

MANAGEMENT COMPARAT

TENDINȚE ȘI PROVOCĂRI POSTMODERNE

VADIM DUMITRAȘCU

MANAGEMENT COMPARAT
TENDINȚE ȘI PROVOCĂRI POSTMODERNE



EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2016

Colecția ȘTIINȚE ECONOMICE

Redactor: Gheorghe Iovan

Tehnoredactor: Ameluța Vișan

Coperta: Monica Balaban

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.) și inclusă de Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare (C.N.A.T.D.C.U.) în categoria editurilor de prestigiu recunoscut.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

DUMITRAȘCU, VADIM

Management comparat : tendințe și provocări postmoderne / Vadim

Dumitrașcu. - București : Editura Universitară, 2016

Conține bibliografie

ISBN 978-606-28-0497-8

005

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786062804978

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2016

Editura Universitară

Editor: Vasile Muscalu

B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București

Tel.: 021 – 315.32.47 / 319.67.27

www.editurauniversitara.ro

e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021-315.32.47 / 319.67.27 / 0744 EDITOR / 07217 CARTE

comenzi@editurauniversitara.ro

O.P. 15, C.P. 35, București

www.editurauniversitara.ro

CUPRINS

INTRODUCERE - Euromanagementul sfidat de postmodernitate ...	7
CAPITOLUL 1	
Aria conceptuală a managementului european comparat	10
1.1 Euromanagementul și natura organizațiilor moderne	10
1.2 Moștenirea de care euromanagementul trebuie să se elibereze	23
1.3 Euromanagementul – o știință a explorării complexității socio-umane și economice?	30
CAPITOLUL 2	
O filozofie managerială nouă pentru o eră nouă	43
2.1 Etosul managerial modern	43
2.2 Criza paradigmelor manageriale ale modernității	55
2.3 Sistemismul ca matrice conceptuală a reinventării managementului	67
2.4 Profilul managerial al postmodernității	85
CAPITOLUL 3	
Complexitatea și cunoașterea ca forțe de structurare a managementului	103
3.1 Grile de lectură a complexității organizaționale	103
3.2 Utilizarea haosului ca sursă fundamentală de îmbunătățire a performanței organizaționale	130
3.3 Cunoașterea ca resursă strategică	158
CAPITOLUL 4	
Cultura organizațională ca factor de diferențiere și sursă de avantaje competitive	179
4.1 Dileme culturale în organizațiile de afaceri	179
4.2 Comunicarea orientate spre crearea de valoare	197
4.3 Leadershipul autentic ca factor critic pentru supraviețuirea și dezvoltarea organizației	213
4.4 Nimic fără etică și responsabilitate socială în afaceri	226

CAPITOLUL 5	
Soluții strategice pentru organizațiile de afaceri	253
5.1 Noua orientare a strategiilor de afaceri	253
5.2 Ascensiunea rețelelor ca structuri flexibile de organizare a afacerilor	268
5.3 Lecția modernității – permanentizarea crizelor organizaționale	280
BIBLIOGRAFIE	301

INTRODUCERE

Euromanagementul sfidat de postmodernitate

În ce măsură se poate discuta despre „Euromanagement”, respectiv despre un „model comun” de management practicat de firmele ce își desfășoară activitatea în Uniunea Europeană? Acest lucru nu reprezintă un demers hazardat doar în măsura în care firmele europene, indiferent de țara lor de origine, sunt animate de un ansamblu de valori și preocupări de același gen. De asemenea, reflecțiile pe această temă sunt încurajate de faptul că, în prezent, asistăm la un proces de disoluție implacabilă, însă deloc lineară și uniformă, a modelelor naționale de întreprindere și de management. Motorul acestui proces îl constituie ascensiunea companiilor multinaționale ca jucători de prim-rang în noul context economico-politic european și mondial. Ce model de management caracterizează, de exemplu, o firmă înregistrată în Franța, cu acționariat din mai multe țări, inclusiv din Orientul Mijlociu, cu o echipă managerială la fel de multietnică, care își desfășoară activitatea în România folosind forța de muncă românească, pentru clienți din câteva zeci de țări din toată Uniunea Europeană, dar și multe din afara acesteia? Este un management francez, britanic sau poate german, sau poate de inspirație culturală arabă, sau, de ce nu, un management cu „accente” românești? Răspunsul la această întrebare este foarte greu de formulat. La drept vorbind, considerăm că nici nu prea contează „culoarea” națională, dacă poate fi în general identificată una, a managementului companiilor din această categorie. Ceea ce contează cu adevărat este capacitatea firmelor europene de a face față unor provocări nemaîntâlnite până acum. Euromanagementul va dobândi forță, distincție și personalitate în funcție de soluțiile pe care le va găsi în confruntarea cu aceste probleme. Lucrarea de față este gândită și scrisă plecând de la această presupunție.

Aici trebuie făcute câteva precizări legate de principiile fundamentale pe care le-am avut în vedere în intenția noastră de cercetare. Aceste principii vizează natura organizațiilor economice și constrângerile privind modul lor de structurare și funcționare performantă. Obiectivele economice ale firmei nu trebuie să ascundă esența ei: firma reprezintă mai întâi de toate o organizație. Orice firmă este o organizație cu finalitate economică în sens că

trebuie să furnizeze bunuri și servicii, pe de o parte, trebuind să facă acest lucru într-o manieră rentabilă, adică având o bună sănătate economică, care să-i permită să-și îndeplinească funcțiile sociale, pe de altă parte.

A vorbi despre organizații înseamnă a vorbi despre relațiile care permit unui grup de oameni să muncească împreună pentru a atinge anumite obiective comune. Așadar, vorbim despre persoane în primul rând. De asemenea, vorbim despre finalități, care trebuie asumate liber și despre responsabilitatea de a urmări aceste scopuri. Vorbim și despre necesitatea de a acționa rațional printr-o selectare cât mai bună a mijloacelor de realizare a obiectivelor stabilite, admitând că nu orice scop poate justifica orice tip de mijloace. În sfârșit, este vorba de o anumită marjă de libertate în alegerea obiectivelor și mijloacelor. În toate aceste aspecte etica are un cuvânt de spus:

1) Firma este un ansamblu de persoane care interacționează pentru a realiza bunuri și servicii și a le oferi altor persoane. Din acest motiv, demnitatea umană și drepturile omului trebuie mereu să constituie variabile fundamentale de luat în seamă ori de câte ori ne gândim la organizații. Conceptul de demnitate este extrem de important în acest context. Există o celebră formulare a lui Kant care o definește fără echivocuri: „În împărăția scopurilor totul are un preț și o demnitate. Ceva ce are un preț poate fi înlocuit prin altceva echivalent; în schimb, ceva ce se află deasupra oricărui preț și prin urmare nu admite nici o echivalență, acel lucru are demnitate.” Demnitatea este baza oricăror drepturi umane așa cum sunt acestea recunoscute prin Declarația Universală din 1948.

2) Reprezentând un ansamblu de persoane care formează ceva mai mult decât o masă, organizația constituie un nou „subiect” autonom, deși într-un sens particular.

3) Acest subiect deține o anumită libertate în fixarea propriilor obiective specifice. „Determinismul pieței” este un fals: anumite persoane, în același context de acțiune, formulează politici (definesc ansambluri de scopuri și mijloace) diferite, care au consecințe diferite pentru persoanele implicate.

4) Tot așa cum există o determinată libertate de opțiune în fixarea obiectivelor, nici mijloacele pentru a le atinge nu sunt strict predeterminate. Iată de ce aceleași obiective pot fi realizate prin mijloace diferite, la nivel de firme observându-se o largă varietate a strategiilor puse în aplicare.

5) Argumentele expuse explică de asemenea de ce nu pot exista soluții sau modele de management universal valabile, care să ofere modalități unice de stabilire a obiectivelor, prescriind în același timp căile ce trebuie urmate pentru a le atinge. Nici știința, nici legea, nici piața măcar nu pot impune unei firme o cale unică de acțiune, chiar dacă toate aceste forțe îi

condiționează explicit și vizibil funcționarea. Prin analogie cu ființa umană, firma este obligată să-și asume condițiile concrete de existență, luând decizii libere.

6) Așadar, firma ca atare, separat de indivizii care o formează ca organizație, trebuie să-și asume responsabilitatea propriilor acte precum, și efectele pe care aceste acțiuni le au asupra diferitelor grupuri stakeholders.

Opinăm că viitorul Euromanagementului se va contura în funcție de modul original de soluționare a următoarelor aspecte de natură conceptuală și practică:

- 1) Dezvoltarea unei filozofii manageriale în acord cu necesitățile mediului de afaceri actual.
- 2) Gestiunea eficientă a complexității și cunoașterii ca factori de competitivitate decisivi.
- 3) Transformarea culturii organizaționale în principala sursă de diferențiere strategică.
- 4) Explorarea unor modele de strategie care să le confere organizațiilor dinamism și flexibilitate.

Cartea abordează aceste linii de forță care, după părerea noastră, vor jalona viitorul firmelor europene, respectiv capacitatea lor de a-și menține și consolida vigoarea economică în competiția tot mai dură de pe piețele globalizate.

Autorul

CAPITOLUL 1

ARIA CONCEPTUALĂ A MANAGEMENTULUI EUROPEAN COMPARAT

1.1 Euromanagementul și natura organizațiilor moderne

Firma trebuie înțeleasă ca organizație. Or, aceasta este ceva mai mult decât o simplă adunare a indivizilor. Este vorba de un „subiect” cu propria capacitate decizională, care se manifestă, totuși, într-un mod diferit de persoanele luate individual. De aceea, se justifică reflecția despre elementele ce alcătuiesc organizația ca „subiect etic”, efort care ne va permite să înțelegem că etica afectează toate dimensiunile vieții unei firme. Mai întâi de toate, vom reflecta despre preferințele și valorile care există în mod obișnuit în organizații, respectiv despre cultura organizațională. Cultura are funcția de identificare și personalizare a organizației, lăsând o amprentă profundă asupra practicilor de relaționare cu stakeholders-ii. De asemenea, cultura definește calitatea atmosferei umane din organizație. Apoi vom discuta despre putere în organizații și despre responsabilitățile pe care puterea le implică. În final, vom vedea modul în care organizația se poate auto-modela prin intermediul codurilor de firmă în care sunt fixate atât responsabilitățile, cât și valorile și competențele spre care aspiră sau pe care dorește să le cultive organizația.

Dar înainte de a analiza aceste aspecte ale organizațiilor de afaceri, intenționăm să supunem atenției trăsăturile tipice ale organizațiilor economice moderne, cristalizate sub impactul noilor tehnologii și a globalizării.

Evoluțiile economiei mondiale începând cu anii optzeci ai sec. XX au determinat firmele să acorde o atenție mai mare ca niciodată reducerii costurilor, creșterii productivității, rentabilizării activităților financiare și, în primul rând, extinderii piețelor. Urmărind reducerea costurilor (în principal a celor de personal) și ameliorarea productivității, firmele au introdus în mare viteză tehnologii informaționale și de comunicare care deja erau disponibile începând cu anii șaptezeci (deși în proces de continuă și rapidă inovație). Diminuarea costurilor și câștigurile de productivitate care a

urmat-o a făcut firmele mai competitive, însă pentru a putea valorifica la maxim aceste procese era absolut indispensabilă lărgirea piețelor. De aceea, firmele (desigur este vorba în primul rând de marile corporații) s-au transformat în apologeți și în același timp în motoarele a ceea ce în prezent numim globalizare: liberalizarea selectivă a piețelor, slăbirea reglementărilor naționale care „închideau” spațiile economice în frontierele interne ale statelor și privatizarea multor activități care până atunci constituiau prerogativa statului.

Aceste fenomene macroeconomice au generat profunde transformări ale firmelor, în special ale aspectelor ce țin de organizare. Dacă, pe de o parte, firmele au fost declanșatoarele proceselor de globalizare, pe de altă parte, tot ele s-au văzut nevoite să-și sporească enorm capacitatea de adaptare pentru a putea ține pasul cu numeroasele și radicalele schimbări înregistrate de piețe.

Din punct de vedere organizațional, firmele – actori globali au trebuit să genereze descentralizări masive în combinație cu elaborarea și funcționalizarea unor mecanisme de coordonare și control eficiente. Numai descentralizarea poate facilita adaptarea la noile culturi, la noile posibilități de organizare a producției și desfacerii și la noile piețe. Dar avantajele imense ale descentralizării pot fi accesate numai în condițiile unei coordonări unitare a afacerilor desfășurate pe plan global. Noile tehnologii informaționale și de comunicare au jucat un rol decisiv în asimilarea cu succes a acestui model de organizare.

Se afirmă că ne aflăm în plin proces de structurare a unei societăți noi căruia i-au fost atribuite denumiri diferite în funcție de accentul pus: societatea informațională, economia bazată pe cunoaștere, societatea post-capitalistă etc. Dar toate aceste denumiri subliniază importanța capitală a informației, cunoașterii și inovației în noua societate. Într-adevăr, cunoașterea și inovațiile generate pe baza informațiilor constituie un factor decisiv al dezvoltării economice și a inovațiilor sociale și culturale. Firmele încearcă să-și depășească competitorii în materie de inovație a proceselor, inovație a produselor și inovație managerial-organizațională, încercând concomitent să dezvolte forme noi de relaționare cu mediul în care-și desfășoară activitatea.

Această inovație continuă nu este posibilă fără o considerabilă flexibilitate a firmelor. Ele trebuie să se adapteze activ la un mediu geografic global și extrem de diversificat din punct de vedere socio-cultural. Adaptarea privește produsele, procesele și modelele de organizare pentru a putea răspunde eficient provocărilor lansate de concurență, care poate apărea în orice parte a globului.

Ce tip uman și ce tip de formă corespund acestor provocări? Cum se poate răspunde acestor presiuni competitive globale pentru inovația continuă? Cum pot fi dezvoltate noile calități/competențe personale și organizaționale cerute de noul context competițional și cum poate fi făcut acest lucru fără a aduce prejudicii calității umane a membrilor organizației și fără a distruge sensul social al firmei? Cu aceste întrebări, deloc banale, se vede confruntată în prezent etica firmei.

În noul context, firmele sunt nevoite să acorde tot mai multă atenție managementului cunoașterii și dezvoltării capitalului intelectual. Or, în acest scop este necesară promovarea unor noi stiluri manageriale. Într-o lume a cunoștințelor ultraspecializate munca în echipă este absolut indispensabilă. Iar munca în echipă se bazează pe comunicare, respect și încredere, care sunt ingrediente valoroase care generează creativitate, inovație și flexibilitate. Firmele pretind de la angajați să se autodepășească, orice lucrător „obișnuit”, care îndeplinește sarcini de rutină, putând fi înlocuit printr-o mașină care să automatizeze procesele. Chiar și admitând că lucrătorii de rutină nu sunt substituibili integral ca grup (cel puțin în anumite sectoare economice), mulți dintre ei sunt substituibili ca lucrători individuali. Schimbarea decisivă pe care a adus-o noua economie constă în faptul că lucrătorii înalt calificați, „analistii simbolici”, cum i-a numit Robert Reich sau „lucrătorii cunoașterii” după Peter Drucker, sunt cei care realmente produc partea covârșitoare a valorii economice generate de firmă prin capacitatea lor de a rezolva probleme, de a dezvolta cunoașterea și de a inova procesele și produsele .

Firmele caută cu febrilitate modalități adecvate de motivare a acestor lucrători înalt calificați pentru ca aceștia să ofere tot ce au mai bun – competențe de muncă în echipă, de rezolvare a problemelor și de inovare continuă. De asemenea, firmele trebuie să inventeze modalități eficiente de recrutare, fidelizare și promovare în carieră a lucrătorilor cunoașterii. La urma urmei, în condițiile globalizării și societății cunoașterii, firmele au nevoie de un angajament și de o implicare mai profundă a acestor lucrători, care dispun de numeroase posibilități de a migra spre alte organizații.

Asimilarea noilor tehnologii și procesele de globalizare determină firmele să stabilească un nou tip de relații cu angajații. Practic, schimbarea universului muncii echivalează pentru foarte multe firme cu nevoia de a realiza re-organizări radicale. Oamenii, capitalul uman, au devenit principalul factor de competitivitate și sursa esențială de prosperitate economică a firmelor. Fără îndoială aceste schimbări produc ample efecte pozitive în dimensiunea etică a firmelor, deoarece acestea trebuie, fie numai și din rațiuni pur economice, să-i trateze pe angajați ca pe niște persoane,

respectându-le demnitatea și aspirațiile lor legitime privind realizările profesionale și personale.

Totuși, acest scenariu în aparență atât de încurajator și optimist are și partea sa obscură. Discursurile despre importanța capitalului uman se transformă adesea în practici manageriale de „stoarcere a lămâii” prin care sunt solicitate de la angajați dedicare totală, performanțe de fiecare dată mai mari, agresivitate și o mereu crescătoare capacitate competitivă. Pe de altă parte, discursurile despre importanța oamenilor ca „principal activ al firmei” degenerază în numeroase cazuri într-o retorică pură atunci când se aplică exclusiv unui grup restrâns de angajați care furnizează firmei o valoare adăugată ridicată, în timp ce angajații de rutină sunt prejudiciați pe baza unor contracte de muncă discriminatorii.

Însă organizațiile trebuie să înfrunte nu doar un mediu economic absolut inedit. Mediul social și cel cultural au înregistrat de asemenea mutații notabile.

Desigur, societatea este perfect conștientă de imensa putere pe care au dobândit-o firmele. Și această putere constă nu numai în capacitatea de a determina sau cel puțin de a influența condițiile economice. Firmele au și rolul de „constructori ai societății” în dimensiunile culturală, politică, instituțională și medioambientală ale acesteia. Iată de ce societatea (prin intermediul mișcărilor sociale instituționalizate mai ales în cadrul ONG-urilor) formulează noi expectative față de firme. Le cere politici de muncă în acord cu rolul pe care firmele îl pretind în mod legitim. Le cere politici și practici coerente în domeniul protecției mediului. Le cere respect pentru diversitatea culturală.

Societatea este conștientă că firmele în ansamblu lor formează „mașina de creare a bogăției sociale”, dar este conștientă de asemenea și de faptul că mecanismele de distribuție a acestei bogății nu pot funcționa eficace într-o lume în care conform statisticilor PNUD pe un miliard de persoane au un venit zilnic sub un dolar. Din acest motiv, societatea este îndreptățită să pretindă tot mai insistent de la lumea afacerilor strategii care să garanteze dezvoltarea echilibrată a tuturor părților acestei planete.

Dezvoltarea tehnologică conturează un mediu social în care noilor tehnologii informatice și Internetului le revine un rol proeminent. Aceste tehnologii creează nenumărate oportunități pentru firme. Datorită Internetului, comunicarea și circulația informațiilor sunt posibile în volum și la viteze inimaginabile până în prezent. În același context se înscrie și apariția unei noi funcții a managementului firmei – gestiunea imaginii și reputației. Firmele înțeleg tot mai clar că reputația lor constituie un activ de maximă importanță, dar care poate fi rapid și considerabil deteriorat prin comportamente iresponsabile în câmpul social sau față de mediul natural.

Deși destul de lent, încep să apară primele semne ale asumării de către firme a acestui nou mediu cultural și social. Simptomele cele mai evidente ale acestui început de responsabilizare a firmelor îl constituie momentele în care acestea acceptă un dialog cu societatea civilă dincolo de limita strictă a exigențelor impuse de sistemul juridic. Privind cu o anumită perspectivă scenariul descris, putem admite cu un înalt grad de certitudine că ne aflăm în fața unei noi paradigme – a unui nou mod de a înțelege, reprezenta și interpreta – relațiile dintre firmă și societate.

Într-o epocă în care firmele nu aveau o importanță socială atât de mare, dar și sub impactul ideologiei de firmă de tipul „actor al pieței”, firmele considerau societatea ca fiind un fel de „mediu”, ca pe ceva relevant care le înconjoară. Relevant, dar în ce scop? Până acum, toate cărțile de management susțineau desigur că mediul este relevant pentru supraviețuirea și dezvoltarea firmei. Împrumutând o comparație din istoria științei, se poate vorbi de o viziune „ptolemică” a societății și firmei: firma reprezintă „centrul” în jurul căruia „se învârt” societatea. În prezent, însă, se întâmplă ceva în aparență paradoxal: enorma putere pe care au acumulat-o firmele face ca acestea să nu se mai poată percepe ca un „centru” învăluit de „mediul socio-economic”. Uriașa putere a firmelor, le-a transformat în protagonistele unei profunde mutații sociale: tranziția spre societatea informației, cunoașterii și inovației. Tocmai pentru că sunt protagoniste, adică agenți de schimbare, firmele nu mai pot trata societatea ca pe un mediu și atât.

Firmele trebuie să se auto-perceapă ca actori activi care alături de alte forțe (societatea civilă, mișcările sociale, statele, organismele internaționale etc.) construiesc o nouă societate. Magnitudinea și importanța transformării pe care o traversăm sunt atât de mari încât inexorabil „centrul” preocupărilor tuturor actorilor individuali se deplasează spre societate privită ca sistem integrat și complex. Continuând metafora astronomică, ne aflăm în momentul trecerii de la concepția „ptolemică” la o viziune „galileeană” în care „soarele” este societatea, iar firma este unul dintre „sateliții” care se „învoltă” în jurul ei.

Din acest punct de vedere, firma își descoperă vocația de „co-transformatoare” a societății, fiind de aceea „co-responsabilă” de finalizarea acestui grandios proiect istoric. Este motivul pentru care tot mai mulți autori discută despre firma co-responsabilă pentru evoluția societății ca despre o „firmă cetățean”, o firmă care își asumă îndatoririle cetățenești față de societate, îndatoriri care se extind evident mult peste misiunea de a obține câștiguri economice maxime. Ce tip de firmă ar fi potrivit pentru a fructifica eficient oportunitățile umanizatoare ale noii societăți? Ce valori trebuie să cultive și să protejeze firma pentru a fi în stare să răspundă

constructiv acestor provocări? Sunt două întrebări capitale pentru că în funcție de răspunsurile găsite se va manifesta potențialul transformator al firmelor.

Pe lângă faptul că firmele produc bunuri și servicii, ele se produc pe sine însele, adică se autoreproduc. În acest fel, firmele reprezintă proiecte organizaționale, care trebuie construite și dezvoltate având grijă nu doar pentru aspectele tehnice și economice ci, de asemenea într-o manieră foarte serioasă, de semnificațiile umane. Aceasta întrucât o firmă performantă și competitivă este, nu în ultimul rând, un proiect împărtășit și un adevărat loc de producție identitară pentru angajați. Ceea ce înseamnă că oamenii care muncesc pentru firmă pot întâlni o anumită sintonie între valorile, personale și profesionale relevante pentru ei ca indivizi și valorile care realmente funcționează în cadrul firmei. Din această sintonie cu identitatea sau rațiunea de a fi a firmei pot să apară și să prindă consistență acele calități și competențe umane atât de necesare în prezent. Desigur, această sintonie valorică trebuie experimentată nu doar de lucrătorii cunoașterii, ci și de lucrătorii „generici”, obișnuiți. Această afirmație poate să pară foarte nocivă pentru cineva care analizează conflictele de interese din interiorul unei firme. Prin această afirmație nu intenționăm să ignorăm nici să uităm de conflictele amintite. Dimpotrivă, dorim să subliniem că misiunea de construcție a organizației în jurul unor valori cheie este foarte dificilă, dar nu imposibilă dacă toate părțile implicate beneficiază de o substanțială capacitate de negociere și dacă managementul este foarte hotărât să obțină consensul tuturor acestor părți. Construcția acestui proiect trebuie inițiată prin analiza „feței subiective” a firmei, fapt care permite comparațiile, în anumite limite, cu un subiect uman.

Reflecțiile despre cultura firmei deschid calea către înțelegerea unei dimensiuni etice adesea uitate. La urma urmei, întrebarea fundamentală pe care și-o pune orice etică aplicată este „în ce constă un bun comportament?”, în cazul de față un bun comportament al firmei. Indiscutabil, etica nu trebuie să se intereseze numai de ceea ce trebuie să facem în anumite situații. Etica pretinde să devină o cunoaștere aplicată care să motiveze și să creeze capacitatea de a acționa adecvat, corect. În acest sens, etica personală poate fi definită ca un proces de „cultivare a caracterului”, având în vedere prin caracter configurația stabilă de sentimente și atitudini care orientează în mod obișnuit conduita unei persoane. Formarea unui „bun caracter” orientează persoana, așadar, spre însușirea unei maniere corecte de a acționa.

Dacă translăm concluziile de mai sus în câmpul de existență a firmei, ne dăm seama că, într-un anumit fel, cultura organizațională a firmei constituie caracterul acesteia. Cultura organizațională a firmei reprezintă

ansamblul de valori, de judecăți privind realitatea, de preferințe obișnuite de convingeri și credințe, de orientări atitudinale esențiale care, fiind împărtășite de către cei mai mulți angajați, definesc identitatea reală a firmei și, corelativ, conturează tipul uman care se poate identifica cu ea sau care cel puțin i se poate adapta cu ușurință. A discuta despre „valorile” firmei poate părea un exercițiu foarte abstract și chiar idealist. De cele mai multe ori se crede că în interiorul firmelor funcționează numai interesele și rațiunile cele mai pragmatice, de natură economică sau cele care țin de câștigarea și păstrarea puterii.

Totuși, discutând despre „valorii” nu avem în vedere idealuri abstracte și retorice, ci semnificații care motivează și orientează, moduri de gândire, simțire și percepere a situațiilor, criterii și preferințe care operează în luarea deciziilor și în definirea obișnuințelor și structurilor comportamentale. Astfel, avem în vedere aspecte operative care influențează decisiv cursul evenimentelor și lucrurilor. Cu toate acestea, îndoiala exprimată mai înainte persistă sub forma întrebării „Oare valorile sunt importante în firmă sau numai interesele?”. În definitiv, care este diferența de fond între valori și interese?

Interesele sunt în mod necesar particulare, diferențiindu-se de la o persoană la alta, de la un grup la altul. Totuși, când ne apărăm interesele nu procedăm pur și simplu prin a recurge la forță, ci încercăm să oferim argumente și rațiuni care i-ar putea convinge pe ceilalți că interesele noastre sunt valide și legitime. Cu alte cuvinte, încercăm să convingem că interesele noastre sunt într-un anumit fel „valoroase” și pentru ceilalți. În momentul în care încercăm să-l convingem pe altcineva de „valoarea” și legitimitatea intereselor noastre invocăm „valorile”. Valorile sunt acelea care fac ca interesele noastre să fie importante și că ele merită și trebuie apărute în fața celorlalți. De exemplu, în timpul unei negocieri cu sindicatele, reprezentanții acestora pot pleda pentru introducerea în firmă a unui anumit orar de muncă, apărând ceva care se înscrie în sfera intereselor lor, dar invocând în același timp valori presupuse a fi importante pentru toți: valoarea familiei de care trebuie să ai grijă, valoarea sănătății care trebuie îngrijită și ea etc. În schimb, este posibil ca atunci când firma își dorește adoptarea unui orar mai flexibil, să invoce alt tip de valori, dar la fel de legitime și recunoscute: servirea mai bună a clienților, competitivitatea care va permite o mai bună poziționare pe piață a firmei etc. De aceea, discutarea și contrapunerea intereselor întotdeauna implică existența unei diferențe în valorile realmente trăite.

În activitatea cotidiană a firmei, diverse valori și preferințe sunt mereu contrapuse, echilibrate, respinse sau îmbrățișate, iar un observator atent și sincer va recunoaște că aceleași valori și preferințe sunt percepute și

funcționează într-o manieră distinctă în firme diferite. Aceasta înseamnă că firmele au fost clădite în jurul unor valori diferite și că aceste valori configurează culturi organizaționale diferite. Oricum, reflecțiile despre cultura de firmă nu pot evita problematica eticii. În măsura în care cultura de firmă reprezintă ceva ce poate fi modelat și schimbat, se întrevide posibilitatea încorporării valorilor etice în comportamentele standard, obișnuite ale firmei. Numai în acest mod cultura organizațională constituie pentru firmă ceea ce caracterul este pentru o persoană. Tot așa cum un om își poate controla și modifica caracterul de-a lungul vieții și firmele trebuie să-și pună întrebarea cum și în ce sens pot fi modificate culturile organizaționale ce le caracterizează.

În multe firme s-a dorit orientarea culturii reale prin intermediul introducerii de către management a unor „coduri ale firmei”. Fără îndoială acest gen de demers are și un aspect pozitiv: implicarea managementului superior în procesul de schimbare a culturii organizaționale este absolut necesar. Însă cultura nu poate fi transformată printr-o decizie ierarhică care instituie norme și reguli organizaționale noi. Cultura se transformă liber, pe baza unui proces ce se derulează „de jos în sus” și care niciodată nu se finalizează printr-o schimbare complet radicală. Ca să reușească, procesul de modificare a culturii organizaționale trebuie să rezulte dintr-un dialog între toți membrii organizației, dialog desfășurat în scopul descoperirii consensurilor actuale sau posibile privind valorile reale practicate și pentru a concepe schimbări organizaționale care să plece de la realitatea însăși a firmei, schimbări care, fiind bazate pe un consens liber asumat, să aibă o solidă capacitate de motivare și angajare psihologică a lucrătorilor.

Modelarea culturii organizaționale a firmei conține și alt element de mare relevanță etică întrucât cultura în care oamenii trăiesc și se dezvoltă le marchează profund comportamentele. Există o strânsă interacțiune între cultură și oameni: plasată într-o anumită cultură, un individ dobândește cu ușurință obiceiuri și norme de conduită determinate. De exemplu, într-un context în care corupția este ceva obișnuit, este foarte greu să-ți menții integritatea. În schimb, într-un context în care un cuvânt dat reprezintă ceva sfânt, este greu să te obișnuiești să minți. Din această perspectivă, cultura organizațională reprezintă un instrument de moralizare a oamenilor, care pot găsi în interiorul firmei o atmosferă care să le faciliteze o existență profesională și personală integră.

Aceste dimensiuni etice ale firmei au și o puternică conotație economică. Tot ceea ce am afirmat anterior despre nevoia firmei de a-și motiva angajații se concretizează în procesul de modelare a culturii organizaționale. Cultura este cea care conferă firmelor identitate, iată de ce este atât de necesar ca angajații să asimileze cultura și, la rândul lor, să se

identifice cu aceasta. „Analiștii simbolici” despre care am discutat mai sus se vor simți în largul lor numai într-o firmă în care valori cum ar fi dialogul, munca în echipă, participarea, flexibilitatea, inovația etc. sunt realmente simțite și trăite și nu constituie simple sloganuri.

Totuși, chiar oportunitățile ce izvorăsc din modelarea culturii organizaționale în spirit etic se pot transforma, în anumite condiții, în pericole. Aceasta întrucât modelarea culturii organizaționale poate deveni o manieră subtilă de control totalitar și manipulare. Prin intermediul modelării culturii organizaționale firmele pot încerca să modifice nu numai comportamentul extern al angajaților, ci de asemenea forul lor interior. Însă există ceva care mereu va constitui piatra de încercare a onorabilității firmei în relațiile cu angajații săi: armonizarea reală a activității angajaților în cadrul firmei cu viețile personale și cu dezvoltarea lor profesională și umană. Numai dacă acest echilibru este autentic, firma poate fi considerată onestă atunci când apelează la anumite valori etice pentru a-și motiva angajații.

În concluzie, o firmă „excelentă” din punct de vedere etico-moral nu este doar o firmă care reușește să soluționeze eficient dilemele morale care pot să apară în cursul activității sale. O firmă de acest gen este mai întâi de toate o firmă dinamică, angajată într-un proces continuu de învățare și care își elaborează și construiește valorile dorite astfel încât acestea să-i consolideze identitatea, caracterul, personalitatea sau rațiunea de a fi. Ea investighează permanent modalități concrete de încorporare a valorilor în fluxurile operaționale cotidiene.

Am văzut că firmele se dezvoltă prin definirea și întărirea unor valori și preferințe determinate. Însă trebuie să precizăm că această „construcție a valorilor” niciodată nu este înfăptuită într-un vid, fiindcă firmele, datorită puterii pe care o au, sunt responsabile pentru consecințele propriilor acțiuni în fața societății în care își desfășoară activitatea. În elaborarea și edificarea proiectului său de afaceri și a valorilor sale, o firmă trebuie să asculte de vocile celor care experimentează consecințele actelor pe care firma le întreprinde. În alți termeni, firma trebuie să-și asume responsabilități față de aceștia.

Este destul de ușor de înțeles că o persoană care deține multă putere trebuie să reflecteze mult înainte de a lua anumite decizii care ar putea afecta în bine sau în rău numeroși oameni. Astfel, deciziile președintelui unei corporații multinaționale afectează mult mai multe persoane decât deciziile luate de un manager de vânzări pe o piață locală din cadrul aceleiași corporații. Însă ceea ce este valabil pentru indivizii, este valabil și pentru organizații. Organizațiile au o mare putere asupra vieții oamenilor și este vorba nu numai de acționari sau angajați, ci și despre clienți, furnizori, parteneri, comunitate etc.

Puterea organizațiilor, mai ales a celor economice, în lumea noastră este uriașă. Pe de o parte avem de-a face cu puterea gigantilor multinaționali, ale căror venituri depășesc adesea PIB-ul multor țări, și care tratează de pe poziții forte cu guvernele statelor naționale în privința condițiilor de realizare a investițiilor sau de amplasare a fabricilor. Pe de altă parte, însă, puterea reală a firmelor se extinde mult peste puterea afișată a multinaționalelor. Peter Drucker afirma absolut întemeiat că trăim într-o „societate a organizațiilor” și că acestea delimitează cadrul vieții noastre cotidiene, definind în același timp oportunitățile și opțiunile pe care le avem. Într-adevăr, organizațiile stabilesc produsele și serviciile la care avem acces. În acest fel, ele determină nu numai ceea ce consumăm, ci și modul în care ne educăm (organizațiile educaționale), modul în care ne este îngrijită sănătatea (organizațiile de asistență medicală) și desigur ele ne definesc condițiile, ritmurile și recompensele pentru munca pe care o prestăm zilnic pentru a ne câștiga existența.

În ceea ce privește organizațiile economice – firmele – acestea dețin o imensă putere economică, socială și culturală care depinde evident de mărimea și complexitatea lor, precum și de faptul dacă ele se asociază sau nu în scopul protejării propriilor interese. În primul rând, firmele concentrează putere economică întrucât decid asupra naturii și volumului investițiilor care produc bogăție, asupra localizării acestor investiții, asupra produselor și serviciilor realizate, asupra piețelor și modalităților de desfacere. Dețin o mare putere socială, întrucât câștigurile pe care le obțin și structura salarială care le caracterizează sunt factori hotărâtori în configurarea structurii sociale a unei țări, care poate fi mai mult sau mai puțin stratificată, mai mult sau mai puțin polarizată. Firmele au, de asemenea, și o mare influență asupra culturii unei societăți. Și nu numai datorită faptului că prin oferta etalată și prin publicitate stimulează cultura de consum și stilurile de viață specifice acesteia. În afară de aceasta, firmele marchează ritmurile de muncă și timp liber, condiționând decisiv educația copiilor și tineretului.

Totuși, aceste dimensiuni ale puterii firmelor nu trebuie să ascundă dimensiunea cea mai evidentă și, din acest motiv, cel mai frecvent neglijată a puterii firmelor: capacitatea de influență politică, puterea de a interveni în dinamica și deciziile politice ale unei țări, zone sau chiar a întregii planete. Sociologia politică a analizat foarte detaliat și riguros puterea politică a firmelor în special în contextul fenomenului de globalizare.

Responsabilitatea este strâns legată de dimensiunile puterii revenite. Cu cât mai extinsă este influența de orice fel a unei organizații, cu atât mai mare trebuie să fie responsabilitățile asumate de ea. Reflecția etică privind activitatea firmei nu poate eluda acest fapt fundamental – puterea sau capacitatea firmelor de a influența destinul oamenilor și comunităților.

Putem identifica trei etape în dezvoltarea sentimentului de responsabilitate al unei firme:

1) Conștientizarea puterii de a lua decizii în măsură să-i afecteze pe ceilalți. Or, aceasta înseamnă că firma trebuie să aibă curajul de a înfrunta consecințele propriilor decizii și acțiuni. Anticipând efectele propriilor comportamente asupra altora, firma trebuie să opteze pentru acele mijloace de acțiune care îi permit realizarea propriilor scopuri fără a-i afecta însă pe ceilalți.

2) Dezvoltarea unui sentiment de empatie în relațiile cu ceilalți. Firma trebuie să fie capabilă să se pună în locul celorlalți, să le înțeleagă problemele pentru a-și putea urmări propriile obiective, dar respectând demnitatea și drepturile altor actori individuali și colectivi cu care interacționează. Firma trebuie să-i trateze pe alții ca pe niște parteneri egali și nu ca simple instrumente de realizare a propriilor interese.

3) Identificarea efectelor pozitive generate de firmă și asumarea conștientă a sarcinii de amplificare și multiplicare în societate a acestor efecte.

Firmele sunt adânc înrădăcinate în contexte economice, sociale și culturale concrete care au propriile lor tradiții, cutume și uzanțe. Edificarea unui proiect de firmă și formularea codului etic trebuie să ia în considerare nu numai cadrul juridic și economic, ci și „cultura afacerilor” a regiunii în care firma este amplasată. În cazul Uniunii Europene, mai multe reuniuni comunitare succesive (Lisabona, Nisa, Goetenberg) au definit un „proiect de firmă europeană”, competitivă economic și socialmente responsabilă în același timp. Responsabilitatea socială a firmei, așa cum este stipulat în Cartea Verde a UE în 2001, are patru aspecte:

1) Utilizarea unui „triplu cont de rezultate” care să evidențieze rezultatele financiare, responsabilitatea socială și conștiința ecologică a firmei.

2) Dezvoltarea unor practici interne care să meargă dincolo de simpla respectare a unor prevederi legale.

3) Oferirea unui tratament just grupurilor stakeholders.

4) Dialogul permanent cu aceste grupuri.

Comisia Europeană a stabilit că obligația guvernelor din toate țările membre este să creeze un cadru stimulat și protector pentru firmele responsabile social. În acest sens, este recomandată multiplicarea diverselor forme de parteneriat între guverne, societatea civilă și firme în scopul creării climatului favorabil pentru dezvoltarea responsabilității în afaceri. Este evidentă distanța enormă între modelul de firmă descris de Milton Friedman și modelul de firmă propus de Uniunea Europeană. Diferența majoră se