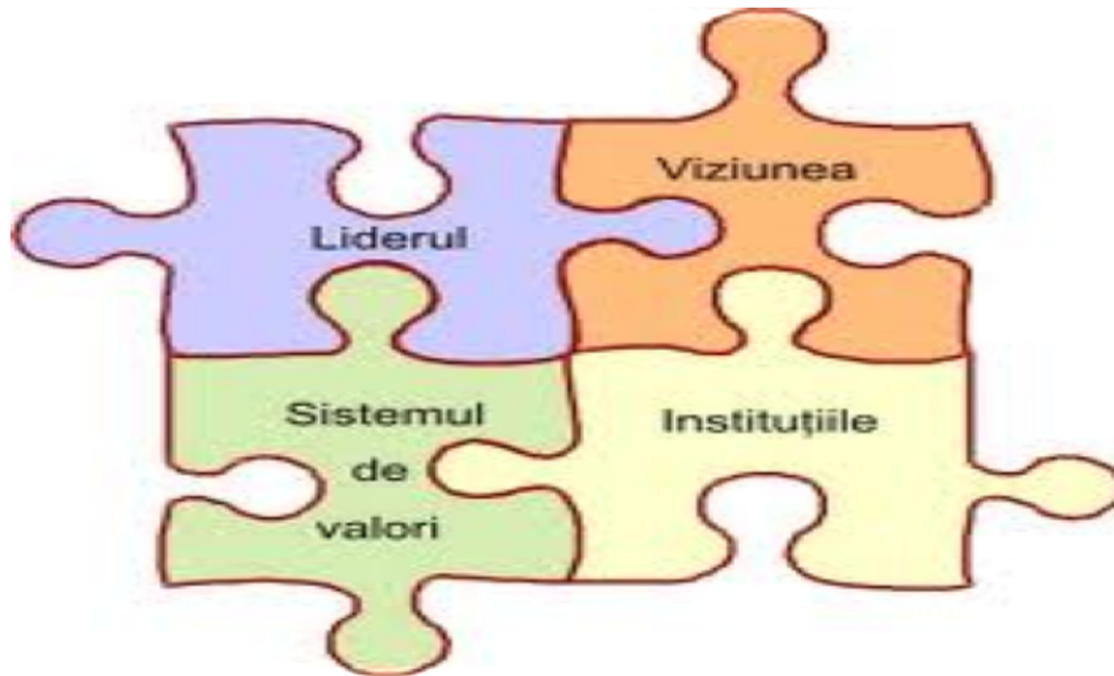


MANAGEMENTUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE



Ce este cultura organizațională?

- S. Davis, 1984 - “un ansamblu de valori și credințe împărtășite de personalul unei organizații, cu anumite semnificații și care le oferă reguli pentru un comportament acceptat”;
- R. Griffin, 1990 - “set de valori aparținând organizației care-i ajută pe membrii acesteia să înțeleagă scopul pe care și-l propune, modalitatea de acțiune și ceea ce consideră a fi important”;
- Mc Lean și Marshall, 1993 - felul “în care se procedează”, ea reprezentând “un ansamblu de tradiții, valori, proceduri și atitudini, care creează contextul activității din organizație”.

Caracteristicile culturii organizaționale

- **Cultura organizațională reprezintă un “mod de viață”** pentru membrii organizației, care consideră adeseori influența sa ca fiind înțeleasă de la sine. Cultura unei organizații devine evidentă, în mod frecvent, numai atunci când este comparată cu cea din alte organizații sau atunci când este supusă schimbării;
- Deoarece **cultura** implică ipoteze, valori și credințe de bază, ea tinde să fie destul de **stabilă în timp**. Mai mult decât atât, odată ce o cultură este bine stabilită, ea poate persista în ciuda fluctuației personalului, asigurând o continuitate socială;
- **Conținutul unei culturi poate implica factori interni dar și externi** organizației. Intern, o cultură poate sprijini inovația, asumarea unor riscuri sau secretul informației. Extern, o cultură poate sprijini lozinca: “clientul înainte de toate”;
- **Cultura poate avea impact foarte mare asupra performanței** organizaționale și a satisfacției membrilor săi.

Caracteristicile culturii organizaționale

Poate o organizație să aibă mai multe culturi?

Compoziția culturii organizaționale

- **Partea vizibilă** – de suprafață, accesibilă imediat percepției și observației, cuprinde produsele artificiale, actorii, eroii și perspectivele aferente membrilor organizației.
- **Partea invizibilă a culturii** – care deține cel mai important rol în constituirea, promovarea sau modificarea culturii reale – este dată de regulile, valorile și normele promovate de facto la nivelul organizației.

Partea vizibilă a culturii organizaționale

Cuprinde:

- **Produse fizice:** dimensiunea și arhitectura clădirilor, amplasarea și mobilierul birourilor, amenajarea spațiilor deschise, facilități pentru crearea confortului, vestimentația;
- **Produse de comportament:** ritualuri și ceremonii (de socializare, de inițiere, de diferențiere);
- **Produsele verbale:** limbaje, sloganuri, povestiri, mituri, prin care se lansează mesaje esențiale ale culturii organizaționale;
- **Actorii și eroii:** actorii sunt personajele care au populat sau populează organizația la un moment dat; eroii sunt indivizi care, în virtutea personalității, actelor sau atitudinilor, intră în memoria colectivă, oferind organizației o anumită identitate;
- **Perspectivile:** idei și acțiuni împărtășite de membrii unei organizații, care îi ajută să acționeze adecvat în anumite situații.

Partea vizibilă a culturii organizaționale

Ce ritual de inițiere (de adaptare a debutanților) utilizează unitatea dumneavoastră școlară?

Acțiuni întreprinse	Persoane responsabile

Partea invizibilă a culturii organizaționale

- **Credințele** – sunt convingeri exprimate prin propoziții generale privind funcționarea mediului în care evoluează grupurile de muncă. Ideea că un grup o dată constituit este mai puternic decât un individ izolat și că șansele de reușită în situații dificile sunt mai mari, constituie o credință.
- **Valorile** – sunt preferințe sau atitudini colective față de nevoile sociale și idealurile generate de acestea, care se impun membrilor organizației. Valorile pot proveni fie din mediul social, ca atitudini generale promovate de cultura națională – spre exemplu față de muncă, onoare etc., fie din experiența angajaților și, mai ales, a managerilor. De regulă, ele sunt însoțite de o anumită încărcătură emoțională și servesc judecării diferitelor situații din mediul organizației sau extern acesteia. **Valorile** sunt promovate de elita culturală – grupul care deține puterea și autoritatea – fiind percepute atât în interior, cât și în afară ca idealuri, standarde sau păcate ale organizației.
- **Normele** – sunt reguli specifice de comportament care se aplică tuturor membrilor organizației și care derivă din valori și credințe.

Partea invizibilă a culturii organizaționale

Grupuri de câte 5 membri

- Analizați, completați și rețineți 6 dintre valorile scrise pe cartonașe, pentru a constitui un set de valori specific unei culturi organizaționale în mijlocul căreia v-ar plăcea să vă desfășurați activitatea;
- Aranjați cartonașele în sistem piramidă, în vârful acesteia plasând valoarea pe care grupa dumneavoastră de lucru o consideră cea mai importantă;
- Analizați diferențele observate în structura creată de colegii voștri.

Culturi organizaționale pozitive și negative

- **Culturile organizaționale pozitive** sunt caracterizate prin omogenitatea valorilor și perspective care oferă motivarea pozitivă. Concepțiile de bază sunt orientate spre consultarea subordonaților, decizie de grup, cooperare;
- **Culturile organizaționale negative** – se întâlnesc, de regulă, în organizațiile mari ce promovează aroganța, birocrăția, centralizarea excesivă. Sistemul de valori este orientat cu precădere spre interesele majore, ignorând sau minimalizând interesele beneficiarilor, angajaților etc.

Transformarea culturii negative în cultură pozitivă

- O organizație care dispune la un moment dat de o cultură negativă poate fi redresată dacă se operează o schimbare a modelului cultural. Trecerea de la o cultură negativă la una pozitivă este condiționată de găsirea adevăraților lideri, persoane charismatice și cu o carieră profesională plină de succes;
- Rolul liderilor este de a sensibiliza personalul referitor la prezența sau iminența unei crize și asupra consecințelor acesteia, mergând de la organizație, în ansamblul ei, până la securitatea fiecărui loc de muncă. Ei justifică astfel necesitatea schimbării. Stabilind noi modele de comunicare cu personalul, ei explică și difuzează filosofia lor și noua strategie a organizației, încurajează inițiativele;
- Aplicarea noii strategii ameliorează performanțele organizației, ceea ce determină o creștere a aderenței personalului față de valorile noii culturi. Succesele ulterioare îi conving și pe cei mai recalcitranți să adere la noua filosofie. Întrucât schimbarea modelului cultural presupune înlocuirea unor principii, mentalități, comportamente, instalarea noului model se face în unele organizații pe perioade de timp mai lungi (3- 12 ani).

Ce presupune schimbarea?

- Film