

## TEORIILE MANAGERIALE – BAZĂ METODOLOGICĂ A FORMĂRII CULTURII ORGANIZAȚIONALE

*Veronica DOLINEANSCHI,  
drd., IEFS*

*Abstract. The aim of this paper is to resume the methodological basis of organization culture, its formation process and theoretical approach. The theory identifies a model of particular configurations of social relationships, dictating 'ways of life' (organizational cultures) which are both exclusive and differentiating. Its appearance and predictions of being a part of management as a science and playing significant but sometimes unseen or hidden role for the management process shows up the necessity to discover and make available the impact of organizational culture from the theoretical point of view.*

*Cuvinte cheie: antropologie, cultură organizațională; aspecte teoretice; proces managerial.*

Cultura este o noțiune semnificativă pentru abordările organizaționale și manageriale, dacă e să o raportăm la științele cu elemente administrative. În acest context aceasta descrie psihologia unei organizații, studiind atitudinile, experiența, convingerile și valorile (valorile personale și culturale). A mai fost numită și ”o colecție specifică a valorilor și normelor împărtășite de către oamenii sau grupurile unei organizații și care determină felul în care aceștia interacționează cu cei din mediul extern al organizației”.<sup>1</sup>

Spre sfârșitul anilor '90, conceptul de cultură organizațională a devenit ”o noțiune uzată” în contextul teoriei și practicii organizaționale. Aceasta a dus la o reproducere a modelelor și teoriilor comparative culturale cu referire la locul de muncă și organizații. Cele mai reprezentative abordări au fost lansate de Deal și Kennedy în 1988, Ronen și Shenkar în 1985, Hofstede în 1991, Hampden-Turner și Trompenaars în 1993. Aceste teorii, abordări și studii au contribuit esențial la reflectarea culturii asupra proceselor manageriale, determinarea importanței acesteia pentru organizație, cât și încadrarea acestui concept antropologic în studiile manageriale.

Ravasi și Schultz au menționat în lucrarea ”Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture” că, cultura organizațională reprezintă un set de prezumții împărtășite, care dirijează interpretările și acțiunile în cadrul unei organizații prin definirea unui comportament adecvat un anumite situații. Cu toate acestea este foarte complicat de a ajunge la un consens în ceea ce privește definirea culturii organizaționale, câteva idei sugerează faptul că – cultura organizațională este determinată istoric, ține de conceptele antropologice, avînd la bază aspecte sociale, ce pot fi schimbate cu greu.

Această definiție continuă prin a explica valorile organizaționale, prezentate prin ”convingeri și idei cu referire la obiectivele pe care membrii organizației le vor urmări și idei cu privire la tipurile adecvate sau standardele de comportament organizațional care membri ar trebui să folosească pentru a atinge aceste obiective. Din valorile organizaționale se dezvoltă norme de organizare, orientări sau așteptări ce vor inspira tipuri adecvate de comportament a angajaților pentru anumite situații menite să controleze comportamentul organizațional al membrilor.

Cercetătorii evocă faptul că numeroase rezultate au fost atribuite culturii organizaționale, atît direct cîte și indirect. O cultură organizațională sănătoasă și rezistentă poate oferi mai multe beneficii, inclusiv următoarele:

- ✓ Avantaj competitiv ce rezultă din inovații și servicii;
- ✓ Performanțe eficiente și stabile ale angajaților;

---

<sup>1</sup> Charles W. L. Hill, and Gareth R. Jones ” Strategic Management” Houghton Mifflin, 2001.

- ✓ Integritate echipei;
- ✓ Moral ridicat al angajaților;
- ✓ Orientare determinată a companiei spre atingerea obiectivelor.

Cu toate că existența cercetării empirice e minimă în ceea ce privește susținerea legăturii dintre cultura organizațională și performanța organizațională, experții afirmă cu certitudine că această legătură există. Cultura organizațională poate deveni un factor decisiv în ceea ce privește supraviețuirea sau eșecul unei organizații, cu toate că aceasta este dificil de dovedit luând în considerație necesitatea analizelor longitudinale care sunt greu de realizat. Performanța realizată în acest sens de către companii ca IBM, Hewlett-Packard, Procter&Gamble și McDonald's pot fi considerate, cel puțin parțial, drept o percepție a culturilor lor organizaționale.

Un studiu realizat de Harvard Business School în 2003 relatează că impactul culturii organizaționale asupra performanțelor economice de termen-lung este unul semnificativ. În cadrul studiului au fost examinate practicile manageriale a 160 de organizații pe parcursul a 10 ani și s-a constatat că cultura organizațională poate spori performanțele sau poate prejudicia performanțele. Organizațiile cu o cultură puternic orientată spre performanțe au înregistrat o creștere financiară semnificativă. Plus la aceasta, un studiu efectuat în 2002 de către Corporate Leadership Council a constatat că trăsăturile culturale precum asumarea riscului, comunicarea internă și flexibilitatea sunt unii dintre cei mai importanți factori de performanță și pot avea un impact individual asupra performanței. Cu atât mai mult, un efect pozitiv asupra consecințelor economice au inovațiile, productivitatea realizată având la bază factorul uman și alți factori culturali la care s-au referit Peters și Waterman în lucrarea "In search of excellence".<sup>1</sup>

Dacă e să ne referim la aspectul abordat de Peters, apoi acesta nu a avut drept scop fundamentarea unei teorii. Totul a pornit de la o călătorie în jurul lumii, cu un buget nedeterminat și îngăduința de a cunoaște și de a comunica cu cât mai mulți oameni de afaceri pe care i-a cunoscut în cadrul organizațiilor și întâlnirilor de afaceri. Platforma de dezvoltare a teoriei abordate în lucrarea "In search of excellence" a avut la bază modelul 7S elaborat în urma cercetărilor lui McKinsey. Modelul 7S este un perspectivă ce oferă posibilitatea de a analiza organizațiile și eficiența acestora. Acest model reprezintă un instrument de analiză managerială.

Modelul 7S realizat de McKinsey conține următoarele elemente:

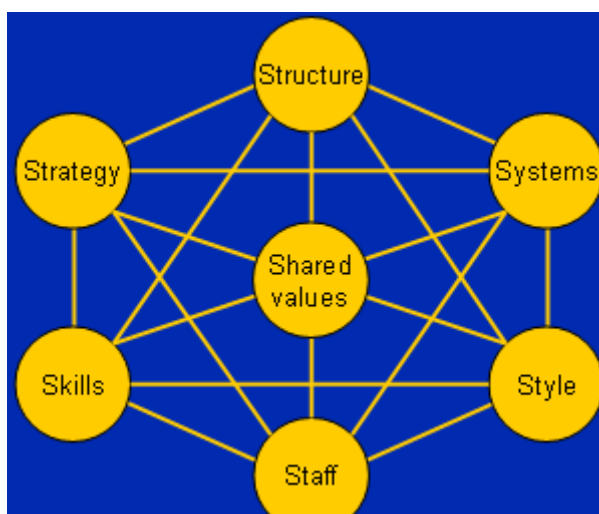
1. Structure (structura) cadrul în care activitățile membrilor organizației sunt coordonate. Cele patru forme de bază structurale sunt forma funcțională, structura divizionară, structura matrice, și structura tip rețea.
2. Strategy (strategia) plan elaborat de către o organizație pentru a obține un avantaj competitiv durabil.
3. Systems (sistemul) proceduri formale și neformale, inclusiv sistemele inovaționale, sistemele de compensare, sistemele de informații de gestiune, precum și sisteme de alocare de capital, care coordonează activitatea de zi cu zi.
4. Style of management (stilul managerial) abordarea liderismului managementului de vârf și abordarea de funcționare generală a organizației; de asemenea, modul în care angajații organizației se prezintă mediului extern (relațiile lor cu furnizorii și clienții).
5. Skills - corporate strengths (aptitudini – puncte forte corporative) ceea ce reprezintă cel mai bine activitatea organizației; capacitățile și competențele distincte ce rezidă din activitatea organizației.
6. Staff (personalul) resursele umane ale organizației; aici se referă la felul în care

<sup>1</sup> www.tompeters.com

personalul se dezvoltă, sunt instruiți, socializați, integrați, motivați și modul în care carierele lor sunt dirijate.

7. Shared values (valorile comune) concepte de dirijare și principii de organizare - valorile și aspirațiile, de multe ori nescrise - care merg dincolo de declarațiile convenționale a obiectivelor corporative, ideile fundamentale în pentru o afacere, lucrurile ce influențează un grup ce conlucrează pentru un obiectiv comun.

Diagrama de mai jos prezintă multitudinea interconectării elementelor ce definesc capacitatea unei organizații de adaptare la schimbări, capacitate ce determină și impactul culturii organizaționale asupra performanțelor organizației. Această teorie influențează modul de gândire a managerului în sensul îmbunătățirii activității companiei. Pentru sporirea eficienței, toate cele 7S elementele trebuie să aibă un grad înalt de compatibilitate. Aceste elemente sunt interdependente, astfel încât o modificare într-un element are un efect de undă pe toate celelalte. Este imposibil să se facă progrese pe una, fără a face progrese pe toate.



Sursa: "Seven-Ss" Formula – a Comprehensive Guide to Analyzing the Culture and Behavior of Corporations, Tomas J. Peters, Robert H. Waterman, and Julien R. Phillips, [www.1000ventures.com/business\\_guide](http://www.1000ventures.com/business_guide)

Deși nu există o noțiune universal-acceptată a culturii organizaționale, există totuși o idee larg răspândită că, cultura organizațională este un sistem teoretic ipotetic stratificat. Cu toate că cercetătorii identifică aceste straturi folosind termeni diferiți, un aspect comun ce ține de cultura organizațională face referire la fenomene concise, și anume ”practicile” sau ”artefactele” cât și cele mai profunde fenomene ca ”valorile” sau ”ipotezele”. În acest context, e de menționat că cercetările recente arată că cultura organizațională pare a reflecta practicile, pe când cultura națională este mai mult legată de valori. Dacă rezultatul acestor cercetări se dovedește a fi unul incontestabil, aceasta ar însemna că, cultura națională are o influență evidentă asupra formării culturii organizaționale a întreprinderii. În consecință, perceperea acestei relații este una esențială.

Acest studiu analizează modul în care cultura națională influențează măcar și un factor determinant al culturii organizaționale. O astfel de ipoteză solicită o cercetare culturală în cadrul organizațiilor multinaționale utilizând un anumit cadru spiritual și sugerează mai multe moduri prin care influența culturii naționale asupra formării culturii organizaționale poate fi percepută odată ce legătura dintre aceste două este acceptată. Armonizarea rezultatelor activității cercetătorilor că Schein (1992), Martin

(2002), Trice și Beyer (1993), Hofstede (1993; 1999) ar putea crea fundamentarea straturilor de culturi naționale și cele organizaționale.<sup>1</sup>

O altă teorie este prezentată de experții Denison, Haaland, și Goelzer care în rezultatul cercetărilor efectuate în anul 2004 au constatat, că cultura contribuie la succesul organizației, dar nu toate dimensiunile contribuie la fel. S-a remarcat că impactul acestor dimensiuni diferă de regiuni la nivel mondial, ceea ce confirmă că cultura organizațională este influențată de cultura națională.

Cultura organizațională este reflectată în modul în care oamenii îndeplinesc sarcinile și obiectivele stabilite, și de modul în care se administrează resursele necesare pentru atingerea obiectivelor. Cultura afectează modul în care persoanele iau decizii, le determină sentimentele, și felul în care acționează ca răspuns la oportunitățile și amenințările ce determină activitatea organizației.

Adkins și Caldwell au relevat că satisfacția la locul de muncă este asociată în mod pozitiv cu gradul în care angajații se potrivesc atât cu cultura la general cât și cu subculturile în care au lucrat. O neregularitate percepută a culturii organizaționale și ceea ce angajații percep drept cultură e legat de o serie de consecințe negative inclusiv și de nivelul redus de satisfacție la locul de muncă, cifra de afaceri, stres. Cercetătorii au sugerat ideea că cultura organizațională are impact asupra nivelului de creativitate a angajaților, puterea de motivare a angajaților cât și raportarea comportamentului lipsit de etică, însă pentru fundamentarea acestor idei e necesară efectuarea mai multor cercetări în acest sens.<sup>2</sup>

Cultura organizațională de asemenea, influențează procesul de recrutare. Indivizii tind să fie atrași și să rămână angajați în cadrul organizațiilor pe care le percep a fi compatibile. În plus, cifra de afaceri poate fi un factor mediator în relația dintre cultură și a performanței organizaționale. Deteriorarea și un mediu de lucru nesănătos sunt semne ale unei evaluări culturale nedeterminate.

Factori dependenți ai sistemului teoretic ipotetic

Performanța, eficiența organizațională, responsabilitatea angajaților, satisfacția angajaților.

Factori independenți ai sistemului teoretic ipotetic

Tipul culturii organizaționale, rezistența culturii organizaționale, și concordanța culturii.

În urma studiilor efectuate, antropologul-social de origine britanică Mary Douglas a conturat o tipologie care oferă un cadru analitic și o declarație teoretic-derivată din activitatea sa, privind originile, consecințele și analiza culturii organizaționale. Caracteristica prezentată mai sus face parte din modelul propus în lucrările lui Douglas. Astfel aceasta ne sugerează că comportamentul unui individ, percepția, atitudinile, credințele și valorile sunt modelate, reglementate și controlate de constrângeri, care pot fi grupate în două domenii, etichetate ca: angajament de grup și de control grilă.<sup>3</sup>

Angajamentul de grup presupune coordonarea pe orizontală și reprezintă măsura în care oamenii sunt conduși sau li s-au impus anumite limite de gândire și de acțiune în angajamentul lor față de o unitate socială. În scopul determinării rezistenței acesteia există patru caracteristici: frecvența, gradul de reciprocitate, scopul interacțiunilor interpersonale și ceea ce se referă la includerea sau excluderea în grup.

Angajamentul de control grilă reprezintă coordonarea pe verticală, ceea ce

1 Dave O'Connell "Twenty Years After In Search of Excellence: Where is Culture Now?" Symposium, Midwest Academy of Management Annual Meeting, 2003

2 Adkins, B., Caldwell, D. "Firm or subgroup culture: Where does fitting in matter most?" Journal of Organizational Behavior, 2004

3 Yochanan Altman, Yehuda Baruch "Cultural Theory and Organizations: Analytical Method and Cases", Organization Studies, 1998 (www.bnet.com)

presupune un set de constrângeri pentru interacțiunea socială, un indicator complex în măsura în care comportamentul oamenilor este delimitat de diferențierea rolului normativ.

Abordarea prezentată de către Yochanan Altman, Yehuda Baruch în lucrarea *Cultural Theory and Organizations: Analytical Method and Cases* pare a fi una inspirată din teoria lui Reichers și Schneider, care au scos în evidență faptul că, acolo unde se efectuează cercetări climatice există tendința de a utiliza tehnici cantitative, punând accentul conținutului pe date. Cercetările ce vizează aspectul cultural se efectuează în baza tehnicilor calitative, ceea ce permite ca conținutul să rezulte din subiectul supus investigației. În mod implicit, se apelează la metoda propusă de Schein pentru a putea cristaliza bazele culturale ale unei organizații. Concepte diferite, ce rezultă din aspecte distincte (antropologia și sociologia), în ceea ce privește cultura, au stat la baza unor studii organizaționale încă la începutul anilor 1980. Aceste două științe (antropologia și sociologia) creează două modele distincte ce au contribuit la apariția unor teorii-cadru în literatura științifică. Antropologia consideră cultura o metaforă pentru organizației, definind organizațiile drept culturi. Pe de altă parte, sociologia percepe cultura ca ceva ce posedă organizația. În contextul acestor noțiuni și percepții distincte, pare să existe măsuri în vederea unui consens general. Teoria-cadru pentru cultura organizațională cel mai frecvent utilizată, este cea elaborată de către Edgar Schein. Aceasta adoptă punctul de vedere funcțional și prezintă cultura ca un model de ipoteze fundamentale inventate, descoperite și dezvoltate de un anumit grup, întru facilitarea problemelor ce apar în consecința adaptării externe și integrării interne, fiind aplicate suficient pentru a putea fi considerate justificate, iar mai apoi noii membri să fie antrenați în corespundere cu aceste aspecte astfel încât să poată percepe, chibzui și simți problemele într-un mod corect din punct de vedere organizațional.

Modelul elaborat de Schein, prezintă cultura în trei nivele:

1. Artefacte – artefactele sunt complicat de evaluat, mai mult ca atât acestea țin de atributele organizaționale ce pot fi observate, simțite, auzite odată ce o persoană se integrează într-o cultură străină.

2. Valori –acest nivel ține de obiectivele, idealurile, scopurile, normele, standardele și principiile morale preluate. Acest nivel este de obicei evaluat prin intermediul chestionarelor.

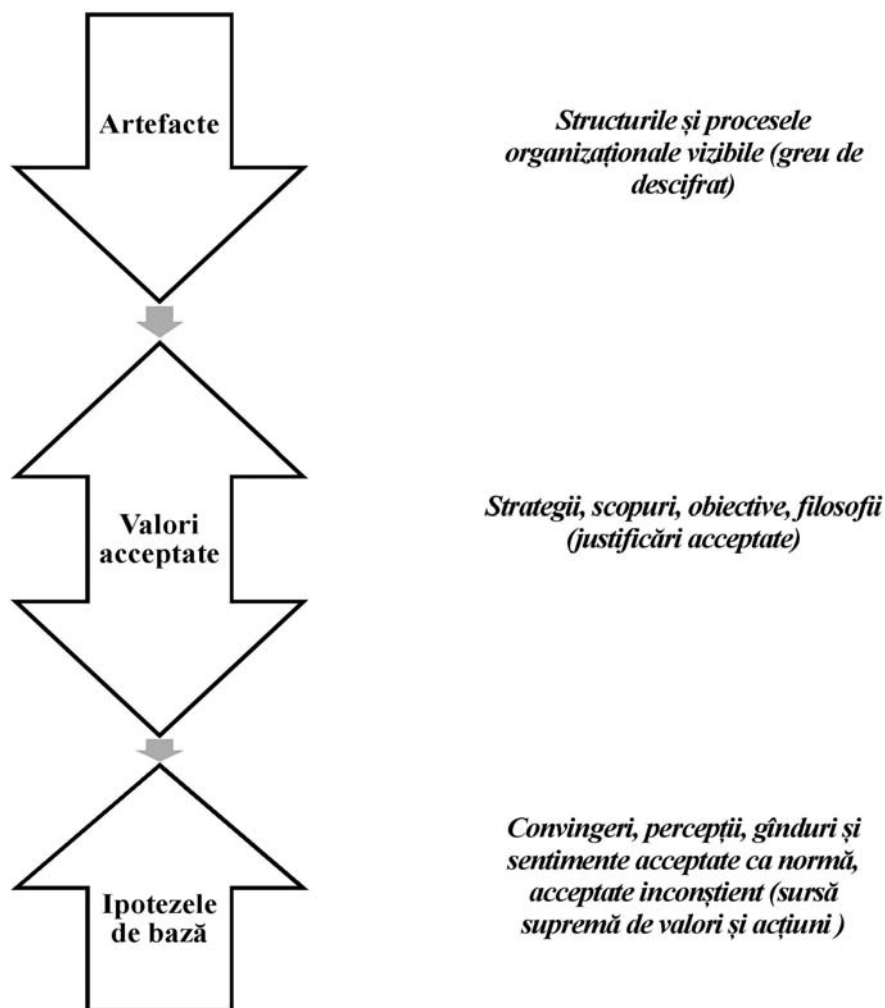
3. Ipoteze fundamentale – acest nivel întrunește acele fenomene ce rămân inexplicabile, atunci când membrii sunt întrebați despre valorile culturii organizaționale. Informația colectată la acest nivel se obține prin observarea atentă a comportamentului, pentru a determina ipotezele ce stau la bază, care de obicei sunt acceptate în mod inconștient, fără a le recunoaște. Potrivit lui Schein, esența culturii organizaționale se află în acest nivel.

În urma studierii aspectelor teoretice, a analizelor și cercetărilor efectuate evident este faptul că, cultura organizațională reprezintă un interes sporit în rîndul analiștilor, cercetătorilor și experților interesați de evoluția managerială. Dezvoltarea economică a statelor, impactul internaționalizării la nivel socio-economice pentru organizații duce la apariția unor abordări inedite pentru procesele manageriale. Cercetările în management efectuate de-a lungul timpului denotă evoluția, cât și esența elementelor acestuia pentru succesul în afaceri.

Este adevărat, că la momentul actual încă nu există o teorie managerială care ar putea fi definită pentru formularea unor baze teoretice ale culturii organizaționale. Abordările cercetătorilor în elaborarea unei doctrine propice pentru aspectele culturale ale unei organizații devin tot mai optimiste. Interesul sporit pentru cultura

organizațională, dezbaterile și studiile efectuate cu siguranță vor duce la fundamentarea teoriilor existente și definirea unei ipoteze universal-acceptate în ceea ce privește conceptul de cultură organizațională.

### Prezentare schematică a teoriei



Sursa: Schein, E.H. Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 1992, Figura 9. ([www.fsc.yorku.ca](http://www.fsc.yorku.ca))

### Bibliografie:

1. Ravasi, D. & Schultz, M. "Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture", Academy of Management Journal (2006)
2. Charles W. L. Hill, and Gareth R. Jones "Strategic Management", Houghton Mifflin (2001).
3. Tomas J. Peters, Robert H. Waterman, and Julien R. Phillips "Seven-Ss Formula – a Comprehensive Guide to Analyzing the Culture and Behavior of Corporations", [www.1000ventures.com/business\\_guide](http://www.1000ventures.com/business_guide)
4. Schein, E. H. "Organizational Culture and Leadership", Jossey-Bass, San Francisco, (1992) [www.fsc.yorku.ca](http://www.fsc.yorku.ca)
5. Schein, E.H. "Organizational Culture. Sloan School of Management Working Papers", Massachusetts Institute of Technology, (1988)
6. Dave O'Connell, "Twenty Years After In Search of Excellence: Where is Culture Now?", Symposium Midwest Academy of Management Annual Meeting (2003)
7. Adkins, B., & Caldwell, D. "Firm or subgroup culture: Where does fitting in matter most?" Journal of Organizational Behavior, (2004)
8. Yochanan Altman, Yehuda Baruch "Cultural Theory and Organizations: Analytical Method and Cases", Organization Studies, (1998) [www.bnet.com](http://www.bnet.com)
9. [www.tompeters.com](http://www.tompeters.com)