

## **Cultura organizațională, o paradigmă a secolului trecut, o realitate a zilelor noastre**

*LILIANA MOLDOVAN*  
*Biblioteca Județeană Mureș*

### **Introducere în atmosfera culturii organizaționale**

Infiltrarea termenului de cultură în mediul științelor organizaționale este legată de dorința cercetătorilor din acest domeniu de a avea la îndemână un concept care să exprime, în mod evident, totalitatea prejudecăților, valorilor, normelor comportamentale și ritualurilor dintr-o organizație. Cultura organizațională contribuie la cunoașterea ideologiei și filosofiei organizației, la înțelegerea modului în care poate fi ea structurată, administrată și manipulată. Nu de puține ori, cultura rețelei organizaționale oferă explicații privind gradul de socializare a membrilor ei, dezvăluie mecanismele proceselor organizaționale și facilitează luarea deciziilor în vederea aplicării unui management adecvat - prin adoptarea celor mai eficiente strategii de promovare a noului și dezvoltare organizațională - astfel încât schimbarea să fie privită cu interes de toți membrii sistemului organizațional. O cultură organizațională se moștenește, poate fi învățată, și se poate schimba până la cele mai mici detalii. Ea relevă modul în care organizația se percepe pe sine și se raportează la celelalte organizații. Reflectă, într-o manieră cât se poate de clară, concepția subordonaților despre raportul autoritate-putere. Odată formată, cultura organizațională devine componentă activă a vieții sociale și profesionale dintr-o instituție. Legile ei se aplică tuturor membrilor grupului. Intervin în modul în care aceștia își constituie sau își modifică opiniile și atitudinile.

Cultura organizațională are o influență puternică asupra tuturor componentelor dintr-o instituție, indiferent dacă este vorba de instituții publice administrative și culturale sau organizații non-guvernamentale.

Fiecărei structuri organizaționale îi corespunde o cultură proprie care acționează la toate nivelurile și care determină comportamentul colectiv al organizației. Mai mult, îi influențează performanțele, afectează imaginea colectivității respective.

Parcursul istoriei conceptuale a noțiunii de cultură organizațională și punerea în evidență a complexității acestui domeniu de cercetare trebuie să pornească de la câteva teze fundamentale referitoare la faptul că, în linii mari, cultura organizațională desemnează totalitatea comportamentelor umane dintr-o organizație, la baza ei aflându-se norme și valori comportamentale specifice. Obiect de studiu al psihologiei sociale, comportamentul organizațional, a devenit, la sfârșitul secolului XX, o temă de cercetare atrăgătoare pentru specialiștii din domeniul științelor conducerii și organizării.

Analiza comportamentului organizațional a contribuit la apariția unor teme de cercetare referitoare la:

- oameni și felul în care aceștia acționează și interacționează ca membri ai organizației;
- organizații, ca structuri umane integratoare axate pe obligația îndeplinirii unor scopuri generale;
- management, ca administrator al resurselor umane.

Abordarea problemelor de psihologie comportamentală implică orientarea spre domeniul mai larg al culturii organizaționale, care oferă explicații asupra acelor acțiuni umane din cadrul contextelor organizaționale, care nu sunt ghidate de rațiuni economico-financiare, ci de constrângeri psihologice și comportamentale. După cum observă Armenia Androniceanu, eficiența proceselor manageriale se află sub directă influență a „*climatului organizațional considerat ca un fenomen cheie în înțelegerea dinamicii microgrupurilor sociale.*”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Armenia Androniceanu, *Managementul schimbărilor: valorificarea potențialului creativ al resurselor umane*, București, Editura All, 1998, p. 98.

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

- structura organizației
- mărimea ei
- natura sarcinilor pe care le are de realizat
- legile interne de funcționare
- categoriile de persoane care compun organizația
- cultura organizațională

Primul factor de analiză îl reprezintă structura organizației și se referă la modul în care organizația își împarte sarcinile, stabilește rolurile fiecăruia dintre membrii ei, realizează coordonarea activității în ansamblul ei. Din perspectiva managementului organizațional, este recomandabil ca organizația să-și proiecteze o structură care să fie utilă îndeplinirii scopurilor generale. Structura organizației poate acționa ca un puternic factor motivator, dacă se stabilește un raport optim între sistemul de reguli dintr-o organizație și mărimea ei. De pildă, în ipostaza unor organizații de mărime mare sau medie, unde se simte nevoia controlului, un sistem clar și concis de reguli este, de cele mai multe ori, folositor. În alte cazuri, a companiilor mici, de exemplu, unde regulile sunt de la sine înțelese, un sistem aglomerat de reguli apare ca un factor negativ. Constrângerile pot conduce un randament scăzut în organizațiile în care este nevoie de imaginație și creativitate pentru realizarea obiectivelor.

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

conștientizarea importanței acesteia în raport cu scopurile organizației joacă un rol hotărâtor în procesul de implicare și de automotivare a subalternilor.

Pe de altă parte, schimbarea climatului organizațional și introducerea autonomiei devin instrumente serioase de accelerare a performanțelor. În chip similar, cunoașterea mecanismelor de funcționare a organizației și popularizarea reglementărilor cu caracter standardizat, îi ajută pe angajați să îndeplinească sarcini concrete, repetabile, care presupun o anume specializare. Luând în calcul climatul organizațional, se disting: companii cu climat centralizat și companii cu caracter paternalist-democratic. Atunci când indivizii participă la procesele de luare a deciziilor, iar conducerea manifestă interes față de nevoile lor personale, climatul este democratic. Într-o organizație cu caracter centralizat, colectivul acceptă structura existentă și nu consideră necesară participarea la stabilirea strategiilor de funcționare și de dezvoltare a organizației de care aparțin.

La fel de importantă este politica firmei sau organizației. De regulă, politica cuprinde toate elementele referitoare la stilul managerial, la strategia de menținere a unui climat destins - prin diminuarea conflictelor - la adecvarea principiilor de conducere în funcție de nevoile angajaților. Politica organizației cuprinde modalitățile de întreținere a vieții organizaționale, printr-un sistem echitabil de recompensare care, să sporească încrederea colectivității în abilitățile profesionale ale liderului și în posibilitățile de realizare a misiunii organizației. O mare parte din aceste elemente țin de cultura organizațională. Ele au un rol hotărâtor în formarea și dezvoltarea sentimentului de apartenență la grup și de constituire a echipei organizaționale.

În sens restrâns, cultura organizațională se referă la un anumit comportament organizațional. Perpetuarea aceluiași comportament de grup generează o atitudine psihică stabilă, generală pentru toți membrii organizației. „*Cu cât trăim mai mult într-o cultură dată, cu cât cultura este mai veche, cu atât ea va influența percepțiile, gândurile și trăirile membrilor organizației.*”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> *Ibidem*, p. 96.

Extinzând perspectiva, observăm că prin noțiunea de cultură organizațională sunt desemnate, pe lângă comportamentele indivizilor, normele, credințele și prejudecățile grupului de care aparțin. Cultura organizațională pune accentul pe latura umană a managementului și tratează organizația ca un sistem complex de structuri, sisteme și raporturi umane. „*Mesajul transmis de abordarea culturală a organizațiilor este că în spatele acestor structuri se află un întreg univers de semnificații și interpretări ce orientează acțiunile și relațiile dintre oameni.*”<sup>3</sup>

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

Succesul paradigmei culturii organizaționale democratice derivă din faptul că eludează diferențele esențiale dintre nivelul decizional și nivelul executiv al unei organizații și conferă executivului anumite responsabilități și libertăți în luarea deciziilor. Dacă într-o organizație există conexiune decizională și există comunicare, dacă sunt respectate condițiile participării membrilor grupului la procesul stabilirii și îndeplinirii obiectivelor, atunci în acea instituție se creează premisele implementării principiilor culturii organizaționale. Normele culturii organizaționale conduc spre forme de conducere descentralizate, spre perceperea democratică a ideii de putere și autoritate.

---

<sup>3</sup> Mihaela Vlăsceanu, *Organizațiile și cultura organizării*, București, Editura Trei, 2002, p. 50.

Analiza puterii din perspectiva teoriei managementului organizațional trimite spre unele referințe de ordin teoretic, referințe care întăresc ideea de organizație definită ca principală structură prin care se manifestă puterea. Dacă organizația este spațiul în care se manifestă puterea, cultura organizațională creează mediul psihosocial necesar exercitării ei. Sub aspect teoretic, această concluzie poate fi analizată din două perspective: (1) structuralistă, (2) cratologică. Potrivit abordării structuralist-funcționaliste, organizația este un sistem cu structură formată dintr-un grup de oameni conștient organizați în scopul atingerii unor obiective bine delimitate. Din perspectivă procesuală, organizația este spațiul de manifestare a puterii, organizația fiind desemnată ca putere organizațională. Pentru teoria structuralist-funcționalistă, organizația se identifică cu o structură, un grup, un sistem. Constituirea organizației are un caracter necesar - legat de îndeplinirea obiectivelor - se bazează pe o structură de autoritate-putere și funcționează ca sistem de funcții și activități specifice concentrate în jurul unor finalități comune.

Odată cu implicarea factorului autoritate-putere apar centrele de decizie care controlează întreaga activitate a organizației, stabilesc sancțiunile și acordă recompensele.

Organizațiile valorifică întotdeauna resursele cratologice ale grupului: autoritatea, recunoașterea din partea membrilor grupului, atitudinile imperative și capacitatea de influențare. Factorul autoritate-putere joacă un rol hotărâtor în determinarea tacticilor și tehnicilor de organizare. Liderul utilizează puterea în scopul influențării și mobilizării subalternilor. Tacticile lui manageriale au întotdeauna o finalitate practică referitoare la gestionarea eficientă a resurselor în scopul îndeplinirii obiectivelor. Creșterea performanțelor profesionale specifice subalternilor este dependentă de gradul de recunoaștere a autorității liderului și de nivelul de acceptare și însușire a politicii organizaționale formulată de persoana cu rol decizional. Încercarea de a-i determina pe angajați să gândească și să acționeze într-un mod compatibil cu interesele comune și scopurile fundamentale ale grupului de care aparțin se află sub influența mai multor elemente. Astfel, capacitatea liderului de a folosi atributele puterii depinde de:

- elaborarea unei politici manageriale eficiente;
- aplicarea unor tactici de menținere a influenței și autorității;
- capacitatea de a prevedea viitorul organizației;
- voința de a participa la „faptele de viață” ale organizației prin: menținerea coeziunii grupului și dezvoltarea raporturilor interumane, orientarea spre oameni, prin intenția de a motiva deciziile luate și dorința de a-i consulta pe subalterni;
- menținerea unui bun echilibru între sistemul formelor de autoritate coercitive și 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 și în afara persoanei, prin impunerea unor forme diferite ale puterii organizaționale. La nivel personal, liderul se remarcă prin însușiri psihofiziologice, abilități și competențe prin care se detașează de restul grupului ajungând în fruntea acestuia.

O problemă frecvent invocată de specialiștii din domeniul filosofiei și sociologiei puterii privește eficiența actelor de conducere și se reduce la întrebarea: care din formele de autoritate este mai eficientă, cea normativă sau cea permisivă, conducerea centralizată sau metodologia conducerii democratice?<sup>4</sup>

Din perspectiva culturii organizaționale, răspunsurile la aceste chestiuni se găsesc în teoriile elaborate de diverși specialiști din domeniul managementului organizațional și cultural. Paradigma la care mă refer (paradigma culturii organizaționale) pornește de la ipoteza conform căreia se pot obține performanțe relevante prin dezvoltarea perspectivei relaționale și umane a managementului. Colaborarea profesională reprezintă o coordonată esențială a managementului performant. Siguranța și stabilitatea la locul de muncă, dezvoltarea personalului în sensul practicării unor relații deschise

---

<sup>4</sup> A se vedea \*\*\**Managementul performant al resurselor umane*, Târgu-Mureș, Editura EFI-ROM, 2001, p. 247.

între toate nivelurile ierarhice, sunt condiții de eficientizare a activității organizației.

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

- ca ansamblu de relații constituite în cadrul organizației;
- ca sistem de luare a deciziilor;
- ca metodologie de fixare a obiectivelor și sarcinilor;
- ca sistem de control și evaluare a rezultatelor.

Altfel spus, munca în organizație începe cu fixarea obiectivelor, urmează exploatarea resurselor și înțelegerea situației existente, se iau deciziile de fixare a sarcinilor, se trece la implementarea planurilor de acțiune. Procesul se încheie cu observarea rezultatelor obținute și aprecierea activității desfășurate.

Cultura organizațională privește segmentul managerial în care se îmbină arta conducerii cu psihologia. Psihosociologia definește organizația ca o microsocietate independentă, ce funcționează după reguli sociale și profesionale specifice. Ea pune în discuție problema regulilor promovate la nivelul culturii organizaționale. Aceste reguli își au sorginea în modul de a gândi și de a acționa al membrilor organizației. În funcție de sistemele de gândire, de normele și valorile create sau moștenite de colectivitatea respectivă, fiecare organizație își dezvoltă o cultură organizațională unică. Întemeiată pe aceste baze, organizația conferă membrilor ei o anumită identitate organizațională, care generează, la rândul ei, un comportament specific necesar realizării scopurilor comune ale organizației. Scopurile generale ale grupului de muncă au un rol important în întărirea coeziunii grupului și conferă sens activităților în care sunt implicați. Organizațiile care intră în topul celor mai performante instituții își creează, în general, o cultură proprie, adaptabilă, o cultură împărtășită de toți membrii ei și se orientată, bineînțeles, spre oferirea unor servicii de calitate.

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

cultura organizațională, pot fi identificați factori determinatori ai comportamentului organizațional. În acest sens, prezintă interes concluzia autorilor studiilor cuprinse în volumul *Managementul performant al resurselor umane*.<sup>5</sup> Specialiștii români încearcă să facă o sinteză a caracteristicilor sistemului cultural organizațional românesc pornind de la următorii factori:

- 1) distanța față de putere;
- 2) raportul individualism-colectivism;
- 3) caracterul “feminin” sau “masculin” al societăților;
- 4) evitarea incertitudinii și modul de tratare a conflictelor;
- 5) orientarea pe termen lung sau pe termen scurt.

(1) Nu trebuie să ne surprindă faptul că analizele specialiștilor români conduc spre concluzia că, în societatea românească, cultura organizațională este încă serios influențată de perimatele modele comuniste, bazate pe înclinația colectivităților românești de a accepta tirania puterii. Există, la noi, tendința de a reinventa mitul puterii și de a supradimensiona importanța raporturilor ierarhice. O cultură organizațională democratică va diminua distanța dintre subalterni și deținătorii puterii, prin demitologizarea unor idei de genul:

- inegalitățile dintre subordonați și conducere sunt „de așteptat și de dorit;”
- centralizarea și privilegiile puterii sunt firești;
- apariția unor conflicte între diversele niveluri ierarhice este inevitabilă.

(2) Inegalitățile dintre oameni nu trebuie exagerate, după cum, nu trebuie alocată o prea mare încredere tendințelor individualiste. Concepțiile occidentale promovate de teoreticienii științelor organizării și conducerii iau în serios dimensiunea colectivistă specifică sistemelor organizatorice care promovează o cultură organizațională performantă. În instituțiile în care se pune accentul pe apartenența la grup apare colectivismul, referitor la faptul că membrii organizației se concentrează în direcția satisfacerii nevoilor

---

<sup>5</sup> *Ibidem*, p. 88.

organizației și nu a intereselor personale. Politica structurilor organizaționale moderne sacrifică nevoia de succes a fiecărui individ în favoarea succesului general al organizației. Se naște o politică managerială profund morală, care solicită loialitate din partea membrilor organizației și încredere în succesul eforturilor colective. Un rol hotărâtor în această situație revine conștiinței apartenenței la grup. Conștiința de grup reorientează angajații: îi îndepărtează de interesele individuale, spre cele colective, de la obiectivele particulare, spre cele generale. Dezvoltarea conștiinței apartenenței la colectivitate contribuie în mod decisiv la întărirea coeziunii grupului, după cum, reducerea distanței dintre conducători și conduși conferă relației manager-subordonat un caracter uman, cu obligații din partea ambelor părți.

(3) În egală măsură, românii, deși nu mai doresc manageri autoritari, dezvoltă culturi organizaționale cu caracteristici prioritar masculine și nu feminine. În spațiul organizațiilor românești predomină trăsătura masculinității. Conceptul de masculinitate este definitoriu pentru marile companii din spațiul economico-financiar, unde funcționează modelul șefului autoritar. În ultimul timp, managerii au înțeles că, indiferent de domeniu, „capitalul uman” este cel mai important, iar succesul depinde de cultivarea unor relații interpersonale calde, armonioase, dominate de „feminitate.” Deocamdată, practica socială confirmă valabilitatea prejudecății că femeile sunt potrivite pentru funcții de conducere în cadrul organizațiilor culturale, a organizațiilor din domeniul administrativ și medical. Constatăm, însă, că situația se schimbă cu fiecare zi: practicile discriminatorii dispar, iar apartenența la sexul masculin nu mai este un criteriu de obținere a funcțiilor de conducere.

(4) Putem face o comparație între diferitele culturi organizaționale și din perspectiva capacităților liderului de a diminua conflictele. Identificarea situațiilor conflictuale, cu efecte grave asupra relațiilor interpersonale, și preocupările pentru găsirea unor modalități de rezolvare a lor, duc la evitarea situațiilor incerte. Evitarea incertitudinii se poate asigura prin elaborarea și implementarea, la nivelul organizației, a unui sistem de reguli profesionale și a unui cod etic specific instituției respective. Codurile etice sunt instrumente eficiente, necesare pentru a obliga personalul să aibă un

comportament adecvat. Preocupările manageriale legate de etica organizațiilor conferă stabilitate raporturilor interpersonale. Ele nu au rolul de a accentua rezistența la schimbare și în nici un caz nu trebuie să diminueze gradul de toleranță al grupului față de atitudinile mai puțin convenționale și față de încercările inovatoare. Dimpotrivă, trebuie să consolideze sentimentele de înțelegere față de noii veniți. Membrii unei culturi, în care noii sosiți se integrează cu ușurință, manifestă încredere în schimbare și dezvoltă capacități adaptative. Într-un sistem închis, unde noii angajați se pot adapta cu greu, unde indivizii sunt secretoși și canalele de comunicare nu au un caracter democratic, membrii organizației au rezultate mai puțin spectaculoase, deoarece predomină individualismul care ocoltează interesele de grup.

(5) Cultura organizațională este puternic influențată de strategiile de acțiune, pe termen lung, sau pe termen scurt adoptate de organizație. Liderul trebuie să se adapteze contextului concurențial, specific economiei de piață, și să opteze în favoarea strategiilor pe termen lung. Planurile pe termen lung sunt specifice societăților deschise, care agreează schimbarea și nu sunt preocupate de obținerea rapidă a rezultatelor. Concentrate pe rezultatele imediate, sistemele închise, des întâlnite în societatea românească, au tendința să-și fixeze obiective timide, ușor de atins, semn că există încă nesiguranță și neîncredere.

Inițiatorii paradigmei culturii organizaționale au scos în evidență faptul că teoriile referitoare la principiile constituirii culturilor organizaționale au un rol orientativ aplicându-se în chip diferențiat de la o țară la alta, de la o societate la alta. Interesantă se dovedește, în acest context, opinia psihologului Alin Gavreliuc, publicată într-un articol din *Curierul Național*<sup>6</sup>. Profesor la Universitatea de Vest din Timișoara, Alin Gavreliuc este de părere că: „*Românul preferă distanța mare în raport cu șeful.*” O cultură organizațională bazată pe rezistența față de putere poate fi, însă, schimbată prin eforturile repetate ale liderilor de a se apropia de angajați și de a-i implica în activități care să întărească echipa. Pe de altă parte, în ciuda

<sup>6</sup> A se vedea motorul de căutare: <http://www.wallstreet.ro>. 10.09.2006

dependenței exagerate față de deciziile șefilor, lucrătorii români nu au încredere în directorii companiilor în care sunt angajați. Potrivit unui studiu comparativ, realizat anul trecut de o firmă de sondare a opiniei publice,<sup>7</sup> 50 % din români nu au încredere în manageri. În mod surprinzător, germanii și polonezii sunt mai pesimiști cca. 80% din angajați fiind suspicioși în privința șefilor. Din același studiu reiese că, în rândul populației est-europene, conducătorii bisericii și ai armatei se bucură de o mai mare încredere, rata încrederii ajungând până la 80%.

Bineînțeles, în nici un studiu, în nici un tratat, nu vom găsi, rețete ale managementului de succes, după cum nici arhitectura spațiului culturii organizaționale nu poate fi determinată cu exactitate pe baza legilor teoretice. Teoriile contribuie la identificarea tipurilor de culturi organizaționale întâlnite într-o firmă sau alta. Întrucât, la baza oricărei organizații, se află o anume cultură organizațională, cunoașterea trăsăturilor ei esențiale devine, în mâna managerilor, o cheie importantă a drumului spre succes.

### **Principalele teorii ale culturii organizaționale**

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

- teoria comportamentală
- teoria contingenței
- teoria influenței mutuale

---

<sup>7</sup> Este vorba despre GfK Romania.

- teoria Path-Goal
- teoria lui Vroom-Jetton

### **Teoria comportamentală**

E. A. Fleishman și E. F. Harris se numără printre primii cercetători care au căutat să dezvăluie câte ceva despre esența 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 și comunicarea. Studiile de pionierat în domeniul psihologiei manageriale, inițiate în 1962, au fost continuate de C. A. Schriesheim și J. H. Reity. După 20 de ani, aceștia și-au centralizat interesul asupra a două dimensiuni esențiale ale leadershipului, luând în considerare doi factori în funcție de care variază comportamentul conducătorilor. Prima dimensiune (dominarea), crede J. H. Reitz, este specifică liderilor concentrați pe îndeplinirea sarcinilor, a doua (comunicarea) îi vizează pe conducătorii interesați în dezvoltarea relațiilor umane. Dacă stilul de conducere al managerilor concentrați pe îndeplinirea obiectivelor este închis și rigid, maniera de conducere a liderilor orientați în direcția perfecționării resurselor umane este deschisă, personală, performantă.

Dezvoltarea managementului relațiilor umane contribuie la cunoașterea și perfecționarea culturii organizaționale. În perioada actuală, concentrarea liderilor asupra îmbunătățirii performanțelor tehnice ale firmei pierde tot mai mult teren în favoarea preocupărilor de sporire a calității relațiilor profesionale și umane stabilite între membrii organizației.

### **Teoria contingenței**

Modelul teoriei comportamentale a fost preluat de Fiedler, care a dezvoltat, pe această bază, paradigma contingenței. În linii mari, teoria lui Fiedler postulează ideea că eficiența actelor de conducere se află în strânsă dependență cu mediul de acțiune al liderilor, respectiv cu cultura organizațională a instituției. Este esențial, pentru un lider, să intuiască dimensiunile și specificul culturii organizaționale, să se adapteze la situațiile generate de relațiile de subordonare dintre liderii și membrii organizației, să

se orienteze în funcție de situațiile determinate de structura sarcinilor și de raporturile afectiv-emoționale dintre conducători și conduși. S-a dovedit că gradul de putere și autoritate al liderului depinde de atitudinea pozitivă sau negativă a grupului față de conducere. În aceste condiții, poziția liderului este durabilă, dacă și numai dacă, sarcina este bine structurată și eficient planificată, iar relația cu subalternii este apropiată și bazată pe sistemul recompenselor. Smaranda Tudor, semnatara studiului *Stiluri de conducere în activitate* recomandă ca, abilitățile de conducere să fie exploatate în așa fel, încât să nu existe diferențe semnificative între „trăsăturile comportamentale focalizate pe îndeplinirea sarcinii și cele centrate pe realizarea unui climat socio-afectiv pozitiv.”<sup>8</sup> Numai într-un context nefavorabil, relațiile cu subalternii sunt șubrede, sarcina este slab dimensionată, iar poziția liderului este instabilă. În concluzie, atitudinea liderului, care poate fi perceput fie ca coechipier, fie ca dictator, influențează în mare măsură eficiența actelor de conducere și contribuie la modelarea culturii organizaționale.

Managerul, care își stabilește comportamentul în funcție de principiile și valorile culturii organizației pe care o conduce, poate contribui la ridicarea nivelului motivațional al echipei. La rândul său, fiecare conducător vine cu propriul set de valori și idealuri pe care trebuie să le transpună, în funcție de condițiile existente, în planuri relevante și coerente. Angajații așteaptă coerență și claritate oferind, în schimb, implicare și dedicare. Tot mai mulți manageri descoperă că relațiile de la locul de muncă trebuie să se formeze într-o atmosferă de încredere, continuitate și comunicare performantă. Totodată, proiectarea unor planuri de dezvoltare consistente susținute de un set strict de reguli și proceduri îi ajută pe lideri să obțină ceea ce și-au propus și să-și formeze colaboratori dedicați. O îmbunătățire a dedicării angajaților la locul de muncă influențează creșterea profiturilor și dezvoltarea calității serviciilor. Fred E. Fiedler a impus o metodă de analiză a formelor de

---

<sup>8</sup> Smaranda Tudor, *Stiluri de conducere în activitate*, în *Studii și sinteze de psihologie contemporană*, București, Editura Academiei Române, 2002, p. 208.

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

### **Teoria Path-Goal**

Această teorie, apărută la începutul anilor 70, încearcă să clarifice unele probleme ale managementului motivațional. Autorii ei pleacă de la premisa că managerii au datoria să-și motiveze angajații și să-i determine să lucreze în folosul organizației. Motivarea este un proces bazat pe cunoașterea de către lider a caracteristicilor comportamentale ale membrilor organizației și pe aplicarea unor mijloace eficiente de satisfacere a nevoilor angajaților. Sub spectrul managementului motivațional, „*un lider trebuie să fie capabil de a manifesta patru stiluri diferite de comportament: leadership directiv, leadership suportiv, leadership participativ și leadership orientat pe dezvoltare.*”<sup>9</sup>

Atitudinea liderului și comportamentul angajaților se află în raport direct proporțional, în sensul că schimbările înregistrate la nivelul leadershipului se reflectă în comportamentul angajaților. Repet, majoritatea angajaților preferă liderii cu atitudine participativă, liderii interesați în formarea și dezvoltarea raporturilor de comunicare. Pentru a se apropia de angajați managerul ar trebui să fie pentru aceștia un fel de „mentor” care să-i îndrume, să-i motiveze, să le stimuleze creativitatea transformându-i în membri dedicați ai organizației. Psihologii demonstrează că angajații care se simt utili vin cu plăcere la muncă, iar dacă lucrează într-o atmosferă stabilă,

---

<sup>9</sup> *Ibidem*, p. 202.

de cordialitate, sunt capabili de mari performanțe. Performanța este un derivat al competenței angajaților, ea se leagă de nivelul de pregătire și de experiența angajaților dar și de coeficientul de creativitate și gradul dedicării lor la locul de muncă. Pornind de la considerațiile potrivit cărora succesul într-o organizație este influențat de comportamentul membrilor ei a fost conturat, de curând, portretul angajatului dedicat<sup>10</sup> stabilindu-se că angajații fideli sunt aceia care:

- sunt motivați să se implice în activitatea organizației;
- știu care este rolul lor în sectorul care lucrează și cum contribuie propriul departament la realizarea obiectivelor firmei;
- sunt mândri că fac parte din organizație deoarece postul respectiv le oferă satisfacții profesionale și personale.

Studiul continuă cu constatarea că numai unul din șapte angajați este complet dedicat companiei care l-a angajat. Situația este destul de îngrijorătoare dacă adăugăm că uneori cultura organizațională și comportamentul liderilor pot interveni ca factori descurajanți.

### Teoria influenței mutuale

Teoria influenței mutuale a deschis noi orizonturi de cercetare în privința managementului resurselor umane. Adepții ei cred că, în interiorul organizației, liderii și subordonații se află într-o relație de influențare reciprocă. Ideea a jucat un rol important în apariția teoriei mijloc-scop care stabilește că liderii pot influența cu atât mai mult comportamentul angajaților, cu cât puterea lor este mai mare. Rolul principal revine, desigur, managerului care îi evaluează pe membrii echipei după criterii de competență și abilitate și îi împarte în două clase: membri „in-group” și membri „out-grup.” Luând în considerare explicațiile Smarandei Tudor, autoarea studiului *Stiluri de conducere în activitate*, din rândul membrilor „in-group” fac parte subordonații care își asumă responsabilități și dobândesc, în schimb suport din partea liderului. Membrii „out-group” se concentrează în direcția îndeplinirii unor activități de rutină și, prin urmare, stabilesc cu liderul relații

---

<sup>10</sup> A se vedea: <http://www.businessmagazin.ro/articole> -27.07.2006

firești, formale.<sup>11</sup> 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: Managing 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*

---

<sup>11</sup> Smaranda Tudor, *op. cit.*, p. 203.

*procesele propuse de model, și să poată aprecia cât de mult se îndepărtează de constrângerile raționale, pentru elaborarea eficientă a deciziilor.*<sup>12</sup> Se ajunge la concluzia că procesul decizional este deosebit de complex: luarea deciziilor se bazează pe principii raționale, 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 organizației, managerul se confruntă cu mai multe tipuri de situații decizionale: situații autocratice, situații consultative la nivel general, situații de grup.

### **Alte abordări ale leadershipului**

În ultimul deceniu al secolului XX continuă seria inovațiilor ideologice din domeniul științelor conducerii și organizării. Relevante sunt, spre exemplu, contribuțiile teoretice ale lui P. W. Howard și W. F. Joyce care extrapolează ideea de sarcină. J. L. Pierce, R. B. Dunham și L. L. Cummings pun în valoare ambianța organizațională și examinează patru surse ale ambianței: munca în sine, tehnologia, unitatea muncii, liderul. Mai aproape de zilele noastre, A. H. Eagly stârnește reacții interesante cu teoria expectanței. Concluzia la care ajunge se bazează pe convingerea perimată, că diferențele de gen influențează puternic stilul de conducere iar bărbații dezvoltă un stil de conducere mai apreciat în cadrul grupului. Concentrându-se asupra situațiilor comportamentale ale leadershipului aceste teorii pleacă de la premisa că eficacitatea actelor de conducere este dependentă natura relațiilor interpersonale. Specialiștii din domeniul psihologiei sociale susțin că se pot obține rezultate remarcabile dacă se stabilesc reale corelații între performanțele comune și relațiile 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 situație la alta, de la o organizație la alta. În domenii total diferite, precum domeniul public și cel privat, metodologia

---

<sup>12</sup> D. S. Pugh, D. J. Hickson, *Managementul organizațiilor*, București, Editura Codecs, s.a., p. 132.

conducerii se bazează pe principii diferite. Distincția dintre organizațiile publice și cele private poate fi mai ușor înțeleasă dacă apelăm la diverse ingrediente: eficiența, valorile organizaționale, caracterul închis sau deschis al organizației. Astfel, eficiența organizațiilor publice non-profit este determinată de gradul de deservire a unui anumit public și de calitatea serviciilor oferite. Pentru organizațiile din sectorul privat, eficiența depinde de mărimea profitului obținut ca urmare a desfășurării unei activități economice. În altă ordine de idei, dacă firmele și companiile intrate în competiția de pe piața de capital sunt complet independente, organizațiile publice depind de diverse organisme statale și sunt strict supravegheate de instituțiile guvernamentale. Aparținând domeniului public, acestea din urmă necesită finanțare din partea statului, iar funcționarea lor este reglementată prin constrângeri legislative elaborate la nivel central sau local.

În România zilelor noastre, organizațiile 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 organizațiilor publice să-și redreseze situația financiară prin posibilitatea realizării unor venituri extrabugetare. În această situație se află și bibliotecile publice românești care au dreptul de a încasa taxe pentru anumite servicii.

Fiecare din organizațiile amintite, adică cele private și cele din domeniul public, își formează culturi organizaționale distincte. Cultura organizațională devine, în aceste condiții, criteriu de diferențiere a sistemelor organizaționale publice față de firmele și companiile private. În privința companiilor private, lucrurile sunt simple. Cultura organizațională a firmelor din sectorul privat are ca valoare centrală eficiența, care este direct proporțională cu mărimea profitului. Organizațiile publice, care nu pun accent pe profit, ci pe calitatea relațiilor cu utilizatorii, așează ca valoare centrală a culturii proprii, un alt criteriu, și anume, echitatea și calitatea. Dincolo de caracterul strict moral, echitatea are în vedere nevoile cetățenilor, care trebuie tratate într-o manieră nepreferențială.

Potrivit celui de al treilea element de diferențiere, mai sus anunțat, organizațiile din domeniul privat au, în general, un caracter închis.

Organizațiile publice se caracterizează printr-un grad mai ridicat de deschidere și flexibilitate. Caracterul deschis sau închis al organizației reflectă modul de percepere a autorității manageriale. Datorită intervenției organismelor publice ierarhic superioare, puterea managerială din organizațiile publice este mai puțin evidentă, dacă facem o comparație cu situația liderilor din sectorul pieței de capital. Companiile private stimulează autoritatea liderilor. Aici se apar tendințe de elaborare a unor obiective ferme și se dezvoltă strategii de funcționare cu grad ridicat de stabilitate. În sectorul public puterea liderului este relativizată, iar scopurile și obiectivele organizațiilor publice non-profit au un anumit grad de ambiguitate. Esențială rămâne tendința, manifestată în ultimii ani, de a reduce numărul diferențelor dintre cele două tipuri de organizații, publice și private. În principal, organizațiile publice se află în situația de a intra în rețele organizatorice în care primordială rămâne performanța. Atunci când performanța contează, organizația nu se mai concentrează exclusiv pe ideea folosirii eficiente a resurselor financiare disponibile, ci în direcția alcătuirii unor echipe de muncă bine sudate, orientate spre îndeplinirea obiectivelor comune ale organizației.

### **Organizația ca fenomen cultural**

Paragrafele dedicate prezentării unor teorii esențiale din istoria științelor conducerii și organizării scot la iveală rezultatele cercetărilor organizaționale și indică câteva direcții de analiză pe drumul conceptualizării culturii organizaționale. De-a lungul evoluției produselor paradigmatic, teoreticienii au reușit să identifice o serie de caracteristici organizaționale reprezentative. „*Trăim într-o societate a organizațiilor,*” afirmă Mihaela Vlăsceanu. Marile companii industriale, întreprinderile, partidele politice, instituțiile de învățământ, centrele comerciale, societățile de radio sau televiziune, bibliotecile și muzeele sunt organizații, care trebuie administrate și conduse. Prezentându-se într-o mare varietate de forme, fiind de mărimi diferite, organizațiile sunt realități ale vieții publice contemporane. Fiecare organizație își constituie o cultură organizațională proprie. Conservându-și sau schimbându-și trăsăturile, cultura organizațională constituie mediul de

desfășurare a relațiilor dintre lider și angajați. Pentru a înțelege ce se întâmplă într-o instituție este suficient să determinăm tipul culturii organizaționale, care conferă coeziune organizației și stă la baza fixării strategiilor ei de dezvoltare. Miturile, simbolurile, ritualurile culturii organizaționale sunt expresii ale unității organizației. Coerența culturală a organizației se menține prin cultivarea unui mănunchi comun de valori, norme și idei. Aceasta nu înseamnă că birourile și departamentele dintr-o organizație nu-și creează și nu întrețin un sistem de norme și prejudecăți proprii. Important este ca tipul de cultură manifestat în diferitele sectoare ale firmei sau instituției să se integreze perfect în contextul cultural general al organizației. O cultură împărtășită de toți membrii organizației este o cultură puternică, iar culturile puternice determină puterea organizațiilor.

Organizațiile se află sub semnul schimbării, al perfecționării continue. Cultura organizațională se modifică în mod corespunzător. Mecanismele de înlocuire a valorilor, ideologiilor, normelor și ceremoniilor organizației diferă în funcție de gradul de „deschidere” al persoanelor care alcătuiesc organizația dar și al celor care o administrează. În acest spirit definim organizațiile ca sisteme închise și sisteme deschise. Modelele teoretice mecaniciste consideră că organizațiile închise sunt mai performante. Alternativa psihologică preferă modul de înțelegere a organizațiilor ca sisteme deschise, „naturale,” capabile de a se adapta la schimbările mediului economico-social. Istoria managementului organizațiilor 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 și de a surprinde organizațiile ca sisteme complexe aflate în raporturi de interdependență cu mediul.

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

- organizații închise și raționale
- organizații închise și naturale
- organizații deschise și raționale
- organizații deschise și naturale

Demne de reținut sunt încercările de tipologizare ale celebrului sociolog Max Weber. Preocupările sale din sfera teoriei organizațiilor și-au găsit finalizarea în definirea a trei tipuri de organizații:

- organizații charismatice, centrate pe comportamentul liderului;
- organizații patriarhale, în care autoritatea liderului este acceptată în virtutea unei tradiții;
- organizațiile birocratice, a căror activitate se desfășoară pe baza unui sistem strict de reguli și reglementări, unde există specializare (diviziunea muncii) și funcționează o organizare bazată pe stricte principii ierarhice.

Weber apreciază organizațiile birocratice deoarece consideră birocrăția „*un instrument de dominare socială*.” Sociologul german este de părere că organizațiile cu caracter birocratic sunt expresii eficiente ale unor sisteme organizatorice raționale superioare. Ideea raționalității l-a cucerit și pe H. Simon. Economist de profesie, H. Simon a surprins câteva din raționamentele comportamentului organizațional și a sugerat înlocuirea termenului de „om economic” cu cel de „om administrativ”, a stabilit, în același timp, un set de principii care influențează tehnicile de luare a deciziilor.

În spatele multitudinii de teorii și paradigme consacrate domeniului managementului organizațiilor și culturii organizaționale stau câteva teze comune sintetizate de Mihaela Vlăsceanu astfel:

- *„organizarea trebuie să conducă neapărat la creșterea eficienței activităților sociale;*
- *eficiența este dependentă de mijloace științific organizate, de un management științific performant;*
- *structura organizațiilor este considerată ca un mijloc proiectat deliberat pentru atingerea unor scopuri;*

• *un accent deosebit este pus pe caracteristicile structurii normative, respectiv pe specificitatea scopurilor, rigoarea formulării și aplicării regulilor sau principiilor și formalizarea comportamentului individual.*<sup>13</sup>

Corelația management - cultură organizațională este valabilă și în cazul bibliotecilor. Cum aflăm, însă, care este cultura organizațională în instituția în care lucrăm sau pe care o conducem? Analizându-i pe oameni. Interogându-i în legătură cu aspirațiile și motivațiile lor. Pentru un membru al bibliotecii este dificil să înțeleagă propria cultură organizațională. Un observator din afara instituției ar putea fi mai eficient deoarece ar sesiza specificul culturii în acțiune. Examinarea reacțiilor oamenilor, analizarea modului în care își rezolvă conflictele și sunt receptivi la schimbare, devin elemente de analiză utile în acest sens.

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

Confrunțați cu fenomenul culturii organizaționale, managerii din instituțiile românești, încearcă să-și orienteze acțiunile decizionale în funcție de climatul organizațional predominant la locul de muncă. Pentru cetățenii români important este „contextul postului,” după cum se exprimă sociologii, incluzând aici siguranța postului, condițiile de lucru, salariul motivant. În locul posibilităților de promovare, angajații preferă organizațiile care oferă stabilitate, protecție și instruire (preferabil gratuită). Sub presiunea moștenirii colectiviste, ambianța concurențială este considerată inconfortabilă. Învățăm să lucrăm sub presiunea timpului, dar preferăm munca în echipe mici care au

---

<sup>13</sup> Mihaela Vlăsceanu, *Organizațiile...*, p. 97.

de îndeplinit activități ușoare, legate de obiective imediate, realizabile pe termen scurt.

Sfaturile specialiștilor din sociologia managementului și sociologia organizațiilor ne permit să realizăm o mai bună evaluare a climatului cultural din organizațiile românești. În bibliotecile noastre, spre exemplu, organizarea activității după o structură piramidală clară satisface așteptările angajaților. Raportarea la reguli și acceptarea convenționalismului sunt alte două trăsături importante ale culturilor organizaționale din instituțiile publice românești. Regulile redactate la nivel managerial au efecte pozitive, dacă sunt discutate cu subalternii. Datorită accentului pus pe reguli și reglementări, instituțiile publice se manifestă ca organizații formale. Organizațiile formale au la bază structuri raționale fixe și dezvoltă relațiile interpersonale desfășurate pe baza raporturilor ierarhice, accentul fiind pus pe rentabilitate și pe îndeplinirea scopurilor (deservirea cetățenilor). Într-o societate birocratică (formală) canalele de comunicare sunt bine definite, iar traiectoria comunicării este de sus în jos. Membrii organizațiilor românești evaluează sistemele formale în mod pozitiv deoarece cred că structurile organizaționale stabile, oferă slujbe stabile, pun la dispoziție un sistem de sarcini funcționale și precise și oferă șansa proiectării unei traiectorii profesionale ascendente.

O altă pornire specific românească este atitudinea defensivă, rezistența la nou. Rezistența la schimbare este rezultatul sentimentului de insecuritate, larg răspândit în societatea contemporană. Chiar dacă acceptă introducerea unor noi strategii de dezvoltare și chiar dacă oamenii se obișnuiesc cu noi forme de activitate, de obicei importate din occident, angajații instituțiilor publice românești reacționează potrivit culturii din care provin: cultură organizațională parțial închisă. La sistemul de valori și interese specifice culturii organizaționale se adaugă și speranțele, ideile, valorile, scopurile fiecărui angajat în parte. Observăm că, la nivel psiho-social, se manifestă o preocupare specifică, organizației, în general, și departamentelor, în special, de a-și delimita granițele, de a-și stabili responsabilitățile. Fixarea granițelor transformă instituțiile în organizații închise. Într-un asemenea climat, performanța colectivă cedează locul performanțelor și inițiativelor individuale, iar obiectivele generale ale grupului pălesc în fața intereselor

personale. „Permeabilitatea granițelor” se realizează prin „*aplatizarea ierarhiilor, descentralizarea procesului de luare a deciziei, reducerea mărimii, împuternicirea persoanelor și a grupurilor prin adoptarea și implementarea practicilor de autocontrol, învățarea continuă, autoresponsabilizarea etc.*”<sup>14</sup> Pentru a obține de la bibliotecari un înalt nivel de implicare, angajații trebuie să fie informați în legătură ceea ce se așteaptă de la ei, trebuie să știe ce servicii să furnizeze beneficiarilor. Biblioteca publică poate ajunge un loc de muncă atractiv, dacă personalul este conștient de rolul pe care îl are în promovarea serviciilor către cetățeni, dacă știe cum este percepută această instituție în societate. Pe de altă parte, bibliotecarii trebuie să-și modifice permanent viziunea asupra propriei profesii, formându-și o idee clară asupra rolului activ al bibliotecii pe plan social. În contextul transformărilor socio-culturale derulate pe parcursul ultimilor 15 ani, angajații din biblioteci trebuie să fie pregătiți să furnizeze noi tipuri de servicii, astfel încât organizația culturală din care fac parte să se transforme într-o „*structură infodocumentară eficientă și modernă, capabilă să satisfacă un ansamblu complex de exigențe mult diferite de cele originare.*”<sup>15</sup> La nivelul cercetărilor teoretice se accentuează ideea că viziunea bibliotecarilor asupra propriei activității profesionale poate constitui un indicator al schimbării strategiilor manageriale. Procesul armonizării sistemului de management cu noile exigențe ale societății informaționale, și cu cerințele utilizatorilor, are mai mari șanse de succes într-un climat organizațional deschis, receptiv la schimbare. În definitiv, buna funcționare a unei organizații se află sub influența culturii organizaționale care ghidează din umbră inițiativele și acțiunile membrilor ei.

Efortul nostru informativ și interpretativ, desfășurat în jurul conceptului de cultură organizațională, are menirea de a întări concluzia că,

<sup>14</sup> Mihaela Vlăsceanu, *Organizații și comportament organizațional*, Iași, Editura Polirom, 2003, p. 223.

<sup>15</sup> Mihaela Zecheru, *Biblioteca publică în sistemul cunoașterii: Percepție și expectanță*, București, Cartea Universitară, 2005, p. 77.

într-o organizație, cultura este cea care asigură stabilitatea sistemului, funcționalitatea lui. După cum reiese din prezentarea de față, cunoașterea trăsăturilor esențiale ale culturii organizaționale devine o condiție primordială pentru înțelegerea organizației ca un ansamblu complex pe elemente în cadrul căruia factorul uman este personajul principal. Asistăm la nașterea unei noi definiții a managementului înțeles ca artă de a „asambla” și a activa resursele umane în vederea îndeplinirii idealurilor comune ale instituției. Biblioteca viitorului, de exemplu, are în față noi responsabilități care provoacă schimbări ale tehnicilor de colectare, administrare și comunicare a materialelor purtătoare de informații. Cultura unei organizații are un rol istoric, face legătura dintre evenimentele și întâmplările trecutului cu strategiile dezvoltării actuale, garantează succesul și proiectează filosofia acțiunilor viitoare ale organizației.

## **The Organizational Culture**

### **Abstract**<sup>16</sup>

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.

---

<sup>16</sup> Translated by Eugen Cociș.

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

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

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.