

Iulian Boldea, Dumitru-Mircea Buda (Editors)  
**CONVERGENT DISCOURSES. Exploring the Contexts of Communication**  
 Arhipelag XXI Press, Tîrgu Mureş, 2016. Section: Social Sciences  
 ISBN: 978-606-8624-17-4

## THE DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL CULTURE

*Cristian Măduța, Assoc. Prof., PhD*  
*"Vasile Goldiș" University of Arad*

*Abstract: Cultural organisation is „cultivated” by participating in the process of appropriation, communication and creation of values, especially those values that allow openness and tolerance, which are helpful in contouring innovative ideas, thus assuring both a qualitative evolution and a superior plan of training, that ensure „that which must be known in order to be done”. Thus, the organisation becomes aware of its own process of evolution through multiplicity, novelty and its own complexity.*

*Keywords: organisational culture, hierarchy, organisation, norms, decisional process*

### **Cum se poate descoperi cultura unei organizații?**

Orice organizație are o personalitate unică, întocmai ca și oamenii. Există câteva trăsături care individualizează organizația. Acestea pot fi comportamente ale membrilor, modalități de abordare a problemelor și/sau oamenilor care intră în contact cu organizația, valorile promovate, obiceiurile și procedurile organizației, simbolurile alese să reprezinte organizația (misiune, siglă, culori) ș.a.

O organizației își transmite cultura organizațională întocmai ca și oamenii. Cultura organizației este încorporată în cele mai neașteptate lucruri, de la numele organizației și modul în care aceasta își promovează imaginea până la locația și aranjarea mobilierului din sediul organizației.

Pentru a descoperi cultura unei organizații trebuie să analizezi câteva domenii esențiale din interiorul organizației:

A. normele comportamentale B. normele procedurale C. normele cutumiare

Iată o serie de întrebări subscrise fiecărui domeniu pe care trebuie ți le pui atunci când încerci să descoperi cultura unei organizații:

#### **A. Normele comportamentale:**

- Oamenii din organizație acționează și gândesc mai degrabă pozitiv sau negativ?
- Poate oricine să adreseze întrebări oricui?
- Oamenii din organizație sunt preocupați de colegii lor?
- Dacă ceri ajutor îl vei primi de la cei din organizație, indiferent de poziția ierarhică pe care o ocupă?
- Există sentimentul mulțumirii față de locul de muncă?

Iulian Boldea, Dumitru-Mircea Buda (Editors)  
**CONVERGENT DISCOURSES. Exploring the Contexts of Communication**  
 Arhipelag XXI Press, Tîrgu Mureș, 2016. *Section: Social Sciences*  
 ISBN: 978-606-8624-17-4

- Oamenii din organizației își urmează liderul de bună voie și cu convingere?
- Există dorința de perfecționare permanentă și excelență?
- Care sunt calitățile personale cele mai prețuite și valorizate în organizație?

#### **B. Normele procedurale:**

- Sunt greșelile încurajate?
- Sunt iertați oamenii care greșesc dacă învață din greșeli?
- Sunt incluși toți membrii organizației în procesul decizional?
- Există proceduri de abordare și soluționare a problemelor sensibile? (de exemplu hărțuire sexuală)
  - Este toată lumea încurajată să gândească soluții pentru problemele existente și să contribuie la rezolvarea lor?
  - Este autoritatea centralizată sau există autonomie decizională pe diferite nivele?
  - Care sunt grupurile culturale reprezentate în structura de conducere și/sau în rândul membrilor organizației?
  - Există suficiente resurse pentru ca sarcinile primite să poată fi duse la îndeplinire?
  - Există standarde profesionale a căror respectare este solicitată angajaților?
  - Cum sunt abordate și soluționate conflictele?
  - Există proceduri de consultare și colaborare funcționale?
  - Organizația operează în conformitate cu o viziune pe termen lung?

#### **C. Normele cutumiare:**

- De ce rămân oamenii în această organizație?
- De ce au plecat oamenii din această organizație?
- Care sunt legendele care se spun despre cei care au plecat?
- Care sunt relațiile organizației cu cei care au plecat?
- Există parteneri tradiționali ai organizației?

#### **Perspectiva instituționalistă**

Reprezentant: P. Selznick – 1975.

Perspectiva instituționalistă percepe cultura organizațională drept un set simbolic de forme cognitive utilizate pentru:

- adaptarea la realitatea economică;
- instrument de intervenție asupra realității organizaționale.

➔ conform teoriei, structurile formale ale organizației sunt raționale, în timp ce structurile informale sunt iraționale.<sup>1</sup>

#### **Perspectiva neoinstituționalistă**

Reprezentanți: Scott, Meyer, Rowan – 1980; Geert Hofstede

<sup>1</sup> Dumitru Iacob, Diana-Maria Cismaru – *Organizația inteligentă*, București, Editura comunicare.ro, 2010, p. 157.

Iulian Boldea, Dumitru-Mircea Buda (Editors)  
**CONVERGENT DISCOURSES. Exploring the Contexts of Communication**  
 Arhipelag XXI Press, Tîrgu Mureș, 2016. Section: Social Sciences  
 ISBN: 978-606-8624-17-4

Perspectiva neoinstituționalistă susține că cultura organizațională se constituie prin imprimarea valorilor, practicilor, regulilor, miturilor social constituite asupra istoriei organizației, implicând o omogenitate relativă a culturii organizaționale în raport cu diferitele forme de organizare socială și impune un alt sens schimbării organizaționale care devine o acțiune caracteristică evoluției instituțiilor sociale → organizația evoluează odată cu societatea în ansamblul ei.

Încadrându-se în perspectiva neoinstituționalistă, **Geert Hofstede**, teoretician olandez, susține că a înțelege o persoană, reprezintă a-i înțelege originea, deoarece plecând de la aceasta, se poate prevedea comportamentul actual și viitor. Prin propria origine, fiecare om primește o cultură specifică, în sensul de „programare colectivă a spiritului”, care distinge membrii unei categorii de persoane (națiune, grup etnic, clasă socială, grup de vârstă, salariații unui sector de activitate economică) de membrii altei categorii, cu numeroase elemente (simboluri, eroi, ritualurile și valorile).<sup>2</sup>

În urma cercetărilor efectuate,<sup>3</sup> Geert Hofstede a identificat 5 categorii de diferențe între culturile naționale, la nivelul valorilor fundamentale care se reflectă la nivelul culturii profesionale și organizaționale:<sup>4</sup>

**1. măsura apropierii față de formele puterii sau distanța ierarhică:** gradul în care cei care nu dețin puterea, suportă și acceptă distribuirea acesteia în cadrul organizației. Elementele de distanță sau apropiere se manifestă prin recunoașterea și acceptarea inegalității și a ierarhiei (definită sau nu, orizontală sau verticală) atât de către simplii membri ai organizației cât și de către lideri. La nivelul structurii organizației, distanța sau apropierea față de formele puterii pot fi regăsite în gradul de centralizare a autorității, a coordonării și luării deciziilor

(de exemplu, într-o organizație ai cărei lideri au grad ridicat de putere, subordonații au tendința de a accepta și accentua starea lor de subordonare și dependență față de conducere → distanță ierarhică mare și distanță mică față de conducere, sau

dimpotrivă, într-o organizație în care membrii se distanțează de formele puterii, managerii promovează o reducere a distanței ierarhice față de subordonați prin participarea la luarea deciziilor, fapt ce poate afecta performanțele muncii lor.

<b>Organizația cu apropiere mare față de formele puterii și distanță ierarhică mare</b>	<b>Organizația cu apropiere redusă față de formele puterii și distanță ierarhică mică</b>
❖ Ierarhia reflectă o inegalitate existențială.	❖ Ierarhia simbolizează o inegalitate a funcțiilor stabilită din comoditate.
❖ Subordonații sunt cei care acționează în funcție de instrucțiunile primite.	❖ Subordonații doresc să fie consultați.
❖ Șeful ideal este un autocrat binevoitor.	❖ Șeful ideal este un democrat cu numeroase aptitudini.

<sup>2</sup> Dana Victoria Savu – *Aspecte sociale ale managementului internațional*, București, Oscar Print, 1997, p. 105.

<sup>3</sup> În urma analizei datelor obținute prin intermediul a 116.000 chestionare, reunite într-o bancă de date.

<sup>4</sup> Intensitatea manifestării diferențelor a fost evaluată pe o scară valorică de circa 100 puncte, iar în funcție de informațiile obținute prin intermediul chestionarelor, fiecare țară a fost evaluată și încadrată pe o scară valorică.

Iulian Boldea, Dumitru-Mircea Buda (Editors)  
**CONVERGENT DISCOURSES. Exploring the Contexts of Communication**  
 Arhipelag XXI Press, Tîrgu Mureș, 2016. *Section: Social Sciences*  
 ISBN: 978-606-8624-17-4

**Cea mai mică distanță ierarhică** se înregistrează în țările bine dezvoltate (zona anglo-saxonă și cea scandinavă, în Austria, Danemarca, Irlanda, Noua Zeelandă, Norvegia, Finlanda, Marea Britanie, Australia, Suedia și Israel), caracterizată prin:

- ponderea puternică a participării;
- intense elemente de democrație;
- un grad scăzut al centralizării puterii și autocrației;
- utilizarea masivă a structurilor organizatorice orizontale și a proceselor decizionale de grup.

**Cea mai mare distanță ierarhică** este identificată în țările în curs de dezvoltare (Malaesia, Filipine, Panama, Guatemala, Venezuela, Mexic, India), caracterizată prin:

- utilizarea sistemelor de management excesiv de centralizate;
- inegalități importante în distribuirea bogăției sociale;
- utilizarea unor modalități de motivare care promovează marje foarte largi de variații ale salariilor și lipsa preocupărilor majore asupra consecințelor sociale implicate;
- starea de dependență față de nivelurile superioare ale ierarhiei, cu valori reduse ale spiritului antreprenorial, creativității și dinamismului social;
- sisteme de management cu pronunțat caracter paternalist.<sup>5</sup>

2. **individualismul și colectivismul** reprezintă gradul de integrare și raporturile dintre membrii organizației.

Într-o organizație colectivistă, membrii au tendința să interpreteze și să ia în considerare activitatea per ansamblu din perspectiva morală, exprimând o încredere vizibilă și loialitate completă față de organizație, creându-se astfel o relație puternică de responsabilitate între componenții structurii organizatorice și conducere. Membrii au tendința să creadă că organizația le aparține, rezultatele favorabile sau insuccesele fiind perceput ca personale.

În cadrul unei organizații individualiste, membrii organizației tratează relațiile organizaționale din punct de vedere personal, pe baza interesului propriu, cu un grad scăzut de atașament față de cultura organizațională, cu o slabă implicare pentru satisfacerea necesităților organizației, punând în prim plan propriile necesități și avantaje.

<b>Organizația colectivistă</b>	<b>Organizația individualistă</b>
❖ Există diferențe între valorile interne ale organizației (particularism).	❖ Universalism – norme bazate pe același valori, aplicate tuturor membrilor organizației.
❖ Excluderea tacită unor membrii ai organizației.	❖ Toți membrii sunt considerați resurse potențiale.
❖ Obligația de muncă este dominată de relația dintre membri organizației.	❖ Obligația de muncă domină relația dintre membrii organizației.
❖ Relația normală superior – subordonat, patron – salariat.	

<sup>5</sup> Ovidiu Nicolescu – *Management comparat. Uniunea Europeană, Japonia și S.U.A.*, Editura Economică, București, 1997, p. 284.

Iulian Boldea, Dumitru-Mircea Buda (Editors)  
**CONVERGENT DISCOURSES. Exploring the Contexts of Communication**  
 Arhipelag XXI Press, Tîrgu Mureș, 2016. Section: Social Sciences  
 ISBN: 978-606-8624-17-4

	❖ Relația superior – subordonat, patron – salariat, bazată pe interes.
--	--

3. **masculinitatea și feminitatea** – distribuția rolurilor între sexe reprezintă un alt aspect fundamental din punct de vedere al implicațiilor pe planul managementului. Valorile femeilor se modifică mai puțin în comparație cu valorile masculine, care diferă de la organizație la organizație, fiind fie extrem de revendicativi, performerii, dornici de a se afirma, sau fie altruști, modești, cooperanți. Astfel, G. Hofstede a denumit polul revendicativ drept „masculin” (accent pe subordonare, profit, succes, indiferență față de ceilalți), iar cel altruist – „feminin” (tot revendicativ și competitiv, însă modest, altruist, cooperant).

Masculin (concurență și contrazicere) vs. Feminin (armonie socială prin compromis)

Organizație cu raporturi feminine	Organizație cu raporturi masculine
❖ Nu se apreciază încrederea în sine.	❖ Se apreciază încrederea în sine.
❖ Subaprecierea valorii individuale.	❖ Nu se acceptă subaprecierea valorii individuale.
❖ Accentuarea calității vieții.	❖ Accentuarea calității carierei profesionale.
❖ Instinct și intuiție.	❖ Spirit decizional.

Conform analizei lui Hofstede, țara cu **cel mai ridicat grad de masculinitate** este Japonia (95 de puncte), alături de Germania, Elveția, Austria, Venezuela, Mexic, Italia, țări în care se acordă importanță elementelor generale, cu o pronunțată diviziune a muncii în cadrul organizațiilor, indivizii din conducerea organizațiilor pun accentul pe obținerea de rezultate, creându-se astfel legende și mituri cu caracter stimulantiv.

Suedia, Norvegia, Danemarca, Finlanda, Olanda, Costa Rica și Iugoslavia sunt țările unde se identifică **un grad ridicat de feminitate**, unde diviziunea muncii este pronunțată, punându-se accent atât în procesele de management cât și pe relațiile personale, utilizându-se valorile și normele de management de tip participativ și promovarea individului ce dovedește aptitudini și pregătire psiho-socială optimă.<sup>6</sup>

4. **tendința de a înlătura incertitudinea** reprezintă gradul de toleranță al organizației în fața incertitudinii și intoleranței. Evitarea incertitudinii la nivel managerial dorește a satisface necesitatea de structurare a activităților. În organizațiile ce evită riscul, stabilirea de reguli și reglementări ale muncii reprezintă modalități de combatere a riscului și incertitudinii, managementul organizației fiind orientat către planificarea și soluționarea unor scopuri fixe, bine precizate și concise, concentrându-se în același timp pe corectitudinea salariaților, precum și rolul și locul în organigrama organizației. Într-o organizație în care salariații sunt încurajați să accepte ambiguitatea, gradul de evitare al incertitudinii este redus, cu un slab accent pus pe organizare, planificare și control.

<b>Organizații cu o slabă tendință de înlăturare a incertitudinii</b>	<b>Organizații cu o tendință puternică de înlăturare a certitudinii</b>
---	---

<sup>6</sup>Ibidem, p. 287.

Iulian Boldea, Dumitru-Mircea Buda (Editors)  
**CONVERGENT DISCOURSES. Exploring the Contexts of Communication**  
 Arhipelag XXI Press, Tîrgu Mureș, 2016. *Section: Social Sciences*  
 ISBN: 978-606-8624-17-4

❖ Reglementările scrise sau orale primesc o reacție de respingere.	❖ Există o nevoie emoțională pentru reglementările scrise sau orale.
❖ Nu se pune accent pe normalizare și formalizare.	❖ Normalizarea și formalizarea sunt importante.

**Un grad ridicat de control al incertitudinii** este identificat în țările latine din Europa și America de Sud, din celelalte țări europene mediteraneene – Turcia, Grecia, Iugoslavia – Japonia, Coreea de Sud și Israel, caracteristic fiind faptul că membrii societății sunt educați în ideea de a învinge viitorul, acesta fiind perceput cu un grad ridicat de neliniște, nervozitate, emotivitate și agresivitate, încercându-se identificarea de soluții prin organizarea instituțională, planuri și sisteme de organizare ce pot să controleze incertitudinea viitorului.

În schimb, din țările cu **un grad redus de controlul incertitudinii** fac parte Danemarca, Suedia, Marea Britanie, Irlanda, Singapore, India, Malaezia, Jamaica, unde societatea acceptă prezentul fără condiționare, cu asumarea de riscuri personale, toleranță la diferite comportamente și tendința de a se simți în siguranță relativă.<sup>7</sup>

**5. orientarea pe termen lung sau scurt** – dimensiunea culturii organizaționale ce vizează virtutea, independent de adevăr, cu valorile de prevedere și perseverență – pe termen lung, alături de respectul tradiției, al obligațiilor sociale, protecția propriei persoane – valori asociate orientării pe termen scurt.

#### **Bibliografie selectivă:**

- Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan, Minkov, Michael – *Culturi și organizații. Softul mental. Cooperarea interculturală și importanța ei pentru supraviețuire*, București, Editura Humanitas, 2012.
- Iacob, Dumitru, Cismaru, Diana-Maria – *Organizația inteligentă*, București, Editura comunicare.ro, 2010.
- Mateescu, Veronica Maria – *Cultura organizațională*, Editura Fundației pentru Studii Europene Ideea Europeană, Cluj-Napoca, 2009.
- Nicolescu, Ovidiu – *Management comparat. Uniunea Europeană, Japonia și S.U.A.*, Editura Economică, București, 1997.
- Savu, Dana Victoria – *Aspecte sociale ale managementului internațional*, București, Oscar Print, 1997.

<sup>7</sup>Ibidem, p. 285.