

Implicațiile psihologice ale conceptului de „Cultură organizațională” – definit ca o „programare colectivă a minții”

Întrucât în limbajul curent termenul de organizație este deseori suprapus celui de instituție, ne propunem în continuare să considerăm sensurile principale asociate conceptelor de instituție (ca tip specific de organizare socială).

Oricărei societăți îi este specifică o anumită structură socială, adică un mod de distribuție a statuturilor și rolurilor sociale, a modelelor recurente de comportare activate în relațiile interumane. Structurile relativ stabile de statuturi și roluri și de relații sociale, având menirea de a conduce la îndeplinirea anumitor funcții sociale, se constituie ca instituții. Diversitatea nevoilor sau funcțiilor sociale se asociază cu diversitatea instituțiilor, T. Parsons (1951) numind acest proces diferențiere instituțională. Pe măsură ce societățile devin mai mari, mai diversificate, mai diferențiate, o anumită activitate socială, care era îndeplinită doar de o instituție, ajunge să fie realizată de un set de instituții. Pe lângă diferențierea instituțională, bazată pe specializare funcțională, apare și un proces de sectorializare instituțională, adică de ordonare a instituțiilor specializate în îndeplinirea anumitor funcții în diverse domenii ale vieții sociale.

Instituțiile sunt normative și constrângătoare social, definind și generând cadrul în care se stabilesc și se derulează interacțiunile umane. Din punct de vedere normativ, instituțiile constau într-un ansamblu mai mult sau mai puțin coerent de reguli (formale și informale) sau norme care definesc structura de bază a ordinii sociale, respectiv modelele recurente de comportare sau acțiune și de relaționare socială. Regulile formale sunt incluse în legi sau prevederi (statute, regulamente) juridice. Cele informale iau forma tradițiilor, convențiilor, codurilor de conduită, ritualurilor etc, putând fi scrise sau nescrise, implicite sau explicite. Regulile instituționale se află în corespondență cu anumite valori și se exprimă interacțional nu numai prin acțiuni sau comportamente, ci și prin atitudini specifice.

La nivel individual, semnificațiile instituționale normative sau expresive se constituie în forma unor constructe mentale, ca rezultat al proceselor de socializare și aculturare. Constructele mentale asimilate conferă sens acțiunilor și interacțiunilor cotidiene într-o manieră rutinizată. Persoanele individuale se comportă sau interacționează cu alții într-un anumit fel și nu altfel, întrucât au asimilat deja modele de etalare a rolurilor sociale considerate firești, „de la sine înțelese”. Totuși, ele sunt implicate în tranzacții sau în schimburi de semnificații și simboluri, construindu-și propriile identități ale sinelui și producând noi semnificații și simboluri. Tocmai din aceste tranzacții sau schimburi rezultă moduri habituale de acțiune, obiceiuri, ritualuri și rutini comportamentale standardizate prin reguli, adică în forma instituțiilor sociale.

Din aceste considerații rezultă că instituțiile se configurează individual în forma unor modele rutinizate de comportare la care se face apel ori de câte ori este necesar. Dacă ne-am afla dintr-o dată în alt context instituțional, în care modelele rutinizate nu mai sunt operante, incertitudinea noastră ar crește spectaculos, accentuând anxietatea și tensiunea subiectivă implicate în relaționarea socială. Pentru a reduce incertitudinea, trebuie să asimilăm modelele rutiniere de comportare specifice noului context instituțional.

Pe lângă efectul de securizare pe care îl au, instituțiile au și efecte de blocaj social, prin îngrădirea inițiativelor individuale sau colective. Instituțiile pot astfel frâna sau chiar bloca performanțele individuale și colective (sociale).

Și atunci ne putem întreba, sunt instituțiile un dat? Instituțiile sunt instituite, dar și instituie. Deși constrângătoare, menirea instituției este de a oferi acel cadru de acțiune în

care se prefigurează și/sau se configurează oportunitățile și stimulentele acțiunii și interacțiunii.

Analize ale condițiilor de eficiență funcțională relevă importanța deosebită a universului uman și mai ales a culturii care le caracterizează.

Se impune definirea conceptului de cultură: Conform Dicționarului explicativ al limbii române, cultura reprezintă totalitatea valorilor materiale și spirituale create de omenire și a instituțiilor necesare pentru comunicarea acestor valori, respectiv faptul de a poseda cunoștințe variate în diverse domenii sau totalitatea acestor cunoștințe sau nivel ridicat de dezvoltare intelectuală la care ajunge cineva.

În Dicționarul de psihologie (1978), cultura se definește ca dezvoltarea corpului și a spiritului sub acțiunea mediului social, arătându-se că:

- Orice societate omenească posedă cultura sa, care condiționează dezvoltarea totală a membrilor ei;

- Cultura transformă individul într-un tip determinat;

- Relația dintre cultură și personalitate este foarte strânsă, astfel încât este posibilă descrierea unui tip mediu de francez, de exemplu, în care regăsim principalele caracteristici naționale;

- Cultura îi conferă omului umanitate;

- Cultura este un fenomen de socializare, bazat pe învățare, care permite integrarea individului în grupul lui. Ea există în toate societățile omenești și, după unii cercetători, chiar în societățile animale.

Universul cultural este puțin transparent, amestecă raționalități și iraționalități în combinații pe care numai participanții direcți le pot înțelege. Simboluri, ideologii, limbaje, credințe, valori, ritualuri, cunoștințe, povești și mituri creează împreună un corpus distinct din care rezultă cultura unei organizații.

Organizarea, conducerea și cultura sunt atât de strâns legate între ele, încât una fără cealaltă sunt de neînțeles. Conducerea și organizarea generează o anumită cultură, iar aceasta din urmă le modelează pe primele. Conștiința acestei interdependențe are un dublu efect. Pe de o parte, conducerea care face abstracție de cultura organizației și aplică pur și simplu un model rațional riscă să se confrunte cu eșecuri. Pe de altă parte, conducerea însăși este un produs al culturii organizației în care funcționează, dar poate induce schimbări în organizație atâta vreme cât identifică aspectele disfuncționale și mecanismele lor.

Cultura organizațională poate fi abordată într-o manieră *individualistă sau "dramaturgică"*, abordare inițiată în 1959, de Erving Goffman, atunci când ne referim la modul de reprezentare și instituire a sinelui individual în raporturile cu alții în cadrul organizației, sau într-o manieră *holistă*, atunci când se intersectează modelele tipice de comportare, ritualurile și tradițiile, normele și credințele, climatul dominant din respectiva organizație.

Goffman considera că viața socială este o scenă pe care persoanele individuale joacă roluri cu scopul de a transmite anumite impresii despre sine și a le controla în așa fel încât să-i fie cât mai favorabile.

Fiecare organizație își dezvoltă propriile scene interactive și reguli specifice ale spectacolelor de comunicare și de prezentare a sinelui și activităților, luând forma unei culturi interactive oarecum închise, însă, în același timp, organizațiile și oamenii lor se află în relații unele cu altele, participând la o "integrare instituțională", la nivelul societății ca întreg. Din această perspectivă, cultura organizației este un produs interacțional inițiat individual.

Pentru abordarea holistă, cultura organizației se manifestă prin norme, valori, modele de comportare, ritualuri sau tradiții care sunt transindividuale. Deși fiecare individ le știe și le practică mai mult sau mai puțin în organizație, ele dispun de o constituționalitate proprie, structurală, stabilă și independentă de individualități.

Considerăm că un rol deosebit de important îl are conservatorismul cultural al unei organizații, nu avem în vedere orientarea culturală opusă inovației, conservatorismul cultural este unul al consecvenței și coerenței valorice și al învățării permanente. În acest sens, vom spune că veritabila cultură a organizației asimilează învățarea și dezvoltarea permanentă a cunoașterii.

Conservarea culturii exclude schimbarea ei? Conservarea și schimbarea în cultura unei organizații sunt procese complementare. Pe de o parte, modele de comportare și

relaționare, tradiții, ritualuri, mituri, stiluri de muncă și interacțiuni se perpetuează în timp pentru a conserva o anumită identitate a unei organizații. Pe de altă parte, schimbările din cultura mai cuprinzătoare a societății, în care oamenii unei organizații participă, influențează și modelele culturale dominante din respectiva organizație, în sensul că solicită modificări, adaptări sau ajustări.

Cultura organizației include elemente cognitive, afective și normative, în acest sens, Edgar H. Schein a formulat următoarele categorii de componente ale culturii organizaționale:

- Regularități comportamentale în interacțiunile oamenilor (obiceiuri, tradiții);
- Norme de grup (standarde implicite);
- Valori etalate (principii și valori pentru membrii organizației);
- Filosofia formală (politici și principii ideologice);
- Regulile instituționale formale și informale;
- Climatul organizațional;
- Abilitățile personale (acele competențe specifice expectate a fi aplicate de membrii organizației);
- Moduri de gândire, modele mentale și paradigme lingvistice;
- Semnificații activate (moduri de înțelegere a îndeplinirii sarcinilor de muncă);
- Metafore și simboluri.

Pentru a aprecia dacă o cultură este puternică cu adevărat, deci pentru a pune un diagnostic, trebuie înțeleasă cultura, care reprezintă un mod de viață pentru membrii organizației. În acest sens se impune a examina simbolurile, ritualurile și povestirile care caracterizează felul de a trăi în organizație și care reprezintă mecanisme de învățare și consolidare a culturii pentru membrii din interior.

După părerea noastră - *Socializarea* - reprezintă mijlocul prin care oamenii pot să învețe credințele, valorile și ipotezele unei culturi. Exemplu de proces de socializare etapizat în 7 trepte:

1. Selectarea atentă a angajaților pentru a-i obține pe cei capabili să se adapteze culturii existente.

2. Degradarea și ridiculizarea - provoacă umilirea noilor angajați astfel încât aceștia să fie deschiși pentru noile norme.

3. Instruirea „în tranșee” - conduce la stăpânirea disciplinei de bază.

4. Recompensarea și promovarea - se utilizează pentru a-i consolida pe angajații cu activitate bună în domenii care sprijină obiectivele organizației.

5. Expunerea la cultura esențială - credințele, valorile și ipotezele esențiale sunt afirmate permanent pentru a ghida comportamentul membrilor organizației astfel încât aceștia să fie convinși că sacrificiile personale cerute de socializare au un rezultat real.

6. Folclorul organizațional - consolidează natura culturii.

7. Modelele de roluri - sunt identificați oamenii destinați unei cariere rapide, asigurând noilor membri modele de roluri ale căror acțiuni și concepții corespund culturii organizaționale, exemple materiale pe care noii membri le pot imita.

Ne întrebăm de ce respectivul concept s-a bucurat de atâta succes în rândul cercetătorilor? De peste trei decenii, conceptul de „cultură organizațională” este folosit și studiat cu insistență de psihologia organizațională ca posibil remediu universal și cu valențe de ultim factor explicativ al unui mare număr de fenomene, procese și conținuturi asupra cărora psihologia clasică nu a reușit să ofere o viziune standardizată. S-a încercat astfel, uneori cu un real succes, alteori vizibil forțat, aplicarea lui la variabile din tot spectrul vieții organizaționale, cum ar fi motivația, fenomene perceptivă și atributive, comunicarea, satisfacția muncii, comportamentul de intrare în sau de plecare din organizație etc.

Este destul de răspândită explicația conform căreia acest concept cu pretenții de universalitate reprezintă expresia imposibilității psihologului și, în plan mai larg, a managerului de a surprinde prin diagnoză totalitatea trăsăturilor unui sistem organizațional cu aceeași corectitudine, completitudine și accent de standardizare cum este posibil pentru demersurile psihodiagnostice, conceptul de „cultură” apărând deci ca înlocuitor al celui de personalitate, într-un domeniu în care acesta din urmă nu putea fi funcțional.

Concluzionând, ne exprimăm acordul în ceea ce privește faptul că, de regulă, atunci când suntem membri ai unei culturi nu-i recunoaștem specificitatea, o trăim și o considerăm un dat. Modurile de acțiune sunt induse cultural ca urmare a unui proces permanent de

învățare socială. Cea mai importantă în înțelegerea unei culturi este dobândirea perspectivei comparativiste, raportarea ei la alte culturi mai mult sau mai puțin performante. În acest context, cultura organizațională își dă seama de performanțele organizației, dar se schimbă cu dificultate dacă nu învață să devină o organizație ce învață.

Patricia Bieltz

Bibliografie selectivă:

- Deal T. E. and Kennedy, A. A. (1982) Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Harmondsworth, Penguin Books;
- Furnham, A., (1997), The psychology Behaviour at Work. The Individual in the Organization, Psychology Press, Taylor & Francis Group, London;
- Hofstede, G., (1991), Cultures and Organizations. Softwar of the Mind. Intercultural Differences in Work-Related Values. Mc-Graw Hill Book Comp., London;
- Hollander, E.P., (1967), Principles and Methods of social psychology, Oxford University Press, New York;
- Vlăsceanu, M., (2003), Organizații și comportament organizațional, Polirom, Iași.