Cultura organizaţională, o paradigmă a secolului trecut, o realitate a zilelor noastre

LILIANA MOLDOVAN
Biblioteca Judeţeană Mureş

Introducere în atmosfera culturii organizaţionale

Infiltrarea termenului de cultură în mediul ştiinţelor organizaţionale este legată de dorinţa cercetătorilor din acest domeniu de a avea la îndemână un concept care să exprime, în mod evident, totalitatea prejudecăţilor, valorilor, normelor comportamentale şi ritualurilor dintr-o organizaţie. Cultura organizaţională contribuie la cunoaşterea ideologiei şi filosofiei organizaţiei, la înţelegerea modului în care poate fi ea structurată, administrată şi manipulată. Nu de puţine ori, cultura reţelei organizaţionale oferă explicaţii privind gradul de socializare a membrilor ei, dezvăluie mecanismele proceselor organizaţionale şi facilitează luarea deciziilor în vederea aplicării unui management adecvat - prin adoptarea celor mai eficiente strategii de promovare a noului şi dezvoltare organizaţională - astfel încât schimbarea să fie privită cu interes de toţi membrii sistemului organizaţional. O cultură organizaţională se moşteneşte, poate fi învăţată, şi se poate schimba până la cele mai mici detalii. Ea relevă modul în care organizaţia se percepe pe sine şi se raportează la celelalte organizaţii. Reflectă, într-o manieră cât se poate de clară, concepţia subordonaţilor despre raportul autoritate-putere. Odată formată, cultura organizaţională devine componentă activă a vieţii sociale şi profesionale dintr-o instituţie. Legile ei se aplică tuturor membrilor grupului. Intervin în modul în care aceştia îşi constituie sau îşi modifică opiniile şi atitudinile.

Cultura organizaţională are o influenţă puternică asupra tuturor componentelor dintr-o instituţie, indiferent dacă este vorba de instituţii publice administrative şi culturale sau organizaţii non-guvernamentale.

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Judeţeană Mureş
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

Fiecărei structuri organizaţionale îi corespunde o cultură proprie care acţionează la toate nivelurile şi care determină comportamentul colectiv al organizaţiei. Mai mult, îi influenţează performanţele, afectează imaginea colectivităţii respective.

Parcurgerea istoriei conceptuale a noţiunii de cultură organizaţională şi punerea în evidenţă a complexităţii acestui domeniu de cercetare trebuie să pornească de la câteva teze fundamentale referitoare la faptul că, în linii mari, cultura organizaţională desemnează totalitatea comportamentelor umane dintr-o organizaţie, la baza ei aflându-se norme şi valori comportamentale specifice. Obiect de studiu al psihologiei sociale, comportamentul organizaţional, a devenit, la sfârşitul secolului XX, o temă de cercetare atrăgătoare pentru specialiştii din domeniul ştiinţelor conducerii şi organizării.

Analiza comportamentului organizaţional a contribuit la apariţia unor teme de cercetare referitoare la:

- oameni şi felul în care aceştia acţionează şi interacţionează ca membri ai organizaţiei;
- organizaţii, ca structuri umane integratoare axate pe obligaţia îndeplinirii unor scopuri generale;
- management, ca administrator al resurselor umane.

Abordarea problemelor de psihologie comportamentală implică orientarea spre domeniul mai larg al culturii organizaţionale, care oferă explicaţii asupra acelor acţiuni umane din cadrul contextelor organizaţionale, care nu sunt ghidate de raţiuni economico-financiare, ci de constrângeri psihologice şi comportamentale. După cum observă Armenia Androniceanu, eficienţa proceselor manageriale se află sub directa influenţă a „*climatului organizaţional considerat ca un fenomen cheie în înţelegerea dinamicii microgrupurilor sociale*."[1]

[1] Armenia Androniceanu, ***Managementul schimbărilor: valorificarea potenţialului creativ al resurselor umane***, Bucureşti, Editura All, 1998, p. 98.

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Judeţeană Mureş
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

Înainte de a arunca o privire eseistică asupra rolului culturii într-o organizaţie, este necesară aducerea în prim plan a termenului de organizaţie. Pe scurt, organizaţiile sunt structuri sociale în cadrul cărora un individ se alătură membrilor unui grup în vederea îndeplinirii unor scopuri comune. Organizaţiile sunt concepute ca instrumente sociale fundamentale, inventate de oameni pentru a obţine performanţe şi pentru a răspunde unor nevoi sociale, economice sau culturale. Modelul standard de definire a oricărei organizaţii are la bază o serie de trăsături generale referitoare la:

- structura organizaţiei
- mărimea ei
- natura sarcinilor pe care le are de realizat
- legile interne de funcţionare
- categoriile de persoane care compun organizaţia
- cultura organizaţională

Primul factor de analiză îl reprezintă structura organizaţiei şi se referă la modul în care organizaţia îşi împarte sarcinile, stabileşte rolurile fiecăruia dintre membrii ei, realizează coordonarea activităţii în ansamblul ei. Din perspectiva managementului organizaţional, este recomandabil ca organizaţia să-şi proiecteze o structură care să fie utilă îndeplinirii scopurilor generale. Structura organizaţiei poate acţiona ca un puternic factor motivator, dacă se stabileşte un raport optim între sistemul de reguli dintr-o organizaţie şi mărimea ei. De pildă, în ipostaza unor organizaţii de mărime mare sau medie, unde se simte nevoia controlului, un sistem clar şi concis de reguli este, de cele mai multe ori, folositor. În alte cazuri, a companiilor mici, de exemplu, unde regulile sunt de la sine înţelese, un sistem aglomerat de reguli apare ca un factor negativ. Constrângerile pot conduce un randament scăzut în organizaţiile în care este nevoie de imaginaţie şi creativitate pentru realizarea obiectivelor.

Stabilirea exactă a rolului fiecărui angajat, este un alt factor motivator, dacă şi numai dacă, sarcinile sunt stabilite în funcţie de natura şi gradul de specializare al angajaţilor şi al colaboratorilor. Identificarea sarcinii,

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Județeană Mureș
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

conştientizarea importanţei acesteia în raport cu scopurile organizaţiei joacă un rol hotărâtor în procesul de implicare şi de automotivare a subalternilor.

Pe de altă parte, schimbarea climatului organizaţional şi introducerea autonomiei devin instrumente serioase de accelerare a performanţelor. În chip similar, cunoaşterea mecanismelor de funcţionare a organizaţiei şi popularizarea reglementărilor cu caracter standardizat, îi ajută pe angajaţi să îndeplinească sarcini concrete, repetabile, care presupun o anume specializare. Luând în calcul climatul organizaţional, se disting: companii cu climat centralizat şi companii cu caracter paternalist-democratic. Atunci când indivizii participă la procesele de luare a deciziilor, iar conducerea manifestă interes faţă de nevoile lor personale, climatul este democratic. Într-o organizaţie cu caracter centralizat, colectivul acceptă structura existentă şi nu consideră necesară participarea la stabilirea strategiilor de funcţionare şi de dezvoltare a organizaţiei de care aparţin.

La fel de importantă este politica firmei sau organizaţiei. De regulă, politica cuprinde toate elementele referitoare la stilul managerial, la strategia de menţinere a unui climat destins - prin diminuarea conflictelor - la adecvarea principiilor de conducere în funcţie de nevoile angajaţilor. Politica organizaţiei cuprinde modalităţile de întreţinere a vieţii organizaţionale, printr-un sistem echitabil de recompensare care, să sporească încrederea colectivităţii în abilităţile profesionale ale liderului şi în posibilităţile de realizare a misiunii organizaţiei. O mare parte din aceste elemente ţin de cultura organizaţională. Ele au un rol hotărâtor în formarea şi dezvoltarea sentimentului de apartenenţă la grup şi de constituire a echipei organizaţionale.

În sens restrâns, cultura organizaţională se referă la un anumit comportament organizaţional. Perpetuarea aceluiaşi comportament de grup generează o atitudine psihică stabilă, generală pentru toţi membrii organizaţiei. „*Cu cât trăim mai mult într-o cultură dată, cu cât cultura este mai veche, cu atât ea va influenţa percepţiile, gândurile şi trăirile membrilor organizaţiei*."[2]

[2] ***Ibidem***, p. 96.

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Judeţeană Mureş
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

Extinzând perspectiva, observăm că prin noţiunea de cultură organizaţională sunt desemnate, pe lângă comportamentele indivizilor, normele, credinţele şi prejudecăţile grupului de care aparţin. Cultura organizaţională pune accentul pe latura umană a managementului şi tratează organizaţia ca un sistem complex de structuri, sisteme şi raporturi umane. „*Mesajul transmis de abordarea culturală a organizaţiilor este că în spatele acestor structuri se află un întreg univers de semnificaţii şi interpretări ce orientează acţiunile şi relaţiile dintre oameni*."[3]

În literatura de specialitate se vorbeşte despre o cultură normativă sau imperativă şi una axiologică sau democratică. O cultură democratică are un caracter participativ. În cadrul ştiinţelor conducerii şi organizării sintagma culturii organizaţionale este folosită, în special în perioada ultimelor decenii, pentru a desemna acele structuri organizaţionale fundamentate pe principii participative. În societăţile în care autoritatea liderului este primordială, dominante sunt conformismul şi imperativele liderului, iar această situaţie este specifică marilor companii de pe piaţa românească de capital. Acolo, unde atitudinea liderului este democratică, cultura normativă devine cultură participativă. Cultura de participare se impune prin dinamism şi presupune implicare în procesele conducerii şi organizării.

Succesul paradigmei culturii organizaţionale democratice derivă din faptul că eludează diferenţele esenţiale dintre nivelul decizional şi nivelul executiv al unei organizaţii şi conferă executivului anumite responsabilităţi şi libertăţi în luarea deciziilor. Dacă într-o organizaţie există conexiune decizională şi există comunicare, dacă sunt respectate condiţiile participării membrilor grupului la procesul stabilirii şi îndeplinirii obiectivelor, atunci în acea instituţie se creează premisele implementării principiilor culturii organizaţionale. Normele culturii organizaţionale conduc spre forme de conducere descentralizate, spre perceperea democratică a ideii de putere şi autoritate.

---

[3] Mihaela Vlăsceanu, ***Organizaţiile şi cultura organizării***, Bucureşti, Editura Trei, 2002, p. 50.

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Județeană Mureș
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

Analiza puterii din perspectiva teoriei managementului organizaţional trimite spre unele referinţe de ordin teoretic, referinţe care întăresc ideea de organizaţie definită ca principală structură prin care se manifestă puterea. Dacă organizaţia este spaţiul în care se manifestă puterea, cultura organizaţională creează mediul psihosocial necesar exercitării ei. Sub aspect teoretic, această concluzie poate fi analizată din două perspective: (1) structuralistă, (2) cratologică. Potrivit abordării structuralist-funcţionaliste, organizaţia este un sistem cu structură formată dintr-un grup de oameni conştient organizaţi în scopul atingerii unor obiective bine delimitate. Din perspectivă procesuală, organizaţia este spaţiul de manifestare a puterii, organizaţia fiind desemnată ca putere organizaţională. Pentru teoria structuralist-funcţionalistă, organizaţia se identifică cu o structură, un grup, un sistem. Constituirea organizaţiei are un caracter necesar - legat de îndeplinirea obiectivelor - se bazează pe o structură de autoritate-putere şi funcţionează ca sistem de funcţii şi activităţi specifice concentrate în jurul unor finalităţi comune.

Odată cu implicarea factorului autoritate-putere apar centrele de decizie care controlează întreaga activitate a organizaţiei, stabilesc sancţiunile şi acordă recompensele.

Organizaţiile valorifică întotdeauna resursele cratologice ale grupului: autoritatea, recunoaşterea din partea membrilor grupului, atitudinile imperative şi capacitatea de influenţare. Factorul autoritate-putere joacă un rol hotărâtor în determinarea tacticilor şi tehnicilor de organizare. Liderul utilizează puterea în scopul influenţării şi mobilizării subalternilor. Tacticile lui manageriale au întotdeauna o finalitate practică referitoare la gestionarea eficientă a resurselor în scopul îndepliniri obiectivelor. Creşterea performanţelor profesionale specifice subalternilor este dependentă de gradul de recunoaştere a autorităţii liderului şi de nivelul de acceptare şi însuşire a politicii organizaţionale formulată de persoana cu rol decizional. Încercarea de a-i determina pe angajaţi să gândească şi să acţioneze într-un mod compatibil cu interesele comune şi scopurile fundamentale ale grupului de care aparţin se află sub influenţa mai multor elemente. Astfel, capacitatea liderului de a folosi atributele puterii depinde de:

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Judeţeană Mureş
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

- elaborarea unei politici manageriale eficiente;
- aplicarea unor tactici de menţinere a influenţei şi autorităţii;
- capacitatea de a prevedea viitorul organizaţiei;
- voinţa de a participa la „faptele de viaţă" ale organizaţiei prin: menţinerea coeziunii grupului şi dezvoltarea raporturilor interumane, orientarea spre oameni, prin intenţia de a motiva deciziile luate şi dorinţa de a-i consulta pe subalterni;
- menţinerea unui bun echilibru între sistemul formelor de autoritate coercitive şi puterea compensatorie.

Sub presiunea acestor factori se modelează stilul de conducere, care este strict determinat de personalitatea liderului. Sursele puterii se regăsesc în interiorul persoanei care conduce, în profilul psihologic al acestuia, dar şi în afara persoanei, prin impunerea unor forme diferite ale puterii organizaţionale. La nivel personal, liderul se remarcă prin însuşiri psiho-fiziologice, abilităţi şi competenţe prin care se detaşează de restul grupului ajungând în fruntea acestuia.

O problemă frecvent invocată de specialiştii din domeniul filosofiei şi sociologiei puterii priveşte eficienţa actelor de conducere şi se reduce la întrebarea: care din formele de autoritate este mai eficientă, cea normativă sau cea permisivă, conducerea centralizată sau metodologia conducerii democratice?[4]

Din perspectiva culturii organizaţionale, răspunsurile la aceste chestiuni se găsesc în teoriile elaborate de diverşi specialişti din domeniul managementului organizaţional şi cultural. Paradigma la care mă refer (paradigma culturii organizaţionale) porneşte de la ipoteza conform căreia se pot obţine performanţe relevante prin dezvoltarea perspectivei relaţionale şi umane a managementului. Colaborarea profesională reprezintă o coordonată esenţială a managementului performant. Siguranţa şi stabilitatea la locul de muncă, dezvoltarea personalului în sensul practicării unor relaţii deschise

[4] A se vedea *********Managementul performant al resurselor umane*, Târgu-Mureş, Editura EFI-ROM, 2001, p. 247.

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Județeană Mureș
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

între toate nivelurile ierarhice, sunt condiţii de eficientizare a activităţii organizaţiei.

Înţelegerea mecanismelor de manifestare a puterii organizaţionale, face posibilă studierea managementului culturii organizaţionale din mai multe unghiuri de vedere:

- ca ansamblu de relaţii constituite în cadrul organizaţiei;
- ca sistem de luare a deciziilor;
- ca metodologie de fixare a obiectivelor şi sarcinilor;
- ca sistem de control şi evaluare a rezultatelor.

Altfel spus, munca în organizaţie începe cu fixarea obiectivelor, urmează exploatarea resurselor şi înţelegerea situaţiei existente, se iau deciziile de fixare a sarcinilor, se trece la implementarea planurilor de acţiune. Procesul se încheie cu observarea rezultatelor obţinute şi aprecierea activităţii desfăşurate.

Cultura organizaţională priveşte segmentul managerial în care se îmbină arta conducerii cu psihologia. Psihosociologia defineşte organizaţia ca o microsocietate independentă, ce funcţionează după reguli sociale şi profesionale specifice. Ea pune în discuţie problema regulilor promovate la nivelul culturii organizaţionale. Aceste reguli îşi au sorgintea în modul de a gândi şi de a acţiona al membrilor organizaţiei. În funcţie de sistemele de gândire, de normele şi valorile create sau moştenite de colectivitatea respectivă, fiecare organizaţie îşi dezvoltă o cultură organizaţională unică. Întemeiată pe aceste baze, organizaţia conferă membrilor ei o anume identitate organizaţională, care generează, la rândul ei, un comportament specific necesar realizării scopurilor comune ale organizaţiei. Scopurile generale ale grupului de muncă au un rol important în întărirea coeziunii grupului şi conferă sens activităţilor în care sunt implicaţi. Organizaţiile care intră în topul celor mai performante instituţii îşi creează, în general, o cultură proprie, adaptabilă, o cultură împărtăşită de toţi membrii ei şi se orientată, bineînţeles, spre oferirea unor servicii de calitate.

Conform celor mai recente analize privind dimensiunile culturale ale unei organizaţii s-a demonstrat că, pe lângă valorile clasice, care definesc

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Judeţeană Mureş
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

cultura organizaţională, pot fi identificaţi factori determinatori ai comportamentului organizaţional. În acest sens, prezintă interes concluzia autorilor studiilor cuprinse în volumul ***Managementul performant al resurselor umane***.[5] Specialiştii români încearcă să facă o sinteză a caracteristicilor sistemului cultural organizaţional românesc pornind de la următorii factori:

1) distanţa faţă de putere;
2) raportul individualism-colectivism;
3) caracterul "feminin" sau "masculin" al societăţilor;
4) evitarea incertitudinii şi modul de tratare a conflictelor;
5) orientarea pe termen lung sau pe termen scurt.

(1) Nu trebuie să ne surprindă faptul că analizele specialiştilor români conduc spre concluzia că, în societatea românească, cultura organizaţională este încă serios influenţată de perimatele modele comuniste, bazate pe înclinaţia colectivităţilor româneşti de a accepta tirania puterii. Există, la noi, tendinţa de a reinventa mitul puterii şi de a supradimensiona importanţa raporturilor ierarhice. O cultură organizaţională democratică va diminua distanţa dintre subalterni şi deţinătorii puterii, prin demitologizarea unor idei de genul:

- inegalităţile dintre subordonaţi şi conducere sunt „de aşteptat şi de dorit;"
- centralizarea şi privilegiile puterii sunt fireşti;
- apariţia unor conflicte între diversele niveluri ierarhice este inevitabilă.

(2) Inegalităţile dintre oameni nu trebuie exagerate, după cum, nu trebuie alocată o prea mare încredere tendinţelor individualiste. Concepţiile occidentale promovate de teoreticienii ştiinţelor organizării şi conducerii iau în serios dimensiunea colectivistă specifică sistemelor organizatorice care promovează o cultură organizaţională performantă. În instituţiile în care se pune accentul pe apartenenţa la grup apare colectivismul, referitor la faptul că membrii organizaţiei se concentrează în direcţia satisfacerii nevoilor

[5] ***Ibidem***, p. 88.

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Judeţeană Mureş
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

organizaţiei şi nu a intereselor personale. Politica structurilor organizaţionale moderne sacrifică nevoia de succes a fiecărui individ în favoarea succesului general al organizaţiei. Se naşte o politică managerială profund morală, care solicită loialitate din partea membrilor organizaţiei şi încredere în succesul eforturilor colective. Un rol hotărâtor în această situaţie revine conştiinţei apartenenţei la grup. Conştiinţa de grup reorientează angajaţii: îi îndepărtează de interesele individuale, spre cele colective, de la obiectivele particulare, spre cele generale. Dezvoltarea conştiinţei apartenenţei la colectivitate contribuie în mod decisiv la întărirea coeziunii grupului, după cum, reducerea distanţei dintre conducători şi conduşi conferă relaţiei manager-subordonat un caracter uman, cu obligaţii din partea ambelor părţi.

(3) În egală măsură, românii, deşi nu mai doresc manageri autoritari, dezvoltă culturi organizaţionale cu caracteristici prioritar masculine şi nu feminine. În spaţiul organizaţiilor româneşti predomină trăsătura masculinităţii. Conceptul de masculinitate este definitoriu pentru marile companii din spaţiul economico-financiar, unde funcţionează modelul şefului autoritar. În ultimul timp, managerii au înţeles că, indiferent de domeniu, „capitalul uman" este cel mai important, iar succesul depinde de cultivarea unor relaţii interpersonale calde, armonioase, dominate de „feminitate." Deocamdată, practica socială confirmă valabilitatea prejudecăţii că femeile sunt potrivite pentru funcţii de conducere în cadrul organizaţiilor culturale, a organizaţiilor din domeniul administrativ şi medical. Constatăm, însă, că situaţia se schimbă cu fiecare zi: practicile discriminatorii dispar, iar apartenenţa la sexul masculin nu mai este un criteriu de obţinere a funcţiilor de conducere.

(4) Putem face o comparaţie între diferitele culturi organizaţionale şi din perspectiva capacităţilor liderului de a diminua conflictele. Identificarea situaţiilor conflictuale, cu efecte grave asupra relaţiilor interpersonale, şi preocupările pentru găsirea unor modalităţi de rezolvare a lor, duce la evitarea situaţiilor incerte. Evitarea incertitudinii se poate asigura prin elaborarea şi implementarea, la nivelul organizaţiei, a unui sistem de reguli profesionale şi a unui cod etic specific instituţiei respective. Codurile etice sunt instrumente eficiente, necesare pentru a obliga personalul să aibă un

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Judeţeană Mureş
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

comportament adecvat. Preocupările manageriale legate de etica organizaţiilor conferă stabilitate raporturilor interpersonale. Ele nu au rolul de a accentua rezistenţa la schimbare şi în nici un caz nu trebuie să diminueze gradul de toleranţă al grupului faţă de atitudinile mai puţin convenţionale şi faţă de încercările inovatoare. Dimpotrivă, trebuie să consolideze sentimentele de înţelegere faţă de noii veniţi. Membrii unei culturi, în care noii sosiţi se integrează cu uşurinţă, manifestă încredere în schimbare şi dezvoltă capacităţi adaptative. Într-un sistem închis, unde noii angajaţi se pot adapta cu greu, unde indivizii sunt secretoşi şi canalele de comunicare nu au un caracter democratic, membrii organizaţiei au rezultate mai puţin spectaculoase, deoarece predomină individualismul care ocultează interesele de grup.

(5) Cultura organizaţională este puternic influenţată de strategiile de acţiune, pe termen lung, sau pe termen scurt adoptate de organizaţie. Liderul trebuie să se adapteze contextului concurenţial, specific economiei de piaţă, şi să opteze în favoarea strategiilor pe termen lung. Planurile pe termen lung sunt specifice societăţilor deschise, care agreează schimbarea şi nu sunt preocupate de obţinerea rapidă a rezultatelor. Concentrate pe rezultatele imediate, sistemele închise, des întâlnite în societatea românească, au tendinţa să-şi fixeze obiective timide, uşor de atins, semn că există încă nesiguranţă şi neîncredere.

Iniţiatorii paradigmei culturii organizaţionale au scos în evidenţă faptul că teoriile referitoare la principiile constituirii culturilor organizaţionale au un rol orientativ aplicându-se în chip diferenţiat de la o ţară la alta, de la o societate la alta. Interesantă se dovedeşte, în acest context, opinia psihologului Alin Gavreliuc, publicată într-un articol din ***Curierul Naţional***[6]. Profesor la Universitatea de Vest din Timişoara, Alin Gavreliuc este de părere că: „*Românul preferă distanţa mare în raport cu şeful*." O cultură organizaţională bazată pe rezistenţa faţă de putere poate fi, însă, schimbată prin eforturile repetate ale liderilor de a se apropia de angajaţi şi de a-i implica în activităţi care să întărească echipa. Pe de altă parte, în ciuda

[6] A se vedea motorul de căutare: http: www.wallstreat.ro. 10.09.2006

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Judeţeană Mureş
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

dependenţei exagerate faţă de deciziile şefilor, lucrătorii români nu au încredere în directorii companiilor în care sunt angajaţi. Potrivit unui studiu comparativ, realizat anul trecut de o firmă de sondare a opiniei publice,[7] 50 % din români nu au încredere în manageri. În mod surprinzător, germanii şi polonezii sunt mai pesimişti cca. 80% din angajaţi fiind suspicioşi în privinţa şefilor. Din acelaşi studiu reiese că, în rândul populaţiei est-europene, conducătorii bisericii şi ai armatei se bucură de o mai mare încredere, rata încrederii ajungând până la 80%.

Bineînţeles, în nici un studiu, în nici un tratat, nu vom găsi, reţete ale managementului de succes, după cum nici arhitectura spaţiului culturii organizaţionale nu poate fi determinată cu exactitate pe baza legilor teoretice. Teoriile contribuie la identificarea tipurilor de culturi organizaţionale întâlnite într-o firmă sau alta. Întrucât, la baza oricărei organizaţii, se află o anume cultură organizaţională, cunoaşterea trăsăturilor ei esenţiale devine, în mâna managerilor, o cheie importantă a drumului spre succes.

Principalele teorii ale culturii organizaţionale

Începând cu cea de a doua jumătate a secolului trecut, R. Peters şi T. Waterman au contribuit enorm la răspândirea mitului culturii organizaţionale observând că există o strânsă legătură între performanţele obţinute de membrii organizaţiei şi dimensiunea culturii organizaţionale dintr-o anumită instituţie. Herbert Simon a continuat să exploreze necunoscutul domeniu al culturii organizaţionale şi a studiat problema rolului factorilor afectivi în cadrul proceselor de luare a deciziilor şi de îndeplinire a sarcinilor. Teoria lui conferă suport ideii că stilul de conducere al liderului şi cultura organizaţională se află în într-o relaţie dialectică. Pe baza acestui fundament teoretic au apărut o serie de paradigme privind noua artă a conducerii şi organizării. Dintre acestea menţionez:

- teoria comportamentală
- teoria contingenţei
- teoria influenţei mutuale

[7] Este vorba despre GfK Romania.

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Judeţeană Mureş
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

- teoria Path-Goal
- teoria lui Vroom-Jetton

Teoria comportamentală

E. A. Fleishman şi E. F. Harris se numără printre primii cercetători care au căutat să dezvăluie câte ceva despre esenţa comportamentului liderilor. Prin intermediul unei analize factoriale, cei doi psihosociologi au scos la iveală faptul că la baza modului de a fi al liderilor stau anumite trăsături ca: dominarea, evaluarea şi comunicarea. Studiile de pionierat în domeniul psihologiei manageriale, iniţiate în 1962, au fost continuate de C. A. Schriesheim şi J. H. Reity. După 20 de ani, aceştia şi-au centralizat interesul asupra a două dimensiuni esenţiale ale leadershipului, luând în considerare doi factori în funcţie de care variază comportamentul conducătorilor. Prima dimensiune (dominarea), crede J. H. Reitz, este specifică liderilor concentraţi pe îndeplinirea sarcinilor, a doua (comunicarea) îi vizează pe conducătorii interesaţi în dezvoltarea relaţiilor umane. Dacă stilul de conducere al managerilor centraţi pe îndeplinirea obiectivelor este închis şi rigid, maniera de conducere a liderilor orientaţi în direcţia perfecţionării resurselor umane este deschisă, personală, performantă.

Dezvoltarea managementului relaţiilor umane contribuie la cunoaşterea şi perfecţionarea culturii organizaţionale. În perioada actuală, concentrarea liderilor asupra îmbunătăţirii performanţelor tehnice ale firmei pierde tot mai mult teren în favoarea preocupărilor de sporire a calităţii relaţiilor profesionale şi umane stabilite între membrii organizaţiei.

Teoria contingenţei

Modelul teoriei comportamentale a fost preluat de Fiedler, care a dezvoltat, pe această bază, paradigma contingenţei. În linii mari, teoria lui Fiedler postulează ideea că eficienţa actelor de conducere se află în strânsă dependenţă cu mediul de acţiune al liderilor, respectiv cu cultura organizaţională a instituţiei. Este esenţial, pentru un lider, să intuiască dimensiunile şi specificul culturii organizaţionale, să se adapteze la situaţiile generate de relaţiile de subordonare dintre liderii şi membrii organizaţiei, să

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Județeană Mureș
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

se orienteze în funcţie de situaţiile determinate de structura sarcinilor şi de raporturile afectiv-emoţionale dintre conducători şi conduşi. S-a dovedit că gradul de putere şi autoritate al liderului depinde de atitudinea pozitivă sau negativă a grupului faţă de conducere. În aceste condiţii, poziţia liderului este durabilă, dacă şi numai dacă, sarcina este bine structurată şi eficient planificată, iar relaţia cu subalternii este apropiată şi bazată pe sistemul recompenselor. Smaranda Tudor, semnatara studiului ***Stiluri de conducere în activitate*** recomandă ca, abilităţile de conducere să fie exploatate în aşa fel, încât să nu existe diferenţe semnificative între „*trăsăturile comportamentale focalizate pe îndeplinirea sarcinii şi cele centrate pe realizarea unui climat socio-afectiv pozitiv*."[8] Numai într-un context nefavorabil, relaţiile cu subalternii sunt şubrede, sarcina este slab dimensionată, iar poziţia liderului este instabilă. În concluzie, atitudinea liderului, care poate fi perceput fie ca coechipier, fie ca dictator, influenţează în mare măsură eficienţa actelor de conducere şi contribuie la modelarea culturii organizaţionale.

Managerul, care îşi stabileşte comportamentul în funcţie de principiile şi valorile culturii organizaţiei pe care o conduce, poate contribui la ridicarea nivelului motivaţional al echipei. La rândul său, fiecare conducător vine cu propriul set de valori şi idealuri pe care trebuie să le transpună, în funcţie de condiţiile existente, în planuri relevante şi coerente. Angajaţii aşteaptă coerenţă şi claritate oferind, în schimb, implicare şi dedicare. Tot mai mulţi manageri descoperă că relaţiile de la locul de muncă trebuie să se formeze într-o atmosferă de încredere, continuitate şi comunicare performantă. Totodată, proiectarea unor planuri de dezvoltare consistente susţinute de un set strict de reguli şi proceduri îi ajută pe lideri să obţină ceea ce şi-au propus şi să-şi formeze colaboratori dedicaţi. O îmbunătăţire a dedicării angajaţilor la locul de muncă influenţează creşterea profiturilor şi dezvoltarea calităţii serviciilor. Fred E. Fiedler a impus o metodă de analiză a formelor de

[8] Smaranda Tudor, ***Stiluri de conducere în activitate***, în ***Studii şi sinteze de psihologie contemporană***, Bucureşti, Editura Academiei Române, 2002, p. 208.

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Judeţeană Mureş
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

conducere eficiente în funcţie de stilul de conducere al managerului. Referindu-se la stilurile de organizare şi coordonare, profesorul Fiedler a întocmit un sistem de clasificare care separă stilul de conducere axat pe sarcini, de modalităţile de conducere centrate pe relaţii. Cele două tipuri de conducere şi administrare devin cu atât mai valoroase cu cât se adaptează mai bine la cerinţele culturii organizaţionale. Din această perspectivă, stilul de conducere bazat pe sarcini dă roade mai ales în situaţia unor sisteme organizaţionale închise, cu o structură rigidă şi obiective bine stabilite. Dimpotrivă conducerea bazată pe relaţii se dezvoltă mai ales în situaţia unor organizaţii cu caracter deschis şi un grad ridicat de adaptabilitate.

Teoria Path-Goal

Această teorie, apărută la începutul anilor 70, încearcă să clarifice unele probleme ale managementului motivaţional. Autorii ei pleacă de la premisa că managerii au datoria să-şi motiveze angajaţii şi să-i determine să lucreze în folosul organizaţiei. Motivarea este un proces bazat pe cunoaşterea de către lider a caracteristicilor comportamentale ale membrilor organizaţiei şi pe aplicarea unor mijloace eficiente de satisfacere a nevoilor angajaţilor. Sub spectrul managementului motivaţional, „*un lider trebuie să fie capabil de a manifesta patru stiluri diferite de comportament: leadership directiv, leadership suportiv, leadership participativ şi leadeship orientat pe dezvoltare*."[9]

Atitudinea liderului şi comportamentul angajaţilor se află în raport direct proporţional, în sensul că schimbările înregistrate la nivelul leadeshipului se reflectă în comportamentul angajaţilor. Repet, majoritatea angajaţilor preferă liderii cu atitudine participativă, liderii interesaţi în formarea şi dezvoltarea raporturilor de comunicare. Pentru a se apropia de angajaţi managerul ar trebui să fie pentru aceştia un fel de „mentor" care să-i îndrume, să-i motiveze, să le stimuleze creativitatea transformându-i în membri dedicaţi ai organizaţiei. Psihologii demonstrează că angajaţii care se simt utili vin cu plăcere la muncă, iar dacă lucrează într-o atmosferă stabilă,

[9] ***Ibidem***, p. 202.

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Judeţeană Mureş
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

de cordialitate, sunt capabili de mari performanţe. Performanţa este un derivat al competenţei angajaţilor, ea se leagă de nivelul de pregătire şi de experienţa angajaţilor dar şi de coeficientul de creativitate şi gradul dedicării lor la locul de muncă. Pornind de la consideraţiile potrivit cărora succesul într-o organizaţie este influenţat de comportamentul membrilor ei a fost conturat, de curând, portretul angajatului dedicat[10]stabilindu-se că angajaţii fideli sunt aceia care:

- sunt motivaţi să se implice în activitatea organizaţiei;
- ştiu care este rolul lor în sectorul care lucrează şi cum contribuie propriul departament la realizarea obiectivelor firmei;
- sunt mândri că fac parte din organizaţie deoarece postul respectiv le oferă satisfacţii profesionale şi personale.

Studiul continuă cu constatarea că numai unul din şapte angajaţi este complet dedicat companiei care l-a angajat. Situaţia este destul de îngrijorătoare dacă adăugăm că uneori cultura organizaţională şi comportamentul liderilor pot interveni ca factori descurajanţi.

Teoria influenţei mutuale

Teoria influenţei mutuale a deschis noi orizonturi de cercetare în privinţa managementului resurselor umane. Adepţii ei cred că, în interiorul organizaţiei, liderii şi subordonaţii se află într-o relaţie de influenţare reciprocă. Ideea a jucat un rol important în apariţia teoriei mijloc-scop care stabileşte că liderii pot influenţa cu atât mai mult comportamentul angajaţilor, cu cât puterea lor este mai mare. Rolul principal revine, desigur, managerului care îi evaluează pe membrii echipei după criterii de competenţă şi abilitate şi îi împarte în două clase: membri „in-group" şi membri „out-grup." Luând în considerare explicaţiile Smarandei Tudor, autoarea studiului ***Stiluri de conducere în activitate***, din rândul membrilor „in-group" fac parte subordonaţii care îşi asumă responsabilităţi şi dobândesc, în schimb suport din partea liderului. Membrii „out-group" se concentrează în direcţia îndeplinirii unor activităţi de rutină şi, prin urmare, stabilesc cu liderul relaţii

[10] A se vedea: http: www.businessmagazin.ro/articole -27.07.2006

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Judeţeană Mureş
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

firești, formale.[11] O variantă a acestei teorii, purtând numele de teoria eficienței mutuale, a fost elaborată de Vecchio în 1982. Teza pe care o formulează este construită pe ideea că atributul influenței reciproce dintre lider și angajați nu se aplică doar la nivelul culturii organizaționale (a liderului și a angajaților) ci și, în domeniul eficienței activității. Dinamica relațiilor lider-subordonați are un caracter dialectic în sensul că maniera de conducere a managerului se răsfrânge asupra atitudinilor și comportamentelor angajaților iar aceștia din urmă influențează, maniera de organizare și conducere a instituției. Noua artă a conducerii solicită prezența eficientă atât a liderului, cât și a subordonaților.

Teoria lui Vroom-Jetton

Lecția de management pe care o susțin Vroom și Jetton are ca punct de plecare procesul decizional și relevă trei stiluri de luare a deciziilor:

- autocratic
- consultativ
- de grup

Clasificarea strategiilor de conducere pe criteriul procedurilor decizionale are un caracter limitat deoarece se referă la un singur aspect al artei conducerii și organizării și are un caracter variabil depinzând de tipul deciziei, durata luării deciziei, acceptarea soluției de către subalterni. Spre deosebire de Fiedler, Vroom acceptă ideea că un lider eficient poate să fie când autoritar, când participativ în funcție de situațiile concrete și de natura deciziilor pe care trebuie să le formuleze. „*Modelul, lui Vroom, propune o diversitate mult mai mare de soluții pentru fiecare problemă, decât cele folosite în realitate de manageri.*" În cărțile sale: ***Some Personality Determinants of the Effects of Participation*** (1960), ***The New Leadership: Mananging Participation in Organizations*** (1988), Vroom construiește „*un program de perfecționare și dezvoltare a liderilor, care permite managerilor să-și analizeze procesele de decizie, comparându-le cu*

[11] Smaranda Tudor, ***op. cit.***, p. 203.

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Județeană Mureș
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

procesele propuse de model, şi să poată aprecia cât de mult se îndepărtează de constrângerile raţionale, pentru elaborarea eficientă a deciziilor."[12] Se ajunge la concluzia că procesul decizional este deosebit de complex: luarea deciziilor se bazează pe principii raţionale, dar se aplică diferit în contexte diferite. Pe de altă parte, Vroom pune accentul pe caracterul colectiv al procesului de luare a deciziilor. Rezultă de aici, că, pe parcursul elaborării strategiilor de dezvoltare a organizaţiei, managerul se confruntă cu mai multe tipuri de situaţii decizionale: situaţii autocratice, situaţii consultative la nivel general, situaţii de grup.

Alte abordări ale leadershipului

În ultimul deceniu al secolului XX continuă seria inovaţiilor ideologice din domeniul ştiinţelor conducerii şi organizării. Relevante sunt, spre exemplu, contribuţiile teoretice ale lui P. W. Howard şi W. F. Joyce care extrapolează ideea de sarcină. J. L. Pierce, R. B. Dunham şi L. L. Cummings pun în valoare ambianţa organizaţională şi examinează patru surse ale ambianţei: munca în sine, tehnologia, unitatea muncii, liderul. Mai aproape de zilele noastre, A. H. Eagly stârneşte reacţii interesante cu teoria expectanţei. Concluzia la care ajunge se bazează pe convingerea perimată, că diferenţele de gen influenţează puternic stilul de conducere iar bărbaţii dezvoltă un stil de conducere mai apreciat în cadrul grupului. Concentrându-se asupra situaţiilor comportamentale ale leadershipului aceste teorii pleacă de la premisa că eficacitatea actelor de conducere este dependentă natura relaţiilor interpersonale. Specialiştii din domeniul psihologiei sociale susţin că se pot obţine rezultate remarcabile dacă se stabilesc reale corelaţii între performanţele comune şi relaţiile interumane din interiorul echipei de lucru.

Pe plan teoretic, se fac tot mai multe generalizări privind stilul de conducere al managerilor. Nu există un portret al managerului perfect. Modul de conducere variază de la o situaţie la alta, de la o organizaţie la alta. În domenii total diferite, precum domeniul public şi cel privat, metodologia

[12] D. S. Pugh, D. J. Hickson, ***Managementul organizaţiilor***, Bucureşti, Editura Codecs, s.a., p. 132.

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Judeţeană Mureş
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

conducerii se bazează pe principii diferite. Distincţia dintre organizaţiile publice şi cele private poate fi mai uşor înţeleasă dacă apelăm la diverse ingrediente: eficienţa, valorile organizaţionale, caracterul închis sau deschis al organizaţiei. Astfel, eficienţa organizaţiilor publice non-profit este determinată de gradul de deservire a unui anumit public şi de calitatea serviciilor oferite. Pentru organizaţiile din sectorul privat, eficienţa depinde de mărimea profitului obţinut ca urmare a desfăşurării unei activităţi economice. În altă ordine de idei, dacă firmele şi companiile intrate în competiţia de pe piaţa de capital sunt complet independente, organizaţiile publice depind de diverse organisme statale şi sunt strict supravegheate de instituţiile guvernamentale. Aparţinând domeniului public, acestea din urmă necesită finanţare din partea statului, iar funcţionarea lor este reglementată prin constrângeri legislative elaborate la nivel central sau local.

În România zilelor noastre, organizaţiile publice beneficiază de o anumită autonomie, dar, în general, resursele lor financiare trebuie să se încadreze în limita unui buget anual, trimestrial sau lunar strict determinat. Este îmbucurător faptul că autonomia permite organizaţiilor publice să-şi redreseze situaţia financiară prin posibilitatea realizării unor venituri extrabugetare. În această situaţie se află şi bibliotecile publice româneşti care au dreptul de a încasa taxe pentru anumite servicii.

Fiecare din organizaţiile amintite, adică cele private şi cele din domeniul public, îşi formează culturi organizaţionale distincte. Cultura organizaţională devine, în aceste condiţii, criteriu de diferenţiere a sistemelor organizaţionale publice faţă de firmele şi companiile private. În privinţa companiilor private, lucrurile sunt simple. Cultura organizaţională a firmelor din sectorul privat are ca valoare centrală eficienţa, care este direct proporţională cu mărimea profitului. Organizaţiile publice, care nu pun accent pe profit, ci pe calitatea relaţiilor cu utilizatorii, aşează ca valoare centrală a culturii proprii, un alt criteriu, şi anume, echitatea şi calitatea. Dincolo de caracterul strict moral, echitatea are în vedere nevoile cetăţenilor, care trebuie tratate într-o manieră nepreferenţială.

Potrivit celui de al treilea element de diferenţiere, mai sus anunţat, organizaţiile din domeniul privat au, în general, un caracter închis.

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Județeană Mureș
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

Organizaţiile publice se caracterizează printr-un grad mai ridicat de deschidere şi flexibilitate. Caracterul deschis sau închis al organizaţiei reflectă modul de percepere a autorităţii manageriale. Datorită intervenţiei organismelor publice ierarhic superioare, puterea managerială din organizaţiile publice este mai puţin evidentă, dacă facem o comparaţie cu situaţia liderilor din sectorul pieţei de capital. Companiile private stimulează autoritatea liderilor. Aici se apar tendinţe de elaborare a unor obiective ferme şi se dezvoltă strategii de funcţionare cu grad ridicat de stabilitate. În sectorul public puterea liderului este relativizată, iar scopurile şi obiectivele organizaţiilor publice non-profit au un anumit grad de ambiguitate. Esenţială rămâne tendinţa, manifestată în ultimii ani, de a reduce numărul diferenţelor dintre cele două tipuri de organizaţii, publice şi private. În principal, organizaţiile publice se află în situaţia de a intra în reţele organizatorice în care primordială rămâne performanţa. Atunci când performanţa contează, organizaţia nu se mai concentrează exclusiv pe ideea folosirii eficiente a resurselor financiare disponibile, ci în direcţia alcătuirii unor echipe de muncă bine sudate, orientate spre îndeplinirea obiectivelor comune ale organizaţiei.

Organizaţia ca fenomen cultural

Paragrafele dedicate prezentării unor teorii esenţiale din istoria ştiinţelor conducerii şi organizării scot la iveală rezultatele cercetărilor organizaţionale şi indică câteva direcţii de analiză pe drumul conceptualizării culturii organizaţionale. De-a lungul evoluţiei produselor paradigmatice, teoreticienii au reuşit să identifice o serie de caracteristici organizaţionale reprezentative. „*Trăim într-o societate a organizaţiilor*," afirmă Mihaela Vlăsceanu. Marile companii industriale, întreprinderile, partidele politice, instituţiile de învăţământ, centrele comerciale, societăţile de radio sau televiziune, bibliotecile şi muzeele sunt organizaţii, care trebuie administrate şi conduse. Prezentându-se într-o mare varietate de forme, fiind de mărimi diferite, organizaţiile sunt realităţi ale vieţii publice contemporane. Fiecare organizaţie îşi constituie o cultură organizaţională proprie. Conservându-şi sau schimbându-şi trăsăturile, cultura organizaţională constituie mediul de

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Judeţeană Mureş
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

desfăşurare a relaţiilor dintre lider şi angajaţi. Pentru a înţelege ce se întâmplă într-o instituţie este suficient să determinăm tipul culturii organizaţionale, care conferă coeziune organizaţiei şi stă la baza fixării strategiilor ei de dezvoltare. Miturile, simbolurile, ritualurile culturii organizaţionale sunt expresii ale unităţii organizaţiei. Coerenţa culturală a organizaţiei se menţine prin cultivarea unui mănunchi comun de valori, norme şi idei. Aceasta nu înseamnă că birourile şi departamentele dintr-o organizaţie nu-şi creează şi nu întreţin un sistem de norme şi prejudecăţi proprii. Important este ca tipul de cultură manifestat în diferitele sectoare ale firmei sau instituţiei să se integreze perfect în contextul cultural general al organizaţiei. O cultură împărtăşită de toţi membrii organizaţiei este o cultură puternică, iar culturile puternice determină puterea organizaţiilor.

Organizaţiile se află sub semnul schimbării, al perfecţionării continue. Cultura organizaţională se modifică în mod corespunzător. Mecanismele de înlocuire a valorilor, ideologiilor, normelor şi ceremoniilor organizaţiei diferă în funcţie de gradul de „deschidere" al persoanelor care alcătuiesc organizaţia dar şi al celor care o administrează. În acest spirit definim organizaţiile ca sisteme închise şi sisteme deschise. Modelele teoretice mecaniciste consideră că organizaţiile închise sunt mai performante. Alternativa psihologică preferă modul de înţelegere a organizaţiilor ca sisteme deschise, „naturale," capabile de a se adapta la schimbările mediului economico-social. Istoria managementului organizaţiilor relevă o întreagă tipologie de analizare a companiilor ca sisteme închise sau deschise. Tipologia sugerată de R. Scott, de exemplu, are avantajul de a fi sintetică şi de a surprinde organizaţiile ca sisteme complexe aflate în raporturi de interdependenţă cu mediul.

Clasificarea oferită de R. Scott împarte organizaţiile în patru mari clase:

- organizaţii închise şi raţionale
- organizaţii închise şi naturale
- organizaţii deschise şi raţionale
- organizaţii deschise şi naturale

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Judeţeană Mureş
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

Demne de reţinut sunt încercările de tipologizare ale celebrului sociolog Max Weber. Preocupările sale din sfera teoriei organizaţilor şi-au găsit finalizarea în definirea a trei tipuri de organizaţii:

- organizaţii charismatice, centrate pe comportamentul liderului;
- organizaţii patriarhale, în care autoritatea liderului este acceptată în virtutea unei tradiţii;
- organizaţiile birocratice, a căror activitate se desfăşoară pe baza unui sistem strict de reguli şi reglementări, unde există specializare (diviziunea muncii) şi funcţionează o organizare bazată pe stricte principii ierarhice.

Weber apreciază organizaţiile birocratice deoarece consideră birocraţia „*un instrument de dominare socială*." Sociologul german este de părere că organizaţiile cu caracter birocratic sunt expresii eficiente ale unor sisteme organizatorice raţionale superioare. Ideea raţionalităţii l-a cucerit şi pe H. Simon. Economist de profesie, H. Simon a surprins câteva din raţionamentele comportamentului organizaţional şi a sugerat înlocuirea termenului de „om economic" cu cel de „om administrativ", a stabilit, în acelaşi timp, un set de principii care influenţează tehnicile de luare a deciziilor.

În spatele multitudinii de teorii şi paradigme consacrate domeniului managementului organizaţiilor şi culturii organizaţionale stau câteva teze comune sintetizate de Mihaela Vlăsceanu astfel:

- „*organizarea trebuie să conducă neapărat la creşterea eficienţei activităţilor sociale;*
- *eficienţa este dependentă de mijloace ştiinţific organizate, de un management ştiinţific performant;*
- *structura organizaţiilor este considerată ca un mijloc proiectat deliberat pentru atingerea unor scopuri;*

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Judeţeană Mureş
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

- *un accent deosebit este pus pe caracteristicile structurii normative, respectiv pe specificitatea scopurilor, rigoarea formulării şi aplicării regulilor sau principiilor şi formalizarea comportamentului individual*."[13]

Corelaţia management - cultură organizaţională este valabilă şi în cazul bibliotecilor. Cum aflăm, însă, care este cultura organizaţională în instituţia în care lucrăm sau pe care o conducem? Analizându-i pe oameni. Interogându-i în legătură cu aspiraţiile şi motivaţiile lor. Pentru un membru al bibliotecii este dificil să înţeleagă propria cultură organizaţională. Un observator din afara instituţiei ar putea fi mai eficient deoarece ar sesiza specificul culturii în acţiune. Examinarea reacţiilor oamenilor, analizarea modului în care îşi rezolvă conflictele şi sunt receptivi la schimbare, devin elemente de analiză utile în acest sens.

Practic, este imposibil să realizăm o evaluare completă a culturii organizaţionale dintr-o bibliotecă. Importantă este abilitatea liderului de a se apropia de oameni, cunoscând faptul că în instituţiile culturale predomină prejudecata liderului mentor, a conducătorului părtinitor. Angajaţii aşteaptă de la acesta capacitate de comunicare şi o atitudine empatică. Foarte răspândită în societatea românească este şi nevoia oamenilor de a se ghida după reguli stricte, de a activa în organizaţii cu structuri piramidale în cadrul cărora statutul şi sarcinile fiecărui angajat să fie definite cu claritate, eventual printr-o fişă a postului.

Confruntaţi cu fenomenul culturii organizaţionale, managerii din instituţiile româneşti, încearcă să-şi orienteze acţiunile decizionale în funcţie de climatul organizaţional predominat la locul de muncă. Pentru cetăţenii români important este „contextul postului," după cum se exprimă sociologii, incluzând aici siguranţa postului, condiţiile de lucru, salariul motivant. În locul posibilităţilor de promovare, angajaţii preferă organizaţiile care oferă stabilitate, protecţie şi instruire (preferabil gratuită). Sub presiunea moştenirii colectiviste, ambianţa concurenţială este considerată inconfortabilă. Învăţăm să lucrăm sub presiunea timpului, dar preferăm munca în echipe mici care au

[13] Mihaela Vlăsceanu, ***Organizaţiile...***, p. 97.

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Judeţeană Mureş
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

de îndeplinit activităţi uşoare, legate de obiective imediate, realizabile pe termen scurt.

Sfaturile specialiştilor din sociologia managementului şi sociologia organizaţiilor ne permit să realizăm o mai bună evaluare a climatului cultural din organizaţiile româneşti. În bibliotecile noastre, spre exemplu, organizarea activităţii după o structură piramidală clară satisface aşteptările angajaţilor. Raportarea la reguli şi acceptarea convenţionalismului sunt alte două trăsături importante ale culturilor organizaţionale din instituţiile publice româneşti. Regulile redactate la nivel managerial au efecte pozitive, dacă sunt discutate cu subalternii. Datorită accentului pus pe reguli şi reglementări, instituţiile publice se manifestă ca organizaţii formale. Organizaţiile formale au la bază structuri raţionale fixe şi dezvoltă relaţiile interpersonale desfăşurate pe baza raporturilor ierarhice, accentul fiind pus pe rentabilitate şi pe îndeplinirea scopurilor (deservirea cetăţenilor). Într-o societate birocratică (formală) canalele de comunicare sunt bine definite, iar traiectoria comunicării este de sus în jos. Membrii organizaţiilor româneşti evaluează sistemele formale în mod pozitiv deoarece cred că structurile organizaţionale stabile, oferă slujbe stabile, pun la dispoziţie un sistem de sarcini funcţionale şi precise şi oferă şansa proiectării unei traiectorii profesionale ascendente.

O altă pornire specific românească este atitudinea defensivă, rezistenţa la nou. Rezistenţa la schimbare este rezultatul sentimentului de insecuritate, larg răspândit în societatea contemporană. Chiar dacă acceptă introducerea unor noi strategii de dezvoltare şi chiar dacă oamenii se obişnuiesc cu noi forme de activitate, de obicei importate din occident, angajaţii instituţiilor publice româneşti reacţionează potrivit culturii din care provin: cultură organizaţională parţial închisă. La sistemul de valori şi interese specifice culturii organizaţionale se adaugă şi speranţele, ideile, valorile, scopurile fiecărui angajat în parte. Observăm că, la nivel psiho-social, se manifestă o preocupare specifică, organizaţiei, în general, şi departamentelor, în special, de a-şi delimita graniţele, de a-şi stabili responsabilităţile. Fixarea graniţelor transformă instituţiile în organizaţii închise. Într-un asemenea climat, performanţa colectivă cedează locul performanţelor şi iniţiativelor individuale, iar obiectivele generale ale grupului pălesc în faţa intereselor

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Judeţeană Mureş
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

personale. „Permeabilitatea graniţelor" se realizează prin „*aplatizarea ierarhiilor, descentralizarea procesului de luare a deciziei, reducerea mărimii, împuternicirea persoanelor şi a grupurilor prin adoptarea şi implementarea practicilor de autocontrol, învăţarea continuă, autoresponsabilizarea etc.*"[14] Pentru a obţine de la bibliotecari un înalt nivel de implicare, angajaţii trebuie să fie informaţi în legătură ceea ce se aşteaptă de la ei, trebuie să ştie ce servicii să furnizeze beneficiarilor. Biblioteca publică poate ajunge un loc de muncă atractiv, dacă personalul este conştient de rolul pe care îl are în promovarea serviciilor către cetăţeni, dacă ştie cum este percepută această instituţie în societate. Pe de altă parte, bibliotecarii trebuie să-şi modifice permanent viziunea asupra propriei profesii, formându-şi o idee clară asupra rolului activ al bibliotecii pe plan social. În contextul transformărilor socio-culturale derulate pe parcursul ultimilor 15 ani, angajaţii din biblioteci trebuie să fie pregătiţi să furnizeze noi tipuri de servicii, astfel încât organizaţia culturală din care fac parte să se transforme într-o „*structură infodocumentară eficace şi modernă, capabilă să satisfacă un ansamblu complex de exigenţe mult diferite de cele originare*.[15] La nivelul cercetărilor teoretice se accentuează ideea că viziunea bibliotecarilor asupra propriei activităţii profesionale poate constitui un indicator al schimbării strategiilor manageriale. Procesul armonizării sistemului de management cu noile exigenţe ale societăţii informaţionale, şi cu cerinţele utilizatorilor, are mai mari şanse de succes într-un climat organizaţional deschis, receptiv la schimbare. În definitiv, buna funcţionare a unei organizaţii se află sub influenţa culturii organizaţionale care ghidează din umbră iniţiativele şi acţiunile membrilor ei.

Efortul nostru informativ şi interpretativ, desfăşurat în jurul conceptului de cultură organizaţională, are menirea de a întări concluzia că,

---

[14] Mihaela Vlăsceanu, ***Organizaţii şi comportament organizaţional***, Iaşi, Editura Polirom, 2003, p. 223.

[15] Mihaela Zecheru, ***Biblioteca publică în sistemul cunoaşterii: Percepţie şi expectanţă***, Bucureşti, Cartea Universitară, 2005, p. 77.

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Județeană Mureș
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

într-o organizaţie, cultura este cea care asigură stabilitatea sistemului, funcţionalitatea lui. După cum reiese din prezentarea de faţă, cunoaşterea trăsăturilor esenţiale ale culturii organizaţionale devine o condiţie primordială pentru înţelegerea organizaţiei ca un ansamblu complex pe elemente în cadrul căruia factorul uman este personajul principal. Asistăm la naşterea unei noi definiţii a managementului înţeles ca artă de a „asambla" şi a activa resursele umane în vederea îndeplinirii idealurilor comune ale instituţiei. Biblioteca viitorului, de exemplu, are în faţă noi responsabilităţi care provoacă schimbări ale tehnicilor de colectare, administrare şi comunicare a materialelor purtătoare de informaţii Cultura unei organizaţii are un rol istoric, face legătura dintre evenimentele şi întâmplările trecutului cu strategiile dezvoltării actuale, garantează succesul şi proiectează filosofia acţiunilor viitoare ale organizaţiei.

The Organizational Culture

Abstract[16]

The term of culture may be used in the management domain because this word refers to all prejudices, values, conduct standard and facts involved in an organization. The organizational culture contributes to getting acknowledged with the ideology and philosophy of the organization, it helps us to understand the way it can be structured, administrated and managed. The organizational culture is an inheritance, it must be learned and it may change. It reveals the way the organization senses itself and compares to the other organizations. It obviously shows the employees' conception about the manager's authority. The organizational culture proves to be a dynamic component of social and professional life under a certain circumstance. Its rules have to be obeyed by all the members of the group. They interfere the way the members make and change their own opinion and attitudes.

[16] Translated by Eugen Cociş.

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Judeţeană Mureş
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

Shortly, the organizational culture is about a specific social behaviour. Keeping the same group conduct makes a balanced mental attitude to act towards the other members of the group. „*The longer we live in a certain culture, the older is the culture, the more it influences perceptions, thoughts and feelings of the members of the organization*." The organizational culture focuses on the human side of management and treats the organization as a complex system of structures, subsystems and human relationships.

In the professional literature (books) there are many types of cultures described: legal, imperative, axiological, democratic. A democratic culture requires participation. In the sciences of managing and organizing, the term of culture is used for those organizational structures based on a getting involved principle for the members of the organization in making decisions process. The participating culture demands dynamism and means getting involved in making decisions process. The democratic organizational culture rules are based on autonomous types of management.

Analysing power from the management theory point of view allows, us to define an organization as a special structure by which the power acts. An analysis of power from the management theory point of view, allows us to define organization as a main structure by which power shows. By understanding the mechanism how the organizational culture works, we can make a study of the organizational culture management from different points of view:

- as group relationships developed inside the organization
- as making decisions system
- as method to aim the purposes and duties
- as supervising and results evaluation system

The organizational culture is about that part of management which embodies the skills of management with psychology. Psychology defines an organization as a micro-society working under special professional and social rules. According to the ideological systems, created values or inherited by a mentioned collectivity, each organization develops a unique organizational culture. As institutions, the top performant organizations create, generally

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Județeană Mureș
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

speaking, their own adjustable culture, a culture shared by all its members, opened to provide high quality services.

Theoretically, many generalizations have been made about the manager's manners in ruling. The management manners alternate under a circumstance or another, from an organization to another. In totally other domains, as the public one or the private one, the management method is based on different principles.

Many theories on the new art of managing and organizing have showed up:

- the theory of behaviour
- the theory of contingence
- the theory of mutual influence
- the Path-Goal theory
- the Vroom-Jetton theory

The organizational systems in public institutions, as well as in private firms and companies, develop specific cultures. In the last years the number of differences between these two types of culture has decreased. It is essential in this case that the tendency of public organizations put performance first. When performance matters, it is important to make a well-built work team towards accomplishing the group purposes of the organization.

As a great variety of forms and dimensions, organizations are certainties of contemporary social life. Each organization develops its own organizational culture. In order to understand what really takes place in an institution, one has just to find out the type of an organizational culture that backgrounds its development. The myths, symbols, rites of the organizational culture, indicate the unity of the organization.

Managers in the Romanian institutions try to direct their decisional acts in accordance with the relevant organizational climate of the work environment. Obeying rules and accepting conventions are two important features for the organizational cultures in the Romanian institutions. The members of the organizations in our country prefer obeying rules and

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Județeană Mureș
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)

accepting traditional systems, because these can provide stable jobs consisting in accomplishing precise assignments and where they have the opportunity to launch an ascending career trajectory for themselves.

Getting acknowledged with the ways the organizational culture works is crucial to understanding an organization as a complex unit of components in which the human plays the main character. We witness a new definition in management, which turns into an art, the art of embodying and activating the human resources towards aiming the group ideals of the organization. The culture of an organization has an historical role: it makes connections between events or hazards from the past with the present development strategies, guaranties success and reveals the philosophy on perspective deeds of the organization.

BDD-A19340 © 2006 Biblioteca Județeană Mureș
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-13 23:58:51 UTC)