

COMUNICARE SI CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

Lect.univ.dr. Ioan Bordean, Univ."Danubius", Galati

Componenta de bază a funcției de coordonare o reprezintă comunicarea, proces prin care are loc schimbul de mesaje, în vederea realizării obiectivelor individuale și comune ale membrilor organizației. Transmiterea de informații și perceperea integrală a mesajelor conținute fac posibilă realizarea acordului și, deci a unor acțiuni armonizate.

Relațiile organizaționale au la bază comunicarea, care antrenează componentele structurale, dar și alte laturi ale organizațiilor: tehnice, economice, psihologice, educaționale, culturale. Pentru a-și îndeplini în mod corespunzător atribuțiile, un bun manager trebuie să aibă abilitatea de comunicare.

Necesitatea comunicării organizaționale derivă din următoarele aspecte:

- pentru operaționalizarea funcțiilor managementului, comunicarea este crucială; stabilirea obiectivelor, realizarea concordanței cu structura organizatorică și informațională, armonizarea acțiunilor în scopul realizării obiectivelor, eliminarea defecțiunilor și antrenarea personalului se bazează pe comunicare;
- comunicarea oferă salariaților informațiile necesare activității lor, cerințele organizației și ale mediului acesteia;
- prin feed-back-ul realizat, comunicarea face posibilă corectarea greșelilor, eliminarea deficiențelor și îmbunătățirea performanțelor individuale și ale organizației;
- comunicarea face posibilă identificarea și folosirea diferitelor stimulente care să motiveze personalul;
- comunicarea contribuie la instaurarea unor relații corecte și eficiente între manageri și salariați, între colegi, dar și cu persoane din afara organizației.

Performanțele unei organizații depind și de eficiența utilizării de către manageri a elementelor specifice ale culturii organizaționale, prin intermediul comunicării.

Preocupările pentru definirea culturii organizaționale și influența ei asupra performanțelor firmei sunt de dată relativ recentă, începând cu deceniul al VI-lea al secolului trecut.

Cauza indirectă a declanșării interesului pentru cultura organizațională a reprezentat-o performanțele ridicate obținute de firmele japoneze, explicate în mare parte, prin cultura lor specifică.

Firmele au început să fie abordate ca organisme sociale, și studii efectuate asupra unor companii americane ca Hewlett Packard, Digital Equipment, IBM, Delta Airlines, Eastman-Kodak, Procter&Gamble, au relevat importanța culturii organizaționale în succesul acestora¹⁸⁹.

Numeroși specialiști au abordat *conceptul de cultură organizațională*, rezultând astfel mai multe accepțiuni ale acestuia.

O definiție a *culturii organizaționale*¹⁹⁰ o prezintă ca "un ansamblu de valori și credințe împărtășite de personalul unei organizații, cu anumite semnificații și care îi oferă acestuia reguli pentru un comportament acceptat".

Și specialiștii români au abordat această problemă și au definit conceptul de cultură organizațională, astfel:

"*Cultura organizației* cuprinde ansamblul produselor artificiale, a valorilor și conceptelor de bază, a modurilor de gândire și comportament acceptate general într-o organizație ca bază comună de acțiune"¹⁹¹.

"*Cultura organizațională* rezidă în ansamblul valorilor, credințelor, aspirațiilor, așteptărilor și comportamentelor conturate în decursul timpului în fiecare organizație, care predomină în cadrul său și-i condiționează direct și indirect funcționalitatea și performanțele"¹⁹².

Cultura organizațională constituie o parte a abordărilor actuale privind managementul resurselor umane. Ea este o combinație de elemente umane conștiente și inconștiente, raționale și iraționale, de grup și individuale, între care există numeroase intercondiționări care influențează funcționalitatea și performanțele organizației.

¹⁸⁹ Peters Th., Waterman R.M., In Search of Excellence, Harpers & Row Publishers, 1982

¹⁹⁰ Stanley D, Managing Corporate Culture, Harper&Row Publishers, 1984

¹⁹¹ Zorlențan T, Burduș E, Căprărescu G, Managementul organizației, Ed. Economică, 1998

¹⁹² Nicolescu O, Verboncu I, Management, Ed. Economică, 1997

Organizațiile din cadrul unei ramuri sau subramuri sunt diferite prin personalitate și imagine, deși ca dotare, structură, tehnologii, mărime sunt asemănătoare. Acest lucru se datorează oamenilor care le compun; prin amestecarea convingerilor, obiceiurilor, ideilor, comportamentelor, limbajelor etc. se nasc culturile organizaționale specifice.

Organizația, prin cultura sa, se poate impune pieței și clienților sau nu, caz în care se menține în mediocritate sau dispare.

În mare parte, elementele care compun cultura organizației sunt mai puțin vizibile și tangibile, ele fiind percepute și prezentate diferit de diferiți autori. După părerea noastră, componentele culturii organizaționale sunt cele prezentate sintetic în figura 1.

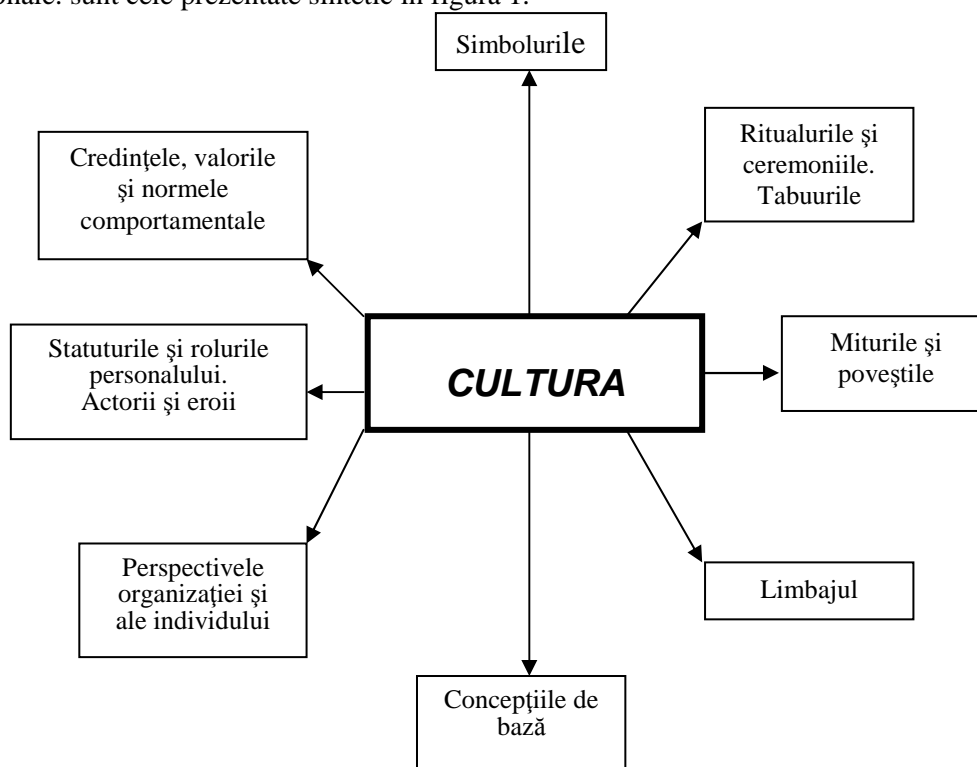


Figura 1. Componentele culturii organizaționale

1. Simbolurile.

Simbolurile servesc pentru a exprima anumite concepții și a promova anumite valori și comportamente în cadrul firmei. Simbolul poate fi reprezentat de un obiect, un eveniment sau o formulă care servesc transmiterii și consolidării unor mesaje culturale, ce relevă filosofia și valorile, idealurile, credințele sau așteptările salariaților organizației.

În această categorie intră denumirile firmelor competitive, care și-au construit și consolidat reputația în timp, de exemplu: Mercedes pentru construcția de automobile, Hewlett Packard pentru tehnica de calcul, Philips pentru domeniul televizoarelor etc.

Alte simboluri sunt constituite din emblemele firmelor care s-au impus și sunt asociate imediat cu imaginea firmei; de exemplu, emblema companiei petroliere Exxon, un tigru, sugerează puterea companiei, dar și cea generată de folosirea combustibililor comercializați de aceasta; emblema firmei producătoare a autoturismului Jaguar este reprezentată chiar de acest animal sălbatic, campion al agilității și vitezei.

O valoare simbolică este dată și de modul de amenajare, mobila, birourile etc. folosite în organizație. Astfel, un decor sobru, cu ferestre și mobilier metalic și de sticlă, vestimentația compusă din halate și salopete indică orientarea spre muncă, întâlnită la firmele de construcții, industriale și, de multe ori, la cele de prestări servicii. Un decor somptuos, cu draperii și covoare, cu mobile pretențioase indică accentul pus pe prestigiu.

Birourile conducerii situate la distanțe mari de halele de producție, acreditează ideea separării conducerii de execuție și a păstrării unei poziții privilegiate a managerilor față de restul personalului, la fel ca și lifturile personale pentru manageri, locurile de parcare apropiate de lifturi etc.

Amplasarea mobilierului în cabinetul managerului poate sugera distanța și un stil de conducere autoritar, în cazul în care biroul masiv al acestuia se prelungeste cu o masă dreptunghiulară, sau un stil de conducere participativă, când biroul este plasat într-o latură a încăperii, masa de lucru este separată, ceea ce sugerează apropierea și desființarea barierelor.

Multe firme au ca simbol chiar numele fondatorilor, al căror nume îl poartă, oameni care au fost figuri proeminente, reprezentând eroii, în jurul cărora s-a creat cultura organizațională.

2. Credințele, valorile și normele comportamentale

În grupurile constituite în cadrul organizațiilor se manifestă o serie de credințe, valori și norme comportamentale specifice.

Credințele sunt exprimate prin propoziții generale privind funcționarea corespunzătoare a mediului în care evoluează grupul. De exemplu, ideea că odată admis în compania Microsoft, faci parte din elita mondială a informaticienilor, reprezintă o credință.

Valorile reprezintă atitudinile generale care se impun membrilor colectivului; de regulă ele derivă din normele generale de conduită (de exemplu: atitudinea față de muncă, onoare, etică profesională etc) și sunt promovate de conducerea organizației.

Normele sunt forme specifice de comportament care derivă din credințele și valorile organizației și se aplică tuturor membrilor acesteia. Normele de comportament pot fi formale și informale.

Normele formale sunt cuprinse în reglementări oficiale de natură organizatorică: regulamente de organizare și funcționare, regulamente de ordine interioară, fișele posturilor etc. Aceste documente cuprind prevederi referitoare la comportamentul angajaților în diferite situații și în general, în întreaga activitate pe care aceștia o desfășoară în organizație: relațiile șefi-subordonați, relațiile cu ceilalți salariați, relațiile cu clienții sau cu furnizorii firmei, securitatea muncii, confidențialitatea informațiilor etc.

Normele informale nu sunt înscrise în nici-un document, dar fac parte din viața organizației, impunându-se de-a lungul timpului; de exemplu: celebrarea unor sărbători și evenimente din viața firmei; sărbătorirea zilelelor de naștere ale salariaților; sărbătorirea celor care se pensionează etc.

3. Ritualurile și ceremoniile. Tabuurile.

Ritualurile și ceremoniile conțin acte care se repetă în cadrul organizației, consfințind anumite valori ale acesteia, fiind, în același timp, purtătoarele unor simboluri prin care se transmit anumite mesaje.

Clasificarea ritualurilor care se manifestă într-o organizație diferă de la autor la autor; în cele ce urmează vom prezenta tipologia acestora conform uneia dintre abordări¹⁹³.

- a) *Ritualurile de pasaj (de trecere)*, de schimbare a postului, rolurilor și statutului anumitor persoane în cadrul organizației (exemplu: promovarea într-un post de conducere).
- b) *Ritualurile de degradare* marchează pierderea anumitei poziții din ierarhia organizației;
- c) *Ritualurile de împlinire sau de performanță*;
- d) *Ritualurile de reînnoire* se manifestă sub forma unor ceremonii care marchează o nouă dimensiune a proceselor și relațiilor din organizație;
- e) *Ritualurile de reducere a conflictelor*;
- f) *Ritualurile de integrare* se desfășoară sub forma unor festivități sau reuniuni în cadrul firmei cu ocazii deosebite: Crăciunul, Paștele, Anul Nou, onomastici, pensionări etc., care oferă prilejul destinderii personalului și, în același timp, al revigorării sentimentului de apartenență la grup.

Fiecare ritual servește atingerii anumitor scopuri importante pentru organizație, dar și pentru fiecare individ din grupul respectiv.

Tabuurile organizaționale reprezintă comportamente de ignorare prin care anumite evenimente nefericite din viața organizației sunt subiecte interzise. Literatura ilustrează câteva situații de acest gen, din viața unor mari companii, ca de exemplu: situația când mai multe capsule de Tylenol, fabricate de compania Johnson, au fost îmbibate intenționat cu cianură, pierzându-se două vieți și producând firmei pagube de sute de milioane de dolari; cazul companiei Procter & Gable căreia i-au fost blocate telefoanele și a fost atacată de o sectă religioasă deoarece avea un logo reprezentând un

¹⁹³ Trice H, Beyer J, Studing Organizațional Cultures through Fites and Ceremonials, in Academy of Management Review, nr.9, 1984

vrăjitor; cazul retragerii de pe piață a unui produs de igienă de către Procter & Gable, datorită zvonului că acesta ar provoca afecțiuni de sănătate grave ș.a.

4. Miturile și poveștile

Miturile și poveștile romanțează și transmit de la o generație la alta întâmplări, evenimente, situații excepționale care s-au petrecut cândva în firmă și care exprimă valori esențiale ale organizației, onorează virtuțile și faptele eroilor, în acest fel contribuind la conturarea anumitor trăsături ale culturii organizaționale și la întipărirea lor în memoria salariaților.

Miturile și poveștile organizaționale constituie folclorul firmei menit să ofere modele de comportament pentru salariații săi, de regulă, ele referindu-se la eroi cu roluri majore în evoluția organizației, în jurul cărora s-a construit o anumită imagine, o aureolă.

În ansamblul lor, miturile se grupează în raport de poziția povestitorului față de organizație și invers, în:

- *versiunea pozitivă*, în care organizația apare ca bună, generoasă, responsabilă, eșecurile datorându-se doar unor întâmplări nefericite, unor cauze externe independente pe care firma nu le poate influența;
- *versiunea negativă*, în care organizația este rea, plină de deficiențe, care nu favorizează succesul salariaților, ea fiind singura responsabilă pentru eșecuri, condițiile mediului extern fiind favorabile dezvoltării și unei evoluții pozitive.

5. Limbajul

Prin limbaj se realizează schimburi de mesaje cu anumite semnificații, deci constituie una din modalitățile de realizare a comunicării. Limbajul într-o organizație este alcătuit din anumite fraze, propoziții și cuvinte tipice, specifice, ca de exemplu: “clientul nostru, stăpânul nostru”; “dacă intrați în magazinul nostru nu veți fi dezamăgit”; “cereți orice și noi vă vom servi imediat” etc. Prin aceste propoziții se transmite mesajul că toată atenția salariaților organizației este îndreptată către îndeplinirea tuturor nevoilor, dorințelor și chiar a capriciilor clienților.

6. Statuturile și rolurile personalului. Actorii și eroii.

Statutul se referă la poziția și prestigiul pe care un salariat le are în cadrul organizației, așa cum sunt ele percepute de membrii acesteia.

Rolurile pe care le exercită salariatul reprezintă expresia practică a statutului acelei persoane; cu cât statutul este mai ridicat, cu atât este mai mare impactul rolurilor îndeplinite de acesta în cadrul organizației. Un leader autentic își construiește un statut cât mai puternic, care se bazează atât pe determinările funcționale și ierarhice, cât și pe pregătirea, calitățile, și aptitudinile personale.

În cadrul personalului organizației se pot delimita două tipuri de personaje: actorii și eroii.

Actorii sunt personajele care au muncit sau muncesc într-o organizație la un moment dat, cu roluri mai mult sau mai puțin importante, dar care în decursul timpului sunt date uitării.

Eroii sunt personajele care, datorită personalității, atitudinilor sau actelor care au adus prestigiu și faimă organizației, intră în memoria colectivă a acesteia. Ca eroi pot să apară fondatorii firmelor, manageri care dețin charisma și spiritul de leader autentic și care fac dovada unor calități deosebite. Eroii personalizează organizația, conferindu-i o anumită identitate care se păstrează în timp.

7. Perspectivele organizației și ale individului

Perspectivele sunt acele componente ale culturii organizaționale care vizează posibilitățile de dezvoltare ale organizației și ale individului, așa cum sunt ele percepute de oameni.

Perspectivele organizației sunt legate de posibilitățile de dezvoltare ale acesteia și de poziția sa în raport cu concurenții, într-un anumit orizont de timp. Perspectivele organizației pot fi percepute în mod diferit de oameni. Dacă perspectivele unei firme sunt percepute ca nesigure, oamenii competenți caută să lucreze la alte firme, organizația în cauză pierde segmente de piață importante, fiind necesare strategii de redresare și de schimbare a culturii organizaționale care să schimbe percepția despre perspectivele firmei, în caz contrar aceasta fiind condamnată să alunece tot mai mult pe panta declinului.

Perspectivele individului privesc performanțele, criteriile și posibilitățile de promovare.

Performanțele sunt legate de anumite cerințe specifice fiecărei organizații; în unele firme cerințele de performanță se referă la inventivitate, neastâmpăr creativ, dinamism, în timp ce la altele, pentru promovare este nevoie doar de rutină, disciplină necondiționată și ascultarea orbească a șefului.

Criteriile de selecție a noilor veniți pot fi constituite din recomandări ale unor salariați ai firmei, caz în care noii veniți se adaptează mai rapid la cultura organizației. Alte criterii sunt mai laborioase, dar și mai performante, referindu-se aici la selecția unor absolvenți și urmărirea de către firmă a evoluției acestora.

Metodele de perfecționare a personalului fac parte și ele din componentele culturii organizaționale. În multe țări dezvoltate, tinerii nou recrutați sunt antrenați în perioade de pregătire profesională și de acomodare cu cerințele și cultura firmei, acest lucru fiind operant prin participarea acestora la proiecte comune cu specialiști ai firmei și prin întâlniri cu echipa managementului de vârf. În această perioadă, tinerii recrutați sunt puși la curent cu perspectivele, valorile și filosofia organizației și cu perspectivele personale.

8. Concepțiile de bază

Concepțiile de bază se referă la principiile promovate de conducerea de nivel superior, care dau esența culturii organizației. Aceste principii determină cultura organizațională, concretizând, pe planul ideologiei și al comportamentului, tipul de manager și stilul de management. Concepțiile de bază sunt valabile atât timp cât puterea și autoritatea sunt deținute de un anumit grup conducător care le-a promovat.

Managerii interesați în folosirea culturii organizaționale ca instrument în creșterea performanțelor trebuie să descopere principiile sau concepțiile de bază care pot duce la acest rezultat. Un exemplu în acest sens îl reprezintă performanțele companiei Hewlett Packard, în care s-au promovat principii ca: “oamenii sunt creatori, ei trebuie informați și implicați în afacerile firmei”; “oamenii trebuie ajutați să participe la succesul companiei pe care ei l-au făcut posibil”.

Firmele performante utilizează concepții de bază ca cele prezentate sau asemănătoare, punând accent pe laturile pozitive ale personalităților și atitudinilor oamenilor, încurajând dezvoltarea acestora, în folosul propriu, dar și al organizației.

Funcțiile culturii organizației demonstrează utilitatea și importanța acesteia ca instrument de perfecționare și de obținere a performanței, pornind de la premisa că firma se bazează, în primul rând, pe resursele umane, pe cunoștințe, și numai în al doilea rând, pe capital și echipamente.

Principalele funcții ale culturii sunt:

a) *Integrarea internă.* Această funcție se referă atât la integrarea noilor angajați, dar și la menținerea unei aderențe continue a personalului la obiectivele organizației, coeziunea între membri, climatul de muncă, evitarea stărilor conflictuale majore și a acțiunilor centrifuge în cadrul firmei, elemente care influențează funcționarea.

b) *Adaptarea la mediul extern.* Prin studierea evoluției elementelor componente ale culturii și a gradului de concordanță a acestora cu schimbările de mediu se poate realiza adaptarea acesteia la cerințele mediului ambiant. De asemenea, cultura organizațională are un rol major în protecția salariaților firmei față de amenințările mediului extern, mai ales în condițiile tranziției la economia de piață.

c) *Direcționarea salariaților în vederea realizării obiectivelor organizației.* Cultura organizațională permite observarea și evaluarea comportamentului uman, contribuind la declanșarea energiilor și acțiunii salariaților, astfel încât aceștia să contribuie la realizarea obiectivelor firmei.

d) *Păstrarea și transmiterea valorilor și tradițiilor organizației.* Cultura este principala depozitară a valorilor și tradițiilor specifice organizației. Valorile și tradițiile organizației trebuie să aibă continuitate, să se păstreze și la schimbarea generațiilor, întrucât s-a demonstrat că firmele puternice au avut culturi puternice, ale căror simboluri, ritualuri, legende, concepții de bază, norme comportamentale etc. au constituit fundamentul uman al perenității și dezvoltării.

Cunoașterea funcțiilor culturii organizaționale și valorificarea importanței lor constituie *premierea obținerii unor rezultate de excelență.* Astăzi, se apreciază că o cultură solidă, pozitivă stă la baza obținerii unor performanțe ridicate. Trebuie subliniat însă faptul că o cultură solidă și pozitivă nu asigură automat obținerea excelenței, ci doar în măsura în care sunt promovate *strategii compatibile* cu normele de bază și valorile organizației și adaptate mediului ambiant în care evoluează firma și în măsura în care, prin comunicare, mesajele conținute de elementele specifice culturii organizației, sunt percepute corect de către angajații acesteia.

Cultura organizațională permite identificarea elementelor de *natură umană* din viața firmei care au implicații asupra activității și rezultatelor, elemente care nu erau luate în considerare prin abordările manageriale clasice. Abordarea bazată pe cultura organizațională asigură un plus de

cunoaștere, înțelegere și fundament al deciziilor, o percepere realistă a resursei umane din firmă, respectiv o direcționare a acesteia conform strategiei adoptate, pe care metodele manageriale științifice bazate pe analize și pe modele matematice nu le pot oferi.

Cultura organizațională implică o *abordare* de către management a *resursei umane* a firmei, *foarte concretă*, care are în vedere toți salariații acesteia. Aceasta presupune depășirea studierii de la distanță, pe bază de chestionare, statistici etc., care nu pot surprinde și cuprinde toate elementele concrete ale resursei umane și specificul cultural al firmei. În acest sens, marele specialist în management, Henry Mintzberg¹⁹⁴ afirma: “noi am aflat cum zboară păsările studiindu-le în timp ce zburau și nu prin examinarea stolurilor de păsări, cu ajutorul radarului”.

Studierea culturii organizaționale oferă posibilitatea *fundamentării transferurilor eficiente de know-how managerial și tehnologic*, pe baza cunoașterii specificului cultural al firmelor implicate. Cunoscând elementele culturale specifice se poate determina ce elemente manageriale pot fi transferate de la o firmă la alta cu rezultatele scontate și cum trebuie realizată adaptarea. În domeniul transferului de know-how tehnologic sunt cunoscute cazurile când firme din anumite țări (de exemplu, din țările Orientului Mijlociu) au preluat utilaje, echipamente, instalații și know-how-ul aferent de la firme occidentale și care au ruginit în scurtă vreme, datorită neutilizării din cauza marilor diferențe culturale, naționale și organizaționale.

Cultura organizațională poate avea un impact major asupra *funcționalității și creșterii performanțelor* firmei, datorită practicării unui management al resurselor umane bazat pe cunoașterea sistemului de valori, a așteptărilor, aspirațiilor și a comportamentului salariaților și al organizației în ansamblul său.

¹⁹⁴ Mintzberg H, The Nature of Managerial Work, Englewood Cliffs, New Jersey, 1980