

Cultura organizațională – între teoriile de conținut și procesuale, factori și tipologii (prima parte)

Dumitrescu Florin Bogdan

Abstract:

This theoretical study aims to reviewing the most known theoretical and practical organizațional culture models, differentiated into two broad categories: content and process. Content models are focused mainly on describing the cultural and organizațional components ranked according to various axiological criteria such: subjectivity-objectivity, general-particular, etc. Procedural modeling capture, besides the first ones, the regularities and dynamic of genesis, evolution and cultural-organizațional events. The current study will conduct also a review of the most popular cultural -organizațional models of factors (elements) storage and most commonly used typologies in the description of cultural realities. Practical usefulness of the study stems from: the degree of coverage and the essentiality of the contents; capturing their practical utility; underlining the strengths and the restrictives aspects of the organization theoretical and practical modeling, which allows capturing both common aspects and differences. Analysis of a whole and their interim findings are useful to base any practical theoretical approach, intervention, targeting the cultural and organizațional area.

Rezumat:

Studiul de față urmărește trecerea în revistă a celor mai cunoscute modele teoretico-practice ale culturii organizaționale, diferențiate în două mari categorii: de conținut și procesuale. Modelele de conținut sunt centrate în special pe descrierea componentelor culturale și organizaționale, ierarhizate în raport cu diferite criterii axiologice precum: subiectiv-obiectiv, general-particular, etc. Modelele procesuale surprind, pe lângă primele, regulile și dinamica constituirii și evoluției manifestărilor cultural-organizaționale. Studiul va realiza, de asemenea, o trecere în revistă a celor mai cunoscute modele integrate a factorilor (elementelor) și a celor mai cunoscute tipologii de descriere a realităților culturale. Utilitatea practică a studiului derivă din: gradul de acoperire al temei și din sublinierea esenței conținuturilor prezentate; surprinderea utilității lor practice; evidențierea punctelor forte și a limitărilor modelelor cultural-organizaționale, aspect care permite surprinderea atât a asemănărilor cât și a deosebirilor dintre acestea. Analiza, în ansamblu, și concluziile intermediare pot sta la baza oricărui abordări teoretice și intervenții care vizează domeniul cultural și organizațional.

Key words: organizațional culture, corporate culture, organizațional culture models/theory, organizațional culture instrument

Cuvinte cheie: cultură organizațională, cultură corporativă, modele/teorii cultural-organizaționale, instrumente cultură organizațională

Introducere în cultura organizațională - modele, factori și tipologii ale culturii organizaționale

Organizația este percepută ca și un sistem rațional, natural și deschis (Scott R.W., 1998; apud. Vlasceanu 2003), fiind definită (Zlate M., 2008) în timp, în termeni de: scopuri (Etzioni, 1961; Parsons, 1964; Udy, 1965), structură formală (March, Simon, 1958; Firth, 1964), integrativă (Bates, 1960; Silverman, 1972), prototip al activității umane sau ca activitate umană (Schein, 1971; Mintzberg, 1989), sau ca și performanțe controlate (Huczynski, Buchanan, 1991; Peters, Waterman, 1999). Dincolo de diversele metafore utilizate, în prezent este conceptualizată ca și „*structură de interacțiuni reglementate de reguli formale și informale și generatoare de acțiuni colective (agregate)*” (Vlasceanu 2003, p. 89).

Conținutul, funcțiile, evoluția, mecanismele, dezvoltarea și manifestarea realității culturii organizaționale, ca și subsistem normativ-axiologic al colectivităților raționale, naturale și deschise - au evoluat în timp. O organizare a acestui material permite diferențierea între *modele* ale culturii (cu valoare epistemologică, axiologică), *factorii culturali* (cu valoare instrumentală) și *tipologiile* cultural-organizaționale – cu valoare predominant descriptivă.

Noțiunea de model teoretic este centrată îndeosebi pe surprinderea relațiilor cauzale dintre elementele unui fenomen, concept. Domeniul cultural-organizațional este caracterizat de unii dintre autorii din domeniu (Ritchie M., 2000) ca fiind unul în care modelările teoretice sunt destul de rare, în special pe direcția explicării influenței culturii organizaționale asupra comportamentului individual. Teorizarea precară a domeniului este dublată într-un mod justificat și de experimentarea insuficientă a problemicii (Eige S., 2002).

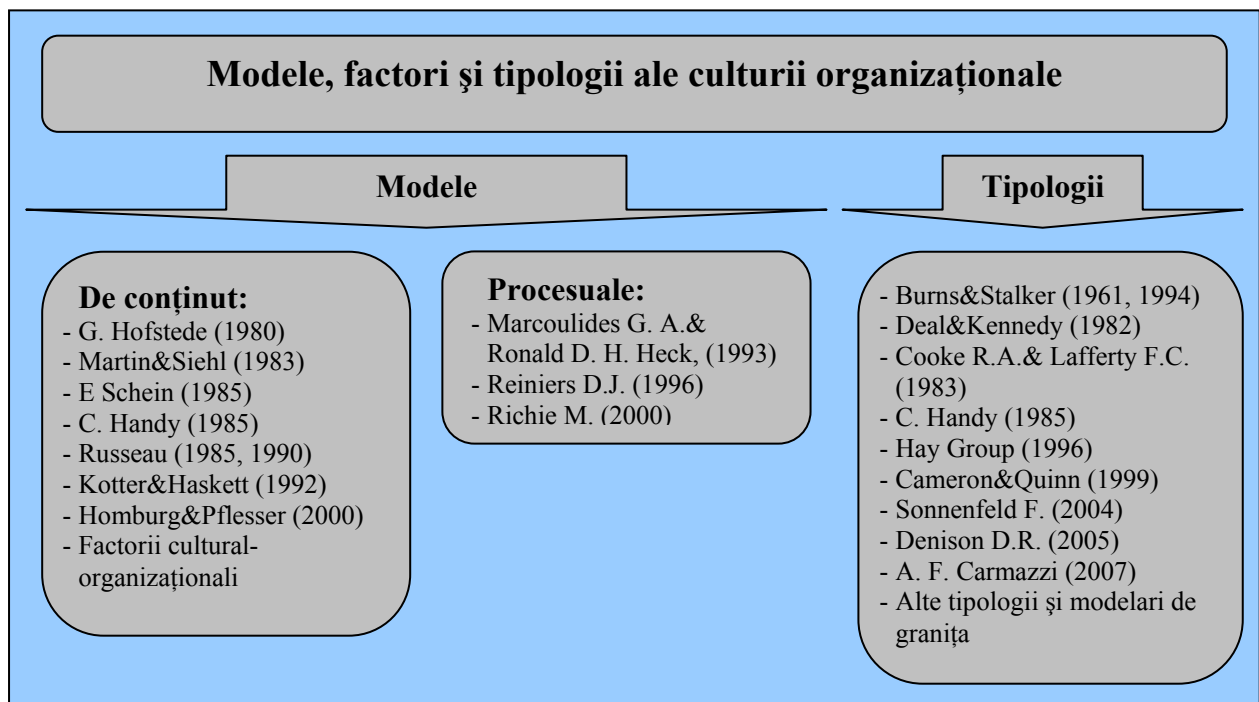
Modelele elaborate au fost centrate pe aspecte variate ale culturii, cu excepția câtorva, aproape toate păcătuiind prin restrictivitate, prin lipsa integralității, a articulării într-un tot unitar care să cuprindă și aspecte cauzale, de conținut și proces; care să surprindă devenirea și influențele fenomenului cultural-organizațional. Așadar au fost dezvoltate modele care încearcă să descrie fie doar *conținutul culturii organizaționale* (G. Hofstede, 1980, 1991; E Schein, 1985; C. Handy, 1985, 2005; Kotter&Haskett, 1992; Homburg&Pfleusser, 2000), *modalitățile de formare a acesteia* (E Schein, 1985; Ritchie M., 2000), *dinamica funcționalității culturale, cauzele devenirii și influențele asupra diverselor aspecte organizaționale* (Marcoulides&Heck, 1993; Reiniers D.J., 1996; Denison D.R., 2005). Cele mai multe dintre teoriile recente se află abia în pragul validării lor experimentale, fiind publicate cu ocazia studiilor experimentale inițiatice.

Obiectivele studiului

După cum se poate observa și în figura de mai jos, prezentul studiu teoretic realizează o diferențiere între modele și tipologii organizaționale, pe de o parte și între modele concentrate în special pe descrierea conținutului cultural-organizațional și modele orientate pe descrierea procesualității și funcțiilor culturii, pe de alta parte.

În prezentarea modelelor și tipologiilor s-a ținut cont atât de factorul temporal cât și de paradigma culturala directoare, astfel încât modelele să fie expuse în dezvoltarea lor evolutivă. Acolo unde s-a considerat necesar, prezentarea modelelor va fi completată prin sublinierea contribuțiilor importante dar și a limitărilor teoriilor.

Figura 1. Modele, factori și tipologii ale culturii organizaționale



Modelelări ale conținuturilor culturii organizaționale

Modelarea teoretică a conținuturilor a reprezentat prima preocupare de analiză în câmpul culturii organizaționale dominând eforturile de cunoaștere prin organizarea (clasificarea, ierarhizarea, structurarea) conținuturilor cultural-organizaționale. Mai jos trecem în revistă modelele care s-au impus în timp.

➤ *Modelul lui Geert Hofstede, (1980)*

Autorul a demonstrat, într-un demers etichetat drept sociologist, că există centre naționale și regionale care afectează comportamentul organizațiilor, identificând cinci caracteristici ale culturii în studiul sau privind influențele naționale.

- *Puterea distanței* – gradul în care o societate are expectații privind nivelurile puterii. Un scor mare ar sugera că există indivizi care ar avea o mai mare putere decât alții iar un scor scăzut ar reflecta faptul că toți oamenii ar trebui să aibă drepturi egale
- *Evitarea incertitudinii* – exprimă gradul în care o societate acceptă riscul și incertitudinea.
- *Individualismul versus colectivismul* – sunt contrastante, individualismul exprimând, în raport cu colectivismul, măsura în care oamenii sunt dispuși să lupte pentru ei sau să acționeze predominant ca și membrii ai unui grup sau organizații.
- *Masculinitate versus feminitate* – se referă la orientarea spre valorile tradiționale feminine sau masculine (competitivitatea, asertivitatea, ambiția, acumularea de bunăstare și de bunuri materiale).
- *Orientarea pe termen lung versus orientarea pe termen scurt* – descrie orizontul de timp al unei societăți; importanța arătată viitorului, trecutului și prezentului. În societățile orientate spre termen lung, prudența și perseverența sunt valorizate mai mult decât în societățile orientate pe termen scurt care au o preocupare mai mare pentru tradiție, reciprocitate și cadouri (situație în care se afla mai frecvent țările din est precum China – mai puțin țările vestice, precum Pakistan).

Raportat la “cultura organizațională românească” cea mai mare parte a studiilor realizate prin prisma modelului prezentat (Gavreliuc, 2006; Spector et.al., 2001; Luca, 2005; Gallup, 2005; apud.

Gavreliuc, 2008, p. 240), au subliniat distanța mare față de putere, colectivismul moderat, feminitatea pronunțată, accentuarea evitării incertitudinii și orientarea precumpănitor pe termen scurt.

➤ *Modelul lui Martin&Siehl, (1983)*

O perspectivă de diferențiere între conținuturile culturii organizaționale (Martin&Siehl, 1983; apud. Breverton P.&Millward L., 1999), discriminează pe o axă a generalizării între: 1). *contextul valorilor bazale*, 2). *aspectele formale* (procese comunicative, ex. joagoul) și 3). *strategiile de dezvoltare* (recompense și programele de training). Autorii percep cultura organizațională ca reprezentând forțele ce țin unită o organizație prin patternurile de semnificații împărtășite.

➤ *Modelul lui E.Schein, (1985)*

Modelul (apud. Schein E., 1985; Ionescu&Toma, 2001; Wikipedia, 2007), privește cultura organizațională ca fiind structurată pe trei nivele evolutive și de manifestare: *bazal* (cuprinzând credințele bazale și asumțiile luate ca și adevărate), *mijlociu* (cuprinzând valorile specifice și normele comportamentale ale organizației influențate de comportamentele nivelului bazal) și *de suprafață* (cuprinzând artefactele și practicile, riturile - ca expresie tangibilă a credințelor; valorile și normele; toate manifestările externe ale unei culturi specifice). Autorul percepe leadership-ul ca fiind legat de cultura organizațională, principala critică ce se aduce teoriei fiind sociologismul acesteia.

Schein (1985, p. 14) definește cultura organizațională ca fiind un “reziduu de succes” în cadrul organizației. Potrivit autorului, aceasta este atributul organizațional cel mai greu de schimbat, fiind mult mai durabil în timp chiar mai mult decât produsele, serviciile, fondatorii și leadershipul unei organizații, deci mai mult decât orice alte atribute fizice ale organizației.

Modelul organizează așadar componentele culturii organizaționale pe trei paliere (cognitive) grupate în funcție de evoluția, generalitatea și obiectivitatea versus subiectivitatea lor:

1). *Al atributelor vizibile*, care pot fi văzute, simțite și auzite de către observator. Ele ar include facilitățile, birourile, mobilierul, premiile și recompensele expuse, codurile de îmbrăcăminte și chiar modul în care fiecare persoană interacționează vizibil unii cu ceilalți, inclusiv cu persoanele din afara membrilor organizației.

2). *Palierul culturii percepute* include sloganurile companiei, misiunea, valorile personale și locale exprimate la nivelul organizației. Comportamentul organizațional corespunzător acestui nivel poate fi studiat prin interviuarea membrilor organizației și prin utilizarea de chestionare în încercarea de a surprinde atitudinile corespunzătoare statutului de membru.

3). *Palierul asumpțiilor tacite* este văzut ca fiind cel mai profund. Acesta gazduiește elementele invizibile ale culturii și care nu pot fi identificate cognitiv în interacțiunile curente dintre membrii organizației, fiind deseori considerate a fi subiecte taboo sau nefiind conștientizate nici chiar de către membrii organizației. Chestionarele și interviurile cauzale realizate cu membrii organizației sunt văzute de către autor ca fiind insuficiente pentru identificarea și înțelegerea acestui nivel abisal cu rol determinant pentru cultura organizațională.

Utilitatea modelului schein-ian reiese în special din posibilitatea interpretării comportamentelor organizaționale paradoxale, generate de disonanțele, nealinierile ce pot apărea între palierele diferite cultural-organizaționale. Astfel, standardele valorice susținute de către organizații (estetice, morale, motivarea personalului, ș.a.) pot fi dublate simultan de asumții complet diferite la nivelul palierului ultim, al asumpțiilor. Tocmai de aceea și noii veniți într-o organizație au dificultăți în procesul de asimilare și integrare și de aceea acest proces (inducție) este unul consumator de timp. De asemenea modelul are valențe explicative pentru procesele de schimbare organizațională, argumentând de ce agenții schimbării deseori eșuează în atingerea obiectivelor – atingerea normelor culturale tacite nu sunt în general înțelese pe deplin înaintea demarării efective a schimbării. Mai mult, înțelegerea culturii organizaționale la nivelul cel mai profund poate fi insuficientă pentru instituirea schimbării organizaționale datorită dinamicii relațiilor interpersonale supraadăugate culturii organizaționale.

➤ *Modelul lui Harrison R. (1972) și C. Handy, (1985)*

Este în strânsă legătură cu cel anterior, venind ca o dezvoltare a acestuia, și descriind patru tipuri de cultură (de tip putere, rol, sarcină și persoană) care contribuie la ceea ce numim cultură organizațională în sensul general. Teoriei îi este atribuită aceeași critică de mai înainte.

Figura 2. Nivelurile și elementele culturii (Bigas A., 2001, p. 69)

NIVELURILE CULTURII	ELEMENTELE SPECIFICE	METODELE ȘI INSTRUMENTELE
ARTEFACTELE VIZIBILE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ceremonii ▪ Ritualuri ▪ Obiceiuri ▪ Mituri ▪ Legende, povești ▪ Eroii organizației ▪ Limbajul și simbolurile ▪ Documentele oficiale ▪ Aranjamentul birourilor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convorbirea ▪ Anchetă pe baza de interviu ▪ Observația ▪ Analiză documentelor ▪ Discuții de grup
NIVELUL VALORILOR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valori ▪ Credințe ▪ Percepția angajaților privitoare la diferitele tipuri de cultură: de tip putere, rol, sarcina și persoana. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discuții de grup ▪ Chestionarul Handy&Harrison ▪ Lista de valori
NIVELUL PREZUMȚIILOR DE BAZA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acele valori de maximă profunzime ce alcătuiesc un pattern stabil ce sta la baza majorității manifestărilor organizației. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discuții de grup

➤ *Modelul lui Rousseau, (1985, 1990)*

Foarte apropiat de viziunea lui Schein, 1985 (apud. Breverton P.&Millward L., 1999), autorul distinge în plus între normele comportamentale și patternurile comportamentale pe care Schein le introducea în cadrul aceleiași dimensiuni (strat).

➤ *Modelul lui Kotter&Haskett, (1992)*

Autorii percep cultura organizațională ca fiind puternic dependentă de management, aceasta rezultând din viziunea organizației, strategia și experiența oamenilor în implementarea acestora. Acestia descriu două niveluri bazale ale culturii organizaționale: *valorile împărtășite și comportamentul grupal sau normele*.

➤ *Modelul stratificat al culturii orientate spre piață - Homburg&Pflester, (2000)*

Cercetările ultimelor decade referitoare la constructul de orientare spre piață, vizau fie clasificarea constructului (Day, 1994; Jaworski&Kohli, 1990, 1996; Narver&Slater, 1990; apud. Homburg&Pflester, 2000), fie problemele măsurării și evaluării sale (Deshpande&Farley, 1998; Kohli, Jaworski&Kuman, 1993; Narver&Slater, 1990; apud. ibidem) sau ale consecințelor asupra performanțelor (Jaworski&Kohli, 1993; Slater & Narver, 1994), (apud. ibidem).

Pot fi diferențiate însă (Griffiths&Grover, 1998; apud ibidem) *două orientări generale ale cercetărilor ce vizează constructul de orientare spre piață: comportamentalistă și culturală*. În timp ce prima este centrată pe identificarea și descrierea comportamentelor legate de generarea și discriminarea inteligenței pieței și reglajele în raport cu aceasta (Kohli&Jaworski, 1990), perspectiva culturală se raportează la caracteristici organizaționale considerate fundamentale. În sensul orientării culturale Narver&Slater, (1990), definesc chiar orientarea spre piață ca și “cultura organizațională...care crează cel mai eficace și eficient comportamentele necesare creării valorilor superioare pentru client și deci o performanță continuă și superioară activității de afaceri”.

Modelul autorilor Homburg și Pflester, merge dincolo de abordările comportamentaliste, cărora li se aduce critica de a nu fi luat în considerare elemente fundamentale ale culturii orientate spre piață; de a nu fi distins între diferitele paliere ale culturii, ignorând astfel dimensiunile culturale din spatele

comportamentelor observabile (Griffiths&Grover, 1998; apud Homburg&Pflester, 2000). Un astfel de model este cel al autorilor Narver&Slater, (1998) care ia în calcul doar trei variabile comportamentale: orientarea spre client, orientarea spre competitor și coordonarea interfuncțională. Ca o fixare mult mai precisă, modelul ar fi înrădăcinat în orientarea simbolistă a culturii organizaționale (Smircich, 1983; apud. ibidem).

Așadar, ca o dezvoltare pe direcția limitărilor behavioriste, modelul prezentat în continuare pornește tocmai de la teoria lui Schein privind elementele componente ale culturii organizaționale, care distingează între trei paliere cu vizibilitate, influență și interpretabilitate diferită – asumțiile bazale, valorile și artefactele. În consecință modelarea nu este altceva decât o încercare de validare în practică a unei teorii clasice (dezvoltate, completate) cultural-organizaționale, cu aplicabilitate pe direcția orientării spre piață și cu accente atât pe relațiile dintre palierele culturale cât și pe impactul acestora asupra performanțelor.

Plecând de la definiția culturii organizaționale data de Deshpande și Wester, (1989), (apud. ibidem) ca reprezentând “patternul valorilor și credințelor împărtășite care-i ajută pe indivizi să înțeleagă funcționarea organizației, oferindu-le în acest sens acestora norme pentru comportamentul intra-organizațional”; autorii modelului completează cele trei elemente propuse în definiția de mai sus (valori, norme și comportamente) cu un al patrulea, mult mai vizibil, propus de Schein, (1984) – artefactele (istoriile, aranjamentele spațiului funcțional, ritualurile și limbajul), (Trice&Beyer, 1993). Interpretarea corelată a celor patru elemente, este susținută de unele cercetări ce subliniază în acest sens interdependența elementelor constructului cultural (Hosftede, 1990; Schein, 1992).

Astfel (Homburg&Pflester, 2000), conceptualizarea oferită culturii organizaționale orientate spre piață, ar include în cadrul acestui model patru componente:

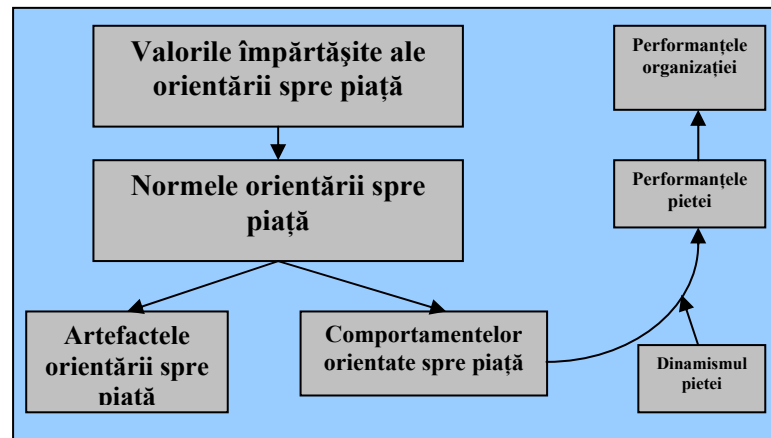
1. *Valorile organizaționale bazale ce susțin orientarea spre piață.* Acestea sunt văzute prin prisma definiției oferite de Kluckhahn (1951) ca reprezentând “o concepție explicită sau implicită, distinctivă a unui individ sau proprie unui grup a ceea ce este dezirabil și influențează selecția modurilor, mijloacelor și finalității unei acțiuni din multitudinea opțiunilor disponibile”. Două exemple sunt oferite pentru a argumenta importanța valorilor pentru orientarea spre piață: a) organizațiile care împărtășesc valoarea comunicării interne deschise (Webster, 1993) sunt mult mai probabil orientate spre piață, intrucat informațiile pieței nu sunt reținute doar de managerii de marketing ci sunt diseminate la nivelul întregii organizații (Kohli&Jaworski, 1990); b) valoarea responsabilității angajatului (Calori&Sarnin, 1991), sustine deciziile de marketing descentralizate și implicit procesele rapide orientate spre piață. Autorii conceptualizează influența valorilor împărtășite ca fiind mai degrabă suportivă decât directă.

2. *Normele organizaționale ce susțin orientarea spre piață,* diferă de valori prin nivelul crescut al specificității și prin relevanța crescută pentru comportamente (Katz&Kahn, 1978). Valorile împărtășite formează baza dezvoltării normelor care legitimează la rândul lor comportamentele specifice. Normele sunt definite în cadrul modelului ca și expectații comportamentale care sunt cel puțin parțial împărtășite de un grup (O'Reilly, 1989; Thibaut&Kelly, 1959). Diferența dintre valori și norme este aceea ca normele ghidează comportamentul într-un context specific, în timp ce valorile reprezintă direcția generală (O'Reilly, 1989). Orientarea spre piață este văzută ca reprezentând chiar obiectul concret al normelor.

3. *Artefactele perceptibile ale orientării spre piață.* Ele includ așadar, istoriile, aranjamentele spațiului funcțional, ritualurile și limbajul, create de organizație și care au o valoare simbolică puternică (Schein, 1992; Trice&Beyer, 1993), mult mai importantă decât funcția lor instrumentală (Hatch, 1993). Din perspectiva orientării spre piață, istoriile organizaționale vizează frecvent comportamentele excepționale ale managerilor de top (Martin&co., 1983) sau angajați ce au demonstrat comportamente performante orientate spre client. O cale de intrare deschisă și o zonă de protocol pentru clienți pot reprezenta un exemplu de aranjament al spațiului funcțional orientat spre piață (Trice&Beyer, 1993; Zammuto&O'Connor, 1992). Ritualurile unei culturi orientate spre piață pot include evenimente în care sunt premiați angajați sau clienți (Trice&Beyer, 1993). Tot așa, limbajul poate indica gradul orientării spre piață prin stilul discuțiilor avute în timpul întrunirilor/ședințelor.

4. *Comportamentele orientate spre piață* se referă la patternurile comportamentale ce au o funcție instrumentală. În conturarea comportamentelor orientate spre piață, creatorii modelului aderă la conceptualizarea lui Kohli și Jaworski (1990) și Kohli, Jaworski&Kumar (1993), care descriu trei componente ale comportamentului orientat spre piață precum generarea și discriminarea internă a inteligenței pieței și capacitatea de a răspunde față de aceasta.

Figura 3. Modelul culturii organizaționale (Homburg&Pfleusser, 2000, p. 451)



Cele patru elemente sunt grupate în cadrul modelului pe trei paliere distinctive:

1. Al valorilor bazale ce susțin orientarea spre piață,
2. Al normelor orientării spre piață și,
3. Al artefactelor și comportamentelor orientării spre piață.

Paradigmele (la origine ipoteze validate ale cercetării inițiatice ale autorilor) modelului exprimă de fapt lanțul causal al importanței pe care progresiv, valorile, normele și comportamentele orientate spre piață îl au. Argumentarea paradigmele de mai jos este realizată atât prin rezultatele propriului studiu al autorilor subliniind validitatea discriminantă dar și prin rezultatele acestuia subliniate de alți autori precum Katz&Kahn (1978), Ajsen&Fishbein (1980), Jackson (1965), Bates&Harvey (1875), Kilman, Saxton&Serpa (1985), Barney (1986), Kotter&Hesket (1992), Narver&Slater (1990).

1. Prezența valorilor bazale împărtășite ce susțin orientarea spre piață au un impact pozitiv asupra prezenței normelor orientării spre piață.
2. Prezența normelor orientării spre piață are un impact pozitiv asupra prezenței artefactelor și comportamentelor orientării spre piață.
3. Prezența artefactelor orientării spre piață are un impact pozitiv asupra comportamentelor orientării spre piață.
4. Prezența comportamentelor organizaționale orientate spre piață are un impact pozitiv asupra performanței.

Printre punctele forte ale modelului prezentat se pot menționa: sublinierea complexității constructului de cultură organizațională; dezvoltarea unei scale de evaluare a dimensiunilor culturale; sublinierea impactului indirect asupra comportamentelor orientate spre piață pe care normele și valorile îl au; a reântărit și importanța artefactelor asupra comportamentelor (aspect esențial în consultanța și dezvoltarea organizațională centrată pe optimizarea returului investițiilor cultural-organizaționale); prezintă o perspectivă interesantă asupra relațiilor dintre dimensiunile constructului de cultură organizațională. La nivelul managementului pot fi menționate: oferă managerilor o înțelegere detaliată asupra proceselor ce determină comportamentul în cadrul organizației, în special prin sublinierea faptului că doar prin intermediul artefactelor (ori prin intermediul normelor susținute de artefacte) comportamentele orientate spre piață pot fi influențate; resubliniază influența performanțelor de către cultura organizațională. Limitările modelului țin de caracterul național al eșantionării și al utilizării unei singure surse de informații în cadrul analizelor – datele oferite de către chestionarul de evaluare a culturii organizaționale.

Factorii cultural-organizaționali

Considerând esența culturii organizaționale ca un produs informal, psihosocial, ce cuprinde normele, valorile, modelele intangibile, proprii comportamentului membrilor organizației, este de la sine înțeles (în virtutea intangibilității conținuturilor) că accesul către descrierea acestora se realizează indirect, prin intermediul unor *indicatori*, *descriptori*, ce nu sunt altceva decât comportamente, procese și fenomene

organizaționale pe care aceasta le controlează, influențează și pe care le are totodată la bază. *Vom numii aceste paliere de raportare drept factori, variabile, ei (ele) apropiindu-se de ceea ce denumim și structuri evaluative, întrucât pentru faptul că sunt influențate de esența culturii organizaționale, pentru ca îi cuprind sensurile și semnificațiile, ele permit astfel analiza și evaluarea culturii organizaționale. Prin intermediul acestor factori/parghii, cultura organizațională este în același timp evaluată dar și creată, modelată (prin intervenții centrate pe consistența comportamentelor dezirabile și nu numai).*

Denumirea de factor poate duce în eroare datorită sensului oarecum ambivalent de influență, însă am optat pentru aceasta întrucât tocmai aceste variabile sunt cele în raport cu care este cuantificată cultura organizațională, ele reliefând ceea ce valorizează mai mult angajații în organizație. Se înțelege faptul că și la acest nivel vom întâlni abordări destul de variate ale autorilor, modelele culturii organizaționale variind (majoritar) mai puțin în modul în care definesc, percep cultura organizațională ca și produs și proces organizațional, ci mai mult în modul în care descriu accesul la esența aceasta, implicit modul în care îi descriu influențele sale.

Așadar vorbim mai degrabă de modelări ale conținuturilor culturii organizaționale decât de teorii ale acesteia întrucât majoritatea abordărilor actuale privesc cultura organizațională din perspectiva cultural-cognitivă. Este motivul pentru care, la o primă analiză, și fără a face un efort de subliniere a numitorului comun al tuturor dimensiunilor presupuse de cele mai cunoscute modele cognitive, un evaluator poate avea impresia că fiecare model își masoară propria sa cultură organizațională. Aceasta se întâmplă datorită caracterului fragmentat, multidimensional al patternurilor comportamentale organizaționale pe care cultura le influențează.

Multitudinea modelelor, dimensiunilor organizaționale precum și a factorilor demonstrează pe lângă amplitudinea cercetărilor (derulate în scopul izolării unor dimensiuni bazale și chiar universale ale culturii organizaționale), lipsa unui consens actual privind comportamentele influențate de cultura organizațională, ceea ce aruncă o nuanță de restrictivitate asupra demersurilor. Tot așa, o cultură puternică, pozitivă, susținătoare a performanțelor și creșterii organizaționale este cea care presupune o frecvență și intensitate ridicate ale comportamentelor (factorilor ce vor fi prezentați mai jos), influențate de elementele fundamentale ale culturii organizaționale și luate într-o manieră pozitivă, dezirabilă.

Pentru a ne orienta însă printre multitudinea abordărilor din domeniu, în scopul optării pentru utilizarea în cercetări sau în scopul diagnozei organizaționale guvernate de un model și instrument multidimensional, ar trebui să se țină seama de o serie de criterii de calitate precum:

- gradul centrării pe comportamentele angajaților în schimbul centrării pe personalitatea lor;
- măsura în care sunt generate și create de mediul concret de afaceri, organizațional, în schimbul celui academic, teoretic-speculativ;
- măsura în care utilizează un limbaj adecvat mediului organizațional pe care-l analizează, în schimbul inadecvării și a necesităților de adaptare a acestuia de către subiecți;
- gradul în care sunt în relație cu performanțele bazale ale organizațiilor prin cercetările ce stau la baza confirmării acestei relații din care izvorăște chiar utilitatea modelului și a instrumentului;
- ușurința presupusă de implementarea instrumentului, în schimbul timpului ridicat și a dificultăților de implementare și interpretare a acestuia;
- gradul de aplicabilitate/transferabilitate pentru toate nivelurile ierarhice ale organizației precum și pentru tipurile/vârstele organizaționale diferite.

Vorbim așadar de aprofundarea calitativă a unor paliere de raportare medii sau superioare (din punctul de vedere al generalității sau stabilității lor) care se suprapun fie normelor, asumțiilor sau chiar valorilor, în viziunea teoriilor prezentate anterior. Dacă modelele cultural-organizaționale prezentate descriu elemente de conținut, acestea apar acum mai degrabă ca și categorii de conținuturi și nu conținuturi elementare ca atare. Ceea ce a fost pus în aceste categorii și considerat ca și relevant pentru cultura organizațională a variat însă de la un autor la altul, așa cum vom vedea mai jos.

➤ *Cooke R.A. & Lafferty J.C., (1983) își structurează instrumentul ("Organizational Culture Inventory"- OCI) de evaluare a culturii organizaționale în jurul a doisprezece factori (seturi de norme grupale și expectații aflate în relație cu credințele și valorile împărtășite de membrii organizației) ce stau la baza organizațiilor de tip constructiv, pasiv și agresiv-defensiv, dintre care prezentăm (Jones Q., Dunphy D., Fishman R., Larne M., Canter C., 2006) astfel:*

1) *Aprobarea* – măsura în care angajații sunt siguri ca ceilalți merg alături de ei;

- 2) *Conventionalismul* –măsura în care sunt respectate practicile și politicile, conformarea, adaptarea la cerințe;
- 3) *Dependența* –măsura în care angajații se orientează către mulțumirea celor aflați în poziții de autoritate, în care fac ceea ce se așteaptă de la ei;
- 4) *Evitarea* – gradul în care sunt asumate riscurile, în care se așteaptă ca alții să acționeze primii;
- 5) *Opoziționalismul* –măsura în care membrii sunt centrați pe critica propunerilor, pe atitudinea greu impresionabilă;
- 6) *Puterea* – gradul centrării pe creșterea autorității, pe motivarea celorlalți prin orice mijloace;
- 7) *Competitivitatea* – gradul în care munca este transformată într-un concurs, în care angajații sunt pregătiți să piardă;
- 8) *Perfecționismul* – gradul în care angajații sunt orientați către a face lucrurile cât mai bine, în care doresc să rămână marea în frunte;
- 9) *Realizările* – gradul în care este urmărit și atins un standard al excelenței, în care entuziasmul asociat apare;
- 10) *Autoactualizarea* – gradul în care angajații gândesc într-un mod unic și independent, în care realizează bine chiar și sarcinile simple;
- 11) *Incurajarea umanistă* – măsura în care angajații se susțin și se motivează reciproc;
- 12) *Afilierea* – gradul în care membrii organizației se raportează într-o manieră pozitivă la ceilalți, în care își împartășesc trăirile și ideile.

➤ *Denison D.R., (1990, 2004, 2005)* propune initial o teorie și un screening al culturii organizaționale ce grupează 21 de factori nestructurați (ex. munca organizațională, fluența comunicațională, empatia cu resursele umane, practicile de luare a deciziilor, influența și controlul, absența birocrăției, coordonarea, provocarea muncii, recompensele, centrarea pe sarcini, satisfacția, ș.a.) printre care mulți se vor regăsi și în varianta prezenta a teoriei, ce cuprinde 12 factori exprimați în termeni de asumții și grupați în 4 categorii.

MISIUNEA:

- 1) *Direcția strategică și intențiile* (gradul în care intențiile strategice clare induc scopurile organizaționale; clarifică asupra faptului în care fiecare poate contribui și își poate lăsa amprenta asupra organizației).
- 2) *Obiectivele și scopurile* (gradul în care seturile de obiective și scopuri pot fi legate de misiune, viziune, strategii și valorile acestora ca direcții clare ale muncii angajaților).
- 3) *Viziunea* (gradul în care este împărtășită imaginea organizației privind starea viitoare, dorită a acesteia; încorporează valorile centrale și generează în timp orientare și direcție).

CONSISTENTA:

- 4) *Coordonarea și integrarea* (gradul în care diferite funcții și departamente ale organizației sunt apte de a lucra bine împreună pentru a îndeplini scopuri comune; relativitatea granițelor organizaționale).
- 5) *Acordul* (gradul în care organizația este aptă să obțină acordul pe probleme critice, cuprinzând atât nivelul bazal al acordului cât și capacitatea de a reconcilia diferendele atunci când apar).
- 6) *Valorile centrale* (gradul în care seturile de valori grupale sunt împărtășite și în care crează sensul identității și seturi clare de expectații).

IMPLICAERA:

- 7) *Dezvoltarea capacităților* (gradul în care organizația investește în dezvoltarea competențelor angajaților în scopul menținerii competitivității).
- 8) *Orientarea pe echipă* (gradul în care este valorizată munca prin compensare, eficiența grupului, în scopul atingerii scopurilor comune la care toți angajații sunt mutual racordați).
- 9) *Perfecționarea* (gradul în care indivizii au autoritatea, inițiativa și abilitatea de a conduce ei înșiși activitatea, aspect ce crează un sens al proprietății și responsabilității în organizație).

ADAPTABILITATEA:

- 10) *Generarea schimbărilor* (gradul în care organizația este gata să creeze modalități adaptative pentru a satisface nevoile de schimbare, ceea ce presupune capacitatea de a decodifica mediul organizațional, de a reacționa la tendințele actuale și de a anticipa schimbările viitoare).

- 11) *Centrarea pe client* (gradul în care organizația înțelege să reacționeze la clienții proprii și să le anticipeze nevoile viitoare; reflectă gradul la care organizația ridică nivelul propriu de alertă privind satisfacția propriilor clienți).
- 12) *Invățarea organizațională* (gradul în care organizația primește, traduce și interpretează semnalele din mediu în oportunități pentru încurajarea inițiativelor, îmbunătățirea cunoștințelor și dezvoltarea capacităților).

➤ Scholl R., (2003), inventariază următoarele variabile culturale:

- 2) *Inovație versus stabilitate* (gradul în care membrii organizației sunt încurajați de a fi inovativi, creativi și de a-și asuma riscuri);
- 3) *Centrarea pe strategie versus pe operațiuni* (gradul în care echipa managerială se concentrează pe imaginea de ansamblu sau pe detalii);
- 4) *Orientarea pe produse versus procese* (gradul în care managementul este orientat pe produse, output-uri, obiective, rezultate sau pe tehnicile, procesele, metodele de atingere a acestor rezultate);
- 5) *Orientarea pe sarcină versus pe grup* (accentuarea, ca efect al deciziilor organizaționale, pe relațiile dintre membrii, pe grupurile de muncă sau pe îndeplinirea sarcinilor cu toate costurile);
- 6) *Orientarea pe echipă versus pe individ* (gradul în care activitatea de muncă este organizată în jurul grupurilor sau al indivizilor);
- 7) *Centrarea pe clienți versus pe controlul costurilor* (gradul în care managerii sunt centrați pe satisfacția clienților și pe servicii sau pe minimizarea costurilor);
- 8) *Orientarea în interior versus exterior* (gradul în care organizația este centrată pe adaptarea la schimbările din interior sau din exterior);
- 9) *Bazele angajamentului organizațional* - sursele motivației angajaților asupra cărora managerii ar trebui să se concentreze: orientarea instrumentală (remunerație și echitate), orientarea spre statute (titluri, simboluri ale statutelor, creditul și încrederea alocate), orientarea pe standarde interne (achiziții, provocări și dezvoltarea individuală), orientarea spre obiective (serviciile oferite clienților, calitate);
- 10) *Distanțele/raporturile de putere* (distanțele psihologice dintre membrii organizației, gradul diferenței de autoritate, rigiditatea posturilor de comandă, formalitatea interacțiunilor);
- 11) *Conformitate versus individualitate* (gradul în care individualitatea este încurajată și tolerată);
- 12) *Planificarea versus adaptarea situațională* (centrarea pe emergent sau pe misiunile și strategiile dezvoltate deliberat);
- 13) *Deciziile centralizate versus descentralizate* (gradul în care executanții sunt încurajați să ia și să implementeze decizii fără aprobarea managementului);
- 14) *Cooperarea versus competiția* (gradul în care cooperarea și spiritul de grup este încurajat și gradul în care este accentuată competiția individuală).

➤ Van der Post W. Z., T.J. de Coning, et al., (1997) identifică inițial 114 dimensiuni (factori) ale culturii organizaționale dintre care au izolat 15 mai importante din care exemplificăm (Sampson R.W., 2005):

- 1) *Managementul culturii* – măsura în care organizația este implicată activ și deliberat în dezvoltarea culturii organizaționale.
- 2) *Orientarea pe clienți* – măsura în care organizația ia în serios solicitările clienților și le răspunde adecvat.
- 3) *Disponibilitatea către schimbare* – gradul în care angajații sunt încurajați să fie creativi și inovativi și într-o căutare constantă a unor modalități mai bune de realizare a muncii.
- 4) *Participarea angajaților* – măsura în care angajații se percep ca fiind implicați în procesul de luare a deciziilor în organizație.
- 5) *Claritatea scopurilor* – gradul în care organizația generează obiective și așteptări clare.
- 6) *Orientarea către resursele umane* – gradul în care organizația este percepută ca având o grijă ridicată față de resursele umane.
- 7) *Identificarea cu organizația* – măsura în care membrii organizației sunt încurajați, orientați spre identificarea cu organizația.
- 8) *Locusul autorității* – măsura autorității, libertatea și independența pe care angajații o au în cadrul muncii lor.
- 9) *Stilul managerial* – măsura în care managerii oferă o comunicare clară, asistență și suport subordonaților.

- 10) *Centrarea organizațională* – extensia în care organizația este percepută ca fiind concentrată asupra activităților fundamentale, specifice mediului organizațional.
- 11) *Integrarea organizațională* – gradul în care diferite subunități ale organizației sunt în mod activ încurajate să comunice și să coopereze eficient pe direcția atingerii obiectivelor organizaționale.
- 12) *Performanța organizației* – în care accentul este plasat pe contabilizarea rezultatelor clare ale angajaților și pe nivelul performanțial ridicat.
- 13) *Orientarea pe recompense* - măsura în care recompensele sunt bazate pe recompensarea performanței în schimbul recompensării pe criterii neperformante de nepotism, favoritisme.
- 14) *Structura sarcinilor* – gradul în care regulile, regulamentele și supervizarea directă este aplicată pentru a conduce managerial comportamentul organizațional al angajaților.

➤ Alte modele propun, de asemenea, descriptori variați ai culturii organizaționale care se suprapun oarecum celor prezentați deja, astfel:

- *Johnson G., (1988)* enumeră paradigma (scopul, activitatea, misiunile, valorile organizației), sistemele de control, structura organizațională, structurile de putere, simbolurile, ritualurile și obiceiurile, istoriile și miturile;
- *Baker E. L., (1980)*, susține ca o bună cultură organizațională este caracterizată de *norme și valori ce susțin excelența, lucrul în echipă, profitabilitatea, onestitatea, centrarea pe clienți motivarea intrinsecă a angajaților și a angajamentului față de organizație*. Cele mai multe particularități dintre cele menționate ar susține adaptabilitatea, capacitatea de a depăși obstacolele în ciuda concurenței, implementarea noilor regulamente și tehnologii, creșterea organizațională;
- *Glaser S.R., Zamanou S. & Haker K., 1987*), prezintă în scala lor de măsurare a culturii organizaționale („Organizațional Culture Scale” - OCS) drept factori descriptiv-evaluativi ai culturii, *lucrul în echipă, morala, supervizarea, implicarea, fluența informațională și ședințele*.
- *O’Reilly, Chatman & Caldwell, (1991)*, enumeră următorii factori constitutivi ai profilului organizațional (“Organizațional Culture Profile” - OCP): *inovația, stabilitatea, respectul pentru oameni, efectele orientării/centrării, interesul pentru detalii, orientarea pe echipă și agresivitatea*. Factorii aceiași instrument și model al culturii organizaționale au fost și sunt subiectul unor revizuiți a mai multor autori australieni, în mediul lor cultural, (Sarros J.C., Gray J., Densten I.L., Cooper B., 2005) care au izolat următorii descriptori parțial asemănători: *competitivitatea, responsabilitatea socială, suportivitatea, inovația, accentuarea recompenselor, orientarea către performanța și stabilitatea*.

Tepeci M. (2001), sintetizează o parte a celor mai cunoscuți factori prezenți în modelele cultural-organizaționale operaționalizate prin chestionare, într-un efort de a surprinde aspectele comune. Dmersurile sale descriptive nu sunt însă dublate de analize factoriale prin care să se surprindă factori stabili fiind pure echivalențe nominale.

Figura 4. – Factori ai culturii organizaționale (Tepeci M, 2001, p. 9)

Denumirea instrumentului	Organizațional Culture Profile (OCP), O'Reilly et al., (1991)	Comparative Emphasis Scale (CES) Meglino, Ravlin, & Adkins, (1989)	Organizațional Values Congruence Scale (OVCS), Enz, (1986)	Survey of Work Values (SWV), Wollack, Goodale, Wijting, Smith, (1971)	Meaning and Value of Work Scale (MVW), Kazanas, (1978)
Numărul de itemi aferent	54 itemi	24 itemi	19 itemi	42 itemi	50 itemi
Tehnica de înregistrare a răspunsurilor	Ipsativă	Ipsativă	Ipsativă	Normativă	Normativă
Factorii	Inovație Stabilitate Respect pt. oameni Orientarea spre exterior Atenția pt. detalii Agresivitatea Orientarea spre echipa	Preocuparea pt. ceilalți Realizările Corectitudinea Onestitatea	Valorizarea angajaților Valorizarea profitului Etica Orientarea spre clienți Orientarea spre comunitate	Câștigurile Opoziționismul Etica Implicarea în muncă Securitatea Condițiile muncii Prestigiul Statutul social Mândria	Relațiile interpersonale Independența economică Statutul social Recunoașterea

Modelări procesual-funcționale

Acestea au încercat depășirea abordării descriptive în detrimentul analizei modului de constituire a culturii, de dezvoltare, schimbare și manifestare. Accentul cade acum pe deslușirea etapelor, a legităților și mecanismelor interne, pârgghiilor de influență și mai puțin pe listarea, categorizarea, ierarhizarea ori structurarea conținuturilor culturale. Mai jos sunt prezentate unele dintre aceste modele.

➤ *Modelul culturii și al performanței organizaționale (Marcoulides George A. și Ronald D. H. Heck, 1993)*

Modelul autorilor este unul care *încearcă să explice modul în care cultura organizațională influențează performanțele organizației*. Cultura organizațională este teoretizată ca fiind expresia a trei dimensiuni intercorelate precum: a). un sistem sociocultural al modului în care este preceptată funcționarea strategiilor și practicilor organizaționale, b). un sistem de valori organizaționale și c). credințele colective ale indivizilor ce lucrează în cadrul organizației. Operaționalizarea culturii organizaționale este realizată prin intermediul unor variabile latente precum: structura și scopurile organizaționale, valorile, sarcinile, climatul organizațional precum și valorile și credințele individuale. *Toate aceste variabile sunt văzute ca afectând performanțele organizaționale*. Opiniile autorilor țin de faptul ca o privire comparativă a aspectelor vizibile ale culturii organizaționale intra-, și inter-organizațional, poate produce informații utile în stabilirea direcțiilor organizației.

➤ *Modelul mixt (echilibrat) al culturii, Reyniers D. J., (1996)*

Modelul, așa cum este de altfel denumit, mixt, aspiră să descrie “natura” culturii organizaționale. Modelul mixt al culturii, este de fapt echivalentul unui tip cultural intermediar, de echilibru între subculturile individuală și cooperantă. Subcultura cooperării s-ar cristaliza numai atunci când densitatea sistemului de recompensă ar fi suficient de ridicată, ceea ce nu se poate spune și despre cultura mixtă, în cadrul căreia cooperarea descrește odată cu recompensele.

Considerațiile preliminare pornesc de la definirea culturii grupale ca și predispoziție spre cooperare (Macho-Stadler&Perez-Castrillo, 1993; apud. Reyniers D. J., 1996), caracteristică modelată conform cadrului conceptual propus de Abell, (1996). Acesta din urmă susține că structura organizațională ar putea fi esențializată la existența unei autorități și a unui anumit număr fix de subordonați.

În concepția autorului, organizația ar realiza un concurs în care premiile (decizii de promovare, ș.a.) de o anumită mărime sunt acordate unui anumit număr de subordonați, fiecare având șansa de a câștiga cel puțin unul; condiția participării fiind aceea de a depune un anumit efort. Reyniers, (1996), spre deosebire de Abell (1996), care pleacă de la ideea că toți participanții ar intra a priori cu șanse egale în concurs, relaxează asumția omogenității indivizilor, susținând că cei cu abilități mai mari ar trebui să depună un efort mult mai mic spre deosebire de ceilalți. Așadar anumiți indivizi (cei cooperanți) ar avea mult mai mari șanse de a intra în posesia unui premiu cu prețul unui extraefort (trainingul, discutarea secretelor organizaționale, ș.a.), spre deosebire de cei individualiști sau singuratici (neparticipativi). Tot aceștia (cooperanții) sunt cei care au și cele mai mari expectații legate de câștiguri. Dincolo de șansele variate de câștig ale grupurilor de participanți luate separat prin comparație unele cu celelalte, în cadrul grupurilor cooperante sau individualiste (deci participative) premiile s-ar împărți arbitrar, astfel încât indivizii ar avea șanse egale de câștig. Caracterul arbitrar al împărțirii câștigurilor ar fi susținut atât de corelarea câștigurilor cu performanța la care s-ar adăuga chiar și lipsa de cunoaștere și valorizare, de către membrii, a propriilor abilități profesionale, ceea ce i-ar face să se comporte ca și cum premiile s-ar acorda arbitrar (Reyniers, 1996).

În raport cu cele două “modi operandi” (moduri adaptative), autoarea extrapolează și unele argumente proprii etologiei ce demonstrează (Dawkins, 1982; Alee, 1951; apud. ibidem) eficiența comportamentului cooperant în cadrul speciilor caracterizate printr-o viață socială.

Referitor la concepțiile asupra cooperării organizaționale și la “echilibrele” ce pot emerge din aceasta, păreriile autorilor au variat în timp. O analiză comparativă a concepției prezentului studiu/model privind cooperarea în raport cu viziunile altor autori a fost realizată chiar de către Reyniers J.D. însăși. Sinteza acestor demersuri comparative este prezentată în tabelul de mai jos.

Tabelul 5. – Scurtă trecere în revistă a concepțiilor privind cooperarea organizațională (adaptare după Reyniers D. J., 1996, pp. 417-419).

Concepții privind cooperarea	Concepția prezentului model (Reyniers, 1996)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Itoh, (1991) – concepție multi-agent (doi agenți) a schemelor inductive. ▪ Garvey&Awan, (1992) – extinde concepția la un număr mai mare de agenți, atenția căzând pe echilibrul simetric în care toți utilizează aceleași strategii adaptive. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ În aceste setări organizaționale culturile mixte nu pot apărea din moment ce existența unui grup cooperativ presupune totodată ca nu sunt agenți în afara grupului.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Drago&Turnbull, (1987) – este dificil să determini cooperarea în cadrul competițiilor. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dacă performanța relativă ar fi recompensată, asumându-se că strategiile cooperante ar avea un efect pozitiv asupra performanței, nici o orientare spre ajutorare nu se va dezvolta. Mai mult, întrajutorarea “negativă” în forma sabotajului poate apărea (Lazear, 1989).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Macho-Stadler&Perez-Castrillo, (1993) – concepție cu un singur factor de conducere și doi agenți, în care productivitatea este o funcție crescătoare în raport cu măsura cooperării dintre agenți. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O cantitate fixă de ajutor este cedată de către toți cei orientați spre cooperare, iar această reciprocă întrajutorare sporește performanțele tuturor membrilor cooperanți în raport cu cei individualiști. Prin modelarea întrajutorării în acest mod, se demonstrează compatibilitatea dintre cooperare și competiție.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baik, (1994) – vorbește despre grupul “câștigător-cooperant-necâștigător”, indivizii fiind restricționați inițial de a adera fie la grupul celor cooperanți sau necooperanți în 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prin contrast, nu există o împărțire a recompenselor dar grupul celor cooperanți își sporesc șansele de câștig prin efortul depus.

<p> timp ce concurează pentru câștigarea unei recompense. Un grup “câștigător-cooperant-necâștigător” este caracterizat prin faptul că cei ce câștiga împart recompensa cu cei necâștigători.</p>	
<p>▪ Cremer, (1986) – a dezvoltat un model al cooperării în organizații în care la o anumită perioadă noi membrii sunt recrutați în timp ce alții se retrag. Noțiunea de cooperare o are la baza (ca și la alți autori) pe cea de încredere.</p>	<p>▪ Se asumă că cei ce participă la un grup bazat pe cooperare nu pot înșela (motivele putând fi mai degrabă formale). Modelul nu este centrat pe analiză a ceea ce susține cooperarea în cadrul grupului bazat pe întraajutorare ci mai degrabă pe condițiile ce permit existența unui astfel de grup. De asemenea sunt analizate efetele rivalității crescute asupra cooperării.</p>
<p>▪ Abell, (1989) – introduce noțiunea de cooperare într-un model al comportamentului grupal, demonstrând un altruism pur. Conținutul grupal este omogen, toți membrii componenți fiind cooperanți în sensul ca au expectații recompensatorii în raport cu comportamentul lor de întraajutorare. Opinia lui Adam Smith, (1976) potrivit căreia oamenii, egoiști de altfel, resimt plăcere văzând fericirea altora.</p>	<p>▪ Prin contrast, cooperarea este văzută ca generând disutilitate (expectații negative față de recompensare) într-o primă instanță, (dat fiind efortul necesar) dar strategia conduce la o sporire a șanselor de recompensare, putând de aceea să fie explicat ca fiind un comportament rațional. În timp ce Abell (1989) urmat de Elster (1982) îi fac pe actorii lor sociali să pară schizofrenici, indivizii sunt văzuți de Reynier (1996) sunt percepuți ca egoiști și deplini raționali.</p>
<p>▪ În literatura de specialitate a sistemelor inductive este asumat că întraajutorarea este ceva dezirabil și ar trebui încurajat (Reynier, 1996).</p>	<p>▪ În prezentul model nici o asumție despre cât de eficientă sau ineficientă ar fi cooperarea luată în sine. Mai mult este recunoscut faptul ca indivizii ce se grupează în cadrul organizațional, frecvent se angajează în activități inutile. În modelul de față din moment ce numărul și mărimea recompenselor sunt fixe, cooperanții pot fi decât mai buni în caștigarea lor în detrimentul necooperanților. Aceasta înseamnă că cel puțin din punctul de vedere al membrilor colectivști nu există nici un motiv de a crea un grup colectivist.</p> <p>▪ Lasă deschisă discuția potrivit căreia întraajutorarea ar crește productivitatea și ca aceasta ar fi consumatoare de resurse.</p>

Date fiind setările organizaționale prezentate, intenția autoarei modelului mixt este aceea de a demonstra:

- În ce conditii pot apare diverse tipuri de cultură organizațională,
- Dacă grupurile mixte cu membrii cooperanți ori necooperanți pot coexista, și deci dacă indivizi identici, raționali, pot face alegeri între a avea un comportament cooperant sau nu,
- Dacă rivalitatea are întotdeauna efecte în detrimentul cooperării,
- Dacă într-un anumit context concurențial și în raport cu o anumită densitate a premiilor, echilibre ale participării pot apare,
- Că este posibil să realizezi predicții, independent de obiectivele stabilite de o autoritate,
- În ce măsură cooperarea într-un cadru concurențial poate fi explicată în termeni de design propriu, independent dacă întraajutorarea este sau nu dezirabilă sau nu.
- Dacă o creștere a mărimii recompenselor ar influența nivelul cooperării, placând de la ipoteza potrivit căreia o recompensă mai mare ar crește cooperarea.

Ca și *concluzii ale modelului mixt* pot fi sintetizate următoarele (apud. ibidem):

- *A fost demonstrată importanța numărului de premii în determinarea culturii organizaționale*, nefiind însă studiat explicit efectul mărimii recompensei. Aceasta înseamnă că, pe măsură ce recompensele cresc, cut point-ul valoric al probabilității participării ca și cooperanți sau individualiști descrește. De aceea, cooperarea, în forma unei culturi participative deplin cooperante poate fi generată de nivelurile înalte de rivalitate decât este în cazul recompenselor limitate;

- *Subcultura cooperării s-ar cristaliza numai atunci când densitatea sistemului de recompensă ar fi suficient de ridicată, ceea ce nu se poate spune și despre cultura mixtă, în cadrul căreia cooperarea descrește odată cu recompensele;*
- *Rivalitatea externă apare ca neconducând spre cooperare internă. Dacă organizația este mare ca și mărime în raport cu numărul premiilor atunci toți participanții la concurs vor fi singuratici. Când rivalitatea este sub un anumit nivel critic atunci cooperarea poate apare;*
- *În modelarea comportamentului concurenților, aceștia au fost restricționați ca putând face parte doar din trei subgrupuri: non-participanți, cooperanți și individualiști. Chiar și așa, în funcție de natura specifică a interacțiunilor și a productivității acestora, pot lua naștere diferite tipuri și mărimi de subgrupuri în care, chiar dacă nu normativă, întrajutorarea reciprocă poate să apară;*
- *Luarea în considerare a noțiunii de evitare a riscului (Skaperdas&Gan, 1995), are rolul de a relaxa asumția atitudinilor identice față de risc. Astfel, din moment ce cooperarea implică un pariu mai mare (în sensul efortului ridicat), este intuibil ca membrii subgrupului cooperant au o orientare spre asumarea riscurilor. Evitarea riscului de a pierde câștigul pentru care concurează, este realizată chiar prin sporirea nivelului de efort depus, dintr-o rațiune de asigurare ori de sporire a șanselor de câștig.*
- *Analiza diferitelor echilibre cultural-organizaționale surprinse și din perspectiva influenței pe care o poate avea istoria practicilor organizaționale (Kreps, 1990), oferă o nouă valență dinamică analizei culturii organizaționale prin rațiunile istorice și inerția presupuse. Acestea din urmă s-ar opune cel puțin pentru o anumită perioadă logicii firești a construirii echilibrului cultural. Cu alte cuvinte într-o cultură organizațională inițială în care rivalitatea este ridicată, chiar și creșterea densității recompenselor nu stimulează întotdeauna trecerea spre o cultură cooperativă; invers, într-o cultură tradițional cooperantă, chiar și descreșterea densității remunerării sau altfel spus creșterea concurenței interne, poate conserva participarea cooperantă.*
- *Predicțiile referitoare la relațiile dintre densitatea premiilor și tipul cultural implicat, rămân deschise, în opinia autoarei, spre validare empirică. Alături de acestea se adaugă problema posibilității manipulării istoriei organizației prin schimbarea densității recompenselor, în scopul de a obține diferite tipologii culturale.*
- *Modelul propus este deschis perfecționării ulterioare, scopurile analizelor ținând de a “formaliza noțiunea de cultură organizațională sau o fațetă a acesteia” (Reyniers D., 1996, p. 431), numita cooperare, pe fondul comportamentelor concurențiale.*

Dacă am încerca o critică a modelului propus, dincolo de ineditul analizei matematice, am putea sublinia că: deși scopul analizei matematice nu a fost unul de a demonstra validitatea modelului (de a se substitui experimentării), ci de a corela mult mai riguros variabilele intricate în cadrul ecuațiilor, modelul suprapune într-un mod discutabil logica matematică peste logica psihosocială, echivalând totodată compensările și regulile matematice cu cele umane, relaționale – chiar dacă produsele finale sunt unele intuitive; modelul subliniază apreciabil importanța factorilor interni organizaționali în structurarea unei culturi organizaționale însă ignoră totodată factorii externi precum și impactul culturii asupra unor variabile organizaționale variate; se remarcă o centrare mai mare pe dinamica inter-grupală decât pe cea intra-grupală; nu ia în calcul multideterminarea precum și analiza lanțurilor cauzale ale determinării și motivării comportamentului uman psihosocial; se apropie mai mult de teoria interpersonală tranzacțională în dauna accentuării doar a mărimii (cantitativ) și mai puțin a valorii câștigurilor (calitativ), resurselor; echivalarea strategiilor adaptative cooperare-individualism (văzute ca decizii ce se exclud reciproc) cu dimensiunea altruism-egoism, pune în valoare și interdependența acestora; modelul are avantajul de a surprinde dinamica problematicii culturale și nu doar conținutul acesteia, implicând o anumită forțare a termenilor în special atunci când susține că rivalitatea dintre indivizi ar întări de fapt cooperarea acestora; tot așa, încearcă să surprindă relații complexe pornind de la un număr limitat de variabile care sunt luate în calcul, ceea ce îi conferă și o notă de reduționism; se raportează doar la factorul cooperare versus competiție ca și fațetă culturală singulară; nu toate organizațiile pot fi caracterizate ca inițiind/susținând un mediu concurențial la capătul căruia se regăsesc premii configurate implicit sau explicit, deși se poate admite ca angajații pot vedea lucrurile așa (premiile putând astfel fi asociate oportunităților pe care angajații le sesizează în cadrul organizațional și care au valoare motivațională pentru ei, deoarece răspund anumitor trebuințe) – de aici și problema generalizării concluziilor în alte medii organizaționale. Ultimul punct de vedere este de altfel susținut și de Reynier D.J., (1996, p. 431), “...concursurile de tipul celor examinate de noi în cadrul acestei lucrări nu sunt neapărat eficiente din punctul de vedere al organizației. Când efortul este observabil, este întotdeauna în interesul unei firme interesate de maximizarea profiturilor sale să recompenseze efortul direct decât să organizeze un concurs”.

În loc de concluzii

Până în prezent, și fără scopul de a realiza o trecere în revistă completă, în cadrul acestui studiu au fost evidențiate diverse modelele cultural organizaționale, delimitând între cele procesuale și cele de conținut, precum și factorii culturali. Dacă în cazul modelelor de conținut ale culturii organizaționale accentul cădea pe delimitarea între diferitele nivele, paliere ale culturii, în demersurile de organizare (ierarhizare, structurare) a conținuturilor culturale ale diferiților autori; în cazul factorilor culturali accentul a căzut pe detalierea calitativă a elementelor culturale, așa cum au fost ele sintetizate (practic, statistic sau teoretic) în special la nivelul palierelelor valorice și al asumpțiilor de bază cultural-organizaționale. În cadrul prezentării s-a început trecerea în revistă și a unor modele procesuale cultural-organizaționale, demers care va fi realizat în partea a 2-a a studiului, atunci când se va diferenția între diferitele tipologii și criterii ale culturii organizațiilor și când se vor sublinia și concluziile finale.

Bibliografie

1. Baker E.L. (1980), "Managing Corporate Culture", Management Review, Vol 69, pp. 8-13.
2. Bigas A., (2001), "Cultura organizațională – un model de identificare și analiza nivelară", Revista de psihologie organizațională, Centrul de Psihologie Aplicată, Universitatea din București, Vol. I, Nr. 1, pp. 67-82.
3. Brewerton P., Millward L. (1999), *Social Psychology of Organization & Institution: Organizational Culture*, Edit. PMB/LJM.
4. Burns T., Stalker G.M. (1961, 1994), *The Management of Innovation*, Edit. Oxford University Press, London.
5. Cameron K., Quinn R. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Edit. Pentice Hall.
6. Carmazzi A. F. (2007), "Lessons from the Monkey King - Leading Change to Create Gorilla Sized Results", Edit. Veritas Publishing.
7. Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1983), *Level V: Organizational Culture Inventory (Form I)*, Edit. Plymouth, MI: Human Synergistics.
8. Denison D.R. (1994), *Corporate cultures and Organizational Effectiveness*, Edit. Wiley, New York.
9. Denison D.R. (2005), *Denison consulting*, (www.denisonconsulting.com).
10. Denison D.R., Haaland S., Goelzer P. (2004), "Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world?", *Organizational Dynamics*, Vol.33, No.1.
11. Eige S. (2002), "Exploring organizational culture", *Undergraduate Journal of Psychology*, University of North Carolina, Vol.15, March.
12. Gavreliuc A. (2008), "Abordarea interculturală a organizațiilor: o perspectivă românească", Avram E., Cooper C.L., *Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale*, Edit. Polirom, Iași, pp.222-245.
13. Glaser S. R., Zamanou S. (1987), & Hacker K., "Measuring and interpreting organizational culture.", *Management Communication Quarterly*, Vol.1, Nr.2.
14. Handy C.B. (1985, 2005), *Understanding Organizations*, Edit. Penguin Books, Harmondsworth.
15. Harrison R. (1972), "Understanding Your Organization's Character", *Harvard Business Review* Vol 5 Nr. 3, pp. 119-128.
16. Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Edit. Sage Publications, Beverley Hills, CA.
17. Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations*, Software of the Mind, McGraw Hill, London.
18. 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, Noiembrie, pp. 449-462.
19. Ionescu Gh.Gh., Toma A. (2001), *Cultura organizațională și managementul tranziției*, Edit. Economică, București, pp. 153-179.
20. Johnson, G. (1988), "Rethinking Incrementalism", *Strategic Management Journal* Vol 9, pp. 75-91.
21. Jones Q., Dunphy D., Fishman R., Larne M., Canter C. (2006), *In great company – unlocking the secrets of cultural transformation*, Edit. Human Synergistics, Sydney.
22. Kotter J. & Haskett J. (1992), "Corporate culture and performance appearing. The Caring Company", *The Economist*, June, Vol.6.
23. Marcoulides G. A. și R. D. H. Heck (1993), "Organizational culture and performance: proposing and testing a model", *Organizational Science*, Vol 4, Nr.2, pp. 209-225.

24. O'Reilly C.A., Chatman J.A., Caldwell D.F. (1991), "People and organizational culture: A profile comparison approach to person-organization fit", *Academy of Management Journal*, Vol.34, Nr.3.
25. Reiniers D. J. (1996), "Cooperation in contests - A model of mixed organizational culture", *Rationality and Society*, Edit. Sage Publications, Nr. 8, pp. 413-432.
26. Ritchie M. (2000), "Organizational culture: An examination of its effect on the internalization process and member performance", în: *Southern Business Review*, Spring.
27. Rousseau, D. M. (1990), "Quantitative assessment of organizational culture: The case of multiple measures", B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, Edit. Jossey-Bass San Francisco, pp. 153-192.
28. Rousseau, D. M. (1985), "Issues of level in organizational research: Multilevel and cross-level perspectives", L. L Cummings and B. M Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Edit. JAI Press, Greenwich, Nr. 7, pp. 1-37.
29. Sarros J.C., Gray J., Densten I.L., Cooper B. (2005), "The organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective", *Australian Journal of Management*, Vol. 30, Nr. 1.
30. Schein E.H. (1985), *Organizational culture and leadership: A dynamic view*, Jossey-Bass, San Francisco.
31. Scholl R.W. (2003), *Organizational culture – The social inducement system*, Research notes, University of Rhode Island.
32. Sonnefeld J. (2004), *Good governance and the myths of bad metrics*, *Academy of Management Executive*, 18 (1).
33. Tepeci M. (2001), *Organizational culture, and person-organization fit on individual outcomes in the restaurant industry*, The Pennsylvania State University, The Graduate School.
34. Van der Post W. Z., T.J. de Coning, et.al. (1997), "An instrument to measure organizational culture", *South African Journal of Business Management*, Vol. 28, Nr. 4, pp 146-169.
35. Vlasceanu M. (2003), *Organizații și comportament organizațional*, Edit. Polirom, Iași.
36. Wikipendia (2007-2010), (<http://www.wikipedia.org/>).
37. Zlate M. (2008), *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol.1, Iași, Editura Polirom, pp.79-103.

Cultura organizațională – între teoriile de conținut și procesuale, factori și tipologii

(partea a 2-a)

Dumitrescu Florin Bogdan

Abstract:

This theoretical study aims to reviewing the most known theoretical and practical organizational culture models, differentiated into two broad categories: content and process. Content models are focused mainly on describing the cultural and organizational components ranked according to various axiological criteria such: subjectivity-objectivity, general-particular, etc. Procedural modeling capture, besides the first ones, the regularities and dynamic of genesis, evolution and cultural-organizational events. The current study will conduct also a review of the most popular cultural -organizational models of factors (elements) storage and most commonly used typologies in the description of cultural realities. Practical usefulness of the study stems from: the degree of coverage and the essentiality of the contents; capturing their practical utility; underlining the strengths and the restrictive aspects of the organization theoretical and practical modeling, which allows capturing both common aspects and differences. Analysis of a whole and their interim findings are useful to base any practical theoretical approach, intervention, targeting the cultural and organizational area.

Rezumat:

Studiul de față urmărește trecerea în revistă a celor mai cunoscute modele teoretico-practice ale culturii organizaționale, diferențiate în două mari categorii: de conținut și procesuale. Modelele de conținut sunt centrate în special pe descrierea componentelor culturale și organizaționale, ierarhizate în raport cu diferite criterii axiologice precum: subiectiv-obiectiv, general-particular, etc. Modelele procesuale surprind, pe lângă primele, regulile și dinamica constituirii și evoluției manifestărilor cultural-organizaționale. Studiul, va realiza, de asemenea, o trecere în revistă a celor mai cunoscute modele integratoare a factorilor (elementelor) și a celor mai cunoscute tipologii de descriere a realităților culturale. Utilitatea practică a studiului derivă din: gradul de acoperire al temei și din sublinierea esenței conținuturilor prezentate; surprinderea utilității lor practice; evidențierea punctelor forte și a limitelor modelelor cultural-organizaționale aspect care permite surprinderea atât a asemănărilor cât și a deosebirilor dintre acestea. Analiza, în ansamblu și concluziile intermediare pot sta la baza oricăror abordări teoretice și intervențiilor care vizează domeniul cultural și organizațional.

Key words: *organizațional culture, corporate culture, organizațional culture models/theory, organizațional culture instrument*

Cuvinte cheie: *cultură organizațională, cultură corporativă, modele/teorii cultural-organizaționale, instrumente cultură organizațională*

Doctorand FPSE, Universitatea București
dumitrescu_bogdan1979@yahoo.com
bdumitrescu@alphabank.ro
0734188088

Prezentul articol reprezintă cea de-a doua parte a demersului de evidențiere a culturii organizațiilor prin intermediul modelărilor teoretico-practice, a diferitelor elemente culturale specificate și a tipologiilor utilizate în descifrarea culturii organizaționale. Dacă în prima parte a studiului accentul a căzut pe modelele de conținut ale culturii, continuând cu elementele culturale precum și cu modelările procesuale, în ultima parte, de față, accentul va cădea pe finalizarea prezentării modelelor preprocesuale cultural-organizaționale și în special pe descrierea tipologiilor culturale și a criteriilor utilizate.

Modelări procesual-funcționale

Continuăm așadar prezentarea secțiunii modelelor cultural organizaționale cu încă un model și fără a intra în detaliile diferitelor strategii de schimbare organizațională, tema care necesită o abordare separată.

➤ *Modelul internalizării culturii organizaționale Ritchie M., (2000)*

Modelul, propus și experimentat parțial de către Ritchie M. (2000), examinează (așa cum vom prezenta mai jos urmărindu-l pe autor) efectele proceselor cognitive implicate în influența pe care organizația o are în crearea și menținerea unei culturi organizaționale distincte și ușor de recunoscut.

Deși cercetările în domeniul transmiterii valorilor și normelor culturale sunt destul de neglijate (Ostroff&Kozlowski, 1992), au mai existat unele tentative de a explica influența pe care cultura o are asupra proceselor cognitive prin care indivizii umani interpretează mediul înconjurător (Denison, 1990, Harris, 1989).

Pornind de la o serie de *definiții ale culturii* precum cea a lui Tichy (1982, p.63), care compară cultura organizațională cu cea a unui “adeziv normativ” sau cu caracteristicile ce permit descrierea și diferențierea unei organizații de celelalte (Gilmer, 1964), cu valorile și comportamentele despre care se crede că ar conduce spre succes, fiind de aceea transmise noilor membrii (Schein, 1990) - autorul ajunge într-un final la unul din elementele “centrale” ale conceptualizării culturii organizaționale și anume aceea că ea ar fi învățată și împărtășită (Titiev, 1959). Tocmai aceasta componentă a învățării și împărtășirii începe, în opinia autorului, să fie aprofundată la nivelul proceselor cognitive care-i determină modul în care ia deciziile, comportamentul. O organizație își menține influența asupra membrilor săi prin dezvoltarea valorilor împărtășite. Pe măsură ce indivizii intră într-o organizație și devin participanți activi, ei sunt expuși acestor valori și credințe, începând astfel internalizarea culturală. Oricum, similaritățile dintre internalizarea valorilor cultural-organizaționale și cele societale au fost subliniate mai demult (Pettigrew, 1979). În timp ce similaritățile se referă la apelul pe care și organizațiile și societatea în ansamblu îl fac la utilizarea miturilor, artefactelor și poveștilor (Boje, Fedor&Rowland, 1982; Deal&Kenedy, 1982), diferențele se referă la sublinierea de către organizații a importanței intrării și ieșirii din organizație. Ceea ce este esențial, susține autorul, este de a nu crede că regulile comportamentale pe care le luăm ca și adevărate există între granițele unei organizații.

Procesul internalizării, ca element central al teoriei, are parte de o analiză interesantă. Astfel, indivizii care intră într-o organizație încearcă (Feldman, 1976) într-o primă fază să înțeleagă cum arată în realitate organizația, în încercarea lor de a deveni membrii activi, participanți; sau, altfel spus, aceștia sunt motivați de “a da un sens” mediului organizațional înconjurător, de a înțelege de ce lucrurile se întâmplă tocmai așa (Heider, 1958). Observând comportamentele membrilor deja existenți, noii membrii pot determina ce comportamente sunt recompensate și care nu. Pe măsură ce recompensele încep să însoțească valorile și comportamentele prescrise, angajații le pot vedea într-o lumină pozitivă, putând începe astfel procesul îmbrățișării lor ca și cum le-ar aparține într-un mod personal. Finalitatea internalizării este deci aceea a integrării comportamentelor și valorilor postate de organizație în sistemul individual de valori al angajaților. Însă internalizarea nu are loc într-un mod tacit, organizația putând juca un rol activ în cadrul procesului, similar în unele puncte ale sale cu condiționarea comportamentală clasică. Una din consecințele pozitive ale internalizării este aceea a scăderii gradului de conflictualitate și a favorizării interacțiunilor (Jung&Avolio, 1999).

Majoritatea angajaților ar trebui să înțeleagă relația dintre următoarele variabile: expectații, adeziune/conformare și recompense. În timp ce angajatul nou integrat încearcă să adere la standardele comportamentale organizaționale, aceștia vor căuta comparative comportamentale. *Tocmai această căutare a comportamentelor dezirabile reprezintă începutul internalizării culturii*

Psychologia Online (Homa, Sterling, Trepel, 1981). Internalizarea culturii organizaționale și "similaritatea dintre valorile și credințele individului și cele ale organizației" (Caldwell, Chatman, O'Reilly, 1990, pp. 245-261). Valorile individuale sugerează modul în care individul ar trebui să se comporte (Ravlin&Meglino, 1987; apud. Ritchie M., 2000), în timp ce valorile organizaționale sugerează așteptările organizației față de modul cum indivizii ar trebui să se comporte în cadrul organizației (Schein, 1985). În timp ce angajații aderă la valorile organizaționale și sunt recompensați în acest sens, aceștia, după opinia autorului, vor descoperi că nu mai pot separa așteptările organizaționale de cele individuale. De asemenea, internalizarea conduce, în consecință și la crearea unui sistem motivator intrinsec, în timp ce angajații ce au internalizat valorile și normele organizaționale își percep propriul comportament ca pe ceea ce este "corect" de transpus în practică. Congruența valorică individ-organizație poate fi reprezentată ca și distanța dintre două sisteme de valori. Astfel, pe măsură ce acestea sunt tot mai apropiate (similare) unul de celălalt, cu atât sunt mai asemănătoare, indivizii nemaidistingând între ele.

Așadar (apud Ritchie M., 2000), pe măsură ce indivizii încep să internalizeze sistemul valoric organizațional, aceștia încep a-și percepe propriul comportament într-o lumină mult mai pozitivă. Astfel, comportamentul lor va fi, pe de o parte, extrinsec evaluat prin plată sau alte recompense, în timp ce pe de altă parte el va fi și intrinsec susținut, prin convingerea angajatului că propriul comportament reprezintă ceea ce este corect. Această dualitate ar conduce la o serie de consecințe pozitive precum: creșterea nivelului de satisfacție față de muncă, crearea unui sens al atașamentului (Triandis, 1955); creșterea angajamentului organizațional (Porter, Steers, Mowday, Boulain, 1974); menținerea unei relații de lungă durată cu organizația; tendința de a vedea relațiile și abilitățile interpersonale ca fiind mult mai importante pentru succesul propriu decât abilitățile specifice sarcinilor (Jung&Avolio, 1999).

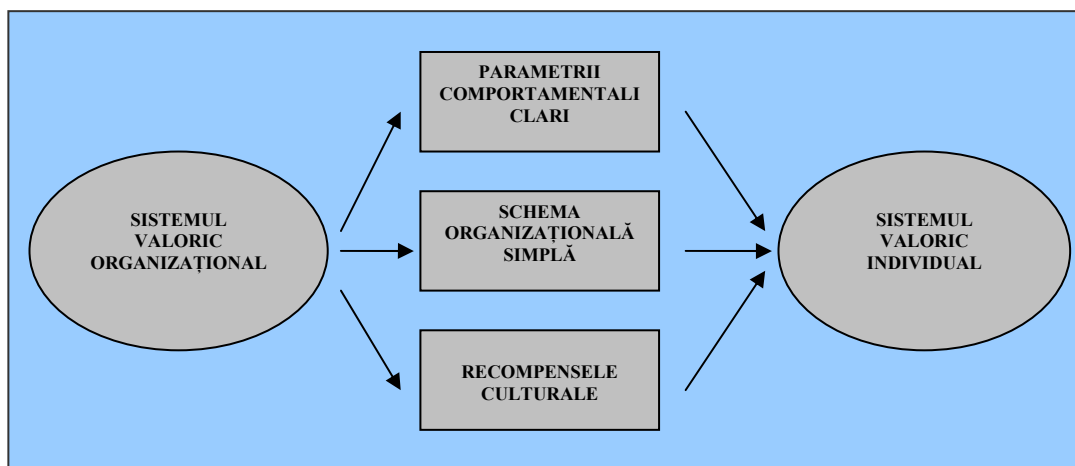
Așa cum s-a lăsat să se înțeleagă, procesul învățării precum și al împărtășirii valorilor și parametrilor comportamentali sunt esențiale în internalizarea culturii organizaționale. Un proces activ de învățare centrat pe specificațiile comportamentale din partea angajaților, dublat de modalități și eforturi din partea organizației de a transmite informația culturală precum declarații referitoare la atribuții și parametrii comportamentali (Silvester, Anderson, Peterson, 1999) - facilitează transmiterea valorilor și normelor culturale.

Tot așa, relația dintre înțelegerea împărtășită a normelor comportamentale și recompense ar permite membrilor grupului să răspundă similar muncii de rutină, crescând eficiența interacțiunilor în câmpul muncii (Louis, 1980; Schein, 1985; Sathe, 1985). Valorile organizaționale împărtășite creează un punct comun de referință utilizat de membrii organizației în procesul lor continuu de colectare și evaluare a informației din mediul organizațional. Altfel spus, încep să mențină o procesare similară și automată a informației organizaționale, cu referire în special la evenimente semnificative (Silvester&co., 1999). Implicit, răspunsurile comportamentale dezvoltate sunt și ele văzute de autor ca fiind deci automate. Această procesare și aceste răspunsuri automate servesc atât ca mecanism de perpetuare a situației actuale pentru membrii actuali ai organizației cât și ca instrument de învățare pentru membrii care vor veni; de gradul împărtășirii depinzând și presiunea normativă a grupului. În acest sens, Chatman (1998) sugera că pe măsură ce indivizii percep diferențele dintre ei, aceștia tind să aibă tot mai puține interacțiuni personale.

Internalizarea servește, de asemenea, rolul unui important mecanism de control organizațional, în sensul că, pe măsură ce organizația își precizează propriile așteptări comportamentale angajații vor găsi că este mai ușor să-și regleze comportamentul, să se disciplineze și să-și evalueze propriul comportament în raport cu prescripțiile organizaționale. Funcția reglatorie și disciplinatorie a internalizării ar ajuta, de asemenea, la crearea trăirilor de apartenență la nivelul angajaților (Casey, 1999).

Descriind așadar procesul internalizării ca pe unul care învață, împărtășește, facilitează, disciplinează și controlează comportamentul individual, autorul articolului ajunge astfel să definească cele trei paradigme (condiții) ce stau la baza propriului model al internalizării culturii organizaționale:

1. *Percepția clară a parametrilor comportamentali dezirabili*
2. *Existența unei scheme organizaționale simple*
3. *Utilizarea recompenselor culturale*



Percepția clară a expectațiilor organizaționale se referă la percepția atributelor organizaționale ce constau în caracteristici influențate cultural (Schein, 1985). Mesajul transmis de aceste atribute este acela de conformare în raport cu valorile, normele și comportamentele acceptate de organizație și esențiale pentru membrii organizației. Așa cum deja s-a lăsat să se înțeleagă, o percepție și evaluare clare a acestor caracteristici va permite indivizilor să-și evalueze propriul comportament și să realizeze corecțiile necesare. Procesul colectării informației privind expectațiile organizaționale a fost deseori asociat fie performanței și eficienței (Ancona&Caldwell, 1992; Keller, 1994; apud. Ritchie M., 2000), fie răspunsurilor comportamentale rapide (Walter, 1999; apud. ibidem). Intrarea în posesia individului a unor informații certe și clare, facilitează, de asemenea, deciziile de a rămâne sau nu membru a unei anumite organizații. După opinia autorului s-ar înțelege deja că cei ce au luat deja decizia de a rămâne au demarat deja procesul internalizării. Rămân însă întrebări referitoare la fenomenul conformării de suprafață în raport cu presiunea normativă grupală, în decizia de a rămâne, pe care unii indivizi o iau; dincolo de acestea intervenind și alte variabile precum lipsa alternativei unui loc de muncă. Informațiile corecte permit iarăși categorizarea indivizilor în membrii sau non-membrii ai unui anumit grup cultural, indivizii având nevoie de această informație pentru a putea începe procesul internalizării (Chatman, 1989) a cărui finalitate s-ar manifesta prin modul automat de luare a deciziilor (Gersik&Hackman, 1995; apud. ibidem).

Informații suplimentare indivizii primesc prin precizarea rolului lor de statut, acesta fiind mijlocul esențial prin intermediul căruia organizația furnizează informații cu valoare culturală. La acesta se adaugă desigur informațiile recepționate pe cale formală sau informală. Așadar percepția clară a expectațiilor culturale ar facilita învățarea organizațională precum și reamintirea informației culturale.

Simplitatea schemei organizaționale nu se referă la arhitectura organizațională ci la modul în care sistemul normativ și de valori organizațional este reprezentat la nivelul mentalului membrilor organizației. Schemele individuale sunt reprezentate de organizări ale cunoștințelor, faptelor, percepțiilor ce privesc o anumită organizație. O schemă organizațională simplă ar conduce implicit la o înțelegere mult mai ușoară și la o implementare facilă a valorilor și comportamentelor dezirabile din punctul de vedere al organizației.

În fapt, complexitatea schemelor este dată de numărul categoriilor distincte pe care indivizii le utilizează pentru a depozita informația (Fiske Ed Taylor, 1984). Pe măsură ce indivizii recepționează informații din mediul organizațional, ei încearcă să o plaseze în vederea descifrării și depozitării în raport cu categoriile preexistente. Categoriile generale sunt accesate de informația culturală în vederea retenției acesteia, în cazul schemelor organizaționale simple. Nu se întâmplă însă același lucru și în cazul celor complexe care crează/accesează un număr ridicat de categorii în vederea interpretării și depozitării, fapt ce induce dificultăți procesării acesteia. Asadar, prin crearea unor simple categorii ce permit diferențierea informației în "buna" sau "rea", cultura organizațională oferă indivizilor o scurtătură prin care aceștia pot realiza evaluări simple și rapide, informația ambiguă sau improprie fiind rapid plasată în categorii distincte. Asocierea cu recompensele, deseori subliniază informațiile dezirabile, acceptabile.

Recompensele culturale nu sunt luate în calcul doar pentru valoarea lor direct motivatională cât pentru influența asupra gândirii și proceselor de luare a deciziilor. Plecând de la afirmația lui Wyer&Scrull, (1986), potrivit căreia, expectațiile (ca și stări de pregătire mentală) determină o activitate cognitivă necesară atingerii scopurilor, autorul subliniază că sistemul de

Psicologia Comunicat de o anumită cultură organizațională devine parte a demersului **Bibliografie** de înțelegere și descifrare a organizației, influențând deciziile, gândirea și implicit comportamentul. Indivizii vor privi organizația, în încercarea lor de a-și satisface nevoile intrinseci și extrinseci (Deci, 1972) și în timpul acestui proces vor deveni conștienți de parametrii comportamentali ce sunt recompensați organizațional. Pe măsură ce nevoile le sunt satisfăcute, aceștia vor căuta informații adiționale în vederea confirmării deciziilor comportamentale. Ca o cultură organizațională să aiba o influență durabilă asupra indivizilor, aceasta trebuie să fie consistentă în recompensarea și sancționarea comportamentelor considerate ca și dezirabile, ori abaterile de la acestea. În acest sens, internalizarea poate fi susținută și prin intermediul recompensării performanțelor colective, grupale.

Așadar, modelul propus de Ritchie M, (2000) încearcă să explice procesul prin care indivizii internalizează cultura organizațională. În acest sens, este descrisă influența celor trei factori prezentați anterior. Primul, percepția corectă asupra comportamentelor organizaționale dezirabile, oferă individului o înțelegere clară a ceea ce este așteptat de la el. Este la fel de important de a menține informația cultural-organizațională simplă – cu cât mai puține sunt regulile ce trebuie învățate, cu atât mai ușor acestea vor fi învățate și memorate. Pentru a putea fi asimilate cu succes, comportamentele expectate ar trebui să fie recompensate. Modelul sugerează, de asemenea, ca internalizarea culturii organizaționale ar conduce la o serie de consecințe pozitive precum: satisfacția muncii, angajamentul față de post și organizație, performanțe crescute. Aceste consecințe nu sunt studiate și experimentate în premieră de modelul prezentat, ele avându-și rădăcinile în observațiile altor cercetători precum: caracterul predictiv al evaluărilor interne privind valorile și credințele pentru satisfacția profesională (Locke, 1976), ori rădăcinile pe care angajamentul față de organizație le are în acceptarea scopurilor și valorilor organizaționale (Porter & co., 1974).

Modelul a fost validat de autor prin intermediul unui studiu desfășurat în cadrul unei divizii a uneia din cele mai mari institutii financiar-bancare din Statele Unite ale Americii, pe un esantion de 80 subieci, format predominant din femei (97%). A fost desfășurat în mai multe etape, utilizând atât metode calitative (necesare colectării de informații despre caracteristicile și valorile organizaționale) precum și cantitative – tehnici de sortare și anchete pe bază de chestionare. Testarea modelului a evidențiat existența unor relații pozitive între măsura internalizării și cele trei variabile ce facilitează procesul internalizării, precum și pozitivitatea relațiilor dintre internalizarea valorilor și variabile precum: satisfacția față de muncă și angajamentul organizațional, exceptând însă performanțele organizaționale.

Limitările demersurilor de validare a modelului țin atât de reprezentativitatea eșantionului (implicit de posibilitatea generalizării rezultatelor) și de numărul factorilor luați în calcul ca având potențial de influențare a procesului internalizării (precum: designul posturilor, socializarea, sistemele de muncă, ș.a.).

Tipologii cultural-organizaționale

Delimitarea culturilor organizaționale cu elemente în comun poate fi făcută (Ionescu & Toma, 2001), pornind de la un set de criterii precum:

- *Inițiativa individuală*
- *Integrarea, coordonarea organizațională*
- *Supportivitatea managerilor*
- *Identitatea (identificarea cu organizația)*
- *Criteriile de recompensare*
- *Atitudinea față de conflict*
- *Modelele de comunicare*
- *Forma de control*

Avantajele și dezavantajele abordărilor multidimensionale, tipologice ale culturii organizaționale au fost formulate de Breverton P. și Millward L., (1999), astfel:

- *Avantajele*
 1. Permit *compararea culturilor*, pentru a prezice și controla zone de neînțelegere, potențial conflictuale înainte ca acestea să apară;
 2. *Datele empirice* privitoare la structura informală a anumitor grupuri de muncă *pot deveni uneori contra-intuitive*;

Psihologia Online 3. Teoriile, modelele ce presupun clasificări pot fi testate utilizând ~~Biblioteca Online~~ *Biblioteca Online*, putând fi în acest sens infirmate, confirmate sau revizuite;

4. Simpla etichetă a unui tip de cultură organizațională îi ajută pe oameni să devină conștienți de propria lor cultură, de modul cum se deosebesc ei de ceilalți;

5. Face mult mai accesibil și mai operațional un concept complex și vag.

▪ *Dezavantajele*

1. Sistemele de clasificare sunt valabile doar asupra realității ce a stat la baza convergenței lor, aceasta fiind de multe ori săracă;

2. Diferite tehnici statistice au evidențiat dimensiuni variate, nefiind însă sigur care însă anume dintre acestea sunt cele mai utile;

3. Multe clasificări sunt intensive, omițând astfel multiple dimensiuni, criterii de diferențiere;

4. Clasificările culturii nu explică consecințele sublinierii similarităților și disimilarităților sau cum ar trebui utilizate, instrumentate.

În ciuda pozitivismului creatorilor de modele cultural-organizaționale, există și unii autori care subliniază faptul că, modelele tipologice culturale nu se dovedesc a fi mai mult decât interpretări intuitive care încă nu au fost validate pe deplin (Furnham&Gunter, 1993).

➤ *Tipologia autorilor Burns&Stalker, (1961, 1994)*

Vorbesc de organizații *mecaniciste* (ce cuprind condiții relativ stabile, structurate puternic, posturi precis configurate, cu o comunicare ierarhică descendentă; organizația insistând pe loialitate și conformare) și *organice* (instabilă la schimbări, fluidă, aflată într-o continuă schimbare și redefinire).

➤ *Tipologia autorilor Deal și Kennedy (1982)*

Definesc cultura organizațională ca fiind “modul în care noi facem lucrurile aici” (ibidem, p.4). Criteriile tipologiei se referă la *feedback* (feedback-ul rapid se referă la răspunsul instant, fie că vizează aspecte diverse precum cele financiare) și *risc* – gradul de incertitudine a activităților organizaționale. Pornind de la acestea, autorii au dezvoltat patru tipuri ale culturii organizaționale astfel:

▪ *Cultura de tip dur – “Guy-Macho”*, în care feedback-ul este rapid și recompensele mari. Aceste caracteristici sunt aplicabile în special activităților financiare rapide precum brokerajul, dar sunt aplicabile și altor activități precum forțele polițienești sau echipelor competitiv-sportive. Ca și climat este foarte tensionată, caracterizată prin stres și nonconformism.

▪ *Cultura “lucrează mult/platește mult” (“după muncă și răsplată”)* este caracterizată de gradul redus de risc asumat precum și de feedback-ul rapid. Este tipică pentru organizațiile mari ce sunt orientate spre obținerea unei calități ridicate a serviciilor destinate clienților. Sunt, de asemenea, caracterizate prin ședințe și jargon fiind atrasă forță de muncă tânără al cărei interes, dacă scade, părăsesc rapid organizația. Ionescu și Toma, (2001, p. 172) au tradus acest tip cultural ca fiind “cultura celor care lucrează cu insufletire”.

▪ *Cultura de tip pariu sau “mizează pe compania ta”*, în care se iau decizii foarte importante ale căror rezultate pot fi cunoscute chiar și după mari perioade de timp. Tipic acestea presupun proiecte de dezvoltare sau explorare care își pot arăta roadele pe termen lung (prospecțiuni geofizice, strategii militare). Atenția pentru detalii este ridicată (apud. ibidem), eroii acestor companii respectă competența tehnică, având răbdare în așteptarea rezultatelor muncii lor. Adesea, aceste culturi au un dinamism redus, fiind vulnerabile în condițiile necesității de adaptare rapidă la mediu.

▪ *Cultura de tip proces*, apare în organizațiile în care feedback-ul este limitat sau chiar inexistent. Angajații sunt preocupați de cum trebuie făcute lucrurile și mai puțin de ceea ce ar trebui realizat, aspect asociat de obicei birocrăției. Deși este supraprecută, organizația poate produce rezultate consistente, tipul fiind ideal pentru domeniul serviciilor publice. Titlurile și statutele sunt importante.

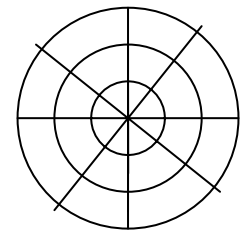
➤ *Tipologia autorilor Cooke R.A.&Lafferty J.C., (1983)*

Psihologia Online Descriu, pe baza a doisprezece seturi de norme și expectații trei tipuri de organizații și anume: *constructive* (în care membrii sunt încurajați să interacționeze cu ceilalți și să abordeze sarcinile prin modalități care-i vor ajuta să obțină satisfacțiile cele mai înalte față de nevoile acestora); *pasiv-defensive* (în care membrii au credința ca ei trebuie să interacționeze cu ceilalți în modalități care nu le vor afecta propria lor securitate) și *agresiv-defensive* (în care membrii abordează sarcinile în forța pentru a-și proteja statutele și securitatea).

➤ *Tipologia lui Charles Handy, (1985)*

Autorul a popularizat un mod de a privi cultura organizațională ce trădează foarte clar legătura dintre structura și cultura organizațională. Cele patru „culturi organizaționale“ (adaptate după ideologiile organizației ale lui Harrison, 1972; apud. Armstrong, 2009), au avantajul de a fi ușor de înțeles, intuibile; grupurile în față cărora sunt prezentate fiind repede orientate spre identificarea cu un anumit tip cultural sau cu elemente specifice acestuia – “mod de viață sau set de norme omniprezent” (apud. ibidem, pp. 251). Handy a utilizat în prezentarea modelului sau tipologist patru simboluri grecești pentru comunicarea acestora. Criteriile ce stau la baza tipologiei sunt reprezentate de asumțiile diferite legate de bazele puterii în organizație, de modul de manifestare a influenței, modalitățile de motivare a personalului, de cum angajații gândesc și învață, referitoare la cum și când schimbările apar și se manifestă (Ionescu&Toma, 2001; Handy C., 1985). Schein (1985), Williams, Dobson și Walters (1989), (apud. Armstrong, 2009), vor elabora ulterior modele culturale cu tipuri și chiar denumiri similare modelului lui Handy.

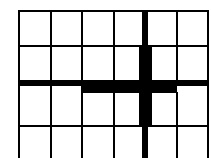
▪ “*Club culture*” sau *cultura de putere* se caracterizează printr-un lider puternic, forța și comportamente de obținere a avantajului; influența se întinde din centru înspre periferie, interconectările făcându-se pe căi funcționale, bine structurate, în timp ce așa-zisele “inele” de putere delimitează centrele de activare și influență. Regulile sunt puține, birocrăția de asemenea, deciziile fiind luate rapid. Relațiile sunt predominant informale, în dauna formalității a respectării rolurilor și statutelor. Adaptarea la mediu poate fi rapidă, atmosfera fiind însă dură, în timp ce fluctuația personalului este ridicată. Poate fi reprezentată printr-o pânză de paianjen, fiind asimilată unei organizații de tip “Zeus”. Acest tip cultural este specific organizațiilor de mărimi reduse, antreprenoriale, precum și grupurilor politice.



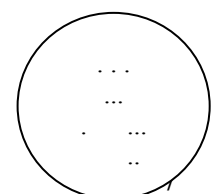
▪ *Cultura de rol*, bazată pe reguli bine definite, norme și proceduri, este susținută de “pilonii” săi, fiecare reprezentând un domeniu distinct de specializare; este cu atât mai puternică cu cât în cadrul acestor departamente rolurile sunt mai bine asumate. Autoritatea este clar delagată, puterea derivă din statutele persoanelor aflate în special la niveluri de top management, iar puterea de expert este redusă. Acest tip cultural corespunde organizațiilor birocratice, puternic structurate, stabile, în care validitatea și predictibilitatea, descrierea precisă a posturilor de muncă, sunt valorizate mult. Sunt organizații care au mari dificultăți în schimbările organizaționale reale și care de obicei sunt centrate pe un singur domeniu de activitate. De asemenea sunt caracterizate prin subculturi departamentale, atmosfera fiind însă calmă, disciplinată. Poate fi reprezentată prin intermediul templului grecesc sau a unei organizații de tip “Apollo”.



▪ *cultura cererilor sau de sarcina*, în care accentul cade pe problemele ce se cer a fi rezolvate cu flexibilitate, adaptabilitate. Caracteristică pentru acest tip este “matricea organizațională” în care elementele esențiale sunt punctele de intersecție din rețea; organizația cautând să aducă pe aceeași direcție cele mai potrivite resurse, cei mai potriviți oameni cu funcțiile cele mai adecvate, pentru a-i lăsa în cele din urmă să se confrunte singuri cu sarcinile ivite. Este proprie organizațiilor mici sau grupurilor de proiect în care accentul cade pe obiectivele ce se cer a fi îndeplinite. Indivizii sunt împuterniciți cu libertate de decizie și control asupra muncii lor. Poate fi reprezentată prin intermediul unei rețele asemeni celei de mai jos sau a unei organizații de tip “Athena” în care sunt valorizate tinerețea, talentul, creativitatea, lucrul în echipă, asemeni firmelor caracterizate prin complexitate ori de consultanță din prezent.



▪ *Cultura existențială sau centrată pe individ (de tip “roi”)*, în care organizația există pentru a ajuta atingerea scopurilor individuale. Obiectivele organizaționale devin primordiale numai în măsura în care realizarea lor înseamnă atingerea scopurilor individuale, scopurile supraordonate fiind puțin semnificative. Organizațiile ce o împărtășesc tind să aibă valori puternice despre modul în care își vor desfășura activitatea. O caracterizează indiferența față de firmă, individualismul, atașamentul redus. Este reprezentată printr-o



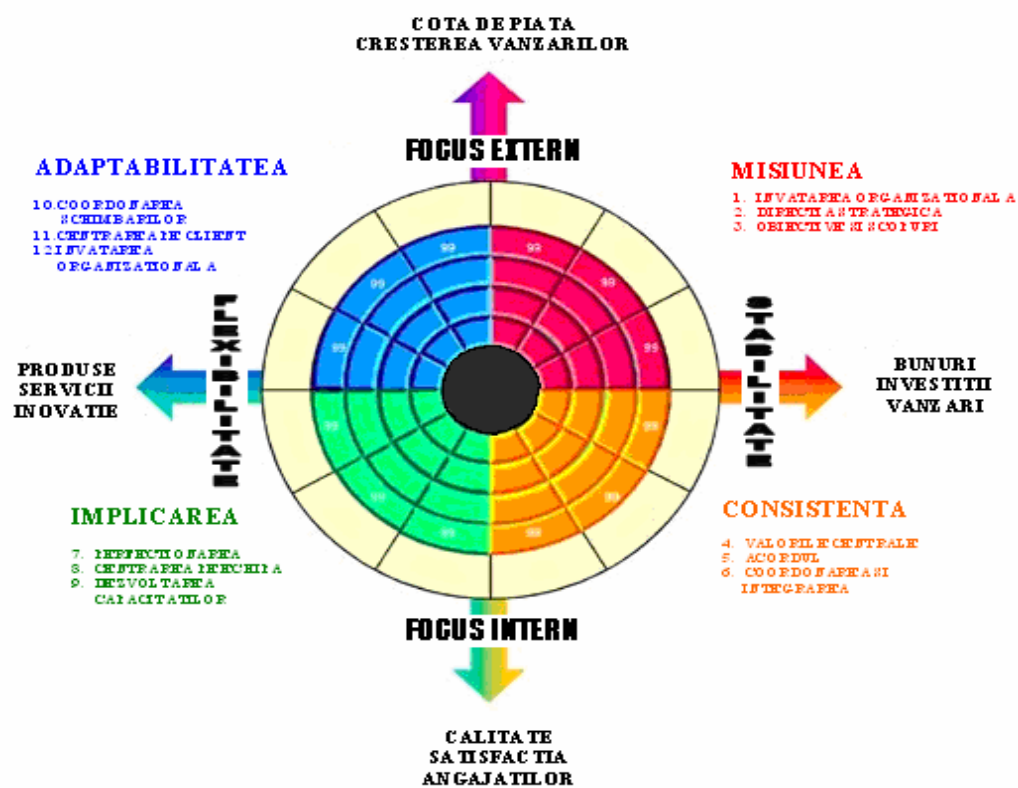
Consistență și Orientare puncte, fiind similară unei organizații „dionisiace” care există doar pe Bătălii și Căderea scopurilor individuale, asemeni grupurilor profesionale de astăzi (universitare, medicale).

Nu se poate totuși să nu se remarce similaritatea dintre anumite tipuri culturale și etapele dezvoltării organizaționale formulate de Greiner (1972) și care vor fi sintetizate mai jos.

➤ *Tipologia lui D.R. Denison (1994, 2005)*

Modelul tipologic cognitivist propus de D.R. Denison (1994, 2005), privește cultura organizațională ca fiind rezultanta a patru factori (*fiecaruia carespunzându-i cate 3 subfactori*): *misiunea* (direcția strategică și intenția; obiectivele și scopurile; viziunea), *consistența* (coordonarea și integrarea; acordul; valorile centrale), *implicarea* (dezvoltarea capacităților; orientarea pe echipă; perfecționarea) și *adaptabilitatea* (generarea schimbărilor; centrarea pe client; învățarea organizațională). Profilurile culturii organizaționale, dezvoltate majoritar pe una din cele patru componente fundamentale, ar reprezenta, de asemenea, tipuri distincte de cultură organizațională (ex. cultura organizațională centrată pe focus extern).

Figura 7. Tipurile culturii (D.R. Denison, 1994)

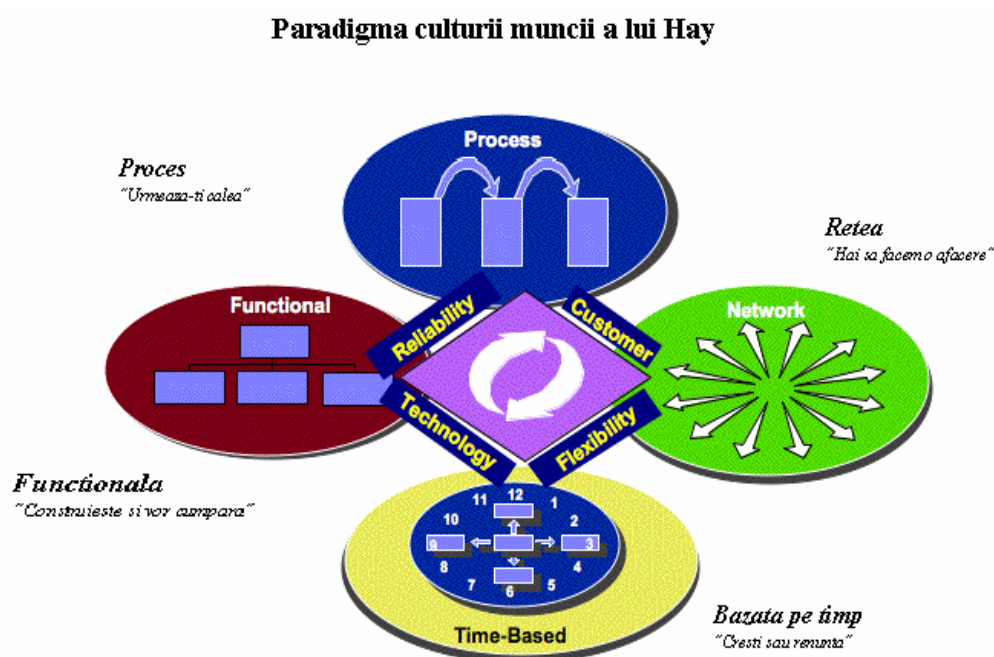


Ca o definiție succintă a elementelor modelului putem preciza că *misiunea* se referă la direcția pe termen lung a organizației, internalizarea, identificarea angajaților cu aceasta, jucând un rol esențial; *consistența* definește valorile și sistemele ce reprezintă baza unei culturi puternice, reprezentând sursa centrală a integrării, coordonării și controlului; *implicarea* vizează crearea/construirea capacităților umane, a simțului proprietății și responsabilității, particularizate prin devotament și autonomie; iar *adaptabilitatea* privește transformarea cererilor mediului în eforturi de acțiune, demers în care capacitatea de a percepe, răspunde și de restructurare în fața solicitărilor mediului, joacă un rol fundamental. În raport cu toți subfactorii se pot identifica asumptii și credințe specifice, modelul fiind orientat global pe două axe: *stabilitate/flexibilitate și focus intern/focus extern*. Fiecare factor și perechi de factori au o predictibilitate distinctă în sensul figurii de mai sus (Denison D.R., Haaland S., Goelzer P., 2004). Astfel, misiunea și consistența ar avea un impact ridicat asupra performanțelor financiare ale organizației, consistența și implicarea influențează satisfacția angajaților, implicarea și adaptabilitatea, inovația și dezvoltarea produselor și serviciilor, iar adaptabilitatea și misiunea influențează creșterea vânzărilor, a cotei de piață. Modelul a fost utilizat și în studii românești (ex. Dumitrescu, 2005, ș. a).

Practica de consultanță în domeniul managementului organizațional i-a condus pe cercetătorii grupului Hay (Flannery, Hofrichter&Platten, 1996) să sublinieze că diferiți clienți ce utilizează strategii similare pot ajunge la rezultate performanțiale variate. Pentru a explora de ce organizațiile obțin aceste rezultate diferite, grupul Hay a intervievat manageri din diferite organizații de top din lume, interesat fiind de diferite aspecte organizaționale precum: *intențiile strategice, structura, valorile, organizarea muncii, procesele de luare a deciziilor, modalitatea de alocare a resurselor, modul în care sunt încurajate și controlate comportamentele, cât de multă putere au angajații, în ce măsură își asumă riscurile, cum sunt selectați și dezvoltați profesional angajații, cum sunt motivați aceștia.*

În urma interviurilor aprofundate autorii au identificat *patru dimensiuni culturale operaționale (tehnologic, centrat pe client, al flexibilității și al validității)* în jurul cărora s-ar dezvolta patru prototipuri culturale (*proces, bazat pe timp, rețea și funcționalistă*) ce stau la baza orcarui tip cultural identificabil în practică și care apar astfel ca fiind toate hibride (a se vedea imaginea de mai jos, apud. ibidem).

Figura8. – Paradigma culturală (Grupul de cercetare Hay; apud. ibidem)



Acest model arată “cum organizațiile se schimbă, trecând de la un mod tradițional ierarhic de organizare a muncii la alte modele pentru a se adapta la nevoile activității de business...propune o cale de a caracteriza comportamentele care sunt cele mai importante în cadrul organizației pentru a susține strategia de business și a obține rezultatele urmărite” (Shields, 1999, p.105).

▪ Forma tradițională a organizațiilor este aceea a *tipului funcționalist* al culturii organizaționale. Este caracterizat de ierarhia administrativă ce controlează execuția sarcinilor standardizate, manifestând consistență, validitate, eficacitate. Cinci atribute culturale sunt cele mai încurajate, susținute și recompensate în cadrul modelului funcționalist:

- 1). A fi puternic organizat,
- 2). Utilizarea metodelor validate în relația cu piața,
- 3). Menținerea unor linii clare ale autorității și gestiunii,
- 4). Limitarea dezavantajelor riscului,
- 5). Minimalizarea impredictibilității rezultatelor afacerilor.

Psihologia Online culturi funcționaliste evoluează către unele *de proces*, care sunt mult *Bibliotecă Online* și sensibile în raport cu satisfacția clienților, calitatea produselor și serviciilor oferite. Cinci atribute culturale sunt cele mai încurajate, susținute și recompensate în cadrul modelului proces:

- 1). Maximizarea satisfacției consumatorilor,
- 2). Demonstrarea înțelegerii punctului de vedere al clienților,
- 3). Valorizarea angajamentului față de clienți,
- 4). Îmbunătățirea continuă a operațiilor,
- 5). Obținerea încrederii consumatorilor.

▪ *Tipul bazat pe timp*, vine la rândul său să substituie cultura funcționalistă, subliniind importanța abilităților în inovarea produselor și serviciilor pentru a surprinde oportunitățile pieței. Organizațiile de acest tip limitează ierarhiile manageriale dezvoltând capacități multifuncționale angajaților. Ele se luptă pentru a domina piețele în eforturile lor de a-și crește profiturile, transferându-și activitatea și pe alte piețe atunci când piața se maturizează. Cinci atribute culturale sunt cele mai încurajate, susținute și recompensate în cadrul tipului bazat pe timp:

- 1). Descreșterea semnificativă a timpilor, ciclurilor,
- 2). Dezvoltarea unor noi produse și servicii,
- 3). Menținerea unui nivel ridicat al ugențelor,
- 4). Capitalizarea momentelor de oportunitate,
- 5). Adaptarea rapidă la schimbările din mediul de afaceri.

▪ *Tipul rețelei* (văzut și el ca venind să-l înlocuiască pe cel traditional funcționalist) subliniază flexibilitatea și capacitatea de răspuns față de clienți. Asemeni culturilor bazate pe timp, organizațiile trebuie să adapteze inovarea noilor produse în raport cu oportunitățile pieței. Totuși, în organizațiile de tip rețea activitatea este organizată pe bază de proiecte și implică alianțe temporare ce aduc competențe deopotrivă din interiorul și exteriorul organizației. Managerii acestor organizații sunt producători ce coordonează viitoare proiecte bazate pe talentele angajaților. Acest tip cultural este propriu industriei de construcții și de distracții. Cinci atribute culturale sunt cele mai încurajate, susținute și recompensate în cadrul tipului rețea:

- 1). Dezvoltarea unor noi produse și servicii,
- 2). Capitalizarea momentelor de oportunitate,
- 3). Trasarea noilor proiecte sau strategii de afaceri.
- 4). Construirea alianțelor strategice cu alte organizații,
- 5). Utilizarea resurselor exterioare organizaționale pentru îndeplinirea activităților

Pe lângă cele patru tipuri de culturi organizaționale (ce stau și la baza unui instrument de evaluare a culturii organizaționale dezvoltat pe baza metodologiei Q-sort) grupul Hay de consultanță organizațională a identificat *încă un profil distinct organizațional* bazat pe practici de împărtășire a câștigurilor. *Văzut ca un tip ideal de cultură organizațională*, acesta încurajează îmbunătățirile continue, delegarea luării deciziilor și recompensarea performanțelor. Cinci atribute culturale sunt cele mai încurajate, susținute și recompensate în cadrul tipului bazat pe recompensare:

- 1). A fi flexibil în gândire și abordare,
- 2). Operațiile de perfecționare continuă,
- 3). Capitalizarea pe baza creativității și inovațiilor,
- 4). Stimularea gândirii și inițiativelor,
- 5). Împingerea luării deciziilor până la nivelurile cele mai de jos.

➤ *"Competing Values Framework" (sistemul valorilor congruente) - Cameron&Quinn (1999)*

Analizează cultura organizațională în funcție de șase dimensiuni cheie precum: *focusul lor intern sau extern, flexibilitatea, individualitatea, stabilitatea și mecanismele de control*. Descrie, de asemenea, patru tipuri dominante de cultură organizațională: de tip *clan* (centrată pe mentenanță internă cu flexibilitate, preocupare pentru oameni și sensibilitate față de clienți), *autocratică* (poziționată extern, cu o nevoie crescută de flexibilitate și individualitate), *"market"* (mentenanță externă, cu o nevoie pentru stabilitate și control) și *ierarhică* (mentenanță internă, cu o nevoie de stabilitate și control).

Psihologia Online, "Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)", utilizat pe **Biblioteca Online** profilului culturii organizaționale, este centrat pe surprinderea valorilor centrale, asumpțiilor și interpretărilor angajaților în raport cu dimensiunile menționate (Cameron K.&Quinn R., 1999; Berrio A.A., 2003). Tipurile de cultură sunt orientate pe două axe: *flexibilitate – stabilitate și focus extern – focus intern*, după cum se observă în figura 7 de mai jos, exemplificând și profilele culturale dominante (Cameron K.&Quinn R., 1999, pp. 45-50).

Figura 9. – Tipurile culturii

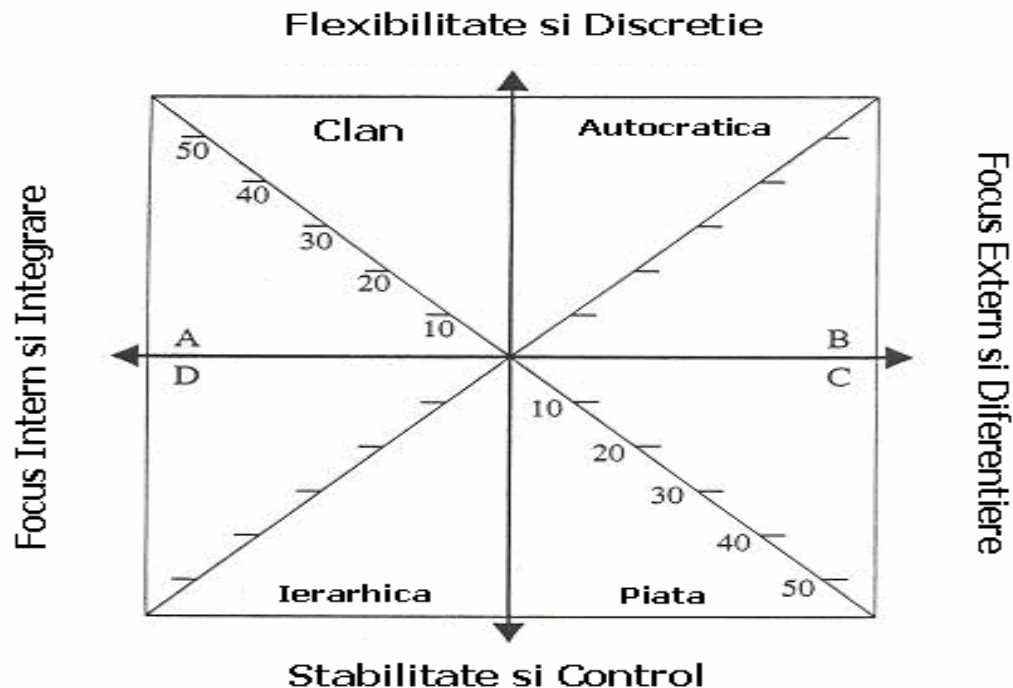


Figura 10. - Descrierea tipurilor de cultură organizațională

Sumarul tipurilor de cultură organizațională	
<p>Cultura de tip clan – (Clan Culture)</p> <p>Este un loc foarte prietenos unde angajații își împărtășesc multe unii altora. Este ca o familie extinsă. Liderii sau conducătorii organizației sunt considerați a fi mentori sau chiar figuri parentale. Organizația este ținută laolaltă de loialitate și tradiție. Angajamentul este puternic. Organizația accentuează beneficiile pe termen lung ale dezvoltării resurselor umane și arată o mare importanță coeziunii și moralei. Succesul este definit în termeni de sensibilitate față de clienți și preocupare pentru oameni. Organizația valorizează munca în echipă, participarea și consensul.</p>	<p>Cultura autocratică - (Adhocracy Culture)</p> <p>Reprezintă un spațiu dinamic, întreprinzător și creativ. Oamenii sunt dispuși să se afirme și să-și asume riscuri. Liderii sunt considerați inovatori și dispuși să-și asume riscuri. Forțele ce țin organizația unită sunt angajamentul către inovare și experimentare. Accentul cade pe a fi în fruntea dezvoltării. Organizația accentuează creșterea pe termen lung și achiziția unor noi resurse. Succesul este interpretat în termeni de dezvoltare a unor noi și unice produse și servicii. A fi un lider în produse și servicii este important. Organizația încurajează inițiativa și libertatea individuală.</p>
<p>Cultura de tip ierarhic - (Hierarchy Culture)</p> <p>Este un spațiu foarte formalizat și structurat. Procedurile guvernează cum angajații își desfășoară activitatea. Liderii se mândresc cu capacitatea lor de organizare și coordonare aflată în relație cu eficiența organizației. Menținerea unei funcționări normale a organizației este critică. Regulamentele formale și politicile țin organizația unită. Preocupările pe termen lung țin de stabilitate și performanță prin intermediul operațiilor calme și eficiente. Succesul este definit în termeni de gradul livrărilor, normalitatea programărilor și a costurilor reduse. Managementul resurselor umane este preocupat de securitatea angajaților și predictibilitate.</p>	<p>Cultura de tip piață – (Market Culture)</p> <p>Privește o organizație orientată către rezultate a cărei preocupare majoră este aceea de a-și îndeplini activitățile. Oamenii sunt competitivi și orientați pe obiective. Liderii sunt conducători puternici, productivi și competitivi. Sunt rezistenți și revendicatori. Forța ce ține organizația unită este dorința de câștig. Reputația și succesul sunt preocupări comune. Obiectivele pe termen lung țin de acțiunile competitive și de realizarea măsurabilă a obiectivelor. Succesul este definit în termeni de cotă de piață și penetrare a acesteia. Prețurile competitive și calitatea de lider de piață sunt importante. Stilul organizațional este orientat către competițiile acerbe.</p>

Psihologia Online Modelul teoretic și instrumentul adiacent au fost și sunt expuse pe Bibliotecă Online pe companiile românești. Într-un studiu autohton (apud. Budean A.D., Pitariu H.D., 2008), derulat între 2005 și 2007, fiind vizate aproximativ 20 dintre acestea. Rezultatele au aratat ca tipul de cultură dominant este cel de "clan", în 50% dintre firmele românești, cu o orientare dominantă spre interior în cadrul companiilor de stat, în comparație cu cele private (Nastase, 2005; apud. ibidem).

➤ *Tipologia lui Sonnenfeld J., (2004)*

J. Sonnenfeld, diferențiază între *cultura academică*, "baseball team culture", *cultura de club* și "fortress" culture.

- *Cultura academică* – în care angajații sunt înalt competenți și tind să rămână în organizație, lucrând pentru avansarea ierarhică. Organizația le oferă un mediu stabil în care fiecare membru își poate dezvolta și exersa abilitățile (ex. universitățile, spitalele, marile corporații, ș.a.);
- „Baseball team culture“ (cultura echipei de baseball) – în care membrii organizației sunt agenți liberi care își folosesc abilitățile puternic recompensate. Membrii ei sunt la mare căutare și își pot găsi ușor alt loc de muncă. Acest tip de cultură există în băncile de investiții, publicitate, organizațiile bazate pe gestionarea riscului, ș.a.;
- *Cultura de club* – în care cea mai mare solicitare a organizației pentru membrii este aceea de a se integra/adapta în cadrul ei. În mod obișnuit angajații încep de la baza piramidei ierarhice și rămân în organizația care își promovează ierarhic angajații, în mare măsură, pe baza remanenței, vechimii (ex. organizațiile militare);
- „Fortress“ culture (cultura de tip fortăreață) – în care angajații nu știu dacă vor fi disponibilizați sau nu. Sunt organizații care traversează des reorganizări extensive dar care prezintă oportunități pentru angajați puternic specializați în anumite perioade de timp (ex. unele bănci, firme cu activități ce au variații sezoniere, ș.a.).

➤ *Tipologia lui Arthur F. Carmazzi (2007)*

Modelul tipologic al lui Carmazzi (2007), reclamă aplicarea psihologiei comunicationale directive pentru a permite evoluția culturii organizaționale. În timp ce ideea de a ajunge la un model cultural al leadership-ului îmbogățit este foarte inspirațională, resursele de management și leadership necesare dezvoltării sale sunt substanțiale. Ideea evoluției culturii organizaționale asumă ideea că fiecare individ din cadrul organizației dorește să facă o treabă bună și că performanța scăzută și comportamentele implicate sunt manifestări ale psihologiei pe care grupul sau organizația le-au creat prin politici, leadership și comunicare deficitară. Autorul descrie *cinci tipuri cultural-organizaționale*, astfel:

- *Cultura vinei* – care cultivă neîncredere și teamă; în care oamenii se învinuiesc unii pe ceilalți, pentru a evita să fie sancționați sau eliminați. Rezultatele nu au la bază idei noi și inițiativă personală deoarece oamenii nu vor să riște și să se înșele;
- *Cultura multidirecțională* – cultivă o comunicare și cooperare interdepartamentală minimă. Loialitatea este specifică doar anumitor departamente; fiecare departament devine o clică ce crează multe zvonuri și bârfe față de alte departamente. Lipsa cooperării și multidirecționismul se reflectă în ineficiența organizației;
- *Cultura trăiește și lasă să trăiască* ("live and let live culture") – este o cultură a complezențelor, manifestându-se prin stagnare mentală și o slabă creativitate; oamenii din cadrul ei au o viziune slabă asupra viitorului și au renunțat la pasiunile lor. Există o cooperare și comunicare medie iar lucrurile funcționează dar nu cresc. Oamenii și-au dezvoltat relații personale și au decis de cine să stea departe. Nu au ramas multe de învățat în cadrul ei.
- *Cultura congruenței brandului* – în care angajații din cadrul ei cred în produsele sau serviciile organizației, se simt bine față de ceea ce compania lor se străduiește să realizeze și cooperează pentru atingerea acestor obiective. Angajații sunt pasionați și par să aibă obiective similare în organizație. Ei utilizează resursele personale să rezolve problemele și, deși nu acceptă întotdeauna acțiunile managementului sau a altora alături, ei își percep importantă munca lor. Majoritatea angajaților din cadrul acestei culturi acționează la nivel de grup;

Psihologia Online leadership-ului îmbogățit – în care angajații văd organizația ca extensia lor și se simt bine față de ce au realizat personal în cadrul organizației și au o cooperare excepțională. Obiectivele individuale sunt aliniate cu cele ale organizației și oamenii ar face tot ce este necesar pentru a face lucrurile realizabile. Ca și grup, organizația este mai degrabă asemeni unei familii care oferă împlinire personală ce deseori depășește nevoile personale ale fiecărui individ astfel încât oamenii în mod constant aduc ce este mai bun unii față de alții. În această cultură leaderii nu dezvoltă urmași, dar dezvoltă alți lideri. Majoritatea angajaților acestei culturi operează la nivelul organizației în ansamblu.

Alte tipologii și modelări tipologice de graniță ale culturii organizaționale

Tipurile culturale de mai jos, în majoritatea lor, nu sunt produsul unui anumit autor ci mai degrabă rodul unor preocupări colective și progresive în domeniu. Sunt mai degrabă susținute intuitiv și experiențial decât teoretic și experimental.

O corespondență dintre diverse criterii utilizate și variatele tipuri organizaționale este propusă mai jos (Ionescu&Toma, 2001, pp. 170-179).

Figura 11. – Criterii și tipuri de culturi corespunzătoare

Nr:	Criteriul	Tipuri de culturi
1	Sfera de cuprindere	Cultura dominantă și subculturi
2.	Intensitatea	Culturi puternice și slabe
3.	Caracterul	Culturi pozitive și negative
4.	Nivelul de participare	Culturi participative și culturi non-participative
5.	Gradul de risc și rapiditatea feedbackului	Culturile de tip dur; a celor care lucrează cu însuflețire; cultura “pariaza pe compania ta”; cultura proces
6.	Configurația	Culturi tip “panza de paianjen”, “templu”, “rețea” și “roi”

➤ *Culturile dominante și subculturile*

În timp ce *culturile dominante* sunt împărtășite de toți membrii organizației, *subculturile* se referă la specificul cultural grupal. Ele coexistă în aproape orice organizație, reprezentând totodată și două ipostaze distincte ale culturii unei organizații.

Existența subgrupurilor (formale și informale, artificiale sau naturale) stabile din cadrul organizației duce la cristalizarea subculturilor, în funcție de similaritatea acestora putându-se vorbi de o cultură organizațională globală omogenă sau eterogenă. Interesant este că se pot aborda subculturile și în funcție de gradul de formalizare și constituire a relațiilor din cadrul subgrupurilor și deci se poate diferenția între o subcultură informală și una formală. De asemenea, statutele și rolurile diferite ale angajaților precum și spațiul funcțional de muncă, nivelurile ierarhice, profesiile, departamentele, frecvența și intensitatea relațiilor concură la formarea subculturilor. “Fiecare profesie atrage și reține indivizi având aceleași motivații, interese, cunoștințe, aptitudini, aceasta explicând de ce indivizii cu aceeași profesie răspund la numeroase probleme și situații într-o manieră similară ” (Ionescu&Toma, 2001, p. 171). Cercetările (O’Reilly&Chapman, 1991) susțin în acest sens că indivizii cu un anumit sistem de valori sunt atrași de companii ce exprimă valori similare.

Din perspectiva celor două “tipuri” de culturi organizaționale, “descifrarea culturii unei firme implică (și) studierea subunităților și a modului în care sunt combinate aceste subculturi într-un tot” (apud. ibidem).

➤ *După intensitatea lor culturile pot fi puternice sau slabe, astfel:*

- *Cultura organizațională puternică* ar fi caracterizată printr-o mare omogenitate a componentelor, prin susținerea ei de către membrii organizației care se identifică cu valorile și convingerile acesteia. Forța culturii s-ar măsura prin omogenitatea și stabilitatea membrilor grupului, mărimea și intensitatea experienței împărtășite a grupului. Istoria îndelungată și bogăția experienței adaptive ar fi, de asemenea, ingrediente ale unei culturi puternice. Ceea ce face o cultură organizațională

~~psihologie online~~ sunt nu atât prezumțiile individuale puternice cât gradul de împărțire și coerență, “consistența comportamentului individual” (cross-individual behavioral consistency), (Scholl, 2003, p. 1).

- *Cultura organizațională slabă* s-ar diferenția prin inexistența unor valori și convingeri clare ori a unui consens asupra acestora. În cadrul acestor culturi eroii ar fi distructivi, ritualurile dezorganizate, ceremoniile rare, motivația angajaților este predominant financiară, fluctuația de personal ridicată. Consecințele ar mai ține de scăderea moralului, loialitatea slabă și accentul pus pe obiectivele pe termen scurt.

Culturile organizaționale puternice ar caracteriza în special organizațiile cu tradiție, în timp ce culturile slabe ar caracteriza organizațiile tinere (Ionescu&Toma, 2001). Referindu-se la sursele culturii puternice, Swanberg (2004) susține că aceasta există acolo unde angajații răspund la stimuli datorită faptului că există un aliniament între aceștia și valorile organizației. Invers, există o slabă cultură acolo unde nu se întâlnește acest aliniament la valorile organizației iar controlul trebuie exercitat prin proceduri extensive și birocrație. Acolo unde există o cultură puternică oamenii pun în practică lucrurile întrucât cred ca fac ceea ce trebuie, existând însă riscul unui alt fenomen și anume al “groupthink-ului” (Irving L. Janis, 1972, p. 9), definit ca pe “o modalitate rapidă și ușoară de gândire la care oamenii apelează atunci când sunt profund implicați într-un grup coeziv, când membrii încearcă să obțină unanimitatea trec peste motivația lor sau peste evaluarea realistă a alternativelor de acțiune.” Cu cât este mai puternică cultura cu atât mai mare ar fi riscul groupthink-ului.

“Dominanța și coerența culturii se dovedesc a fi o calitate esențială a companiilor de excelență. Cu cât cultura organizațională este mai puternică, cu atât mai puțin există nevoia unor manuale despre politica firmei, grafice ale organizației sau proceduri și reguli detaliate. În acest tip de organizație, oamenii știu ce se presupune că vor face în majoritatea situațiilor, pentru că valorile organizației le sunt la îndemână și sunt clare ca un cristal”, (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992; apud. Pânișoara G., 2006, p. 37).

S-ar putea argumenta ca o cultură bună, constructivă sau puternică (adjectivele variază în literatura de specialitate), exercită o influență pozitivă asupra comportamentului organizațional și performanțelor organizației. Aceasta este deseori asociată cu cultura “înaltei performanțe” (Furnham, Gunter, 1993), (apud. Armstrong, 2009, p. 254) sau “a succesului” (Dygert C.B., Jacobs R.A., 2006, p. 21). Armstrong (2009), introduce două variabile independente de care depinde cultura performanței sau a succesului, argumentând că, “...atributele unei culturi diferă extraordinar de mult în funcție de context. Însușirile unei culturi a înaltei performanțe pot să fie foarte diferite pentru un lanț de magazine consacrat pe piață, o firmă de servicii ... Mai mult decât atât, pe lângă diferențele de context, toate culturile evoluează de-a lungul timpului. Culturile sunt bune într-un anumit set de împrejurări sau într-o anumită perioadă; pot deveni disfuncționale în conjuncturi diferite sau în altă perioadă de timp”. Tot așa, autorul susține că nu există o cultură ideală, ci doar adecvată, dincolo de rețetele universale valabile pentru gestionarea culturii.

➤ *Culturile participative și cele neparticipative.*

Criteriul de diferențiere ține de gradul de participare la viața socială care poate fi formală sau informală (Huidumac C. 1998).

- *Culturile participative* ar fi caracterizate prin: încrederea în subordonați, deschiderea față de comunicare, rezolvarea problemelor în grup, autonomia angajaților. Consecințele pozitive ar ține de moralul și satisfacția profesională mult mai ridicată, implicarea afectivă crescută, creșterea acceptabilității ideilor și inițiativelor liderilor precum și a gradului de cooperare cu aceștia și cu membrii echipei, reducerea absenteismului și reclamațiilor, acceptabilitatea schimbării, îmbunătățirea atitudinilor (interesului, inițiativei) față de postul de muncă și față de organizație în ansamblu.

- *Culturile neparticipative* (închise, autoritare) ar fi chiar opusul primelor, fiind definite prin: rigiditate, puterea formală concentrată la nivel superior ierarhic, lipsa de deschidere a managementului, accentul fiind cu preponderență pus pe individ și mai puțin pe echipa de muncă.

Ambele tipuri de organizații care împărtășesc astfel de culturi organizaționale pot avea ca și țintă performanța organizațională, însă într-o cultură neparticipativă aceste scopuri sunt impuse de către lideri autoritari ce pot induce un climat de psihoterore la locul de muncă (Leymann, 1993, 1996; apud. Crețu R.Z., Zlate M., 2002).

Privitor la relația dintre aceste tipuri culturale și productivitate se poate spune ca nu este o condiție suficientă pentru organizație de a dezvolta o cultură participativă, deseori gradul sporit al

Psihologia Online formale în timpul programului și în anumite organizații având chiar un **Bibliotecă Online** mai ales că există și o serie de restricții ale participării (presiunea timpului, abilitatea și interesul participanților). Se mai consideră însă ca un grad crescut de participare ar avea în toate situațiile un efect pozitiv, în special asupra moralului și absenteismului.

➤ *Tipologia lui Mintzberg H., (1979)*

Autorul, în baza strategiilor și proceselor organizaționale enumeră mai multe tipuri de organizații cu dificultăți în înțelegerea mediului și a inovațiilor sofisticate, așadar cu un sistem normativ și axiologic specific, precum cele *cu structură simplă, birocratice* (“Machine Bureaucracy” și “Professional Bureaucracy”), *divizională și autocratică*, ș.a. Deși aspectele culturale sunt atinse, ele rămân secundare în raport cu criteriile formale, structurale de diferențiere, fapt pentru care tipologia poate fi considerată mai degrabă una organizațională și abia secundar una cultural-organizațională.

➤ *Tipurile patologice ale culturii organizaționale* (Kets de Vries M., Miller D., 1986)

În aceeași idee de mai sus autorii Kets de Vries M. și Miller D., (1986), descriu mai degrabă o serie de *organizații* “neurotice”, disfuncționale, decât sisteme distincte, consistente de valori și norme, ceea ce nu înseamnă că acestea din urmă nu sunt intricate. Cele 5 tipuri de organizații și culturi organizaționale ar fi: *paranoidă, compulsivă, dramatică, depresivă și schizoidă*.

▪ *Organizațiile și culturile organizaționale paranoide* sunt caracterizate: printr-o atmosferă generală de neîncredere și paranoia, de sentimentul de persecuție, urmărire, în special printre lideri; hipersensibilitate a relațiilor, motivații și semnificații ascunse; hiperalertă în fața problemelor; o stare constantă de hipervigilență fixată pe “dușman”; de căutare a căilor de a confirma suspiciunile subiective ale celorlalți;

▪ *Organizațiile și culturile organizaționale compulsive* sunt caracterizate de: o preocupare față de trivialități; puternic rigide și cu seturi foarte bine definite de norme, alături de insistență ca angajații să se supună acestora - căii organizaționale; relații definite în termeni de control sau submisive; aproape o totală lipsă de spontaneitate; un sentiment constant de control și teamă care urmărește toate activitățile; un sens accentuat de dogmatism în care totul este reprezentat în nuanțe închise, alb și negru; o credință puternică potrivit căreia în toate conflictele o parte are fie dreptate fie greșește;

▪ *Organizațiile și culturile organizaționale dramatice* sunt caracterizate: printr-o nevoie de a avea o atenție pozitivă din partea exteriorului, de a-i impresiona pe ceilalți prin experiențe semnificative; prin etalarea superficialității și a imaginii pozitive; ghidarea acțiunilor în funcție de bănueli și sentimente; tendința de a suprareacționa față de evenimente minore; de a avea o nevoie de a fi capabili să facă ce este necesar într-o manieră miraculoasă, deosebită; de a avea sentimentul că sunt la controlul destinului propriu, versus de a fi la mâna destinului; deseori sunt întâlnite evenimente trecute care domină încă modul de a gândi (ex. despartiri, vină, dureri nerezolvate, ș.a.);

▪ *Organizațiile și culturile organizaționale depresive* sunt definite de: un sens foarte slab de mândrie; de o mare măsură a vinei (care încă domină gândirea); de o puternică tendință de neasumare a riscurilor și de indecizie; centrarea pe teme morbide, demodate; un spirit competițional scăzut; leadership apatic și inactiv;

▪ *Organizațiile și culturile organizaționale schizoide* sunt caracterizate: de o răceală de abordare a pieței, detașare emoțională și izolare; neimplicarea alături de ceilalți în cadrul și în afara organizației; de o credință că interacțiunile cu ceilalți vor dezamăgi în final și vor fi dureroase pentru organizație; sentimentul că e mai sigur să se adopte o atitudine distantă și izolată decât apropiată și colaborativă; teama de riscuri (chiar și de cele mici); de lipsa de entuziasm; cu un climat de suspiciune și neîncredere; indiferența la criticism sau laudă; agresivitate, în special când sentimentele sunt rănite; cu nevoi de dependență de ceilalți frustrate, cu strategii inconsistente;

Tipurile patologice de manageri și de culturi organizaționale nu necesită întotdeauna schimbarea. Deși uneori ele pot fi destul de compatibile cu mediul firmei, ele conduc spre rigiditate, conservarea stării curente cu probleme adaptive în raport cu necesitățile mediului (Ionescu&Toma, 2001). Coroborată cu descoperirea lui Barkdoll (2005), potrivit căreia personalitatea managerilor imprimă un pattern unic culturii organizației în care acestia activează, tipologia autorilor Kets de Vries M., Miller D., (1986) poate sublinia alinierea patologiei personalității angajaților cheie ai unei organizații, cu organizația în ansamblu și cultura organizației în particular.

Bazată pe lucrarea cu acelaș nume a autorilor Ken Blanchard și Sheldon Bowles, sistemul Gung Ho! (1998) a fost recunoscut în anul 2000 ca fiind unul din programele de top în domeniul trainingului destinat organizațiilor. Însă susținătorii modelului (Ken Blanchard alături de Paul Hersey fiind de altfel autorii modelului situațional al leadership-ului) văd în acesta mai mult decât un program de training și anume o metodologie de dezvoltare și îmbunătățire a culturii și performanțelor organizaționale și chiar o cultură organizațională – cultura "Gung Ho!". Condiția aplicabilității și validității ar fi ca cei expuși metodelor și tehnicilor să aibă autoritatea și motivația necesare modificării practicilor organizaționale.

Modelul și, implicit, tipul cultural ce poate fi dezvoltat ar fi centrat în jurul a *trei principii sau valori centrale*: 1). oriunde lucrează fiind manat de obiective și valori; 2). imputernicește angajații cu controlul necesar atingerii obiectivelor și 3). încurajați-vă reciproc tot timpul.

Consecințele pozitive ar viza: îmbunătățirea moralei și productivității, reducerea fluctuației de personal, dezvoltarea unui sens sau scop, îmbunătățește creativitatea și inovația, îmbunătățește serviciile orientate spre interior sau clienții externi, potențează indivizii și grupurile de muncă. *Ca și proces al schimbării ar presupune*: evaluarea inițială a obiectivelor și valorilor individuale, elaborarea de planuri de acțiune de umplere a golurilor și de dezvoltare a celor mai bune practici, utilizarea de studii de caz și reevaluarea standardelor și scopurilor indivizilor și echipelor, analiza comportamentului liderilor precum și utilizarea feedback-urilor, premierilor și recunoașterii muncii fiecăruia.

Fiind mai degrabă un set de principii de management și tehnici de training decât un anumit tip cultural, acesta poate fi asimilat, nu fără a forța rigoarea teoretică, tipului „puternic” sau „ideal” al culturii organizaționale (expus deja) care este perceput ca acel set al celor mai bune (pozitive, constructive, dezirabile) caracteristici și principii organizaționale.

➤ Orice schimbare presupune conservarea pentru o bună bucată de timp și a vechilor elemente (valori, tradiții), chiar dacă vechea cultură organizațională nu mai corespunde în plenitudinea sa în prezent. Cercul vicios al schimbării culturii organizaționale de care vorbește Ionescu&Toma, (2001) este susținut de faptul că valorile culturale au cel puțin o dublă valență și anume aceea de factori ai schimbării și de obiecte ale schimbării. Autorii vorbesc despre:

- *Culturile rigide*, specifice organizațiilor actuale din Romania sau foste proprietate de stat înainte de 1989. Caracteristicile acestora sunt specifice organizațiilor din perioada comunistă: lipsa orientării spre piață, de motivare, dificultăți de motivare intraorganizațională, dezinteres, stil de management inadecvat, lipsa creativității, descurajarea investițiilor prin slaba lor cultură organizațională, lipsa cunoștințelor de marketing.

- *Culturile aflate în transformare*, caracterizate prin: adoptarea ideilor îndrăznețe înclinația spre inovații și risc, conflicte între subculturi, între vechile și noile valori, toleranța redusă față de ambiguitate, conflicte în interiorul organizațiilor, rolul agresiv al sindicatelor, rezistența la schimbare și presiuni externe pentru schimbare. Un fenomen specific este cel de aculturație (contactul a doua culturi) care se poate manifesta prin: integrare (coexistența pașnică a mai multor culturi fie la modul pluralismului sau multiculturalismului), asimilare (adoptarea modelului cultural al organizației dominante), respingere sau marginalizare (părăsirea culturii originale fără adoptarea noii culturi dominante).

- *Culturile aflate în proces de apariție/cristalizare*. Sunt de regulă organizații mici (Catana, Catana..) apărute după 1989. Sunt orientate spre piață, cu o motivație mult mai eficientă a forței de muncă, valorizează profesionalismul, competența, riscul, profitul, disciplina, calitatea, raționalitatea, concurența; predomină normele informale, influența managementului fiind esențială.

➤ În urma unui studiu (Beyer, Fehr, 1997) realizat în mai multe întreprinderi europene (în special germane), a rezultat o altă *tipologie în funcție de mărimea organizațiilor*:

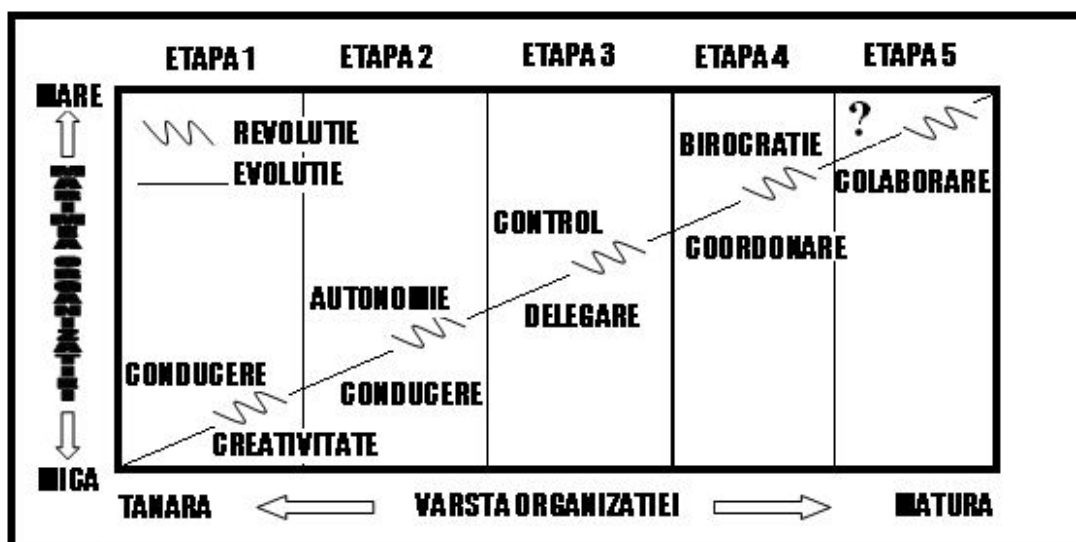
- *Cultura întreprinderilor tinere*: concepții inovative, dominarea pieței pe fiecare segment de piață cucerit, structurile informale; de până la maximum 120 angajați.

- *Cultura întreprinderilor mijlocii*: până la maxim 550 angajați, orientată spre originalitate, calitate, clienți și noile tehnologii.

- *Cultura întreprinderilor tradiționale*: de până la 6000 angajați, cu o cultură conservatoare.

Modelul dezvoltării organizațiilor propus de Greiner L.E., 1972 (“Evoluție și Revoluție în Dezvoltarea Organizațiilor”) subliniază asemeni psihologiei individuale, rolul explicativ, determinativ al evenimentelor trecute (deciziilor adaptative în special interne) în raport cu cele prezente, externe, fiind unul dintre modelele clasice centrate în jurul problematicii dezvoltării organizațiilor. Ca și indivizii umani, activitățile umane și implicit organizațiile par să traverseze etape previzibile asemeni fazelor de tinerețe, maturitate, bătrânețe și moarte. Etapele traversate nu sunt altceva decât cicluri de evoluție (dezvoltare) și revoluție (criză) fapt care are la bază asumția potrivit căreia organizațiile în majoritatea lor nu învață să se adapteze, sau cel puțin nu la timp. Modelul, reprezentat în graficul de mai jos, propune o analiză a transformărilor pe care ar trebui să le sufere structura, strategia și comportamentul unei organizații dacă aceasta vizează trecerea în următoarea etapă de dezvoltare.

Figura 12. Etapele dezvoltării organizațiilor (Greiner, 1972)



La baza acestor etape de evoluție (creștere, dezvoltare) și revoluție (tranzitie, stagnare, criză), ce se succed mai mult sau mai puțin regulat ca o lege generală a evoluției dezvoltării organizațiilor, ar sta cinci dimensiuni cheie sau forțe ale dezvoltării organizațiilor și anume: vârsta organizației, mărimea organizației, stadiile de evoluție și revoluție precedente și rata de creștere a organizației. Modelul greiner-ian descrie cinci etape de dezvoltare (prin creativitate, conducere, delegare, coordonare și colaborare) pe care organizația le parcurge prin intermediul tot a cinci etape de criză organizațională specifice (de conducere, autonomie, control, birocrăție și ultima - nedefinită. Fiecare etapă permite dezvoltarea doar într-un singur sens, astfel încât o organizație ce experimentează o criză de autonomie în faza a 2-a nu se poate întoarce la stilul managerial direct, ea necesitând să implementeze un stil de delegare a autorității pentru a putea merge mai departe. Rezultatele studiului, efectuat pe mai multe organizații de vârste, tipuri și mărimi diferite (Dumitrescu, 2005, b) au indicat o asociere semnificativă între majoritatea etapelor de dezvoltare și de criză organizațională și cele de dezvoltare globală a culturii organizaționale susținătoare a performanțelor organizației tocmai în direcțiile sugerate de etapele de evoluție și criză organizațională. Contingența este evidentă în special pentru etapele de criză/revoluție organizațională, fapt ce sugerează impactul profund al momentelor de schimbare asupra culturii organizațiilor. În cazul etapei de dezvoltare prin conducere și prin colaborare, în special în cazul ultimei, vizionarismul organizațional pare a fi specific prin împărtășirea stării viitoare dorite, prin încorporarea valorilor actuale la nivelul angajaților, determinând astfel orientarea și direcția organizațională. Dacă etapa de dezvoltare prin colaborare integrează într-un tot unitar dezvoltarea polivalentă a tuturor factorilor culturali organizaționali predictorii ai performanțelor organizaționale, apărând de aceea ca nivelul cel mai înalt la care poate aspira o organizație, specificul etapei de dezvoltare prin creativitate ține de integrarea elementelor culturale ce țin de misiune și implicare iar al etapei de dezvoltare prin conducere de integrarea misiunii și adaptabilității organizației. Centrarea cultural-organizațională, a etapei de dezvoltare prin conducere, deopotrivă pe misiune și adaptabilitate o conturează ca fiind puternic orientată spre exterior, spre creșterea cotei de piață și a vânzărilor. Este o organizație a cărei cultură implică deopotrivă strategiile și obiectivele organizaționale clare cu traducerea cererilor mediului extern în acțiune. Toate etapele de criză organizațională s-au remarcat prin

Contingința negativă cu dimensiunile majore cultural-organizaționale. Se poate diferinția în două nivel mai profund, între etapele de criză organizațională cu un impact negativ generalizat cultural-organizațional și cele cu un impact relativ direcționat. Primele ar fi cele de conducere și birocrație iar celelalte de autonomie, control și ultima, nedefinită. Punctul comun al ultimelor constă în contingința incertă pe care o au la nivelul subdimensiunii valorilor centrale (consistența), cu alte cuvinte exact la nivelul valorilor și sistemelor ce reprezintă baza unei culturi organizaționale puternice (Denison D.R., 2005), în speță al sensului identității și a seturilor clare de așteptări.

Datele de ansamblu vin oarecum să întărească ideea influențelor pozitive pe care cultura organizațională le are în ceea ce privește dezvoltarea organizațiilor dar și să atragă atenția asupra ecoului pe care momentele de criză, trăite ca o epuizare a resurselor adaptative, îl au și asupra culturii organizației.

Concluzii

Dacă în prima parte a studiului cultura organizațională a fost înfățișată așa cum ea transpare prin diferitele modelări teoretico-practice, distingând între cele de conținut și cele procesuale, alături de multitudinea elementelor culturale prin care cultura este operaționalizată (prin intermediul diferitelor instrumente cantitative de evaluare), în ultima parte a studiului a fost finalizată prezentarea modelărilor dinamice și au fost subliniate cele mai importante și mai des utilizate tipologii culturale.

Așadar, dacă atunci când sunt prezentate modelele de conținut cultura organizațională apare în ipostaza sa de categorii organizate, ierarhizate, asemeni unui mozaic, când sunt subliniate modelele dinamice ale acesteia, cultura apare în ipostaza de categorii vii, procesuale, care relaționează constant, care sunt într-un echilibru dinamic între conservare și schimbare, îmbogățire și sărăcire, asemeni unui colaj de filme. În cazul factorilor culturali aceasta apare ca și elemente categoriale variate, componente care stau la baza generalizărilor modelelor de conținut (personajele videoclipului); în timp ce prin intermediul tipologiilor, cultura apare ca și constelații ale acestor elemente componente categoriale, ca și prototipuri categoriale (clasele de personaje – ex. baieti versus femei, asemeni cultura slaba versus cultura puternică, fiecare particularizându-se printr-o polaritate specifică a unor elemente, criterii culturale). Este practic o trecere progresivă de la categorii de elemente, la categorii dinamice, elemente categoriale și constelații de elemente prototipale – totul, în câmpul culturii organizaționale, deși, derapajele teoretice până la nivelul culturilor naționale nu sunt deloc ceva rar.

Acolo unde s-a putut, nu au fost omise nici precizările legate de eforturile de experimentare a diferitelor modele, tipologii sau instrumente în mediul organizațional autohton.

Utilitatea studiului teoretic derivă din integralitatea, actualitatea și delimitările conceptuale pe care le presupune, informațiile putând fi utile atât în demersurile teoretice cât și cele practice, fie ca este vorba de fundamentarea unor studii viitoare sau de orientarea în practica evaluării și intervenției în zona culturii organizaționale. Deși diversitatea modelelor, elementelor și tipologiilor poate fi descurajantă, ea lasă să se întrevadă un domeniu prea puțin experimentat, teoretizat și deci cristalizat și delimitat, decupajul câmpului cultural organizațional fiind departe de a fi fără dubiu.

Bibliografie

1. Armstrong M. (2009), *Managementul resurselor umane – manual de practică*, Edit. Codecs, București, pp. 249-258.
2. Barkdoll G.L. (2005), *Individual Personality and Organizațional Culture Or "Let Change This Place So I Feel More Comfortable"*, The manager.org, Human Resources-Management Portal.
3. Berrio A.A. (2003), *An Organizațional Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension*, în: Journal of extension, Vol.41, Nr.2.
4. Beyer H., Fehr U (1997), *Unternehmenskultur – Konzeption, Fallbeispiele und Ergebnisse eines empirischen Forschungsprojekts – Okonomie der Werte oder Werte in der Okonomie?*, Edit. Metropolis Verlag, Merburg, pp. 47-61.
5. Blanchard K., Bowles S. (1998), *Gung Ho!, Turn on the people in any organizațion*, Edit. William Morrow and Company, New York.
6. Brewerton P., Millward L. (1999), *Social Psychology of Organizațion & Institution: Organizational Culture*, Edit. PMB/LJM.
7. Budean A.D., Pitariu H.D. (2008), *Cultura organizațională. Realitati și perspective*, în: Avram E., Cooper C.L., Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale, Edit. Polirom, Iași, pp. 197-218.

- Biblioteca Online Psihologia Online** Stalker G.M. (1961, 1994), *The Management of Innovation*, Edit. Oxford University Press, London.
9. Caldwell D.F., Chatman A., O'Reilly C.A. (1990), *Building Organizational Commitment. A multi-firm study*, *Journal of Occupational Psychology*, Nr. 63, pp. 245-261.
 10. Cameron K., Quinn R. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Edit. Pentice Hall.
 11. Carmazzi A. F. (2007), *Lessons from the Monkey King - Leading Change to Create Gorilla Sized Results*, Edit. Veritas Publishing.
 12. Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1983), *Level V: Organizational Culture Inventory (Form I)*, Edit. Plymouth, MI: Human Synergistics.
 13. Crețu R. Z., Zlate M. (2002), Mooring-ul sau psihoterapia la locul de muncă, în *Revista de psihologie organizațională*, Vol II, nr.1, pp. 11-25.
 14. De Vries M. Kets, Miller D. (1984), *The neurotic organization*, Jossey-Bass, San Francisco, 1984.
 15. Deal T. E. and Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth, Edit. Penguin Books.
 16. Denison D.R. (1994), *Corporate cultures and Organizational Effectiveness*, Edit. Wiley, New York.
 17. Denison D.R. (2005), *Denison consulting*, (www.denisonconsulting.com).
 18. Denison D.R., Haaland S., Goelzer P. (2004), *Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world?*, *Organizational Dynamics*, Vol.33, No.1.
 19. Dumitrescu F. B. (2005a), "Valențe ale tipurilor de organizații asupra culturii organizaționale, motivației muncii și stilului autosacrificant de personalitate", *Revista de Psihologie Organizațională*, Centrul de Psihologie Aplicata, Universitatea din București, Vol. V, Nr. 2-3.
 20. Dumitrescu F.B. (2005b), "Evoluție, revoluție și cultură organizațională", *Jurnalul Asociației Psihologilor din Romania*, București, Nr. 1.
 21. Dygert C.B. (2006), Jacobs R.A., *Managementul culturii organizaționale. Pași spre succes*, Edit. Polirom, Iași.
 22. Flannery T.P., Hofrichter D. A., Platten P. E.(1996), *People, Performance and Pay: Dynamic Compensation for Changing Organizations*, Edit. Free Press, New York.
 23. Furnham A., Gunter B. (1993), *Corporate assessment – auditing a company's personality*, Routledge, London.
 24. Greiner L.E. (1972), *Evolution and revolution as organizations grow*, *Harvard Business Review*, jul./aug.
 25. Handy, C.B. (1985, 2005), *Understanding Organizations*, Edit. Penguin Books, Harmondsworth.
 26. Huidumac C. (1998), *Conducerea participativă*, Edit. Didactică și Pedagogică, București, pp-12-13.
 27. Ionescu Gh.Gh., Toma A. (2001), *Cultura organizațională și managementul tranziției*, Edit. Economică, București, pp. 153-179.
 28. Irving J. (1972), *Victims of groupthink; a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*, Edit. Houghton, Mifflin, Boston.
 29. Kets de Vries M.R.F & Miller D. (1986), "Personality, culture and organization", în *Academy of Management Review*, 11(2).
 30. Mintzberg H. (1979), *The structure of organizations*, Edit. Addison Wesley.
 31. O'Reilly C.A., Chatman J.A., Caldwell D.F. (1991), *People and organizational culture: A profile comparison approach to person-organization fit*, *Academy of Management Journal*, Vol.34, Nr.3.
 32. Pânișoara G. (2006), *Integrarea în organizații – pași spre un management de succes*, Edit. Polirom, Iași.
 33. Ritchie M. (2000), "Organizational culture: An examination of its effect on the internalization process and member performance", *Southern Business Review*, Spring.
 34. Schein E.H. (1990), "Organizational culture", *American Psychologist*, Vol.45, Nr.2.
 35. Schein E.H. (1985), *Organizational culture and leadership: A dynamic view*, Edit. Jossey-Bass, San Francisco.
 36. Schields J.L. (1999), "Transforming Organizations. Methods for Accelerating Culture Change" *Processes Information, Knowledge, Systems Management*, Edit. IOS Press, Volume 1, Nr. 2, pp. 105 – 115.
 37. Scholl R.W. (2003), *Organizational culture – The social inducement system*, Research notes, University of Rhode Island.
 38. Sonnefeld J. (2004), *Good governance and the myths of bad metrics*, *Academy of Management Executive*, 18 (1).