



Volumul VII, Numărul 13 / 2005

ISSN 1454-9980

Influența sistemului de valori în cultura organizațională

(pag. 11-15)

Angelica-Nicoleta ONEA

Volume VII, Issue 2 (13) / 2005

Cross-cultural
Management
Journal

INFLUENȚA SISTEMULUI DE VALORI ÎN CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

Angelica-Nicoleta ONEA

Motto: *„Avem toate resursele de care avem nevoie pentru a face orice vis să devină realitate, iar aceste resurse se găsesc în interiorul nostru sub forma sistemului de credințe și a identității spirituale. Convingerile noastre și lucrul cu sinele funcționează ca atractori pentru a duce mai departe tipurile de experiențe de viață pozitive pe care le avem.”(Kristine Hallborn)*

Rezumat

În articolul de față se încearcă explicarea importanței și influenței sistemului de valori, a culturii în general, asupra comportamentelor umane, în particular a celor manageriale. Pornindu-se de la definirea culturii, culturii organizaționale și a valorilor se trece la o sumară caracterizare a poporului român pentru ca apoi să se descrie câteva comportamente generale ori manageriale, arătându-se în mod clar că „răspunzătoare” de acțiunile noastre sunt în bună măsură elementele culturale.

Cuvinte cheie: cultură, cultură organizațională, valori, autoimagini, heteroimagini, management

1. Cultură și valori

Pentru a putea aborda tema propusă în titlul acestui articol este nevoie de câteva delimitări și precizări conceptuale ale noțiunilor de cultură, valori, cultură organizațională. De-a lungul timpului s-au încercat diferite definiții, care mai de care mai ample sau mai sofisticate, mai cuprinzătoare sau mai precise, însă nu s-a ajuns la o variantă unanim acceptată pentru că însăși natura cercetării precum și perspectiva din care au fost privite aceste probleme (antropologică, sociologică, psihologică, filologică, etc.) nu au permis și nu permit acest lucru.

În lucrarea *Cultura organizațională și managementul tranziției*, autorii Gh. Gh.

Ionescu și Andrei Toma „culeg” câteva astfel de definiții, demne de reținut prin simplitatea și relativa precizie cu care sunt formulate: 1. „cultura subiectivă este o modalitate caracteristică grupului de a răspunde la mediul său social” (M.C. Triandis, în Ionescu, 2001, p.70); 2. „cultura denotă un model istoric transmis al sensurilor întruchipate în simboluri, un sistem de concepții moștenit, exprimat în forme simbolice prin mijloace cu care oamenii comunică, care perpetuează și dezvoltă cunoștințele lor despre și atitudinile lor față de viață” (C. Geertz, în Ionescu, op.cit, p.70); 3. cultura ”reprezintă o modalitate de existență, evaluare și acțiune împărtășită de o colectivitate și transmisă din generație în generație” (Ionescu, idem, p.31).

Geert Hofstede este de părere că suntem condiționați (și n.n.) cultural, cultura contro-

lându-ne comportamentul într-o manieră nerațională, dar persistentă.

Edgar Schein definește elementele culturale ca *soluții învățate ale problemelor*, identificând două tipuri de situații de învățare ale acestor soluții:

- a) *rezolvarea pozitivă a problemei* - în această situație grupul încearcă soluții variate până se ajunge la rezolvarea problemei;
- b) *evitarea anxietății* - situația în care un răspuns deja învățat este repetat pentru că se știe că rezolvă situația, evitând astfel starea de anxietate.

Soluțiile găsite pentru evitarea acestor situații se concretizează în ritualuri, modele de gândire și de comportament, transmise din generație în generație. Stabilitatea elementelor culturale bazate pe reducerea anxietății este mai mare decât a celor bazate pe rezolvarea pozitivă a problemelor, pentru că „se știe” ceea ce este „drept”, „corect” și indivizii sunt învățați cum „trebuie” să facă într-o anumită situație, astfel încât lucrurile să iasă „ca lumea”, cum ar spune românul.

Valorile, ca și componente ale culturii, reprezintă *standarde prin care importanța fiecărui lucru din societate este evaluată* (Rocheach, în Ionescu, 2001, p.36). Ele sunt învățate din cultura în care individul a crescut, fiind „ghiduri” ale comportamentului său. După cum vom vedea pe parcursul acestui articol, diferențele între valorile culturale rezultă din practicile variate de management.

2. Cultura organizațională

Ca și conceptul de cultură, cultura organizațională este greu de definit. Există și aici o sumedenie de definiții, dar pentru a nu extinde subiectul prea mult ne vom opri asupra a câtorva dintre ele, care ni se par destul de explicite: 1. „programarea mentală colectivă, care deosebește membrii unei organizații de membrii altei organizații” (G. Hofstede, 1996, p.208); 2. „set dominant și coerent de valori împărtășite (de către membrii organizației) indus de mijloace simbolice” (T. Peters, în Ionescu, 2001, p.156); 3. „ansamblul valorilor, convingerilor, aspirațiilor, așteptărilor și comportamentelor conturate în decursul timpului, în organizație, care predomină în

cadrul său și-i condiționează direct și indirect funcționalitatea și performanțele” (O. Nicolescu și I. Verboncu, în Ionescu, op. cit., p.156); 4. „un sistem de valori, prezumții, convingeri și norme împărtășite de membrii unei organizații, care îi unesc” (Ionescu, idem, p.157).

După Edgar Schein, elementele de bază ale culturii organizaționale sunt valorile, prezumțiile și paradigmele. Valoarea este cea care duce la un anumit comportament. Pe măsură ce se constată că acel comportament reprezintă o soluție la problema dată, valoarea devine prezumție. Paradigmele culturale reprezintă un model coerent alcătuit din prezumții interrelaționate.

Într-o întreprindere, fiecare vine cu idei, sentimente, convingeri proprii pe care le exprimă în diverse situații. În același timp sunt *preluate* obiceiurile și regulile care existau deja aici. Au loc, în acest fel, schimburi și asimilări de idei, reguli, convingeri, sentimente care contribuie la *închegarea* culturii organizației. Individul asimilează atât elemente ale culturii naționale, cât și ale culturii organizaționale.

Așa cum indivizii sunt diferiți și culturile organizaționale sunt diferite. Acest lucru nu ne împiedică, totuși, să remarcăm trăsături comune care să ne ajute la conturarea unor tipologii ale organizațiilor.

3. Auto- și hetero-imagini

Aflată la granița dintre literatura comparată, istorie, psihologie și antropologie, *imagologia*, în sens tradițional, se ocupă cu studiul imaginilor pe care popoarele și le fac despre sine (autoimagini) sau despre alte popoare (hetero-imagini). Aceste categorii de imagini sunt studiate sub forma stereotipurilor etnice, în special în cadrul psihologiei sociale, heteroimaginile detașându-se de autoimagini prin interesul care li se acordă, frecvență și ca vechime a preocupărilor.

Luminița Mihaela Iacob, în urma unui studiu referitor la lucrările scrise ca privire autoreferențială asupra românilor, identifică natura tendințelor și ajunge la *identificarea unei reprezentări sociale având drept coordonată realizarea compromisului prin ambivalență*. „Potențial deosebit, realizare deficitară!” pare a fi leitmotivul opțiunilor exprimate, ceea ce se corelează și cu rezultatele privitoare la natura preponderent afirmativ-temperată („Suntem...”

și destul de puțin „Suntem mai...” sau „Suntem cei mai...”) probată de ansamblul răspunsurilor prelucrate. Această poziționare ambivalentă, des întâlnită în planul autoreferențial, mărturisește o particularitate a universului psihic românesc: „Rezultatele obținute semnalează ambivalența care traversează judecata autoreflexivă românească” (Iacob, 2003, p.92).

Trăsăturile autoatribuite de către autorii români, în încercarea de definire a identității naționale, sunt sau nu în „opoziție”. Ele sunt considerate de unii ca defecte, iar de alții drept calități. Subiectivismul își spune cuvântul, de aceea, în lucrarea întreprinsă, L. M. Iacob a recurs la o metodologie care să permită extragerea tendințelor. Conform autoarei se apreciază că ne caracterizează: „*bucuria gravă*” (G. Bogza), „*zăbava în hotărâre*” (C. Noica), „*fatalismul energetic*” (G. Călinescu), „*tragicul-senin*” (C. Brâncuși), „*dedramatizarea tragicului*” (C. Ciopraga), „*fantasticul nefantasmagoric*” (I. Grigorescu), „*bucuria amară*” (S. Mehedinți), „*tristețea însorită*” (O. Paler), „*melancolia optimistă*” (V. Pârvan), „*tristețea zâmbitoare*” (M. Sadoveanu) etc.

Mergând pe aceeași linie a autoimaginilor, să vedem în continuare cum descrie C. Rădulescu-Motru poporul român, în conferința ținută la Ateneul din București, în 21 februarie 1910, și să nu ne mire deloc dacă vom constata că descrierea e actuală în bună parte, chiar la diferență de aproape un secol. Trăsăturile unui neam, ca și valorile pe care le încurajează sunt perene, rezistente la schimbare!

1. „...nu este țară în hotarul lumii civilizate, în care gura lumii, gura satului să aibă mai multă trecere ca în țara noastră! Cele mai multe dintre convingerile noastre sunt întemeiate pe *zvonul public*, și numai foarte puține pe dovezile adunate de noi personal.”
2. „...părerea de grup primează asupra celei individuale. Fiecare grup își are părerea sa bloc, căreia toți se supun, întocmai cum și la turmele de oi este un clopot la al cărui sunet se adună toate oile laolaltă. Când un român stă la îndoială, fiți siguri că el nu stă fiindcă are o convingere personală de apărare, ci fiindcă nu știe încă de partea cărui grup să se dea. Să meargă după cum bate vântul din dreapta sau după cum bate cel din stânga?”

3. „Omul de caracter la români nu este acela care este consecvent cu sine însuși, ci acel care n-a ieșit din cuvântul grupului, adică acela care a urmat întotdeauna clopotul turmei.”
4. „Se apucă românul cu greu de câte ceva, dar de lăsat se lasă ușor, zice proverbul.”
5. „...românul este pasionat pentru politică. Pentru el politica este ca o baghetă magică prin care totul se poate transforma: fericirea neamului întreg, ca și fericirea sa personală, poate fi adusă prin politică” (Rădulescu-Motru, 1999, pp.2-6).

Caracterizările filologilor, filosofilor, sociologilor, psihologilor etc. sunt numeroase, însă nu ne propunem să le redăm într-un număr mare. Dorim să ne facem doar o imagine despre noi înșine, iar atât timp cât ideile semnalate sunt conforme și cu opinia noastră personală, înseamnă că au valabilitate în timp, deci caracterizează zestrea noastră culturală.

Totuși ar mai fi de subliniat opinia lui M. Eliade (actuală din păcate!), și anume, aceea că suntem „țara lui bacșiș-bacșiș”. Această practică e bine-cunoscută tuturor românilor (dar și străinilor) și ea se aplică încă. Nu trebuie să generalizăm, dar nici să negăm amploarea fenomenului!

Și fiindcă acest studiu se dorește a fi în primul rând o informație în plus, adusă economiștilor, vom cita în continuare câteva din trăsăturile pozitive și negative ale românilor văzute din prisma unor specialiști, Gh. Gh. Ionescu și A. Toma. Ei apreciază ca fiind trăsături pozitive ale românilor următoarele: *religiozitatea, răbdarea, toleranța, inteligența, umorul, imaginația, ospitalitatea*. Între trăsăturile negative sunt enumerate: *corupția, pasivitatea, dezbinarea, munca în salturi, lipsa de pragmatism*. Se consideră că mentalitatea balcanică și influența religiei ortodoxe sunt factori reflectați în atitudinea față de muncă. De asemenea, se constată și o diferențiere regională a culturii precum și menținerea valorilor rurale.

Analiza autoimaginilor nu este suficientă pentru a ne face o idee obiectivă despre ce și cum suntem. E nevoie de o raportare comparativă, de o gestionare a asemănărilor și diferențelor între noi și ei (alte popoare) și de caracterizări ale lor despre noi (heteroimagini). Tocmai de aceea în rândurile care urmează vom

cita din cartea Luminiței Iacob câteva fragmente dedicate românilor de Ruth Benedict:

1. „Pentru cineva care studiază cultura românească, totala deschidere a tuturor românilor către corupție este mai surprinzătoare decât orice altă venalitate admisă.”
2. „Căutarea unei recompense hedoniste este un pattern care în România se repetă la nesfârșit.”
3. „În lupta economică, patronajul și protecția politică sunt mai importante decât pregătirea și calitățile. Nimeni nu supraviețuiește fără protecție politică.”
4. „Faptul că cea mai bună modalitate de a-ți procura un bilet de tren este considerată a fi gestul de a unge mâna controlorului [...] că pentru a intra la un minister este necesar să dai bani tot mai mulți, începând cu fiecare portar și secretar pe care îl întâlnești în cale – toate aceste fapte nu provoacă proteste. Oportunismul românesc este expresia hedonismului românesc. El este acceptat și aprobat, neconstituind un obiect al dezaprobării morale cum se întâmplă în alte culturi.”
5. „În gândirea populară și filozofică din Vest, norocul și determinismul sunt lucruri opuse. [...] Românii însă nu pornesc de la aceste premise. [...] Românii opun credința lor în noroc convingerii americane că realizarea de sine a cuiva provine din faptul că și-a câștigat succesul prin muncă grea și efort neconținut” (Iacob, 2003, pp.130-139).

În rândurile de mai sus am dorit să subliniem câteva trăsături ale românilor pentru a putea scoate în evidență unele valori și dimensiuni culturale naționale, recunoscutibile atât în mediul extern al firmei, cât și în cultura organizațională și managementul firmei.

4. Implicații ale culturii asupra managementului

Spuneam, citându-l pe Hofstede, că suntem condiționați cultural, cultura controlându-ne comportamentul într-o manieră nerațională, dar persistentă.

În acest sens, Levinson consideră că practicile de creștere a copiilor în societățile occidentale sunt comparabile cu stilul de

conducere al organizațiilor. Acest lucru se datorează faptului că fiecare societate încurajează sau dezaprobă anumite comportamente, atitudini, idei etc., adică fiecare „lume” vine cu bagajul său cultural, cu propriile valori de care este atașată și pe care dorește să le apere în continuare.

Cu privire la corelația practici de creștere a copiilor - management, remarcăm următoarele: stilul autoritar și directiv aplicat în Germania în educația copiilor se regăsește în practicile de management, caracterizate prin aceleași atribute. În Anglia, unde mama joacă un rol mult mai important, practicile de management sunt mult mai feminine, proiective și caută să prevină competiția deschisă. Stilul de viață japonez, care accentuează conformismul și cooperarea, se regăsește și în organizarea japoneză a muncii, iar în S.U.A., unde copiii au o libertate considerabilă, organizațiile încurajează inițiativa individuală și competitivitatea.

În societatea românească se încurajează mai mult conformismul decât inițiativa și comportamentul asertiv. De asemenea, se accentuează trăsăturile sau aspectele negative ale comportamentului și nu se apreciază îndeajuns ori chiar deloc lucrurile bune. De obicei meritele sunt ale șefilor, iar eșecurile ale subalternilor. Mai există tendința de a nu da atenție celor ce provin dintre noi. Preferăm ideile occidentalilor, chiar dacă ei nu cunosc destul de bine realitatea românească.

Observăm că, pornind de la valorile existente în regimul socialist, în mod lent, valorile se schimbă: se merge spre o mentalitate individualistă, în care individul noilor generații pune accent pe propria libertate, are încredere și se bazează pe forțele proprii. Există încă multe accente tradiționaliste, cel puțin în ceea ce privește stabilitatea și considerația pentru trecut. Siguranța locului de muncă este prețuită și astăzi foarte mult. O altă trăsătură remarcată este atitudinea față de timp: orientarea pe termen scurt și tendința de a face mai multe lucruri deodată. Distanța față de putere este în continuare relativ mare, iar gradul de evitare a incertitudinii este moderat. Ne putem referi și la o altă dimensiune pe care am numit-o sedentarism versus acțiune. Am numit sedentarism acea trăsătură a noastră care se referă la lipsa de acțiune și de inițiativă în plan practic.

Entuziasmul nostru se manifestă mai degrabă la nivel de idee decât la nivel de acțiune, probabil datorită gradului ridicat de evitare a incertitudinii. Românul acceptă noul, se entuziasmează ușor, dar își pierde curând cheful și încrederea pentru activitatea care inițial i s-a părut a fi o idee excelentă. Sunt popoare cu un nivel de creativitate mai sărac, dar care reușesc să pună în practică puținele idei pe care le au (ori le cumpără de la alții...) și astfel evoluează. Oare de ce nu ne mișcăm și noi? Sedentarism...

În **concluzie**, putem sublinia faptul că sistemul de valori face ca o națiune sau o firmă să fie mai mult sau mai puțin puternică, mai mult sau mai puțin autoritară, mai mult sau mai puțin

competitivă... Societățile care încurajează cooperarea vor avea la un moment dat un management care tinde către această trăsătură, iar cele care vor recompensa competitivitatea și inițiativa individuală vor urmări să perpetueze aceste valori în cultura organizațională.

Sistemele de credințe, de valori sunt resursele care ne impulsionează sau ne împiedică în acțiunile noastre. Acestea explică o mare parte dintre succesele și capacitățile de a progresa, de a se dezvolta a unor firme, regiuni, state, națiuni pentru că omul are de-a face cu credințe care îl limitează ori, dimpotrivă, care îi dau forța de a acționa.

Bibliografie

1. Ionescu, Gh.Gh., Toma, Andrei (2001), *Cultura organizațională și managementul tranziției*, București, Ed. Economică.
2. Iacob, Luminița Mihaela (2003), *Etnopsihologie și imagologie. Sinteze și cercetări*, Iași, Polirom.
3. Rădulescu-Motru, C. (1999), *Psihologia poporului român*, București, Albatros.
4. Vlăsceanu, Mihaela (2003), *Organizații și comportament organizațional*, Iași, Polirom;
5. Hofstede, Geert (1996), *Managementul structurilor multiculturale*, București, Ed. Economică.
6. Dupriez, Pierre, Solange, Simons (2000), *La resistance culturelle. Fondaments, applications et implications du management interculturel*, DeBoeck Université.
7. Zaiț, Dumitru (2002), *Management intercultural. Valorizarea diferențelor culturale*, București, Ed. Economică.
8. Stanciu, Ș. și Ionescu, M.A. (2005), *Cultură și comportament organizațional*, București, Comunicare.ro.



Angelica-Nicoleta ONEA este doctorand cu frecvență la Catedra de Management-Marketing a Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor, Universitatea "Alexandru Ioan Cuza" Iași. Tema de doctorat este "Valorizarea diferențelor culturale în managementul întreprinderilor românești", coordonată de prof. univ.dr. Dumitru Zaiț. A publicat în revista de cultură managerială, "Management intercultural", editată de Univ. "Alexandru Ioan Cuza" Iași și în revista de marketing și comunicare în afaceri Markmedia (www.markmedia.ro). A absolvit studiile aprofundate (Planificare Strategică de Marketing) și a urmat traininguri de Analiză Tranzacțională. Domeniile sale de interes sunt: managementul intercultural, marketingul, psihologia socială și comunicarea.
contact: anonea@uaic.ro