

Cultura organizațională

Importanța conceptului de cultură organizațională

Cultura unei organizații este definită ca sistem de credințe și valori comune care se dezvoltă în organizație și orientează conduita membrilor săi. Această cultură, denumită și cultură corporativă, oferă înțeles și direcție conduitei zilnice a membrilor organizației. Ea întărește credințele comune, încurajează membrii organizației să depună eforturi pentru realizarea obiectivelor organizației. De o și mai mare importanță este faptul că această cultură organizațională poate deveni un avantaj competitiv dacă sprijină strategia firmei și dacă este adaptată în așa fel încât să răspundă solicitărilor din mediul extern al organizației (Jaradat, 2003, pp.69-70).

Specialiștii acordă o importanță deosebită culturii organizaționale, considerând-o esențială pentru reușita organizației. Culturile puternice influențează membrii organizației în așa fel încât aceștia să conlucreze în beneficiul organizației: acele organizații care au reușit în afaceri au culturi puternice, care le permit un grad mare de adaptabilitate la mediul extern și un ritm susținut de optimizare/îmbunătățire în sfera lor de activitate.

În ansamblu, există două niveluri de cultură organizațională, cel vizibil sau exterior și cel din profunzime, din interior. Nivelul exterior se observă în codul vestimentației la locul de muncă, în modul în care sunt aranjate birourile, în modelul comportamental existent în organizației, în modul în care angajații firmei își tratează clienții. Cultura organizațională se regăsește în următoarele elemente ale vieții organizaționale:

- istorioarele – relatările despre evenimente și personaje importante
- eroii – managerii foarte performanți, fondatorii
- ritualurile – evenimentele specifice din viața firmei
- simbolurile – steagurile, sigla - (Jaradat, 2003, p. 70)

Nivelul profund, din interior, al culturii organizaționale, constă din valori ce stau la baza credințelor care influențează comportamentul și dau naștere la aspecte ale culturii exterioare.

Aceste valori sunt esențiale pentru cultura unei organizații puternice și deseori sunt făcute publice în declarații oficiale de misiune și scop. Aceste valori se stabilesc și se mențin de către managerii organizației: ele trebuie să îndeplinească cel puțin 3 criterii de influență în organizație:

1. relevanța
2. deschiderea
3. forța

Aceste valori li se conferă și o valoare simbolică în timp: simbolurile se traduc în “metafore” specifice organizației, în limbaj specific care utilizează aceste valori pentru a descrie evenimente, performanță, clienți și concurență. Managerii utilizează toate aceste elemente în limbajul lor, pentru a păstra și menține cultura organizațională, cât și pentru a contribui la menținerea, îmbunătățirea imaginii firmei. O organizație poate fi identificată prin cultura ei.

Asupra culturii organizaționale o mare influență o exercită mediul extern al organizației. O cultură organizațională puternică ajută organizația să se adapteze la mediul extern. Managerii au un rol important în păstrarea, menținerea, modelarea culturii corporative prin atitudinea lor, care poate determina adaptabilitatea/inadaptabilitatea culturii organizaționale la mediul extern.

Într-o organizație ce are o cultură adaptabilă, managerii acordă atenție tuturor elementelor, mai ales clienților, inițiază schimbarea când aceasta servește intereselor organizației, chiar dacă își asumă riscurile aferente unei asemenea schimbări. Spre deosebire de aceasta, într-o organizație ce are o cultură inadaptabilă, managerii au tendința de a se comporta izolat: ei nu-și schimbă strategiile pentru a se adapta situațiilor sau pentru a avea un avantaj asupra schimbărilor din mediul de afaceri. (Jaradat, p.73, 2003).

De altfel, organizația angajează persoane care se potrivesc culturii lor: angajații care în mod frecvent se îndepărtează de cultura organizațională sunt eliminați. Aceasta nu este singura modalitate de a menține o cultură. Metodele cele mai adecvate pentru a păstra cultura organizațională sunt considerate următoarele:

- modul de reacție a managerilor, mai ales a celor de vârf, la crizele de apar în organizație;
- modelarea, învățarea managerilor;
- criteriile de alocare a recompenselor;
- criteriile de angajare, promovare, eliminare din organizație;
- ceremoniile, evenimentele festive din organizație.

Toate aceste metode de menținere a culturii organizaționale pot duce însă și la schimbarea ei. Cum poate fi schimbată cultura organizațională ? Pot fi enumerate următoarele metode:

- schimbarea obiectivelor conducerii;
- schimbarea modalității de rezolvare a situațiilor critice;
- schimbarea tuturor metodelor enumerate mai sus.

Reușita într-o asemenea schimbare depinde de înțelegerea culturii anterioare, sprijinirea angajaților cu idei pozitive, sprijinul acordat angajaților în desfășurarea activităților lor pentru mărirea eficienței. Toate metodele pot asigura desfășurarea unui proces de schimbare care durează de obicei de la 5 la 10 ani.

Abordarea analitică a culturii organizaționale

Pentru a avea un cadru de analiză a conceptului de cultură organizațională și pentru a identifica implicațiile ei practice, s-au elaborat mai multe modele: un model este cel al profesorului Charles Handy, din cartea sa intitulată *Understanding Organizations* (1985), model legat de cele patru ideologii identificate de Roger Harrison: cultura de tip putere, cultura de tip rol, cultura de tip persoană și cultura de tip putere.