



CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

Cultura organizațională – progenitura unor părinți iresponsabili?*

Gheorghița CĂPRĂRESCU

Universitatea Creștină "Dimitrie Cantemir", București

Șerban CĂPRĂRESCU

Ministerul Finanțelor Publice

"On ne voit bien qu'avec le cœur, l'essentiel est invisible pour les yeux"
Antoine de Saint-Exupéry (*Le petit prince*)

Abstract

A comparative study about different organization culture in organizations of property types: mixed, public and private. The authors had the objective to identify the major influence factors on organization culture and cultural climate of Romanian companies in pre-adhesion process to European Union.

Analysis is based both on direct observations of organization culture and social climate and both an interview to employees of each organization and the collected dates in official acts. Time horizon was 2003-2006.

Keywords: *organization culture, individualism-collectivism, power gap, uncertainty tolerance, masculinity-femininity, culture sensibility.*

JEL Classification: M14.

Autorii și-au propus ca obiectiv identificarea factorilor cu influențe majore asupra culturii organizaționale și climatului cultural al firmelor românești aflate în procesul preaderării la Uniunea Europeană.

Studiul s-a axat asupra unor organizații românești diferite din punct de vedere al gradului de mărime, formei de proprie-

tate, obiectului de activitate, caracteristicilor resurselor umane, stilului de management. Analiza

efectuată a avut la bază atât observațiile directe privind cultura organizațională și climatul cultural, cât și intervierea unui eșantion reprezentativ de



* Opiniile exprimate în acest articol sunt cele ale autorului și nu reflectă opiniile Ministerului Finanțelor Publice.

angajați din fiecare organizație, completate cu colectarea și interpretarea unor date semnificative din documentele oficiale. Orizontul temporal a fost diferit: pentru două din firme este 2003 – 2006, pentru restul 2005-2006.

Ipotezele de lucru pot fi sintetizate astfel:

- cultura națională este zestrea genetică a culturii organizaționale;
- cultura organizațională apare și/sau se schimbă ca rezultat al unor acte voluntare ai căror eroi sunt conștienți și responsabili față de efectele multiple pe care organizația, grupul, individul le resimt pe diverse planuri;
- factorii: forma de proprietate, stilul de management, structura organizatorică influențează hotărâtor tipul, configurația și funcționalitatea culturii organizaționale.

În sine, subiectul climatului cultural, ca rezultat al edificării și funcționării unei anumite culturi, rămâne un subiect sensibil care ar putea fi abordat din diverse unghiuri de vedere. Avem convingerea că, subiectul fiind complex și delicat, o abordare de tip Emic (Dupriez și Paquet, 2005) este adecvată pentru a pune în evidență filiația cultura națională – management – cultura organizațională – climat cultural.

1. Coordonate culturale românești

O prezentare recentă a României pentru Occident începe dilematic astfel: “Prima dificultate pe care o prezintă România este chiar aprecierea locului ei pe harta Europei. Cărei zone îi aparține: Europei Răsăritene, Balcanilor, Europei Centrale?” (Boia, 2001). Dacă istoricii și

geografii români au simplificat problema, optând pentru încadrarea ei, din punct de vedere strict geografic, în Europa de sud-est, formulă care cuprinde Balcanii și România, tot ei recunosc faptul că România este, în bună măsură, balcanică, printr-o lungă istorie, prin multiple raporturi umane și culturale.

Cunoscută sau doar bănuită, admirată și hulită, prețuită și disprețuită, zona Balcanilor pare a exercita asupra occidentailor o atracție, deseori, greu de descifrat.

”Balcanii, care în limba turcă înseamnă munți, se întind nemilos de la Dunăre la Dardanele, de la Istria la Istanbul, și acest termen se referă la măruntele țări Ungaria, România, Iugoslavia, Albania, Bulgaria, Grecia și o parte din Turcia, deși nici ungurii, nici grecii nu sunt foarte încântați de această includere în zonă. Este, sau era, o peninsulă veselă, plină de oameni vioi, care mănâncă piperat, beau tărie, poartă haine țipătoare, iubesc și omoară ușor și au un talent superb de a stârni războaie. Vesticii lipsiți de imaginație îi privesc cu o invidie ascunsă, ironizându-le monarhiile, zemflemisindu-le pretențiile și temându-se de teroriștii lor sălbatici. Karl Marx i-a numit “*gunoi etnic*” (Sulzberger, 1969).

România, veșnica țară de frontieră a Europei, cu Bucureștiul ei considerat “Micul Paris” în perioada interbelică, această “Belgie a Orientului” a fost mulți ani privită de Occident ca o țară exotică. Românii sunt percepuți ca un popor animat de un soi de infantilism, de o filozofie a Meșterului Manole și a spiritului mioritic, filozofie și spirit total diferite de cele ale Occidentului civilizat, ordonat și previzibil. *Gunoiul etnic* a dat însă mari nume culturii internaționale.

Cu dificultățile și riscurile pe care un asemenea demers îl presupune, ne-am

propus ca, în cele ce urmează, să facem o succintă caracterizare a mediului cultural românesc apelând la modelele care au deschis calea abordărilor multiculturale (Hofstede, 1980; Trompenaars, 1993).

Privită prin prisma *inegalității în societate*, România prezintă caracteristicile *distanței medii-mari față de putere*. Analiza inegalității sociale în *familie și școală* demonstrează ca trăsături comune în educația copiilor: respectul față de vârstnici, părinți, profesori; protecția copiilor, adesea chiar și după ce depășesc vârsta adolescenței; admiterea moderată a pedepsei corporale. În organizația românească, *relația părinte-copil, profesor-elev* este simetric regăsită în *relația șef-subordonat*, în care adesea șeful își regăsește valențele paterne și educaționale într-o relație de tip autoritar-paternalist. Desigur, în individualitatea fiecărei organizații pot fi înregistrate multe diferențe față de acest portret robot, periculos de succint. Susținem însă că, cel puțin până la sfârșitul anilor 90, *șeful* competent și atotștiutor, hotărât și ferm în acțiune, dur dar corect - *în fond, prototipul tatălui* - era cel mai apreciat de marea majoritate a subordonaților.

În ceea ce privește *atitudinea față de statut*, din investigațiile efectuate rezultă că, fără a nega statutul atribuit în virtutea vârstei, pregătirii și apartenenței la un anumit grup social, se acordă o *valoare mai mare statutului câștigat prin rezultate individuale*. Se explică astfel de ce multe din organizațiile românești au fost conduse de manageri a căror pregătire de bază nu este nici în domeniul economic, nici în cel managerial, ei fiind promovați și menținuți în funcții ca urmare a experienței și a rezultatelor obținute. Din perspectivă *intraculturală*, această dimensiune a spațiului românesc este diferențiată

pe zonele urbane și rurale; astfel, în timp ce în zonele urbane distanța față de putere tinde către valori medii, în zonele rurale valorile sunt mult mai mari, subculturile respective fiind, pe ansamblu, mai conservatoare și mai suspicioase față de schimbare.

Dimensiunea *individualism/colectivism* arată o *deplasare de la colectivismul impus de ideologia comunistă spre individualism*. Astfel:

- *în familie*, analiza diferențiată pe medii sociale indică o cultură colectivistă și "rușinată" în mediul rural - familia extinsă, dependența membrilor unii față de alții, conviețuirea cu unul din fii, de regulă, mezinul - și o cultură cu tendințe accentuate spre individualism și "vinovată" în mediul urban - menaje separate, tendința spre independență a tinerilor accentuată după 1990, ruperea tradițiilor profesionale (vezi și Hofstede, 1991);
- *la locul de muncă* această dimensiune a evoluat în timp de la o cultură accentuat colectivistă înainte de 1990, menținută la începutul anilor '90 prin constituirea firmelor private și recrutarea personalului pe criterii afective și de rudenie, către cultura de tip individualist, promovată mai ales în firmele mixte și companiile multinaționale.

Din perspectiva dimensiunii *masculinitate/feminitate* se constată *preponderența trăsăturilor culturii masculine*, afirmație susținută de observații legate de:

- *ocupație*. Raportând la cele 6 categorii identificate de Hofstede la IBM (agenți comerciali, ingineri și oameni de știință, muncitori calificați/tehnicieni, manageri de toate categoriile, muncitori calificați și semicalificați, funcționari) se poate constata un echilibru masculinitate/feminitate, generat atât

de politica extinsă de învățământ a anilor '50-'90, cât și de reorientarea profesională a tinerilor după '90 către meseriile din domeniul economic și juridic, considerate anterior ca fiind preponderent practicate de femei;

- *familie* – în care se practică o puternică diferențiere a rolurilor prin educație, tendința este de accentuare a masculinității;
- *politică* – în care proporția politicienilor bărbați este de peste 90%, dovadă o puternică tendință spre masculinitate;
- *școală* – în care tendința spre masculinitate este, de asemenea, evidentă: elevii și studenții cei mai buni reprezintă standardele; femeile dețin ponderea majoritară ca educatoare, învățătoare, profesoare la ciclurile gimnaziale și liceale, în timp ce proporția se schimbă în favoarea bărbaților în mediul universitar;
- *organizații*. Cultura anilor 1950-1990 a fost evident masculină, favorizată de dezvoltarea ramurilor industriei grele, construcțiilor, mineritului, agriculturii. După 1990, modificarea structurii economiei, paralel cu tendința de reorientare profesională și ocupațională, a generat o migrare către sfera serviciilor și, evident, către trăsăturile culturii de tip feminin. În ceea ce privește managementul, este o clară diferențiere a rolurilor pe sexe: managementul de vârf este dominat de bărbații deciziși, activi, fermi, competenți, cu obiective clare. Femeile manager se regăsesc mai ales ca manageri funcționali, în domeniile resurselor umane, comercial sau economic.

Evitarea incertitudinii poate fi apreciată ca fiind *mare*. Societății românești îi sunt proprii trăsăturile culturalității de tip

latin, apropiindu-se din acest punct de vedere de Italia, Franța, Spania, cultură mai mult afectivă decât neutră, adeptă a exprimării deschise a emoțiilor, trăirilor și sentimentelor prin cuvinte, gesturi, mimică. Se consideră că multe din deciziile adoptate se află sub influența stării de spirit, că trăirile afective pot prevala asupra raționalității economice, că interesele individuale pot lua, uneori, proporții impresionante – în funcție de încărcătura afectivă –, prevalând asupra intereselor de grup. Privită prin perspectiva evenimentelor pe care societatea românească le-a traversat, se poate afirma că reacția puternică de evitare a incertitudinii marchează categorii sociale foarte cuprinzătoare. Anumite fenomene apărute și menținute în economia românească – schimbarea structurii sociale către sfera terțiară, tendința de îmbătrânire a populației, recrudescența fenomenului religios – marchează pregnant trăsătura de înaltă evitare a incertitudinii.

Din punctul de vedere al *percepției asupra timpului*, cultura românească poate fi caracterizată mai curând ca o cultură de tip policronic – simultaneitatea diferitelor activități, modificarea frecvență și relativ ușoară a programelor și proiectelor, concentrarea asupra obiectivelor pe termen scurt, sacrificarea unei părți din timpul de muncă pentru relații personale, orientarea spre prezent – ceea ce are evidente implicații asupra managementului strategic, structurilor organizatorice, politicilor resurselor umane etc.

Este portretul unei Români încă actuale. Anul 2007, sau cel puțin așa sperăm ca orizont temporal, va aduce, inevitabil, o serie de schimbări. Pe cele de ordin structural-administrativ le știm; pe cele economice le bănuim. Pe cele culturale le ignorăm. Pare simplu sau va fi simplu?

Ne vom integra natural și ușor într-o cultură comunitară, eterogenă prin specificul cultural și marcată deseori de conflicte care se manifestă pe planuri diferite (chiar tema extinderii europene a împărțit membrii UE în eurosceptici și proextindere, iar euroscepticii par să crească numeric chiar și în țările susținătoare ale extinderii) sau vom trece prin furcile caudine ale unor ideologii și culturi la care ne-am uitat cu jind timp de șase decenii?

În fond, ce așteaptă firma românească de la integrare? Studiile efectuate conform Eurobarometrului pe 2004 comandat de Comisia Europeană (Mușetescu, 2005) au arătat că, deși în ultimii trei ani optimismul a scăzut cu 10 puncte procentuale, firmele românești sunt favorabile aderării la UE în proporție de 92%, cu 3% peste media țărilor candidate la UE și a celor nou intrate. România se află pe locul doi din țările candidate (foste și rămase) în privința suportului populației pentru integrare, fiind depășită doar de Turcia. Așteptările firmelor se concretizează atât în speranțe legate de: *consolidarea pe termen lung a competitivității, practicile de afaceri mai transparente; accesul la condiții mai competitive pentru achiziția de echipamente noi și IT; accesul mai bun la piețele de capital europene; accesul mai ușor la piețele UE; un flux mai mare de investiții străine directe*, dar și îngrijorării generate de: *lipsa de forță de muncă cauzată de migrație, intensificarea competiției, creșterea costurilor, lipsa unor competențe și abilități*. Opțiunea masivă a populației pentru integrare are la bază două motivații de tip utilitarist: 76% din români consideră că statutul de membru le va aduce o mai mare securitate și stabilitate economică; 70% mizează pe o mai mare stabilitate

politică. Studiile economice, politice, instituțional-administrative abundă în revistele de specialitate.

Se întreabă, însă, cineva, cum va fi depășit șocul cultural?

2. Firma românească cu capital majoritar de stat: portret cultural

Considerând coordonatele culturii naționale drept zestrea genetică a culturii organizaționale, prezentăm – în cele ce urmează – o serie de observații rezultate din cercetările efectuate în cadrul a două firme românești, considerate reprezentative atât ca fond cultural cât și ca evoluție, firme care se înscriu în traseul general al componentelor sectorului public. Un prim caz se referă la unul din cele mai importante centre industriale ale petrochimiei românești: mai mult de 4000 de salariați, o istorie de peste 70 de ani, capital majoritar de stat (70% din acțiuni au aparținut statului) funcționând ca o sucursală fără personalitate juridică a unei mari societăți naționale. În ultima perioadă, firma, ca și societatea națională, a trecut printr-un lung și dureros proces de privatizare. Această firmă a făcut obiectul unui studiu anterior, desfășurat în anul 2003 (Căprărescu, 2005). Pentru a verifica concluziile cercetării anterioare am extins studiul la un al doilea caz, respectiv, o firmă cu peste 1500 de angajați din industria constructoare de mașini, fondată în 1904 ca societate româno-americană în domeniul petrolului. După 1949 a devenit întreprindere de stat specializată în producția și repararea utilajului petrolier; din 1990, păstrându-și obiectul de activitate, firma apare ca societate pe acțiuni cu capital majoritar de stat.

După 1990, ambele firme au avut o evoluție economică descendentă. Până în momentul privatizării, parametrii de lucru se situau la niveluri mult inferioare anului 1990. Gradul de utilizare a capacităților de producție a scăzut până la 65% în întreprinderea petrochimică și până la 45-50% în întreprinderea din industria constructoare de mașini; o serie de secții au intrat în conservare sau au fost chiar lichidate. Cu tehnologii energofage, cu costuri de producție ridicate, cele două întreprinderi pot fi considerate etalon pentru ceea ce s-a numit ”găurile negre ale economiei românești”, incapabile să facă față unei concurențe reale. Considerentele de ordin social au prelungit agonia unei redresări care, în realitate, nu a mai avut loc, astfel încât privatizarea a găsit cele două firme mai puțin valoroase decât în urmă cu zece ani, dar mult mai scumpe printr-un prisma datoriei, subvențiilor, arieratelor la buget.

2.1. Portret cultural antepriuatizare

Deși funcționează în domenii diferite de activitate, cele două firme prezintă o mulțime de puncte comune privind cultura organizațională, atât din punct de vedere al părții vizibile cât și a celei invizibile.

Analiza *artefactelor* ca elementele cele mai vizibile ale culturii și care transmit mesaje indubitabile a relevat că, în ambele cazuri, *clădirile administrative* erau situate la mare distanță față de spațiile de producție; aspectul interior și exterior al clădirilor prezentau semne vizibile de deteriorare. *Birourile funcționarilor* strâmte, cu mobilier vechi și nefuncțional distonau în comparație cu *birourile directorilor* și cu sălile de protocol, spațioase și elegant mobilate. Mesajele vehicu-

late: *nu sunt bani pentru a repara și întreține clădirile; prioritatea o constituie producția și nu confortul personalului. Prestigiul unei întreprinderi nu constă în aspectul clădirilor sale.* În profunzime, mesajul transmis se referea la *marea diferență dintre executanți și management, ceea ce denota și o mare distanță față de putere.*

Deși create în urmă cu 70 de ani și, respectiv, 100 de ani, *întreprinderile nu își au proprii eroi.* De la o etapă la alta, se pot observa eroi creați ca personaje centrale ale unor mituri, în general mituri raționaliste care, însă, nu dăinuie în memoria colectivă. Spre exemplu, în cazul întreprinderii petrochimice, unul din miturile create după anul 1994 se referă la o funcționară din compartimentul Financiar-Contabilitate foarte competentă și care, ca urmare a lipsei perspectivelor de promovare, a părăsit firma angajându-se într-o firmă multinațională, pe un post de top-management. Mesajul transmis este cel al îndemnului de a părăsi o organizație incapabilă să-și valorizeze competențele individuale. În cazul firmei din industria constructoare de mașini, regăsim un erou în persoana directorului comercial care reușește o vremelnică redresare a firmei în 1998, cu ajutorul unui contract de export avantajos, dar care, la scurt timp, este mutat disciplinar într-o unitate anexă. Mesajul transmis: este inutil să-ți dedici eforturile unei organizații care nu numai că te ignoră dar te și penalizează atunci când performanțele ar merita o recunoaștere. Aceste exemple relevă, dincolo de eterna nevoie a oamenilor de a avea modele, aspecte dramatice din perspectiva culturală: pe de-o parte, precaritatea faptelor la care sunt raportate personajele considerate eroi, iar, pe de altă parte, o mare diferență de percepție între punctul

de vedere al angajatului și al managementului cu privire la competența profesională și angajamentul organizațional ca valori ale organizației.

Analiza perspectivelor individuale a arătat că:

- *performanțele așteptate din partea angajatului* au fost legate de capacitatea de organizare și de rezolvare a problemelor curente, conformarea strictă la reguli și regulamente, disciplina strictă și obediență;
- *criteriile de selecție* se bazau într-o mare măsură pe relațiile personale și într-o oarecare măsură pe competența profesională, vârstă și experiență;
- *posibilitățile de angajare ca și perspectivele de promovare* erau mari pentru cei recomandați de alți angajați și reduse pentru cei proveniți din școli și universități, burse ale locurilor de muncă sau agenții de plasare.

În ceea ce privește *partea invizibilă a culturii organizaționale*, s-au evidențiat următoarele aspecte:

- existau o serie de *credințe* puternic înrădăcinate care se refereau: la *organizație* – a existat și va exista ca o necesitate economică națională și regională; la *manageri* – nu sunt întotdeauna profesioniști, deoarece sunt numiți pe criterii politice atât timp cât proprietatea este de stat; la *individul în cadrul organizației* – angajații mai în vârstă foloseau încă frecvent sloganul ”noi ne facem că muncim iar ei se fac că ne plătesc”, pe care o parte din angajații tineri, în lipsa perspectivelor de promovare l-au preluat; la *relațiile șef-subordonat* – pur formale. Șefii erau respectați și ascultați mai mult datorită funcției decât pentru competență; credința că nimic rău nu ți se poate întâmpla atât timp cât ești bine cu șeful

era foarte înrădăcinată și răspândită. La rândul lor, șefii considerau că autoritatea lor trebuia respectată cu orice preț. Credința că cel care deține informația are și puterea era puternică la nivelul top managementului;

- *valorile*. Au putut fi observate valori care generau atitudini pozitive – cinstea, mândria profesională, progresul, clienții, colegii de muncă –, dar și valori care conduceau la atitudini negative: *munca* - când trebuie să se muncească, se muncește; *timpul* – timpul trece, leafa merge; *recompensa* – orice muncă suplimentară trebuie plătită serios; *disciplina* – trebuie impusă și menținută cu orice preț; *organizația* – va exista cu sau fără noi; *angajații* – dacă ceva nu vă convine puteți pleca; sunt destui cei care abia așteaptă să fie angajați.

Concepțiile de bază ale managementului reprezintă una din componentele culturale care joacă un rol hotărâtor, cea care explică toate celelalte componente. Managerii de nivel superior ale celor două unități erau, în proporție de 60%, peste 45 de ani. Stilurile de management se plasau între autoritar-democrat și permisiv. Concepțiile de bază ale managementului vizau:

- *folosirea autorității formale*: este absolut necesară pentru ca cei numiți în funcții importante să-și impună autoritatea;
- *încrederea în oameni*: nu se poate avea încredere decât în anumiți subalterni bine verificați;
- *atitudinea salariaților față de munca lor*: nu sunt gata întotdeauna să muncească; mai mereu mint sau fac altceva decât ar trebui;
- *motivația în muncă*: angajații sunt interesați doar de bani; nu se simt nici-

odată vinovați și responsabili decât atunci când îi sancționezi;

- *implicarea angajaților în problemele organizației*: aceste probleme nu sunt întotdeauna ale lor, deci angajații se implică doar dacă sunt constrânși;
- *relațiile între angajați*: dacă nu sunt atent urmăriți, angajații pot deveni neproductivi.

În ceea ce privește factorii care au favorizat apariția și menținerea culturilor respective, ne-am axat mai mult asupra celor interni, dintre care prezentăm selectiv:

- *fondatorul firmei*: în ambele cazuri, influența este insignifiantă; nu s-a vorbit și nu se vorbește de persoana sau persoanele care au înființat cele două firme și nici de momentul respectiv;
- *istoria și tradiția organizației*: ideologia comunistă a desființat istoria și a negat tradițiile anterioare considerate incompatibile cu noua orânduire socială; perioada post-decembristă a aruncat peste bord tot ceea ce era considerat “comunist” și “ceaușist”, în multe cazuri aruncând și copilul odată cu apa din baie; totuși, mulți angajați, mai ales dintre cei vârstnici aveau și au încă nostalgia perioadei anterioare;
- *tipul organizației*: organizații birocratice de tip piramidal cu o influență directă, puternică și negativă; deoarece mai mult de 70% din capital aparținea statului, acest fapt a favorizat puterea politică și nu valorile economice și sociale ale economiei de piață;
- *perenitatea valorilor și a concepțiilor*: puternică și directă. Cei peste 50 de ani de comunism au influențat sistemul de valori al organizațiilor, schimbarea neputând fi realizată de la o zi la alta.

2.2. Portret cultural post-privatizare

Ambele firme au fost preluate în a doua jumătate a anului 2004 de către firme cunoscute, multinaționale, provenind din spațiul Europei Comunitare, statului român revenindu-i, încă, o mică parte a capitalului social.

Evoluția celor două firme poate fi înscrisă într-un scenariu în care diferă doar personajele dar în care, acțiunea decurge, în linii mari, după modelul filmelor de acțiune și suspans: reducerea numărului de angajați, modificarea configurației structurii organizatorice, deși ca tip ea menține modelul ierarhic-funcțional; schimbarea managementului de vârf cu “expatriați”, fiind totuși menținuți, prin alunecare, unii dintre vechii manageri de nivel superior (deveniți manageri executivi sau de nivel mediu); schimbări în fișele posturilor notabile, mai ales prin natura noilor sarcini care reclamă creșterea responsabilității și inițiativei. O anumită transparență în ce privește organizația și schimbările care s-au produs pe planul structurii este vizibilă prin afișarea noilor organigrame chiar la intrarea oficială a respectivelor firme. Este de menționat că, în nici una din organizații nu a avut loc o întâlnire a noii echipe manageriale cu angajații, în care să se expună misiunea și strategia firmei, astfel încât viitorul pare cu totul incert.

Partea vizibilă a culturii organizaționale nu a suferit schimbări majore: se menține același amplasament al clădirilor administrative și de producție. Se observă o anumită tendință de înnoire a mobilierului în câteva din compartimentele mai importante, mai ales în ceea ce privește dotarea cu elemente de birotică. Este explicabilă această imobilitate aparentă prin timpul scurt ca și prin orientarea către alte

aspecte considerate importante în această perioadă tranzitorie: orientarea către rentabilizare, o oarecare nesiguranță în ceea ce privește climatul politic și juridic, ceea ce determină la o justificată prudență privind investițiile. Perspectivele individuale nu sunt clare atât timp cât, deocamdată, nu se fac angajări, ci, dimpotrivă, disponibilizări. Întrucât eroii sunt personajele centrale ale unor mituri care se formează în timp, transmițând romanțat mesaje care exprimă aspirațiile unei perioade, noii eroi nu sunt încă vizibili.

Partea invizibilă a înregistrat o serie de modificări care transpar din atitudinile personalului marcate de teamă, anxietate, suspiciune, lipsă de motivare.

Astfel, *vechile credințe* au fost zdruncinate fără ca locul lor să fie luat de altele, viabile, optimiste, încurajatoare:

- *credința veche în existența cvasietermă a organizației a dispărut.* Organizații la fel de mari și de importante au dispărut în găurile negre ale privatizării, trecând din mână în mână, devalizate și spoliaste sau trăind o lungă și dureroasă agonie. *Mesajul:* nu există o necesitate economică ci doar interesele unor personaje mai mult sau mai puțin importante sau puternice ale perioadei;
- *noii manageri* sunt niște personaje importante, străine, cu care nu se poate comunica, al căror mod de a gândi rămâne, pentru majoritatea angajaților, un tărâm misterios. *Mesajul:* este posibil să fie competenți și bine intenționați dar nimic din ceea ce s-a întâmplat până în prezent nu poate proba această supoziție;
- *individul în organizație* pare mic, neînsemnat, la discreția hazardului. *Mesajul:* sentimentul general este că, cei care compun organizația se împart în “ei, străinii”, cei care au puterea și

“noi, ceilalți”;

- *relațiile șef-subordonat* se mențin încă la aceiași parametri acolo unde nu s-au produs schimbări dar a dispărut certitudinea că șeful este omniscient și omnipotent. *Mesajul:* șeful este el însuși vulnerabil atât timp cât nimic nu pare cunoscut și stabil.

Valorile care par a fi promovate de noul management, deduse din schimbările care s-au produs în structura organizatorică și în fișele posturilor, ca și din unele declarații făcute în presă, se referă la *competență profesională, onestitate, responsabilitate, inițiativă*. Totuși, personalul este debusolat: mulți dintre angajații care au probat respectarea acestor valori au fost disponibilizați.

Portretele culturale postprivatizare al celor două culturi se prezintă ca poze mișcate dar cu imagini asemănătoare. Întrebările firești sunt: aparatul este defect, distanța de la care s-a făcut fotografia este prea mare ori peisajul este acoperit de ceață? Opinia noastră este că, deși aparatul este perfectibil iar distanța este cea cerută de poza de familie, într-o atmosferă confuză, noul portret cultural își schimbă contururile, consistența și, chiar, personajele, ceea ce face ca o analiză, oricât de pertinentă, să fie depășită chiar și în orizonturi temporale mici. Pe de altă parte, lipsa de transparență în privința perspectivelor organizației, a valorilor și a concepțiilor de bază ale managementului dau aspectul de poză neclară.

Apelând la o interesantă abordare a convergențelor dintre “tipurile ideale” organizaționale și culturale (Vanderlinden, 2005) considerăm că în ambele cazuri poate fi identificată, în prezent, o configurație birocratică cu un model cultural de tip ierarhic, care își propune să vireze spre o configurație profesională, cu un

model cultural de tip rațional.

Factorii cu influențe majore în aceste cazuri sunt:

- a) tipul de proprietate. Proprietatea mixtă care conjugă interesele unor proprietari cvasi-anonimi, provenind din spații culturale diferite, marcați de un puternic interes economic, deloc interesați de aspectele sociale și, mai ales, culturale și interculturale;
- b) contextul economic și, mai ales, politic. Instabilitatea cadrului politic, legislației, volatilitatea unor acorduri, contracte economice fac din exploatarea rapidă a oportunităților prezentului un interes care prevalează asupra tuturor celorlalte aspecte.

3. Organizația publică: portret cultural

Studiul a fost efectuat în cadrul unui departament creat relativ recent, în anul 2000, departament al unui minister românesc, ale cărui atribuții se centrează pe gestionarea fondurilor comunitare necesare preaderării.

Personalul încadrat, în număr de 37 de persoane, aparține grupei de vârstă 25 - 40 de ani; predomină profesiile economice și juridice; persoanele de sex feminin dețin o pondere de 80%. Managementul de nivel superior este asigurat în proporție de două treimi de bărbați, vârsta medie fiind de 45 de ani; managementul de nivel mediu este asigurat în proporție de 100% de persoane de sex feminin cu vârsta medie de 32 de ani.

Partea vizibilă a culturii

Situat într-o zonă centrală a Bucureștiului, nu departe de zona administrației centrale, departamentul este departe de a

fi asimilat cu ceea ce, în general, românii numesc “administrație”, termen sinonim “birocrăției”. Mobilierul modern, dotări IT recente, ținută vestimentară cu accente sportiv-moderne (clasicul costum-cravată este prezent doar la nivelul managementului de nivel superior) care exprimă refuzul unor convenții vestimentare, specifice tineretului. Între birourile și mobilierul managerilor de nivel superior și cel al funcționarilor nu există diferențe majore. Atmosfera de birocrație se revanșează, însă, prin mulțimea hârtiilor, dosarelor, bibliografurilor înseriate și depozitate în fișetele prezente în birouri, pe holuri, în încăperi special amenajate. O mulțime de proceduri foarte stricte care, în plus, se modifică cu o frecvență uluitoare (în medie de două ori pe an) fac din munca funcționarului public un model în care performanțele așteptate sunt legate de: asiduitate în căutarea și respectarea strictă a regulilor și procedurilor administrative, naționale și internaționale; continua până la modificărilor; respectarea detaliilor multelor, stufoaselor și schimbătoarelor proceduri; încadrarea în termenele, de cele mai multe ori, strânse.

Selecția personalului s-a făcut prin concursuri publice, organizate de minister, în care au prevalat criteriile: pregătirea profesională (pregătire economică și juridică de nivel superior, cu accent asupra legislației în domeniul gestionării fondurilor comunitare) și vârsta (au fost preferate persoane tinere, fără experiență și prejudecăți, pentru a fi formate într-un domeniu nou).

Întregul personal beneficiază de *traininguri* organizate atât de foruri românești, cât și de organizații ale Comisiei Europene; în general, stadiile sunt de scurtă durată, o zi până la o săptămână. Angajații cu vechime mai mare de doi ani

pot beneficia de *study-tour* în diferite țări ale Uniunii Europene. Privite ca achiziții pe plan profesional, aceste *traininguri* sunt recunoscute ca valoare. Din punct de vedere al culturii organizaționale, contribuția lor este insesizabilă, cel puțin până în acest moment. Mult mai semnificative apar în plan cultural ritualurile integratoare puternic promovate de managementul de nivel mediu și încurajate de managementul superior.

Perspectivile departamentului sunt încurajatoare: integrarea în UE va aduce schimbarea procedurilor, dar acest lucru este considerat firesc și nu ca o amenințare; în ceea ce privește perspectivele individuale, posibilitatea de a face carieră într-un domeniu nou și în extindere apare ca o certitudine, astfel încât nu există starea de anxietate, suspiciune, nesiguranță pe care perspectiva integrării o aduce în multe alte domenii de activitate.

Partea vizibilă a culturii transmite mesaje de: schimbare, adaptare la noi norme, o vizibilă reducere a distanței față de putere, o valorizare a individului în organizație.

Credințe și valori

Cea mai răspândită credință privind organizația reflectă tonul optimist: chiar în condițiile integrării europene, ministerul nu poate să dispară iar departamentul își va consolida poziția deoarece fondurile de preaderare vor deveni fonduri structurale. În privința managementului, se consideră că, deși la nivelul conducerii de vârf a ministerului numirile se fac pe considerente politice, conducerea departamentului este asigurată de profesioniști. În ceea ce privește individul în organizație, funcționează deja credința că, întrucât un funcționar competent se formează în aproximativ doi ani, fiecare persoană

contează pentru bunul mers al departamentului.

Valorile converg spre onestitate, responsabilitate (sunt manevrate sume mari de bani proveniți din Comunitatea Europeană), stabilitate și atașament față de colectiv, respectarea procedurilor, ordine.

Concepțiile de bază ale managementului sunt generate de stilul de management care, paradoxal pentru acest tip de organizație, este participativ. Întrucât profesionalismul și implicarea managerilor sunt recunoscute, apelul la autoritatea formală este episodic. Lipsa tonului de comandă, încrederea în personal (o auditare a fiecărui funcționar are loc odată la trei luni prin intermediul unui serviciu specializat din minister), rezolvarea conflictelor prin compromis și negociere, promovarea relațiilor de colegialitate, atmosfera de stabilitate și siguranță toate fac posibilă o desfășurare agreabilă a sarcinilor.

Putem vorbi de o configurație profesională, model cultural tip academie, apărută pe fondul unei culturi de tip ierarhic, cultură a regulilor, cu puternice tradiții, nu numai în România ci oriunde în lume: cultura organizațiilor de tip birocratic. În opinia noastră, apariția acestui hibrid organizațional a fost favorizată de următorii factori:

- a) tipul de proprietate. Proprietatea publică este, indubitabil, sursa de securitate care generează climatul de calm și siguranță;
- b) structura managementului. Predominanța managementului de sex feminin favorizează, ceea ce Hofstede numește "slujba umanizată";
- c) natura activității. Obiectul de activitate care obligă la relaționarea cu exigențele, perspectivele și valorile culturii europene, la flexibilitate și capacitate

- sporită de adaptare la schimbare;
- d) pregătirea profesională și vârsta ac-torilor organizaționali care creează premise sporite pentru acceptarea schimbărilor majore.

4. Portretul cultural al micii firme private

Firma analizată face parte din categoria micilor întreprinderi, apărute în România postdecembristă. Înființată în 1998, firma EPA SRL are ca obiect de activitate operațiunile de comerț *en-gross* cu piese auto, importul fiind asigurat exclusiv din Germania iar distribuția pe piața internă fiind asigurată printr-o rețea de distribuție în magazine supermarket (Metro, Cora, Carrefour, Selgross) și în două magazine proprii.

Firma își începe activitatea cu un număr de 19 angajați, redus ulterior la 16 angajați. Deși piața pe care activează este puternic reactivă, fragmentată, cu o concurență intensă, de tip monopolistic, EPA SRL reușește să câștige o cotă de piață care o plasează în situația de firmă “ostaș”. Evoluția activității, judecată prin prisma indicatorilor economico-financiar, arată creșterea cifrei de afaceri de 12 ori în 2005 față de anul 1999. Productivitatea muncii are și ea o evoluție spectaculoasă, creșterea fiind de 10, 8 ori față de 1999, mult superioară creșterii salariului mediu de 2, 3 ori, în aceeași perioadă.

Managementul firmei este asigurat de cei trei asociați, bărbați cu vârste cuprinse între 30 și 42 ani. Doi dintre ei au studii superioare tehnice, iar al treilea studii medii tehnice. Organigrama este de tip stelar, vânzătorii, șoferii și gestionarii fiind direct subordonați managementului

firmei; nu există un regulament de organizare și funcționare sau fișe ale posturilor. Cu toate acestea, funcționează anumite reguli nescrise prin care sunt standardizate activitățile de bază ca și menținerea disciplinei (spre exemplu, la trei abateri constatate angajatului i se impută o sumă echivalentă cu 10% din salariu; trei întârzieri de peste 5 minute de la program se penalizează cu o zi neplătită; telefoanele firmei nu se folosesc în interes personal etc); activitățile de resurse umane și financiar-contabilitate sunt externalizate.

Sediul împreună cu magazinul principal se află în zona centrală a Capitalei, într-un imobil nou, aflat în proprietatea firmei; se remarcă mobilierul nou, dotarea cu echipamente de birotică moderne, calculatoarele de ultima generație. Firma dispune de spațiu propriu de parcare, atât pentru automobilele firmei cât și ale angajaților (ceea ce pentru centrul Bucureștiului reprezintă un mare avantaj).

Din cei 13 angajați operativi 10 sunt de sex masculin; vârsta medie este de 25 de ani; 11 sunt studenți la diferite facultăți. O particularitate a personalului angajat este faptul că aparține unor naționalități diferite (turci, unguri, moldoveni) și unor religii diferite (islamici, catolici, ortodocși). Această structură a personalului este absolut întâmplătoare, întrucât nu se poate vorbi de un sistem de selecție: criteriile de selecție au funcționat în baza intuiției, bunului simț și simpatiei/antipatiei; un interviu de selecție rudimentar a fost practicat de managerul comercial care a luat și deciziile privind angajarea.

Salariile sunt cu 10% mai mari decât salariul minim pe economie; personalul beneficiază de anumite facilități: concedii (neplătite) de studii, zile libere pentru sărbătorile religioase, scurte stagii de

pregătire – cel mult o săptămână în Germania și Italia –, ajutoare bănești acordate în cazuri speciale (căsătorii, decese în familie etc). Sunt remarcabile eforturile managementului de a construi o echipă prin încurajarea unor ritualuri integratoare (organizarea unor activități tip *team-building*, stimulente pentru turism, ceremonii de celebrare a înființării firmei, onomastici etc).

Deși fondatorii firmei sunt apreciați de personal, nu s-au născut încă în jurul lor acele povestiri, mituri, legende cu intenția de a-i transforma în eroi.

În privința perspectivelor organizației, studiile comandate unor firme de consultanță preconizează pentru următorii 5 ani o dezvoltare prin creșterea cotei de piață și avansarea pe poziția de urmăritor al liderului; tacit, se recunoaște faptul că strategia practică, centrată pe eforturile de creștere a cotei de piață și a profitului ca sursă de finanțare a investițiilor nu va aduce pentru angajați perspective individuale spectaculoase.

Mesajele transmise de parte vizibilă a culturii: firmă mică dar stabilă și prietenoasă; individul contează pentru organizație dar plecarea lui nu este considerată o pierdere majoră; distanța față de putere este medie/mică; regula nescrisă și tradiția sunt importante atât pentru individ, cât și pentru firmă.

Credințe și valori

Este puternică credința că firma s-a ridicat la situația actuală ca urmare a priceperii, eforturilor și deschiderii față de nou a managerilor (și nu ca paravan al unor afaceri desfășurate în zona gri a economiei); există credința că, deși firma este interesată de binele angajaților, ea nu poate oferi perspective solide de dezvoltare profesională; de aceea, angajarea în firmă

este considerată ca o soluție tranzitorie în formarea profesională.

Se promovează și se apreciază ca valori onestitatea, disciplina, ascultarea, atașamentul față de firmă, lucrul în echipă.

Concepțiile de bază ale managementului derivă din stilul de management vizibil autoritar-participativ. Deși relația șef-subordonat este de tip paternal, păstrând distanța datorată autorității formale și statutului de patron, comunicarea este bună, favorizată de simplitatea structurii, de încrederea în angajați, de atitudinea binevoitoare a managementului față de personal; delegarea este practică doar în cazuri excepționale (absența pe durate scurte a celor trei manageri); deciziile sunt adoptate exclusiv de către cei trei manageri, cu rare consultări ale angajaților cu vechime; nu sunt agreate inițiative personale, care nici nu este dispus să și le asume iar responsabilitatea este limitată la desfășurarea corectă a sarcinilor și la respectarea regulilor instituite prin cutume.

Se promovează și se apreciază ca valori: onestitatea, disciplina, ascultarea, lucrul în echipă.

Climatul organizațional este marcat de calm, siguranță, toleranță față de valorile morale și religioase ale altora.

Avem de-a face cu o configurație antreprenorială, model cultural tip fortăreață.

Factorii cu influență majoră sunt:

- a) tipul de proprietate. Proprietatea privată stimulează atitudinea de responsabilitate față de firmă și de evoluția acesteia, în principal, față de personal, în secundar;
- b) tipul organizației. Firma de mici dimensiuni face posibilă edificarea unei culturi omogene, ale cărei componente sunt mult mai ușor de cunos-

- cut și dirijat în sensul dorit;
- c) actorii organizaționali. Deși apare ca rod al hazardului, elementul multicultural își spune cuvântul, imprimând climatului organizațional trăsăturile pe care ne așteptăm să le regăsim ca urmare a integrării României în Uniunea Europeană;
 - d) vârsta, pregătirea profesională și stilul managerilor. Deși nu au beneficiat de studii specializate în domeniul managementului, vârsta relativ tânără, frecvența contactelor cu firmele din Germania și Italia au adus o flexibilitate în gândire, o capacitate de adaptare, din mers, la cerințele unei economii vizibil marcată de schimbări economice, politice și sociale.

5. Validitatea ipotezelor

Privită prin prisma ipotezelor de lucru, analiza efectuată în cele patru organizații a relevat atât aspecte previzibile, cât și elemente surprinzătoare:

- *cultura națională este zestrea genetică a culturii organizaționale.* Această ipoteză s-a dovedit valabilă în toate cazurile analizate. Chiar dacă unele elemente ale culturii organizaționale înregistrează deplasări față de trăsăturile dominate ale culturii naționale, ca în cazul departamentului, nu se poate vorbi de o slăbire a influenței ances-trale exercitate de cultura națională;
- *cultura organizațională apare și/sau se schimbă ca rezultat al unor acte voluntare ai căror eroi sunt conștienți și responsabili față de efectele multiple pe care organizația, grupul, individul le resimt pe diverse planuri.* Această ipoteză a fost infirmată complet, cel puțin până în acest moment,

în cazul celor două mari foste întreprinderi de stat. Teoretic, am putea vorbi de nașterea unei noi culturi, fiica nou născută din reunirea destinelor economice și sociale a doi parteneri provenind din spații culturale diferite. Condițiile economice și sociale ale apariției noii culturi, climatul în care se dezvoltă lasă însă impresia că părintele român pare a fi depășit de situație dar deloc descurajat: mai există un părinte, puternic, experimentat, care știe, poate și, dacă vrea, totul va fi cum trebuie. Cel puțin deocamdată, părintele cel puternic este prea puțin interesat de soarta noului născut. Cultura, în cazul ambelor firme, deși născută legitim, pare a fi copilul abandonat, nerevendicat, al unor părinți inconștienți de responsabilitatea asumată. Avem serioase îndoieli asupra gradului de responsabilizare și conștientizare a importanței culturii organizaționale și în privința celorlalte două organizații. Departamentul a apărut ca act de voință a forurilor europene și naționale, creație a unor eroi anonimi, cu destinația de suport al mecanismelor de transfer a fondurilor financiare. Este greu de imaginat că s-a proiectat și s-a operaționalizat un hibrid cultural care s-a dovedit eficient în cazul culturilor recunoscute prin rigiditate, rezistență la schimbare, reacții lente etc. În ceea ce privește firma privată EPA SRL, tipică pentru cele peste 400. 000 IMM românești, apare suficient de clar că inițiatorii ei au acționat și acționează în baza intuiției, mimetismului, bunului simț și nu în mod conștient ca fondatorii unei culturi care ar putea influența bunul mers al firmei, destinele celor care o compun, relațiile cu mediul de afaceri;

- factorii: forma de proprietate, stilul de management, structura organizatorică influențează hotărâtor tipul, configurația și funcționalitatea culturii organizaționale. Această ipoteză a fost validată parțial în cursul cercetării prin diferențele majore și vizibile care apar în cazul organizațiilor analizate. *Din analiza efectuată a rezultat însă, că în afara acestor factori, paternitatea unor specimene culturale ar putea fi revendicată – în cazul în care ar fi și conștientizată – de numeroșii, modeștii și mereu prezenții actori organizaționali.* Această concluzie a fost evidentă în cazul departamentului și al firmei private în care particularitățile personalului au influențat sensibil apariția și “educarea” unor indivizi culturali atipici.

6. Sensibilitatea firmelor românești în procesul integrării

Orice management este cultural în sensul că modelele de gestiune reflectă valorile și caracteristicile culturale ale țării în care este practicat. Din momentul în care managementul se confruntă cu culturi diferite el devine intercultural (Dupriez și Solange, 2002). Management intercultural poate fi întâlnit la nivelul unei țări, unei regiuni sau chiar în cadrul aceleiași întreprinderi. Această ultimă ipostază este regăsită, mai ales, în cazul celor două mari firme foste proprietate a statului, teatrul unor “întâlniri de gradul trei” pe plan cultural-organizațional. Șocul cultural generat de dispariția zonei de confort asigurată de certitudinile privind valabilitatea unor valori, norme, comportamente, atitudini, asimilate prin edu-

cație și experiență poate genera reacții diferite mergând de la expectativă-entuziasm, la pasivitate-respingere, în funcție de sensibilitatea culturală. În opinia noastră *sensibilitatea culturală* ține pe de o parte, de gradul de atașament față de sistemul de valori naționale, respectiv, organizaționale, și de perenitatea tradițiilor, iar pe de altă parte, de capacitatea și viteza de învățare organizațională, factor care poate atenua considerabil caracterul de frână al mentalităților.

Din perspectiva integrării, extinderea geografică a multinaționalelor are la bază o strategie elaborată la nivel central. Dacă această strategie se va operaționaliza potrivit unor scenarii tip, fără a ține cont de contextul cultural, este foarte probabil ca integrarea să se lovească de o anumită sensibilitate culturală – diferită de la o zonă la alta și de la o țară la alta – ceea ce va genera și rezistența în a asimila valorile și a susține modelele de gestiune promovate prin cultura comunitară.

Revenind la analiza efectuată, am putea afirma că, așa cum se prezintă, cultura organizațională a celor două mari firme analizate la începutul studiului (mult mai reprezentative din punctul de vedere al perspectivelor pe care le presupune integrarea) apare ca difuză, lipsită de consistență, aflată într-un proces de transformare al cărui succes depinde într-o măsură hotărâtoare de abilitatea noilor echipe de a cunoaște și recunoaște sensibilitățile culturale astfel încât șocul cultural să fie atenuat iar perioada de asimilare a noilor componente culturale cât mai scurtă. Succesul mai depinde, după părerea noastră, și de o schimbare a abordării culturale: trecerea de la *perspectiva unitară și integrativă* a culturii (valori împărtășite de toți membrii organizației) la *perspectiva culturii ambiguității*, potrivit

căreia, întrucât indivizii și grupurile se adaptează continuu situațiilor cu care se confruntă iar relațiile din organizație depind de acordul dintre participanți, *ordinea ca un dat stabil dispare și apare o ordine negociată*. În această perspectivă, cultura nu mai este “o insulă de claritate într-o junglă de semnificații ci însăși jun-

gla” (Aldrich, 1993).

Rămâne de văzut dacă integrarea României în Uniunea Europeană va arunca firma românească în jungla culturii europene sau jungla românească va trebui explorată și îmblânzită cu canoanele unei civilizații spre care, de fapt, aspirăm cu toți sau marea majoritate?

Bibliografie

- Aldrich, Howard E., *Incommensurable Paradigms? Vital Signs from Three Perspectives*, Reed, M. și Hughes, M., ‘Rethinking Organisation. New Directions in Organisation Theory and Analysis’, London, Sage, 1993.
- Boia, Lucian, ‘Romania. Bordeland of Europe’, Londra, Reaktion Books, 2001.
- Căprărescu, Gheorghița, *Une entreprise pétrochimique*, ‘Entreprise roumaines en transitions’, Paris, L’Harmattan, 2005.
- Dupriez, Pierre și Paquet, Gisèle, *Repères pour la recherche, question de méthode*, ‘Entreprise roumaines en transitions’, Paris, L’Harmattan, 2005.
- Dupriez, Pierre și Simons, Solange, ‘La résistance culturelle’, Bruxelles, Boeck Universite, 2002.
- Hofstede, Geert, ‘Culture and Organisations. Software of the Mind’, London, Mc Graw-Hill Book Company Europe, 1991.
- Mușetescu, Radu, *Are România nevoie de eurosceptici*, ‘Economica’, nr. 1, 2005
- Sulzberger, C. L., ‘A Long Row of Candles’, Toronto, Mcmillan, 1969.
- Trompenaars, F., ‘Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business’, London, Nicholes Brealey Publishing, 1993.
- Vanderlinden, Blandine, *L’entreprise roumaine en transition, outils d’analyse et d’interprétation des cultures organisationnelles*, ‘Entreprise roumaines en transitions’, Paris, L’Harmattan, 2005.