

ASPECTS REGARDING THE APPEARANCE AND EVOLUTION OF THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Olivia Roxana ALECSOIU

Lect.univ. dr.

Universitatea Constantin Brancusi Tg-Jiu

ABSTRACT:

CURRENTLY, STRONG ORGANIZATIONS DO NOT RELY EXCLUSIVELY ON RATIONAL TOOLS OF SCIENTIFIC MANAGEMENT TO ACHIEVE PRODUCTIVITY OR SUPERIOR EFFICIENCY. THEY USE CULTURE: DEEP BELIEFS, COMMON VALUES AND HEROES EMBODYING THEM, VARIOUS RITUALS AND CEREMONIES TO SUPPORT MOST STRATEGIES AND POLICIES. ORGANIZATIONAL CULTURE IS ONE OF THE FIELDS RECENTLY EMERGING IN THE STUDY OF SOCIO-HUMAN SCIENCES. AT THE CONFLUENCE OF EVER-ASCENDING DISCIPLINES SUCH AS PSYCHOLOGY, SOCIOLOGY, ANTHROPOLOGY, MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL CULTURE BECOMES A SUBJECT OF STUDY THAT OPENS NEW HORIZONS OF INTERDISCIPLINARY RESEARCH.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL CULTURE, ORGANISATIONS, MANAGEMENT.

Concept viu disputat și încărcat de multiple semnificații, cultura organizației are meritul de a aduce în atenția managementului organizației importanța factorului uman și a fenomenelor identitare în cadrul întreprinderilor. Lansat pe la începutul anilor '80 în Statele Unite, cultura organizațională și, în general, culturalismul a cunoscut o expansiune rapidă, astăzi constituind nucleul teoretic al unei noi școli în știința managementului: școala managementului cultural. Din acest moment, literatura de management a început să popularizeze faptul că excelența unei organizații este dată de modurile comune prin care membrii ei au învățat să gândească, să simtă și să acționeze. [1]

Numele celebrilor Th. Peters și R. Waterman rămâne legat de explicitarea raporturilor dintre cultura organizației și succesul firmelor, fiind cei care au arătat că performerii de vârf creează o cultură largă, împărtășită, un cadru coerent în care oamenii caută o adaptare corespunzătoare. Studiarea culturii este importantă deoarece comunică angajaților un sens al identității, ajută la generarea implicării angajaților față de scopurile organizației și contribuie la stabilitatea organizației ca sistem social. Așadar, este greu de crezut că în zilele noastre, un studiu asupra resurselor umane, comportamentelor, relațiilor și structurilor organizaționale se poate realiza fără luarea în considerare a culturii. [2]

Cultura organizațională este mai puțin vizibilă decât celelalte componente organizaționale, ceea ce face ca identificarea și înțelegerea ei să fie semnificativ mai dificilă. Organizațiile pot fi asemănătoare din perspectiva mărimii, a echipamentelor folosite și a obiectului de activitate, a scopurilor și obiectivelor, dar foarte diferite ca personalitate și imagine, iar această diferență se datorează în principal resursei umane care formează

organizația. Chiar dacă indivizii intră în organizații influențați de trecutul, educația și experiența lor, cu ideile, valorile, convingerile și idealurile lor, odată deveniți membri ai acestora sunt confrunțați cu valori, reguli și obiceiuri statuate de-a lungul timpului la care vor trebui să se adapteze și, uneori, să le modifice și influențeze. Astfel, cultura organizațională poate fi considerată o cheie a succesului atât pentru organizații (private, publice sau non-guvernamentale) care concurează pentru un număr din ce în ce mai limitat de resurse, cât și pentru membrii acestora care vor să se integreze/adapteze și mai apoi să exceleze la locul de muncă.[3] Orice sistem social, de la națiuni la organizații sau diferite grupuri, la momente diferite în timp, își creează propriu spațiu cultural, care este cel mai important cadru de referință și reprezintă modul său specific de expresie . [4] Pentru organizații acest spațiu este definit drept cultură organizațională.

Actualmente, organizațiile puternice nu se bazează exclusiv pe instrumentele raționale ale managementului științific pentru a realiza o productivitate, respectiv o eficiență superioară. Acestea folosesc cultura: convingerile profunde, valorile comune și eroii care le întruchipează, variate ritualuri și ceremonii pentru susține majoritatea strategiilor și politicilor .[5] Cultura organizațională constituie unul dintre domeniile recent apărute în studiul științelor socio-umane. Aflată la confluența unor discipline în continuă ascensiune, cum ar fi psihologia, sociologia, antropologia, managementul, cultura organizațională devine o temă de studiu care deschide noi orizonturi ale cercetării interdisciplinare .

Conceptul de cultură organizațională a făcut o carieră foarte rapidă în SUA și, mai recent, în Europa Occidentală .[6] Actualmente, noțiunea de cultură organizațională nu mai este un termen de „import” ci a devenit un termen propriu, de actualitate, la fel ca termenii structură organizațională, strategie și control . În plan teoretic, s-a ajuns deja la unanimitate în ceea ce privește faptul că în orice grup social în care există interacțiuni se instaurează, cu timpul, o anumită cultură. Acest fenomen apare ca răspuns inconștient al indivizilor la anumite nevoi ce se cer a fi acoperite: furnizarea unei identități comune, facilitarea angajamentului colectiv, ca premisă a atingerii obiectivelor pentru care s-a constituit acel grup, promovarea și întreținerea unui anumit nivel de stabilitate, crearea unui cadru eficient pentru înțelegerea scopurilor și obiectivelor comune. Importanța studierii culturii organizaționale este dată de valențele practice pe care le prezintă acest instrument utilizat, tot mai des, în potențarea performanțelor organizațiilor. Diagnosticarea dimensiunilor culturii organizaționale permite observarea comportamentului uman în organizație și punerea în valoare a realităților organizației, relevante pentru funcționarea ei. Totodată, analiza culturii organizaționale prezintă una dintre oportunitățile unei organizații de a avea acces la informații care să-i permită elaborarea unor strategii și politici realiste, în concordanță cu valorile acceptate în cadrul ei. [1]

Cultura a devenit obiect de studiu abia în secolul XIX, odată cu explorările culturilor primitive și populare. Termenul *cultură* provine din latinescul *cultura*, iar dacă sofiștii greci l-au subînțeles ca tot ceea ce servește pentru înfăptuirea spirituală, romanii l-au utilizat în sensul original de cultivare a pământului. Sensurile moderne ale culturii sunt legate de schimbările importante survenite în structurile sociale începând cu secolul al XVIII-lea, și au constituit obiectul de studiu al tuturor științelor umaniste tocmai deoarece cultura îmbrățișează formele întregii vieți sociale. [2]

Termenul este excesiv utilizat în limbajul comun, de la discursurile liderilor politici până la primele pagini ale marilor cotidiene, ceea ce dă impresia că substanța lui este foarte bine cunoscută. Cu toate acestea, omniprezența noțiunii de cultură în societate nu a clarificat semnificațiile conceptului. Pe de o parte, întâlnim explicații ce pun în evidență instrumentalitatea culturii, cu un important accent asupra finalității acesteia și a eficienței

practice a culturii, pe de alta, perspectivele filosofice oferă o viziune polisemantică prin care se încearcă descifrarea întregii naturi umane. [2]

Din multitudinea de accepțiuni, distingem o primă definiție aparținând lui Ralph Linton, autor ce leagă noțiunea de cultură cu aceea de moștenire socială a umanității: „(cultura)... este suma cunoștințelor, atitudinilor și modelelor obișnuite de comportamente pe care le au în comun și pe care le transmit membrii unei societăți anume. În sensul său general, cultura desemnează moștenirea socială a întregii specii umane. În sensul său specific, cultura desemnează un sens particular de moștenire socială. Astfel, cultura în ansamblul său se compune dintr-un mare număr de culturi, fiecare fiind caracteristică unui anume grup de indivizi”. În opinia noastră, această moștenire socială de care vorbește Linton poate fi privită ca un *proces* de producere de bunuri, valori, norme, simboluri, semnificații, ca un *produs* rezultat în urma producției culturale sau ca un *model comportamental* utilizat pentru un anumit tip de acțiune în vederea obținerii performanțelor dorite.

În ideea că dimensiunea culturală ne spune cine suntem și ce sens putem da vieții, antropologii dezbat încă sensul exact al acestui concept, fără să fi ajuns la un consens. Pentru Ph. H. Chombart de Lauwe cultura este un produs al societății care înglobează ansamblul cunoștințelor, al modelelor de practici, al sistemelor de valori și reprezentări, al simbolurilor, al miturilor care se impun indivizilor. Ea exercită influențe asupra indivizilor, fiind trăită în practicile muncii, în raporturile sociale, în utilizarea timpului liber, în aspirații, în proiecte, în acțiune. Cultura este mijlocul prin care oamenii încearcă să-și depășească condiția și să creeze o lume nouă. Pentru cercetătorul francez, cultura este prezentă în toate formele vieții sociale, ca produs și ca motor al transformărilor.[7]

Un sens etnologic al conceptului, formulat de B. Taylor, căruia îi este atribuită în mod tradițional constituirea conceptului de cultură ca noțiune științifică, arată că avem de-a face cu un complex care include cunoștințele, credințele, arta, morala, dreptul, obiceiurile și toate capacitățile și obișnuințele pe care omul [8] le dobândește în calitate de membru al societății.

Varianta sociologică exprimată de G. Rocher consideră cultura ca fiind ansamblul modalităților de a gândi, simți și acționa, mai mult sau mai puțin formalizate, care, fiind însușite și comune mai multor indivizi, folosesc la constituirea unor persoane în colectivitate socială distinctă. [7]

O paradigmă explicativă care a rămas celebră în studiul culturii este cea oferită de Alfred Kroeber și Clyde Kluckhohn (vezi lucrarea *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Cambridge, 1952) care, după o trecere în revistă a peste 250 de definiții pentru termenul de cultură, dau în final propria lor teză: „Cultura constă în modele, explicite și implicite, de și în vederea comportării, dobândite și transmise prin simboluri, constituind achiziția distinctivă a grupurilor umane, inclusiv întruparea lor în artefacte; miezul esențial al culturii constă în idei tradiționale și mai ales în valorile care le sunt atașate; sistemele de cultură pot fi, pe de o parte, considerate ca produse ale acțiunii, pe de alta ca elemente ce condiționează acțiuni ulterioare”.

O opinie pertinentă o constituie și cea a lui G. Hofstede, care distinge cultura ca un fenomen colectiv, deoarece este acceptată cel puțin parțial de oameni, care trăiesc sau au trăit în același mediu social, unde a fost învățată; este programarea colectivă a gândirii, care distinge membrii unui grup de un altul.

Pe aceeași direcție care subliniază diferența și exclusivitatea indusă de aspectele culturale se înscrie și Mircea Malița (1998) care definește culturile ca „sisteme de credințe care, potențate de valori specifice, devin atitudini și definesc mentalități [9]. În general, sunt moștenite sau inculcate, au lineaj istoric și tradițional, aparțin unor grupuri a căror coeziune o asigură. Sunt subiective și greu transferabile”. În opinia academicianului român,

nu există cultură cu majusculă, ci numai culturi diverse, variate, totdeauna la plural, ele fiind marea sursă a identității și practic, sursa nesfârșită a definiției individului și umanității. [7]

Revenind la câmpul organizațional, pentru teoria clasică (ne referim aici la F. W. Taylor sau H. Fayol) comportamentul uman nu a ridicat niciodată vreo problemă. Așa cum am mai arătat, pentru primii teoreticieni în știința managerială, aspectele negative nu erau rezultatul iraționalității comportamentului angajaților în muncă, ci rezultatul unor structuri organizatorice prost realizate. La polul opus, mișcarea relațiilor umane a scos în evidență importanța sentimentelor și a factorilor afectivi, psihologici în explicarea comportamentului în organizație.

În acest context, Herbert Simon reușește o deconstrucție a modelului clasic al raționalității, propunând termenul de *raționalitate limitată*. În elaborarea conceptelor, Simon a plecat de la considerentul că teoria organizațiilor nu-și găsea utilitatea și justificarea decât dacă se admitea că raționalitatea umană este supusă unor limite. Aceste limite depindeau de mediul organizațional în care se afla individul, mai precis de valorile proprii, credințele, tradițiile și moștenirile ce conferă fiecărei organizații o identitate. Raționalitatea este „cultural limitată” pentru că, susține Herbert Simon, organizația poate avea o structură bine definită în măsura în care există frontierele raționalității. Dacă aceste frontiere variază într-un mod repetat și imprezvizibil, organizarea nu poate fi stabilă.

Contribuția lui Herbert Simon la conturarea, pentru prima dată, a conceptului de cultură organizațională avea să pună sub semnul întrebării modelul de acțiune rațională și să redescopere necesitatea și virtuțile unui mecanism de funcționare emoțional, colectiv. În timp, rezultatele acestei încercări nu au fost neglijabile deoarece asistăm astăzi la dezvoltarea și afirmarea unei noi discipline distincte ce poartă numele de cultură organizațională, cursurile de acest gen nelipsind din pregătirea obligatorie a specialiștilor în management.

Cultura organizațională, la rândul ei, reprezintă un complex de comportamente, practici și sisteme de valori care asigură și guvernează coeziunea membrilor săi. Bazele culturii organizaționale stau în cultura națională pentru că regulile, normele, valorile regăsite într-o organizație își au sorgintea în regulile, normele și valorile promovate la nivelul culturii naționale. În opinia lui Hofstede (1996), cultura organizațională este: [1]

- holistică, fiind mai mult decât suma părților componente;
- determinată istoric, pentru că reflectă evoluția în timp a organizației;
- fundamentată din punct de vedere social, fiind creată și păstrată de membrii organizației;
- racordată la elemente ce fac obiectul antropologiei (simboluri, rituri);
- dificil de schimbat în timp, în ciuda fluctuației indivizilor.

Cultura organizațională, așadar, nu se confundă cu viziunea, misiunea sau strategia organizației; la fel, prin cultură nu vom înțelege civilizația sau rafinamentul minții, ci “software”-ul mental. Ca orice încercare de explicare a unor fenomene sociale, și demersul culturalist prezintă lacune care trebuie evidențiate. Transpunerea dimensiunilor culturale în lumea organizațiilor și a managementului nu poate elimina, așa cum se încearcă, cibernetica, teoria sistemelor și nici școala relațiilor umane. Deși Peters și Waterman susțin că o cultură cu cât este mai puternică, cu atât elimină necesitatea unor manuale, politici, organigrame sau reguli și proceduri detaliate, o astfel de explicație este criticabilă și greu de acceptat. [1]

Pentru a înțelege conceptul de cultură organizațională, vom începe prin a ne defini termenii. Un pas important în înțelegerea culturii îl reprezintă abilitatea de a o identifica la nivelul organizației și de a-i detalia componentele majore. Cultura organizațională are o serie de dimensiuni și atribute în funcție de care este structurată: mediul extern, misiunea, strategia și scopurile la nivel strategic. [10] Schimbarea culturii unei organizații este o modalitate

eficientă de a aplica termenii puși în discuție în definierea sa. Există mai multe modalități de a defini cultura organizațională și, cu excepția contribuției lui Edgar Schein, nu există nici o definiție definitivă. [11] Una dintre problemele principale este că poate fi definită în termeni de cauze la fel de ușor cum poate fi definită în termeni de efecte. Cele mai comune modalități de a o defini sunt: 1. Ca rezultate – cultura este un model manifest de comportament: „cum facem treaba pe aici”, anume definierea modalității consistente în care oamenii efectuează sarcini, rezolvă probleme, conflicte și-și tratează angajații și clienții; 2. Ca proces – cultura conține un set de mecanisme care creează o consistență care depășește comportamentul individual, compusă din valori interne, norme și credințe care controlează interacțiunile membrilor unei organizații între ei și cu exteriorul. [12]

Conform lui Edgar Schein, care a încercat și a reușit să aplice conceptului o definiție coerentă, cultura organizațională este „modelul de așteptări de bază pe care un anumit grup l-a inventat, descoperit sau dezvoltat în cursul procesului de învățare a rezolvării problemelor de adaptare externă și integrare internă și care a funcționat îndeajuns de bine pentru a fi considerat valid și, ca urmare, a fi prezentat noilor membri ca modul corect de a înțelege, gândi și simți în relație cu respectivele probleme”. [11] Definiția de mai sus este compusă din mai multe elemente. Pentru a o clarifica, vom încerca să o descompunem în elementele sale constitutive. Astfel, cultura se referă la acel set de valori, credințe și modalități de înțelegere care sunt comune membrilor unui grup. Acestea sunt comunicate noilor membri ai organizației, acestora arătându-li-se „cum se face treaba pe aici”- anume partea nescrisă, „simțitoare” a organizației. Pentru ca o organizație să funcționeze, cultura organizațională trebuie transmisă cu convingere la noii membri și aceștia trebuie să o perceapă ca validă. Dacă fiecare generație care intră în organizație ar aduce valori și percepții noi, cultura nu ar mai fi stabilizatoare pentru organizație. Acest proces de transmitere a culturii organizaționale la noii membri permite testarea, ratificarea și validarea acesteia. Suma filozofiilor, valorilor, așteptărilor, atitudinilor și normelor este liantul organizației. Cultura organizațională poate fi, așadar, privită ca modul în care organizația rezolvă probleme pentru a-și atinge niște scopuri specifice și a supraviețui pe termen lung.

Un concept cum este cultura, încărcat de ambiguități și paradoxuri, nu poate nega, într-o manieră atât de exclusivistă, achizițiile clasice ale managementului. Cultura este atât de greu structurabilă, încât e dificil de crezut că înțelegerea funcționării organizațiilor și dorința de eficientizare a managementului lor poate fi realizată prin „optimizarea” credințelor și valorilor locale, fără a lua în considerare experiențele și cunoștințele general valabile în știința managementului. În consecință, cultura rămâne *doar unul* dintre răspunsurile care încearcă să explice diferențele cronice între performanțele înregistrate de organizații aflate în decupaje culturale diferite. [1]

Cu toate că, majoritatea tratatelor definesc cultura organizațională drept împărtășirea unor valori comune, această abordare nu mai este suficientă pentru a explicita caracterul complex al acestei noțiuni. Dacă suntem de acord că doar această ipoteză este validă, suntem obligați să trecem cu vederea implicațiile pe care le au antagonismele și conflictele sociale care au un rol important. Deși fiecare organizație are propria reprezentare identitară, totuși ele nu sunt ocolite de conflict. Pluralitatea și divergența intereselor sunt tot atâtea elemente purtătoare de tensiuni în cadrul organizației, ceea ce relativizează conținutul culturii organizaționale. [1]

Ipoteze exprimate de Renaud Sainsaulieu, arată că la baza noțiunii de cultură organizațională stă aderarea indivizilor la un proiect mobilizator. Organizația nu se limitează doar la un spațiu de manifestare a unor practici, valori și ritualuri colective, ci ar mobiliza și forțele membrilor săi într-un proiect care implică atingerea unor obiective strategice. De

asemenea, noțiunea implică abordarea organizației ca o micro-societate capabilă să instituie regulile funcționării ei sociale interne.[13] În opinia noastră, această ipoteză exprimată de cercetătorul francez este refuzată categoric de noile schimbări ce au avut loc în domeniu. Organizația actuală nu mai constituie un univers închis, relativ stabil, ci un sistem deschis care nu poate ființa independent de mediul în care-și desfășoară activitatea, mediu de la care primește stimuli, oportunități sau restricții. [1]

Cu toate acestea, cultura constituie o prioritate pentru manageri deoarece îndeplinește câteva funcții importante : [2]

- comunică angajaților un sens al identității;
- ajută la generarea implicării angajaților față de scopurile organizației;
- contribuie la stabilitatea organizației ca sistem social;
- servește drept cadru de referință pentru angajați, dându-le un sens în afara activităților organizației, fiind utilizată ca un ghid pentru comportamentul potrivit.

Importanța studierii culturii organizaționale este dată de valențele practice pe care le prezintă această variabilă utilizată, tot mai des, în potențarea performanțelor organizației.[14] Peters și Waterman oferă un puternic argument prin studiile efectuate în companii de succes arătând că performerii de vârf creează o cultură largă, împărtășită, un cadru coerent în care oamenii caută o adaptare corespunzătoare. Abilitatea lor de a obține contribuții extraordinare de la un număr mare de oameni se transformă în abilitatea de a crea un sens al unui scop înalt prețuit. Astfel de scopuri provin de la dragostea față de produs, din furnizarea de servicii de înaltă calitate, și din respectarea inovațiilor și a contribuțiilor pentru toți . [15]

Diagnosticarea dimensiunilor culturii organizaționale permite observarea comportamentului uman în organizație și punerea în valoare a realităților organizației relevante pentru funcționarea acesteia. [16] Cultura poate contribui atât la adaptarea în fața mediului extern, dar și la nevoia de integrare internă prin aderența întregului personal la obiectivele strategice ale organizației, coeziunea grupurilor de muncă fiind vitală pentru funcționarea eficientă a organizației.[17]

NOTE DE FINAL:

[1] Florin Ciotea, Monica Rus, Lucia Coșa, Paul Cocian, Adrian Petelean, *Managementul performant al resurselor umane*, Editura EFI-ROM, Tg.-Mureș, 2001

[2] Liviu Ilieș, Codruța Osoian, Adrian Petelean, *Managementul resurselor umane*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002

[3] Moldovan, O., „Cultura organizațională în administrația publică: O constantă între reforme?”, în Balogh, M. și Mora, C. (ed.), *Lucrările conferinței ‘Perspective asupra reformei administrației publice din România în contextul integrării Europene’*, Cluj-Napoca: Accent, 2012a, pp. 126-162

[4] Huțu, C. *Cultura organizațională și transfer de tehnologie: premise pentru transformarea competitivă a organizațiilor românești*. București: Ed. Economică, 1999, 240 p

[5] Androniceanu A. *Managementul Schimbărilor*. București: ALL, 1998, p. 97

[6] Gordon J., Mondy R. W., Sharplin A., Premeaux S., *Management and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon, 1990, p. 622

[7] Ioan Pastor, Adrian Petelean, *Managementul resurselor umane*, Ed. Oeconomica, 2006

[8] Roxana Dobrițoiu, *Citizen - an important resource in administrative decisions*, *Horizons for Sustainability*, 2(5)/2017

[9] Tomescu Ina Raluca, *Educație și apărare națională*, *Analele Universității "Constantin Brancusi" din Targu Jiu, Serie Litere si Stiinte Sociale*, nr. 1/2018, pp. 139-144.

[10] http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/03/Managementul_resurselor_umane.pdf

[11] Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass, 1992, pp.373-374

- [12] Killman, R.H., Saxton, M.J. și Serpa, R., ‘Issues in Understanding and Changing Culture’, 1986, California Management Review, nr. 28, p.87
- [13] Purec, Sorin. "Democracy in postmodernism." *Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Letters and Social Sciences Series* 3 (2009).
- [14] Holt Alina Georgiana, MODALITĂȚI DE DEZVOLTARE A ÎNTREPRINDERILOR: CREȘTEREA INTERNĂ ȘI CREȘTEREA EXTERNĂ, *Analele Universitatii" Constantin Brancusi" din Targu Jiu. Serie Litere si Stiinte Sociale*, 2018 Supplement, p131-138.
- [15] Ionescu, Gheorghe Gh., Toma, Andrei, 2001, *Cultura organizațională și managementul tranziției*, Editura Economică, București.
- [16] Roxana Dobrițoiu, *Certain aspects concerning the relation administration-citizen in terms of access to information of public interest*, articol publicat în *Analele U.C.B., Seria Litere și Științe Sociale*, Supliment nr.1/2017
- [17] Holt Alina Georgiana. "THE QUALITY OF HUMAN RESOURCES IN EUROPEAN ORGANIZATIONS." *Analele Universitatii" Constantin Brancusi" din Targu Jiu. Serie Litere si Stiinte Sociale* 4 (2017): 43-50.