

BRIEF DIACHRONIC EXCURSION INTO THE DEFINITION OF PARADIGMS: ORGANISATIONAL CLIMATE AND ORGANISATIONAL CULTURE

Sabin Siserman, PhD Candidate, Technical University of Cluj-Napoca

*“Paradigma schimbării
înseamnă o schimbare de paradigmă ?”
(Ioan Abrudan, Cultură managerială)*

Abstract: Research into organisational climate and culture, as complex social phenomena that exist in every organisation (regardless of its size, character and objective), may be accurate only as long as such an introspection pertains to the holistic spirit of a research, captures the chronological evolution of the concepts and groups them into different stages, and observes a certain structural rigour (in the sense that the results of the investigations provide answers to aggregation and disaggregation tests). Accuracy may also be obtained if one’s study is based on methods of investigation that ensure the establishment of typologies that are specific to the investigated phenomena.

The present research aims at making a brief excursion in time into the delineation, definition and use in management science of the paradigms “organisational climate” and “organisational culture”, in view of identifying the “specific differences” that are characteristic of business enterprises in difficulty.

Keywords: organisational culture, organisational climate, paradigm, social psychology, social climate, social atmosphere.

1. Considerații generale

Orice încercare de investigație științifică a unor evenimente sau fenomene fizice, economice sau sociale are o determinare temporală și presupune un efort de clasificare și schematizare a principiilor care asigură legăturile, respectiv opozițiile fundamentale manifeste în interiorul acestora. Investigația, astfel realizată, trebuie să conducă la o imagine de sistem corentă și probantă, care să facă posibilă elaborarea conceptelor de lucru, a procedurilor, și, implicit, o anumită ordonare (după anumite criterii) a elementelor definitorii domeniului investigat.

Scopul cercetării se identifică întotdeauna cu orientarea potențialilor beneficiari ai acesteia spre aspectele pragmatice ale domeniului investigat, în cazul de față spre înțelegerea resorturilor interne ce guvernează evoluția unor organizații umane, animate de diferite valori, obiective sau provocări.

Pe parcursul istoric¹, studiul celor două concepte - *climat organizațional* și *cultură organizațională* - a cunoscut o evoluție temporală graduală, cu o evidentă defazare în timp una față de cealaltă. Acest clivaj temporal, ce a dat prioritate studiului climatului organizațional față de studiul culturii organizaționale, se justifică prin evoluția rapidă a

¹ Etapele în dezvoltarea conceptelor aduse în discuție în prezenta comunicare respectă cronologia, așa cum aceasta apare menționată în diferitele surse bibliografice (A. Zelenschi, 2004, 2006, T. Constantin, 2008, N. Coroiu, 2011 etc.). Acestea fac referință la principalele momente evolutive ale paradigmelor *climat organizațional* și *cultură organizațională* pe plan internațional, cu precădere la cercetători din spațiul european și nord-american, citați în sursele consultate.

societății umane, odată cu declanșarea revoluției industriale și nevoia de înțelegere a legităților ce se manifestau deja, subiacent, în entitățile organizaționale din ce în ce mai interesate să prospere din punct de vedere economic.

Începând cu revoluția industrială, munca (a cărui scop se identifică cu crearea plus-valorii), devine pilonul central în jurul căruia sunt construite organizațiile. Produse ale acțiunii umane, organizațiile devin interesate de identificarea acelor stimuli sociali care, aplicați asupra indivizilor ce o compun, o pot ajuta la corijarea stărilor entropice din interiorul lor și de eficientizarea activității lor economice.

2. Scurt istoric al evoluției paradigmei „Climat organizațional”

2.1 Perioada preparadigmatică²

Această perioadă se întinde pe un interval de timp relativ lung - între anii 1880-1935 -, și are ca puncte de referință studiile de psihologie socială³ inițiate de M. Ringelmann, W. McDougall, E.A.Ross, F.H. Allport și N. Triplett. Studiile de psihologie socială, inițiate de cercetătorii din această perioadă abordează, în marea lor majoritate, comportamentul uman dintr-o perspectivă intraindividualistă, considerând psihologia socială un studiu științific al experienței și conduitei indivizilor în relația lor cu stimulii sociali. Tot acestei perioade îi este proprie abordarea psihologiei sociale și dintr-o perspectivă sociologică interindividualistă, vizând studiul interacțiunii sociale și al construcției sociale prin intermediul limbii, de această dată la scara comunităților și a organizațiilor.

În acest context socio-istoric, se conturează o nouă ramură a psihologiei sociale, cu o pregnantă trăsătură aplicativă, care își va propune să studieze omul și comportamentul său organizațional (omul în organizație). Psihologia socială devine astfel precursora psihologiei organizaționale, din care se vor desprinde, mai apoi, ca paradigme distincte, *climatul organizațional și cultura organizațională*.

2.2. În perioada 1935-1945, care poate fi considerată **perioada de conturare a paradigmei științifice**, cercetările incipiente referitoare la climatul organizațional debutează în fapt cu studiile lui Kurt Lewin și definesc pentru prima dată conceptul de „teorie a câmpului social”. În opinia lui Kurt Lewin, „câmpul social” este rezultatul interacțiunii dintre individ și mediu, această rezultată obiectivându-se în comportamentul individului (privit ca funcție psihosocială) a cărei decriptare își are rațiunea în necesitatea rezolvării problemelor sociale și organizaționale la un moment dat.

Studiile lui Lewin, Lippit și White introduc, începând cu 1939, în cercetarea psihologiei sociale noțiunile de „climat social” și „atmosferă socială”, fără a diferenția în mod categoric aceste două concepte. În consens, cei trei cercetători admit că liderul organizației, prin acțiunile sale manageriale, se face responsabil de crearea climatului

² În evoluția conceptului de psihologie socială, majoritatea cercetătorilor stabilesc mai multe etape de definire a conținutului și domeniului de aplicabilitate al acestuia. Pornind de la acest mod de etapizare, excursul în definirea paradigmei *climat și cultură organizaționale* poate să urmeze aceeași periodizare, în sensul stabilirii unei perioade *preparadigmatice* (de conturare a asumpțiilor de fond), apoi o perioadă mai îndelungată de *conturare a paradigmei științifice* (prin clarificarea conceptelor, procedurilor de investigație și a rezultatelor), urmată de perioada *paradigmatică* ce are la bază un mod global și sistematizat de a privi și de a aborda conceptele puse în discuție.

³ Vezi http://ro.wikipedia.org/wiki/Psihologie_social%C4%83.

organizațional, iar analiza acestui datum se poate realiza suficient de bine pe baza metodei observației, aplicată asupra organizațiilor.

Ca variabile semnificative ale climatului organizațional, Lippitt și White (v. T. Constantin 2008) propun spre analiză în cadrul observațiilor referitoare la climatul organizațional (ca metodă de cercetare) următorii parametri: cordialitatea relațiilor interumane, asumarea riscului, structura rolurilor, suportul, standardele, conflictele și responsabilitatea membrilor organizației. Procedurile de analiză întemeiate pe observația asupra modului în care membrii organizației receptează relațiile informale din grup și valorizează percepțiile și opiniile acestora, converg spre conturarea „personalității” organizației la un anumit moment existențial al acesteia sau într-o anumită fază a evoluției sale.

În general, în perioada de conturare a paradigmei, climatul organizațional era considerat a fi expresia setului de reguli instituite la nivelul organizației prin care se putea asigura acesteia coerență, coeziune și dinamică.

2.3. Perioada paradigmatică debutează postbelic. În această perioadă, analiza climatului organizațional primește o altă dimensiune, concentrându-se asupra aspectelor de detaliu ale conceptului. Cercetările asupra climatului organizațional sunt deci rafinate prin particularizarea elementelor definitorii al acestui concept. Astfel, L. Bélanger și J. Mercier (2006 :295-307) subliniază că M. Crozier, studiind fenomenul birocratic ca element esențial al climatului organizațional încă din anul 1964, ajunge la concluzia că niciodată un set de reguli instituit la nivelul unei organizații nu va putea acoperi întregul câmp de manifestare al intereselor și responsabilităților acesteia. M. Crozier atrage atenția că un număr prea mare de reguli poate conduce la apariția unor stări de nemulțumire și la apariția polilor de putere în cadrul organizației cu efect direct și imediat asupra armoniei organizaționale.

Morse și Reimer (1946, *apud* T. Constantin, 2008) subliniază că influența pe care o pot exercita unii membri ai organizației prin non-participare asupra variabilelor climatului organizațional poate conduce la o scădere a loialității, implicării, interesului și atitudinii pozitive față de munca celorlalți membri ai organizației.

R. Menton (1965) în lucrarea *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, abordând problematica climatului organizațional, într-o manieră oarecum asemănătoare celei aparținând lui M. Crozier, conchide că respectarea strictă a regulilor (acestea pierzându-și calitatea de simple repere) conduce aproape întotdeauna la reducerea marjei de libertate a membrilor organizației, fapt care se va obiectiva în alterarea semnificativă a climatului organizațional.

În lucrarea *The Human Organization* (1967), Rensis Likert (*apud* T. Constantin, *op. cit.*) propune folosirea unor scale pentru măsurarea dimensiunilor asociate climatului de muncă și în același timp conturează conținutul conceptului, făcând referire la rolul și efectele benefice ale unui climat armonios asupra cantității și calității muncii din organizație. Chiar dacă prin aplicarea acestor scale pentru măsurarea elementelor definitorii ale climatului organizațional se obține în fapt doar o sumă a percepțiilor membrilor colectivului asupra funcționării interne, observațiile lui Likert vor orienta în viitor cercetările în domeniu pe două direcții: una folosind metode calitative pentru climatul organizațional (măsurat de un observator extern), și alta folosind metode cantitative, vizând dominantele organizației (măsurate prin atitudinile angajaților acesteia).

Având în vedere că studiile referitoare la climatul organizațional aveau la bază percepțiile individuale ale membrilor organizației, iar concluziile se transferau asupra unui colectiv, apare ca obiectivă necesitatea introducerii în studiul climatului organizațional a termenilor de „climat psihologic”, atunci când observațiile se referă la indivizi, și „climat organizațional”, atunci când observațiile sunt conceptualizate la nivel de organizație. În consecință, rezultanta comportamentului și a politicilor membrilor de conducere a organizației (dar nu numai) se extrapolează la întreaga organizație, cu reflex imediat în acțiunile și deciziile manageriale.

E R. Lickert și J.G. Lickert (1976) (apud E. Păun, 1999) consideră (analizând climatul în organizațiile de învățământ) că starea de armonie existentă la nivelul de vârf al ierarhiei induce, prin contaminare, o stare de armonie și la nivelurile medii și bazale ale organizațiilor. Concluziile acestor studii pot fi aplicate însă tuturor tipurilor de organizații. Tipurile de climat organizațional descrise de cei doi cercetători se circumscriu în mare măsură stilurilor de conducere: *autocrat explorator*, *autocrat binevoitor*, *democratic-consultativ* și *democratic-participativ*.

Cercetătorii români (vezi C. Zamfir (coord., 1980) prezintă climatul socio-profesional generat de procesul decizional manifestat în contextul existenței unei ierarhii organizaționale și implicarea organelor colective de conducere pentru realizarea funcțiilor sociale ale organizației. Rezultatele acestor studii sunt în concordanță cu politica doctrinară specific perioadei socialiste, în sensul necesității creării unei emulații stimulative pentru performanță la nivelul întregii organizații și participarea la actul de management a tuturor membrilor, indiferent de nivelul palierele pe care aceștia se află. În virtutea acestor concluzii, starea de „sănătate a unei organizații - prin aceasta înțelegând funcționalitatea și dezvoltarea ei optimă - este determinată în mod direct de existența unui climat organizațional deschis, mobilizator, cooperant, non-agresiv și participativ.

Între anii 1987-1988 asistăm la o repunere în discuție a teoriei conform căreia climatul organizațional este obiectivarea la nivelul conștiinței individuale a setului de reguli dintr-o organizație (teorie specifică anilor 1964-1965). Concluziile cercetărilor din această perioadă converg spre ideea că deteriorarea climatului organizațional este în corelație directă cu rigiditatea delimitării sectoarelor de activitate și reglementarea exhaustivă a acțiunilor membrilor organizației. La fel de nocive pentru climatul organizațional este atât aplicarea *ad literam* a regulilor din entitatea respectivă, cât și existența unor structuri piramidale cu multe paliere decizionale, inadecvarea recompensărilor și aprecierile subiective.

La începutul anilor 90, problematica climatului organizațional începe să fie analizată prin prisma atitudinilor, sentimentelor și comportamentelor ce definesc viața într-o organizație, climatul organizațional fiind asimilat stării de spirit a personalului organizației. Legarea climatului organizațional de eficiența administrativă, de orientarea regulilor în organizație, de egalitarism, autoritate, implicare, orientare pe sarcină și sociabilitate, precum și punerea în discuție a noțiunilor de *ambiguitate și conflict*, *importanța și varietatea sarcinilor*, *provocarea locului de muncă*, *implicarea și suportul liderului*, *cooperarea în echipa de lucru*, *cordialitatea și prietenia*, *standardele organizației și spiritul profesional al membrilor acesteia*, constituie determinante ale perioadei respective. Aceste noi metode de abordare vor avea un impact major în definirea paradigmei climatului organizațional.

O. Nicolescu și I. Verboncu (1997:403) leagă climatul organizațional de cultura organizațională și de elementele economice și de conducere. Potrivit opiniei acestora, climatul organizațional „exprimă starea de spirit a personalului, ce tinde să prevaleze într-o anumită perioadă, reflectare atât a culturii organizaționale, cât și a evoluțiilor recente ale organizației, în special economice și manageriale”.

C. A. Huțu în lucrarea sa *Cultura organizațională și transfer de tehnologie* (1999), referindu-se la conținutul conceptului de „climat organizațional” apreciază că acesta „are o arie de întindere mult mai îngustă (față de cultura organizațională, n.a.), fiind parțial o funcție a reacției subiective a membrilor organizației la impactul culturii organizaționale și determinând modul cum un individ împărtășește principalele valori și credințe și participă la creația materială din cadrul sistemului” (*op. cit.* : 98).

Într-o încercare de sintetizare a rezultatelor cercetărilor asupra conceptului de climat social, E. Păun (1999:115) conchide că acest concept poate fi definit ca fiind „ambianța intelectuală și morală care domnește într-un grup, ansamblul percepțiilor colective și al stărilor emoționale existente în cadrul organizației”. Climatul social este considerat „o stare de psihologie colectivă, un fenomen de grup, o stare de contagiune colectivă care se obiectivează în ceea ce am putea numi ambianța umană internă a organizației”, acesta exprimând „stările generate de confruntarea dintre așteptările angajaților și condițiile de muncă și de viață oferite de organizație” (*id. ib.*).

F. Gratto (v. T. Constantin *op.cit.*), care adaugă în lucrările scrise de acesta în perioada 2001-2004 noi factori ce definesc climatul organizațional (obiectivați în special în aspectele legate de comunicare interpersonală, oportunități de dezvoltare personală, structură organizatorică și posibilitățile de promovare), revalorizează concepul de satisfacție. Satisfacția în muncă în accepțiunea acestuia, constă în posibilitatea accederii și implicării în actul de conducere, existența unor relații armonioase atât pe verticala, cât și pe orizontala organizațională, precum și recompensele reprezentând avantaje materiale ale membrilor organizației reflectate printr-o salarizare justă și posibilitatea de coparticipare la beneficii.

Climatul organizațional nu se poate manifesta decât într-un mediu organizațional, condiționat, la rândul său, de convergența în acest spațiu a mai multor factori: economici, sociali, politici, juridici, culturali, naturali etc. În lucrarea sa, *Organizații și comportament organizațional*, M. Vlăsceanu (2003:139) definește mediul organizațional ca fiind o sumă de „lucruri, persoane, condiții (resurse, constrângeri) sau influențe (culturale, politice, legislative) care interferează cu funcționarea sa”.

H. D. Pitariu și A. D. Budean (2007) apreciază (situându-se oarecum în concordanță cu cercetările legate de climatul organizațional din anii '70 sau cu cercetările lui Reichers și Schneider din anul 1990), referindu-se la climatul organizațional, că acesta reprezintă suma percepțiilor membrilor cu privire la aspectele formale și informale manifestate în organizație, referitoare la politici, practici și proceduri.

Ținând seama de instabilitatea climatului social într-un mediu organizațional, T. Constantin (2008), apreciază climatul social ca o „reflectare a reacțiilor individuale, formulate *ad-hoc*, față de politicile, procedurile sau deciziile organizaționale”. Conform acestuia, climatul social este asemeni unui iceberg, conceptual exprimând „ceea ce este vizibil în mediul organizațional”, adică „ceea ce iese la suprafață în reacțiile, evaluările sau opiniile dominante ale angajaților”.

Sub aspectul relevanței, elementele definitorii ale climatului organizațional sunt primele care surprind atât schimbările de mai mică importanță („incidente sau crize organizaționale), cât și cele „profunde”, generate de reorientări strategice ale managementului sau de constanța politicilor și practicilor organizaționale. Evaluările climatului organizațional, realizate de membrii organizației, se circumscriu criteriului „aici și acum, reprezentând un clișeu instantaneu al realităților din organizație. Acestea cunosc o dinamică deosebit de mare (chiar dacă sunt centrate pe valori de bază recunoscute de întreaga organizație), fiind deosebit de sensitive chiar și la mici modificări ale obligațiilor de muncă, a raporturilor ierarhice sau a procedurilor de lucru.

3. Scurt istoric al evoluției paradigmei „Cultură organizațională”

3.1. Perioada preparadigmatică a conceptului de „cultură organizațională începe cu a doua jumătate a celui de al șaselea deceniu al secolului trecut, prin studiile referitoare la instituționalizarea organizațiilor și încercările de definire a identității lor. În aceste studii, identitatea organizațiilor se definește ca fiind capacitatea acestora de a-și promova în exterior valorile recunoscute în interiorul colectivității.

Această abordare de minimă suficiență reprezintă, în fapt, germenele conceptului de *cultură organizațională*. Ph. Selznick (1957, apud A Zelenschi, 2004) observă că, atunci când „instituționalizarea este avansată, perspectivele diferite, mentalitățile și alte angajamente se unifică, colorând toate aspectele vieții organizaționale și oferă o integrare socială ce trece dincolo de coordonarea formală și comandă”.

Specificitatea perioadei preparadigmatice constă în utilizarea metaforelor în definirea culturii organizaționale. C. Geertz (1973:67) consideră că maximizarea integrității sociale într-o organizație (în condiția în care aserțiunea este doar parțial adevărată) poate fi asemănată cu „o caracatiță ale cărei tentaculele sunt pe larg separate și slab unite între ele la nivel nervos și cu ceea ce la o caracatiță înlocuiește creierul. Este o entitate viabilă, care nu poate fi învinsă într-un fel, deoarece reușește între timp să se rotească și să se protejeze”. Acest mod de definire a conceptului de cultură organizațională, prin analogie metaforică, va fi reluat și dezvoltat ulterior de Ch. Handy (1986) și de A. Beltran, M. Ruffat (1991).

3.2. Conturarea paradigmei „cultură organizațională”. Conceptul de *cultură organizațională* este un concept relativ nou. Studiile de specialitate în domeniu, în cvasiunanimitatea lor, cad de acord că acest concept a depășit faza amorfă, a început să se cristalizeze și să prindă consistență abia la începutul anilor '80 din secolul trecut. Percepția inițială referitoare la organizațiile existente, care aveau o anumită „personalitate” și cultivau un anumit set de valori care le individualizau în peisajul instituțional, a fost cea de „instituții sociale cu obiceiuri și tabuuri [...], instituții politice, autoritare și democratice, pacifiste și războinice, liberale și paternaliste”. Această observație făcută de A. Jay (cf. N. Coroiu, 2011) pune, în fapt, bazele conceptului de cultură organizațională și deschide calea abordării științifice a acestui concept. Privită prin prisma raporturilor de comunicare cu exteriorul organizației, Ouchi (1981, apud N. Coroiu, *op. cit.*) consideră cultura organizațională ca fiind „un set de simboluri, ceremonii și mituri ce comunică credințele și valorile de bază ale organizației membrilor săi”.

Subliniind importanța trecutului unei instituții în conturarea identității acesteia prin prezumții pozitive referitoare la anumite elemente ale organizației, transpuse apoi în stări

atitudinale, comportamentale, expectanțe și trăsături de moralitate ale membrilor organizației, A. Laurent (apud I. Popescu, 2011) opinează : „cultura unei organizații reflectă prezumțiile despre clienții, angajații, misiunea, 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”.

Studiind rolul fondatorilor unei organizații în crearea culturii organizaționale, E. Schein (apud V. Dolineanschi, 2008 :20-27) surprinde dimensiunea umană a organizației și caracterul ei coeziv în jurul unor valori care o ajută să se adapteze la mediul extern și intern. Organizația este văzută ca un angrenaj complex în care toți membrii organizației sunt implicați participativ printr-o acțiune sinergică orientată spre rezolvarea problemelor cu care aceasta se confruntă. Schein consideră cultura organizațională ca „fiind ansamblul de ipoteze fundamentale pe care un grup dat le-a inventat, descoperit sau constituit pentru a-și rezolva problemele de adaptare la mediul său și de integrare internă”.

3.3. Perioada paradigmatică. În anul 1985, E. Schein își rafinează definiția dată cu doi ani înainte conceptului de cultură organizațională, precizând că aceasta reprezintă „modalitatea prin care grupul de oameni își soluționează problemele de adaptare la mediul extern și de integrare internă prin intermediul procedeelelor, regulilor, legilor care s-au justificat în trecut și care sunt actuale în prezent [...] Membrii organizației nu se gândesc la esența acestor legi, ei de la bun început le consideră juste” (apud A. Zelenschi, N. Cheradi 2006:31-34). Valorile cultivate de organizație transcend nivelul valorilor individuale ale fiecărui membru al organizației, prin faptul că, deși acestea sunt acceptate fără rezerve, ele au în fapt o consistență, o stabilitate și o structuralitate care se susțin și se întrețin reciproc, independent de ingerințele oricărei personalități din interiorul sau exteriorul organizației.

Rezultatele cercetărilor anterioare în domeniul culturii organizaționale sunt fructificate de O. Nicolescu și I. Verboncu (1997:403) care sintetizează : „cultura organizațională rezidă în ansamblul 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”.

C.A. Huțu (1999:98) consideră cultura organizațională „un cod, un sistem logic de structurare a comportamentelor și semnificațiilor, care a trecut cu succes testul timpului și servește membrilor organizației ca ghid pentru adaptare și supraviețuire”.

Simultan cu definirea conceptului de cultură organizațională, cercetările în domeniu s-au axat și asupra stabilirii unor modele de cultură pornind de la elementele definitorii ale acestui concept.

În concluzie, putem afirma că, în context diacronic, cercetarea climatului și culturii organizaționale ca fenomene sociale complexe (manifeste în toate organizațiile, indiferent de dimensiunea, caracterul și scopul lor), conturează conținutul acestor două paradigme prin circumscrierea acțiunii în sine spiritului holistic de investigare și prin etapizarea, structurarea și dezvoltarea paradigelor în jurul unor metode de investigare care le-au asigurat identitate și substanță.

AKNOWLEDGEMENT: *This paper is supported by the Sectoral Operational Programme Human Resources Development POSDRU/159/1.5/S/137516 financed from the European Social Fund and by the Romanian Government.*

BIBLIOGRAFIE:

- Bélanger, L., Mercier, J., 2006, « Michel Crozier », in *Auteurs et textes classiques de l théorie des organisations*, Presses de l'Université Laval, Saint-Nicolas, Québec, pp. 295-307.
- Beltran A., Ruffat M., 1991, *Culture d'entreprise et histoire*, Paris: Editions d'Organisation.
- Constantin, T., 2008, „Analiza climatului organizațional”, în volumul *Psihologie organizațional managerială. Tendințe actuale* (coord. E. Avram și C. L.Cooper), Iași: Editura Polirom, pp. 171 – 196.
- Coroiu N., 2011, *Cultură și calitate*, disponibil online la <http://nicolaecoroiu.wblog.ro/files/2011/02/Cap101.pdf>, accesat în martie-aprilie 2014
- Dolineanschi, V., 2008, „Esență și istoric al conceptului de Cultură Organizațională”, in *Revista Economică. Revistă de teorie și practică economico-financiară*, nr. 1 (38)/2008, Sibiu Chișinău, pp. 20-27.
- Geertz, C., 1973, *The Interpretation of Cultures*, New York: Basic Books, disponibil online http://monoskop.org/images/5/54/Geertz_Clifford_The_Interpretation_of_Cultures_Selected_Essays.pdf accesat în aprilie 2014.
- Handy Ch. 1986, *L'Olympe des managers: culture d'entreprise et organisation*. - Paris: Editions d'Organisation.
- Huțu, C. A., 1999, *Cultura organizațională și transfer de tehnologie*, București: Ed Economica.
- Menton, R., 1965, *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris : Plon.
- Nicolescu O., Verboncu I., 1997, *Management*, București: Ed. Economica.
- Păun, E., 1999, *Școala – abordare sociopedagogică*, Iași: Editura Polirom.
- Pitariu, H. D., Budean, A., 2007, *Cultura organizațională. Modele și metode de intervenție*. Cluj-Napoca: Casa Editurii ASCR.
- Popescu, I., 2011, “Romanian Managers’ Opinion Regarding the Place and Role of the Organizational culture in the Sustainable Development Management”, in *Review of International Comparative Management* , pp. 444- 454.
- Vlăsceanu, M., 2003, *Organizații și comportament organizațional*, Iași :Editura Polirom.
- Zamfir, C., (coord.), 1980, *Dezvoltarea umană a întreprinderii*, București: Editura Academiei.
- Zelenschi, A., 2004, *Cultura organizațională și rolul ei în managementul modern* (teză de doctorat consultată online http://www.scribd.com/doc/53255593/15092486-Cultura_organizaional-i-rolul-ei-in-managementul-modern-Angela-Zelenschi).
- Zelenschi, A., Cheradi, N., 2006, „Influența culturii organizationale asupra adaptării profesionale a bibliotecarilor în Managementul resurselor electronice în bibliotecile din Moldova. a IV-a Conferință Internațională „Dezvoltarea durabilă a României și Republicii Moldova în context european și mondial” 21-23 septembrie 2006, Chișinău, pp. 31-34.