

CUNOAȘTERE ȘI CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ

• *Preliminarii privind cultura organizațională*

În procesul transformărilor care au loc în societatea contemporană, cultura organizațională reprezintă o **expresie majoră de manifestare a factorului uman**. Fiind unul dintre factorii care determină **performanța și succesul activității organizației**, cultura reprezintă **elementul esențial și indispensabil** pentru **progresul organizațional**.

Într-o firmă, cultura organizațională ne ajută să înțelegem **diferențele** ce apar între ceea ce este declarat în mod formal, oficial de către manageri și ceea ce se întâmplă efectiv în cadrul acesteia. Prin intermediul culturii organizaționale diferitele reguli, proceduri, afirmații, declarații sau decizii sunt interpretate și, într-o anumită măsură, chiar aplicate. Mai mult, dincolo de elementele cu caracter formal ce încearcă să stabilească în mod centralizat o anumită **atitudine și comportament** pentru membrii organizației, cultura organizațională crează și dezvoltă ea însăși anumite **modele comportamentale** care pot fi sau nu în consonanță cu versiunile oficiale. De cele mai multe ori, o mare parte dintre elementele ce formează cultura organizațională sunt **intangibile**, nescrise, dar cu o putere de influențare deosebit de mare.

Conceptul de cultură organizațională este fundamental pentru explicarea unor fenomene critice în funcționarea organizațiilor, fenomene precum crearea ierarhiei de valori de care depinde procesul de direcționare strategică a sistemului, stabilirea cadrului paradigmatic al relațiilor interumane, interpretarea timpului și spațiului, configurația sistemului informațional sau determinarea **atitudinilor fundamentale** față de mediul intern și extern.

Dezvoltarea conceptului de cultură organizațională a fost favorizată și de **reconsiderarea majoră** a rolului pe care **resursa umană** îl are în **evoluția organizației**.

Cultura organizațională este considerată a fi „**forța**” invizibilă din spatele lucrurilor ușor observabile și tangibile dintr-o organizație, ea reprezintă energia socială care determină oamenii să acționeze în vederea atingerii obiectivelor organizaționale. Cultura organizațională a unei firme este adeseori comparată cu **personalitatea unui individ**, ce întrunește viziunea, sensul, direcția, motivația și energia necesare pentru **evoluție**.

Cultura organizațională răspunde **unor nevoi umane primordiale** cum ar fi nevoia de semnificare, de control, de feedback pozitiv, nevoia de stabilitate și de siguranță sau nevoi ideologice ce **structurează** scopul, direcția, sensul organizației și acțiunea în conformitate cu aceasta.

În studiul culturii organizațiilor se operează mai curând cu *perspectiva sociologică* asupra conceptului (ansamblu de noțiuni și atitudini legate de viața organizației și a individului, totalitatea modurilor de gândi, simți și a acționa, modelele de comportament etc.).

Astfel, din punct de vedere sociologic, cultura desemnează modul de viață a unui grup de indivizi. Acest mod de viață include seturi de valori sociale care orientează direcțiile schimbării sociale, comportamente cotidiene, simboluri lingvistice, credințe religioase, **comportamente formale** tradiționale și ritualuri, precum și climatul organizațional.

Domeniul de studiu al culturii organizaționale are o istorie relativ recentă, termenul de „*cultură organizațională*” a început să fie utilizat în mod frecvent în anii '80 ai secolului al XX-lea. Interesul față de cultura organizațională se explică prin faptul că în etapa actuală comunitatea mondială este marcată de un noian de procese de anvergură ca globalizarea economiei și informatizarea societății, ceea ce a condus la apariția unor noi forme și metode de organizare a activității umane. **Ritmul schimbărilor** tehnologice și informatice impun noi cerințe față de practicile utilizate în interiorul organizațiilor și față de resursa umană care activează în cadrul lor. Astfel, în aceste condiții, **organizația modernă** se centrează mai mult pe **informație** și **comunicare**, decât pe control și ierarhie administrativă.

În prezent, se acordă o mare atenție manierei în care comportamentele umane sunt condiționate de **elemente culturale**. De altfel, numeroși specialiști din domeniile economic, managerial, sociologic, psihologic etc. sunt de acord că, într-o organizație, cultura reprezintă un **determinantul major** necesar funcționării organizației și **obținerii performanțelor** necesare progresului.

Conceptul de cultură organizațională este fundamental pentru explicarea unor fenomene critice în **funcționarea organizațiilor**, fenomene precum stabilirea cadrului paradigmatic al **relațiilor interumane**, crearea ierarhiei de valori de care depinde procesul de direcționare strategică a sistemului, configurația sistemului informațional, interpretarea timpului și spațiului sau determinarea **atitudinilor fundamentale** față de mediul intern și extern.

Cultura organizațională **este fundamentată** din punct de vedere social, creată și păstrată de grupul de persoane care alcătuiesc organizația, ea este greu de modificat, ca urmare a elementelor complexe cu **caracter uman** care o definesc.

Cultura organizațională și managerială reprezintă **factori importanți** pentru obținerea **avantajului competitiv al firmei**, atunci când elementele lor sunt cunoscute, analizate și focalizate către realizarea obiectivelor stabilite prin strategiile și politicile firmei.

Cultura unei organizații este indiscutabil și indisolubil legată de **organizare și conducere** în sensul că ultimele două produc o cultură, iar cultura le influențează la rândul ei. Așadar, cultura, organizarea și conducerea se află într-o **relație de interdependență**, dinamică, interactivă.

Pe de altă parte, situația economică a organizației influențează cultura organizațională prin mărimea și accesibilitatea resurselor pentru salariați, prin restricțiile, respectiv facilitățile economice practicate, prin intensitatea stresului economic asupra evoluției firmei și a angajaților săi.

Culturile organizaționale puternice au **următoarele caracteristici**: grupurile organizaționale sunt omogene și stabile, experiențele împărtășite de membri au o durată lungă și o intensitate mare, există coordonare între managementul superior și leadership (valorile, credințele și atitudinile sunt larg răspândite și presupun consensul membrilor), există o preocupare pentru socializarea ridicată a noilor angajați.

Evaluarea culturii nu trebuie să ignore analiza **variabilelor intrinseci și extrinseci** care influențează o organizație. Cole¹ găsește **șase variabile** relevante: mediul (se referă la indicatori de influență de natură politică, economică, tehnologică, socială, culturală și educațională), structura (tipul de organizare), tehnologia (include tot ceea ce ține resursele tehnice, echipamente, utilaje), indivizii (în calitatea lor de personalități individuale sau de grup), scopurile (misiune, strategie, politici) și cultura (anasamblul de valori, credințe, metodologii, subsisteme culturale, practici).

Elementele culturale capătă dimensiuni observabile în stilul managerial, mecanismele de motivare a angajaților, relațiile de muncă, comportament, climat, strategiile de comunicare etc.

Simbolurile culturale sunt purtătoare de mesaj sau exprimă filosofia organizației, atât pentru cei din interiorul organizației, cât și pentru cei din exterior. Ele pot fi formule, cuvinte, gesturi, imagini sau obiecte care exprimă un aspect semnificativ, oferind înțelesuri comune membrilor organizațiilor, permițându-le să comunice și să se armonizeze (denumirea firmei, logoul, inscripționările valorilor după care se ghidează compania).

Prin simboluri culturale se transmit sensuri care dezvăluie filosofia, valorile, idealurile, credințele sau așteptările salariaților organizației.

Simbolurile culturale servesc pentru a exprima anumite concepții și a promova anumite valori și comportamente în cadrul firmei, ele contribuie la orientarea gândirii, comportamentelor și acțiunilor salariaților, la **crystalizarea unor comportamente organizaționale tipice**, care predomină la nivelul firmei.

Cunoașterea elementelor specifice culturii organizaționale și a culturii manageriale reprezintă o **cerință importantă** pentru un management modern în condițiile apariției unei **globalizări dinamice**.

Oamenii vin într-o organizație cu propriile idei despre bunăstare, fericire, despre șefi li subordonați, aceștia au propriile convingeri despre comportament și limbaj, au eroii și antieroi lor. Toate acestea fac parte din valorile pe care le percep,

¹ Cole G.A., *Managementul personalului*, lucrare realizată cu sprijinul Know-How Fund în cadrul programului British Books for Managers, Editura CODECS, București, 2000, p.40.

le respectă și le promovează. Sfera practicilor sociale condiționează **comportamentele individuale** sau **colective**. Organizația însăși are propriile standarde, determinate istoric, privind clienții, produsele și relațiile de muncă, pe care le promovează prin intermediul agenților săi, în scopul integrării noilor membri ².

• ***Stadiul cunoașterii în domeniul culturii organizaționale pe plan internațional și național***

Organizațiile au fost descrise ca având culturi³ organizatorice, mituri, povești, ritualurile, ceremoniile și alte **artefacte culturale** ce au fost discutate de un număr de scriitori⁴.

Noțiunea de „*cultură organizațională*” a fost lansată pentru prima oară de Antony Jay, astfel: „*Este cunoscut de ceva timp despre organizații că sunt instituții sociale cu obiceiuri și tabuuri [...] ele sunt instituții politice, autoritare și democratice, pacifiste și războinice, liberale și paternaliste*”⁵.

Jay se referea la cultura organizațională, deși conceptul era puțin cunoscut la acea vreme. În organizație instituțiile **joacă** rolul regulilor nescrise de comportament și constituie un sistem de sensuri comune, termenii și simbolurile în care „**comunică membrii organizației**”⁶.

În procesul transformărilor care au loc în societatea contemporană, cultura organizațională reprezintă o expresie majoră de manifestare a factorului uman. Fiind unul dintre factorii care determină succesul activității organizației, cultura reprezintă un element esențial, indispensabil pentru progresul social.

Ideea de cultură trebuie învățată și distribuită în organizație. Pettigrew, afirmă că cultura organizațională bazată pe sisteme cognitive ajută la explicarea mecanismului prin care angajații gândesc și iau decizii.

Acesta a observat de asemenea că **diferitele niveluri culturale** bazate pe seturi de criterii multidisciplinare, valori și concepte, determină metode prin care organizațiile își pot desfășura activitățile economice.

Potrivit lui Tichy, cultura organizațională⁷ este cunoscută ca „*adezivul normativ*” ceea ce înseamnă că aceasta menține integritatea unei instituții. Conceptul culturii organizaționale determină de asemenea un fundament de a

² Stanciu Ș., Ionescu M.A., *Cultură organizațională*, București, Editura SNSPA, 2006, p.49.

³ Samra-Fredericks, D., *Understanding the production of “strategy” and “organization” through talk among managerial elites. Culture and Organization*, 10(2), 2004b, p.125-141.

⁴ Pondy, L., Mitroff, I., *Beyond open system models of organizations.* în B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* Connecticut: JAI Press, 1979, p. 3-39.

⁵ Jay A., *Management and Machiavelli: An Inquiry into the Politics of Corporate Life*, New York: Holt, Rinehart and Wiston, 1967, p.79.

⁶ *Ibidem*, p. 80.

⁷ Tichy, N. M., *Managing Change Strategically: The Technical, Political, and Cultural Keys, Organizational Dynamics* (Autumn), 1982, p. 59-80.

identifica diferențele dintre instituțiile ce își desfășoară activitatea în aceeași cultură națională⁸.

Cultura organizațională poate fi construită pe baza a doi factori esențiali ai unui grup social: **stabilitatea structurală** a grupului și **integrarea individuală** în standarde superioare.

Hodgetts și Luthans, definesc diferitele caracteristici ce sunt asociate culturii organizaționale. Cultura poate fi definită ca un sistem de valori comune ce pot fi estimate observând felul în care angajații înțeleg acest aspect la diferitele niveluri din instituție și cu diferite pregătiri și cunoștințe.

Conform lui Stewart, regulile și valorile unei organizații au un **impact major** asupra tuturor celor care intră în legătură cu aceasta. El consideră că regulile sunt invizibile dar dacă organizația dorește **îmbunătățirea performanțelor** angajaților acestea ar trebui să fie luate în considerare cu prioritate⁹.

Potrivit autorilor¹⁰, maximizarea valorii angajaților este considerat a fi un punct foarte important. Susținerea logică, participativă, a acestuia de o cultură în care atât angajații cât și organizația, învață împreună, acumularea de noi informații trebuie să fie distribuită intern.

Schein remarcă **importanța majoră** a culturii organizaționale în comparație cu trecutul.

Ogbonna a declarat că cultura organizațională este „...implementarea unui individ într-o comunitate și organizarea colectivă a unei minți ce deosebește membrii... reprezintă valorile, normele, credințele și obiceiurile ce un individ le are în comun cu alți membri ai unei unități sociale sau grup...”¹¹.

Hodgetts și Luthans au definit **câteva caracteristici ale culturii organizaționale**¹²:

1. Normele trebuie definite considerând volumul de muncă și nivelul de cooperare dintre conducerea organizației și angajații săi;
2. Reguli trebuie definite în mod clar pentru comportamentul angajaților în privința productivității, cooperarea între grupuri și relații cu clienții;
3. Rutine comportamentale observate pot defini un limbaj comun cât și proceduri formale;
4. Coordonarea și integrarea diferitelor unități organizaționale cu scopul de a îmbunătăți eficiența, calitatea și viteza în concepție, producție și prestarea de servicii.

⁸ Schein, E. H., *Organizational Culture*, American Psychologist, 43 (2), 1999, p. 109-119.

⁹ Stewart S., *Culture and the Middle Classes*, Ashgate Publishing Company, 2010, p. 147.

¹⁰ Dasanayaka S., Mahakalanda I., *Literature Survey on Organizational Culture and Innovation*, Issues in Global Business and Management Research: Proceedings of the 2008. p. 539.

¹¹ Ogbonna, E., *Managing Organisational Culture: Fantasy Or Reality?* Human Resource Management Journal., vol. 3, 1992, p. 42.

¹² Hodgetts R. M, Luthans, F. *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. New York, McGraw-Hill/Irwin, Fifth Edition, 2003, p. 55.

Potrivit lui Alvesson, conceptualizarea culturii organizaționale depinde de scara a două extreme: abordarea orientată pe proces și abordarea clasificată.

O alta abordare a lui Bro Uttal privește cultura organizațională¹³ ca **un sistem de valori împărtășite** (ceea ce este important) și credințe (felul în care se desfășoară lucrurile) ce interacționează cu angajații unei instituții, **structura organizațională** și structurile de control pentru a produce norme comportamentale (felul în care se desfășoară activitățile).

În mod obișnuit, cultura organizațională este „*teoria*” celor mai importante valori, credințe și înțelegerea faptului că membrii împart la comun, cultura produce metode mai bune (sau cele mai bune) de gândire, observație și reacție ce pot ajuta managerii să ia decizii și să organizeze activitățile dintr-o companie. O companie de succes ar trebui să aibă o **cultură puternică** ce să atragă, mențină și să recompenseze angajații pentru îndeplinirea atribuțiilor și atingerea scopurilor, acolo unde culturile puternice sunt de obicei caracterizate prin dedicația și cooperarea în serviciul valorilor comune.

La perceperea culturii organizaționale în complexitatea sa o contribuție majoră aduc precizările realizate de renumitul profesor olandez Geert Hofstede.

În opinia sa¹⁴, cultura organizațională este:

- holistică, în sensul că reprezintă mai mult decât suma părților componente;
- determinată istoric, întrucât reflectă evoluția în timp a organizației;
- conectată la elementele de natură antropologică (simboluri, rituri etc.);
- fundamentată social, deoarece este creată și păstrată de grupul de persoane ce alcătuiesc organizația;
- greu de modificat datorită complexelor elemente umane implicate.

Cultura organizațională¹⁵ este înțeleasă fie ca un **proces cognitiv** de adaptare la diversitatea specifică a contextelor organizaționale și de integrare în cadrul acestei realități, fie ca o resursă acționară, de ordin politic, în cadrul aceleiași realități, cu ajutorul căreia indivizii devin conștienți asupra modului în care se poate „*interveni asupra realității*”.

¹³ Bro, U. *The Corporate Culture Vultures*. Fortune, 1983, p. 66.

¹⁴ McSweeney, B., *Hofstede's Identification of National Cultural Differences - A Triumph of Faith a Failure of Analysis*, Human Relations, 2002a, p. 89-118

¹⁵ Schein, E., « Organizational Culture » în French, W., Bell, C. and Zawacki, R., (eds.), *Organizational Development and Transformation*, Toronto: McGraw Hill, 2000, p. 127-141.

Capitolul 1

CONSIDERAȚII PRIVIND CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

1.1 Conceptul de cultură organizațională

O condiție a evoluției umane este apartenența individului la un grup social. Oamenii se organizează pentru a putea activa în cadrul unor relații interdependente ce se desfășoară în interiorul organizațiilor¹.

În acest sens, prin organizare înțelegem totalitatea de proceselor și acțiunilor care sunt orientate spre **formarea și perfecționarea** legăturilor dintre părțile sistemului social. Mecanismul care asigură această organizare este instituționalizarea, formalizarea și standardizarea relațiilor interumane și a comportamentului indivizilor, fără de care societatea nu poate exista.

Societatea umană este caracterizată de gândire și de sentiment, ceea ce presupune drept condiție și element de constituire limbajul simbolic, prin care omul dă sens și semnificație fiecărui lucru, actelor și creațiilor sale, ale colectivității și umanității.

Astfel, cultura îndeplinește **funcția de coeziune socială** și conferă grupurilor umane un sens. Societățile nu există însă pentru că lumea ar avea un sens, ci nevoia de a se uni în grupuri organizate duce la statuarea unui sens.

O perspectivă de abordare a faptelor **socioculturale** a fost dezvăluită de Claude Levi-Strauss, care a subliniat importanța comunicării și a simbolismului socio-cultural în viața socială. Spre deosebire de unii cercetători² care subliniază rolul hotărâtor al muncii în procesul de trecere de la natură la cultură, el afirmă că factorii care realizează trecerea sunt: limba ca prototip al oricărei comunicări simbolice umane, apariția intelectului și a inconștientului simbolic.

Prin cultură³ se realizează saltul de **la biologic la uman și social**. Emergența culturii înseamnă stabilirea unui **complex de norme**, de reguli, interdicții și valori. Deci a căuta în natură regulile instituționale înseamnă a găsi de la început cultura, deoarece ea nu implică reguli, ci „regulile însăși sunt deja starea de cultură”⁴.

¹ Smircich, L., Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983, p. 339-358.

² Sherman, J. D., Technical supervision and turnover among engineers and technicians. *Group & Organization Studies*, 14, 1989, p. 411- 421.

³ Lewis, D., The usefulness of the organizational culture concept: a response to Gert Jan Hofstede's comments. *Strategic Change*, 9:2, 2000, p. 139-141.

⁴ Levi - Strauss C., *Antropologie structurală*, București, Editura Politică, 1978, p.47.