



Leonardo da Vinci



Centrul pentru Dezvoltare și Inovare în Educație



Bucuresti 061311, ROMANIA
Bd. Timisoara 37, T10-AP78
Tel./ fax: +4 021 746 53 39
E-mail: office@tehne.ro
www.tehne.ro

Proiect pilot nr. RO/03/B/F/PP-175017

Cultura de firmă

„Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Această publicație (comunicare) reflectă numai punctul de vedere al autorului și Comisia nu poate fi făcută răspunzătoare pentru orice utilizare a informației pe care o conține.”

MODUL DE FORMARE

CULTURA DE FIRMĂ

MODULUL ESTE DEZVOLTAT DE:

TEHNE - Centrul pentru Dezvoltare și Inovare în Educație

TEHNE este o organizație activă în domeniul educației, derulând programe și proiecte de elearning, dezvoltare curriculară, educație pentru cetățenie democratică, învățare permanentă și formarea continuă a cadrelor didactice.

Cuprins:

CULTURI ORGANIZAȚIONALE ȘI PROFESIONALE

- a) definiție
- b) elemente caracteristice
- c) puncte tari ale culturii organizaționale
- d) puncte slabe ale culturii organizaționale

TIPURI DE CULTURI ORGANIZAȚIONALE

MANIFESTĂRI CONCRETE ALE CULTURII ORGANIZAȚIONALE

BIBLIOGRAFIE

CULTURI ORGANIZAȚIONALE ȘI PROFESIONALE

a) Definiție:

Cultura organizațională poate fi definită drept: **un complex specific de valori, credințe conducătoare, reprezentări, înțelesuri, căi de gândire împărtășite de membrii unei organizații, care determină modurile în care aceștia se vor comporta în interiorul și în afara organizației respective și care sunt transmise noilor membri drept corecte.**

b) Elemente caracteristice

Cuvântul cheie în descrierea organizațiilor exemplare, indiferent de domeniul în care funcționează, este **"excelența**, definită ca **"acord fin" între gândirea strategică și cultura organizațională**. Dacă "viziunea", gândirea strategică, este considerată drept condiție *sine qua*

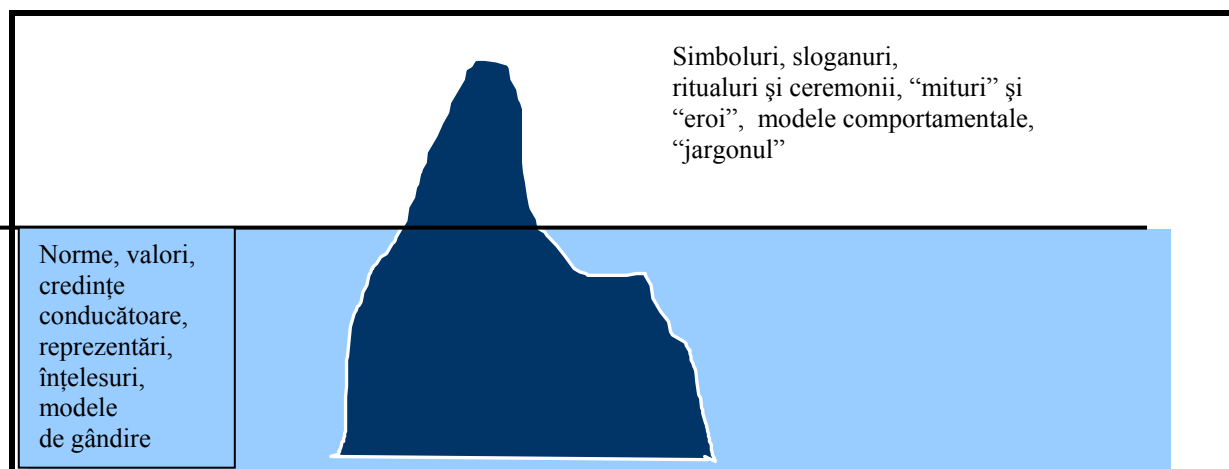
non a managementului efectiv în **toate** lucrările de management, competențele necesare conducătorului de organizație în domeniul **construcției culturale** sunt trecute, adesea, sub tăcere, în detrimentul atingerii finalităților specifice fiecărei organizații. Aceasta deoarece **cultura organizațională** este "mediul intern" care caracterizează fiecare organizație, în care sunt "imersați/te" indivizii și grupurile care fac parte din ea și care determină comportamentul în organizație și, în ultimă instanță, eficiența organizației respective. Ea este rodul "istoriei" proprii, având, însă, multe componente construite, de-a lungul timpului, prin determinări și condiționări **externe**.

Dorim să atragem atenția că o caracterizare de nivel foarte general a culturii unei organizații mari este extrem de dificilă și ridică o serie de probleme deoarece:

- în toate marile organizații nu există o cultură monolitică și coerentă de tip "bloc", ci aglomerări de subculturi articulate printr-o serie de trăsături comune dar care pot avea multe componente specifice, chiar contradictorii - putem da, aici, exemplul profesorilor apreciați de colegi dar nu și de elevi;
- la fel cum personalitatea umană este definită mai ales prin acele trăsături care o singularizează, cultura unei firme sau departament este determinată, la rândul ei, de ceea ce o diferențiază față de celelalte organizații similare - altfel nu s-ar explica preferința angajaților, partenerilor sau clienților pentru anumite firme, dincolo de diferența (reală sau ipotetică) de valoare sau de "image";
- așa cum se pot constata diferențe mai mari între angajații care fac parte din aceeași firmă, deosebiri între culturile firmelor concrete, chiar învecinate, pot fi mai mari chiar decât cele, să spunem, dintre firme aparținând unor țări diferite.

De aceea, caracterizările generale au o valoare limitată, orientativă, relevând puncte de reper, dominante sau tendințe și nicidecum, neavând valabilitate în **fiecare** din organizațiile concrete. Totuși, considerăm cunoașterea la acest nivel ca **absolut necesară** oricărui manager, **pentru a putea identifica acele elemente culturale esențiale în vederea găsirii căilor adecvate de schimbare a ceea ce e de schimbat și de păstrare a ceea ce e de păstrat**.

Cultura organizațională poate fi asemuită unui aisberg (vezi Figura de mai jos): ea are o parte "**vizibilă**" - dar ale cărei componente sunt secundare, derivate - și o parte "**ascunsă**" - care, însă, cuprinde "elementele primare". Este de remarcat faptul că descrierea și analiza unei culturi organizaționale se poate face **numai** pe baza elementelor evidente, de suprafață, din care, în funcție de criteriile și presupuzițiile teoretice (și ideologice), este reconstituită partea "invizibilă".



Partea vizibilă a culturii organizaționale cuprinde simboluri și sloganuri, ritualuri și ceremonii, "mituri" și "eroi", modele comportamentale, vestimentare, atitudini fizice, precum și "jargonul" utilizat de membrii organizației respective.

- a. **Simbolurile și sloganurile** tind, în ultimul timp, să exprime, cu ajutorul unor imagini simple și în cuvinte puține, setul de valori fundamentale și personalitatea organizației respective. De exemplu, nu ne poate fi indiferent dacă urmărim **"Aceeși mașină pentru fiecare american"** (ceea ce poate însemna garantarea consumului de masă dar și uniformizarea produsului) sau **"O mașină pentru fiecare"** (ceea ce s-ar traduce printr-o oferta adecvată fiecărei persoane, în funcție de posibilitățile și aspirațiile sale). Acest lucru este valabil și pentru imaginile care simbolizează anumite organizații: "imaginile de marcă" vorbesc, adesea, prin ele însele, fără a fi nevoie de explicații suplimentare. Imaginea de marcă definește, în puține imagini și cuvinte, personalitatea sau oferta specifică. Impactul unor asemenea sloganuri și simboluri este enorm, putând determina, printre altele, opțiunea potențialului client sau partener.
- b. **Ritualurile și ceremoniile** sunt alte elemente vizibile ale culturii organizaționale care exprima și întăresc valorile promovate de către organizația respectivă.
- **Ritualurile de trecere** marchează asumarea unor noi roluri sociale. Din această categorie putem da ca exemplu, primirea noilor veniți în firmă. Se poate constata că, acolo unde noii veniți sunt primiți printr-o ceremonie oarecare (se organizează o masă în cinstea noului coleg, i se cere acestuia să "dea de băut", este prezentat și dat în grija colegilor cu experiența mai mare, etc.), coeziunea colectivului, sinceritatea și atitudinile empatiche constituie valori reale. În schimb, în firmele unde noul venit este "tratată cu indiferență" și este lăsat să se descurce cum poate, pot domina arivismul, disprețul față de oameni, dezbinarea și ranchiuna.
 - **Ritualurile și ceremoniile de întărire** constituie o altă categorie importantă. De exemplu, acordarea publică a premiilor și a gratificațiilor întărește statutul persoanei respective în organizație și, totodată, valorile pe care aceasta le încarnează: conducerile firmelor care acordă salariile numai în funcție de vechime sau de volumul producției, promovează un cu totul alt set de valori decât cele care îl acordă având drept criterii caracterul original și creativ al activității și calitatea relațiilor umane.
 - **Ritualurile și ceremoniile de integrare** au ca scop creșterea coeziunii în interiorul organizației. Ele sunt prezente numai acolo unde aceasta este considerată, în mod conștient sau nu, ca valoare cheie. Ca exemple, putem menționa "mesele" și "agapele" cu diferite prilejuri (ziua șefului, a firmei, zilele onomastice, Crăciun, Paști etc.), excursiile sau petrecerea în comun a Revelionului.
 - **Ritualurile și ceremoniile de reînnoire** (de exemplu participarea, în comun, la diferite activități de formare continuă. Sugerăm acordarea unei atenții sporite acestor componente culturale deoarece ele caracterizează organizațiile de succes și sunt importante pentru clădirea identității unei instituții, a sentimentului de apartenență la un "ceva" comun.
- c. **"Miturile"** (povestirile) și **"eroii"** acestora sunt alte elemente ce pot furniza multe informații relative la cultura unei organizații. Este foarte interesant de văzut **ce** întâmplări sunt relatate, de pilda, noilor veniți, **cine** sunt personajele lor principale și **cum** sunt ele relatate (apreciativ sau denigrator), pentru a determina valorile, reprezentările și celelalte elemente "adânci" ale culturii unei firme. Putem descoperi, astfel, dacă predomină interdicțiile sau permisivitatea, conformismul față de normele externe sau auto-normarea, spiritul inovator sau conservatorismul, respectul sau disprețul față de clienți și angajați, dacă sunt urmărite performanțe înalte sau se merge pe linia "minimei rezistențe", etc.
- d. **Modelele comportamentale** (inclusiv vestimentația și atitudinile fizice) pot releva, de asemenea, componentele "profunde" ale culturii. De exemplu, modul în care este salutat directorul când intra în birou (cu un zâmbet și un salut "colegial" sau cu ridicarea în picioare, înclinarea corpului și un salut formal de tipul "Sa trăiți !") indică stilul managerial dominant - autoritar sau participativ și, în consecință, modul în care "conducerea" și "colectivul" se percep reciproc. Un alt exemplu tipic este modul (plin de sollicitudine sau, dimpotrivă,

"tăios") în care sunt abordate cererile angajaților sau ale clienților: aceasta indică, printre altele, centrarea pe "client" sau pe "prestator". Modul în care se îmbracă membrii, angajații diferitelor departamente sau atitudinea dominantă față de uniforme sau echipamente relevă conservatorismul și conformismul sau, dimpotrivă, deschiderea la nou, valorizarea diferențelor și a faptului de "a fi la zi". Totuși, importanța acestui aspect nu trebuie exagerată, mai ales acolo unde condiția materială precară a angajatului îl împiedică, adesea, să se îmbrace cum ar dori și îl determina să aleagă acele haine care țin mai mult la "tăvăleala".

- e. **"Jargonul"**, adică limbajul specific unei anumite organizații, comunități sau grup profesional, este un alt element care se cere analizat. În primul rând, el ne poate oferi o imagine asupra nivelului de profesionalizare a personalului dar și asupra altor componente ale culturii corporative. De exemplu: vorbirea plină de regionalisme poate exprima dorința de evadare din mediul firmei și nu numai adeziunea la valorile comunității respective; utilizarea pedantă a limbii literare poate sugera preocuparea specială pentru limba maternă, dar și conservatorismul; limbajul de specialitate poate fi utilizat funcțional sau numai ca "limbaj de lemn", etc.

Toate aceste elemente, luate însă nu izolat ci în conexiunea lor, ne pot furniza acele "ancore" absolut necesare pătrunderii în profunzimea culturii corporative, spre acele componente care îi determină, de fapt, specificul.

Partea invizibilă cuprinde componentele propriu zise ale culturii organizațiilor, din care derivă cele "manifeste" enumerate mai sus.

Normele, valorile, reprezentările, credințele conducătoare, înțelesurile împărtășite de membrii unei organizații reprezintă acele elemente fundamentale care formează "structura de adâncime" a culturii și care sunt strâns legate de mediul în care funcționează organizația respectivă.

- a. **Normele** reprezintă modul în care un grup sau, în cazul nostru, o organizație definește ceea ce este "drept" / "corect" și "nedrept" / "greșit". Ele pot fi dezvoltate la nivel formal - ca începând cu sistemul legislativ până la regulamente interne - sau informal - coduri morale, profesionale nescrise, etc. Normele stabilesc "cum trebuie să mă port" - neexistând alternative admise la comportamentul prescris.
- b. **Valorile** definesc ceea ce este "bun" și "rău" pentru membrii organizației - fiind strâns legate de **idealurile** grupului respectiv. Deci ele stabilesc "cum ar fi de dorit să mă port, spre ce aspir prin conduita mea". În consecință, valorile sunt puse în joc pentru a alege între mai multe alternative posibile de acțiune.
- c. **Credințele conducătoare** sunt valori puternic internalizate, cu rol central în "dirijarea" comportamentului individual: cum se spune, credința poate muta munții, poate crea eroi sau martiri.
- d. **Reprezentările** se referă la modul în care membrii organizației își imaginează și figurează concepte, roluri, modele considerate ca exemplare. În acest sens, putem da ca exemplu, modul în care este reprezentat "directorul ideal" (formal, cu "morgă", serios sau, dimpotrivă, cald, apropiat, jovial) sau "angajatul bun" (conformist, ascultător, "la locul lui", sau, dimpotrivă, creativ, cu inițiativă, curios) începând cu îmbrăcămintea considerată ca exemplară și terminând cu modul în care prezidează ședințele sau, respectiv, modul cum discută în pauzele de lucru.
- e. **Înțelesurile** reprezintă sensurile, semnificațiile și accepțiunile dominante în "decodarea" conceptelor fundamentale.

c) Puncte tari ale culturii organizaționale:

- bună capacitate de organizare a producției concrete - ceea ce se traduce prin capacitatea managerilor de diferite nivele de a coordona și conduce activitatea curentă, administrativă;
- abilitate în abordarea relațiilor umane prin stimularea mândriei profesionale. Abordarea adecvată a relațiilor umane, utilizarea mijloacelor de convingere, admisibile din punct de vedere legal și moral.

d) Puncte slabe și deformări:

- inabilitatea de a analiza cerințele pieței și ale consumatorului - de unde și centrarea pe prestator (firmă, organizație) și nu pe client;
- lipsa capacității de proiectare strategică - absența unor programe coerente și planificări de reformă și re poziționare a firmei pe piață;
- dificultăți de relaționare cu alte organizații - similare sau de alt tip;
- incapacitatea de a negocia cu sindicatele;
- dificultăți în crearea unei atmosfere umane centrată pe performanță altfel decât prin favoritism.
- dezvoltarea capacității de simulare, de mimare a performanței, inclusiv prin raportări false;
- obișnuința de a improviza, în detrimentul calității;
- ignorarea calității ca principală condiție a competitivității - predomină evaluarea cantitativă a personalului și a producției – în dauna evaluării calității și satisfacției consumatorului;
- neasumarea responsabilității pentru bunul mers al lucrurilor - de vină pentru nerealizări sunt întotdeauna șefii și, mai ales, subalternii;
- cultivarea sentimentului neputinței - "nu se poate altfel sau mai mult în condițiile actuale/ aceasta este situația pieței";
- credința că lucrurile se aranjează mai degrabă prin relații, mită sau bunăvoință - de unde și menținerea corupției;
- toleranța excesivă față de performanțele slabe - persoane care nu-și au locul în firmă sunt tolerate pentru că "nu este omenește posibil să facem altfel".

TIPURI DE CULTURI ORGANIZAȚIONALE

- **"cultura de club"** sau **"a puterii"**, construită în jurul și ca o prelungire a unei personalități centrale, promovându-i valorile și convingerile - este cazul unor firme, în general de dimensiuni mici, conduse de directori sau proprietari cu "har" și care pot fi identificate cu persoana acestuia: "firma lui John";
- **"cultura de roluri"**, caracteristică organizațiilor birocratice – personalul și relațiile reflectă în mare măsură organigrama – tipică majorității firmelor românești;
- **"cultura de sarcini"**, specifică organizațiilor cu structură matriceală, în care autoritatea realizării unor proiecte concrete este delegată unor echipe de lucru; caracterizată drept "caldă" și "prietenoasă", este preferată de mediile puternic profesionalizate și dinamice; poate fi întâlnită în firmele axate pe cercetare și produse inovative, sau în firme de servicii înalt specializate;
- **"cultura de persoane"**, în care indivizii sunt cei mai importanți, managerii având doar rolul de a le facilita și coordona activitatea, poate fi întâlnită doar în mediul universitar și în cercetare.

Nu există, practic, o cultură organizațională pură ci doar predominarea unui tip sau altul. De regulă, putem găsi, în fiecare organizație, un "amestec cultural" care cuprinde elemente din toate cele patru tipuri menționate. Se poate identifica o linie de evoluție: restrângerea elementelor caracteristice "culturii de roluri" și extinderea "culturii de sarcini", specifică economiei bazate pe cunoaștere.

MANIFESTĂRI CONCRETE ALE CULTURII ORGANIZAȚIONALE

Locul de muncă

Personalizat-de ex., fiecare angajat are un birou , cu numele gravat pe ușă.

Programul de lucru

Flexibil-de ex., fiecare vine când vrea și pleacă când vrea. Singurul lucru care contează este performanța, realizările.

Valorile morale ale companiei

Succesul pe termen lung nu înseamnă numai crearea unor produse de calitate, ci și respectarea valorilor morale ale companiei.

Integritatea

Oamenii nu mint și sunt crezuți pe cuvânt de către angajatori. De ex., nimeni nu verifică ce ai scris în CV.

Onestitatea

“Politica” și demagogia sunt excluse.

Spiritul de echipă

Performanța fiecărui angajat este măsurată individual. Un punct extrem de important în aprecierea eficienței fiecărui angajat este măsura în care el contribuie la succesul echipei.

Spiritul de inițiativă

Un angajat care face numai ce i se spune este considerat mediocru. După câteva luni în care este introdus în detaliile slujbei, treptat i se dă libertatea de a lua din ce în ce mai multe decizii referitoare la modul cum își duce treaba la bun sfârșit. Cheia succesului este să nu aștepti să ți se dea ceva de făcut, ci să iei inițiativa de a face ceva care să ajute strategia pe termen scurt/mediu/lung a echipei. În cazul în care cauze obiective te pot împiedica să-ți respecti angajamentele făcute, este crucial să fii onest și să informezi cât mai din timp toate părțile implicate, nu cu scopul de a te disculpa, ci cu scopul de a întări relația pe termen lung.

Stabilirea obiectivelor individuale

Fiecare angajat/grup/divizie are anumite obiective de realizat pe parcursul unui an. Obiectivele nu sunt transmise de “sus”, ci fiecare angajat își stabilește obiectivele proprii pe care le comunică managerului; acesta, pornind de la obiectivele subordonaților, elaborează obiectivul grupului și îl transmite șefului său ierarhic. Obiectivele sunt extrem de concrete, ele trebuie să fie SMART, adică:

- *Specific*: obiectivul trebuie să fie concret, să se refere la un aspect specific al activității;
- *Measurable*: se poate “măsura” proporția în care obiectivul a fost realizat;
- *Achievable*: obiectivul trebuie să fie realist, să poată fi atins;
- *Results-oriented*: succesul înseamnă că nu doar că ai dus la îndeplinire acțiunile pe care ți le-ai propus, ci că ele au și dat rezultatele dorite.
- *Time-specific*: trebuie specificată clar data până la care trebuie realizat obiectivul.

Stabilirea scopurilor - obiectivelor

- Să credem în noi înșine și în posibilitatea atingerii scopului;
- Să ne alegem un număr redus de scopuri, care ne oferă cea mai mare recompensă emoțională. Astfel, ne micșorăm eforturile și vom obține cele mai bune rezultate;
- Să ne ilustrăm scopurile prin imagini care să ne impulsioneze, desenate sau tăiate din reviste;
- Să folosim cuvinte pentru a descrie scopurile, evitând negațiile, și folosind numai exprimări pozitive;
- Scopurile vor fi exprimate numai la timpul prezent;
- Să fim cât mai personali, să nu imităm pe cineva.

Responsabilitatea

Respectarea promisiunilor și angajamentelor pe care ți le-ai luat. Acesta este singurul mod în care poți câștiga, treptat, încrederea celorlalți. E vorba de responsabilitatea față de colegi, parteneri din afara firmei și clienți.

Cheia succesului unui individ constă în a determina ce i-ar plăcea să facă în chip de *hobby* și apoi să găsească un mod de a fi plătit pentru a face acel *hobby*.

BIBLIOGRAFIE

1. Altman, S.; Organizational behavior: Theory and Practice; Academic Press, Inc., Orlando, San Diego, 1985
2. Dogaru, I., Măntăluță, O.; Sinteze și studii privind finanțarea învățământului preuniversitar de stat; Tipogrup Press; București, 2001
3. Iosifescu, Ș.; Managementul educațional pentru instituțiile de învățământ; Tipogrup Press, București, 2001
4. Radu, N., colectiv, Psihologie socială, București, Editura Fundației *România de Măine*, 1996
5. Zlate, M.; Tratat de psihologie organizațional-managerială, București, Editura Polirom, 2004