

## Drumul către o definiție funcțională a culturii organizaționale

Dumitrescu Florin Bogdan

### Abstract:

*The present study follows an evolving overview of the steps of defining organizational culture, aiming to capture historical perspective approach, coordinates and define mechanisms, cultural dimensions in terms of structure of an inclusive classification. Along with procesual perspective of organizational culture, efforts aimed at shaping a functional and integrative definition. The study finally capture instances of organizational and cultural attributes and cultural functions, concluding by emphasizing culture in place of the internal and external conditionalities spaces (micro-and macro-organizational). The study may be useful to all specialists who wish to deepen the concept in the theoretical-practical approaches.*

### Rezumat:

*Studiul prezent urmărește realizarea unei sinteze evolutive a demersurilor de definire a culturii organizaționale, vizând surprinderea perspectivelor istorice de abordare, a coordonatelor și mecanismelor definirii, a structurii dimensiunilor culturale din perspectiva unei clasificări integratoare. Alături de perspectiva procesuală a culturii organizaționale, demersurile definirii vizează conturarea unei definiții funcționale, integratoare. Studiul surprinde în final ipostazele cultural-organizaționale atributele și funcțiile culturale, concluzionând prin sublinierea locului culturii organizaționale în spațiul condiționărilor interne și externe, micro- și macro-organizaționale. Analiza poate fi utilă tuturor specialiștilor care doresc să aprofundeze conceptul în vederea demersurilor teoretico-practice.*

**Key words:** organizațional culture, definitions, corporate culture, role, functions, culture theory, models

**Cuvinte cheie:** cultură organizațională, definiții, cultură corporativă, roluri, funcții, teoria culturii, modele

Doctorand FPSE, Universitatea București  
dumitrescu\_bogdan1979@yahoo.com  
bdumitrescu@alphabank.ro  
0734188088

Studiul de față își propune să realizeze o trecere în revistă a unui demers de definire a unui construct care continuă să fie, din multe puncte de vedere, încă ambiguu – cultură organizațională. În procesul sublinierii unei definiții funcționale, vor fi subliniate treptat perspectivele istorice ale definirii, coordonatele majore și categoriile în care definițiile oferite au avut tendința să se concentreze, conținutul conceptual, ipostazele culturii organizaționale, atributele și funcțiile și, în final, vom concluziona prin sublinierea locului culturii organizaționale.

## **Organizația și cultura organizațională**

Dat fiind perspectivele multiple din care sunt privite organizațiile (obiective, angajați, structură, ș.a.), dar și multidisciplinaritatea studiului comportamentului organizațional, “oferirea unei definiții care să capteze în mod sintetic ceea ce s-ar considera esențial sau important pentru apariția sau existența oricarei forme de organizare sau tip de organizație, nu pare să mai reprezinte o întreprindere atât de simplă” (Vlăsceanu, 2003). Tocmai de aceea se acceptă astăzi *existența abordărilor diferite și a perspectivelor multiple în definirea și caracterizarea organizațiilor, dincolo de o anumită perspectivă integratoare, accentul căzând pe analiza metaforelor implicite ale diverselor teorii organizaționale* (Morgan G., 1998; apud ibidem) sau pe *ordonarea lor istorică*. Îmbinarea celor două criterii de mai sus l-au condus pe Scott R.W. (1998), (apud ibidem), la identificarea a *trei caracteristici definitorii ale organizațiilor* ce permite diferențierea acestora de alte tipuri de colectivități, și anume: *organizația ca sistem rațional, natural și deschis*.

Pornind de la sugestia metaforelor, dar și de la criteriul cronologic și al bazei epistemologice, Hatch M.J., (1997), (apud. ibidem), descrie *patru perspective de a privi organizațiile: clasică sau metafora mașinii (mecanicistă), modernă sau metafora organică, simbolic-interpretativă sau metafora culturală, postmodernismul și metafora colajului*.

Întrucât un consens referitor la definiția unei organizații este greu de obținut, vom preciza (Vlăsceanu, 2003) faptul că organizația este *intotdeauna specializată*, în sensul că are o misiune căreia îi sunt asociate anumite obiective, se asociază cu o *specializare tehnică*; reprezentând un grup de oameni între care se derulează interacțiuni orientate de obiective relativ comune și specifice; altfel spus “*este o structură de interacțiuni reglementate de reguli formale și informale și generatoare de acțiuni colective (agregate)*”.

Cultură organizațională ca și structură normativ-axiologică a colectivităților raționale, naturale și deschise, presupune o abordare multidisciplinară. Până în urmă cu aproximativ treizeci de ani, cultură organizațională a fost abordată de către specialiști în cadrul sociologiei, antropologiei, psihologiei, dar cu preponderență în cadrul managementului, mai precis în cadrul *managementului schimbării, deoarece se observase faptul că, pentru a realiza o schimbare de substanță și deci durabilă, era nevoie ca modificările structurale să fie asociate cu modificări la nivelul credințelor, valorilor și a patternurilor comportamentale ale angajaților* (Eige S., 2002).

## **Perspectivile istorice de abordare**

*Modul în care cultură organizațională a fost definită a variat așadar în funcție de perspectivele istorice și disciplinare prin prisma cărora a fost analizată. Așadar, în studiul culturii organizaționale au putut fi puse în evidență câteva domenii de interes sau perspective de abordare, apărute evolutiv (Eisenberg&Goodall jr., 2001) și anume:*

- *managementul comparativ* - propriu abordării interculturale
- *viziunea antropologică* - privește cultură ca pe ceva organic, emergent și imposibil de controlat;
- *simbolismul organizațional* - în raport cu care cultură organizațională este relevată într-o manieră indirectă prin limbaj, povesti, mesaje nonverbale și relații de comunicare;
- *viziunea criticistă sau postmodernistă* - în care cultură organizațională este exemplificată prin numeroase diferențe, în lupta continuă pentru control și putere în organizații;
- *viziunea cognitivista*, care definește (A. Sackman,1991, apud Schein, 1985) cultură organizațională drept “*patternul asumptiilor bazale pe care un grup dat le-a inventat (creat, descoperit) sau dezvoltat învățând să abordeze problemele sale de adaptare externă și integrare internă și care au fost destul de eficiente pentru a putea fi considerate valide și de aceea pentru a putea fi împărțite noilor membrii ca pe o cale corectă de a percepe, gândi, și simți în relație cu acele probleme*”. Aceasta viziune ghidează în prezent majoritatea cercetărilor, chiar dacă se

*Psihologia Organizării* este un domeniu interdisciplinar care studiază comportamentul și procesele psihologice în organizații. Căpătând faptul că în literatura de specialitate nu există încă o singură definiție integratoare (Scholl R.W., 2003).

Indiferent însă de perspectivă în care a fost abordată, cultura organizațională se dovedește a fi totuși *un construct deosebit de alunecos atunci când se încearcă definirea și operaționalizarea acestuia* (Schneider, 1987). Este motivul pentru care Schein explică faptul că “există în prezent un acord foarte slab asupra a ceea ce conceptul înseamnă sau ar trebui să însemne, despre cum ar trebui observat și măsurat, asupra modului cum se relaționează acesta cu alte teorii organizaționale clasice și cum ar trebui utilizat în eforturile de susținere și dezvoltare a organizațiilor”, (Schein, 1990; apud. Breverton P.&Millward L., 1999, p.2). Totuși o trecere în revistă a unor definiții dintre sutele existente și aparute în ordine cronologică poate fi utilă înainte de concluzionarea asupra modului în care este definită cultura organizațională.

Asfel, există (Ott S. 1989, pp. 49-73) o serie de definiții care au subliniat întotdeauna valoarea miturilor, simbolurilor, valorilor, credințelor, normelor sau expectațiilor, în definirea culturii organizaționale: Kroeber&Klukhohn, (1952), vad cultura constând în patternurile transmise de valori, idei și alte sisteme simbolice ce modelează comportamentul angajaților; Becker&Geer, (1970) – “seturi de înțelesuri comune exprimate prin limbaj”; pentru Maanen V.&Schein, (1979) cultura organizațională ar reprezenta “valorile, credințele și expectațiile pe care membrii vin să le împărtășească”; Swartz&Jordon, (1980) – patternuri de credințe și expectații împărtășite de membrii care produc norme ce modelează comportamentul; Ouchi, (1981) definește cultura organizațională ca fiind seturile simbolurilor, ceremoniilor și miturilor ce comunica valorile și credințele subsumate ale angajaților organizației; potrivit lui Kilman et.al., (1985), cultura organizațională reprezintă filosofia, ideologia, valorile, asumțiile, credințele, expectațiile, atitudinile și normele împărtășite și care reunesc o comunitate laolaltă; Frost et.al., (1985) susțin că, a vorbi despre cultura organizațională pare a însemna a vorbi despre importanța pentru oameni a simbolismului – ritualuri, mituri, istorii, legende – și despre interpretarea ideilor, evenimentelor, experiențelor ce sunt influențate și create de către grupurile, în cadrul și între care, trăiesc angajații.

Alt autor, (McNamara C., 2005, p. 1) apelând la pragmatismul noțiunii de personalitate (în special la generalitatea, predictibilitatea și deci aspectele observabile, controlabile), definește cultura organizațională ca fiind “personalitatea organizației”, reunind asumțiile, valorile, normele, semnele intangibile (artefactele) proprii membrilor organizației, a modului în care aceștia se comportă.

*Apropierea culturii organizaționale de sistemul personalității, chiar și la un nivel intuitiv, evidențiază tendințele de definire extensivă și treptat structurate ale acesteia.* În acest sens, Johnson&Scholes, (1993, p. 96), vorbesc de “recipientul culturii organizaționale” prin care cultura este văzută că un factor polivalent de influență, compus din numeroase variabile incluzând stilurile de conducere, istoriile, miturile, ritualurile acceptate și simbolurile, tipul structurii de putere, tipul structurii organizaționale, specificul procesului de luare a deciziilor, politicile și sistemele de conducere. În ciuda numeroaselor variabile intricate, autorii argumentează că puterea și intensitatea acestora poate varia de la persoana la persoana și de la un grup la altul, însă cultura organizațională dominantă va sublinia întotdeauna un numitor comun.

*Au existat, de asemenea și voci care nu au antagonizat aspectele formale și informale organizaționale, subliniind relația dintre cultură și structurile organizaționale formale; rolul acestei interacțiuni în modelarea comportamentului organizațional.* Astfel potrivit lui Uttal, (1983), (apud. Breverton P.&Millward L., 1999, p. 19) cultura ar consta în “valorile împărtășite (ce este important) și credințele (cum lucrurile merg), ce interacționează cu structura organizației și sistemele de control pentru producerea normelor comportamentale (modul în care noi facem lucrurile aici).”

Rămân însă întrebări privind sistemele/dimensiunile culturii organizaționale, abordate mai jos și mai ales despre relațiile dintre cultură organizațională și structurile și sistemele organizațiilor; dintre mecanismele formale de control și influențarea a comportamentelor (dezirabile) ale angajaților și mecanismele informale de control asociate culturii.

În concluzie o singură definiție integratoare a culturii organizaționale care să fie majoritar acceptată de către specialiști este dificil de obținut. Se poate însă preciza că una dintre cele mai des citate definiții este cea a lui Schein, așa cum *cele mai multe modele actuale ale culturii organizaționale sunt construite în cadrul abordării cognitive.*

Anticipând, Becker&Geer (1960) vorbesc despre un set al înțelegerii comune în jurul caruia acțiunile sunt organizate...găsindu-și expresia în limbaj, ale carui nuanțe sunt particulare grupului; G. Morgan (1979) descrie cultura organizațională ca reprezentând un „fenomen activ de viață” prin care oamenii crează și recrează împreună lumea în care trăiesc; Louis (1980) - un set al înțelegerilor sau semnificațiilor împărtășite tacit de un grup de oameni ce sunt clar relevante și distinctive pentru acel grup și care sunt transmise mai departe noilor membrii; Allaire&Firsirotu (1984) - un sistem de cunoștințe, de

**Psihologia Online** percepției, credinței, evaluării și acțiunii...care servește relaționării comunității cu **Biblioteca Online** setările mediului înconjurător (Ott S., 1989); Trice&Beyer (1984), (apud. Cowings J.S., 2005) - orice sistem social ce răsare dintr-o rețea sau o ideologie împărtășită, constând în două componente: substanța rețelelor de înțelesuri asociate ideologiilor, normelor și valorilor și formele practicii oriunde înțelesurile sunt exprimate, afirmate și comunicate membrilor. Hofede (1991): cultură organizațională este un sistem unitar de gândire al membrilor unui grup care îi diferențiază de alte grupuri; sau - cultură organizațională este definită prin modele de valori și credințe împărtășite, care produc, în timp, norme comportamentale adoptate în solutionarea problemelor organizației.

Pe fondul heterogenității definițiilor culturii organizaționale, consensul limitat asupra elementelor culturii organizaționale vizează normele, valorile, credințele și semnificațiile împărtășite (Denison, 1996). Valorile și credințele constituie elementele primare ale variatelor cercetări privind conceptualizarea culturii (Chatman, 1989, 1991; O'Reilly et al., 1991; Schein, 1985; Vandenberghe, 1999). Valorile împărtășite sunt percepute ca fiind relativ stabile, în interacțiune cu angajații organizației și structura acesteia pentru a produce patternuri de comportament (Chatman, 1991).

Organizațiile nu posedă valori separate de cele ale membrilor săi. Tocmai de aceea un sistem de valori organizațional există atunci când:

- 1). indivizii știu că există suport pentru o credință dată,
- 2). majoritatea membrilor activi sunt în acord și
- 3). miezul valorilor unei organizații este intens susținut în cadrul organizației.

De modul în care aceste criterii sunt satisfăcute, cultură este o unitate relevantă și importantă de analiză (Chatman, 1991, apud. Tepeci M., 2001).

### **Categoriile ale definițiilor culturii organizaționale**

Definițiile culturii organizaționale pot fi grupate în două categorii (Lang R., Stegar T., Weik E., 1994):

1. *Funcționale* - considera culturile că existând cu adevărat ca parte a organizației,
2. *Interpretative* - acceptă existența culturii organizaționale ca și construcție mintală.

Se detașează astfel două semnificații extreme ale culturii: 1). personală și 2). colectivă (Moldoveanu M., Ioan-Franc V., 1997); care se confundă cu perspectivă sociologică asupra culturii care, aplicând unul din principiile sinergismului, o considera mai mult decât simpla însumare a culturii indivizilor, descriind-o predominant în termeni de statut, rol și model cultural.

### **Modalități de definire ale culturii organizaționale**

Potrivit lui Ott S. (1989), dezbaterile privind cultura organizațională își au originea în utilizarea de către diverși autori a unor concepte și definiții variate pentru a o descrie. Din această perspectivă sunt două modalitățile prin care se poate încerca definirea unui concept complex precum cultura organizațională: *inductivă* (structurarea unei definiții teoretice generale pornind de la experiența, preferințe, asumptii) și cea *deductivă*, predominantă (pornind de la o teorie generală, analizând realitățile în raport cu teoria și în final modificând-o, adaptând-o).

Autorul sintetizează premisele de la care poate începe o analiză a perspectivelor oferite culturii organizaționale astfel:

- *Cultura organizațională este cultura ce există într-o organizație, similară culturii societale;*
- *Este compusă din elemente precum valorile, credințele, asumptiile, percepțiile, normele comportamentale, artefactele și patternurile de comportament;*
- *Este construită social; o forță nevăzută și neobservabilă aflată în spatele activităților organizaționale;*
- *Este o energie socială care orientează membrii organizației spre acțiune;*
- *Este o temă unificatoare ce produce semnificație, direcție și mobilizare membrilor organizației;*
- *Funcționează, ca și un mecanism de control organizațional, încurajând sau descurajând comportamente.*

Analiza perspectivei culturii organizaționale este dificilă deoarece:

**Psihologia Online** sub semnul îndoielii teoriile clasice structurale și sistemice privind problema culturii a deciziilor în organizații precum și în ce fel și de ce indivizii unei organizații se comporta. În acest sens, susținătorii perspectivei cultural-organizaționale subliniază că partizanii teoriilor structurale și sistemice utilizează lentile greșite pentru a privi diverse elemente organizaționale în încercarea lor de a prezice comportamentul organizațional.

- Nu exista un consens, o unanimitate privind conceptele ce descriu cultura organizațională. Opiniile divergente se referă la elementele componente, relațiile dintre ele, atributele culturii organizaționale, modalitățile de investigare, management și schimbare a culturii.
- Cultura organizațională este mai degrabă un concept decât un lucru. Fiind creat în mințile oamenilor, ca și concept poate fi delimitat diferit, definit și redefinit. Astfel un adevăr ultim privind cultura organizațională nu poate fi creat sau descoperit. Asadar, dacă cineva susține că a identificat ce este de fapt cultura organizației de fapt nu face altceva decât să aplice propria-i viziune privind cultura într-un proces de descifrare a unei organizații, predeterminându-se astfel ce este analizat și cum. Așa se întâmplă cu unii autori care au definit cultura organizațională ca fiind norme (Allen&Kraft, 1982), au stăruit cum se masoară, în final susținând că au identificat cultura organizației. Așa stau lucrurile și cu viziunile reduționiste ce limitează cultura la credințe direcționale și operaționale (Davis R.V.&Lofquist L.H., 1984), sau la climatul organizațional, Kilman (1985). De altfel, până în 1952, Kroeber&Kluckhohn au identificat nu mai puțin de 164 de definiții ale culturii.
- De modul cum un cercetător privește cultura organizației se determină în mare măsură ceea ce este. Dacă ea este privită ca și structură, atunci se omite că ea este nu doar un element, fie el și complex, ci și un proces; "cultura organizației nu este doar o altă piesă a puzzle-ului ci ea este puzzle-ul" (Pacanow&O'Donnell-Trujillo, 1983), (apud Ott S., 1989).

Dincolo de aceste dificultăți, o mare parte dintre autori au căzut de acord asupra unui consens (chiar dacă limitativ) asupra existenței, unicității și rolurilor culturii, astfel (Ott S., 1989):

- Cultura organizațională există.
- Fiecare cultură organizațională este unică.
- Cultura organizațională este un concept construit social (Berger&Luckmann, 1966; Holzner&Marx, 1979; Mead, 1934).
- Cultura organizațională oferă membrilor organizației o modalitate de înțelegere și un sens evenimentelor și simbolurilor.
- Cultura organizațională este o pârghie puternică de ghidare a comportamentului organizațional. Funcțiile ei cu rol de mecanisme de control organizațional, informal susțin sau descurajează anumite patternuri comportamentale (Martin&Siehl, 1983).

## Perspectiva procesuală în definirea culturii organizaționale

O interesantă radiografie a conceptului de cultură organizațională este realizată de către autorii Ionescu și Toma (2001), din perspectiva modelului congruenței (Nadler&Tushman, 1980, apud ibidem), (intrări/procese/ieșiri) prin care subliniază caracterul procesual al culturii precum, dependența ei de input-uri și consecințele acesteia.

Figura 1. - Perspectivă intrări-procese-ieșiri asupra culturii organizaționale

Intrări	Procese	Ieșiri
Influențe externe	Valori	Designul organizației
Valori societale	Orientări	Strategii de socializare
Factorii specifici organizaționali	Sisteme	Distincții de clasă
Tehnologia		Ideologii
Istoria		Mituri și simboluri

Elementele modelării conceptuale ar avea următoarele valențe (Ionescu&Toma, 2001, pp. 153-179):

- *Designul organizației* - cultura organizației poate ajuta la rezolvarea alegerii între forma funcțională și cea pe produs; companiile centrate pe produs reflectând valori precum autonomia și antreprenoriatul.

**Psihologia Organizării** ar reprezenta caile prin care indivizii învață sistemele de valori ale organizației.

- *Distincția claselor* – în special ierarhice, asociate responsabilității și autorității, și exprimate prin simboluri de statut.
- *Ideologiile* – “o multime relativ coerentă de credințe care leaga pe unii oameni și care le explică lumea înconjurătoare lor prin relațiile cauză-efect” (Beyar J.M., 1981).
- *Mituri și simboluri* – au valoare motivațională, reprezintă impulsuri pentru acțiune. Sunt definite ca “o narare dramatică a evenimentelor imaginate de obicei să explice originile sau transformările unor lucruri. El (mitul) este, de asemenea, o credință fără dubii asupra avantajelor practice ale anumitor tehnici și comportamente care nu sunt sprijinite de fapte ce pot fi demonstrate” (Trice N.M., 1985). Ambele reprezintă una din submulțimile descrierilor istorice precum șaga, legendele, istoriile sau folclorul, având grade diferite de realitate și veridicitate.
- *Simbolurile* – obiecte la care organizația a atașat o semnificație sau care și-au câștigat o semnificație.
- *Riturile și ceremoniile* – “Sunt mulțimi de activități relativ elaborate, dramatice și planificate care să consolideze diferitele forme ale expresiilor culturale într-un eveniment care este adus sau extras din interacțiunile sociale ... un ceremonial este un sistem de câteva rituri conectate cu o ocazie sau un eveniment.” (Smircich L., 1983).

Referindu-se la aceeași perspectivă de abordare asupra culturii organizaționale, McNamara C. (2005), arată că *input-urile* ar fi reprezentate de informațiile din societate, profesioniști, legi, povești, eroi, valori ale competiției iar *procesarea* ar fi bazată pe asumțiile noastre, pe valori, timp, bani și spațiu. *Output-urile* privesc efectele culturii asupra comportamentului organizațional, strategiilor, imaginii, produselor, tehnologiilor, serviciilor, ș.a. Consistența comportamentului la nivelul angajaților (*cross individual behavioral consistency*), este privită însă ca *output-ul distinct al culturii organizaționale* și ar fi (Scholl R.W., 2003) rezultatul unor mecanisme mai complexe printre care se disting: normele sociale, valorile împărtășite, identitățile sociale, modelele mentale împărtășite și schemele consensuale.

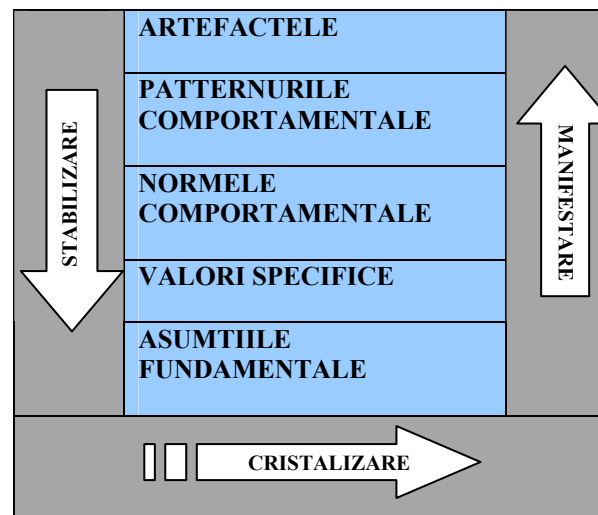
## **Structura și dimensiunile culturii organizaționale – modelarea conținuturilor culturale**

Strâns legată de definirea termenului de cultură organizațională, *diferențierea dintre factori și dimensiuni* poate fi clarificată dacă avem în vedere că distincția dintre asumții bazale, valori, seturi comportamentale și artefacte (conținutul culturii), făcută de E.Schein, (1985) și C.Handy, (1985), este de fapt o distincție care vizează dimensiunile culturii, fiind în prezent larg acceptată. Analiza ulterioară a arătat că, în spatele acestor dimensiuni se regăsesc, de asemenea, procesualități psihosociale diferite.

Tot pe baza acestor procese psihosociale, structurarea și manifestarea culturii organizaționale se realizează dinspre artefactele și patternurile comportamentale spre asumțiile bazale și invers, după cum se observă în figura de mai jos. Figura 2 reprezintă așadar exemplificarea modelului lui Russeau (1995), foarte apropiat de viziunea lui Schein (1985), (apud. Breverton P.&Millward L., 1999), primul nefăcând altceva decât să distingă între normele comportamentale și patternurile comportamentale pe care Schein le introducea în cadrul aceleiași dimensiuni/strat cultural.

Se impune totodată și prezentarea unor scurte precizări asupra dimensiunilor, așa cum erau ele percepute de autorul modelului clasic (Schein, 1985):

- *Asumțiile bazale* – reprezintă dimensiunea cea mai profundă a culturii, de factură inconștientă fiind astfel extrem de dificil de accesat și mai ales de modelat sau schimbat; prin asumțiile/credințele bazale, sunt guvernate/influențate comportamentele angajaților în raport cu diferite situații organizaționale;
- *Valorile* – determină credințele, expectațiile asupra cum ar trebui lucrurile să fie și asupra a ceea ce este important în organizație. Deși indivizii se conduc în mod curent prin prisma unor valori, sublinierea acestora necesită totuși un efort de conștiință;
- *Normele* – ghidează comportamentul expectat în diferite situații organizaționale;
- *Artefactele* – sunt simboluri externe, vizibile ale culturii organizaționale, incluzând comportamentele observabile și artefactele precum regulile, procedurile și imaginea organizației pe plan extern și intern.

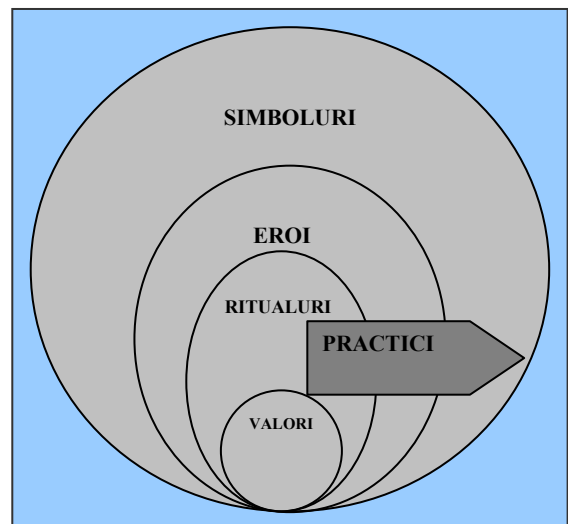


O perspectivă mult mai sociologistă este promovată de Hofstede, (1991) care structurează cultura organizațională pe mai multe straturi/dimensiuni, asemeni lui Schein, (1985) și Russeau, (1995) dar care descrie simbolurile, eroii și ritualurile ca izvorând din valori prin intermediul practicilor.

Figura 3. - Modelul culturii organizaționale (Hofstede, 1991)

*Autorul modelului descrie componentele astfel:*

- *Simbolurile* – sunt cuvintele, gesturile, imaginile care poartă o semnificație aparte recunoscută doar de către cei aflați “în interiorul” culturii (ex. forme de adresare, simboluri de statut, ș.a.).
- *Eroii* – desemnează persoane aflate în viața sau nu, reale sau imaginare, și care posedă caracteristici puternic valorizate în cadrul grupului/organizației. Adesea acestea sunt persoanele aflate la baza înființării organizației sau persoane (manageri, executanți) care au influențat decisiv la un moment dat istoria, dezvoltarea organizației.
- *Ritualurile* – desemnează activitățile colective considerate esențiale pentru cultura organizațională din punct de vedere social, ce sunt continuate datorită normativității implicate și care constau spre exemplu în modalități specifice de strângere de mană, ceremonii sociale de retragere, angajare, pensionare, ș.a.
- *Practicile* – această componentă subsumează dimensiunile simbolurilor, eroilor și ritualurilor datorită faptului că toate cele trei reprezintă dimensiuni observabile ale culturii organizaționale, ce sunt vizibile la exterior și totuși nu pe deplin înțelese în interior;
- *Valorile* – ca și în cazul modelelor lui Schein și Russeau percepe valorile ca fiind bazale, susținând coeziunea culturii organizației. Desemnează preferințele valorizate de către toți sau majoritatea angajaților ce fac parte din cultură.



O alta perspectivă de diferențiere între conținuturile culturii organizaționale (Martin&Siehl, 1983; apud. Breverton P.&Millward L., 1999), distinge între 1). *contextul valorilor bazale*, 2). *aspectele formale* (procesele comunicaționale - ex. joagonul) și 3). *strategiile de dezvoltare* (recompensele și programele de training); autorii percepend cultura organizațională ca reprezentând forțele ce țin unită o organizație prin patternurile de semnificații împărtășite.

Modelele de conținut ale culturii organizaționale ce au urmat (ex. Katter&Haskett, 1992; Homburg&Pflusser, 2000), în cea mai mare masura, nu fac decât să nuanțeze în modalități diferite influența pe care asumpțiile bazale și valorile o au asupra unor tipuri, seturi variate de comportament organizațional.

Componetele culturii organizaționale ar putea fi sintetizate ca făcând parte din trei mari categorii distincte (Vlăsceanu M., 2003):

1. *Normative* – reguli și norme, politici, principii, valori și strategii, modele de comportare și filosofii interpretative;
2. *Cognitive* – abilități, modele mentale, moduri de gândire, metafore și simboluri, paradigme lingvistice;
3. *Afective* – trairi, sentimente, ideologii, climat socio-moral.

Integrarea structurală, coerentă a acestor elemente, ar corespunde unei orientări culturale centripete a mecanismelor culturale, în timp ce dezintegrarea lor, incoerentă, unei abordări centrifuge.

Sfera de cuprindere a manifestărilor culturii organizaționale variază în funcție de modul în care este conceptualizat domeniul, adică în funcție de chiar sfera de cuprindere a conceptului de cultură a organizației. Ca și o clasificare a acestor elemente în funcție de tangibilitatea, vizibilitatea lor s-ar putea distinge (Zorlătean T., Burdus E., Caprarescu G., 1995) între:

- *manifestări vizibile* (spațiul funcțional, ritualuri, ceremonii, mituri, eroi),
- *manifestări invizibile* (convingeri, valori, norme, concepții).

Toate manifestările cultural-organizaționale sunt văzute ca aflându-se în raporturi de intercondiționare, interdependență unele față de altele: *valorile, normele, convingerile, atitudinile, simbolurile, statutele, rolurile, jargonul, mediul fizic, eroii, tradițiile, istoriile și miturile, ritualurile și ceremoniile.*

### O clasificare integratoare a elementelor (conținuturilor) cultural-organizaționale

Antropologul cultural Keesing (1997) enumeră *două școli* cultural-antropologice ce au influențat puternic conceptul de cultură:

- *adaptaționismul și*
- *ideaționismul.*

Prima orientare reduce conceptul de cultură la aspectele observabile direct și concret ale vieții unei comunități, precum patternurile comunicaționale și comportamentale transmise social, la aspecte tangibile, materiale. Prin contrast, ideaționismul cultural, ar reflecta ceea ce este împărtășit în mintea membrilor comunității, incluzând credințele, valorile, cunoștințele, semnificațiile și ideile. Așadar, în timp ce orientarea adaptaționistă este concentrată pe comportamente și lucruri, deci pe obiectiv, orientarea ideaționistă este concentrată pe idei și înțelesuri, pe subiectiv.

Aglutinând cele două orientări într-o teorie articulată, E.Schein (1985) structurează elementele culturale pe trei paliere: artefactele, valorile și convingerile și asumptiile bazale. Primul palier al culturii, cel al artefactelor, ar fi consistent în orientarea adaptaționistă a culturii. Cel intermediar, ar combina deopotrivă aspecte adaptaționiste și ideaționiste; iar cel de-al treilea (asumptiile bazale) ar fi consistent în orientarea culturală ideaționistă. Raportarea la diferitele paliere are, așa cum vom vedea mai jos, în detaliu, potrivit lui Ott S., (1989), (pp. 49-73) o importanță ridicată în cazul schimbărilor organizaționale fundamentale, prin accesarea unor resorturi diferite cu implicații și parghii diferite.

#### ➤ *Nivelul 1 al culturii organizaționale – Artefactele*

Artefactele sunt patternurile comportamentale, aspectele vizibile, tangibile și audibile ale comportamentului. Primul nivel include limbajul scris și vorbit al organizației, jargonul, modalitatea de aranjare a spațiilor funcționale, structura, codurile de etichetă, tehnologia și normele comportamentale. Artefactele exprima latura tangibilă a culturii (Stanley D., 1984), în spatele cărora se regasesc valorile și credințele într-o manieră intangibilă. De aceea se și consideră că esența culturii organizaționale rezidă în convingeri și valori decât în artefacte, care sunt mai degrabă manifestări ale primelor, “ușor de identificat dar relativ dificil de interpretat” (Sathe V, 1985). Martin J. și Siehl C. (1983), disting la nivelul modelului lui Schein între nivelul 1 A și 1 B. primul ar consta în artefactele fizice, iar celălalt subnivel în aspectele



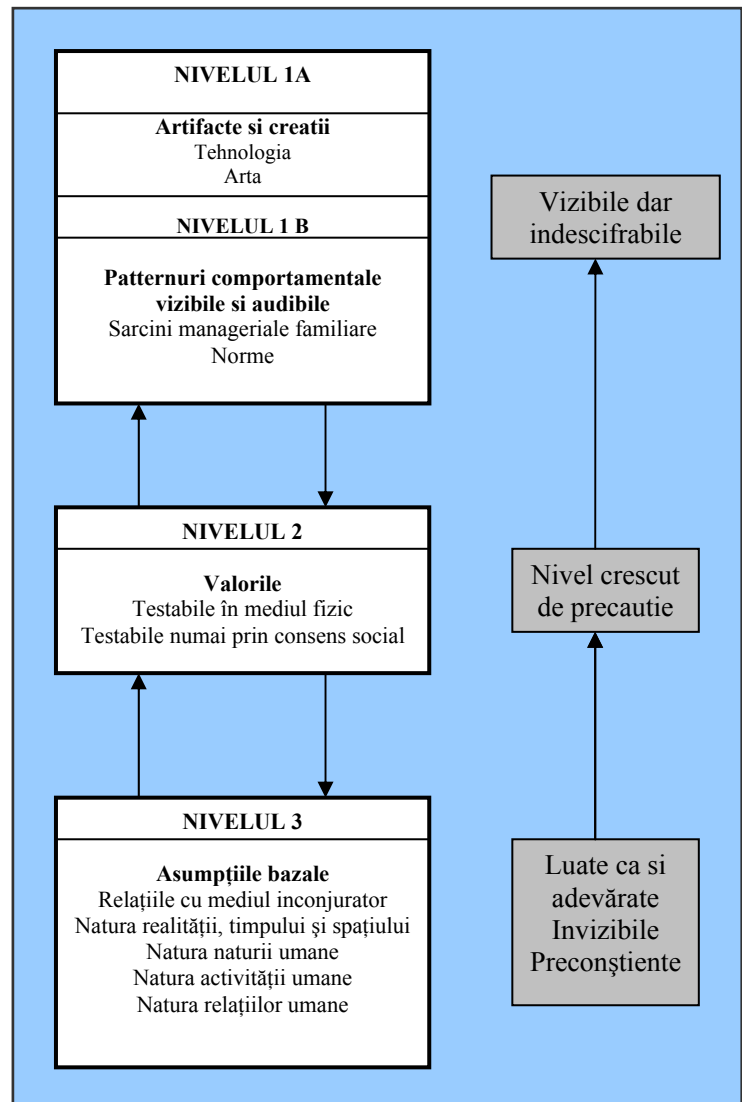
**Psihologia Organizării** ale manifestării culturii, respectiv patternurile comportamentale, obiectivele, ordinele, riturile și ritualurile.

➤ *Nivelul 2 al culturii – Valorile și credințele.*

Valorile și credințele disting “ce ar trebui să fie de ce este” (Schein, 1985). Acest nivel ar exprima cum oamenii comunică, explică, rationalizează și justifică ceea ce fac sau spun ca și comunitate, cum dau sens lucrurilor. Ar putea foarte bine ca acest nivel să fie denumit cel al “comunicărilor culturale” sau al “justificărilor comportamentale”. Adicional valorilor și credințelor, palierul cuprinde și etosul, filosofia și ideologia organizațională, codurile etice și atitudinile, exprimând deopotrivă și principiul adapționist cât și pe cel ideationist.

Totuși, potrivit lui Argyris&Schon (1978), elementelor acestui palier nu li se poate acorda onoarea de a exprima ceea ce Schein denumea “adeverata cultură organizațională”, deoarece acestea nu ofera informații exacte. Motivul este reprezentat de incongruența dintre “valorile declarative” și “valorile operaționale”. Primele au o funcție predominant simbolică, rămânând în cadrul organizației pentru lungi perioade de timp chiar dacă sunt disonante cu cele operationale, “funcționale”. De aceea, investigațiile cultural-organizaționale pe acest palier al credințelor și valorilor riscă să evedentieze mai degrabă valorile declarative (ceea ce indivizii spun) decât pe cele operative – răspunzătoare de ceea ce oamenii vor face, pun în practică.

Figura 4. Nivelurile și elementele culturii organizaționale (Schein E.,1985)



În ciuda acestor pericole, Steven Ott ,(1989) demonstrează logic ideea potrivit căreia, dacă o cultură organizațională: a). influențează comportamentul în și în afara organizației, b). permite înțelegerea membrilor unei organizații și c). poate fi utilizată în predicțiile comportamentului membrilor; atunci d). elementele palierului secund al culturii (valorile și credințele) ar trebui să fie mult mai buni predictor ai comportamentului organizațional decât elementele nivelului prim (al artefactelor) întrucât acestea sunt din punct de vedere conceptual mult mai apropiate de concepția lui Schein privind adeverata natură a culturii organizaționale ce rezidă în elementele nivelului trei – asumptiile bazale.

➤ *Nivelul 3 al culturii – Asumptiile bazale*

Schein definește asumptiile bazale ca și credințe și valori fundamentale ce au ajuns să fie luate ca și adeverate. Sunt echivalentul a ceea ce Argyris (1976) numea “teoria-în-uz”, asumptii implicite ce ghidează comportamentul, direcționându-le membrilor unui grup percepțiile, gândirea și sentimentele (Argyris, 1976; Argyris&Schon, 1974). Asumptiile bazale, asemeni “teoriei-în-uz” tind să fie inbatabile și indiscutabile (Schein, 1985). Ele sunt distincte de “soluțiile preferate” ce echivalează cu “ceea ce ar trebui întreprins”, în sensul valorilor dominante. Elementele acestui nivel includ spiritul, adeverul (construit

**Psihologia Online** și conceptul specific analizei tranzacționale – scriptele organizaționale, **Bibliotecă Online** și internalizate în subconștientul membrilor (apud ibidem). Taylor W. (1984), argumentează că palierele modelului schein-ian ar trebui privite ca pe un continuum, cultura organizațională nefiind un obiect ce poate fi rupt în mai multe bucați. Exceptând câteva dintre definițiile date culturii organizaționale, majoritatea pot fi apreciate ca asimilând cultura organizațională unui nivel sau altuia al modelului cultural-organizațional propus de Schein. Definițiile ce nu pot fi integrate sunt cele date de: Etzioni (1975), care este atât de cuprinzătoare încât se adresează tuturor nivelurilor; la fel și definiția lui Gold (1982), - “calitatea specificității organizaționale percepute”, vizează aspecte diferite, intenția nefiind clară în virtutea nivelului general ridicat al exprimării. În schimb, Lippit, Langseth&Mosop (1985); Miles&Schmuck (1971); Tagiuri&Litwin (1968) echivalează cultura organizațională cu climatul organizațional.

*Printre utilitățile modelului schein-ian se pot menționa cel puțin două esențiale prin implicațiile lor:*

- *Permite clasificarea definițiilor oferite culturii organizaționale într-o matrice integratoare, facilitând astfel descifrarea încadrării conceptuale și metodologice a autorului. Astfel autorii ce echivalează cultura organizațională cu elementele nivelului unu, sunt aceia ce preferă tehnici și metode orientate comportamental precum și strategii comportamentaliste de schimbare organizațională. Prin contrast, cei se plasează ca și orientare la nivelul elementelor mediane ale modelului (credințe și valori) vor accentua importanța utilizării metodelor și instrumentelor intervenționiste și de cercetare împrumutate din psihologie, psihosociologie și construcționismul social.*
- *Poate reprezenta un punct de plecare pentru manageri prin comparațiile pe care aceștia le pot face între necesitățile lor de schimbare organizațională și pârghiile posibile pentru realizarea acestora. Asadar, un manager ce dorește să obțină un efect rapid, tangibil, demonstrabil la nivelul schimbarilor cultural-organizaționale ar trebui probabil să se concentreze asupra elementelor primului nivel al modelului. Prin contrast, un teoretician ce încearcă să înțeleagă și să prezică politica pe termen lung a unei organizații ori deciziile strategice, ar trebui să se centreze pe elementele specifice nivelurilor 2 sau 3 (Stevens Ott, 1989).*

Însumând diversele definiții ale culturii, Furnham și Gunter (1993) enumeră, printre altele următoarele elemente de consens în privința acestui concept (Armstrong, 2009):

- *Este dificil de definit;*
- *Este multidimensional, cu multe componente diferite la diverse niveluri;*
- *Nu este deosebit de dinamic, dar se află într-o permanentă evoluție (fiind relativ stabil însă pe parcursul unor perioade scurte de timp);*
- *Este nevoie de timp pentru a-l consacra și, prin urmare, este nevoie de timp pentru a schimba o cultură corporativă.*

## **O definiție funcțională a culturii organizaționale**

Dincolo de tehnicile inductivă și deductivă utilizate în demersurile de clarificare a conținutului și sferei conceptuale a culturii organizaționale (Ott S., 1989, p. 67), se mai poate adăuga înca una: *funcțională* sau, în accepțiunea lui Meehan (1981) cea “*pragmatică*”. Aceasta implică identificarea funcțiilor îndeplinite de conceptul a cărei definiție este pusă în discuție.

În cazul noțiunii de cultură organizațională, parcurgând literatura de specialitate, Steven Ott (1989) concluzionează că *există un acord general asupra funcțiilor culturii organizaționale*, acord favorizat paradoxal chiar de ignorarea modului în care cultura este definită în mod formal. Asadar, funcțiile culturii ar rămâne stabile, dincolo de variabilitatea definiției conținutului culturii – valori, credințe, asumptii bazale, artefacte, ș.a.

Există în literatura de specialitate un set de *patru funcții ale culturii organizaționale* asupra cărora există un consens semnificativ, ceea ce face ca ele să reprezinte un adevărat *miez al definiției funcționale a culturii organizaționale* (Siehl&Martin, 1984; apud Ott S. 1989). Acest lucru nu înseamnă însă că scopurile sau misiunea unei anumite organizații ar fi congruente în întregime și într-un mod explicit cu funcțiile de mai jos.

- Psihologia Online* 1. *Produce patternuri împărtășite de interpretari cognitiv-perceptiv-cât membrii unei organizații știu la ce să se aștepte sub aspectul gândirii și comportamentului.*
2. *Generează patternuri împărtășite de trăiri afective, un sens al implicării emoționale și a angajamentului față de valorile, codurile morale ale organizației. În acest sens expectatiile tin de valorile și starile afective ale membrilor.*
3. *Definește și menține granițele identității organizaționale, permițând delimitarea membrilor de nonmembrii.*
4. *Funcționează ca și un mecanism de control, întărind sau descurajând anumite comportamente.*

S-ar mai putea adauga încă o funcție la cele patru deja existente, însă un consens al opiniilor față de aceasta este departe de a fi cert. Este vorba de *efectul pozitiv pe care l-ar avea cultura organizațională asupra performanței*. Intuitiv, ar trebui să fie o relație pozitivă între cultură și performanțele organizației. Mulți autori susțin că o asemenea relație ar exista, precum: Allen&Kraft (1982), Davis (1984), Deal&Kennedy (1982), Kilmann (1984), Ouchi (1981), Peters&Waterman (1982), Pascale&Athos (1981). Wilkins, (1983) susține însă că nu ar exista dovezi empirice evidente pentru a susține o astfel de relație (apud Steven Ott, 1989).

Cultura organizațională poate fi așadar definită funcțional sau pragmatic ca fiind *“o forță socială ce controlează patternurile comportamentului organizațional, prin modelarea cogniției și percepției semnificațiilor și realității membrilor ei, care demonstrează o energie mobilizatoare și care permite identificarea membrilor față de nonmembrii”* (ibidem, p.69). Această definiție funcțională nu substituie însă necesitatea de a avea dezbateri asupra direcției schimbărilor și studierii culturii organizaționale; necesitatea de a aborda comparativ, inductiv și deductiv componentele culturii organizaționale. Asadar raman încă întrebările legate de elementele culturale ce trebuie sensibilizate, instrumentele și strategiile care ar trebui utilizate în demersurile schimbării și studierii culturii organizaționale. Definiția funcțională a culturii permite însă înțelegerea funcțiilor jucate de cultura organizațională și a motivelor pentru care aceasta continuă să existe.

## **Ipostazele culturii organizaționale**

În ciuda unui acord relativ asupra definirii noțiunii de cultură organizațională există însă o acceptare mai largă a ipostazelor acesteia. Se poate face astfel diferența între:

- *Cultura organizațională globală și subculturile organizaționale (Schein, 2001).*
- *Cultura organizațională subiectivă (ca aspect implicit al vieții sociale) și cultura organizațională obiectivă - ca aspect explicit, manifest, (Buono et.al., 1985; apud. Breverton P.&Millward L., 1999).*
- *Cultura organizațională ca și produs/efect și cultura organizațională ca și proces/cauză (Scholl R., 2003).*
- *Cultura organizațională individualistă și abordarea holistă (Vlăsceanu M., 2003)*

*Ipostazele culturii organizaționale percepută atât global cât și limitată la nivelul unui subgrup* își au originile în preocupările cercetătorilor asupra omogenității sau heterogenității culturii. Datorită circulației informațiilor în grupurile de muncă (deficitară uneori în cadrul organizațiilor mari și mai ales multinaționale), a fragmentării organizației în subunități, grupuri de muncă - apar subculturile. Acestea sunt percepute ca și culturi subgrupale în care retorica managementului general al organizației nu are mereu ecouri în ciuda dorințelor și programelor manageriale de dezvoltare a unor competențe multilaterale, generale, la nivelul tuturor angajaților. Subgrupurile de muncă autodezvoltă și rețin o structură culturală proprie, aparte, bazată pe o structură informală specifică – relații, statute, sarcini, proximitate fizică, ș.a. Din perspectiva subculturilor, cultura organizațională globală ar reprezenta, dominantele culturii, numitorul comun (în special dacă avem în vedere abordarea cantitativă a acesteia). În raport cu teoria sistemelor deschise se poate înțelege că membrii unui grup cultural pot, de asemenea, aparține subculturilor din cadrul organizației. Din moment ce organizația are o istorie împărtășită vor exista în mod normal cel puțin câteva valori sau asumptii comune la nivelul sistemului ca întreg, ceea ce nu înseamnă că subgrupurile (prin experiențele lor individuale și variate) generează material diferit procesualității învățării colective, producând astfel seturi diferite și specifice de asumptii bazale.

Membrii organizației (Schein, 2001) își interpretează unii altora comportamentele prin filtrul propriilor baze culturale; cu alte cuvinte seturile de credințe, valori și asumptii ale fiecărui membru

**Activitate în Online** „realitate” a membrilor. Importante devin astfel examinarea asumpțiilor **Biblioteca Online** baza comportamentelor prezente, ce anume conduce la structurarea acelor asumpții și dacă acestea mai sunt active în prezent (ca și o învățare de gradul doi – C. Argys, 1974).

*Ipostaza culturii organizaționale subiective* ar consta în conținuturile culturale internalizate - „păternurile împărtășite de credințe, asumpții și expectații susținute de membrii organizației și modul caracteristic de a percepe mediul organizației și normele sale, rolurile și valorile așa cum există în afara individului...incluzând...eroii organizației, percepția <locurilor sacre>...și...cultura managerială...stilurile de conducere și orientarea, seturile mentale și modurile de a aborda și rezolva problemele ce sunt influențate de valorile suportate/agreate de organizație”. Definită operațional ca reprezentând „tiparul de valori, norme, convingeri, atitudini și presupuneri care, chiar fără a fi fost formulate explicit, determină modurile în care se comportă oamenii și fac să se rezolve problemele” (Armstrong, 2009, pp.249-258), cultura organizațională are asadar ca obiect notiuni abstracte, cum ar fi valorile și normele, care își manifestă prezența în toată organizația sau într-o parte a sa. Acestea s-ar putea să nu fie definite, discutate și nici măcar observate; cu alte cuvinte, cultura poate fi văzută ca un „termen codificat pentru partea subiectivă a vieții organizaționale” (Meyerson, Martin, 1987; apud ibidem).

*Ipostaza culturii organizaționale obiective* vizează manifestările exterioare, vizibile ale culturii organizaționale - „artefactele create de către organizație...configurarea birourilor...confortul locurilor de odihnă asociate liniilor de producție...locurile pentru cafea, baie, saună” (Breverton P.&Millward L., 1999, p.19).

*Ipostaza de produs a culturii* se referă la patternul manifest și distinct al comportamentului organizațional, la consistența acestuia la nivelul grupului/grupurilor (cultura organizațională globală). Ea transpare foarte clar prin specificul comportamental („modul în care noi facem lucrurile aici”) și consistent în care sunt asumate sarcinile, rezolvate problemele și conflictele, în care sunt abordați clienții și angajații (Scholl R., 2003, p. 1).

*Ipostaza de proces a culturii* subliniază mecanismele ce crează consistența comportamentului interindividual. În acest caz, cultura organizațională este definită ca și ansamblul valorilor, normelor și credințelor informale ce controlează cum indivizii și grupurile din organizație interacționează unii cu ceilalți și cu oamenii din afara organizației.

*Abordarea individualistă* este văzută ca fiind inițiată de Goffman E. (1959) și constând într-un veritabil “management al impresiilor”, cu alte cuvinte într-un joc de practici defensive și protective al caror principal scop este acela de a ne prezenta propriul sine cât mai bine, de a conserva un anumit climat favorabil de comunicare și mai ales de a atinge anumite performanțe în organizație; cultura organizației fiind chiar produsul agregării inițiativelor individuale (Vlăsceanu M., 2003, p. 264). Abordarea este oarecum restrictivă, reducând cultura corporației la suma eforturilor de promovare a imaginii sociale de sine, a mecanismelor de apărare care pot merge până la reacțiile pasiv-agresive, la un Eu colectiv.

Pentru *abordarea holistă* cultura organizațională s-ar manifesta prin intermediul normelor, valorilor, modelelor de comportare, ritualurilor și tradițiilor transindividuale; “structuralitatea culturii organizaționale rezultând din coerența mesajelor componentelor, din semnificațiile integrante care operează ca un tot unitar”, Schein (1990, pp. 109-119). Schein (1985), , enumera următoarele categorii de elemente ale culturii organizaționale luate în globalitatea acesteia: *regularități comportamentale, norme de grup, valorile etalate, filosofia formală, regulile instituționale formale, climatul socio-moral și arhitectura spațiului din organizație, abilitățile personale, moduri de gândire, semnificații activate, metafore și simboluri.*

## **Atributele și funcțiile culturii organizaționale**

O diferențiere între atributele și funcțiile culturii organizaționale este binevenită întrucât permite, în procesul definirii, atât diferențierea între descriptiv și funcțional cât și sublinierea modului în care criteriile, indicii de recunoaștere ai culturii se regăsesc, se exprimă, în rolurile pe care aceasta le joacă în cadrul organizațiilor.

*Atributele culturii organizaționale* ar consta (Kilmann, Saxton, & Serpa, 1985, 1986) în *direcția impactului* pe care cultura o are în cadrul evoluției și funcționării organizației, existând posibilitatea ca aceasta să influențeze comportamentul angajaților atât pe direcția îndeplinirii obiectivelor organizației cât și spre direcții ce nu se suprapun misiunilor formale și obiectivelor organizației. *Pervazivitatea impactului culturii* reprezentând gradul în care cultura este răspândită, împărtășită printre membrii unui grup, organizației, iar *puterea impactului* acesteia vizează nivelul presiunii pe care cultura îl exercită asupra membrilor organizației pe direcția împărtășirii, impunerii, menținerii valorilor sociale, și a modelelor mentale împărtășite.

*Psihologia Online* În analiza proprie realizată asupra conceptului de cultură organizațională (Alvesson & Willmott, 2005; O'Neil M. (2003) lasă să se întrevadă o serie de atribute ale acesteia: *individuală* (specifică fiecărei organizații), *conservatoare* (remanentă în esență, conservatorismul cultural fiind unul al consecvenței, coerenței valorice și al învățării permanente, fiind opus dezagregării culturale asociată ineficienței economice), *interdependentă* (de structura, tehnologia, mediul și leadershipul organizației).

Promotorii studiilor managementului critic (Alvesson, 1992; Willmott, 2003; Braverman, 1974; Parker, 2002) și-au exprimat scepticismul față de abordarea funcționalistă și unitaristă a culturii prin punerea sub semnul întrebării a teoriilor clasice organizaționale. Susținând fenomenul cultural organizațional, acestia subliniază că asumțiile culturale se strecoară subtil, reproducând propaganda și ideologia. Continuând, cultura organizațională este de fapt culturile organizaționale, susținute de caracteristicile organizațiilor, de tensiunile dintre cultural și structural și pe care multe dintre tipologiile culturale clasice nu le pot descrie și explica suficient. Această scufundare a abordărilor culturale în diversitatea culturală, părăsind tărâmul abstract și generalist al teoriilor clasice a condus evident și către o nuanțare a funcțiilor care sunt atribuite culturii.

Dincolo de “miezul funcțiilor culturale” discutat, exista o serie de autori care, subliniază atât rolurile bazale ale culturii dar și unele extensii, variații ale acestora.

Scholl R.W. (2003) vorbind despre *funcțiile culturii* organizaționale le enumera pe urmatoarele: 1). *controlul comportamental*, 2). *încurajarea stabilității și 3). rolul de sursă a identității*. În sensul ultimei funcții, Furnham și Gunter (1993), (apud Armstrong, 2009, pp. 249-258) subliniază “liantul social”, “sentimentul colectivității”, precum și faptul că aceasta “oferă un sistem colectiv de semnificații, care este baza pentru comunicare și înțelegere reciprocă. Dacă aceste funcții nu sunt îndeplinite în mod satisfăcător, cultura riscă să diminueze semnificativ eficiența unei organizații”. Din acestea se deduc destul de clar și influențele negative pe care cultura le-ar putea avea asupra organizației prin barierele pe care le-ar putea impune la nivelul schimbării și progresului, diversității, a cooperării între departamentele unei organizații și chiar între organizații dar și în procesul managerial.

Alți autori enumeră, de asemenea: 1). *rolul de identitate colectivă* care-i ajută pe angajați să se asocieze, să-și internalizeze politicile și misiunea organizației, în virtutea atașamentului organizațional (Hofstede, 1998; Peters & Waterman, 1982), 2). *sursă a normelor de comportament dezirabil* în raport cu o gama de situații specifice (Kotter & Heskett, 1992; Schein, 1990), 3). *rolul suportiv al normelor cultural-organizaționale* în raport cu angajații, cărora le facilitează adaptările la solicitările externe (Schneider & Bowen, 1995) și 4). *rolul de generator al unei structuri, a unui mecanism de control* (dincolo de un stil managerial autoritar) cu efecte benefice asupra motivației și creativității (O'Reilly & Chatman, 1996).

Când organizațiile promovează un set cert și consistent de valori, precum respectul pentru oameni și plățile suplimentare pentru performanțele superioare, modalitățile participative de luare a deciziilor, investițiile în perfecționarea angajaților ș.a., ele crează o adevărată forță motivatoare ce influențează și determină atitudini și comportamente consistente din partea angajaților. Ca o exemplificare a funcțiilor prezentate, impactul diferitelor seturi de valori organizaționale asupra angajaților poate fi evidențiat (apud Tepeci M., 2001) de unele cercetări astfel: Peters & Waterman (1982) pun în valoare influența pozitivă a unor valori precum accentuarea calității, serviciilor, a importanței angajaților luați ca și indivizi, inovației, asupra performanțelor angajaților, moralului, satisfacției și angajamentului organizațional; (apud Armstrong, 2009), performanță (Purcell et al. 2005) și eficiență organizațională (Furnham și Gunter (1993); Sheridan (1992) pune în lumină legătura dintre organizațiile care valorizează relațiile interpersonale și gradul redus al fluctuației personalului, spre deosebire de organizațiile ce valorizează îndeplinirea sarcinilor de muncă; Sommer, Bae și Luthans (1996) au evidențiat că angajații care primesc mai multă căldură, suportivitate, responsabilități și recompense, ajung la un nivel mult mai ridicat al angajamentului organizațional.

## **Locul culturii organizaționale – între condiționările interne și cele externe**

Cultura organizațională este influențată și influențează la rândul său toate procesele care au loc într-o întreprindere, indiferent de natura lor: managerială, economică, tehnică, juridică, ș.a. Referitor la modalitatea de influențare (directă, indirectă), la parghiile, direcțiile, amploarea, durata, decalajul indus ș. a.; cercetările experimentale sunt încă într-un prag incipient.

~~Mădălina Octina~~ organizațional ar cuprinde (Hilgert R., Leonard E., 1995, apud Ionescu Gh. Toma, 2001) atât macromediul (tehnologic, demografic, economic, juridico-politic, socio-cultural, internațional) cât și micromediul (clienții, concurenții, furnizorii, agențiile guvernamentale, publicul larg). Mediul intern ar include misiunea, cultura, viziunea, stilul de management, politicile, angajații, organizarea informală (rețeaua informală de comunicare – povestitorii, zvonii, bârfitorii, spionii, ș.a.)

Asadar cultura organizației poate fi privită atât ca și parte componentă a mediului intern organizațional dar poate fi și gândită ca fiind undeva la periferia proceselor organizaționale ca și o expresie/imagie a acestora. Argumente în favoarea acestei plasări pot fi invocate însași ipostaza obiectivă și subiectivă a culturii organizaționale, susținută de elementele subiective și obiective diferențiate odată cu perspectiva cognitivă schein-iana.

## Bibliografie

1. Alvesson M., Willmott, H (eds.), (1992), *Critical Management Studies*, Edit. Sage, London.
2. Armstrong M. (2009), *Managementul resurselor umane – manual de practică*, Edit. Codecs, București, 249-258.
3. Braverman, H. (1974), *Labor and Monopoly Capital*, Edit. Monthly Review Press/Fournier, New York.
4. Brewerton P., Millward L. (1999), *Social Psychology of Organization & Institution: Organizational Culture*, Edit. PMB/LJM.
5. Chatman J. A. (1991), "Matching People and Organizations: Selection and Socialization", *Public Accounting Firms*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, 459-484.
6. Chatman, J. (1998), *Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit*, *Academy of Management Review*, 14, pp. 333-349.
7. Cowings J.S. (2005), *Strategic Leadership and Decision Making*, U.S. Army Commandant, Industrial College of Armed Forces, (<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/strat-ldr-dm/cont.html>), ultima consultare 2005.
8. Denison D.R. (1996), "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars", *The Academy of Management Review*, 21 (3), pp 619-654.
9. Eige S. (2002), "Exploring organizational culture", *Undergraduate Journal of Psychology*, University of North Carolina, Vol.15, March.
10. Eisenberg E.M. & Goodall Jr. H.L. (2001), *Cultural studies of organizations and communication – Organizational communication: Balancing creativity and constraint*, Edit. Belford/St.Martinn's, Boston.
11. Handy, C.B. (1985, 2005), *Understanding Organizations*, Edit. Penguin Books, Harmondsworth.
12. Hofstede, G. (1998), *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*, Edit. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
13. Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, McGraw Hill, London.
14. Homburg C., Pflesser C. (2000), "A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVII, November, pp. 449-462
15. Ionescu Gh.Gh., Toma A. (2001), *Cultura organizațională și managementul tranziției*, Edit. Economica, București, pp. 153-179.
16. Johnson G.& Scholes K. (1993), *Exploring Corporate Strategy*, Edit. Prentice Hall, London.
17. Katter J. & Haskett J. (1992), "Corporate culture and performance appearing", *The Caring Company*, *The Economist*, June, Vol.6.
18. Keesing R. (1997), *Cultural Anthropology: A Contemporary Perspective*, Edit. Wadsworth.
19. Kilman R. M.J. Saxton and R. Serpa (1986), "Issues în Understanding and Changing Culture", *California Management Review*, Vol. 28, Nr. 2, pp. 87-94.
20. Kilman R., M.J. Saxton and R. Serpa (1985), *Conclusion: Why Culture Is Not Just a Fad, Gaining Control of the Corporate Culture*, Edit. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 421-433.
21. Lang R., Stegar T., Weik E. (1994), "From functionalist to interpretive: Modern Approches în the research of organizational culture", *International Seminar on Transition Management*, The "Valachia", University Targoviste, Octombrie, pp. 6-8.
22. McNamara C., Autenticity Consulting (2005), *LCC* ([www.autenticityconsulting.com](http://www.autenticityconsulting.com)), p. 6.
23. Moldoveanu M., Ioan-Franc V. (1997), *Marketing și cultură*, Edit. Txpert, București, p 10.

24. O'Reilly C.A.; Chatman J.A.; Caldwell D.F. (1991), "People and organization culture: A profile comparison approach to person-organization fit", *Academy of Management Journal*, Vol.34, Nr.3.
25. O'Reilly, C., & Chatman, J. (1996), "Cultures as social control: Corporations, cults, and Commitment", L. Cummings, & B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 18, pp. 157-200), Edit. JAI Press, Greenwich.
26. Ott S. (1989), *The Organizational Culture Perspective*, Edit. Dorsey Press, Chicago, pp. 49-73.
27. Ouchi W. (1981), *Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge*, Edit. Addison-Wesley, Reading – MA.
28. Parker, M. (2002), *Against Management: Organisation in the Age of Managerialism*, Edit. PolityGrey, Oxford, 2002.
29. Peters T.J., Waterman R.H. (1988), *In Search of Excellence, The Manager's Bookshelf – A Mozaic of Contemporary Views*, Edit. Harper&Publishers, Duluth.
30. Rousseau D.M. (1995), *Psychological contracts in organizations, Understanding Written and unwritten agreements*, Edit Sage, Newbury Park.
31. Schein E.H. (1990), "Organizational culture", *American Psychologist*, Vol.45, Nr.2, pp.109-119.
32. Schein, E.H. (1985, 2005), *Organizational Culture and Leadership*, Edit. Jossey-Bass.
33. Schneider (Ed.) (1990), *Organizational Climate and Culture*, Edit. Jossey-Bass San Francisco, pp. 153-192.
34. Schneider, B., Bowen, D.E. (1995), *Winning the service game*, Edit. Harvard Business School Press, Boston.
35. Scholl R.W. (2003), *Organizational culture – The social inducement system*, Research notes, University of Rhode Island.
36. Tepeci M. (2001), *Organizational culture, and personorganization fit on individual outcomes in the restaurant industry*, The Pennsylvania State University, The Graduate School.
37. Vandenberghe, C. (1999), "Organizational culture, person-culture fit, and turnover: a replication in the health care industry", *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp. 175-184.
38. Vlăsceanu M. (1999, 2003), *Organizații și comportament organizațional*, Edit. Polirom, Iași.
39. Willmott, H.C. (2005), *Critical Management Studies*, Edit. A Reader, Oxford University Press.
40. Zorlătean T., Burdus E., Caprarescu G. (1995), *Managementul organizației*, Edit. Holding Reporter, București, p. 154.