



**UNIVERSITATEA DE MEDICINĂ ȘI FARMACIE  
„VICTOR BABEȘ” DIN TIMIȘOARA**

**MANAGEMENT CULTURAL ORGANIZAȚIONAL ÎN SERVICIILE DE  
SĂNĂTATE**

**SUPORT DE CURS PENTRU PROGRAMUL UNIVERSITAR DE MASTER  
MANAGEMENT EDUCAȚIONAL SANITAR**

**Prof.univ.dr. Ramona Amina POPOVICI**

## DILEME PRIVIND CULTURA ORGANIZAȚIILOR

Dezvoltarea actuala a conceptului de cultura organizationala este explicata prin necesitatea perceperii organizatiei, in pofida multitudinii de interese si obiective din cadrul ei, ca un ansamblu unitar, ca un 'organism' cu slabiciunile si punctele sale tari si slabe, dar mai ales ca avand propria sa rationalitate. Nevoia cristalizarii unei noi abordaria organizatiilor si a proceselor ce au loc in interiorullor a aparut ca urmare a caderii in desuetudine a viziunilor traditionale, mecanicista si birocratica, asupra organizatiei care nu mai raspundeau cerintelor de eficienta si competitivitate. *Managementul este o activitate complexa si instrumentele sale mecaniciste, cum arfi modelarea sau planificarea, sunt indispensabile, dar nu pot constitui singurul reper informational pentru decident.* Acesta are nevoie de date mult mai subtile, de natura calitativa despre spatiul de interventie decizionala. Pornind de la conceptul de cultura organizationala organizatiile incearca sa reconstituie echilibrul intre abordarea care are in centrul sau planificarea (si implica relatii formalizate) si abordarile particulariste (calitative, euristice, fenomenologice).

Abordarea organizatiilor ca sisteme rational-legale, birocratice, considera ca un angrenaj formal al structurii, regulile si procedurile, pot constitui cheia eficacitatii colective a organizatiilor. Studiile lui Ouchi si Wilkins arata ca aceasta forma de control social este pe deplin eficienta in conditiile unui mediu stabil, iar organizatiile se confrunta cu probleme deja cunoscute sau cu caracter rutinier. *Cand mediul este mobil regulile nu mai sunt suficiente pentru a fixa referinte comportamentale. Valorile organizatiei pot inlatura acest deficit al regulilor fata de noile probleme si pot indica modalitati posibile de actiune.* Cultura organizationala conduce la identificarea catorva evidente ce constituie fundamentul organizatiei si care permit intelegerea logicii interne a acesteia.

Se pot lua în considerare două *abordari ale culturii organizaționale*:

- a) organizatia are o cultură;
- b) organizatia este o cultură.

### ***Organizația are o cultură***

Conform acestei abordări, organizația există în cadrul unei culturi externe, dar are și una internă. Mediul are o cultură, iar organizația, în strategiile și acțiunile sale, ține cont de următoarele elemente ale acestei culturi: cultura locală; cultura sectorului economic; cultura personalului; cultura națională, în care sunt importante următoarele grupe de factori: importanța acordată finalității muncii; factorii de satisfacție; concepțiile privind managementul și organizarea; rolul și cultura muncii; orientările dominante în relațiile interpersonale.

În calitate de variabilă internă, cultura organizațională poate fi considerată unul dintre subsistemele organizației, aceasta având trei subsisteme principale: 1) subsistemul socio-structural (structura formală, strategii, politici, proceduri etc.); 2) actorii individuali și de grup cu propriile lor identități și interese; 3) subsistemul cultural, acest subsistem fiind produsul dezvoltării istorice a organizației și al evoluției ei sub presiunea evenimentelor și actorilor participanți.

### ***Organizația este o cultură***

Conform acestei abordări cultura devine o paradigmă, un mod de reprezentare a realității organizaționale. Smircich dezvoltă un concept simbolic al organizației ce constă în: *admiterea ideii ca organizația este reprezentanta umanității noastre* (precum diferitele forme artistice) *și recunoașterea ca organizația constituie o lume simbolică, ca folklorul, de exemplu.*

De la acest concept simbolic pornesc trei *perspective ale culturii organizaționale*:

-*perspectiva cognitivă*: cultura organizațională este un sistem de cunoștințe și credințe, un mod de a percepe și organiza evenimentele, lucrurile, oamenii;

-*perspectiva simbolică*: sensul evenimentelor contează mai mult decât însăși evenimentele; se cercetează cum actorii organizaționali acordă sens lucrurilor și faptelor și cum acestea determină comportamentul lor;

-*perspectiva psihodinamică*: cultura organizațională este expresia proceselor psihologice inconștiente și conștiente, individuale și de grup, din cadrul organizației.

Orice comunitate socială, inclusiv organizația, apare ca un ansamblu caracterizat prin unitate organică, practicile, credințele, valorile, ritualurile, miturile asigurând funcționarea și menținerea structurilor sociale. Este vorba de regulile care determina comportamentul fiecărui component al comunității și care circumscriu domeniul conceptului de cultură.

Termenul de cultura cuprinde un sistem de idei, credințe, tradiții, valori și cunoștințe pe care se fundamentează acțiunea socială. Când aplicăm acest concept la organizații, ne referim din nou la ideile, credințele, tradițiile și valorile lor, care își găsesc expresia, de exemplu, în stilul managerial dominant, în felul în care sunt motivați membrii organizației, în imaginea publică etc.

Cultura organizațională permite evocarea particularităților organizației, a personalității ei, a principiilor de funcționare și dezvoltare a organizației. Cultura organizației, ca filosofie a sa, reflectă un întreg sistem de criterii ce definesc modul de gândire și de acțiune a membrilor organizației respective, punându-și amprenta asupra practicilor de organizare și de conducere a activităților.

Practicile manageriale se referă la exercitarea funcțiilor managementului (planificarea, organizarea, coordonarea-antrenarea și controlul) și a relațiilor manageriale (relații între șefi și subordonați, relații pe linie ierarhică și relații pe același nivel ierarhic), cuprinzând o serie întreagă de activități ce vizează: luarea deciziilor; structurarea și repartizarea sarcinilor de muncă; motivarea oamenilor; procedurile de control; comunicarea și circulația informațiilor; relațiile managerilor cu echipa de muncă; climatul psihosocial existent etc.

Problematica culturii organizaționale, în esență, se referă la : sfera de activitate a organizației (tipurile de produse, servicii, piețe); management (funcțiile critice); stilul managerial adoptat; etica (ce este considerat corect și ce nu); atitudinea față de risc (gradul de risc ce va fi acceptat); atitudinea față de competiție (o factură ofensivă și agresivă a strategiilor firmei sau invers); atitudinea față de schimbare și inovație (preferința pentru rezultate modeste dar sigure în condiții de relativă certitudine și stabilitate sau opțiunea pentru rezultate majore dar în condiții de insecuritate); atitudinea față de conflict (considerarea conflictului ca ceva pozitiv, stimulator sau ca fenomen disfuncțional); atitudinea față de clienți (priviti ca parteneri inteligenți sau ca

---

oameni care pot fi usor manipulati); atitudinea fata de salariati (considerati roboti sau participanti inteligenti la activitatea organizatiei); atitudinea fata de grupurile externe; propria imagine si identitate (pozitia organizatiei ei in raport cu ceea ce face).

Prin urmare, cultura organizationala poate fi conceputa ca un set de orientari atitudinale ale membrilor organizatiei fata de diferite elemente ale realitatii interne si externe. Aceste orientari atitudinale sunt expresia unui sistem structurat de valori, criterii si ipoteze estimative, pe baza carora membrii organizatiei decid ce este bun si folositor pentru realizarea sarcinilor de munca, pentru atingerea obiectivelor urmarite, precum si pentru mentinerea eficientei. Valorile respective nu intotdeauna corespund cerintelor functionale obiective ale organizatiilor si nu intotdeauna contribuie la asigurarea eficientei.

Cultura organizationala nu exista decat in si prin membrii organizatiei, dar acestia nu sunt in mod obligatoriu constienti de aceasta. Ea nu este fructul hazardului sau al unei decizii, ea este rezultatul unui lung proces de invatare, adaptare si adoptare, reprezentand un ansamblu de ipoteze de baza si evidente acceptate de membrii unei organizatii, operate de o maniera inconstienta si constituite in cursul istoriei pentru a face fata problemelor cu care se confrunta organizatia. În termeni simpli, cultura organizationala este modul in care se efectueaza munca si sunt tratati oamenii. Organizatiile au culturi tot asa cum oamenii au personalitati. Cultura unei organizatii este colectia ei de convingeri si reactii organice, aproape instinctive, de eroi si personaje negative, de realizari, de interdictii si porunci. In contextul unei *culturi dominante*, viata din interiorul organizatiei este complicata, in plus, de diversele *subculturi*, aferente diferitelor grupuri de interese, care coexista in cadrul culturii de baza. Multi dintre membrii unei organizatii nu-si pot da seama ca apartin unei anumite culturi, diferite de cea a altei organizatii. Cultura fiecărei organizații este formată din două *niveluri*, unul *de suprafață* și altul *de profunzime*. Dincolo de imaginea publica a organizatiei este important sa se faca distinctie intre mit si realitate, intre simbolurile de suprafata si valorile si normele de profunzime ale organizatiei. De multe ori, apar incongruente intre imaginea afisata sau dorita si starea de lucruri existenta efectiv, ca urmare a unui conflict intre simbolurile de suprafata si normele de profunzime ale organizatiei.

## BIBLIOGRAFIE

1. Ali M, Brookson S, Bruce A, Eaton J, Heller R, Johnson R, Langdon K, Sleight S, *Managing for excellence*, Dorling Kindersley Limited, 2015
2. Armstrong M, *How to manage people*, Audible Ltd, 2010
3. Bibu Nicolae., Mariana Predișcan, Diana Sala, *Managementul organizațiilor*, Editura Mirton, 2008
4. Bibu, N. *Management Comparat. Abordarea interculturală, o abordare modernă*, Editura Mirton, Timișoara, 2003
5. Bibu, N., Brândaș, C., *Managementul prin proiecte*, Editura Mirton, Timișoara, 2000
6. Burduș Eugen, Ion Popa, *Metodologii manageriale*, Editura Pre Universitaria, 2014
7. Burduș Eugen, Ion Popa *Reproiectarea managementului organizației* , Editura Pro Universitaria, 2016
8. Vladescu Cristian, *Politici de sănătate publică*, Bucuresti, Ed. Cartea Universitara, 2005