

Cultura organizațională transculturală. O cercetare empirică

Andreia-Teodora TOLCIU

O problemă esențială, pusă tot mai des în discuție în domeniul economic, se referă la perspectivele culturale și naționale ale managementului. Probabil că unul dintre cele mai interesante aspecte ale acestei dezbateri este relația cultură-muncă.

Având la bază celebra expresie a lui Marshall McLuhan lansată în anii 1960, “*Global Village*”, pentru a descrie lumea contemporană în plin proces al globalizării, ideea de la care a pornit această lucrare se conturează în jurul tezei că societatea în care trăim cuprinde totuși încă multe diferențe. Aceste diferențe influențează modul în care națiunile, companiile, indivizii interacționează unii cu alții.

Intercon condiționările între cultură, moti-vare și muncă în diferite culturi sunt mai puternice decât se poate observa cu ochiul liber. În acest sens, condiționarea culturală este poate cea mai reprezentativă amprentă aplicată societății în care trăim.

În urma stagiilor de practică efectuate la sfârșitul anului al III-lea de studiu în Germania la firma Siemens, și mai apoi la AutoContact în Bordeaux, Franța, ambele firme transnaționale, de dimensiuni dife-

rite însă, am devenit interesată de analiza-rea fenomenului de transculturalitate în cadrul companiilor de acest gen.

Conceptul de “cultură organizaționa-lă” văzut prin prisma “trans-culturalității”, în cadrul “societăților transnaționale” va reprezenta, deci, cheia lucrării de față, ce dorește să analizeze dintr-o perspectiva restrânsă, intercon condiționarea dintre identi-tatea corporativă a firmelor și cultura na-țională a statului unde își desfășoară acti-vitatea.

1. Introducere

Devin companiile transnaționale tot mai congruente în lume sau își mențin deosebirile lor culturale? Este o singură cale de evoluție treptată de a face busi-ness în lume, sau lumea reală este o mul-țime de piețe distincte, definite fiecare de granițe naționale precise și fiecare având propria abordare culturală a manage-mentului?

Aceste întrebări au pus în dificultate, ani la rând, domeniul economic interna-țional. Dacă firmele din toată lumea devin tot mai asemănătoare, atunci cunoașterea și înțelegerea diferențelor transculturale

vor deveni mai puțin importante. Dacă ele însă rămân strict diferențiate, pe baza apartenenței la un anumit cerc cultural, atunci analiza culturii lor organizaționale își va spori intensitatea.

John Child, om de știință britanic, privind mai îndeaproape problema, a descoperit că cele mai multe studii ce concluzionează că ar fi vorba despre o convergență s-au concentrat pe problemele macro-economice, cum ar fi: structura și tehnologia înseși, în timp ce acelea care concluzionează tendința de diferențiere se concentrează pe probleme de micro-nivel, cum ar fi comportarea oamenilor în organizații. Deci, concluzionează el, organizațiile de peste tot în lume cresc, se dezvoltă în mod asemănător, în timp ce comportarea oamenilor în organizații își menține unicitatea culturală (Child, 1981, p.303-356).

În ultimul timp, managerii și cercetătorii au recunoscut o creștere a importanței culturii organizaționale sub influența socializării și a climatului creator.

Există opinia potrivit căreia cultura organizațională reduce sau șterge, anulează influența culturii naționale. Mergând mai departe se presupune că salariații care lucrează în aceeași companie transnațională – fiind ei și din țări diferite – devin, ca mod de lucru, mult mai asemănători.

O întrebare pusă de G.Hofstede (1980) în studiul său 'Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values' se referea tocmai la acest fapt. Surprinzător, răspunsul său este că, angajații și managerii aduc amprenta culturală națională la locul lor de muncă.

Pornind de la aceste două contradicții, am încercat să analizez modul în care cultura națională a unei țări influențează cultura organizațională a unei companii

transculturale. De fapt, problema se pune sub forma unei întrebări: "Se poate vorbi de o cultură organizațională cross-culturală în cazul societăților transnaționale?". Dacă da, unde și în ce măsură intervin aspectele etnicității în munca managerilor și angajaților.*

Ipoteza lucrării

Mulți specialiști și cercetători consideră cultura organizațională ca fiind o sub cultură a culturii naționale¹.

În acest context, de exemplu, o companie va fi o oglindă fidelă în primul rând și în majoritate a culturii țării din care provine. Identitatea corporativă a firmei, modul de lucru și de abordare a oricărei probleme vor fi globale, stabilite de sediul central și răspândite apoi în toate țările unde firma respectivă acționează. Așadar, în momentul în care firma dorește să se extindă la nivel internațional, ea va dezvolta în țara gazdă o sub cultură organizațională extinsă a țării de proveniență, și în mai puțină măsură va fi vorba despre o trans-culturalitate.

Sunt însă mai tentată să privesc acest aspect dintr-o altă perspectivă, pe care, de

* Pentru a verifica acest aspect, și în special pentru a-i acorda o abordare conectată la realitate, am construit teza pe baza unui studiu de caz la firma Siemens, atât în Berlin cât și în București. Prin intermediul stagiului de practică absolvit în firmă, prin culegerea de date și informații și prin intermediul unui chestionar, am încercat să surprind cât mai fidel aspectele ce mă interesează, raportate la această companie.

¹ Opinia specialiștilor germani de la Institutul de Management Intercultural, www.ifim.de

altfel voi încerca prin această lucrare să o și dezvolt: în momentul în care o firma intră pe o piață străină, deschizând filiale, cultura sa organizațională în țara gazdă, va fi marcată în mod semnificativ, în majoritate, de cultura țării respective. Așadar, în acest caz, consider mai potrivit a se vorbi de cultura organizațională ca fiind o “supracultură”.

Această teză poate fi urmărită dacă avem în vedere trei aspecte importante, ce trebuie să fie reflectate într-o cultură organizațională cross-culturală:

- organizația-mamă, așadar sediul central al societății transnaționale;
- organizația din țara gazdă (filiala);
- individul (manager sau angajat) care lucrează în filială.

În cazul în care într-o filială nu se întâlnesc amprentele celor trei elemente, în proporții relativ echilibrate, atunci nu se

poate vorbi de o cultură organizațională trans-culturală, ci de o subcultură extinsă a țării gazdă din care provine compania transnațională.

Pentru a vizualiza mai bine această ipoteză, edificatoare este Figura 1.

Se pune acum întrebarea cum se pot analiza cele trei elemente într-o companie, pentru a stabili în ce măsură ele sunt reprezentate proporțional. Desigur, acest lucru se poate face, prin observare, însă concluziile vor fi foarte superficiale, ca urmare a faptului că doar simbolurile (ca de exemplu imaginea exterioară a firmei, logo, uniforme etc, care desigur sunt aceleași, atât în țara de proveniență cât și în țara gazdă) vor fi receptate. Pentru a surprinde și laturile culturii organizaționale, legate de valorile, normele, atitudinile, comportamentul indivizilor la locul de muncă, (părți foarte importante, de

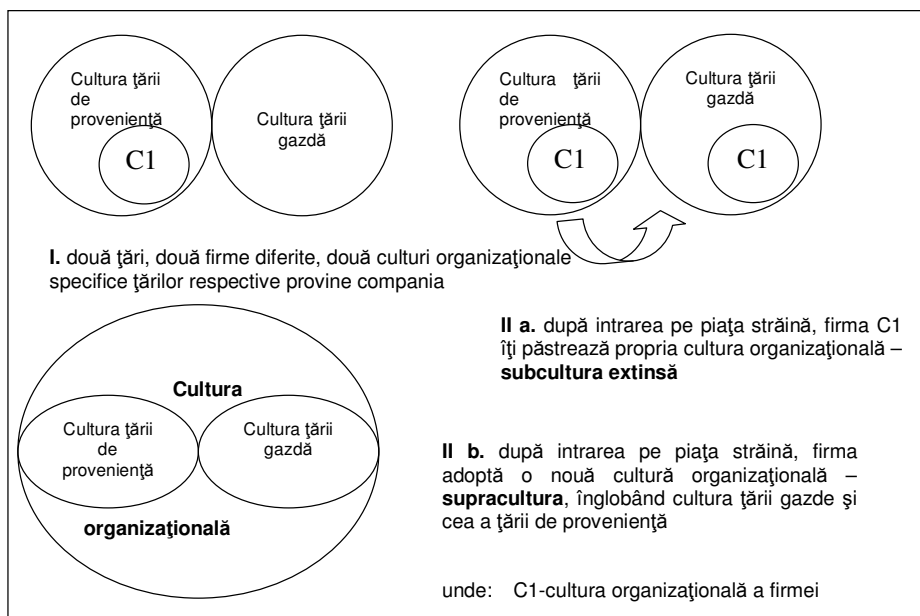


Figura 1: Ipoteza lucrării

altfel ale unei culturi organizaționale), am ales metoda implicării directe, prin intermediul unui chestionar. Întrebările își au originile în studiile interculturale referitoare la cultura organizațională realizate de cercetătorul G. Hofstede.

Pentru o mai bună înțelegere a problematicii acestei lucrări, consider însă necesară mai întâi clarificarea câtorva concepte legate de tema propusă spre discuție.

Dintre acestea, un prim element a căruia semnificație trebuie detaliată, în contextul analizării *organizațiilor*, este *CULTURA*.

2. Firma globală, transnațională și transculturală

O organizație poate fi definită ca: “*Un grup de oameni care, bazați pe diviziunea muncii, colaborează pentru atingerea unui obiectiv comun*” (Bailey ș.a., 1987, p.9-10; Ionescu și Toma, 2001, p.153).

Această definiție se referă la organizații în sensul larg al cuvântului, incluzând tipuri diverse: religioase, de caritate, guvernamentale, de afaceri. O clasificare a organizațiilor a fost făcută în 1962 (Figura 2) de Peter Blau și Richard Scott (Blau și Scott, 1962, p.45-48).

Tipul de organizație	Beneficiarul principal	Exemple de organizații
Organizații de afaceri	Proprietarii	Firme industriale, de comerț, bănci, companii de asigurări
Organizații de servicii	Clienții	Spitale, școli, muzee
Organizații de avantaj reciproc	Membrii organizațiilor	Partide politice, sindicate, cluburi, asociații profesionale
Organizații dedicate binelui public	Publicul larg	Armata, poliția, pompieri, organizații filantropice

Figura 2: Tipuri de organizații în funcție de beneficiarul principal

Cele care sunt însă de o importanță deosebită pentru lucrarea de față sunt *organizațiile de afaceri*.

*Organizația de afaceri*² (întreprinderea sau compania) este: “*Un sistem organizat de către un centru de decizie ce dispune de o anumită autonomie și care, cu ajutorul mijloacelor fizice și umane, produce bunuri și servicii destinate vânzării*”

² Precizez că termenii de “cultură a organizației” sau “cultură organizațională” pe care îi voi folosi în această lucrare, se referă tocmai la acest tip de organizație.

(Zorlențan ș.a., 1995, p.154).

Se pune acum întrebarea care este diferența între o organizație de afaceri locală și una care își desfășoară activitatea la nivel internațional?

În principal există două diferențe principale:

a) *dispersia geografică* – acest termen se referă la activitatea geografică pe arii globale, mondiale și se caracterizează prin: producție și nu numai export în țări străine, salariații lucrează ca expatriați, legislația permite unirea în afaceri; dispersia geografică confruntă

organizațiile cu schimbul valutar, costuri de transport, obiceiuri, tradiții și multe alte probleme implicând distanța și granițele naționale;

- b) *multiculturalismul* – se referă la faptul că mai mult de o singură cultură acționează și interacționează cu regularitate în management. Firmele pot fi multiculturale dacă angajații lor sau consumatorii includ mai multe culturi. Multiculturalismul sporește perspectivele firmei, adaugă creativitate și noi metode de management.

Mergând mai departe, încercăm să definim *corporația transnațională*. Anda Mazilu (1999) atrage atenția asupra faptului că nu există o definiție unanim împărtășită, elementele care ar sta însă la baza unei explicații fiind: fie un număr de țări în care firma să fi investit, fie o pondere minimă a activelor deținute în străinătate în totalul activelor unei firme. Autoarea afirmă că: *“Mai important decât nivelul acestor repere de ordin cantitativ este, însă, natura lor care decurge din deținerea de active generatoare de valoare adăugată în medii economice naționale distincte și din coordonarea lor sub o politică și o strategie comună, elaborate de firma-mamă. În sens strict, o firma transnațională nu include decât entități legate între ele prin relații de proprietate”* (Mazilu, 1999, p.17).

O întrebare interesantă, ce merită dezvoltată se referă la diferența între o societate mondială, multinațională și o societate internațională și transnațională.

Cunoscutul cercetător olandez, Fons Trompenaars (1993), încearcă în lucrarea sa ‘The Multicultural Enterprise, Riding the Waves of Cultures. Understanding Culture Diversity’ să diferențieze cele două tipuri de întreprindere.

Astfel, el afirmă că *întreprinderea*

multinațională este cu precădere foarte centralizată, toate filialele, atât din țara de proveniență cât și din țările străine în care acesta își desfășoară activitatea, fiind strâns legate de sediul central. Tehnicile de management sunt dezvoltate central, fiind aplicabile peste tot, fără a se ține cont prea mult de diferențele de factură locală existente în unele cazuri. Totodată, străinii au puține șanse a prelua conducerea uneia dintre filiale, ei fiind foarte rar întâlniți în pozițiile din top management.

În ultimul timp însă, datorită multiplelor schimbări ce au apărut la nivel internațional, și aceste firme încearcă să se adapteze la condițiile locale, practicând un management mult mai descentralizat. Câteva exemple sunt *Shell International Petroleum Company*, *ABB*, *Ericsson*.

Pe de altă parte, *compania transnațională* are tendința evidentă de a surmonta un management centralizat în favoarea celui descentralizat. Fiecare filială încearcă în felul său să obțină avantaje din amplasarea proprie, din particularitățile pieței respective. Rolul sediului central este mai mult de coordonare sau de “sfătuire” asemenea unui consultant. Desigur, există și aici o traiectorie clar stabilită, un obiectiv comun, însă mijloacele de atingere a acestor țeluri este lăsat mai degrabă fiecărei divizii în parte.

De asemenea, direct răspunzător de activitatea filialelor din străinătate nu este sediul central din țara de proveniență, ci sediul din țara respectivă. Compania transnațională se caracterizează, așadar, prin existența mai multor centre însărcinate cu coordonarea activităților din firmă, fiecare exercitând influență și autoritate în cazurile în care sunt calificate să o facă. De aceea, structura întreprinderii este plată, orizontală, ceea ce permite

centrelor specializate să se multiplice. Se ajunge ca un produs să fie gândit și proiectat într-o țară, să fie produs în alta și dat spre vânzare într-o a treia. Politica de marketing se face de fiecare țară în parte, în funcție de trăsăturile culturale specifice fiecăreia.

În companiile transnaționale sunt întâlniți frecvent directori de origine străină, în funcție de țara în care compania acționează. Nu există “delegați” sau “reprezentanți” ci manageri de origini diferite, care își aduc contribuția la dezvoltarea unui management multicultural. *“Acesta înseamnă, de exemplu, că o filială italiană are particularitățile sale culturale nu numai în interiorul său, ci și în sediul central național care se ocupă de coordonarea sa”* (Trompenaars, 1993, p.273-297).

O altă interpretare în acest sens aparține profesorilor Costea Munteanu și Alexandra Horobeț în cartea ‘Finanțele transnaționale: Decizia financiară în corporația modernă’ (Munteanu și Horobeț, 2003). Edificator în acest sens este reprezentarea grafică numită “Roata cu spițe” în care sunt urmărite valorile “de dreapta”, “de stânga” și cele “axiale” ale celor trei tipuri de firme, în funcție de amplasare lor față de centru. Astfel:

- *firma națională* este caracterizată printr-o multitudine de criterii mici, cu parametri scăzuți pentru toate criteriile de transnaționalitate; din această cauză, putem afirma că firma națională are un grad zero de transnaționalitate;
- *firma multinațională* prezintă valori scăzute pentru coordonarea globală și flexibilitatea financiară, dar deține un număr mare de filiale în străinătate și întreprinde un intens comerț transfrontalier; de aceea aspectul de transnațio-

nalitate prezintă pe de o parte valori ridicate, iar pe de altă parte valori destul de scăzute;

- *firma transnațională* se caracterizează prin valori ridicate atât pentru “valorile de stânga”, cum sunt numite de autori (coordonare, flexibilitate, număr mare de filiale în străinătate), precum și pentru “valorile de dreapta” (amplarea comerțului transfrontalier intra- și inter-firmă, numărul mare de proiecte investiționale realizate în străinătate); de asemenea, și gradul valorilor “axiale” (mărimea accesului pe piețe bancare și de capital naționale și internaționale, utilizarea contractelor de licențiere/*franchising* și management proprietate parțială și societăți mixte) este cu mult mai mare decât în cazul multinaționalei.

Acestea ar fi, așadar, trăsăturile definitorii ale unei întreprinderi multinaționale în comparație cu una transnațională.

Robock și Simmonds (1989, p.405) afirmă că: *“Managementul unei companii transnaționale este, în primul rând, un management multicultural”*.

O idee care trebuie subliniată, și care este de mare importanță pentru analiza de față, este că o anumită “conduită” de afaceri, o cultură organizațională multiculturală adaptată local, apare cu precădere și se dezvoltă tocmai în cazul acestor întreprinderi, datorită condițiilor existente în cadrul lor și datorită activităților economice desfășurate transfrontalier.

Un alt aspect foarte interesant, care merită amintit, se referă la întrebarea dacă o companie transnațională poate să fie privită ca un sistem sau ca o cultură, deoarece toate organizațiile au atât calități sistemice, cât și culturale. Dacă cineva consideră organizația drept un sistem sau o cultură, aceasta depinde de propria sa

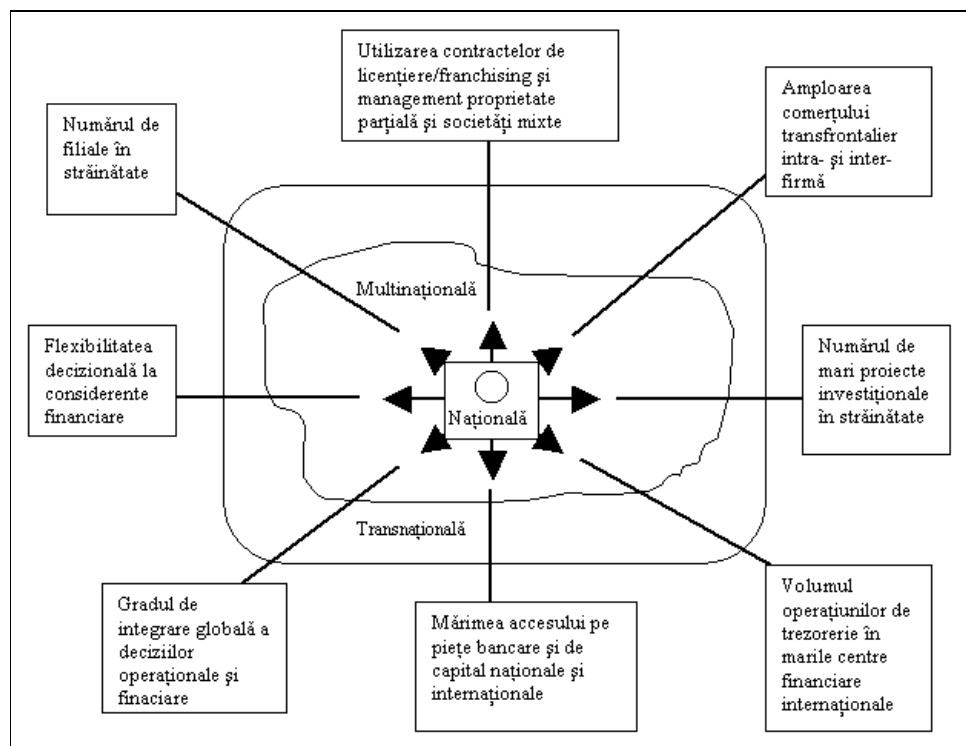


Figura 3: Criterii de apreciere a tipurilor de firme

concepție. Dacă oamenii sunt plictisiți, se simt apatici și nemotivați datorită muncii de rutină, este bine ca organizația să fie considerată drept un sistem, în particular ca sistem tehnic. Prin urmare, modificarea sistemului tehnic poate conduce la îmbunătățirea situației existente. Pe de altă parte, dacă de exemplu, unul din angajați înșeală consumatorii sau îi tratează în mod nepotrivit, este recomandabil ca organizația să fie privită drept o cultură. Probabil că nu există standarde etice clar stabilite în cadrul organizației care să reglementeze importanța pe care o au consumatorii.

După stabilirea cadrului propice înțeligerii elementelor care alcătuiesc o organizație, trebuie luați în considerare

factorii care fac ca o organizație să fie eficace sau nu.

O cultură organizațională puternică – un set de valori, norme și convingeri împărtășite care unesc o companie și îi orientează pe toți către același obiectiv – este des întâlnită în companiile care obțin performanțe înalte. Edificarea unei culturi puternice implică rezolvarea unei dileme: în timp ce un anumit grad de uniformitate permite organizației să funcționeze mai eficace, manipularea indivizilor și pierderea identității individuale se află în opoziție cu valorile sociale puternice. În această situație, apare o întrebare foarte interesantă: în ce mod pot companiile transnaționale să își transmită valorile noilor angajați, fără să și-i înstrăineze?

3. Cultura organizațională

Într-o companie, cultura arată salarii-ților cum vor fi făcute lucrurile și ce este important în mediul de lucru. De exemplu, în firmele în care elementele culturale reflectă o neîncredere în angajați, managerii vor folosi, probabil, mai mult un stil de lider autoritar decât unul democratic. De ce? Cultura orientează managerii spre alegerea unui comportament potrivit.

Ce semnifică în mod specific termenul de cultură organizațională?

În fiecare organizație sunt sisteme de valori, simboluri, ritualuri și practici care au evoluat în timp. Aceste valori împărtășite determină, într-un grad mare, modul în care managerii înțeleg și reacționează în anumite situații. *“Când este confruntată cu o problemă, cultura organizațională restricționează ceea ce managerii pot face, prin sugerarea căii sau modalităților corecte – modalitatea în care realizăm lucrurile aici – de a conceptualiza, defini, analiza și rezolva problema”* (Ionescu, 1996, p. 52).

3.1 Istoria conceptului de “cultură organizațională”

În 1967, în lucrarea sa ‘Management and Machiavelli’, Anthony Jay afirma: *“Se cunoaște de ceva timp despre corporații că sunt instituții sociale cu obiceiuri și tabuuri [...] și că mulți sociologi le-au studiat și au scris despre ele. Dar ele sunt, de asemenea, instituții politice, autoritare și democratice, pacifiste și războinice, liberale și paternaliste”* (Jay, 1967; Ionescu și Toma, 2001, p. 153). Lucrul despre care Jay scria, fără a atribui termenului o largă întrebuintare, era cul-

tura organizației.

Conceptul care stă în spatele termenului propriu-zis este mai vechi decât acesta. O dată cu începerea industrializării din secolul al XVIII-lea începe să se delimiteze conceptul de “mod de a face lucrurile” într-o întreprindere. Acest concept, denumit și *Esprit de Corps*, avea ca scop răspândirea unui spirit de echipă între muncitorii manufacturilor respective. Următorul pas este făcut de specialiștii în economie din secolul al XIX-lea, care vorbesc despre un “stil economic”, exprimând aceeași idee ca *Esprit de Corps*, și anume, o orientare psihologică și comportamentală a oamenilor dintr-un sistem economic.

Primele concepții psihologice din acest punct de vedere sunt formulate în 1951 în lucrarea ‘The Changing Culture of a Factory’, fiind descrisă activitatea într-o întreprindere văzută prin prisma muncitorilor. Se subliniază faptul că o anumită “cultură” a acestora poate fi remarcată în fiecare sector al fabricii, indiferent de cei care lucrează acolo: în producție, vânzări, distribuție.

Continuând această tradiție, preocupările pentru identificarea “culturii organizației” ca termen, a locului și rolului ei în succesul sau eșecul ce marchează evoluția firmei au debutat în 1957, o dată cu abordarea firmei ca organism social de către specialistul american I. Szelnick. Studii ulterioare asupra unor companii americane de succes ca Hewlett-Packard, IBM, Procter & Gamble, Delta Airlines au relevat importanța acelei invizibile forțe — cultura organizației — care le-a transformat în “corporații excelente”.

La începutul anilor '80 ai secolului trecut au apărut unele cărți (chiar *best-seller*) privind cultura corporației precum: ‘In the Search of Excellence’ având ca

autori pe Thomas Peters și Robert H. Waterman, 'Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge' de William Ouchi, 'Corporate Culture' a lui Terrence E. Deal și Allen A. Kennedy.

Astăzi preocupările specialiștilor sunt intens concentrate pe acest domeniu, având în vedere și contextul mondial în care societățile corporative și nu numai își desfășoară activitatea.

Procesul de formare al culturii organizaționale

Deseori s-a pus problema sursei apariției culturii unei organizații, și mai ales problema unicității acesteia. Cum se explică faptul că organizații ce aparțin aceleiași ramuri de activitate, similare ca mărime, dotare tehnică și chiar oportunități, au performante atât de diferite? Există în acest sens mai multe răspunsuri.

Unul dintre ele ne este furnizat de Andrei Toma (1998). El enumeră printre factorii care influențează cultura organizațiilor de afaceri: grupul de muncă, fon-

datorii și proprietarii, stilul de conducere, mediul întreprinderii și caracteristicile organizaționale (Toma, 1998, p.51-53).

O alta clasificare interesantă, după proveniența factorilor care influențează cultura organizațională, este oferită de T. Zorlențan (Zorlențan, ș.a., 1995, p.162).

a) *Factori externi* – dintre cei cu cea mai vizibilă influență.

- *Cultura națională.* Cultura organizației nu poate fi judecată și înțeleasă independent de cultura țării în care funcționează și, bineînțeles, cultura națională a țării de origine. Prin intermediul factorilor demografici și socio-culturali sunt stabilite, acceptate sau respinse credințele, valorile, normele, simbolistica, perspectivele individuale, concepțiile de bază ale culturii organizației. Cultura națională, incluzând și modul de a gândi, religia, educația, procesele de formare a elitelor constituie un fond comun cu care se stabilesc diferențele apreciabile între culturile organizațiilor aflate în diferite zone ale globului.

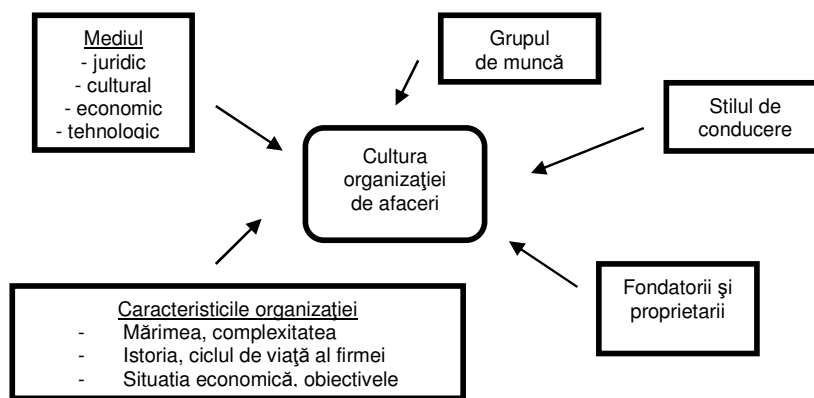


Figura 4: Factorii care influențează cultura organizației de afaceri

- *Factorii tehnici și tehnologici.* Determină diferențieri considerabile între culturile ce aparțin unor organizații din ramuri diferite. Spre exemplu, în organizațiile administrative, care furnizează servicii publice și care funcționează în medii strict reglementate, factorii tehnici și tehnologici exercită o influență mai redusă, reflectată mai ales în procedurile specifice realizării serviciilor.
 - *Factori juridici.* Aceștia se manifestă diferit pentru companiile naționale sau multinaționale. Pentru organizațiile naționale, modul de interpretare și de respectare a legilor poate genera valori sau nonvalori legate de cinste, corectitudine, apărarea bunurilor sau banilor organizației și personalului. Companiile multinaționale dezvoltă de regulă o politică unică, prin care se ghidează activitatea filialelor, indiferent de spațiul geografic. Dar transpunerea acesteia în practică trebuie să țină seama și să se adapteze la legislația locală, ceea ce influențează vizibil cultura organizațională a diverselor filiale. Spre exemplu, reglementările privind salariile, drepturile de concediu, durata zilei și săptămânii de lucru, protecția socială pot dezvolta perspective și valori diferite în filialele *Siemens* din România față de Germania, Anglia, Franța etc.
- b) *Factori interni* – ținând de modul de organizare, evoluția și personalitatea firmei.
- *Fondatorul firmei.* Întemeietorul organizației dar și alți lideri apăruiți pe parcursul funcționării ei pot avea contribuții majore în apariția sau dezvoltarea unui anumit tip cultural. Astfel, valorile culturale majore ale multor organizații de succes au fost conturate de înșiși fondatorii lor: Werner von Siemens la *Siemens A.G.*, Harley Procter la *Procter & Gamble*. Aceștia și-au pus amprenta personalității asupra întreprinderilor create și conduse de ei un anumit timp. Nu este exclus ca pe parcursul evoluției – pe lângă eroii fondatori – să apară personalități remarcabile, care sesizează oportunitatea unor schimbări culturale operând modificările necesare redresării firmei. Desigur, modificarea modelului cultural nu aduce întotdeauna succes ci, în funcție de concepțiile noului lider, poate introduce nonvalori datorate unor principii nerealiste.
 - *Istoria și tradiția organizației* – Modul în care a fost înființată organizația – ca firmă particulară, mixtă sau instituție publică – transmite în timp o serie de valori, perspective și concepții. Spre exemplu, în firmele cu caracter familial (cum a fost și cazul *Siemens* la început) există pe planul perspectivelor o puternică opoziție în recrutarea și promovarea managerilor proveniți din exterior. Valorile sunt, în acest caz, centrate pe loialitate, pe disciplină, iar concepțiile de bază descind dintr-un management paternalist. Angajații sunt conștienți de trecutul organizației iar aceasta duce la consolidarea culturii. Multe dintre normele, regulile și procedurile care funcționează în organizații sunt tradițio-

nale, fiind o continuare a celor promovate inițial. În general, valorile stabilite la un moment dat în mod deliberat sunt consolidate nu numai prin obiceiuri și experiență, ci și prin tendința oamenilor de a opune rezistență la schimbări.

- *Dimensiunile organizației* – Organizațiile de mari dimensiuni, cu multe filiale sau sedii răspândite pe o mare arie geografică, pot genera concomitent mai multe tipuri de culturi ce coexistă în cadrul unei culturi dominante. Nu de puține ori, ele pot intra chiar în conflict: în schimb, organizațiile de dimensiuni mici promovează o cultură omogenă și stabilă, cu o puternică înrădăcinare în obișnuințe și cu o mare stabilitate a valorilor și concepțiilor de bază.

3.2 Definirea “culturii organizaționale”

Interesul trezit de această nouă latură a practicii manageriale s-a soldat pe plan teoretic cu numeroase încercări de a o delimita și defini.

Între definițiile culturii organizaționale amintesc următoarele:

- *“un set dominant și coerent de valori împărtășite (de către membrii organizației) indus de mijloace simbolice”* (Peters și Waterman, 1988, p. 15);
- *“simboluri, convingeri și modele de comportament învățat, produs și recreat de oameni care își dedică energia și munca vieții unei organizații. Este exprimată în proiectarea organizației și a muncii, în manifestările construite ale culturii și în serviciile*

pe care organizația le produce” (Strati, 1992, p. 578);

- *“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”* (Zorlențan ș.a., 1995, p. 193).
- *“un model de prezumții fundamentale pe care un grup le-a inventat, descoperit sau dezvoltat, învățând să învingă problemele de adaptare externă și de integrare internă, prezumții care au funcționat destul de bine pentru a fi considerate valide și pentru a fi predate altor noi membri, ca o cale corectă de a percepe, a gândi și a simți în legătură cu aceste probleme”.*

Cercetătorul american Edgar Schein și-a formulat opiniile privind cultura organizației ca rezultat al consultanței acordate mult timp firmelor (Schein, 1988, p. 29-30).

Completând definiția de mai sus, el elaborează o caracterizare complexă, cu șase puncte, potrivit căreia cultura poate fi delimitată prin componentele ei, astfel:

1. regulile de comportament observate când oamenii se întâlnesc, cum ar fi: limbajul folosit și modalitățile de exprimare a stimei și respectului,
2. normele care se dezvoltă în cadrul echipelor de lucru;
3. valorile dominante adoptate de organizații privind produsele;
4. filosofia care călăuzește politica unei organizații față de propriii lor angajați și clienți;
5. regulile statornice în organizație pentru o funcționare eficientă;
6. spiritul și climatul prezente în firmă, exprimate prin design, confort, felul în

care membrii organizației iau contact cu cei din afara ei.

Ca elemente generale incluse în definițiile date culturii organizației se disting: seturile de valori, credințele și concepțiile personalului, atitudini, opinii și practici obișnuite.

Trebuie însă avute în vedere și alte două aspecte importante, reliefate de profesorul Gh. Gh. Ionescu: primul se referă la faptul că cultura este o *percepție*, receptată nu la nivelul individului ci în organizație. Acceptul împărtășit al culturii rezultă din tendința indivizilor de a descrie cultura în baza propriilor standarde de educație și în funcție de nivelul la care se află în întreprindere. Al doilea aspect se referă la caracteristica culturii de a fi un *termen descriptiv*, întrucât aceasta tinde mai mult să descrie ambianța dintr-o companie decât să o evalueze (Ionescu, 1996).

Manifestările culturii organizaționale

Pornind de la definiție, se poate deduce foarte ușor modul în care cultura organizațională se manifestă în interiorul unei întreprinderi. În recunoașterea acestor factori un rol deosebit de important îl joacă definirea termenului de “cultură” în sens general, fiind sesizabile similaritățile dintre cele două concepte.

Manifestările culturii organizaționale se pot clasifica astfel (Zorlențan ș.a., 1995, p.194-203):

- *manifestări vizibile* (mediul fizic, ritualuri, ceremonii, mituri, logo) – acestea ținând în cadrul unei companii transnaționale mai mult de cultura organizațională a “companiei mamă”.
- *manifestări invizibile* (norme, valori, convingeri) – aici jucând un rol important etnicitatea, adică cultura țării gazdă, în care societatea transnațională respectivă și-a deschis filiale sau sucursale.

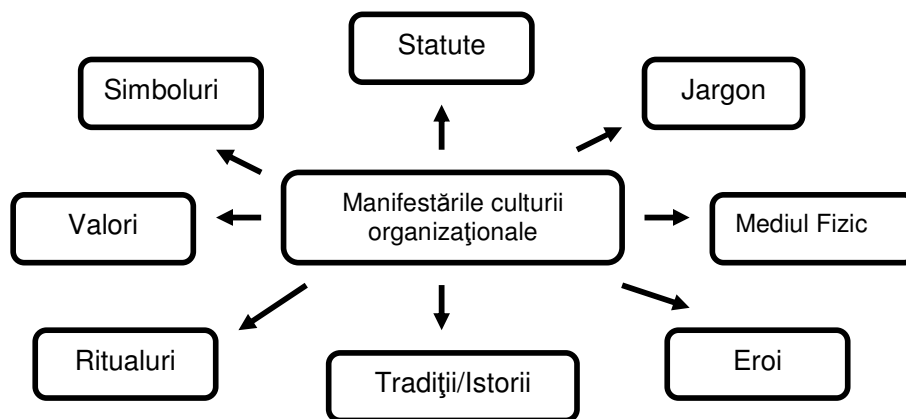


Figura 5: Manifestări ale culturii organizaționale

Mergând mai departe, în baza acestei scheme se pot determina elementele care formează cultura organizațională. În acest sens, nu există însă o părere comun acceptată, ci mai degrabă o varietate de modele ce nu sunt diferite în mod esențial unul de altul, dar care își păstrează propriile caracteristici.

3.3 Elementele culturii organizaționale

Ca și membrii unei familii, organizațiile din cadrul unor ramuri sau subramuri, deși similare ca mărime, dotare, tehnologii, sunt extrem de diferite. Personalitatea și imaginea fiecărei organizații este creată, în primul rând, de oamenii care o compun.

Ajunși în organizație cu propriile idei despre ei, despre alții, despre bunăstare și fericire, despre șefi și subordonați, ei își propagă convingerile asimilând în același timp obiceiurile, regulile, restricțiile existente în cadrul organizației. Din acest amestec de convingeri, precepte, idealuri, comportamente și limbaje se naște cultura fiecărei organizații.

Conform specialiștilor de la Albert Schweitzer Institut, în cadrul organizațiilor se disting trei elemente (niveluri) ale culturii, diferite din punct de vedere al gradului de percepție și al flexibilității față de schimbări:

- *Filosofia organizației*. Acesta reprezintă motorul conductor al unei firme, având ca bază cultura trăită de fiecare dintre angajați la locul de muncă dar și impresiile și dorințele celor din afara companiei. Filosofia întreprinderii reliefează printr-un set de criterii și valori comportamentale, comportamentul firmei pe piață, respectiv modul în

care aceasta va acționa în anumite situații date, conform unor linii conductoare de dinainte stabilite.

- *Etica organizației*. Este deseori considerată de specialiștii în domeniu ca fiind “cultura organizațională” în sine. În prima linie, etica organizației stabilește valori și norme de comportament între angajați și întreprindere (ca instituție), acestea alcătuind *aspectele evaluative*. Pe de altă parte, etica este în măsură să caracterizeze cunoștințele și convingerile indivizilor din organizație față de mediul extern, referitoare la probleme ca siguranța, integritatea, demnitatea la locul de muncă, corectitudinea față de clienți, acestea constituind *aspectele cognitive*.
- *Identitatea organizației*. Cuprinde toate formele de manifestare vizibile ale organizației, atât în exterior cât și în interior, cum ar fi: *logo*, prezentarea produselor, un anumit cod de ținută vestimentară a angajaților etc.

Dintre aceste trei elemente, extrapolând definirea lor din contextul culturii organizaționale în definiția generală a culturii a lui Schein observăm din nou similitudini: identitatea organizației, ca parte vizibilă, corespunde nivelului “simbolurilor” din construcția lui Schein, pe când celelalte două elemente, etica și filosofia organizației corespund aspectelor nevăzute și interpretabile ale culturii, găsindu-și corespondența în “prezumții” și “norme și valori”.

3.4 Caracteristicile culturii organizaționale

Cultura organizațională se poate defini și din prisma caracteristicilor sale, care o diferențiază de celelalte forme ale culturii:

Cultura organizațională...	...are ISTORIE , aceasta jucând un rol deosebit de important într-o întreprindere. Chiar dacă unele aspecte se schimbă sub influența timpului, majoritatea mijloacelor comportamentale și valorice sunt transmise din generație în generație
	...este SOCIALĂ , întrucât ea nu se formează niciodată doar sub influența unui singur personaj, fie el și fondatorul întreprinderii respective. Cultura organizațională este supusă modificărilor din partea fiecărui element social din cadrul său (angajați, manageri, clienți)
	...reglează COMPORTAMENTUL membrilor întreprinderii. Ea se repercutează asupra muncii în echipă, fiind concretizată în reguli, norme de comportament, principii directoare referitoare la punctualitate, mod de adresare, ținută vestimentară
	...trebuie să fie FLEXIBILĂ . Pe baza ei se poate interveni când apar probleme la nivelul celor trei elemente ale sale. În cazul în care probleme de tipul conflictelor între angajați, probleme de etică sau de imagine nu sunt luate în serios sau nu pot fi rezolvate, acest lucru poate fi pus pe seama unei culturi organizaționale bazate pe elemente rigide.

Figura 6: Caracteristici ale culturii organizaționale

3.5 Funcțiile și modalitățile de analiză ale culturii organizaționale

Schreyögg face o analiză a culturii organizaționale într-o întreprindere, evidențiind în acest sens funcțiile pe care aceasta le are la nivel de companie. Schreyögg susține că funcțiile de bază ale unei culturi organizaționale pot fi întâlnite doar în cazul în care aceasta se dovedește a fi ceea ce el numește o “cultură puternică” (Schreyögg, 1991, p.329-353).

Funcțiile primare, de bază, ale unei culturi organizaționale.

a) *Funcția de integrare.* Cultura slujește

tuturor membrilor unei companii drept consens de bază în rezolvarea majorității conflictelor ce pot apărea. Pentru fiecare individ ea simplifică complexitatea mediului înconjurător din întreprindere, răspândind o concepție clară și ușor de înțeles. În acest sens, cultura organizațională acționează social și integrativ.

b) *Funcția de coordonare.* Prin intermediul culturii se realizează atingerea unui compromis în întreprindere. Membrii săi devin dispuși să accepte și alte valori și norme decât cele proprii pentru a ajunge la rezultatele dorite în materie de performanță profesionale.

onală. Astfel, se pot desfășura în bune condiții proiecte la care participă departamente diferite; comunicarea și procesul decizional devin mult mai eficiente.

- c) *Funcția de motivare*. Cultura transmite “esență” în interiorul companiei; angajații devin parte a unui model central, la care aderă conștient sau nu, și sunt în măsură să îndeplinească o multitudine de acțiuni pentru a nu se îndepărta de esența comună care le acordă stabilitate și siguranță în activitățile respective.
- d) *Funcția de identificare*. Cultura organizațională poate să influențeze angajații, astfel încât să îi determine să regăsească propriile lor valori în cele generale ale companiei; în acest fel ia naștere un sentiment de “noi-împreună”, care întărește și stabilizează apartenența la scopul companiei.

Deși nu a fost dezvoltată o metodă definitivă de măsurare a culturii organizaționale, cercetări preliminare sugerează că culturile pot fi analizate prin evaluarea nivelului în care o organizație apreciază următoarele zece caracteristici (Ionescu, 1996, p.53):

1. *inițiativa individuală*, gradul de responsabilitate, libertate și independență de care se bucură indivizii;
2. *toleranța dată față de risc*, gradul în care salariații sunt încurajați să fie agresivi, inovativi și asumarea riscului;
3. *direcția*, gradul în care organizația creează obiective date și performanța scontată;
4. *integrarea*, gradul în care unitățile din organizație sunt încurajate să opereze, și să acționeze într-o manieră coordonată;
5. *sprijinul managementului*, gradul la

care managerii prevăd comunicarea clară, asistență și sprijin pentru subordonații lor;

6. *controlul numărului de reguli și reglementări* și cantitatea supravegherii directe care este folosită pentru a controla comportarea salariatului;
7. *identitatea*, gradul în care membrii se identifică cu organizația ca un întreg mai mult decât cu propriul lor grup de muncă sau domeniul experienței profesionale;
8. *sistemul de recompensare*, gradul în care alocațiile de recompensare (precum sporirea salariilor, promovările) sunt bazate pe criteriile de performanță ale salariaților, în contrast cu vechimea (senioritatea) sau favoritismul;
9. *toleranța conflictului*, gradul în care salariații sunt încurajați să rezolve conflictele și să fie deschiși la critică;
10. *modelele de comunicare*, gradul în care comunicațiile sunt restricționate la autoritatea ierarhiei formale.

Analiza culturii organizaționale la Schreyögg

Un alt model este propus de Schreyögg, ce are ca fundament delimitarea culturilor organizaționale “slabe” de cele “puternice”. Pentru a putea caracteriza o cultură ca fiind relevantă sau nu, profesorul german propune unele puncte de analiză (Schreyögg, 1991, p.543).

1. *Pregnanța unei culturi organizaționale*. La o cultură organizațională puternică, valorile și normele de comportament sunt clar evidențiate, ele devenind etalon în orice situație sunt folosite.
2. *Gradul de răspândire*. Acest aspect se referă la amploarea pe care cultură or-

ganizațională o are în rândul membrilor unei întreprinderi.

3. *Gradul de implementare.* Conceptul surprinde în ce măsură valorile și normele unei culturi sunt acceptate în profunzime și nu numai superficial în cadrul companiei.

Plecând de la aceste considerente, Schreyögg propune împărțirea culturilor organizaționale în două tipuri: culturi slabe și culturi puternice.

3.6 Tipuri de culturi organizaționale. Efectele unei culturi organizaționale puternice

În acest sens există o mulțime de clasificări (Ionescu și Toma, 2001, p.170), după cum se poate observa în Figura 7.

Am ales totuși o singură clasificare – pentru a face legătura și a concretiza și mai bine felul în care Schreyoegg realiza

Nr.	Criteriul	Tipuri de culturi
1.	Sfera de cuprindere	Cultura dominantă și subculturi.
2.	Intensitatea	Culturi puternice și culturi slabe.
3.	Caracterul	Culturi pozitive și culturi negative.
4.	Nivelul de participare	Culturi participative și culturi non-participative.
5.	Gradul de risc și rapiditatea feedbackului	Culturile de tip dur (rezistent); cultura celor care lucrează cu însoflețire; cultura “pariază pe compania ta”; cultura-proces.
6.	Configurația	Culturi tip “pânză de păianjen”, “templu”, “rețea”, “roi”.

Figura 7: Clasificarea culturilor

măsurarea culturii pe baza celor trei elemente ale sale – și anume, intensitatea; după intensitatea lor (pregnanță, gradul de răspândire și gradul de implementare), culturile pot fi apreciate drept *puternice* și *slabe*.

Când cultura dominantă a organizației este susținută de membrii acesteia (care se identifică cu scopurile organizației și acționează împreună pentru a le atinge) și este caracterizată prin omogenitatea componentelor, se poate spune că reprezintă o *cultură puternică*. Existența unei *culturi puternice* nu înseamnă și existența unor bune rezultate ale firmei, acest lucru devenind realitate numai dacă se adoptă o

strategie compatibilă cu principiile și valorile care sunt promovate, adaptată în același timp mediului companiei. Deci “*nu atât intensitatea culturii, cât mai ales capacitatea adaptării ei la mediu o transformă într-un instrument al succesului sau al eșecului*” (Căprărescu și Ganovici, 1994, p. 8).

O companie are o *cultură slabă* atunci când nu există valori și convingeri clare, sau pot să existe câteva convingeri, dar nici un consens. De obicei, culturile organizaționale slabe sunt caracterizate prin eroi distructivi, ritualuri dezorganizate și puține sărbători, angajații lucrând în principal pentru bani. Rezultatul constă mai

degrabă în scăderea moralului, în loialitatea slabă, în accentul pe termen scurt.

O cultură organizațională, fie ea și “puternică”, nu are, după cum am subliniat și mai sus, numai efecte pozitive asupra activităților dintr-o întreprindere. În tabelul următor voi prezenta atât efectele pozitive, dar și cele negative (Schreyögg, 1991, p. 549).

Trebuie menționat ca, în ciuda efectelor negative care pot apărea, majoritatea companiilor se orientează către o strategie care conduce la crearea unei culturi solide de durată. Atunci când o companie imprimă un set puternic de valori împărtășite de toți membrii săi, aceste valori capătă statut de lege și ajută la clarificarea ambiguităților din sistemul formal de reguli, politici și proceduri, care permite

conducerii să își desfășoare activitatea.

Pe de alt parte, așa cum am reliefat, lipsa unei culturi puternice poate avea un efect opus. Unii se pot teme că o cultură puternică conduce la diminuarea individualității și la pierderea libertății. Majoritatea firmelor cu culturi puternice încearcă să se protejeze în fața riscului de a deveni prea preocupate de ceea ce se întâmplă în interiorul lor, pierzând astfel din vedere necesitatea de a se adapta la schimbările mediului extern, prin orientarea a cel puțin unei părți a culturii lor la contextul extern. De obicei, aceasta ia forma unei obsesii față de un anumit aspect al performanței pe piață. De exemplu, în cazul *Siemens* acordarea de service clienților săi, iar în cazul *McDonald's* controlul calității.

Efecte pozitive	Efecte negative
• Orientare spre acțiune • Comunicare fără probleme • Proces decizional simplu și rapid • Implementare rapidă • Control mic, formalitate scăzută • Motivare, spirit de echipă • Stabilitate, siguranță	• Tendința spre “închidere”, închistare • Fixarea pe un model tradițional de succes • Poziție de evitare a schimbării • Bariere strategice – inflexibilitate • Lipsa creativității și a inovației

Figura 8: Efectele pozitive și efectele negative ale unei culturi organizaționale puternice

3.7. Concluzii

Primul lucru căruia doresc să îi reliefez importanța este legat de *elementele culturii organizaționale*: filosofia firmei, etica (comportamentul) și identitatea organizațională.

Putem afirma cu certitudine că, prin impactul acestor elemente, ce se regăsesc în *modalitățile de manifestare ale culturii*

organizaționale (simboluri, valori, statute, legende, tradiții), cultura organizațională influențează în mod decisiv funcționalitatea și performanțele firmei. Perceperea sistemului de valori, a aspirațiilor și așteptărilor comunității de salariați din firmă, a specificului comportamentelor organizaționale implicate asigură o bază informațională net superioară pentru decizii mai fundamentate.

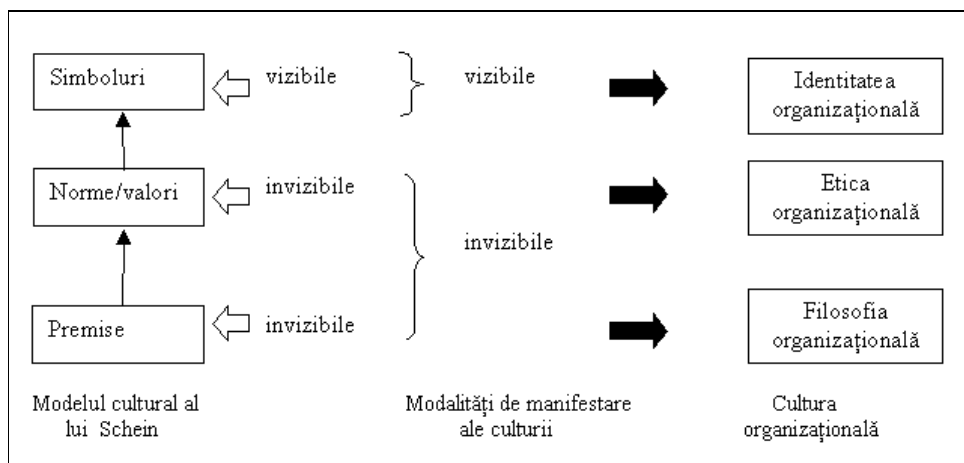


Figura 9: Interdependențele dintre cultură și cultura organizațională

Al doilea lucru se referă la *importanța analizei culturii organizaționale*. Necesitatea luării în considerare a culturii organizaționale rezidă din funcțiile acesteia, manifestându-se prin câteva elemente concrete la nivelul firmei și nu numai.

Cultura organizațională permite identificarea și descrierea a numeroase situații și fapte reale, de natură umană din viața firmei cu implicații majore asupra desfășurării și rezultatelor activității, care nu erau luate în considerare în abordările manageriale clasice.

Aceasta explică de ce elementele referitoare la cultura organizațională au fost foarte rapid acceptate de numeroși manageri de firmă din țările dezvoltate. Frecvent, ei au văzut în abordarea bazată pe cultura organizațională plusul de cunoaștere și înțelegere a deciziilor și acțiunilor manageriale pe care conceptele și metodele de management științifice bazate pe rațiune și o anumită rigiditate științifică nu îl puteau oferi. Managerii au sesizat că efectuarea de calcule și obținerea de cifre, deși foarte utile, nu reușeau să reflecte

elementele semnificative intangibile într-o firmă, legate în mare măsură de factorul uman.

Cultura organizațională implică, prin natura sa, o abordare uman-managerială foarte concretă ce are în vedere toți salariații firmei. Se depășesc astfel limitele abordărilor manageriale de la distanță, bazate pe chestionare, statistici etc., care nu reușesc să surprindă particularitățile umane și comportamentale din cadrul firmei, decât într-o anumită măsură.

În acest sens merită citată aprecierea lui Henry Mintzberg, un mare specialist în management: *“Nu vom reuși niciodată să înțelegem realitatea complexă a organizațiilor dacă vom persista să le studiem de la distanță, apelând la eșantioane mari, cu numeroase încrucișări de elemente sectoriale. Noi am aflat cum păsările zboară studiindu-le în timp ce zburau și nu prin examinarea stolurilor de păsări, cu ajutorul radarului”*.

Un ultim lucru important, pe care doresc să îl subliniez este legătura care există și am reliefat-o pe parcursul lucră-

rii între cultură, în sensul larg al cuvântului, și cultura organizațională.

Fără îndoială putem afirma că unul din factorii cei mai importanți care influențează cultura unei organizații este reprezentat de cultura națională în care se înscrie respectiva organizație. Folosirea cuvântului “cultură”, atât pentru națiuni cât și pentru organizații sugerează că cele două feluri de culturi sunt identice, însă acest lucru nu este adevărat. După cum am văzut, cultura organizațională este influențată de mai mulți factori și are trăsături specifice, ceea ce face ca ea să se deosebească de cultura națională. Într-adevăr, cultura organizațională, după cum dovedesc toți specialiștii, se construiește pe cultura națională. De aceea, influența culturii naționale asupra celei organizaționale nu poate fi neglijată, ea manifestându-se practic la toate nivelurile ierarhice și fiind adânc înrădăcinată în conștiința personalului.

4. Cultura organizațională în România

Ideologia care s-a manifestat la noi înainte de 1989 s-a răsfrânt negativ și asupra culturii organizaționale, ea neputându-se manifesta într-o varietate de forme, așa cum se întâmplă în alte țări. Mai mult, apariția și dezvoltarea unei culturi organizaționale în adevăratul sens al cuvântului a fost inhibată de modul cum a fost privită și concepută întreprinderea de către factorii de decizie. Putem afirma că la nivel național s-a manifestat o “anticultură”, ce reflecta viziunea totalitaristă / ceaușistă asupra rolului întreprinderii. Acest lucru este evidențiat prin coloșii industriali și marile întreprinderi, care concentrau sute și mii de oameni și

reprezentau practic întreaga economie productivă.

Toate elementele tangibile ale culturii organizaționale, adică arhitectura clădirilor, mărimea acestora, amplasarea subdiviziunilor organizatorice, mobilierul, decorurile reflectau indiferența și prost gust, fiind total depersonalizate.

Toate celelalte elemente ale culturii organizaționale, respectiv simbolurile, valorile, tradițiile lipseau din întreprindere, ele fiind înlocuite de sloganuri, imnuri și ceremonii dedicate “conducătorului iubit al țării”.

Muncitorii nu erau cu adevărat motivați, ei nu se identificau cu întreprinderea și cu nevoile acesteia, iar lipsa acestui sentiment de apartenență se datora în mare măsură depersonalizării și lipsei unei culturi veritabile. Din acest motiv nici nu putem vorbi despre integrare în adevăratul sens al cuvântului. Este vorba mai mult de o integrare forțată, venită odată cu trecerea timpului.

Lipsa motivării angajaților, precum și alte elemente ce caracterizau mediul economic (lipsa concurenței este un exemplu elocvent în acest sens) făceau ca muncitorii să nu fie interesați de munca lor, ba mai mult chiar, printr-un anumit complex de împrejurări, ei erau “stimulați” să fure din întreprindere. Toate aceste “valori” sunt sintetizate în celebrul proverb de atunci “Noi ne facem că muncim, ei se fac că ne plătesc”.

Toate aceste elemente de cultură organizațională s-au manifestat și după 1989 în întreprinderile românești, componente veritabile de cultură organizațională regăsindu-se la unele întreprinderi străine care s-au extins și pe piața românească (*Mc'Donalds* sau *Coca-Cola* de exemplu).

În ceea ce privește întreprinderile particulare cu capital românesc înființate

după 1989, acestea nu au favorizat apariția unei culturi organizaționale datorită, în primul rând, lipsei unui management de calitate dar și, în al doilea rând, datorită numeroaselor dificultăți cu care s-au confruntat aceste întreprinderi, dificultăți generate de procesul tranziției. De asemenea, creșterea accentuată a șomajului a făcut ca întreprinderile să neglijeze resursa umană, muncitorii nefiind motivați pozitiv, ci mai mult siliți să muncească, având în față spectrul șomajului.

Este clar că apariția și dezvoltarea unei culturi organizaționale sănătoase este strâns legată de starea economiei și de felul în care mediul acționează asupra întreprinderii. Manifestarea unei culturi organizaționale veritabile în cadrul întreprinderilor românești se va face atunci când ele vor începe să funcționeze normal, la parametri optimi și nu vor trebui să lupte doar pentru a supraviețui. În acest fel, poate că se va schimba și atitudinea față de om, respectiv angajat, punându-se mai mult accent pe stimularea acestuia prin recompense și nu sancțiuni. Pentru a se realiza acest lucru sunt necesare, în primul rând, un mediu economic sănătos și o schimbare în mentalitatea oamenilor, care trebuie să înțeleagă că pot să-și aducă și ei o contribuție la depășirea dificultăților existente în prezent.

Toate aspectele prezentate mai sus au influențat modul de gândire al indivizilor, în special atitudinea lor la locul de muncă. Prin prisma evenimentelor ce au avut loc în istorie – ca de exemplu perioada comunistă cu toate elementele sale specifice – se pot explica foarte multe caracteristici ale societății românești și, implicit, ale culturii de întreprindere.

De aceea, în ciuda faptului că într-o firmă transnațională cultura organizațională este într-o mare măsură impusă de la

centru, există multe elemente specifice fiecărei culturi naționale în care firma își desfășoară activitatea.

5. Dimensiunile diferențelor culturale la Hofstede

Parcurgând un mare număr de culturi, înregistrăm diferențe semnificative în atitudinile și comportamentele oamenilor în procesul muncii. Geert Hofstede, cunoscutul cercetător danez a coroborat și integrat rezultatele cercetărilor sale și ale altor cercetători și a întreprins un studiu ce a cuprins inițial 40 de țări (Hofstede, 1980a) – care a fost apoi mărit la 60 de țări, cuprinzând culturi occidentale și orientale (Hofstede, 1980b, p.42-63). Asemenea celorlalți cercetători, Hofstede a găsit diferențe semnificative în comportamentul și atitudinile salariaților și managerilor din diferite țări care lucrează în firme multinaționale — diferențe permanente care nu se schimbă în timp.

Hofstede a descoperit că culturile naționale explică mult mai mult din diferențele în valorile și atitudinile legate de muncă decât realizează poziția din organizație, profesiunea, vârsta sau sexul. Rezumând cele mai importante diferențe, Hofstede a găsit că aceste diferențe, privind atât managerii cât și salariații, pot fi evidențiate de-a lungul a patru dimensiuni:

- a) individualism/colectivism;
- b) intensitatea puterii (ponderea ierarhică)
- c) evitarea incertitudinii
- d) masculinitate/feminitate

a) *Individualism/Colectivism*

Individualismul apare când oamenii se definesc ca indivizi. În acest sens, indivi-

dualismul implică libertatea împletită cu dimensiunile mediului social în care sunt considerați a-și lua responsabilitatea grijii nu numai a lor dar și a familiilor lor. Colectivismul este caracterizat de sisteme sociale fixe, rigide prin care oamenii disting, definesc grupul lor (rude, clanuri și organizații) de alte grupuri. Oamenii așteaptă de la grupurile lor ca acestea să aibă grijă de membrii lor, să-i protejeze și să le ofere siguranța în schimbul loialității

lor. În țările unde colectivismul predomină, implicarea oamenilor este probabil mult mai morală și, din contră, implicarea va tinde să fie mai calculativă, mai interesată acolo unde există suflu individualist.

În studiul lui Hofstede (1980a), *Germania*³ se afla încadrată în rândul țărilor cu un puternic grad de individualism (din păcate, *România*⁴ nu se află printre țările care au fost luate în considerare în cercetările sale).

Țări cu individualism slab	Țări cu individualism puternic
• implicarea indivizilor în organizații este în primul rând morală	• implicare indivizilor în organizație este în primul rând calculativă, interesată
• salariații se așteaptă ca organizațiile să arate asemenea familiilor	• organizațiile sunt considerate ca simple locuri de muncă
• salariații scontează ca organizația le apară interesele	• se așteaptă ca salariații să-și apere propriile interese
• politici și practici bazate pe loialitate și simțul datoriei	• practicile și politicile trebuie să permită inițiativa individuală
• promovare pe bază de senioritate /din interior	• promovare pe baza valorii pieței/din exterior
• încrederea este pusă în deciziile de grup	• încrederea este pusă în deciziile individuale

Figura 10: Consecințele pentru organizație a dimensiunii individualism-colectivism

b) Distanța (Intensitatea) puterii

A doua dimensiune, intensitatea puterii (cunoscută în trecut ca ponderea ierarhică) măsoară nivelul sau gradul în care membrii mai puțin puternici (influenți) ai organizației acceptă distribuția inegală a puterii, adică: în ce măsură și la ce nivel

salariații acceptă ca managerii lor să aibă o putere mai mare decât ei? Este șef, de drept sau recunoscut pentru că el este șeful formal (intensitate a puterii ridicată sau largă) sau numai că el cunoaște răs-

³ Trebuie făcută mențiunea, că, datorită contextului istoric în care cercetarea a fost realizată, respectiv anii '80, a fost luată în considerare doar Republica Federală Germană.

⁴ Dacă considerăm "caracteristicile" noastre ca popor fiind asemănătoare cu cele ale fostei Iugoslavii (aceasta fiind singura țară balcanică sau sud-est europeană luată în calcul), atunci, conform studiului lui Hofstede ne-am încadra în rândul țărilor cu un colectivism ridicat.

punsul corect la o problemă (intensitate a puterii slabă sau mică)? Salariații își fac munca lor într-o anumită modalitate (cale) pentru că șeful dorește aceasta modalitate (intensitate a puterii ridicată) sau pentru că ei cred că aceasta modalitate este cea mai bună (intensitate a puterii joasă).

În țările cu intensitate a puterii ridicată, precum Filipine, Venezuela și *fosta Iugoslavie*, superiorii și subordonații cred că ocolirea nivelurilor, autorității ierarhi-

ce este un act de insubordonare, în timp ce în țările cu intensitate a puterii joasă, precum *Germania* și Danemarca, salariații sunt prezumați a ocoli frecvent șeful pentru a-și putea îndeplini munca. Atunci când se negociază în țări unde intensitatea puterii este ridicată, firmele găsesc că este important să-și trimită reprezentanți cu titluri egale sau superioare partenerilor de negocieri. Titlurile, statutele și formalitatea au mai puțină importanță în țările cu o intensitate a puterii joasă.

Distanța puterii mică	Distanța puterii mare
• superiorii consideră subordonații a fi “oameni asemenea mie” • piramide organizaționale înalte • superiorii sunt accesibili • toți trebuie să aibă drepturi egale • armonie latentă există între cei cu putere și cei fără putere • mai multă centralizare	• superiorii consideră subordonații a fi un fel diferit de oameni • piramide organizaționale joase, aplatizate • superiorii sunt inaccesibili • deținătorii puterii au dreptul la privilegii • conflict latent există între cei cu putere și cei fără putere • puțină centralizare

Figura 11: Consecințele pentru organizații datorate indicelui distanței puterii

c) Evitarea incertitudinii

A treia dimensiune, evitarea incertitudinii, măsoară nivelul sau gradul în care oamenii dintr-o societate se simt amenințați de situații ambigue și nivelul la care ei încearcă să evite aceste situații prin prevederea unei mai mari stabilități a carierei, stabilirea unor reguli mult mai formale, respingerea ideilor și comportamentelor care se abat de la standarde și acceptarea posibilităților adevărurilor absolute și obținerii perfecțiunii.

Angajarea pe viață este mult mai obișnuită în țări caracterizate de evitarea incertitudinii cum ar fi *Iugoslavia*, în timp ce mobilitatea mare a slujbei (locului de

muncă) apare ca ceva obișnuit în țări ca Singapore, Hong Kong și Danemarca. SUA, cu o foarte mare mobilitate a slujbei, este socotită ca având o relativ joasă evitare a incertitudinii.

Concepțiile indivizilor organizației diferă destul de mult în funcție de orientările lor față de intensitatea puterii și evitarea incertitudinii, determinate la rândul lor de țările de origine. Organizații din țări care prezintă niveluri joase pentru ambele dimensiuni, se aseamănă cu magazinele mici din cartier: au o ierarhie slabă (foarte joasă, fiecare discută cu clienții, iar asumarea riscului este deopotrivă așteptată și încurajată. Angajații din

țările cu o intensitate a puterii mare și cu o evitare a incertitudinii joasă cum este Singapore, au tendința de a gândi la organizațiile lor ca la familiile tradiționale.

Salariații din țări, precum Mexicul, care au ambele dimensiuni la niveluri ridicate, tind să vadă organizațiile ca pe niște piramide și mai puțin ca pe familii. Fiecare membru al organizației știe cui să se raporteze, iar liniile formale de comunicare circulă vertical, niciodată orizontal, în cuprinsul organizației. Într-o organizație piramidală care operează vertical,

managementul reduce incertitudinea evidențind în mod clar, fără ambiguitate cine are autoritate și asupra cui.

De asemenea, unitatea definește clar, fără ambiguitate toate operațiunile activității specifice și nu acceptă nici o ambiguitate.

În țările unde se manifestă o puternică atitudine de evitare a incertitudinii și o intensitate a puterii mică, cum ar fi *Germania* sau *Austria*, organizațiile tind să semene cu niște mașini bine întreținute și bine unse, ele fiind ușor de condus și previzibile, fără a fi nevoie de o ierarhie puternică.

Indice redus (evitare slabă a incertitudinii)	Indice ridicat (evitare mare a incertitudinii)
• organizațiile pot fi pluriforme	• organizațiile trebuie să fie cat mai uniforme posibil (standardizate)
• fluctuație mare a forței de muncă	• fluctuație mai mică a forței de muncă
• sentimente pozitive îndreptate față de tinerii din firmă	• tinerii sunt priviți cu suspiciune
• dacă regulile nu pot fi menținute, atunci vor fi schimbate	• dacă regulile nu pot fi schimbate, atunci suntem păcătoși și vom regreta
• timpul este liber	• timpul este bani

Figura 12: Consecințele evitării incertitudinii pentru organizație

d) Masculinitatea/feminitatea

Hofstede definește masculinitatea ca nivelul sau gradul în care valorile dominante din societate pun accent pe susținerea și dobândirea de bani și lucruri (bunuri materiale); în același timp se accentuează în mod special interesul, grija pentru oameni. El definește feminitatea ca fiind gradul în care valorile dominante din societate pun accent în mod deosebit pe relațiile dintre oameni, grija pentru aceștia și calitatea vieții, în general.

În acord cu definițiile lui Hofstede, în societățile masculine rolurile sexelor este mult mai rapid definit decât o fac societățile feminine. De exemplu, faptul că

femeile pot conduce camioane, pot practica avocatura, iar bărbații pot fi balerini sau “casnici” este mult mai ușor și mai de înțeles în societăți feminine. Într-o țară masculină, o slujbă umanizată trebuie să conducă la oportunități de cunoaștere, progres și recunoaștere, iar într-o cultură feministă accentul va fi pus mai mult pe cooperare și o atmosferă mai bună de muncă. Țările de limbă germană (*Austria*, *Germania*, *Elveția*) au un scor ridicat în această dimensiune, pe când fosta *Iugoslavie*, se înscrie cu un scor foarte redus, alături de țări ca *Grecia*, *Spania*, *Thailanda*.

Țări cu masculinitate slabă	Țări cu masculinitate puternică
• unii tineri sau tinere doresc cariere, alții nu	• bărbații tineri se așteaptă să facă o carieră: cei care nu se consideră ratași
• să muncești ca să trăiești	• să trăiești ca să muncești
• oamenii și mediul sunt importante	• banii și lucrurile sunt importante
• calitate vieții este importantă	• performanța este cea care contează
• simpatizează, compătimește nenorocul	• admiră pe învingător, pe cel care are succes

Figura 13: Consecințele diferențelor din indicele masculinității naționale

Activitatea lui Hofstede este în primul rând importantă, datorită simplificării și totodată detalierii rolului culturii într-o întreprindere. *Așa cum el însuși sublinia, firma este cultural dependentă iar elementul cheie care determină această de-*

pendență este cultura națională.

Constatările lui Hofstede privind grupele culturale sunt utile în procesele de: recrutare-selecție, definire a postului și motivare, dezvoltarea și evaluarea personalului.

I – Grupa latină mai dezvoltată	II – Grupa latină mai puțin dezvoltată
• Distanță mare impusă de putere • Grad ridicat de evitare a incertitudinii • Grad ridicat de individualism • Grad mediu de masculinitate	• Distanță mare impusă de putere • Grad ridicat de evitare a incertitudinii • Grad scăzut de individualism • Grad maxim de masculinitate
Belgia, Franța	Columbia, Mexic
Argentina, Brazilia	Venezuela, Chile
Spania	Peru
(Italia)	Portugalia

III – Grupa asiatică mai dezvoltată	IV – Grupa asiatică mai puțin dezvoltată
• Distanță medie impusă de putere • Grad ridicat de evitare a incertitudinii • Grad mediu de individualism • Grad ridicat de masculinitate	• Distanță mare impusă de putere • Grad scăzut de evitare a incertitudinii • Grad scăzut de individualism • Grad mediu de masculinitate
Pakistan	India
Taiwan	Filipine
Thailanda	Singapore
	Hong Kong

V – Grupa cvasi-estică	VI – Grupa germanică
• Distanță mare impusă de putere • Grad ridicat de evitare a incertitudinii • Grad scăzut de individualism • Grad mediu de masculinitate	• Distanță mai mica impusă de putere • Grad mai scăzut de evitare a incertitudinii • Grad mai ridicat de individualism • Grad maxim de masculinitate
Grecia	Germania
Turcia	Austria
Iugoslavia	Elveția
	Israel

VII – Grupa anglofonă	VIII – Grupa nordică
• Distanță medie impusă de putere • Grad scăzut spre mediu de evitare a incertitudinilor • Grad ridicat de individualism • Grad ridicat de masculinitate	• Distanță mică impusă de putere • Grad scăzut spre mediu de incertitudinilor • Grad mediu de individualism • Grad scăzut de masculinitate
Australia, Noua Zeelandă	Danemarca, Norvegia
Canada, SUA	Finlanda, Suedia
Marea Britanie, Irlanda, Africa de Sud	Olanda

Figura 14: Clasificarea grupurilor culturale (Hofstede, 1980a)

Principala diferență între grupele I și II rezidă în atitudinile lor diferite față de individualism, națiunile mai puțin dezvoltate preferând abordările colective.

Nici una din grupele V și VI nu tolerează prea bine riscurile, dar națiunile germanice se opun mai mult diferențierilor pe bază de putere.

Este necesară o abordare de tip conjunctural a practicii manageriale, ceea ce înseamnă că structurile organizatorice, stilurile manageriale, culturile organizaționale și programele de schimbare *trebuie adaptate la atributele culturale dominante ale națiunii gazdă*.

Cele patru dimensiuni ale culturii organizaționale și caracteristicile lor, evidențiate de Hofstede, joacă un rol deosebit de important în analiza culturii

organizaționale a firmei Siemens, atât în România cât și în Germania.

6. Concluzii

Marea majoritate a companiilor își încep activitatea pe plan intern. Operațiunile acestora sunt limitate între granițele naționale și servesc doar piețele naționale și clienții acestora. O piață internă saturată și o concurență locală intensă reprezintă unele dintre principalele motive pentru care firmele încep să caute piețe externe. În acest scop își deschid acolo birouri comerciale, sucursale și filiale.

Pe măsură ce pătrund mai adânc pe aceste piețe, firmele prosperă, cresc și se integrează din ce în ce mai mult în acti-

vitățile din țara gazdă, inclusiv ale cetățenilor acestei țări. Într-o oarecare măsură, având în vedere că aceste firme trebuie să țină cont și de programele și politicile economice ale țării gazda, se poate spune că are loc o integrare a firmelor străine în structurile economice ale țărilor gazdă. O integrare impune însă și o adaptare la diferențele care apar între cultura firmei și mediul gazdă.

Globalizarea vieții de afaceri în anii '80 și '90 ai secolului trecut și creșterea importanței în economia mondială a societăților multinaționale au făcut pe unii cercetători să afirme că asistăm la reducerea impactului (dacă nu chiar încetarea rolului) culturii naționale datorită afirmării culturii corporaționale. S-a spus astfel că dacă o societate multinațională americană își stabilește filială operațională în Franța, nu după mult timp angajații francezi vor începe să gândească "à l'américaine". Alți autori arată însă că în zilele noastre constatăm persistența rolului culturilor naționale în condițiile existenței unei puternice culturi corporaționale.

Verificările empirice din ultimii ani arată că ipoteza convergenței culturale totale, până la impunerea pe plan mondial a unui singur model cultural (reprezentat de persoane-standard care poartă *jeans* *Levi*, bluze *Lacoste*, pantofi *Adidas*, ceasuri *Swatch*, urmăresc CNN la un aparat *Samsung*, beau bere *Heineken*, mănâncă la *fast-food*) nu se verifică. Dimpotrivă, s-ar părea că tocmai tendința contrară – de întărire a importanței culturii naționale – este confirmată de studiile empirice.

De exemplu, atunci când lucrează pentru o companie multinațională, se pare că nemții devin mai nemți, americanii mai americani, suedezii mai suedezi și așa mai departe.

Într-o lucrare recentă a lui Paul N. Doremus ș.a., 'The Myth of the Global Corporation', autorii susțin teza că, "societățile multinaționale poartă amprenta originilor lor naționale" (Doremus ș.a., 1999) și ajung la concluzia că "globalizarea poate de fapt să accentueze diferențele naționale, și nu să le erodeze", iar "economia globală urmează să se organizeze în raport cu avantajele comparative naționale" (Doremus ș.a., 1999).

Se afirmă, de asemenea, că există foarte puține companii cu o cultură organizațională cu adevărat transculturală, cele mai multe obținând avantaje competitive în baza naționalității lor.

Acestea sunt, așadar, controversale care există în domeniu. Ceea ce eu am dorit să analizez și să demonstrez este faptul că, în cazul firmei Siemens AG (am efectuat un studiu de caz la firma Siemens AG – în Berlin și în București), aceasta posedă o cultură organizațională transculturală, adaptată la cerințele țărilor în care compania s-a implantat, tocmai prin înglobarea, fie voită, fie nu, a culturii naționale specifice țării respective. Cu alte cuvinte, că între cultura națională și cultura de întreprindere există diferite forme de întrepătrundere și interdependență care dau naștere unor modele culturale complexe.

Desigur, analiza culturii organizaționale a unei întreprinderi transnaționale este un lucru dificil de făcut datorită multitudinii aspectelor care trebuie luate în calcul și datorită complexității acestora. Cu atât mai dificilă este analiza culturii organizaționale în raport cu cultura națională, în condițiile în care unii autori chiar neagă influența celei din urmă la conturarea unui "spirit" în întreprindere.

De aceea, pentru a releva faptul că cultura organizațională poate fi privită ca

o “supracultură”, din prisma înglobării atât a culturii țării gazde, cât și a culturii țării de proveniență, a trebuit mai întâi să identific nivelul la care acestea intervin și joacă un rol important în componenta culturii organizaționale.

Modelele teoretice alese, plecând de la definițiile “culturii”, ca un concept general și până la modelul cultural al lui Edgar Schein, m-au ajutat să identific etapele de formare, elementele componente și manifestările culturii organizaționale.

Astfel am ajuns la concluzia că în cadrul în cadrul domeniilor filosofiei și eti-

cii companiei apar câteva aspecte ce nu pot fi generalizate, ce nu pot fi găsite la nivel global. Acestea se referă la valorile, normele, atitudinile, comportamentul indivizilor la locul de muncă și față de mediul extern. Este acea parte “invizibilă” a culturii organizaționale, care nu mai poate fi standardizată, tocmai pentru că se referă la relația dintre individ și întreprindere.

Este acea parte în care intervine *cultura națională și propria personalitate a individului*, cu caracteristicile sale specifice.

Bibliografie

- Bailey, J.; Schermerhorn, J.; Hunt, J., ‘Managing Organisational Behaviour in Australia’, Brisbane, John Wiley&Sons, 1987.
- Balaure, V. (coord.), ‘Marketing’, București, Ed. Uranus, 2000.
- Blau, P. și Scott, R., ‘Formal Organizations’, San Francisco, Chandler publishing Co., 1962.
- Căprărescu, G. și Ganovici, R., *Cultura organizației – o teorie sau un instrument al managementului?*, ‘Tribuna Economică’, nr.46, 1994.
- Catoiu, I. (coord.), ‘Cercetări de marketing’, București, Ed. Uranus, 2002.
- Child, J., *Cultures Contingency and Capitalism in the Cross National Study of Organizations*, ‘Research in Organizational Behavior’, vol. 3, Greenwich, JAI Press, 1981.
- Doremus, P. ș.a., ‘The Myth of the Global Corporation’, Princeton University Press, 1999.
- Filip, R., ‘Management internațional’, București, Ed. Economică, 1999.
- Hofstede, G., ‘Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values’, Sage Publications, 1980a.
- Hofstede, G., ‘Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?’, Organizational Dynamics Summer, 1980b.
- Ionescu, Gh. Gh și Toma, A., ‘Cultură organizațională și managementul tranziției’, București, Ed. Economică, 2001.
- Ionescu, Gh. Gh., ‘Dimensiunile culturale ale managementului’, București, Ed. Economică, 1996.
- Jay, A., ‘Management and Machiavelli: An Inquiry into the Politics of Corporate Life’, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1967.
- Mărginean, I., ‘Măsurarea în sociologie’, București, Ed. Științifică și Enciclopedică, 1992.
- Mazilu, A., ‘Transnaționalele și competitivitatea – o perspectivă est-europeană’, București, Ed. Economică, 1999.
- Moser, C. A., ‘Metode de anchetă în investigare fenomenelor sociale’, București, Ed. Științifică, 1967.

- Munteanu, C. și Horobeț, A., 'Finanțe transnaționale: Decizia financiară în corporația modernă', București, Ed. All Beck, 2003.
- Pemartin D., 'L'entreprise vue par salariés – Systemes de valeurs, stéréotypes, mythes, rumeurs', Paris, Les Éditions d'Organisation, 1990.
- Peters, T. și Waterman R., *In the Search of Excellence*, Pierce, Jon și Newstrom, J. (ed.), 'The Manager's Bookshelf – A Mosaic of Contemporary Views', Duluth, Harper&Row Publishers, 1988.
- Robock și Simmonds, 'International Business and Multinational Enterprises', 4th Edition, Richard D.Irwin INC., 1989.
- Schein, E., *Organizational Culture and Leadership*, Pierce, Jon și Newstrom, J. (ed.), 'The Manager's Bookshelf – A Mosaic of Contemporary Views', Duluth, Harper&Row Publishers, 1988.
- Schreyögg, G., 'Unternehmenskultur: Management: Grundlagen der Unternehmensführung', ediția 2, Wiesbaden, Gabler, 1991.
- Strati, A., *Organizational Culture*, Szell, Gy (ed), 'Concise Encyclopedie of Participation and Comanagement', Berlin, New-York, 1992.
- Toma, Andrei, *Cultura organizațională – factorii determinanți*, 'Buletinul Universității "Petroil-gaze" Ploiești' vol XLVII-L, nr.18, 1998.
- Triandis, H.C., 'Interpersonal Behavior', Monterey, Brooks/Cole, 1977.
- Trompenaars, F., 'The Multicultural Enterprise, Riding the Waves of cultures. Understanding Culture diversity', Londra, N. Brealey Publishing, 1993.
- Whitely W. și England, G.W., *Managerial Values as a Reflection of Culture and the Process of Industrialization*, 'Academy of Managerial Journal', vol.20, nr.3, 1977.
- Zorlențan, T., Burduș, E., Căprărescu, G., 'Managementul organizației', vol.I-II, București, Editura Holding Reporter, 1995.
- *** Albert-Schweitzer-Institut, Zürich, Elveția www.schweitzer-institut.de
- *** Institut für Interkulturelles Management, Rheinbreitbach, Deutschland (Institutul pentru Management Inter-cultural, Rheinbreitbach, Germania), www.ifm.de
- *** Siemens International, www.siemens.com
- *** Siemens Germania, www.siemens.de
- *** Siemens România, www.siemens.ro