

ISSUES CONCERNING THE DEFINITION OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Vasile CUMPĂNAȘU
Universitatea „Constantin Brâncuși” din Târgu-Jiu

În ultimii ani s-au produs schimbări majore în societatea contemporană. Ca urmare a creșterii concurenței, a apărut necesitatea reducerii costurilor, iar organizațiile s-au restructurat, ceea ce a dus la reducerea personalului în cele mai multe cazuri. Angajații trebuie să învețe și să lucreze mai mult ca oricând, confruntându-se de cele mai multe ori cu un viitor nesigur. Noile apariții în tehnologia informațională a schimbat modul de efectuare a numeroase tranzacții și operațiuni, eliminând în acest fel necesitatea intervenției omului. În acest mod rolul de transmitere a informațiilor care le revenea managerilor intermediari a fost preluat de către computere, drept urmare structurile organizatorice se aplatizează și se pune un accent din ce în ce mai mare pe munca în echipă. De multe ori, rolurile membrilor echipei se suprapun, ca urmare, competiția în cadrul organizației crește. Privatizările, achizițiile de capital social și globalizarea duc de cele mai multe ori la schimbarea culturii organizaționale și la necesitatea schimbării practicilor de lucru de către angajați. Necunoașterea valorilor și normelor comportamentale ale firmelor, refuzul unor angajați de a accepta aceste valori, diferența între valorile afișate și cele real promovate de către manageri în organizațiile moderne duc la apariția în mod frecvent a unor conflicte diferite. Analiza lucrărilor de specialitate a demonstrat că problemele ce țin de cultura organizațională au constituit interesul științific al mai multor practicieni atât din țară cât și din străinătate. Cultura organizațională a prezentat și prezintă interes științific pentru cercetători de marcă cum ar fi: Edgar Schein, Geert Hofstede, Dumitru Zaiț, Ion Stegăroiu, Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, Tiberius Zorlențan.

Scopul acestor lucrări constă în cercetarea aspectelor teoretice și aplicative ce țin de cultura organizațională și evidențierea influenței acesteia asupra organizațiilor din România.

Pentru a analiza o anumită teorie, așa cum este cea a culturii organizaționale, este necesară conceperea a două explicații de natură internă științifică cât și una de natură sociologică. Explicația de natură internă, științifică, presupune, cunoștințele ce se dezvoltă autonom, printr-o logică internă ce aparține fiecărui individ din societate. Referitor la abordarea sociologică, putem spune că atât orientările științifice cât și teoriile sunt determinate social. Elementele care trebuiesc analizate pentru a stabili ce paradigme domină domeniile respective sunt mediul intern și extern al organizației.

Extinderea și generalizarea unei teorii depinde de calitățile teoretice, de modul în care răspunde nevoilor sau intereselor unor grupuri sociale și / sau de o ” piață ” generală ce vizează

cunoștințe aprofundate. Cei mai importanți factori care influențează cultura organizațională nu pot fi găsiți exclusiv în latura științifică internă indiferent de consistență, ci mai curând, atenția trebuie îndreptată spre aspectele ne teoretice, deci cele de ordin sociologic.

Individul își începe formarea culturală în mediul în care a crescut, continuă la școală, apoi la locul de muncă. Modul de manifestare al salariatilor într-o organizație este o prelungire a comportamentului dobândit în familie și în școală. Influența în formarea culturală o au cetățenii și autoritățile, religia, ideologiile și teoriile științifice, pe de o parte, dar ea diferă de la un grup la altul în funcție de clasa socială, sex, religie, generație, organizație de muncă. Pot fi observate diferențe de la o națiune la alta, între sub grupuri etnice, lingvistice și religioase din cadrul națiunilor, dar și de la o organizație la alta. În cadrul general, cultura reprezintă un ansamblu de definiții pe care oamenii le dețin la un moment dat, informații despre tot ce există și se petrece în jurul lor, reprezentarea acestora despre lume. În această sferă a culturii organizaționale se găsesc norme, legi, simboluri, valori, ritualuri, moravuri și mituri, toate acestea formând un stil care definește într-o manieră aparte fiecare organizație. Preocupări și cercetări întru înțelegerea acestor fenomene au avut Elton Mayo și Chester Barnard în anii 1930, dar cei care îl transformă în fenomen la modă sunt Tom Peters și Robert H. Waterman¹ în lucrarea lor devenită best-seller "In Search of Excellence". Definiția sa este considerată adesea "vagă" deși în anul 1952 existau înregistrate 164 de definiții ale culturii² apărute înainte ca acest subiect să devină unul de actualitate.

Menționez faptul că noțiunea de cultură nu este precis definită, ea avându-și rădăcinile în condițiile de viață fundamentale, inclusiv condițiile materiale, mediul natural, clima și modul în care oamenii își câștigă existența, în experiența istorică a comunității umane care include interacțiunea cu alte țări și culturi.

După dicționarul "Petit Robert" noțiunea de cultură, pe lângă uzuanța sa agricolă și biologică, are trei accepțiuni:

- dezvoltarea anumitor facultăți ale spiritului prin exerciții intelectuale potrivite; - prin extindere: ansamblul cunoștințelor dobândite care permit să dezvoltăm simțul critic, gustul, judecata";
- ansamblul aspectelor intelectuale ale unei civilizații;
- ansamblul formelor dobândite de comportare în societățile omenești".

Putem spune că o cultură ar fi " ansamblul de forme și de comportamente, dobândite în societățile umane".

¹ Tom Peters și Robert H. Waterman (1982 - Lessons from America's Best-run Companies, New-York, Harper, pag.85-127)

² C.K. Kluckholm, K.Kroeber, 1952- Culture- A Critical Review of Concepts and Definition, New-York, Vintage, pag.35

O cultură organizațională este un ansamblu care presupune o anumită coerență internă, relații între elementele care o compun și nu o sumă de trăsături diverse.

Există culturi care se pot asemăna , dar nu și confunda.

Elementele culturii sunt " formele de comportament ", care nu sunt singulare , accidentale, efemere, ci destul de generale și stabile, care durează în timp. Cultura nu există în afara grupurilor de indivizi care o împărtășesc. Comportamentele nu sunt singurele elemente ale culturii, de fapt, ele sunt mai curând consecințele culturii. În particular, cultura unei organizații este capacitatea acesteia de a descoperi și inventa comportamente noi, prin care înțelegem în sensul tehnic al cuvântului "forme dobândite de comportament"¹.

Daca noțiunea de cultură este abordată la un nivel mai profund, constatăm că se referă la valori care sunt împărtășite de oameni într-un grup și care tind să persiste peste timp chiar și atunci când numărul de membri ai grupului se schimbă. Aspectele referitoare la ce este mai important în viața oricărui individ pot varia de la o companie la alta. Astfel, în unele companii, pe angajați , cel mai mult îi interesează banii, în altele, inovația tehnologică, în unele o mai profundă angajare în problemele organizației. La acest nivel, cultura este foarte greu de schimbat.

La un nivel mai vizibil, cultura reprezintă tipare de comportament sau de stil ale unei organizații în care noii angajați sunt încurajați în mod automat de către colegii lor să o urmeze .Și la acest nivel cultura nu este ușor de schimbat, cu toate acestea nu este atât de greu ca la nivelul valorilor de bază. Astfel, cultura poate fi definită ca reprezentând un sistem de valori, atitudini, credințe, convingeri, tradiții, norme de comportament, ritualuri, mituri, tabuuri, care sunt comune într-o comunitate și tind să se perpetueze uneori pe o perioadă îndelungată de timp.

În stabilirea dimensiunii internaționale a aspectelor culturale Ouchi a studiat și a comparat caracteristicile organizațiilor japoneze și americane, în principal pentru a vedea dacă anumite practici, alese de el din economia japoneză, puteau fi translatate în SUA. El a descoperit unele diferențe între comportamentul organizațiilor japoneze și al celor americane.

Ouchi a propus aplicarea a ceea ce el a denumit "Teoria Z" (adică opusul Teoriilor X și Y ale lui McGregor), ca modalitate prin care companiile americane ar putea adopta anumite caracteristici ale metodei japoneze de conducere a oamenilor. Conform teoriei sale, firmele americane ar putea opera schimbări în următoarele direcții de management al resurselor umane;

- perspective mai sigure de angajare și posibilități mai bune de a și face o carieră,
- extinderea gradului de participare a angajaților în procesul de luare a deciziilor,
- sprijinirea în mai mare măsură a spiritului de echipă și recunoașterea contribuției individuale la efortul colectiv,
- stimularea respectului reciproc între manageri și subordonații lor.

Acest tip de abordare trebuie sprijinit începând de la vârful piramidei ierarhice și necesită măsuri speciale de consultare și de instruire profesională, mai ales pentru manageri și supervizori.

Noțiunea de "cultură", atunci când se aplică unei organizații, semnifică sistemul predominant de convingeri și valori pe care le profesază membrii organizației respective.

Schein - definește noțiunea de " cultură" astfel :

¹ J.P.Kotler, J.L.Heskett 1990 -" Corporate Culture and Performance" , New York

un tipar de premise elementare, inventate, descoperite sau elaborate de către un grup dat, pe măsură ce acesta învață să facă față propriilor probleme de adaptare la condițiile din exterior și de integrare pe plan intern, care a funcționat suficient de bine pentru a fi considerat viabil și care poate fi asimilat de către noii membri ai grupului, ca modalitate corectă de a percepe, a gândi și a simți în legătură cu problemele respective.

Apariția conceptului de cultură organizațională pare a fi rezultatul cristalizării a două curente, chiar dacă diferitele teorii ale culturii înclină mai mult sau mai puțin spre una sau spre alta.

În "American Heritage Dicționar" cultura este definită ca fiind ;
totalitatea credințelor, valorilor, comportamentelor, instituțiilor și alte rezultate ale gândirii și muncii umane, ce sunt transmise social în cadrul unei colectivități.

Noțiunea de cultură organizațională a apărut relativ recent, aceasta adăugându-se altor fenomene culturale în raport cu organizația, însă cunoaște în zilele noastre o puternică dezvoltare, atât în plan teoretic cât și practic. În mod special trebuie subliniat interesul său pentru înțelegerea aspectelor umane și organizaționale ale managementului.

Conceptul de cultură organizațională se referă la tot ceea ce înseamnă standarde colective de gândire, atitudini, valori, convingeri, norme și obiceiuri care există într-o organizație. În cadrul componentei culturale putem distinge elemente vizibile, cum ar fi, comportamente și limbaj comun, ritualuri și simboluri, dar există și componente mai puțin vizibile, cum ar fi :

reprezentări și percepții despre ce e **valoarea** în cadrul organizației, mituri, standarde empirice despre ce înseamnă a munci bine și de a te comporta corect, "despre cum stau și se fac lucrurile pe aici".

Cultura organizațională poate fi definită în mai multe feluri, iar definițiile de mai jos pot fi utile pentru a înțelege acest termen:

- cultura organizațională este "personalitatea" organizației,
- cultura organizațională este un ansamblu de tradiții, valori, proceduri, concepții și atitudini care creează contextul a tot ceea ce facem și gândim în cadrul organizației.

"Webster's New Collegiate Dicționar" definește cultura organizațională ca fiind :
un model de integrare a comportamentului uman ce include modalități de gândire, limbaj, acțiune și care depinde de capacitatea umană cu privire la procesele de învățare și transmitere a cunoștințelor către generațiile următoare.

William Ouchi¹ definește cultura organizațională ca fiind :
un set de simboluri, ceremonii și mituri ce comunică credințele și valorile de bază ale organizației, membrilor săi.

Herbert A. Simon a încercat să exploreze lumea necunoscută a sentimentelor și a impactului pe care acestea îl au asupra funcționării organizației. Conceptul de raționalitate limitată a fost explicat de către **Simon** ca fiind :

o teorie a organizației nu-și găsește utilitatea și justificarea dacă nu se admite că raționalitatea umană este supusă unor limite ce depind în mare măsură de modelul în care individul își desfășoară activitatea. Aceasta se constituie, în principal, din credințe, valori proprii, tradiții și moșteniri ce dau organizației o identitate proprie.

¹ 1981– Theory Z, Now American Business Can Meet the Japanese Challenge, Addison-Wesley, Reading, Mass, pag.41

Contribuția lui H. Simon la definirea conceptului de cultură organizațională nu poate fi negat atâta timp cât sunt redescoperite valorile emoționale efective ale organizației. Conceptul de cultură organizațională se referă la tot ceea ce înseamnă standarde colective de gândire, atitudini, valori, convingeri, norme și obiceiuri care există într-o organizație.

Tom Peters și Robert H. Waterman¹, consideră cultura organizațională ca un set coerent și dominant de valori împărtășite, transmise prin mijloace simbolice, precum poveștile, miturile, legendele, anecdote, sloganuri, povestioare.

Andre' Laurent (INSEAD)² - arată :

cultura unei organizații reflectă prezumțiile despre clienți, angajați, misiunea organizației, produsele acesteia, prezumții care au funcționat bine în trecut și care au fost translatate în atitudini, comportamente, așteptări despre ceea ce este legitim, despre modalitățile dorite de gândire și acțiune.

Ovidiu Niculescu, I Verboncu³ - arată :

cultura organizațională rezidă în ansamblu valorilor, credințelor, aspirațiilor, așteptărilor și comportamentelor conturate în decursul timpului în fiecare organizație care predomină în cadrul său și care îi condiționează direct și indirect funcționalitatea și performanțele.

Edgar Schein⁴, consideră cultura organizațională ca pe un model al prezumțiilor de bază, învățat, descoperit sau dezvoltat de către un anumit grup, o anumită colectivitate, în procesul de învățare a cum să-și rezolve cu succes problemele de adaptare externă și integrare internă, care a funcționat suficient de bine o anumită perioadă pentru a fi validat și care urmează să fie transmis noilor membri ca fiind model corespunzător de a percepe, gândi și simți relaționat cu acele probleme.

Geert Hofstede⁵, definește cultura ca pe o programare mentală colectivă care diferențiază membrii unui grup sau o anumită categorie socială de membrii altor grupuri sau categorii sociale.

M. Năstase⁶, arată că toate aceste definiții au o serie de trăsături comune și anume:

- toate definițiile au în vedere un set de înțelesuri și valori ce aparțin indivizilor din organizație,
- elementele culturii organizaționale au nevoie de o perioadă relativ mare de timp pentru a se forma,
- înțelesurile și valorile ce constituie baza culturii organizaționale sunt o sinteză a celor individuale și a celor naționale, apărând la intersecția dintre cele două mari categorii de elemente,
- valorile, credințele sunt reflectate în simboluri, atitudini, comportamente și diferite structuri formale sau informale,
- cultura organizațională se constituie într un cadru de referință pentru membrii organizației,
- formele de manifestare ale culturii organizaționale influențează semnificativ evoluția și performanțele organizației.

¹ Tom Peters și Robert H. Waterman, op.cit.,pag.103

² Andre' Laurent (INSEAD) 1981- Matrix Organizations and Latin Cultures, In International Studies of Management and Organizations, nr. 10

³ Ovidiu Niculescu, I Verboncu, 2001 - Fundamentele Managementului Organizației, București, Editura Tribuna Economică, pag.273

⁴ Edgar Schein, 1992 – Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Jossey – Bass Publishers, pag. 12

⁵ Geert Hofstede, 1994 - Cultures and Organizations, London, Harper Collins Business, pag.5

⁶ M. Năstase, 2004 - Cultura organizațională și managerială, Editura ASE, pag..5

Cultura organizațională poate fi exprimată prin simboluri de profunzime și simboluri de suprafață:

- simbolurile de suprafață sunt acele instrumente concepute special pentru a crea organizației o anumită imagine,
- simbolurile de profunzime oferă un indiciu cu privire la felul în care se lucrează în organizația respectivă,

Modelul culturii organizaționale conceput de Deal și Kennedy, ne ajută să determinăm natura culturilor și subculturilor întâlnite la nivel organizațional. Clasificarea acestora se face în funcție de două dimensiuni respectiv:

- promptitudinea feedback-ului,
- gradul de risc.

Din ponderea celor două rezultă patru tipuri de cultură:

- cultura macho a tipului dur,
- cultura muncă și corectitudine,
- cultura pariază pe companie,
- cultura procedurilor.

Cultura organizațională se formează datorită interacțiunilor repetate între membrii organizației, a punerii în comun a credințelor și valorilor indivizilor care o alcătuiesc, deși există factori modelatori puternici care particularizează, cum ar fi:

- stilul de conducere și implicit modul de luare al deciziilor,
- nivelul formalism,
- structura de organizare,
- politicile și know-how – ul,
- toate sistemele care oferă valoare și suport unui anumit tip de muncă și unui anumit tip de comportament.

O cultură organizațională puternică ar putea fi aceea în care există un aliniament puternic la valorile și principiile organizației; o astfel de organizație nu are nevoie de sisteme de control și sisteme birocratice.

Oamenii ce compun o cultură puternică nu au nevoie de îndrumări suplimentare, aceștia acceptă necondiționat "regulile jocului", iar organizația reușește să formeze un anumit tip de angajat. Din acest motiv sunt din ce în ce mai mulți manageri care înțeleg importanța managementului culturii organizaționale, dar, fiind puțin accesibilă și dificil de comensurat, devine o piatră de încercare care se lasă prea puțin influențată de diverse programe de modelare a culturii.

Intențiile unor manageri de a schimba cultura organizațională din interiorul organizației poate fi considerată o iluzie, **cultura organizațională nu se poate autoschimba**; s-ar putea schimba doar dacă are un punct de sprijin serios în exterior care să suporte **forțele de sens opus**.

Cultura organizațională există indiferent de organizație, este cea care "leagă organizația" într-un lanț de semnificații tacite care oferă înțelesuri specifice umane tuturor activităților și proceselor organizaționale. În același timp este factorul de rezistență cel mai important în orice demers de schimbare indiferent de anvergura acestuia.