

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN SPAȚIUL UNIVERSITAR DIN REPUBLICA MOLDOVA

ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE UNIVERSITY AREA OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA

ALIONA ONOFREI,

conferențiar universitar, doctor în sociologie,
Universitatea de Stat din Moldova

Universitatea este o organizație/instituție cu un rol social deosebit, scopul căreia constă în pregătirea tinerei generații pentru o inserție activă și creatoare în societate. Ca orice alt tip de organizație, universitatea prezintă o cultură organizațională și un sistem complex de subculturi. Studiul culturii în spațiul universitar permite identificarea modului de gândire, a comportamentelor manifeste și dezirabile, a nevoilor și cerințelor angajaților, ceea ce constituie o premiză majoră pentru fundamentarea, construirea, conturarea și aplicarea unor politici și strategii manageriale adecvate.

Cuvinte-cheie: cultură organizațională, subcultură, sistem de motivare, politici manageriale

The university is an organization / institution with a special social role, the purpose of which is to prepare the young generation for active and creative insertion in society. Like any other type of organization, the universities have an organizational culture and a complex system of subcultures. The study of culture in the university area allows the identification of mindset, manifested and desirable behaviour, needs and requirements of employees, which is a major prerequisite for the foundation, building, shaping and implementing of appropriate policies and management strategies.

Keywords: organizational culture, subculture, motivation system, management policies

Universitatea a reprezentat, în toate timpurile, un factor de cultură și civilizație, un factor de schimbare și de progres, un laborator pentru formarea elitelor națiunii. „Cine face știință universitară accede spre trepte superioare de spiritualitate”. În acest context, putem să adăugăm că „universitatea trebuie să-i deprindă pe studenți cu metoda științifică de lucru și să le trezească în suflet pasiunea pentru știință și gândire”. De asemenea, „universitatea are menirea să ajute în primul rând la formarea, îmbogățirea și înnobilarea structurii societății prin cultivarea științei” [1, p.166]. Afirmările precedente caracterizează mediul universitar și sunt, totodată, expresiile unor oameni de universitate, ceea ce ne îndreptățește odată în plus să le folosim ca premise pentru a desprinde unele presupuziții de bază și valori culturale caracteristice organizației universitare.

Conceptul de cultură a organizației educaționale universitare poate fi definit ca ansamblul presupuzițiilor de bază, valorilor, normelor, procedurilor, obișnuințelor și simbolurilor de tot felul, considerate corecte și transmise noilor veniți și vizitatorilor de ocazie ca valide, ansamblu ce conferă o identitate anume unei universități, dând posibilitatea identificării ei în raport cu alte organizații universitare similare [2, p.34].

Literatura de specialitate prezintă numeroase argumente în favoarea studiului culturii organizaționale, printre acestea cele care par a avea o influență mai mare și care pot fi interpretate chiar și în arealul educațional sunt: fundamentarea politicilor și strategiilor organizației; identificarea elementelor reale și a celor fictive din organizație; perfecționarea comunicării inter- și intra- organizaționale; susținerea programelor de schimbare organizațională; obținerea avantajului competitiv pe piață [3, p.165-170].

Ca orice alt tip de organizație, universitatea prezintă o cultură organizațională și un sistem complex de subculturi organizaționale. Pentru a determina subculturile unei organizații universitare putem consulta o gamă extrem de variată de criterii de clasificare, ca de pildă: grupurile specifice de angajați, departamentele organizației, presupuzițiile de bază, nucleul valoric etc. În aceste condiții, pentru a rămâne strict în cadrul de referință al studiului nostru, am considerat ca fiind cel mai potrivit criteriul grupurilor de resurse umane specifice unei asemenea organizații, determinând următoarele

subculturi: cultura managerială, cultura cadrelor didactice universitare și cultura studenților.

Orice mediu are o cultură specifică care influențează comportamentul actorilor ce se manifestă în interiorul său. În acest sens, nici mediul academic nu constituie o excepție. În condițiile societății contemporane aflate într-o continuă schimbare în care universității i se cere un grad mare de flexibilitate și dinamism, este necesară o apropiere mai mare între cele două entități (societate și universitate). Pe de altă parte, numărul mic al absolvenților liceelor și ofertele atractive ale universităților de peste hotare creează o concurență acerbă pe piața universitară din Republica Moldova. Aceste perimări specifice se manifestă ca dileme conceptuale ale universității contemporane (spre exemplu: evidenta scădere a exigențelor universitare pentru a permite accesul și, totodată, un grad mai mare de promovare în rândul studenților), imprimând modificări și reconcepteri culturale, implicit, și structurale la nivelul tuturor universităților.

Am putea spune că, în acest moment, universitatea moldovenească se află într-o continuă căutare a identității culturii organizaționale: ce valori să promovăm când cerințele sociale ne pun în situații contrastante, situații în care, aparent, pentru a răspunde corect mediului social, trebuie să renunți la unele din presuposițiile fundamentale ale creării și existenței universității, de pildă cele ale elitismului și erudiției universitare.

Dacă ar fi să caracterizăm elementele definitorii ale culturii organizaționale a instituțiilor de învățământ universitar din țara noastră, am generaliza prin:

- *uniformitate* – există puține elemente de identificare și diferențiere a universităților: emblemă, imn, tradiții culturale etc. De obicei, universitățile și membrii lor se disting prin enunțarea numelui instituției;
- *centrarea pe ofertantul de educație și nu pe beneficiar* – ne referim la introducerea în planurile de studii a unor cursuri doar pentru că sunt cadre didactice care le pot preda, chiar dacă nu sunt cerute de studenți;
- *sentimentul provizoratului* – mulți tineri, deși intră la studii, nu de puține ori sunt confuzi de alegerea făcută și văd la scurt timp facultatea ca pe un „adăpost de vreme rea”, până în momentul în care își vor găsi un loc de muncă bine plătit;
- *închiderea universității* – în prezent constatăm slaba deschidere a universităților spre comunitatea locală, putem constata cu regret că puține cadre didactice universitare sunt implicate în politică sau în mediul de afaceri;
- *prăpastia dintre generații* – procentajul mare al cadrelor didactice în vârstă în comparație cu cel al cadrelor tinere sau debutante; diferența de mentalitate dintre generații; discrepanța de remunerare mare dintre gradele didactice mari (conferențiar și profesor) și gradele didactice mici (lector superior, lector asistent);
- *sentimentul ineficienței* – învățământ subfinanțat, salarizarea modestă a cadrelor didactice universitare în ierarhia bugetarilor.

Considerarea în cadrul discutat nu doar a aspectelor culturale, ci și a atenției acordate în universitățile moldovenești formării culturii organizaționale, ne permite să adăugăm caracteristicile culturii manageriale. Prin cultura managerială în universitate înțelegem ansamblul cultural (presupoziții, norme, valori, tradiții, limbaj etc.) ce determină caracterul specific comportamentelor și procedurile manifestate de grupul managerial și impuse de acesta angajaților ca fiind corecte, eficiente și de dorit a se manifesta în universitate. „Managementul interior al universității condiționează vizibil capacitatea de a rezolva probleme și, în definitiv, performanțele unei universități” [4, p. 143].

Felul în care gândesc managerii unei universități, valorile la care fac referință când iau decizii sau normele și regulile pe care le adoptă pentru a îndeplini obiectivele vizate, se impun în cultura organizației ca un nucleu dur al culturii organizaționale, determinând evoluția și performanța instituției. Cum gândul ne fuge mereu la a crește performanța instituțiilor noastre universitare și cum cele mai bune exemple în acest sens sunt dincolo de granițele țării, iar din altă perspectivă știm că orice exem-

plu extern se va confrunta cu elementele de cultură organizațională și, mai cu seamă, cu arhitectura culturii manageriale, vom încerca să etalăm mai jos câteva trăsături ale culturii manageriale a universității moldovenești alături de aspecte paralele identificate în universitățile vestice.

Universitatea moldovenească este o instituție a cadrului didactic universitar manager, profesorii vor să conducă, se cred îndreptățiți să o facă, sunt convinși că au capacitățile necesare și chiar o fac. Funcțiile de conducere sunt ocupate de cadre didactice care nu trebuie să dovedească pregătire sau competență managerială, ci doar să fie alese în mod democratic, prin votul colegilor. În Occident s-a constatat că această practică nu este atât de eficientă și determină calitatea joasă a actului de conducere. Soluția constă în trecerea la un management profesionist, ceea ce se dorește a se realiza și în Republica Moldova prin implementarea noului Cod al Educației.

Considerăm că, pentru a descrie într-o manieră și mai completă cultura managerială din universitatea moldovenească, putem adăuga un alt set de practici și comportamente curente ale managerilor noștri universitari:

- se manifestă frecvent tendința de a conduce în manieră empirică, fără a urmări în de aproape planul managerial elaborat;
- se observă foarte des slaba concordanță între valorile declarate și reglementate prin regulamente interne și comportamentele efectiv manifeste;
- există, în general, o tendință de a rezolva lucrurile urgente și nu cele importante, se face un „management al zilei de azi”, se iau decizii de moment fără a se pune problema unei decizii eficiente;
- foarte puțini manageri demonstrează abilități reale și practici de management eficiente (se delegă, de obicei, activități neimportante sau nu se pun la dispoziție resursele necesare și mai mult se delegă sarcina, dar nu și autoritatea necesară, foarte rar se dau termene concrete etc.);
- lipsa de preocupare pentru dezvoltarea resursei umane, acest aspect este lăsat total în grija fiecărui angajat, considerându-se că este un interes personal al acestuia și că universitatea nu are de ce să-l sprijine.

Având în vedere un cadru general reper pentru a construi o cultură managerială puternică, trebuie să specificăm că setul de valori care stă la baza unei culturi manageriale eficiente ar putea fi descris astfel: „eficacitate și eficiență organizațională; maximizarea profitului, productivitate înaltă, poziția de lider pe piață în industria respectivă; stabilitatea organizației” [5, p. 224].

Un alt aspect pe care dorim să-l cercetăm este cultura cadrelor didactice universitare. La acest punct putem identifica mai multe manifestări posibile ale conceptului de cultură a cadrelor didactice universitare:

- cultura cadrelor didactice universitare ca o cultură profesională, având ca grup de referință întreg personalul didactic din sistemul de învățământ;
- cultura cadrelor didactice universitare ca subdiviziune a culturii organizaționale a unei universități anume, având ca grup de referință toate cadrele didactice dintr-o universitate anume;
- cultura cadrelor didactice universitare de aceeași specialitate, având ca grup de referință fie toate cadrele didactice de aceeași specializare dintr-o universitate, fie toate cadrele didactice universitare de aceeași specializare, dar tot din sistemul universitar. Acest aspect legat de cultura cadrelor didactice de aceeași specialitate are un caracter de cultură profesională mult mai accentuat decât primele două.

Unele studii realizate în acest domeniu au încercat să prezinte detaliat comportamentul cadrului didactic universitar identificând „libertatea”, „izolarea” și „singurătatea” ca fiind manifestări frecvente ale universitarilor.

Cadrul didactic percepe faptul că poate fi propriul său manager, că-și poate decide în mare parte orarul și modul de acțiune, ceea ce este considerat ca ceva firesc, datorită statutului academic și, cu siguranță, benefic pentru calitatea muncii depuse. Din altă perspectivă, izolarea și individualismul

cadrelor universitare sunt favorizate atât de tipul de activitate depus cât și de arhitectura birourilor sau a orarelor care, de multe ori, fac dificilă întâlnirea profesorilor.

Singurătatea în activitatea universitarului este văzută ca o perioadă de meditație, o perioadă autoimpusă și căutată cu insistență, dat fiind faptul că pentru cele mai multe cadre didactice cel mai bun loc de lucru este propria casă.

Cu siguranță, cultura cadrelor didactice universitare prezintă și alte aspecte, nu doar cele amintite anterior. În mediul academic moldovenesc, la nivelul culturii cadrelor didactice universitare, putem identifica o serie de prejudecăți, stereotipuri și reprezentări, evidențiate atât de observații personale cât și de unele studii adiacente temelor de cultură organizațională a mediului universitar:

- asistentul ca subordonat și funcționar al celui mai mare în grad;
- studentul pasiv în timpul orelor de curs sau chiar seminar;
- ruptura dintre cercetare și cursurile transmise studenților;
- slaba importanță acordată pregătirii psihopedagogice a cadrelor didactice universitare;
- exacerbaria valorii informațiilor transmise;
- scăderea cerințelor vis-a-vis de pregătirea studenților, sentimentul că „toți trebuie să treacă până la urmă”;
- comunicarea predominant verticală și descurajarea comunicării orizontale;
- autoritatea superiorilor atât pe linie administrativă cât și didactică este recunoscută și acceptată fără rezerve;
- prețuirea siguranței locului de muncă chiar și în detrimentul cereri drepturilor legitime;
- lipsa inițiativei cadrelor didactice, se așteaptă, mai totdeauna, „să spună seful ce să se facă”;
- dorința de a lucra cu „oameni cu care te înțelegi” etc.

În continuare, ne vom referi la cultura studenților, care constituie o categorie aparte a resursei umane a mediului universitar – ei au un statut social aparte, sunt tineri în formare, viitori intelectuali, sunt văzuți de societate în mod diferit față de alți tineri. Studenții sunt percepuți ca un grup de vârstă și social distinct, un grup care manifestă anumite particularități culturale (norme, valori și principii de conduită) specifice.

Calitatea de student face tânărul să se situeze într-o postură „contradictorie: între a satisface exigențele propriei vârste și a răspunde celor ale câmpului universitar, de a se pregăti cât mai bine în sensul performanțelor universitare” [6, p. 236]. Din acest aspect problematic putem identifica o serie de conflicte cu care se confruntă studentul: dorința de libertate, dar dependența financiară de părinți; dorința unei integrări sociale rapide, dar și nevoia perfecționării profesionale; dorința trăirii situațiilor specifice vârstei, dar și obligativitatea pregătirii temeinice pentru activitățile academice etc.

Cultura studenților se conturează și se manifestă pe fondul relațiilor instituționale din mediul universitar dintre aceștia și cadrele didactice. Deși are un caracter predominant informal și implicit, cultura studențească este supusă și unui set de norme formale. Această categorie de norme formale are două dimensiuni: norme care își au sursa în reglementări instituționale, referitoare la funcționarea organizației universitare și care au caracter absolut obligatoriu și norme care își au sursa în specificul procesului didactic, din care cea mai mare parte are un caracter explicit și cvasi-formalizat.

Considerând criteriul grupei de studenți ce face obiectul culturii respective, putem identifica mai multe tipologii sau niveluri ale culturii studențești:

- *cultura studențească (in general)* – determinată de aspectele culturale care caracterizează viața studențească în general; viața studenților de aici și de oriunde este particularizată de anumite aspecte care conferă o identitate socială aparte acestei categorii de persoane;
- *cultura studenților dintr-o anumită universitate* – construită din ansamblul elementelor culturale ce conferă identitate organizațională grupului respectiv de studenți, făcându-l identificabil ca aparținând unei universități anume; prin urmare, nu este totuna să fii student la Chișinău, la Bălți sau Cahul, deși în Republica Moldova, trebuie să recunoaștem, aspectele de conturare identitară a organizațiilor universitare sunt sporadice și slab construite;

- *cultura studenților dintr-o anumită facultate* (din aceeași universitate sau, extrapolând, din toate universitățile) – nu este același lucru să fii student la asistență socială, la drept sau la științe economice; acest gen de cultură universitară se află în strânsă corelație cu ceea ce se poate numi cultură profesională, în cazurile de mai sus – cele ale asistenților sociali, avocaților sau economiștilor;
- *cultura grupului de studenți* – poate fi definită ca ansamblul cultural al unui grup de studenți ce participă la aceleași cursuri, acest gen de cultură universitară poate fi asemănat culturii grupului de educabili (grupului de studenți).

Oricare din aceste niveluri ale culturii studențești am aborda, putem identifica două posibile variante de bază, diametral opuse în modul lor de manifestare: cultura prouniversitară și cultura antiuniversitară.

Cultura prouniversitară se caracterizează printr-o atitudine pozitivă față de normele și regulile formale ale mediului universitar, prin promovarea acestora în comportamentul academic și social al studenților.

Cultura antiuniversitară promovează atitudinile nonconformiste ale studenților în raport cu normele și regulile formale ale mediului universitar.

Abordând studentul din perspectiva culturii organizaționale universitare și a integrării sale instituționale, putem observa și înțelege mai bine statutul său cultural de membru temporar al organizației universitare. Dacă, în prezent, accesarea la mediul universitar nu mai este o problemă dificilă, majoritatea facultăților nu mai organizează admitere prin concurs, ci pe bază de dosare, totuși, menținerea și dobândirea succesului social și academic, odată devenit student, este încă o problemă capitală pentru student.

Generalizând, putem afirma că cultura organizațională a mediului universitar moldovenesc pare a fi una nedefinită, cu slabe elemente de identificare culturală și, poate, din acest punct de vedere, analiza realizată mai sus, precum și multe alte argumente ce ar fi putut fi aduse, ne îndreptătesc să credem în relevanța și importanța unui studiu de amploare asupra acestui aspect al mediului academic moldovenesc. Un asemenea demers de investigare a mediului universitar din țara noastră ar avea efecte directe asupra îmbunătățirii vizibilității internaționale a școlii academice moldovenești, lucru de care chiar ducem lipsă în prezent și care, în condițiile integrării europene și a tendințelor de globalizare, se impune cu desăvârșire.

Referințe bibliografice

1. NECULAU, A. (coord.) *Câmpul universitar și actorii săi*. Iași: Polirom, 1997.
2. MARIAN, D.I. *Culturi organizaționale în spațiul universitar românesc*. București: Mirton, 2008.
3. NĂSTASE, M. *Cultura organizațională și managerială*. București: ASE, 2004.
4. MARGA, A. *Profilul și reforma universității Clujene – discursuri rectorale*. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană, 2005.
5. NĂSTASE, M. *Lideri, leadership și organizația bazată pe cunoștințe*. București: ASE, 2007.
6. ION, G. *Cultura organizațională universitară. O abordare etnografică*. București: Editura Universității, 2008.