

VADIM DUMITRAȘCU

MANAGEMENTUL ÎNTRE CULTURI

INTERCULTURALITATE ȘI
ELEMENTE DE MANAGEMENT CÔMPARAT



EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2019

CUPRINS

I.	Cultură, management, dezvoltare	7
II.	De la cultura țării la cultura organizațională	14
III.	Sisteme de valori și modele naționale de management.....	23
IV.	Hofstede: dimensiunile culturale fundamentale	31
V.	Dimensiuni culturale complementare.....	43
VI.	Analiza diferențelor culturale	52
VII.	Philippe d'Iribarne: gestiunea companiilor și tradițiile naționale. Există modele naționale de management?	59
VIII.	Contextualitatea înaltă și contextualitatea scăzută a culturilor	67
IX.	Proxemica și limbajul silențios al culturii	75
X.	Comunicarea interculturală ca interacțiune a unor identități culturale diferite	85
XI.	Comunicarea interculturală: modele și teorii	95
XII.	Managementul intercultural ca gestiune a diversității.....	104
XIII.	Managementul intercultural ca sistem de practici și politici organizaționale	113
XIV.	Aspecte interculturale ale operațiunilor de achiziții-fuziuni	124
XV.	Mișcarea spre un <i>MNM</i>	132
XVI.	Experiențe internaționale în identificarea modelelor de management	141
XVII.	Valorile românilor de astăzi	151
XVIII.	Profilul managerial al românilor de astăzi	159
	Bibliografie generală.....	168

I. CULTURĂ, MANAGEMENT, DEZVOLTARE

Determinarea culturală a politicilor și practicilor manageriale este un fapt recunoscut în cvasi-unanimitate și larg acceptat de către mediile teoretice și profesionale moderne. Cultura națională sau regională nu rămâne dimineța, la începutul programului de muncă, la intrările în sediile organizațiilor, atunci când angajații se prezintă la serviciu. Ea pătrunde înăuntru împreună cu membrii organizațiilor, care sunt purtătorii și deopotrivă „utilizatorii” acesteia, astfel încât valorile, mentalitățile, modurile generice de gândire și de acțiune ce definesc o cultură, precum și comportamentele sau modelele de interrelaționare specifice, care decurg din acest profil cultural își pun ferm și incontestabil amprenta asupra lucrurilor care se întâmplă în interiorul organizațiilor de-a lungul unei zile de muncă.

Așa se face că, în România, în marea majoritate a organizațiilor, marea majoritate a managerilor și angajaților sunt români. Ei sunt români nu doar acasă, pe stradă, în cercurile de prieteni, printre rude, în traficul rutier, la mall sau în alte contexte extra-profesionale. Ei continuă să fie români și la locul de muncă, indiferent dacă organizația din care fac parte este una mare sau mică, publică sau privată, de afaceri sau cu altă destinație, autohtonă sau o companie multinațională. Or, aceasta înseamnă că, în fond, etica muncii, structurarea organizațiilor, definirea și repartizarea rolurilor organizaționale, modalitățile de integrare a membrilor în contextul organizației, schemele tipice de comunicare și de interacțiune între colegi, predilecțiile mentale revelate în procesele de analiză a realităților organizaționale, luarea deciziilor, distribuția și exercitarea puterii, reacțiile standard față de diferite categorii de probleme și situații și foarte multe alte aspecte care conturează ceea ce se numește comportament organizațional și stil managerial sunt, în organizațiile românești, adânc marcate de „sufletul românesc” unic și irepetabil, cu toate epitetele frumoase sau mai puțin frumoase pe care i le putem atribui („mioritic”, „balcanic”, „latin” (sic!). „între Orient și Occident”, „neaoș”, „cu iz bizantin-fanariot”, „autentic creștin-ortodox”, „șmecheresc-miștocăresc”, „nostalgic- / cripto-comunist” etc.). Însă originalitatea românismului se încheie cam aici, deoarece și în S.U.A. majoritatea managerilor și angajaților se comportă la locul de muncă ca niște americani, în Japonia ca niște japonezi, în China ca niște chinezi, în

Germania ca niște nemți, în India ca niște indieni, în Franța ca niște francezi, în Congo ca niște congolezi etc. etc. etc.

În pofida caracterului evident al globalizării economice, persistă și vor continua să persiste încă mult timp de-acum încolo numeroase diferențe în practicile organizaționale și manageriale din diferite țări. Aceste diferențe se datorează varietății de valori, tradiții și mentalități particulare, care, de-a lungul istoriei, au fost generate sau adoptate de diferite țări. Sursele culturale ale filozofilor organizaționale și manageriale nu pot fi, de aceea, ignorate. Aceasta este una dintre principalele condiții a eficienței cooperării economice internaționale, precum și a succesului în transferul de know-how managerial. Succesele și eșecurile (mai ales!) ale unor arhicunoscute operațiuni de achiziții-fuziuni internaționale sau investiții directe demonstrează cu prisosință importanța, deseori capitală, a gestiunii corecte a diferențelor interculturale, arătându-ne cât se poate de convingător că nu numai raționamentele și argumentele financiare sunt cele care contează, ci și justa înțelegere a contextelor culturale în care funcționează afacerile.

Însă dovezi peremptorii în acest sens pot fi găsite cu ușurință chiar și sub ochii noștri, în realitatea românească. Mă gândesc cu un oarecare regret la faptul că, după trei decenii de la schimbarea radicală a regimului politic și economic din România și după mai mult de un deceniu de la aderarea țării la Uniunea Europeană, managementul performant a rămas deocamdată o noțiune cunoscută destul de superficial și, de aceea, aplicată destul de izolat în spațiul organizațional românesc. În România, rata de asimilare a conceptelor și instrumentelor manageriale moderne a rămas, în tot acest răstimp, foarte scăzută, iar regula au constituit-o improvizările, soluțiile ad-hoc, managementul de criză, „făcutul după ureche” sau „făcutul după cum vrea mușchii mei” și alte asemenea paliative, toate mixate pe un etos al individualismului exacerb și un hazard moral extrem.

Să nu fi conștientizat oare managerii noștri utilitatea absolut evidentă, de altfel, a managementului rațional și responsabil ca instituție și totodată ca tehnologie socială modernă de maximă importanță? Să nu ne îndoim, totuși, de inteligența românilor! Să nu-și fi dat ei seama de necesitatea unui management profesional pentru derularea eficace a parteneriatelor cu firmele străine? Cătuși de puțin! Să-i fi împiedicat oare caracterul ostil și profund incert al mediului de afaceri autohton, care îi obligă pur și simplu, în scopul elementarei supraviețuiri, la comportamente oportuniste sau chiar aberante? Poate, într-o oarecare măsură, dar și acest factor nu este unul primar, ci el însuși un efect. Factorul primar este specificul cultural al națiunii noastre, mai exact felul de a fi românesc. De aici ni se trag și toate cele bune, dar și toate cele rele. Prin aceasta, nu am dorit să lipesc etichete injurioase sau să ridic pe cineva pe postament, ci doar

să evidențiez un lucru atât de bine cunoscut de toți, încât îl ignorăm mereu: suntem pur și simplu diferiți de alții.

Ați observat probabil că majoritatea covârșitoare a teoriilor, modelelor și tehnicilor de management provin din America. La fel, cei mai mulți autori influenți din domeniul managementului sunt americani. Nu este nicio problemă în acest lucru în afară de faptul că, americani fiind, acești „guru ai managementului” sunt, ei înșiși, exponenții anumitor valori și tradiții și anume ale celor americane. Ei privesc lumea și viața „americânește”, ceea ce este absolut normal având în vedere obârșia lor, iar ideile pe care le vehiculează sunt argumentate și susținute cu fapte extrase din realitatea organizațională americană. De aceea, nu ar fi deloc exagerat dacă voi afirma că, într-o măsură mai mult decât semnificativă, conceptele și instrumentele moderne de management sunt produse tipice ale culturii și societății americane. Este principala cauză a faptului că încercările de a transfera și pune în practică aceste filozofii și metode în alte părți ale lumii, inclusiv în România, fie dau rezultate limitate, fie se încheie cu un fiasco. Ele sunt respinse nu pentru că în alte locuri lumea este mai puțin inteligentă sau rău intenționată, ci datorită faptului că baza lor culturală – sistemele de valori și semnificații, mentalitățile, tradițiile, obiceiurile, credințele comune etc. – nu rezonază cu dimensiunile culturale ale societăților și organizațiilor în care se încearcă aclimatizarea și adoptarea lor. *The American way* nu este pretutindeni și pentru toți *The best way*. Oamenii și colectivitățile au tendința de a accepta și îmbrățișa efectiv doar lucrurile și ideile care concordă mai mult sau mai puțin cu sistemele de valori și convingerile pe care deja le împărtășesc, care se aseamănă sau se potrivesc cu modalitățile de gândire și concepțiile deja înrădăcinate. Altfel, noutățile sunt fie respinse, fie asimilate formal la un nivel superficial, fie de-a dreptul ignorate.

Este interesant faptul că America însăși, ca și alte țări ale Occidentului dezvoltat, au suferit eșecuri ori de câte ori au încercat să importe know-how managerial din alte zone ale lumii și să-l introducă direct, fără a înțelege adânc originile culturale ale noilor sisteme și tehnici. Să ne amintim numai de tentativele de implementare la scară largă a mult popularizatei și aparent a foarte promițătoarei metode japoneze *kanban*, rebotezată *just-in-time*, un sistem de organizare flexibilă a fabricației și logisticii care elimina practic stocurile și diminuează la minimum „timpii morți”, scurtând considerabil duratele de execuție a comenzilor și reducând drastic costurile generale ale activității. În Japonia *kanban* funcționa ireproșabil, asigurând performanțe economice formidabile. Însă transpunerea sistemului în Occident s-a soldat, cvasi-generalizat, cu eșecuri și dezamăgiri. În America și Europa de Vest *kanban* refuza să meargă la fel de bine ca acasă. Dacă pentru experții în afaceri și management cauzele erau

aproape total neclare, pentru specialiștii în antropologia culturală aceste motive erau cât se poate de transparente: americanii și europenii nu sunt japonezi. *Kanban*, de altfel ca și celelalte tehnici și sisteme de management japoneze, se inspiră din *Bushido* – codul etic al samurailor – care se axează pe cultivarea unor valori esențiale cum ar fi loialitatea, disciplina, onoarea și rigoarea. Desigur, aceste noțiuni nu le sunt străine nici occidentalilor, însă trebuie să recunoaștem că semnificațiile și importanța lor pentru japonezi sunt foarte diferite. Vedem cum ceea ce este valabil pentru toată lumea se aplică și americanilor – condiționarea culturală a organizațiilor și managementului acestora este o forță obiectivă ce nu poate fi eludată, dar poate fi înțeleasă și folosită cu numeroase beneficii.

În contextul unei culturi, organizațiile tind să se structureze astfel încât să fie în măsură să satisfacă cât mai bine așteptările și nevoile culturale subiective ale celor mai mulți membri. Managementul „bun” este format din politici, structuri și practici care reflectă filozofii și concepții bazate pe valori înțelese și agreeate de managerii și angajații organizației. Membrii organizațiilor pur și simplu așteaptă să fie organizați, conduși, coordonați, motivați și supravegheați în moduri considerate raționale și potrivite în cadrul culturilor din care fac parte. În caz contrar, soluțiile organizaționale și manageriale vor fi respinse sau nu-și vor putea demonstra eficiența, fiind catalogate ca neraționale, inadecvate sau chiar incompetente.

De altfel, între culturile naționale pot exista deosebiri uriașe în ceea ce privește conținuturile concrete conferite conceptelor de raționalitate, rezonabilitate, adecvare, fezabilitate, utilitate, eficiență, oportunitate, competență și altele asemenea care descriu calitatea intervențiilor manageriale. Ce este catalogat alb într-o cultură poate fi considerat negru în alta. În interiorul fiecărei culturi se formează consensuri tacite referitoare la lucrurile considerate bune sau rele, potrivite sau nepotrivite, permise sau interzise, corecte sau incorecte, respectuoase și nerespectuoase, salutare sau blamabile, responsabile sau iresponsabile etc. Aceste consensuri tacite furnizează, la rândul lor, baza pentru elaborarea unor norme și reguli informale care reglementează relațiile dintre oameni, conduitele lor în varii situații, tiparele mentale dominante, modalitățile pregnante de abordare a problemelor și de realizare a lucrurilor în viața de zi cu zi a membrilor unei culturi. Acțiunea acestei baze reglementative informale pătrunde adânc și puternic în inima organizațiilor și nici managementul nu se poate sustrage efectelor ei. Principalul motiv este că, oriunde în lume, organizațiile sunt constructe umane, grupuri de oameni care comunică și cooperează ordonat în vederea atingerii unor obiective comune. Caracteristicile „materialului uman” din care sunt construite impregnează și determină particularitățile de structurare și funcționare a organizațiilor.

Culturile se pot exprima explicit, inclusiv prin tehnicile de management preferate de organizațiile pe care le găzduiesc. Însă o cultură națională se exprimă mai ales în moduri implicite, fără ca purtătorii ei – membrii organizației – să-și dea seama de aceasta. Cultura națională se găsește în capul membrilor care o împărtășesc. Ei o interiorizează. Totuși, cultura există și independent de aceștia. Obiectivele, strategia, structurile, procesele, tehnicile și metodele organizației sunt impregnate de nuanțe culturale. Observați numai indicatorii reținuți de managementul unei companii în scopul controlului performanței operațiunilor curente! Acești indicatori relatează mult mai multe lucruri despre valorile reale – elementele apreciate ca fiind importante – la care aderă membrii organizației decât declarațiile publice ale managerilor făcute în ședințele cu angajații. Sau aruncați o privire asupra criteriilor de evaluare, recompensare și promovare a personalului. Ele ne oferă o mulțime de indicii sugestive despre lucrurile considerate merituose, despre factorii care se crede că aduc succesul, despre mobilurile interne care animă conduitele membrilor culturii etc.

Este extrem de ușor de observat că țările dezvoltate economic au reușit de asemenea să-și structureze un profil managerial bine definit. Țările bogate sunt, fără vreo excepție, țări bine conduse și mă refer nu numai la calitatea politicilor publice, ci în special la performanța managementului organizațional. În aceste țări, managementul a reușit să se transforme într-o forță autentică, care, împreună cu resursele materiale și naturale, capitalul financiar, infrastructura și desigur capitalul uman, alimentează progresul economic. Se poate afirma că managementul profesional acționează aidoma unei „mâini vizibile” care organizează și coordonează celelalte resurse și capacități, orientând utilizarea lor spre eficiență maximă. Numai că fiecare țară dezvoltată a reușit să descopere propria „formulă originală” sau propria „cale” în materie de management, chiar dacă mondializarea împinge către uniformizarea și omogenizarea tehnicilor manageriale.

Țările Europei de Nord sunt bine cunoscute pentru așa-numitul „management scandinav”. Managementul japonez este și el de notorietate mondială. Același lucru se poate spune și despre managementul american, managementul german, managementul francez etc. etc. Aceste țări au reușit să elaboreze propriul stil de management – o sinteză de tehnici și abordări, care s-au coagulat în modele unitare, integrate și, cel mai important aspect, funcționale. Modelele naționale de management și-au demonstrat eficacitatea în contextul societăților în care au apărut deoarece principiile și metodele care au stat la baza lor sunt perfect armonizate cu valorile și mentalitățile ce caracterizează acele culturi. În alți termeni, nu există discordanțe axiologice și ideologice majore între schemele și soluțiile manageriale aplicate efectiv, pe de o parte, și modurile de percepție, gândire

și simțire ce îi caracterizează pe membrii culturilor. Politicile și practicile care rezultă din modelele naționale de management sunt, așadar, compatibile cu felul normal de a fi și de a se comporta al celor mai mulți reprezentanți ai acelor culturi.

Relațiile în interiorul trinomului „dezvoltare economică – management performant – cultură națională” nu sunt întâmplătoare și nici simple raporturi de corelație. Aceste trei elemente sunt co-dependente, între ele încheându-se relații de cauzalitate reciprocă. Țările care au obținut avansuri economice sistematice au reușit de asemenea să identifice în propriile culturi trăsături distinctive pe care să clădească modele manageriale fiabile, orientate spre performanță sustenabilă. Considerăm că în sânul oricărei culturi naționale pot fi depistate și valorificate corespunzător asemenea „valori de excelență” – caracteristici culturale care susțin un etos al muncii sănătos, mobilizează talentele umane, stimulează inițiativa, facilitează asociativitatea și cooperarea etc. etc. Pe de altă parte, aceste modele au constituit sursa atât a unor politici guvernamentale rezonabile, cât și a unor comportamente microeconomice raționale, generatoare de performanțe de calitate. Iar succesul economic durabil a reafirmat valorile din care s-a inspirat.

Nu există o soluție unică sau universal valabilă pentru reușita economică a unei țări, comunități sau firme. Fiecare țară, zonă sau firmă trebuie să-și inventeze propriul drum întrucât diferă nu numai sub aspectul condițiilor economice inițiale, al facilităților de dezvoltare la care au acces sau al sprijinului extern, ci și din punctul de vedere al factorilor culturali endogeni. Ultima dimensiune a dezvoltării economice – cea culturală – este decisivă pentru cristalizarea modelului național de management, iar în lipsa unui model de acest gen progresul economic nu ni se pare posibil cel puțin pe termen lung. Acolo unde acest lucru nu a fost perceput clar, iar ezitarea și nehotărârea în definirea soluțiilor manageriale originale a persistat, performanța economică, chiar dacă a fost înregistrată în anumite momente de timp, a avut în ansamblu un caracter provizoriu și nu a putut fi stabilizată. Cazul României este edificator în acest sens.

Afirmăm mai sus că ceea ce se întâmplă zilnic în interiorul unei organizații este condiționat de valorile și credințele împărtășite de membrii acesteia. Însă cultura țării nu este singura determinantă culturală a comportamentelor organizaționale. În interiorul fiecărei organizații acționează mai multe forțe culturale, unele influențate ele însele de cultura națională, iar altele independente de aceasta. Să ne gândim în primul rând la cultura organizațională – ansamblul de valori, credințe, norme și reacții tacite ale membrilor specifice în exclusivitate unei organizații anume.

Cultura organizațională se formează inclusiv sub impactul culturii naționale, existând desigur și alte influențe pe care le captează.

Relația dintre cultura țării și cultura organizațională este una fundamentală, de aceea este extrem de importantă înțelegerea corectă a particularităților fiecăreia. În afară de aceasta, în interiorul organizației poate fi identificat un mozaic de efecte culturale oarecum independente de cultura țării și chiar de cultura organizațională. Aceste efecte pot fi produse de cultura sectorului de afaceri sau culturile departamentale / divizionale regăsite în cadrul organizației. Acest melanj cultural generează sub-culturi socio-profesionale (ale muncitorilor, funcționarilor, supraveghetorilor, managerilor mijlocii sau managerilor de top) și sub-culturi funcționale (producție, vânzări, logistică, IT, activitatea financiar-contabilă, resurse umane, cercetare-dezvoltare etc.). Unele dintre valorile vehiculate de aceste sub-culturi pot fi coerente între ele în timp ce altele sunt conflictuale. Perceperea exactă a tuturor acestor straturi culturale ale organizației și a raporturilor lor cu cultura țării este esențială pentru un management echilibrat și responsabil.

II. DE LA CULTURA ȚĂRII LA CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

Cultură de câmp, cultură civică, cultură-pop, cultura societății, cultură organizațională ... În zilele noastre cuvântul cultură a dobândit accepțiuni pe cât de numeroase pe atât de diferite. Cultura este unul dintre acele „cuvinte valiză” suficient de largi semantic pentru a putea fi utilizate într-o manieră multiplă. Prin analogie cu ideea de cultură a societății, obiect de studiu al etnologiei și antropologiei, în prezent discutăm și despre cultura organizației. În felul acesta, organizația este considerată o microsocietate particulară.

Etnologii și antropologii recurg la noțiunea de cultură pentru a caracteriza civilizația unor colectivități și grupuri sociale distincte. A trăi într-o societate umană înseamnă a te supune unui ansamblu de reguli de conduită. Aceste reguli stabilesc ceea ce trebuie zis sau făcut și ceea ce nu trebuie zis sau făcut în diferite circumstanțe, care includ cele mai anodine și banale situații cotidiene (cum să saluți atunci când te întâlnești cu cineva, bunăoară), dar și situațiile excepționale (nașterea, căsătoria, doliul și alte asemenea). Noțiunea de cultură se opune noțiunii de natură. Ambele noțiuni alimentează din plin dezbaterile filozofice și ideologice privind partea ce revine naturalului și culturalului în viața unei societăți și în determinarea comportamentelor sociale.

Încercarea de a sintetiza diferitele semnificații ale noțiunii de cultură într-o singură definiție ar reprezenta practic o misiune imposibilă. Cu toate acestea, putem identifica un anumit număr de puncte comune în toate aceste semnificații:

- O cultură furnizează modele, norme de conduită, stiluri de viață și soluții la probleme.
- O cultură se exprimă cel mai adesea în moduri implicite.
- O cultură este împărtășită de tot grupul sau de o parte a acestuia.
- O cultură este produsul istoriei grupului și se transmite în timp.
- Unei culturi îi corespund diferite manifestări simbolice (ritualuri, eroi, mituri, tabu-uri etc.).

Caracteristicile amintite se regăsesc și în cadrul culturii unei țări / societăți și la nivelul culturii organizaționale.

La fel ca societățile tradiționale, studiate de etnologi, și organizațiile, în acord cu realitățile lor umane, sociale și istorice, își generează propriile culturi. Fiecare dintre noi a avut mai mult sau mai puțin conștient experiența culturilor organizațiilor din care face parte. „Cum se procedează aici pentru a ...?” O mare parte din răspuns relevă din dimensiunea culturală a organizației. Cum oare se îmbracă lumea la noul meu serviciu? Clasic sau după ultima modă? Este bine să lași deschisă ușa biroului sau aceasta trebuie închisă? Cum ne adresăm șefului și colegilor? Îi putem oare „tutui”? Începând cu ce funcție ai dreptul la un fotoliu din piele, la un loc în parcare rezervat, la o mocheta în birou etc? Ce ton, ce stil și ce mod de prezentare trebuie adoptate atunci când redactezi o notă de serviciu sau un raport solicitat de superiorii ierarhici? Această listă de întrebări poate fi continuată pe multe pagini fără a epuiza însă subiectul.

Cultura organizației se exprimă în și printr-o mulțime de semne și detalii, unele foarte discrete. Cu trecerea timpului, aceste semne și detalii sunt interiorizate și asimilate atât de profund de către membrii organizației încât utilizarea lor este operată aproape inconștient. Managerii și angajații organizației de cele mai multe ori nici nu-și dau seama că sunt condiționați cultural într-un anumit mod. Desigur, unele manifestări ale culturii organizației pot părea superficiale, cum ar fi de exemplu limbajul folosit, stilul vestimentar sau titulaturile din organigramă, însă cele mai importante trăsături culturale sunt bine „camuflate” și ancorate în straturile adânci ale realității organizaționale. În pofida acestui fapt, ele nu sunt mai puțin reale, determinând marea majoritate a deciziilor și actelor, începând cu cele de rutină și terminând cu cele strategice.

Cultura organizațională reprezintă un ansamblu de valori, credințe și norme comportamentale evidente pentru și împărtășite de către membrii organizației. Elementele culturii organizaționale sunt interconectate și se manifestă prin producții materiale și simbolice: simboluri, mituri / folclor organizațional (anecdote, povestiri, eroi etc.), tradiții și obiceiuri (sărbători, tipicuri, rituri etc.), limbaje, ideologii, logo-uri, sloganuri, arhitectura sediilor și decorațiunile acestora, coduri vestimentare, mesajele comunicării instituționale etc. etc. Dimensiunea culturală a organizației se construiește de-a lungul parcursului istoric al acesteia, ca răspuns la provocările și problemele abordate. Evidențele care compun cultura organizațională sunt extrem de numeroase și se află pretutindeni în spațiul organizației, constituind o „paradigmă” sau, în termeni mai simpli, o viziune asupra lumii sau, mai exact, modul în care membrii organizației își reprezintă mediul și interacțiunile cu acesta, afacerea, omul, relațiile interpersonale interne etc. Această paradigmă generează o anumită logică a funcționării organizației,

determinând felul în care sunt făcute lucrurile, realizată munca, luate deciziile, tratați oamenii, exercitată puterea etc.

Cum anume o valoare, credință sau normă devine o evidență, transformându-se în trăsătură culturală? Este un proces de selecție, operat în unele cazuri conștient, iar în altele la întâmplare. Succesul repetat al unei soluții la o problemă sau un grup de probleme asemănătoare este condiția de bază pentru crearea unei evidențe. Valorile, credințele și normele comportamentale constituie premise ale soluțiilor. Dacă o soluție reușește repetat, atunci și valorile sau credințele pe care s-a fundamentat soluția respectivă se fixează și devin repere pentru comportamentele viitoare. Treptat, aplicarea acelei valori sau credințe începe să acționeze ca un reflex, fără ca membrii organizației să-și mai amintească de sau să se gândească măcar la cauzele și resorturile care au stat la originea comportamentului. Cultura este ceea ce rămâne în mințile și în sufletele membrilor organizației atunci când restul este uitat!

Totuși, cultura nu-i transformă pe membrii organizației în roboți, determinându-le mecanic și prescriindu-le total comportamentele. Cultura organizațională acționează prin condiționarea dispozițiilor mentale, cognitive, afective, sociale, morale etc. ale indivizilor, mai curând sugerându-le anumite linii comportamentale. Astfel, evidențele care alcătuiesc cultura mai mult prestructurează decât determină strict comportamentele organizaționale. Managerii și angajații nu sunt „sclavii” culturii organizației lor, oricât de puternică nu ar fi aceasta.

În afară de cultura țării și istoricul organizației (evenimente de tot felul prin care aceasta a trecut), cultura organizațională este influențată și de factori ca mărimea și vechimea organizației, particularitățile sectorului de activitate, tipul de sarcini și probleme curente, natura resurselor și tehnologiilor cheie, calificările profesionale și profilul uman al membrilor. Un impact cu totul aparte asupra culturii organizaționale îl exercită fondatorii și proprietarii organizației, liderii de opinie interni și personajele care dețin puterea. Sursele puterii reale și modul de distribuție a acestora reprezintă importante forțe care modelează cultura organizațională.

Cel mai interesant lucru este că în orice organizație pot fi depistate mai multe „curențe culturale”. Cu cât organizația este mai mare și mai complexă cu atât această tendință de diferențiere culturală este mai accentuată. Avem culturi sau sub-culturi distincte ale unităților funcționale, ale unităților de afaceri, ale diferitor categorii de angajați, culturi care interacționează uneori într-o manieră antagonistă, alteori coerent. Așadar, organizația reprezintă un mozaic cultural. În organizațiile care desfășoară activități / afaceri diversificate, sub-culturile diferitor unități pot varia

într-atâta încât am putea discuta nu despre o cultură organizațională, ci despre culturile acelei organizații.

Prima condiție a eficacității unei structuri organizatorice poate fi enunțată în felul următor: sunt performante acele organizații care reușesc să respecte relația „caracteristici structurale – exigențe ale mediului” pentru toate unitățile și elementele structurale. Cu cât exigențele de mediu ale diferitor unități structurale sunt mai variate, cu atât mai diferențiate trebuie să fie și caracteristicile structural-organizatorice ale acestor unități. Așadar, structura organizatorică nu poate fi abordată într-o manieră monolită. Totuși, elementele structurale distincte au nevoie de un mecanism de coordonare în vederea integrării și sincronizării activităților lor. Practica a demonstrat că procesul de coordonare fie și numai a două unități diferențiate este destul de dificil. Evident, cu cât mai mare este numărul unităților cu atât gradul de dificultate a coordonării este mai ridicat. Acum vom introduce cea de-a doua condiție de eficacitate, strâns corelată cu prima: pentru a rezolva problema coordonării, organizațiile performante se dotează cu proceduri de integrare comparabile ca diversitate cu nivelul de varietate structurală și, implicit, cu nivelul de varietate a mediului. Este legea varietății necesare formulată de Ross Ashby. Aplicarea acestei legi presupune folosirea unor mijloace de coordonare și integrare multiple.

Concluziile de mai sus privind structura pot fi transferate la sub-culturile organizației. În conformitate cu cea de-a doua condiție a eficacității, nu este nici rău și nici bine la modul absolut dacă există o diferențiere culturală între unitățile ce formează organizația. În anumite împrejurări, diferențierea culturală a organizației se poate transforma într-o prolifică sursă de avantaje competitive. Ori de câte ori se observă o diferențiere accentuată între sub-culturile aceleiași organizații este nevoie de introducerea unor modalități de integrare importante. Prin definiție, cultura organizațională funcționează ca un factor de coeziune între unități și membri, dar de una singură ea nu este suficientă pentru a menține unitatea și coerența internă a organizației. În acest fel, pentru a ține la un loc și a asigura funcționarea convergentă a unor unități caracterizate prin sub-culturi foarte diferite se impune dezvoltarea unor mecanisme integratoare viguroase, care să controleze eficient tendințele „centrifuge” generate de aceste sub-culturi distincte. Însă acest mecanism integrator trebuie să funcționeze pe principii confederative (menținerea identității și specificului unităților, dar nu în detrimentul integrității ansamblului organizațional) și nu în sensul centralizării, uniformizării și suprimării autonomiei unităților.

Faptul că noțiunea de cultură organizațională a pătruns în lumea managementului în anii 80 ai sec. XX nu înseamnă nicidecum că până atunci organizațiile nu au avut culturi, ci că, odată cu modificarea semnificativă a

regulilor jocului concurențial, cultura a devenit pertinentă pentru management. De ce? Există cel puțin patru motive majore complementare: diferențierea competitivă, coeziunea internă, schimbarea strategică și compatibilizarea organizațiilor.

Globalizarea afacerilor și intensificarea schimburilor economice între țări a determinat uniformizarea tehnicilor de management și fabricație. Companiile din toate colțurile lumii recurg la metode de organizare și gestiune tot mai asemănătoare. Aceste tehnici apar inițial într-o anumită țară, dar sunt rapid copiate și difuzate. Extrase în grabă din contextul cultural în care au fost elaborate, ele nu se prind în numeroase cazuri pe meleaguri străine. Am văzut mai devreme cazul sistemului japonez *kanban*. Același lucru se poate afirma și despre rateurile înregistrate de tentativa de introducere a *cercurilor de calitate* în Franța sau despre insuccesul sistematic al *stilului participativ-colegial de management* în România etc. Cu toate că firmele de oriunde din lume sunt similare sub aspectul obiectivelor generale urmărite, structurilor și proceselor, tehnologiilor și resurselor folosite, calificărilor umane etc. ele diferă substanțial din punctul de vedere al culturilor dezvoltate. Cultura organizațională este prin definiție ceva irepetabil, propriu doar unei anumite organizații deoarece este consecința istoriei particulare a acelei organizații și a contextului cultural mai larg în care s-a format și a evoluat organizația respectivă. În această ipostază, cultura organizațională se prezintă ca una dintre cele mai importante surse reale de diferențiere concurențială. Într-un context concurențial globalizat, companiile își consolidează propriile culturi pentru a se diferenția favorabil de principalii competitori. În măsura în care este adaptată la mediul său economic și cultural mai larg, cultura organizațională, extrem de dificil de imitat, îi conferă unei companii avantaje concurențiale durabile.

În contextul concurențial dinamic și global de astăzi, capacitatea de adaptare rapidă la schimbările mediului facilitează ocuparea unor poziții câștigătoare pe piață. Aceasta este însăși esența flexibilității unei organizații. O bună parte din companii încearcă să devină mai suple prin abandonarea modului de organizare „parcelat” funcțional și vertical, adoptând structuri mai „plate”, care stimulează comunicarea transfuncțională. Tot mai frecvent, procedurile și regulile devin sinonimele rigidității și lentorii și nu a unei integrări eficiente. Companiile competitive își privesc propriile culturi organizaționale, generatoare de coeziune, ca pe o modalitate de coordonare mult mai flexibilă ca cele utilizate în trecut. Una dintre caracteristicile „companiei post-industriale” este integrarea și gestiunea prin cultura organizațională și mai puțin pe baza unor sisteme formale. Or, acest mod de administrare a afacerii implică simplificarea structurilor și recunoașterea

unei autonomii largi a unităților organizatorice și a angajaților. O cultură organizațională puternică devine mijlocul preferat de obținere a cooperării necesare între lucrătorii ce provin din unități distincte ale organizației.

Aproximativ până în anii 70-80 ai sec. XX, companiile se schimbau și gestionau schimbări, fără îndoială, numai că aceste schimbări vizau componente izolate ale sistemelor de afaceri și niciodată sistemele de afaceri în ansamblul lor. Aceste schimbări, de regulă reduse ca anvergură, se înscriau întotdeauna într-o anumită logică, cea a volumului și productivității. În contextul concurențial actual, unele schimbări continuă să se subordoneze acestei logici însă altele, din ce în ce mai numeroase și tot mai radicale, vizează însăși modul de concepere a sistemelor de afaceri. În prezent, schimbările afectează concomitent toate funcțiile unei companii. Noua logică a schimbărilor organizaționale, în comparație cu cea veche, se distinge prin:

- La nivelul strategiei de afaceri are loc plasarea în centrul atenției a preferințelor și intereselor clientului, fapt care obligă la reșezarea priorităților dinspre exigențele fabricației / execuției spre cerințele domeniului comercial.
- Fabricația / execuția însăși și-a modificat principalele criterii de eficiență de la productivitate și ritmicitate la calitate și flexibilitate.
- În domeniul managementului resurselor umane se observă transferul de la logica postului de muncă la logica competențelor și expertizei.
- Structurile organizatorice se reconfigurează prioritar pe criteriul proceselor și proiectelor și mai puțin pe criteriul ierarhic și departamental.

Schimbarea logicii necesită evoluția culturii organizaționale. Care este cauza? În primul rând, pentru că în organizații problemele sunt percepute, iar soluțiile explorate în interiorul „frontierelor cognitive” fixate de cultura organizațională. Pentru a schimba logica este nevoie de a privi lumea altfel, cu ajutorul altor „lentile”. În al doilea rând, cultura reprezintă unul dintre sub-sistemele organizației. Ca sistemul să se schimbe, este necesară schimbarea sub-sistemelor acestuia, inclusiv a culturii. Aceasta este una dintre proprietățile sistemice fundamentale ale organizației. Întrucât cultura are un caracter imaterial, intangibil și adesea insesizabil explicit, discuțiile despre ea încep, de regulă, atunci când se pune problema unor schimbări organizaționale majore. Așa se face că, în organizații, schimbarea înseamnă mai întâi de toate schimbarea culturii organizaționale.

Globalizarea are și alte efecte decât uniformizarea tehnicilor manageriale. Recentrarea pe activitățile de bază, delocalizarea,

externalizarea și regruparea companiilor în rețele de creare a valorii se situează în chiar inima strategiilor de afaceri. Operațiunile de fuziune și achiziții, atât de dese în prezent, nu sunt, totuși, întotdeauna la înălțimea așteptărilor celor care le inițiază. Diferențele în culturile organizaționale ale companiilor constituie una dintre cele mai frecvente cauze ale acestor eșecuri. Organizațiile reprezintă sisteme, iar unificarea a două sau mai multe sisteme într-unul singur, pentru a fi realmente eficientă, trebuie realizată astfel încât să producă sinergii, adică efecte de multiplicare a capacităților individuale, potențarea reciprocă a părților și mai ales apariția unor proprietăți sistemice noi. Un proces de fuziune-achiziție necesită, așadar, asigurarea coerenței între principalele sub-sisteme (obiective, structuri, procese, tehnici și tehnologii, cultură organizațională) ale companiilor implicate, care intenționează să devină parteneri și care poate până în acel moment au fost concurente. Totuși, compatibilitatea culturilor organizaționale este rareori diagnosticată înainte de demararea procedurilor de fuziune-achiziție. În cazul unor incoerențe culturale prea mari, aspect care devin evidente chiar și numai după câteva săptămâni sau luni de la antamarea parteneriatului, atunci când echipele încep să lucreze împreună, șocurile resimțite și de angajați și de acționari pot fi teribile.

Un mare număr de lucrări despre cultura organizațională sunt prea normative: există culturi „câștigătoare” și culturi „perdante”; organizația trebuie să aibă o cultură „bună” (compusă din valori cum ar fi profitul, clientul, calitatea, respectul pentru ceilalți etc. și din credințe precum „oamenii sunt cel mai important activ al organizației” sau „clienții sunt cei mai valoroși parteneri ai noștri” etc.) pentru a obține de la angajați comportamentele necesare, adică conforme cu obiectivele de performanță ale organizației; încă și mai bine dacă o cultură organizațională este „puternică”, respectiv dacă este împărtășită de un număr cât mai mare de membri ai organizației. Având o cultură „bună” și „puternică”, angajații vor privi lumea prin aceleași „lentile” ca și managementul, iar divergențele și conflictele din sânul organizației vor dispărea. O lume perfectă!

Într-adevăr este o lume perfectă, dar care poate exista numai în cărți. Aceste principii, prea simple pentru a fi realmente utile, nu rezistă la proba faptelor. Cultura organizațională nu este un obiect pe care managerii să-l poată modela după poftele lor. Managerii nu sunt atotștiutori și omnipotenți, deși mulți dintre ei se consideră așa. Într-o organizație, managerii nu controlează și nu stăpânesc absolut toate lucrurile oricât de centralist și „expansionist” nu ar fi stilul lor. Cultura organizațională este unul dintre aceste lucruri. Ea reprezintă mai curând o realitate organizațională de care managerii trebuie să țină cont, o condiție de care se poate beneficia, o constrângere ce nu poate fi omisă din calcule etc. și nu un instrument sau