in decursul timpului in fiecare organizaţie, care predomină*

*in cadrul său şi-i condiţionează direct şi indirect funcţionalitatea şi*

*performanţele* (Ovidiu Nicolescu, 1999, p. 402).

Cultura organizaţională este un sistem unitar de gandire al membrilor

unui grup care ii diferenţiază de alte grupuri (Hofstede, 1991).

Cultura organizaţională este definită prin modele de valori şi credinţe

impărtăşite, care produc, in timp, norme comportamentale adoptate in

soluţionarea problemelor organizaţiei (Hofstede 1991).

In „American Heritage Dictionary” cultura este definită ca fiind

„totalitatea credinţelor, valorilor, comportamentelor, instituţiilor şi alte

rezultate ale gandirii şi muncii umane ce sunt transmise social in cadrul

unei colectivităţi”*.*

***Cultura organizaţională reprezintă totalitatea valorilor, simbolurilor,***

***ritualurilor, ceremoniilor, miturilor, atitudinilor şi comportamentelor***

***ce sunt dominante într-o organizaţie, sunt transmise***

***generaţiilor următoare ca fiind modul normal de a gândi, simţi şi***

***acţiona şi care au o influenţă determinantă asupra rezultatelor şi***

***evoluţiei acesteia***.

In existenţa atator definiţii, se observă o serie de trăsături comune:

toate definiţiile au in vedere un set de inţelesuri şi valori ce aparţin

indivizilor din organizaţie;

elementele culturii organizaţionale au nevoie de o perioadă mare

de timp pentru a se forma;

inţelesurile şi valorile ce constituie baza culturii organizaţionale

sunt o sinteză a celor individuale şi a celor naţionale, apărand la

intersecţia celor două mari categorii de elemente;

valorile sunt reflectate in simboluri, atitudini şi diferite structuri,

formale sau informale;

cultura organizaţională se constituie intr-un cadru de referinţă

pentru membrii organizaţiei;

formele de manifestare a culturii organizaţionale influenţează evoluţia

şi performanţele organizaţiei.

Cultura organizaţionala este un model de asumpţii comune pe care

grupul le-a invăţat odată cu soluţionarea problemelor, care s-au dove-

133

dit funcţionale şi au fost considerate valide, intr-o măsură suficientă

pentru a fi transmise noilor membri, ca fiind modul corect de a percepe

şi aborda probleme similare apărute ulterior (Schein, 1996). Pentru a fi

percepută in toată complexitatea sa, culturii organizaţionale i se atribuie

mai multe trăsături:

determinarea holistică, care se refera la un tot mai

complex decat suma părţilor componente;

determinarea istorică, aspect care reflectă evoluţia in timp

a organizaţiei;

conectarea la elemente de natură antropologică

(simboluri, rituri etc.);

modificarea acesteia este dificilă, deoarece este implicat

factorul uman.

Cu alte cuvinte, cultura organizaţională nu trebuie inţeleasă ca un

dat obiectiv sau stabil.

 **Modalităţi de manifestare a culturii organizaţionale**

Ca modalităţi de manifestare a culturii organizaţionale se disting:

simbolurile, normele comportamentale, ritualurile şi ceremoniile, istorioarele

şi miturile organizaţionale, statusurile şi rolurile indivizilor.

**Simbolurile** (gr. *symbolom –* „semn de recunoaştere”) *reprezintă anumite*

*expresii, imagini, obiecte (artefacte), semne care evoca, de obicei, o*

*abstracţie sau o realitate complexă.* Reprezentarea simbolică are la bază

o convenţie care trebuie cunoscută şi inţeleasă de toţi membrii organizaţiei.

*Simbolul cultural poate fi reprezentat de un obiect, un eveniment*

*sau o formulă ce are ca scop transmiterea unui mesaj in o anumită*

*semnificaţie in cadrul organizaţiei respective. Prin simboluri culturale se*

*transmit sensuri ce relevă filozofia şi valorile, idealurile, credinţele sau*

*aşteptările impărtăşite de salariaţii organizaţiei.* Astfel, *IBM,*

*Mercedes, Adidas* pot fi considerate simboluri ale calităţii in domeniile

lor. Insăşi denumirea ne oferă garanţia calităţii. Simbolurile culturale

servesc pentru a exprima anumite concepte şi a promova anumite valori

şi comportamente in cadrul instituţiei (Ovidiu Nicolescu, 1999, p.414).

De multe ori, simbolurile sunt folosite in relaţiile cu alte culturi

pentru a exprima anumite similarităţi sau diferenţe. O cultură poate fi

privită ca un sistem de simboluri ce au rolul de a ***păstra ordinea*** şi de

***a o face funcţională***. Simbolurile sunt instrumente necesare atunci

cand trebuie să fie imbinate experienţele concrete cu conceptele abstrac-

134

te, constituindu-se, astfel, intr-o platformă remarcabilă pentru manipularea

mentală şi comunicare. Pentru ca anumite elemente, materiale

sau nemateriale, să aibă statut de simbol, este necesară existenţa mai

multor persoane care să atribuie obiectelor respective anumite mesaje,

semnificaţii. Inţelegerea simbolurilor va insemna pentru membrii organizaţiei

descifrarea mesajelor pe care acestea le transmit. Simbolurile

diferă şi in ceea ce priveşte complexitatea şi gradul de acoperire al

acestora. Sloganul firmei şi locurile de parcare pentru top-managerii

acestei firme sunt exemple dintre cele mai simple in acest sens. Şedinţele,

pe langă rolul lor de instrument de schimb de informaţii şi adoptare

de decizii, exprimă şi relaţii sociale complexe, valori şi priorităţi ce

pot ilustra un tip mai complex de simbolism. Misiunea firmei poate fi

considerată şi ea un simbol cu efect puternic asupra membrilor acesteia.

Ideea este că imaginea organizaţiei corespunde culturii sale unice,

reflectată in modul in care aceasta acţionează. Totodată, prin această

„imagine”, managerii doresc să influenţeze, să construiască o percepere

cat mai bună de către mediul exterior a viabilităţii şi capacităţilor

organizaţiei. Simbolurile intr-o organizaţie pot fi reprezentate de orice

obiect, eveniment, comportament ce serveşte ca un vehicul pentru transmiterea

unor mesaje, declanşarea unor emoţii sau energizarea salariaţilor.

Oamenii creează simboluri pentru a depăşi incertitudinea şi

haosul. Ele sunt de ajutor, pentru că ne pot ajuta să analizăm şi să

inţelegem comportamentul organizaţiei prin simbolurile utilizate.

Organizaţia funcţionează şi evoluează datorită existenţei unor factori

interni care o ajută să supravieţuiască şi să se dezvolte. Modul de combinare

a acestor factori, caracteristicile, resursele pe care le insumează,

o determină ca ea să-şi formeze un anumit comportament, o anumită

„zestre culturală”.

***Valorile organizaţionale.*** Cultura organizaţională conţine, ca

elemente esenţiale un set de credinţe, valori şi norme comportamentale

ce reprezintă platforma de bază pentru percepţia salariaţilor

asupra a ceea ce se intamplă in organizaţie, ceea ce este dorit şi

acceptat şi ceea ce reprezintă o ameninţare. Noţiunea de *valoare* este

una crucială pentru cultura organizaţională a unei firme şi ea poate fi

definită astfel: *O valoare este o convingere ce consideră că un mod*

*specific de a conduce sau de a ajunge la un rezultat este, la nivel*

135

*personal sau social, preferabil unui alt mod, opus, de a conduce sau de*

*a exista*.

***Normele de comportament*** exprimate prin formulele de adresare

sau salut, modalităţile de relaţii interpersonale, obiceiurile sunt

reguli ce trebuie respectate in relaţiile dintre sexe sau dintre generaţii.

Cu alte cuvinte, *acestea sunt reguli in cadrul activităţii cotidiene, de*

*comportare, gandire sau creaţie, fixate prin lege sau datorită unei*

*tradiţii organizaţionale.* Pentru a menţine un sistem de valori pe care

un grup il consideră acceptabil din punct de vedere social, se impune

ca acesta să dezvolte un sistem de norme de conduită care să ghideze

acţiunile membrilor săi. Normele prefigurează ca atitudinile şi

comportamentele aşteptate să fie afişate de către salariaţi in cadrul şi

in afara organizaţiei, precum şi stimulările/sancţiunile declanşate de

respectarea/incălcarea lor. Normele de conduită pot fi:

***formale***, stabilite prin reglementări oficiale de către managementul

firmei;

***informale***, stabilite neoficial de membrii colectivităţii respective

sau ai subgrupurilor din organizaţie.

***Obiceiurile*** sunt elemente ce pot apărea asemenea unor convenţii

asupra cărora un număr suficient de membrii sunt de acord. Ele

sunt, mai degrabă, rezultatul unor acceptări pasive, decat impuse prin

anumite formule. Obiceiurile sunt susţinute şi ele de valori explicite.

***Ritualurile şi ceremoniile*** reprezintă anumite modele colective

de comportament, in special in situaţii cu un caracter predominant formal.

Ele tind să fie relativ stabile de-a lungul timpului şi au un bogat

conţinut simbolic. Ritualurile şi ceremoniile sunt inţelese ca activităţi

colective, nefiind absolut obligatorii pentru indeplinirea scopurilor

organizaţiei, insă se consideră a fi esenţiale din punctul de vedere al

relaţiilor psihosociale interindividuale. Ritualurile şi ceremoniile, prin

evenimente cu caracter sărbătoresc, promovează valori şi comportamente

deosebit de importante in viaţa organizaţiei. Practic, *un ritual*

*reprezintă, in cadrul culturii organizaţionale, o serie de practici tradiţionale*

*(cu un conţinut dramatic), prin care se marchează anumite*

*valori organizaţionale.* Ritualul are şi scopul de a intări increderea

membrilor organizaţiei in capacitatea lor de a-şi indeplini sarcinile la

niveluri calitative superioare. In cadrul unei organizaţii se manifestă

şase tipuri de ritualuri:

136

 *de pasaj* - marchează schimbarea postului, rolurilor şi statutului

anumitor persoane in cadrul organizaţiei (ex.: ceremonii de avansare);

 *de degradare* - se refera la pierderea poziţiei şi puterii organizaţionale

de către o persoană (ex.: concedierea, degradarea);

 *de implinire -* evidenţiază performanţele salariaţilor şi le amplifică

puterea pentru anumite realizări (ex.: acordarea unui premiu pentru

cele mai bune realizări);

 *de reinnoire* - oferă un conţinut nou relaţiilor şi proceselor din

organizaţie prin introducerea intr-un mod festiv, a unor noi programe

de dezvoltare profesională (ex.: ceremonia acordării diplomelor sau

gradelor didactice);

 *de reducere a conflictelor* - stabileşte modalităţi de eliminare

sau diminuare a conflictelor prin implicarea părţilor aflate in divergenţă;

 *de integrare* - incurajează şi dezvoltă sentimente de apartenenţă

la grup (ex.: sărbătorirea Crăciunului la nivelul organizaţiei).

***Ritualurile*** reprezintă un set de acţiuni planificate, cu conţinut

emoţional, ce imbină diferite modalităţi de expresie a culturii organizaţionale.

Acestea au adesea atat o finalitate practică, cat şi simbolică.

Ritualurile confirmă şi reproduc anumite *modele sociale.* Ritualurile

comunică valorile impărtăşite de organizaţie şi revitalizează sentimentele

ce leagă oamenii impreună.

***Ceremoniile*** reprezintă o manifestare colectivă, de o manieră formală

şi solemnă, ce exprimă adesea o conştientizare a tradiţiei şi istoriei

firmei. Sunt celebrări ale valorilor culturale şi prezumţiilor de

bază ale organizaţiei; sunt evenimente ce reflectă şi onorează cultura

organizaţională şi sunt momente pe care oamenii şi le amintesc de-a

lungul timpului. Jubileele, aniversările, lansarea unei noi nave sau

deschiderea unei fabrici noi, darea in exploatare a unui nou utilaj sau

linii tehnologice sunt cateva dintre exemplele de ceremonii conturate

de-a lungul timpului. Acestea reprezintă şi o oportunitate pentru

membrii organizaţiei de a participa la anumite evenimente „istorice” şi

de a se cunoaşte mai bine intre ei, avand ca rezultat aparenţa

confortului psihologic. Fiecare dintre aceste ritualuri urmăreşte

anumite scopuri importante pentru organizaţie, finalizandu-se in mod

plăcut, intr-un cadru festiv.

***Istorioarele şi miturile*** relatează o succesiune de evenimente

desfăşurate in organizaţie la un moment dat. Acestea reflectă un sens

137

simbolic prin abordarea şi soluţionarea situaţiilor umane cu implicaţii

majore pentru salariaţi. Ele se povestesc in mod repetat, ultima versiune

adăugand detalii noi, contribuind astfel la intipărirea sa in memoria

salariaţilor şi la actualizarea aşteptărilor pe care le inglobează. Istorioarele

contribuie la conturarea anumitor trăsături ale culturii organizaţionale

şi, atunci cand are loc celebrarea ,,eroilor” organizaţiei, acestea

au şi un rol de instruire socială. Fiecare „povestitor” are libertatea de a

adăuga noi sensuri istorioarei, de a transmite mai departe prin intermediul

propriilor expresii, insa sensul fundamental al acesteia rămane

relativ neschimbat. Istorioarele inglobează trei obiective:

evidenţiază tensiunea dintre valorile opuse (egalitateinegalitate,

siguranţă-nesiguranţă, competenţă-incompetenţă

etc.);

desemnează ambele aspecte ale situaţiei (ambele feţe

ale aceleiaşi monede) conflictuale şi ale modului de

soluţionare;

fortifică organizaţia prin dezvoltarea anumitor

comportamente.

Una dintre funcţiile importante ale culturii organizaţionale este

aceea de a modela comportamentul salariaţilor şi astfel să păstreze o

anumită ordine socială in cadrul organizaţiei, prin asigurarea unui

model mental colectiv care să permită conştientizarea rolului şi

poziţiei fiecărui salariat. ***Istorioarele organizaţionale*** reprezintă o

modalitate importantă de inţelegere a culturii organizaţionale, de a

percepe şi descifra inţelesurile pe care oamenii din firmă le atribuie

diferitelor evenimente organizaţionale. Istorioarele ajută pe un nou

angajat să inţeleagă semnificaţia anumitor evenimente din firmă.

Poveştile organizaţionale sunt relatări bazate pe fapte adevărate, dar in

care se inserează şi elemente de ficţiune.

***Legendele*** sunt un tip de istorioară ce descriu unicitatea unui grup

sau lider. Legendele sunt povestiri simple despre istoria organizaţiei

ce furnizează informaţii utile despre cultura organizaţională a firmei.

Istorioarele sunt utilizate pentru a prezenta „istoria” organizaţiei pe

măsură ce aceasta a evoluat in timp. O cultură bogată in istorioare şi

mituri este apreciată ca fiind o cultură puternică, cu o tradiţie evidentă

in contextul de afaceri respectiv. Ele, uneori, se aseamănă cu legen-

138

dele, deoarece tratează evenimente speciale dintr-o perioadă dată, ce

evidenţiază acţiunile unor „eroi” ai organizaţiei.

***Mitul*** (gr. *mythos –* „povestire”) sunt povestiri din viaţa organizaţiei

care s-au petrecut cu mult timp in urmă şi care se referă in special

la conducători de prestigiu ai instituţiei. Miturile păstrează in timp

un anumit adevăr şi datorită acestui sambure raţional, autentic işi păstrează

sub invelişul metaforic o permanentă şi proaspătă actualitate.

Istorioarele şi miturile organizaţionale reprezintă de fapt ,,folclorul”

instituţiei menite să ofere modele de comportament pentru salariaţii

săi. Istorioarele şi miturile contribuie la imbunătăţirea comunicării

intre membrii organizaţiei, reprezentanţi ai unor generaţii diferite.

Eroii servesc ca modele de comportament. De exemplu, fondatorii

unei intreprinderi devin adesea eroi culturali. Este posibil ca, la

originea mitului, să existe doar un „sambure de adevăr”, care apoi

este prelucrat şi transmis in organizaţie, un complex ce incearcă să

reflecte un sistem de credinţe colective cu privire la mecanismele de

funcţionare a lumii inconjurătoare şi elementele necesare pentru a te

bucura de succes. Un mit este in esenţă asemănător unei poveşti sau

legende, atat ca scop, cat şi in conţinut. Miturile oferă explicaţii,

sprijină reconcilierea conflictelor şi soluţionează anumite dileme

organizaţionale.

**Responsabilitatea socială ca responsabilitate morală**

„Paradoxul etic” poate fi pus sub semnul unei grave interogaţii

pentru omul de afaceri: să-şi asume responsabilitatea şi riscurile inerente

acţiunii sale economice sau să rămană la judecata morală, abstractă,

lipsită de angajare responsabilă.

Această dilemă - *responsabilitate/moralitate* - impune mutarea

accentului discursului asupra codului de conduită a omului de afaceri

de la „moralism” la etica responsabilităţii.

Literar prin *responsabilitate* se inţelege obligaţia de a răspunde,

de a da seamă de ceva, de a manifesta o atitudine conştientă faţă de

obligaţiile sociale. In acest sens, o definiţie formală a responsabilităţii

sociale prevede obligaţia managerului de a alege şi aplica acele acţiuni

care contribuie la bunăstarea individului in consens cu interesul societăţii

şi al organizaţiei pe care o conduce.

139

***Responsabilitatea socială*** este considerată ca fiind obligaţia fermă a

unei firme, dincolo de obligaţiile legale sau de cele impuse de restricţiile

economice, de a urmări obiective pe termen lung care sunt in

folosul societăţii. Firma se consideră responsabilă nu numai faţă de

proprietari (acţionari), ci şi faţă de clienţi, furnizori, angajaţi, organisme

guvernamentale, creditori, comunităţi locale, opinie publică.

Nu este suficient ca managerii numai să proclame necesitatea

răspunderii sociale şi a eticii acţiunilor pentru organizaţiile lor. De

specificat că responsabilitatea socială in afaceri devine realitate cand

persoanele implicate acceptă conduita şi comportamentul stabilit.

In 1889 A. Carnegie publica lucrarea *„The Gospel of Wealth”* in

care promova ideea că banii caştigaţi din afaceri trebuie să revină societăţii

prin acţiuni caritabile şi civice. Acesta a dezvoltat teoria responsabilităţii

sociale a afacerilor bazată pe două aspecte esenţiale:

principiul carităţii şi principiul administratorului de arcă. Principul

carităţii, ca o primă doctrină a responsabilităţii sociale, promovează

ideea sporirii acţiunilor filantropice care au ca scop asistarea şi ajutorarea

celor care sunt „membri ai societăţii mai puţin norocoşi”. Principul

administratorului de arcă este o doctrină biblică care prescrie

oamenilor de afaceri un comportament responsabil, conştienţi că sunt

„conducători sau ingrijitori de vapor, care trebuie să obţină prin

adevăr şi cinste averea pe care trebuie să o gestioneze in beneficiul

societăţii”.

Problema cea mai importantă care trebuie luată in considerare,

indiferent de tipul de afacere, este realizarea interesului public şi a

responsabilităţii sociale a afacerii.

Interesul public este definit ca binele comunităţii de indivizi şi

instituţii care deservesc sau sunt interesaţi de afacere. Responsabilitatea

bine inţeleasă favorizează loialitatea. Loialitatea şi sprijinul reciproc

se răspandesc la fel de departe şi in toate direcţiile ca şi afacerile,

atat in cadrul organizaţiilor, cat şi in exteriorul acestora. Datoria şi

obligaţiile morale se extind asupra colegilor, a personalului, a clienţilor

şi a furnizorilor, toţi aceştia avand nevoie de contracte onorate şi

de inţelegere.

In cazuri de dificultate avem şi o obligaţie morală faţă de comunitate,

deoarece activitatea firmei, ca şi sistemul politic, au fost concepute

140

astfel incat să servească nevoile societăţii şi nu invers. In acest sens, ni

se deschid noi perspective şi identificăm şi alte obligaţii, precum cele

legate de protecţia mediului, ca parte a responsabilităţii noastre.

Apare inevitabil chestiunea moralităţii şi a profitului. Ceea ce ne

interesează pe noi nu este moralitatea profitului in sine, ci **moralitatea**

**procesului** prin care a fost obţinută şi **moralitatea felului** in care este

folosit in continuare. S-a profitat in mod ruşinos de furnizori, clienţi

şi de alţii care au fost implicaţi? Au avut investitorii un profit moral

justificabil?

Nici o activitate economică care se bazează pe imoralitate nu poate

fi de succes pe termen lung. Adevărul economic nu poate fi falsificat

la infinit.

Orice intreprindere are o anumită **responsabilitate în plan economic**

**şi social**. Acesta este un punct de vedere acceptat in prezent de

toţi „actorii” lumii afacerilor. Dar măsura in care această responsabilitate

se imparte intre cele două planuri, economic şi social, este percepută

in mod diferit. In ceea ce priveşte latura economică, se vorbeşte

in principal despre două abordări:

***1. Abordarea clasică*** confirmă că pentru a aduce beneficii proprietarilor

sau pentru a reduce costurile de tranzacţie, principala răspundere

a managerilor este de a gestiona afacerea astfel incat să maximizeze

beneficiul proprietarilor, respectiv al acţionarilor; iar aceştia,

la randul lor, au o singură preocupare: rezultatele financiare. Orice

„bun social” plătit de firmă subminează mecanismele pieţei: „bunurile

sociale” vor fi plătite fie de acţionari (se diminuează profitul), fie de

salariaţi (se reduc salariile), fie de clienţi (prin creşterea preţurilor). In

acest din urmă caz, vanzările ar putea scădea şi firma ar avea dificultăţi.

***2. Abordarea socioeconomică*** prevede că maximizarea profitului

este a doua prioritate a firmei, prima fiind asigurarea supravieţuirii

acesteia. Argumente:

- societăţile comerciale sunt persoane juridice inregistrate intr-o

anumită ţară şi trebuie să se conformeze legilor din ţara in care operează;

deci ele nu sunt responsabile numai faţă de acţionari;

- orizontul de timp al existenţei firmei este unul lung, deci ea trebuie

să urmărească rezultatele economice pe termen lung şi in acest

scop va accepta şi unele obligaţii sociale (ca nepoluarea, nediscriminarea

etc.) şi costurile ce le sunt asociate;

141

- practica arată că firmele nu sunt instituţii economice pure, ci ele

se implică şi in politică, in sport (sponsorizări), sprijină autorităţile

naţionale sau locale etc.

Dacă la inceputul secolului al XX-lea societatea se conducea de

legea ce ordona că: „Misiunea industriaşului este să invingă sărăcia,

să elibereze societatea in general de mizerie şi să-i aducă bunăstarea,

afacerile şi producţia au scopul de a imbogăţi nu numai magazinele şi

fabricile firmei respective, ci intreaga societate”. Prin obţinerea de

profit, firma aloca o parte din acesta societăţii prin plata impozitelor şi

taxelor. In acest sens, este de datoria omului de afaceri să obţină un

profit rezonabil. Dar „raţiunea afacerilor” este să facă disponibile bunuri

de bună calitate şi la preţuri rezonabile in vederea acoperirii nevoilor

consumatorilor. Acest punct de vedere este reprezentativ pentru

viziunea modernă in ceea ce priveşte responsabilitatea firmei.

Concepţia modernă a eticii afacerilor privită din cel mai important

unghi abordează problema răspunderii sociale a afacerilor, stabilirea

unei noi culturi organizaţionale, care să ţină seama de necesitatea nu

numai a măririi profitului, veniturilor acţionarilor şi asociaţilor, ci şi

a satisfacerii adecvate a necesităţilor societăţii, a tuturor condiţiilor

sociale care acţionează in societate.

Etica afacerilor trebuie să găsească răspunsuri la următoarele

intrebări:

- Unde incepe responsabilitatea faţă de societate a organizaţiilor

şi unde se sfarşeşte?

- Ce reguli de conduită ar trebui să guverneze afacerile şi pe conducătorii

lor?

- Este bine ca afacerile să pună mai presus de nevoile societăţii

pe cele ale acţionarilor?, etc.

Responsabilitatea socială reprezintă, in esenţă, indeplinirea funcţiilor

culturii organizaţionale.

 **Funcţiile culturii organizaţionale**

Cultura organizaţională poate influenţa decisiv acţiunile care să

conducă la majorarea profitului unei firme sau la realizarea activităţilor

unei instituţii la nivelul standardelor calitative superioare. Importanţa

culturii organizaţionale in viaţa unei instituţii poate fi dedusă din

analiza funcţiilor sale, şi anume:

142

*- Integrarea salariaţilor in cadrul firmei.* Aceasta este o funcţie

continuă, care nu se referă numai la noii angajaţi, ci reprezintă o permanentă

intreţinere a integrării cultural-organizaţionale a salariaţilor,

pentru a nu se manifesta stări conflictuale majore.

*- Direcţionarea salariaţilor in vederea realizării obiectivelor*

*instituţiei.* Este funcţia cea mai dinamică, mai complexă şi mai dificilă

a culturii organizaţionale. Menirea sa este de a contribui la declanşarea

energiilor latente din salariaţi, in vederea realizării anumitor acţiuni,

astfel incat obiectivele cuprinse in strategiile şi politicile firmei să fie

atinse. Esenţială este adoptarea anumitor comportamente organizaţionale.

- *Protecţia salariaţilor faţă de ameninţările potenţiale ale mediului*

*ambiant.* Contextul financiar, social, politic, ştiinţific etc. determină

evoluţii care pot influenţa atat pozitiv, cat şi negativ comunitatea salariaţilor

din cadrul firmei. Cultura organizaţională constituie suportul

comportamentelor organizaţionale de natură preventivă sau de combatere

directă a consecinţelor evoluţiilor negative din cadrul firmei.

*- Păstrarea* şi *transmiterea valorilor* şi *tradiţiilor organizaţiei.*

Cultura organizaţionala este principalul depozitar al valorilor şi tradiţiilor

specifice fiecarei instituţii conturate in decursul timpului. Important

este, mai ales atunci cand se schimba generaţiile in cadrul organizaţiei,

ca aceste valori să se menţină.

*- Dependenţa performanţelor instituţiilor de capacitatea lor organizaţională.*

Această funcţie constă in asigurarea unui cadru adecvat

pentru dezvoltarea capacităţii organizaţionale. Instituţia modernă se

bazează, in primul rand, pe resurse, cunoştinţe şi mai apoi – pe capital

şi echipamente. Considerăm că, pe langă aceste funcţii ale culturii

organizaţionale enumerate mai sus, ar trebui amintită, nu in ultimul

rand, *funcţia axiologică*. Această funcţie reliefează geneza, structura,

interacţiunea, cunoaşterea, ierarhizarea valorilor in viaţa organizaţiei,

corelaţia dintre ele, dinamica sistemelor de valori. Fiecare organizaţie

are setul său de valori, profilul ei axiologic specific, ierarhia valorică

proprie aflată in raport direct cu obiectivele instituţiei.

 **Tipologia culturii organizaţionale**

Există numeroase modele ale culturii organizaţionale. Un model

inedit este cel realizat de Deal *&* Kennedy, autori care folosesc con-

143

cepte de tipul „cultura *Macho*” (a tipului dur), „cultura pariază pe organizaţie”,

„cultura bazată pe muncă şi certitudine” şi „cultura procedurilor

clar definite”. Un alt model este cel realizat de Charles Haridy

in lucrarea *Understanding Organization,* 1985 (apud Moldoveanu

George, 2000, p.131). Deoarece al doilea model se impune prin expresivitate,

prezentăm in continuare structura acestuia.

*Cultura de tip putere* este reprezentată sub forma unei panze de

păianjen şi este specifică firmelor mici, organizaţiilor politice sau neguvernamentale

de dimensiuni reduse. Intr-o astfel de organizaţie controlul

este realizat de „şefi”, ceea ce creează o atmosferă incordată,

nesecurizată şi determină o fluctuaţie mare de personal.

*Cultura de tip rol* reprezintă formatul unei organizaţii de tip clasic

care poate fi redat simbolic printr-un templu. Departamentele de lucru

sunt puternice, ca nişte coloane care susţin templul. Deciziile cu privire

la acţiunile departamentelor sunt luate la varf de un consiliu de

conducere numeric redus. Caracteristice acestui format sunt: rigiditatea,

ineditul cultural stabil, precum şi claritatea acţiunilor pe care le

intreprind angajaţii. Posibilităţile de avansare sunt limitate, ceea ce

determină o structură ierarhică neschimbată de-a lungul unei perioade

mari de timp.

*Cultura axată pe sarcină* pune accentul pe sarcina profesională

individuală şi de grup, care poate consta in realizarea unui proiect sau

a unei acţiuni specifice. Acest tip de cultură poate fi redat simbolic

printr-o reţea de fire. Acolo unde firele sunt „dintr-un material mai

rezistent” se creează *nodurile de reţea,* ceea ce determină o organizare

matriceală. Intr-o astfel de organizaţie lucrul cel mai important este de

a mobiliza unitar toţi membrii, precum şi formarea unei flexibilităţi in

realizarea sarcinilor. Lipsa acestei flexibilităţi poate cauza ruperea

reţelei şi intrarea organizaţiei in incapacitate de acţiune.

*Cultura de tip persoană* este centrată pe individ; interesul nu mai

aparţine intregii organizaţii, ci fiecărui individ in parte sau unor grupuri

mici. Acest tip de cultură poate fi simbolizat printr-o redare schematica

a unei galaxii stelare. Aici pot fi incadrate firmele foarte mici,

axate pe capacitatea individuală de dezvoltare a organizaţiei (birouri

de avocaţi, firme de consultanţă, cabinete medicale private etc.).

 **Modelul de dezvoltare a culturii organizaţionale**

144

Intr-o instituţie cu o cultură puternică managerii ştiu că oamenii

sunt cei care pun mecanismele organizaţiei in mişcare. Ca urmare,

pentru a avea o cultură puternică, accentul trebuie să fie pus pe resursele

umane. Cultura organizaţională de succes se manifestă atunci,

cand membrii organizaţiei demonstrează că:

au asimilat cultura organizaţiei (prin acceptarea

sau respingerea unor elemente din cultura organizaţională);

contribuie la dezvoltarea culturii organizaţiei

prin: implicarea activă in rezolvarea problemelor organizaţiei;

elaborarea unor proiecte de dezvoltare; crearea de noi modele

comportamentale, inovări in practică; iniţierea unor activităţi

nonformale şi formale inedite.

Pentru structurarea unei politici specifice de dezvoltare a unei

culturi organizaţionale sunt necesare răspunsuri la cateva intrebări:

1. Ce este cultura organizaţională? 2. De ce trebuie dezvoltată o cultură

organizaţională puternică? 3. Cine poate dezvolta cultura organizaţională?

4. Cand trebuie dezvoltată cultura organizaţională? 5. Cum se

dezvoltă cultura organizaţională?

Răspunzand la aceste intrebări, fiecare organizaţie işi poate elabora

propria politică de dezvoltare a culturii organizaţionale. Politicile instituţionale

se exprimă prin:

*politica de personal,* semnificand formarea de specialişti care

să dezvolte programe educaţionale originale şi să asigure

menţinerea cadrelor competente;

*politica resurselor,* reprezentand direcţionarea resurselor

materiale către domeniile care işi dovedesc eficienţa;

*politica de relaţionare intra- şi interinstituţională,* care

accentuează crearea unui sistem propriu de promovare a

activităţilor in interiorul şi in afara organizaţiei, precum şi iniţierea

unor colaborări cu alte instituţii.

*Schimbarea constă in construirea unei culturi puternice, cu o*

*coeziune inaltă.* Fortificarea culturii organizaţionale va determina

realizarea unui salt calitativ in derularea activităţilor specifice organizaţiei.

In literatura de specialitate se analizează patru tipuri de schimbări

posibile: prin criza; prin invăţare colectivă; ca formă de dezvoltare

şi schimbarea prin modernizare.

145

*Schimbarea prin criză* este determinată de caracterul centralizat al

luării deciziilor in cadrul organizaţiilor. Această centralizare face ca

schimbarea să devină o mişcare descendentă. Din această situaţie rezultă

o criza, care are ca reverberaţii o serie de comportamente specifice:

autoritatea personală tinde să ia locul regulilor interne, in timp ce

membrii organizaţiei se ghidează după o serie de reguli arbitrare impuse

ad-hoc. In aceste condiţii organizaţia se adaptează la dezvoltarea

sistemului birocratic, unde sistemul nu este format numai din proceduri

de rutină, ci şi din perioade scurte de criză, care intăresc necesitatea

fazelor indelungate de stabilitate.

*Schimbarea prin invăţare colectivă* este condiţionată de descoperirea

şi insuşirea unor noi capacităţi colective, noi moduri de a raţiona

şi de a trăi impreună sau de valorizarea unor noi modele de acţiune.

Cu alte cuvinte, schimbarea este inţeleasă ca o modalitate de invăţare.

*Schimbarea ca formă de dezvoltare* este strans legată de schimbarea

ca formă de invăţare. Orientarea organizaţiei spre dezvoltare permanentă

determină şi o serie de ajustări culturale purtătoare de creativitate

şi de innoire.

*Schimbarea prin modernizare* acoperă o diversitate de acţiuni:

investiţii in material tehnic sofisticat, redefinirea relaţiilor cu clienţii

sau cu utilizatorii, reorganizarea muncii, campanii de comunicare cu

scopul de a modifica imaginea internă şi externă a organizaţiei etc.

O strategie eficientă de dezvoltare a culturii organizaţionale trebuie

să se conducă intr-adevăr după misiunea pe care o declară. Valorile

promovate de misiunea instituţiei trebuie susţinute prin acţiuni

coerente şi de durată, astfel incat să se transforme in valori fundamentale

ale organizaţiei.

**Activităţi:**

IMPLICĂ-TE!

Scrie in caiete, fişe etc. asocierile care iţi apar in memorie

atunci cand auzi termenul de \*cultură organizaţională\*.

Defineşte conceptul de etica şi cultură

organizaţională.

INFORMEAZĂ-TE ŞI PROCESEAZĂ INFORMAŢIA!

146

Determină modalităţi de manifestare a culturii

organizaţionale.

Clasifică funcţiile culturii organizaţionale. Elaborează o

piramidă a funcţiilor culturii organizaţionale.

Enumeră cele mai frecvente tipuri ale culturii

organizaţionale.

Argumentează responsabilitatea socială ca responsabilitate

morală.

Formează un cerc cu colegii de grup. Alege un moderator

care să monitorizeze discuţia din cadrul grupului. Determină

modalităţile de manifestare a culturii organizaţionale in USM.

COMUNICĂ, DECIDE!

Completează următorul tabel:

Ce am invăţat Ce nu am inţeles

Formulează concluzii in urma completării tabelului, prezintă

colegilor concluziile elaborate.

Prin diagrama Venn compară diferite forme ale culturii

organizaţionale.

EXPRIMĂ-ŢI ATITUDINEA!

Formulează argumente pro şi contra in vederea necesităţii

respectării funcţiilor culturii organizaţionale.

Demonstrează relaţia dintre funcţiile culturii

organizaţionale şi tipurile culturii organizaţionale.

Argumentează afirmaţia: \*Cultura organizaţională este un

fenomen specific al relaţiilor de piaţă\*.

ACŢIONEAZĂ!

Elaboreaza un instrument de măsurare a nivelului

de comunicare şi tratament corect intr-o

organizaţie comercială.

Generalizează intr-o schemă tipologia culturii

organizaţionale.

147

Analizează funcţiile culturii organizaţionale după următoarea

metodă:

Completează tabelul următor:

S.(trenghts) Puncte forte ale

funcţiilor culturii

organizaţionale

W.(eaknesses) Puncte vulnerabile

ale funcţiilor culturii

organizaţionale

O.(portunities) Oportunităţile

lor

T.(hreats) Temerile dacă nu se

indeplinesc aceste funcţii

Realizează un model de dezvoltare a culturii organizaţionale

din viitor.

**Bibliografie recomandată:**

1. Burduş E., Căprărescu Gh., *Fundamentele managementului organizaţiei*,

Bucureşti, Editura Economică, 1999.

2. Barsan Silvia, *Cultura organizaţională* şi *dezvoltarea organizaţiilor,*

Bucureşti, Editura Briliant, 1999.

3. Ionescu Gh., *Cultura organizaţională şi managementul tranziţiei*,

Bucureşti, Editura Economică, 2001.

4. Huţu Aida-Carmen, *Cultura organizaţională şi transfer de*

*tehnologie,* Bucureşti, Editura Economică, 1999.

5. Lafaye Claudette, *Sociologia organizaţiilor*, Iaşi, Polirom, 1998.

6. Nicolescu Ovidiu, *Cultura organizaţională* / In vol. *Management*,

Bucureşti, Editura Economică, 1999.