

# Cultura organizațională în contextul globalizării

■ MIHAI COVACI

[„Hyperion“ University of Bucharest]

## Abstract

*Organizational culture is crucial in maintaining the effectiveness of an organization. Globalization, under ubiquitous appearance, influences the behavioral managerial and valuable substrate of existing organizations. Taken extended sense, organizational culture is a collective mental programming that distinguishes the members of an organization to another. In this context, globalization can be focused on identifying those scheduling algorithms that avoid as many „bugs“ or to identify the components of an organizational culture in which to develop a syntropy framework, components considered stabilizing but which can slow or prevent the continuous and sustainable development.*

## Keywords

culture; organization; globalization; management; synergy

## Cadrul conceptual

Organizațiile sunt o variabilă constantă a societății umane și o constantă indispensabilă într-o societate globalizatoare. Fiecare act al nostru este dependent de organizații. Indiferent de tipul acțiunii (serviciu, caritate, luări de poziții, atribuțiuni diverse) acestea depind de existența organizațiilor. Suntem într-o inconștientă dependență de organizații. Organizațiile ne ghidează viața, ne pregătesc pentru viață, ne condiționează, ne inspiră și practic ne acompaniază viața. Organizațiile acționează sistematic în viețile noastre și suntem în permanență membrii unei organizații. Organizațiile au prezență ușor insinuantă care tinde să domine societatea chiar fără a lăsa impresia că vor s-o facă.

Analizii au propus o multitudine de definiții legate de ce este și ce înseamnă organizația. Definițiile organizațiilor sunt dependente de evoluția domeniilor de cercetare, de apariția unor noi domenii interdisciplinare, de schimbarea formelor organizaționale existente etc. Limitările impuse de anumite definiții pot induce idei parțial validate de realitatea socială. Definițiile existente pot fi sistematizate sau reunite sub anumite cadre ale definițiilor. În acest context, organizația reprezintă grupuri structurate sau o unități sociale centrate pe anumite obiective specifice.

O definiție care surprinde chintesenta organizațională este aproape imposibil de formulat datorită scopurilor existenței, diversității, complexității și adaptării permanente la mediul tehnologic „nici în literatura consacrată analizei organizaționale nu vom găsi o modalitate unică de raportare la organizații și cu atât mai puțin ne putem aștepta la o definiție unitară sau acceptată de toți analiștii. Pe de o parte se poate constata un specific al definițiilor în funcție de perspectiva, fie ea sociologică, ecologică, economică, a psihologiei sociale etc., din care sunt analizate organizațiile. Pe de altă parte, însăși evoluția analizei organizaționale a consacrat noi modalități de definire a organizațiilor, în funcție de contribuțiile aduse de-a lungul timpului de diferitele cercetări teoretice și practice”<sup>1</sup>.

Organizațiile pot fi considerate preponderent sisteme deschise adaptative dar parțial și sisteme închise. Organizațiile sunt un sistem deschis prin faptul că interacționează cu mediul în care își desfășoară activitatea. Ca exemple din această categorie de organizații pot fi enumerate școlile, corporațiile, spitalele, bisericile etc. Organizațiile ca sisteme complet închise au o mică probabilitate de existență deoarece propriile structuri și mentalități vor fi tributare vectorilor din mediul unde își desfășoară activitatea. De aici rezultă că organizația trebuie analizată în propriul context unde se creează sinergie sau breșe culturale de influențare reciprocă și deci nu putem admite existența unui sistem complet închis.

Cultura organizațională este considerată a fi „forța” invizibilă din spatele lucrurilor ușor observabile și tangibile dintr-o firmă, este energia socială ce determină oamenii să acționeze. Putem compara cultura organizațională a unei firme cu personalitatea unui individ, ce întrunește o serie de aspecte vizibile și mai puțin vizibile, dar care furnizează viziunea, sensul, direcția și energia necesare pentru evoluție<sup>2</sup>.

În viziunea lui Hofstede, culturile organizaționale au pătruns în fiecare colț al societății noastre. Asemănător cu softurile computerelor, cultura funcționează ca un software mental pentru om, și în același timp joacă un rol important în modul nostru de a simții, gândi și de a acționa<sup>3</sup>. Cultura organizațională reprezintă personalitatea organizației, felul în care ea funcționează. În termenii limbajului neacademic, cultura organizațională poate fi înțeleasă prin „cum facem noi lucrurile pe aici”.

Globalizarea înțeleasă ca și teorie „sugerează că cultura globală este promovată de o serie de dezvoltări sociale și culturale... apariția unor patternuri globale ale consumului și consumerismului; cultivarea unor stiluri de viață cosmopolitane” iar „globalismul presupune o nouă conștiință a lumii ca spațiu unitar”<sup>4</sup>. Globalizarea poate apărea ca un fenomen care se desfășoară la nivel macro și ușor distant. De facto, fenomenul se manifestă ca o problemă la nivel micro care are un impact asupra vieții de zi cu zi. Identitatea și exprimarea experienței culturale sunt condiționate de vastul proces al globalizării.

Termenul „globalizare” a fost dezvoltat pentru a sublinia realitățile lumii noastre, și anume: internaționalizarea piețelor de bunuri și servicii, precum și apariția și proliferarea de companii multinaționale implicate în dezvoltarea comprehensivă a spațiilor financiar, de producție, marketing și management. Procesele globalizării sunt o componentă vitală a economiei mondiale contemporane care astfel determină modalitatea de abordare a socialului și a resursei umane.

1 Mihaela Vlăsceanu *Organizațiile și cultura organizării* (București: Editura Trei, 1999), 34.

2 Marian Năstase, *Cultura organizațională și managerială* <http://www.biblioteca.digitala.ase.ro/biblioteca/paginaz.asp?id=cap1> accesat în data de 14.10.2014.

3 <http://www.idemployee.id.tue.nl/g.w.m.rauterberg/lecturenotes/DG000%20SCA/Cultures%20and%20Organizations.Hofstede.EBS.pdf> accesat în data de 16.10.2014.

4 Gordon Marshall, *Oxford Dicționar de Sociologie* (București: Editura Univers Enciclopedic, 2003), 627-628.

## Cum influențează globalizare cultura organizațională?

În contextul actual, organizațiile contemporane alături de economia contemporană sunt abordate ca un tot unitar. Organizațiile nu pot exista izolate, nu poate supraviețui în afara unei rețele mai extinse stabilită la toate nivelurile iar scopul existenței lor este „pentru a servi necesităților oamenilor (și nu invers)”<sup>5</sup>. Economia mondială și implicit organizațiile sunt privite ca un sistem unitar, ca un întreg compus din părți mai mici sau mai mari, mai mult sau mai puțin dezvoltate. Astfel o parte din deciziile locale trebuie luate în funcție de tendința generală impusă de procesele globalizării.

Cultura organizațională suportă influențe masive din interacțiunea care se creează între state, organizații (corporații), persoane aflate în mobilități de serviciu cu influențe și trăsături culturale diferite. Societatea noastră este martora unei sinergii concentrate pe stabilirea unor elemente culturale ce au un caracter de universalitate și de uniformizare fără să țină cont de specificul unei anumite zone geografice sau a unui anumit grup local. În situația dată, factorii decidenți din cadrul structurilor organizatorice își vor trata organizația și cultura organizațională proprie, asemenea unei piese într-un mozaic multinațional. Lumea este privită ca o sursă de potențial nelimitat cu noi furnizori și noi produse într-un cadru menit să amplifice competitivitatea organizațională. „Globalizarea este profitabilă pentru corporațiile multinaționale care integrează în rețelele proprii sistemele de producție internațională.”<sup>6</sup>

Într-o anumită organizație, propria cultura este identificabilă cu personalitatea umană. Canalele ei de transmitere sunt variate, în funcție de tipul sistemului prezent, cum ar fi: o ținută specifică, reguli nescrise, limbaje speciale sau anumite jargoane care facilitează comunicarea între membrii organizației, standarde de etică socială, morală și de comportament. Cercetările asupra elementelor culturilor sau sub-culturilor organizaționale indică faptul că organizațiile sunt percepute ca având caracteristici unice și care au stabilitate în timp. Tocmai aceste elemente stabilizatoare din perspectiva internă sunt modificate sub influența factorilor globalizării. Cultura organizațională transpare din istoria organizației, din tipul de activitate, din prioritățile și specificul persoanelor implicate și se adaptează la mecanismele generale ale globalizării. Cultura organizațională într-un anume sens, reprezintă armonizarea sau egalizarea valorilor individuale în vederea orientării lor convergente spre realizarea obiectivelor fundamentale ale organizației. În lipsa de alte instrumente consacrate cultura organizațională poate reprezenta un ghid pentru persoanele din cadrul organizației.

Globalizarea forțează schimbarea și adaptarea exterioară sau interioară. Din acest punct de vedere globalizarea obligă la reconsiderarea conceptelor de cultură organizațională și de identitate culturală. Fenomenele legate de adaptare la procesul globalizării, internaționalizării și la așa numită „undă” a mondializării pot fi identificate ca fenomene ale transculturalității. Organizațiile sunt considerate un organism viu, care reacționează la schimbările de mediu încercând în același timp să profite de aceste schimbări. „Teoria contemporană a globalizării susține că aceasta cuprinde două procese complet contradictorii – de omogenizare și diferențiere –, că există o interacțiune completă între localism și globalism, și că se manifestă puternice mișcări de rezistență împotriva proceselor de globalizare.”<sup>7</sup>

---

5 Mihaela Vlăsceanu, *Organizații și comportament organizațional* (Iași: Editura Polirom, 2003), 23.

6 <http://cdn.intechopen.com/pdfs-wm/38371.pdf> *The Role of the International Organisms in the Globalization Process*, accesat pe 20.10.2014.

7 Gordon, *Dicționar*, 628.

Globalizarea poate impune și anumite limitări asupra dezvoltării propriilor rețele organizaționale. „Mediile instituționale sunt caracterizate de elaborarea de reguli și reglementări la care organizațiile se conformează și pe care trebuie să demonstreze că le respectă pentru a primi sprijin și legitimare (acreditate) din partea mediului (de exemplu o universitate). Produsul/serviciul furnizat este mai degrabă ambiguu, incert, cu grad ridicat de complexitate (de pildă, învățământ superior).”<sup>8</sup>

Dintr-o perspectivă neutră Erhard Friedberg după ce evaluează o paradigmă uitată, estimează că „organizațiile nu absorb pasiv o cultură exterioară, ci produc și poartă propria cultură”<sup>9</sup>. Astfel globalizarea și cultura organizațională au abordări diferite cu perspective multiple și între globalizare și cultura organizațională nu poate fi stabilită o relație univocă.

### Stilul managerial sub presiunea influențelor globale

Globalizarea înțeleasă în sens comportamental influențează cultura organizațională prin conștientizare sentimentului unitar și al unei perspective holistice. Studiile actuale privind impactul culturii organizaționale asupra competitivității au evidențiat necesitatea conștientizării de către aparatul administrativ a valorii și importanței componentelor culturii organizaționale care pot conduce la obținerea de performanțe superioare.

Adaptarea organizației la cerințele globalizării înseamnă în general, parcurgerea mai multor stări intermediare între două stări de echilibru relativ (una dintre stări fiind cultura națională). În cadrul dat, organizațiile pot fi considerate categorii sociale formalizate și codependente de evoluțiile condițiilor sociale exogene.

Cercetarea culturii organizaționale reprezintă o modalitate de evaluare a personalului fără a face apel la utilizarea unor modele psiho-sociale avansate sau costisitoare. Manifestarea culturală organizațională, permite observarea atitudinii și comportamentului uman, motivațiile acestora, simbolurile de reprezentare, valorile, viziunile și concepțiilor existente în cadrul organizațional. Rezultatele cercetărilor culturii organizaționale sunt tot mai larg acceptate de manageri în vederea utilizării lor ca un instrument de perfecționare a propriei structuri.

Studiile<sup>10</sup> arată că valorile culturale prezente în organizațiile caracterizate de performanță sunt următoarele:

- *orientarea spre munca în echipă*. Oamenii sunt dispuși să pună obiectivele echipei mai presus de cele proprii;
- *sinceritatea*. Comunicarea este sinceră și deschisă, asigurând folosirea în comun a informațiilor și reducând la minimum secretele;
- *împuțernicirea angajaților*. Autoritatea și responsabilitatea sunt descentralizate și delegate pe scară largă;
- *respectul pentru individ*. Se manifestă toleranță față de deosebirile dintre oameni în plan cultural, profesional sau social;
- *orientarea către client*. Se consideră că activitatea trebuie să fie determinată de condiții ale pieței și de obligația de a-i satisface pe clienți;
- *spiritul competitiv și dorința de a învinge*. Toți angajații sunt mobilizați de dorința de succes, de realizare;
- *atitudinea de întreprinzător*. Există deschidere față de inovare și de asumarea riscurilor;
- *asumarea răspunderii personale*. Se pornește de la ideea că interesul pentru rezultate are o importanță critică pentru succesul firmei;

8 Lazăr Vlăsceanu, *Sociologie* (Iași: Editura Polirom, 2011), 202.

9 Raymond Boudon, (coord) *Tratat de Sociologie* (București: Editura Humanitas, 1997), 428.

10 <http://www.ince.ro/romanaMihaelaSpataruOtelea.pdf> accesată în data de 24.10.2014.

- *învățarea continuă*. Se produce înnoirea continuă a aptitudinilor și atitudinilor;
- *încrederea*. Angajații sunt convinși că fiecare dintre ei luptă cât poate pentru interesele firmei.

Dintr-o ancheta pilot, desfășurată în 2011<sup>11</sup>, privind influența culturii organizaționale asupra competitivității organizaționale au fost identificate următoarele caracteristici nefavorabile susținerii performanței firmei (organizației):

- lipsa de încredere și deschidere;
- orientarea pe termen scurt;
- orientarea spre interior.

Trebuie subliniată însă și coexistența unor valori favorabile dezvoltării unei culturi prielnice performanței și competitivității, și anume:

- predispoziția pentru creativitate;
- asumarea unui grad mare de risc;
- schimbarea și flexibilitatea.

În comparație cu structurile adaptate la condițiile impuse de globalizare, în multe dintre organizațiile cu specific românesc a fost păstrată structura organizațională tradițională piramidală, cu mai multe niveluri ierarhice și birocratice, ceea ce perpetuează barierele în calea comunicării, menține rigiditatea structurală și diminuează capacitatea de adaptare la schimbări. Practicile manageriale în cadrul organizațiilor românești au adesea accente birocratice puternice, cu proceduri laborioase și cu tentă rigidă. Inclusiv organizațiile politice caută acea „armonizare” cumva indusă de mecanismele globalizării „Globalizarea actuală a accelerat și intensificat toate aceste interacțiuni și a silit clase politice din societăți diferite să se coordoneze între ele”<sup>12</sup>.

### Tipuri de culturi organizaționale adaptate la sistemul globalizării

Demarcația poate fi făcută între organizațiile cu potențial mare de adaptare și cu menținerea unui echilibru între cerințe și oferte. Organizațiile performante sunt caracterizate de un grad ridicat de adaptare a sistemului informațional la structura organizatorică, de existența unor metode de motivare a salariaților, conflictualitate redusă și adoptarea unui comportament proactiv.

Modelele cele mai vehiculate sunt cele elaborate de Charles Handy<sup>13</sup>.

Cultura de tip Putere se regăsește frecvent în organizațiile mici, sau în unele companii comerciale și financiare, unele sindicate, organizații politice și grupuri de presiune etc. din punct de vedere al eficienței, organizația este dependentă de încredere și empatie. Sunt puține reguli/proceduri și o birocratizare redusă. Controlul este asigurat de persoanele cheie și în aceste culturi controlul este lăsat în seama unor persoane individuale, și mai puțin în a unor comitete. Performanța este apreciată după rezultatele obținute și nu după mijloace. Atmosfera din aceste medii de lucru poate părea aspră, reușita fiind însoțită de o lipsă a eticii și de o fluctuație pronunțată a forței de muncă, din cauza eșecurilor individuale sau a părăsirii acestui cadru competițional. Aceste culturi pot fi tot atât de neplăcute, pe cât de eficiente.

Cultura de tip Rol este caracteristică organizațiilor clasice, formale. Aceste tipuri de organizații sunt caracterizate prezență specializată. Au un grad ridicat de formalizare și proceduri fiind controlate de o echipă de conducere restrânsă. Eficiența organizației depinde de alocarea rațională a sarcinilor de lucru și a responsabilităților. Dezavantajul major este rigiditatea.

<sup>11</sup> <http://www.ince.ro/romanaMihaelaSpataruOtelea.pdf> accesată în data de 27.10.2014.

<sup>12</sup> Vladimir Pasti, *Sociologie politică* (București: Editura Ziua, 2003) 27.

<sup>13</sup> [http://www.lindsay-sherwin.co.uk/guide\\_managing\\_change/html\\_overview/05\\_culture\\_handy.htm](http://www.lindsay-sherwin.co.uk/guide_managing_change/html_overview/05_culture_handy.htm) accesat în data de 30.10.2014

Cultura de tip Sarcină este orientată preponderent către sarcini profesionale. Autoritatea se bazează pe puterea de expert în defavoarea poziției ierarhice. Individul are un grad mare de autonomie în propria activitate și se dezvoltă competențe bazate pe respect reciproc. Această cultură este cea mai pregătită să răspundă favorabil tendințelor curente ale schimbării și adaptării iar managementul este flexibil.

Cultura de tip Persoană este destul de rar întâlnită iar individul reprezintă un punct central în cadrul ei. Rolul ei se reduce la a-i servi și ajuta pe membrii ei, promovându-le în același timp și interesele fără anumite obiective globale. Angajatul este independent total iar autoritatea o reprezintă expertul, atunci când există.

Două sau mai multe astfel de culturi pot coexista în cadrul aceleiași organizații contribuind la complexitățile vieții acesteia. Cultura tip „sarcină” este mult mai bine adaptată condițiilor unui mediu complex și fluctuant, similar celui actual. Totodată, pentru adoptarea schimbărilor este necesară o conducere fermă, de aici necesitatea unor elemente ale culturii tip „putere”.

Globalizarea necesită acceptare și trebuie privită, datorită caracterului ei omniprezent, ca o stare de normalitate a lumii actuale. Organizațiile performante și-au însușit această stare a transformărilor continue pe care le produce globalizarea și își ajustează permanent abordările raportat la fenomenul globalizării, adică se află permanent în cadrul nepermanentului.

Actualul model al globalizării este caracterizat de câteva pattern-uri organizaționale. Lipsa stabilității, lipsa perenității ideilor și a instrumentelor de lucru, creșterea decalajelor de dezvoltare economico-socială, diferențe în standardul calității vieții, nevoia asigurării surselor de energie, creșterea pericolului epuizării unor resurse naturale de bază și altele, transformă tranzițiile globalizării în esența lumii contemporane. Astfel, cultura organizațională a fost „globalizată” sau s-a produs globalizarea culturală a organizațiilor. Întrebarea legitimă care poate rezulta dintr-o privire de ansamblu asupra globalizării poate fi formulată astfel: se poate face distincția între globalizare ca perioadă și globalizare ca mod de abordare? „Toate studiile arată că într-un același eșantion de întreprinderi coexistă unele organizații foarte performante și altele care supraviețuiesc la un nivel ‘suboptimal’, fără a fi totuși eliminate. Există deci o diferență între nivelul de performanță optimal al unei organizații și acela ce duce la eliminarea sa. Această diferență corespunde unei plaje de toleranță sau indiferență a mediului, în cadrul căreia o organizație va fi liberă să-și fixeze propriile obiective și criteriile de performanță, oarecum independent de ‘condițiile’ mediului.”<sup>14</sup>

## Concluzii

Organizațiile sau sistemele organizaționale au nevoie de un aflux continuu de informație pentru a-și păstra poziția și pentru a lua decizii care să conducă la un management concurențial competitiv. Parțial această suplینire este asigurată de procesele globalizării. Problema filtrării informațiilor primite din exterior poate fi vitală în cadrul unui management competitiv și mai ales în cadrul susținerii unei curbe de dezvoltare continuă. Acest filtraj este acompaniat și de feedbackul mediului exogen interpretat de organizație. La baza formării culturii organizaționale stau mai mulți factori mai mult sau mai puțin interdependenți cum ar fi: viziunea, contextul exterior și interior, schimbarea liderului, evenimente neprevăzute, globalizarea etc. Oricare ar fi factorul care duce la formarea unei culturi organizaționale el trece prin criteriile de evaluare și validare. Ultimii ani marchează ascendența dimensiunii tehnologice în cadrul organizației și a unui management global implicit. Cultura

<sup>14</sup> Boudon, (coord) *Tratat*, 418.

organizațională și, implicit, cultura managerială reprezintă expresii majore de manifestare a factorului uman la nivelul organizației globalizatoare contemporane.

## **BIBLIOGRAFIE**

BOUDON, Raymond (coord) *Tratat de Sociologie*, traducere de Delia Vasiliu și Anca Ene, București, Editura Humanitas, 1997.

MARSHALL, Gordon *Oxford Dicționar de Sociologie* traducere de Sergiu Băltățescu, Florin Iacob, Liviu Șerbănescu și Cristian Toader, București, Editura Univers Enciclopedic, 2003.

PASTI, Vladimir *Sociologie politică*, București, Editura Ziua, 2003.

VLĂȘCEANU, Lazăr (coord) *Sociologie*, Iași, Editura Polirom, 2011.

VLĂȘCEANU, Mihaela *Organizații și comportament organizațional*, Iași, Editura Polirom, 2003.

### **Resurse online**

<http://cdn.intechopen.com/pdfs-wm/38371.pdf>

<http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/paginaz.asp?id=cap1>

<http://www.idemployee.id.tue.nl/g.w.m.rauterberg/lecturenotes/DG000%20SCA/Cultures%20and%20Organizations.Hofstede.EBS.pdf>

<http://www.ince.ro/romanaMihaelaSpataruOtelea.pdf>

[http://www.lindsay-sherwin.co.uk/guide\\_managing\\_change/html\\_overview/05\\_culture\\_handy.htm](http://www.lindsay-sherwin.co.uk/guide_managing_change/html_overview/05_culture_handy.htm)