

Teme și bibliografie examen scris licență

Sesiunea 2016-2017

Disciplina: Management intercultural

Titular curs: Lector univ. dr. Veronica Mateescu

Tema 1

Teorii ale culturii organizaționale

Cultura organizațională este o noțiune produsă de mediul de afaceri american și preluată ulterior de managementul întreprinderilor europene. Noțiunea este folosită pentru prima oară în literatura americană de profil în anul 1979, de către Andrew Pettigrew, într-un articol, 'On Studying Organizational Cultures', publicat în *Administrative Science Quarterly*¹.

Apariția acestei noțiuni și semnificația ei pentru organizații trebuie înțeleasă în contextul social și economic al anilor 1970-1980, perioada în care a început să se manifeste și să se intensifice interesul pentru cultura organizațională. În anii '70, întreprinderile americane se confruntau cu amenințarea competitorilor japonezi. În anii '80, întreprinderile europene erau afectate de criza economică și de restructurarea industrială. Managementul întreprinderilor europene se confruntau, de multă vreme, cu necesitatea reabilitării imaginii întreprinderii, care s-ar fi putut produce cu ajutorul unei abordări mai umaniste și găsirea unei modalități de mobilizare a personalului angajat². De asemenea, în anii '80, a început să crească interesul mediului academic (mai ales în rândul școlilor de afaceri) și al consultanților pentru problemele de coordonare și ale mijloacelor tradiționale de integrare structurală la nivelul firmelor mari, probleme apărute ca urmare a globalizării³.

Soluția a fost oferită de cultura de întreprindere, care, de la început, a fost considerată un element strategic în obținerea loialității angajaților față de întreprindere (chiar a identificării cu întreprinderea) și a adeziunii acestora la obiectivele propuse de

¹ Geert Hofstede, Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv, Geert Sanders, 'Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases', *Administrative Science Quarterly*, iunie 1990, [http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n2_v35/ai_8620940/?tag=rbxcra.2.a.22], accesat iulie 2009].

² Denys Cuhe, *Noțiunea de cultură în științele sociale*, Institutul European, Iași, 2003, p. 144.

³ Robert Goffee, Gareth Jones, 'Organizational Culture : A Sociological Perspective', în Cary L.Cooper, Sue Cartwright, P. Christopher Earley (eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, John Wiley & Sons, Ltd., West Sussex, England, 2001, p. 3.

conducerea întreprinderii⁴. Inspirația a fost din succesul firmelor japoneze, în anii 1970, pe piețele internaționale, succes care a fost pus pe seama culturii acestora⁵.

Cultura organizațională a fost percepută ca element strategic și deoarece s-a considerat că există o relație cauzală între un anumit tip de cultură și performanța întreprinderii. Așa-numitele ‘culturi puternice’ sunt un exemplu de culturi asociate cu o bună performanță a întreprinderii. Apariția a patru cărți, celebre pe atunci (celebritatea acestora păstrându-se într-o mare măsură și acum, deși abordarea și-a dovedit clar limitele sale): *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* (Ouchi, 1981), *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives* (Pascale & Athos, 1981), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Deal & Kennedy, 1982) și *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies* (Peters & Waterman, 1982) a contribuit la consacrarea acestei idei.⁶

Toate cele patru cărți mai sus menționate prezintă cultura organizațională ca fiind un element de bază pentru performanța unei companii. Cartea lui Ouchi și cea a lui Pascal și Athos explică succesul firmelor japoneze ca fiind predominant legat de cultura organizațională pe care au reușit să o implementeze⁷. Vom vedea că legătura între cultură și performanță organizațională constituie și în prezent un subiect de mare interes, atât pentru mediul academic cât și pentru cel non-academic.

1.1. Stadiul cercetărilor

1.1.1. Abordări teoretice ale culturii organizaționale

Încercările de definire a culturii organizaționale sunt multiple, variind în funcție de poziționarea teoretică a autorilor. Una dintre definițiile la care se face cel mai des referire în literatura de specialitate este cea dată de Schein, potrivit căreia, cultura organizațională este:

⁴ Cuhe, *op. cit.*, p. 144.

⁵ Gareth Morgan, *Images of Organization*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, London, New Delhi, 2006, pp. 115-116.

⁶ Kathryn A. Baker, ‘Chapter 11. Organizational Culture’, 2002, p. 1, [<http://www.wren-network.net/resources/benchmark/11-OrganizationalCulture.pdf>], accesat decembrie 2006].

⁷ *Ibidem*, p. 1.

‘[...] modelul asumpțiilor de bază învățate, care a funcționat suficient de bine încât să fie considerat valid și, prin urmare, să fie transmis noilor membri ca modalitatea corectă de a percepe, gândi și simți față de problemele de supraviețuire și integrare’⁸.

Supraviețuirea vizează modul în care membrii organizaționali se adaptează mediului extern, iar integrarea vizează modul de adaptare la mediul intern⁹. Asumpțiile de bază reprezintă, în concepția lui Schein, nivelul cel mai profund al culturii organizaționale, modelul său pe niveluri fiind unul dintre modelele teoretice cel mai des întâlnite în analiza culturii organizaționale.

Un element comun care apare în încercările de definire a culturii organizaționale este acela al caracterului împărtășit al semnificațiilor, valorilor și normelor în rândul membrilor organizaționali¹⁰. Dacă în antropologie această perspectivă este pusă sub semnul întrebării¹¹, în domeniul organizațional este încă larg răspândită. Nu putem vorbi, însă, despre un consens asupra acestei perspective. Cum sublinia și Wright, ‘[...] definițiile corporative ale culturii nu au devenit încă atât de convingătoare încât să fie naturalizate și considerate de la sine înțelese.’¹²

În studiile organizaționale sunt, totuși, de regăsit o serie de cercetări care au reușit să țină pasul cu noile curente din antropologia culturală. Bernoux consideră cultura de întreprindere ca un construct¹³, luând însă în calcul și elementele de permanență presupuse de aceasta, considerând conceptul de cultură ca având rădăcini în lumea simbolurilor și a

⁸ Edgar H. Schein, *Innovative Cultures and Organizations, Management in the 1990s*, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, noiembrie 1988, p. 8. În original (engleză): ‘Culture can be defined as the pattern of learned basic assumptions that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to the problems of survival and integration’.

⁹ *Ibidem*, p. 8.

¹⁰ Mats Alvesson, Stefan Sveningsson, *Changing Organizational Culture. Cultural Change Work in Progress*, Routledge, London&New York, 2007, p. 36.

¹¹ Susan Wright, ‘Culture in Anthropology and Organizational Studies’, în Susan Wright (ed.), *Anthropology of Organizations*, Routledge, London&New York, 2005, p. 27.

¹² *Ibidem*, p. 27. În original (engleză): ‘[...] corporate definitions of culture have not yet become authoritative to the extent of being naturalized and taken for granted.’

¹³ Bernoux, *op. cit.*, p. 201.

miturilor¹⁴.

Morgan înțelege cultura organizațională prin perspectiva mai multor elemente, cum ar fi modelele de interacțiune a indivizilor, limbajul folosit, imaginile și temele care apar la nivel conversațional și ritualurile cotidiene, toate acestea cu rădăcini în istoria organizației respective¹⁵. Cultura este văzută ca un ‘[...] proces continuu, proactiv de construire a realității’¹⁶. Organizațiile în sine sunt considerate fenomene culturale, care diferă în funcție de societate și de stadiul de dezvoltare al acesteia¹⁷. Organizațiile pot fi văzute ca societăți la scară micro, cu modele distinctive de cultură și subcultură¹⁸. Smircich consideră, de asemenea, organizația drept o cultură, în acest tip de concepție accentul fiind pus pe modul în sine de realizare și semnificație a organizării¹⁹. Cultura este văzută ca o metaforă de bază, nu ca o variabilă²⁰.

Susan Wright, în încercarea de a face o distincție între modul în care se folosește termenul de ‘cultură’ în studiile organizaționale și în antropologie, demers determinat de preluarea distorsionată de către studiile organizaționale a acestui concept din antropologie²¹, identifică patru modalități de folosire a conceptului de cultură în studiile organizaționale : 1) prin referire la problemele cu care se confruntă managementul firmelor care operează pe plan internațional – se pune problema influenței ‘culturii naționale’; 2) prin referire la eforturile managementului de a integra o forță de muncă de proveniență etnică diferită; 3) concepțiile, atitudinile și valorile informale ale forței de muncă; 4) practicile și valorile organizaționale impuse de management în vederea realizării unei unități a forței de muncă în scopul adaptării la schimbare și competiție – se pune problema culturii corporative²². Putem să identificăm din descrierea lui Wright principalele domenii din studiile organizaționale interesate în cercetarea culturii: managementul intercultural (sau global, comparat, internațional etc. – nu vom intra în detalii privind distincțiile între

¹⁴ *Ibidem*, p. 192.

¹⁵ Morgan, *op. cit.*, p. 125.

¹⁶ *Ibidem*, p. 136. În original (engleză): ‘[...] an ongoing, proactive process of reality construction.’

¹⁷ *Ibidem*, p. 116.

¹⁸ *Ibidem*, p. 125.

¹⁹ Linda Smircich, ‘Concepts of Culture and Organizational Analysis’, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, Organizational Culture, septembrie 1983, p. 353, [baza de date JSTOR, accesată iulie 2007].

²⁰ *Ibidem*, p. 347.

²¹ Wright, *op. cit.*, pp. 1-2.

²² *Ibidem*, p. 2.

acestea), managementul internațional al resurselor umane (sau managementul diversității culturale), comportament organizațional și cultură organizațională.

Printre elementele care diferențiază abordarea culturii în studiile organizaționale față de antropologie, Wright menționează concentrarea studiilor organizaționale asupra consensului, în sensul de caracter împărtășit al culturii în rândul membrilor acesteia, fără a se lua în calcul ambiguitatea, conflictul și caracterul politic al procesului de constituire a culturii²³. O altă diferență identificată este folosirea ideologică a culturii de către management²⁴.

Modul de definire a culturii organizaționale influențează modul de concepere a demersului de cercetare a acesteia și indică poziția teoretică a autorului respectiv.

Din scurta descriere a contextului apariției noțiunii de cultură organizațională, putem vedea că debutul interesului teoretic și practic pentru acest concept pune bazele unei *abordări instrumentale* a acesteia, abordare care poate fi regăsită și în prezent și pe care o putem considera ca predominantă. Principala caracteristică a acestei abordări este considerarea culturii organizaționale ca un instrument managerial, care poate fi ‘manipulat’ de către management în vederea atingerii obiectivelor organizației respective: ‘cultura este [...] tratată ca un obiect al acțiunii manageriale’²⁵.

Abordarea culturii organizaționale ca instrument managerial pleacă de la premisa capacității managementului de creare și gestionare a acesteia. Premisa respectivă ridică problema posibilității reale a managementului de a ‘gestiona’ cultura organizațională și aceea dacă, privită din această perspectivă, cultura organizațională nu este altceva decât o ‘[...] ideologie cultivată de management cu scopul controlului și legitimării activității’²⁶. Aceeași problemă este ridicată și de Wright, care consideră că ‘folosirea termenului de cultură în sine devine ideologică’, în momentul în care cultura s-a schimbat dintr-un ‘proces încorporat într-un context într-un instrument obiectualizat al controlului managementului’²⁷.

²³ *Ibidem*, pp. 3-4.

²⁴ *Ibidem*, p. 4.

²⁵ Mats Alvesson, *Understanding Organizational Culture*, Sage Publications, London, California, India, 2003, p. 42. În original (engleză): ‘culture is treated [...] as an object of management action’.

²⁶ Smircich, *op. cit.*, p. 346. În original (engleză): ‘[...] ideology cultivated by management for the purpose of control and legitimation of activity’.

²⁷ Wright, *op. cit.*, p. 4. În original (engleză): ‘Culture has turned [...] from being a process embedded

Tratarea culturii organizaționale ca instrument managerial este strâns legată de problematica procesului constituirii sale. Schein identifică două modalități de constituire a culturii organizaționale: a) prin interacțiunile spontane în rândul unui grup nestructurat, aceste interacțiuni generând, treptat, modele și norme de comportament pentru grupul respectiv²⁸; b) un individ creează un grup sau devine liderul acestuia, impunând, de la început, membrilor grupului, selecționați pe baza unor criterii de similaritate a valorilor și a gândirii, propriile sale viziuni, obiective, valori și asumții privind modul de a face lucrurile; însă, pentru ca valorile și credințele liderului să fie împărtășite de membrii grupului respectiv, trebuie ca ele să se fi dovedit valide, adică să fi condus grupul înspre succes²⁹.

Morgan nuanțează influența liderului (înțeles ca lider formal) în procesul de constituire a culturii organizaționale, punând problema atât a influenței liderului informal cât și a celorlalți membri organizaționali, indiferent de poziția lor ierarhică, accentuând caracterul construit al culturii : '[...] cultura nu este ceva ce poate fi impus într-un cadru social. Aceasta se dezvoltă mai degrabă pe parcursul interacțiunii sociale.'³⁰

Din această perspectivă, cultura nu este doar o variabilă deținută de organizație sau ceva adus de lider în organizație, ci un proces activ de creare și re-creare a realității la care participă toți membrii organizației respective³¹. De aceea, liderii / managerii care doresc schimbarea culturii organizaționale trebuie să renunțe la ideea potrivit căreia autoritatea formală deținută în organizație le va permite să impună ceea ce doresc membrilor organizaționali și să înțeleagă semnificația reală a rolurilor jucate de ei în procesul de construire a realității³². Wright consideră convertirea culturii organizaționale într-o declarație de misiune și apoi punerea acesteia în practică sub forma unor practici detaliate, în care se specifică rolul fiecăruia, o formă a stilului de management fordist, în care

in context to an objectified tool of management control. The use of the term culture itself becomes ideological.'

²⁸ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, ed. a III-a, Jossey-Bass, San Francisco, 2004, p. 15.

²⁹ *Ibidem*, p. 15, p. 16.

³⁰ Morgan, *op. cit.*, p. 132. În original (engleză): 'Culture is not something that can be imposed on a social setting. Rather, it develops during the course of social interaction.'

³¹ *Ibidem*, pp. 136-137.

³² *Ibidem*, p. 143.

managementul este clar separat de forța de muncă, iar forța de muncă știe exact ce are de făcut, ca urmare a *training*-ului și a supervizării³³.

Abordarea instrumentală a culturii organizaționale pleacă de la premisa posibilității creării unei culturi bazată pe valori, credințe, asumptii de bază care să fie împărtășite de către toți membrii organizaționali. Acest mod de concepere a culturii organizaționale este tributar paradigmei integraționiste, conform clasificării propuse de Meyerson și Martin (una dintre taxonomiile cel mai des citate în literatura în domeniu). Alături de perspectiva *integraționistă* asupra culturii organizaționale, Meyerson și Martin identifică alte două perspective, care nuanțează modul de concepere a culturii: cea a *diferențierii* și a *fragmentării*, legându-le de procesul schimbării organizaționale³⁴.

Premisa de la care pleacă autoarele este aceea conform căreia modul de conceptualizare a culturii determină modul de conceptualizare a schimbării organizaționale³⁵. Schimbarea organizațională este înțeleasă ca schimbare în modelele comportamentale, valori și semnificații, pornind de la concepția autoarelor asupra organizațiilor drept culturi³⁶. Vedem similaritatea cu punctul de vedere, menționat mai sus, al lui Morgan și Smircich. Aici remarcăm o altă distincție care se face des în literatura de profil, distincție cu originea în articolul Lindei Smircich din 1983, între cultura organizațională ca ceva ce organizația *are* și cultura organizațională ca ceva ce organizația *este* sau între cultura organizațională ca una dintre variabilele organizaționale manipulabile de către management și cultura organizațională ca metaforă³⁷ (autoarele mai sus menționate declarându-și și ele poziția teoretică în funcție de această distincție³⁸).

Din perspectivă *integraționistă*, cultura organizațională este împărtășită de membrii unui/unei grup/organizații, este unică³⁹, elementele accentuate de această paradigmă fiind: consistența în manifestările culturale, consens al membrilor culturii respective și

³³ Wright, *op. cit.*, p. 2.

³⁴ Debra Meyerson, Joanne Martin, 'Cultural Change: An Integration of Three Different Views', *Journal of Management Studies*, 24:6, November 1987, pp. 623-647, [<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=102&sid=4e1491ce-7b1e-4878-a144-8adfff01a956@sessionmgr110>, accesat septembrie 2009].

³⁵ *Ibidem*, p. 623.

³⁶ *Ibidem*, p. 624.

³⁷ Smircich, *op. cit.*, *passim*.

³⁸ Meyerson, Martin, *op. cit.*, p. 623.

³⁹ *Ibidem*, p. 624.

conceperea liderului ca un creator al culturii⁴⁰. Cercetătorii adepți ai acestei paradigme se concentrează pe manifestări diferite ale culturii, urmărind elemente care să susțină ideea valorilor împărtășite și a consistenței interne. Astfel, se studiază valorile exprimate ale managementului de vârf, diferite practici organizaționale (norme de comunicare, de luare a deciziilor etc.), elemente simbolice (ritualuri, povești), asumptii de bază, coduri de semnificație⁴¹ etc. Conform acestei paradigme, schimbarea culturii organizaționale poate fi realizată de către conducătorii organizației respective⁴².

Din perspectiva *diferențierii*, nu există consens și consistență culturală, în interiorul unei organizații putându-se întâlni mai multe subculturi (departamentală, profesională, funcțională etc.)⁴³. Autoarele nuanțează, de o manieră pertinentă, problema inconsistenței culturale, arătând că acest tip de paradigmă, care se dorește a fi o reacție la teza consistenței culturale, o implică de fapt, aceasta fiind postulată la nivelul subculturilor, după modelul paradigmei integrării prezentată anterior⁴⁴. Conform acestei concepții, schimbarea organizațională are mai multe surse, mediul extern reprezentând una dintre ele, și, de cele mai multe ori, nu este planificată/controlată de către managementul de vârf al organizației⁴⁵. O altă perspectivă asupra problemei diferențierii este cea propusă de Cameron și Quinn, care se sprijină pe argumentația lui Alpert and Whetten, conform căreia, chiar și în condițiile existenței subculturilor, sunt elemente comune, care pot fi regăsite la nivelul întregii organizații. De aceea, subculturile pot să constituie unități de analiză în studiul culturii organizaționale, prin agregarea elementelor comune regăsite la nivelul subculturilor putându-se obține o imagine aproximativă asupra culturii întregii organizații⁴⁶.

Perspectiva *fragmentării* sau a ambiguității⁴⁷ consideră că este o lipsă de claritate în ceea ce privește consistența/ inconsistența manifestărilor culturale la nivelul unei organizații și că, uneori, pot fi chiar inconsistențe ireconciliabile; consensul între membrii

⁴⁰ *Ibidem*, p. 625.

⁴¹ *Ibidem*, pp. 624-625.

⁴² *Ibidem*, p. 628, p. 629.

⁴³ *Ibidem*, p. 630.

⁴⁴ *Ibidem*, p. 631.

⁴⁵ *Ibidem*, p. 634.

⁴⁶ Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*, revised edition, Jossey-Bass, San Francisco, 2006, p. 18.

⁴⁷ Ambiguitatea se referă la tot ceea ce este neclar, inexplicabil, cu sensuri multiple, la nivelul unei organizații. (Webster *apud* Meyerson, Martin, *op. cit.*, p. 625).

organizaționali se poate manifesta doar pentru probleme specifice, alături de consens întâlnindu-se disensiuni și confuzie⁴⁸. Schimbarea organizațională este văzută ca rezultat al influenței reciproce dintre membrii și cultura unei organizații⁴⁹.

Diferitele perspective prezentate mai sus pot fi întâlnite în literatura de specialitate și sub forma distincției între considerarea culturii ca ceva static, ca o proprietate a organizației și considerarea acesteia ca un proces de construcție a unui sens împărtășit⁵⁰.

Această distincție subliniază cele două mari abordări ale culturii organizaționale : ca *instrument managerial* și ca *proces*. Proces care poate fi de negociere a interpretărilor, de construire a sensului, de instituire a unei ideologii dominante, de rezistență în fața discursului dominant etc. Indiferent de semnificația pe care o ia termenul de ‘proces’ în literatura privind cultura organizațională, elementul de bază este acela al participării active a membrilor organizaționali, care nu mai sunt reduși, ca în cazul abordării instrumentale, la simpli receptori și executanți ai propunerilor manageriale, iar cultura nu mai este văzută ca ceva unitar, stabil, împărtășit.

Cultura organizațională ca proces de construire a sensului (*sensemaking*) este cel mai des asociată cu numele lui Karl E. Weick. În accepțiunea acestuia, cultura organizațională este modalitatea care îți permite atât să vezi cât și să nu vezi anumite lucruri⁵¹. Putem să regăsim în această definiție a culturii una din dilemele cu care se confruntă cercetătorii în domeniu: cercetătorul trebuie să fie din afara sau din interiorul organizației studiate, care dintre aceștia este mai puțin afectat de cecitatea culturală. Dilema nu aparține domeniului culturii organizaționale, ea provine din antropologie, unde este prezentă sub forma distincției între abordarea etică (din afara unei culturi) și cea emică (din interiorul unei culturi). Schein consideră că, indiferent de forma sub care un cercetător intră în organizație, dacă este din afară sau din interior, el/ea va obține informații despre asumțiile de bază (considerate de Schein ca fiind nivelul cel mai profund și cel mai greu

⁴⁸ Meyerson, Martin, *op. cit.*, p. 633.

⁴⁹ *Ibidem*, p. 642.

⁵⁰ Edgar H. Schein, ‘Sense and Nonsense About Culture and Climate’ în Neal M. Ashkanasy, Celeste P. M. Wilderom, Mark F. Peterson (eds.), *Handbook of Organizational Culture&Climate*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, London, New Delhi, 2000, p. XXV.

⁵¹ Karl E. Weick, Kathleen M. Sutcliffe, *Managing the Unexpected. Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, second edition, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, Inc., 2007, p. 111.

de cercetat al culturii unei organizații) dacă va reuși să stabilească o relație consistentă cu membrii organizației respective⁵².

Prin crearea de sens (*sensemaking*) Weick înțelege ‘[...] plasarea lucrurilor în cadre, înțelegere, re-echilibrarea surprizei, construirea de semnificații, interacțiunea în căutarea unei înțelegeri reciproce și crearea de modele’⁵³. Printre caracteristicile procesului de creare a sensului putem regăsi: își are rădăcinile în construcția identității; este retrospectiv; re-crează mediul; este social; este continuu; este concentrat pe semnificații selective; este condus mai degrabă de plauzibilitate decât de acuratețe⁵⁴.

Între crearea de sens în viața de zi cu zi și crearea de sens la nivel organizațional există diferențe⁵⁵. Spre exemplu, la nivel organizațional sunt mai puține lucruri considerate de la sine-înțelese/luate ca atare (*taken for granted*), procesele de negociere, de procesare controlată a informației, de acordare de atenție, de căutare de explicații etc. fiind mult mai prezente⁵⁶. Crearea de sens la nivel organizațional este cerută de mai mulți factori, printre care și ambiguitatea care apare în viața organizațională cotidiană (organizația este văzută ca un sistem slab legat/articulat, în care legătura este asigurată de interpretări)⁵⁷, fiind ‘[...] o încercare de a produce micro-stabilitate în mijlocul unei schimbări continue’⁵⁸.

Micro-stabilitatea este rezultatul angajamentului social (*social commitment*), care presupune acordarea de semnificație interacțiunilor și caracterul repetabil atât al interacțiunilor cât și al semnificațiilor⁵⁹. Prin rutină se ajunge la considerarea anumitor lucruri ca fiind de la sine-înțelese (*taken for granted*), ceea ce constituie o pre-condiție a stabilității. În crearea de sens, justificarea are un rol central⁶⁰, manifestându-se la început sub forma comună a reificării, ulterior, acțiunea explicată prin reificare generând realitate,

⁵² Schein, ‘Sense and Nonsense...’, p. xxvii.

⁵³ Karl E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, London, New Delhi, p. 6, 1995. În original (engleză): ‘[...] sensemaking is about such things as placement of items into frameworks, comprehending, redressing surprise, constructing meaning, interacting in pursuit of mutual understanding, and patterning’.

⁵⁴ *Ibidem*, p. 17.

⁵⁵ *Ibidem*, p. 63.

⁵⁶ *Ibidem*, pp. 63-64.

⁵⁷ Karl E. Weick, *Making Sense of the Organization*, Blackwell Publishing, Malden, Oxford, Victoria, 2004, p. 4.

⁵⁸ *Ibidem*, p. 22. În original (engleză): ‘[...] sensemaking is an attempt to produce micro stability amidst continuing change’.

⁵⁹ *Ibidem*, p. 22.

⁶⁰ *Ibidem*, p. 23.

care se va substitui reificării⁶¹. Justificarea este legată de angajamentul social/obligația socială, între aceste elemente exercitându-se o influență reciprocă. Justificarea apare, de obicei, ulterior obligației/angajamentului, în funcție de consecințele descoperite în timp ale acțiunii și de noile semnificații pe care aceasta le dobândește⁶². Organizația ajunge să fie definită prin justificările recurente ale indivizilor în ceea ce privește acțiunile organizaționale⁶³. Crearea de sens se produce nu numai la nivel intra-organizațional, ci și ecologic, în relația dintre organizații și mediul lor.

Un alt concept introdus de Weick în ceea ce privește organizațiile și flexibilitatea acestora în adaptarea la neprevăzut este cel de ‘conștientizare’ (*mindfulness*), definită ca o atenție sporită acordată contextului, modului în care detaliile diferă și abaterilor de la expectanțe⁶⁴. Organizațiile ‘conștiente’ prezintă următoarele caracteristici: 1) există o preocupare pentru eșec/greșală – micile erori sunt considerate semne ale unor disfuncționalități care pot avea consecințe grave⁶⁵; 2) reticență în acceptarea simplificărilor – simplificările ajută la concentrarea pe câteva probleme și indicatori-cheie, dar, pe de altă parte, nu permit o perspectivă nuanțată/detaliată asupra lucrurilor, ceea ce ar putea avea consecințe negative pentru o organizație⁶⁶; 3) sensibilitate față de operațiuni – interes pentru ceea ce se întâmplă în ‘prima linie’, o perspectivă predominant situațională, nu strategică⁶⁷; 4) elasticitate – constă în capacitatea de păstrare a micilor erori concomitent cu crearea de cadre care permit organizației să funcționeze⁶⁸; 5) respect față de expertiză – permite gestionarea mai ușoară a complexității situațiilor cu care membrii organizaționali se confruntă, de aceea autoritatea este conferită de expertiză și nu de nivelul ierarhic⁶⁹.

Un management ‘conștient’ (*mindful*) permite o mai bună observare a manifestării neprevăzutului în diferitele procese organizaționale și o concentrare pe oprirea sau pe

⁶¹ *Ibidem*, p. 23.

⁶² *Ibidem*, p. 23.

⁶³ *Ibidem*, p. 78.

⁶⁴ Weick, Sutcliffe, *op. cit.*, p. 32.

⁶⁵ *Ibidem*, p. 9.

⁶⁶ *Ibidem*, p. 10.

⁶⁷ *Ibidem*, p. 12.

⁶⁸ *Ibidem*, p. 14.

⁶⁹ *Ibidem*, pp. 15-16.

încorporarea acestuia și, în ultimă instanță, pe reacția elastică a organizației, în cazul în care primele două acțiuni nu dau rezultate⁷⁰.

Cultura organizațională a organizațiilor ‘conștiente’ se caracterizează printr-un grad mai ridicat de revizuire a ‘credințelor despre lume’, prin dezvoltarea unor norme de precauție bazate atât pe mici erori cât și pe garanții ale succesului, prin observarea mai timpurie a acumulării de evenimente neașteptate, la scară mică, aproape insesizabile⁷¹.

Problema unei abordări instrumentale a culturii vs. una constructivistă/interpretativă, deși pusă, după cum am putut vedea, doar la câțiva ani de la introducerea termenului de cultură organizațională în literatura de profil (chiar dacă nu sub această denumire – a se vedea Smircich, 1983, Meyerson și Martin, 1987), rămâne, putem spune, la același stadiu de interogare asupra ei, fără progrese semnificative. Încercând să ne definim propria poziție teoretică, ca urmare a unei divergențe de interpretare a acesteia, am realizat că unul dintre motivele pentru existența acestei situații este faptul că, de foarte multe ori, cele două abordări sunt văzute ca opuse, fără o încercare de a se vedea în ce măsură ar putea să se intersecteze.

Nu dorim ca afirmația precedentă să se interpreteze prin prisma unei poziții de tip hibrid, care recomandă abordări diferite în funcție de aspectele culturii studiate. Considerăm că abordarea de tip interpretativist/post-structuralist, însoțită în mod frecvent de o metodologie de cercetare calitativă, este cea mai adecvată în studierea culturii unui grup. Dorim, însă, să subliniem necesitatea unei perspective instrumentale în momentul în care punem problema finalității studierii culturii organizației respective, deoarece culturile organizaționale nu se studiază în abstract sau cu un scop pur descriptiv, ci din rațiuni de eficiență organizațională. De aceea, trebuie să facem diferența între abordarea teoretică și metodologică în cercetarea culturii și punerea în practică a rezultatelor. Aceasta din urmă este întotdeauna de natură instrumentală, indiferent dacă abordarea este pozitivistă sau constructivistă și dacă metodologia de cercetare este cantitativă sau calitativă.

1.1.2. Cultură organizațională, performanță și schimbare

⁷⁰ *Ibidem*, p. 18.

⁷¹ *Ibidem*, pp. 19-20.

Studierea legăturii care ar putea exista între *cultura organizațională* și *performanța întreprinderii* este unul dintre principalele subiecte de interes în literatura în domeniu. În ciuda debutului cercetărilor în domeniu, care, după cum am văzut, aduceau cultura organizațională în prim plan prin corelarea ei cu performanța organizațională, legătura între cele două elemente nu este considerată întotdeauna ca fiind una clară, fondată, de tip cauză-efect (Lewis, 1998; Wilderom, Glunk, Maslowski, 2000; Alvesson, 2003; Ilieș, Gavrea, 2008).

Interesul pentru legătura între cultură și performanță organizațională se manifestă înainte de anii 1980, încă din perioada realizării studiului asupra fabricii Hawthorne (1935) și mai ales odată cu cartea lui Elliot Jacques, *The Changing Culture of a Factory*, din 1951, care punea problema legăturii între modul de gândire și acțiune obișnuit/tradițional, mai mult sau mai puțin împărtășit, al muncitorilor de la Glacier Metal Works și comportamentele de muncă ale acestora⁷². Prima lucrare care a studiat, în mod explicit, problema relației dintre cultura și performanța organizațională a fost cea a lui Silverzweig și Allen, în 1976, *Changing the Corporate Culture*, folosindu-se metoda studiului de caz. Lucrarea furniza informații despre legătura dintre schimbarea/intervenția asupra culturii organizaționale și performanță. Lucrările lui Ouchi, Peters și Waterman, Deal și Kennedy (a se vedea cărțile menționate în secțiunea prezentei cărți privind contextul apariției noțiunii de cultură organizațională) au fost cele care au contribuit la consacrarea ideii existenței unei legături între cultura organizațiilor și performanța lor. În perioada imediat următoare publicării acestor cărți, au început să apară critici la adresa metodologiei de cercetare folosite, care nu putea proba existența unei relații între cele două elemente menționate anterior (Carroll, 1983; Reynolds, 1986; Hitt și Ireland, 1987 etc.)⁷³.

Cultura organizațională este considerată ca permițând '[...] crearea stărilor de spirit adecvate, spre exemplu stări mentale, emoționale și atitudinale care preced performanța ridicată a angajaților'⁷⁴.

⁷² Celeste P. M. Wilderom, Ursula Glunk, Ralf Maslowski, 'Organizational Culture as a Predictor of Organizational Performance', în Ashkanasy, Wilderom, Peterson (eds.), *op. cit.*, p. 194.

⁷³ *Ibidem*, pp. 195-196.

⁷⁴ Paul R. Sparrow, 'Developing Diagnostics for High Performance Organization Cultures', în Cooper, Cartwright, Earley, *op. cit.*, p. 86. În original (engleză): 'Culture is presumed to create appropriate states of mind, i.e. the mental, emotional and attitudinal states that precede effective employee performance.'

Alvesson identifică patru perspective asupra relației dintre cultură organizațională și performanță: 1) *perspectiva ‘culturii puternice’* (Ouchi, 1981; Peters & Waterman, 1982; Denison, 1984; Brown, 1995): existența unui set de valori, credințe și norme împărtășite are efecte pozitive pentru o organizație, manifestate sub forma unui nivel mai ridicat al profitului, existența unor scopuri comune ale indivizilor și organizației, un grad mai crescut de apartenență și de responsabilitate față de organizație etc.; 2) *perspectiva ‘culturii puternice’ determinată de performanță*: obținerea succesului duce la formarea unui set comun de valori, credințe și norme, care, la rândul său, poate susține performanța în organizație; 3) *perspectiva contingenței*: pleacă de la ideea contribuției culturii organizaționale la eficiență, prin adecvarea/necesitatea ei în anumite contexte; 4) *perspectiva ‘culturilor adaptative’*: capacitatea de adaptare (exprimată sub forma acceptării riscului, a proactivității, a încrederii reciproce în rândul membrilor organizaționali etc.) este un element de bază pentru buna performanță a unei organizații.⁷⁵

Spre exemplu, Kotter și Heskett (1992) au realizat o cercetare care s-a extins pe parcursul a 10 ani, identificând o corelație pozitivă între puterea culturilor și performanța organizațiilor respective. Prin performanță aceștia înțeleg un nivel crescut al rentabilității investițiilor, creșterea venitului net și creșteri ale prețului acțiunilor. De asemenea, DiTomaso (1992) a identificat o performanță crescută în rândul companiilor de asigurări care prezentau un grad ridicat de consens al valorilor culturale. Burt și coautorii (1994) au identificat o legătură între cultura puternică și performanța organizațională, care este contingentă în funcție de contextul pieței⁷⁶.

Însă, conform lui Alvesson, indiferent de abordare, problema rămâne aceeași: lipsa unui suport empiric consistent, care să permită afirmarea, fără dubiu, a unei relații de cauzalitate între cultură și performanță organizațională⁷⁷. Aceeași idee a necesității unei aprofundări a problematicii în domeniul studiilor organizaționale astfel încât să se evidențieze o legătură clară, solidă între cultura organizațională și performanță o găsim exprimată și la Wilderom, Glunk și Maslowski, care au realizat și ei o trecere în revistă a

⁷⁵ Alvesson, *op. cit.*, pp. 53-54.

⁷⁶ Jesper B. Sorensen, 'The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance', *Administrative Science Quarterly*, March, 2002, [http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_1_47/ai_87918557/?tag=rbxcra.2.a.22, accesat iulie 2009].

⁷⁷ Alvesson, *op. cit.*, p. 54.

literaturii relevante în domeniu⁷⁸. Poate de aici și păstrarea interesului pentru problematică și realizarea de studii care încearcă să demonstreze această legătură, urmărindu-se performanța în diferite arii organizaționale. Interesul depășește sfera academică, organizațiile realizând ele însele sau cu ajutorul unor organizații specializate cercetări în această direcție. Spre exemplu, un studiu realizat de Coogan&Partners în colaborare cu AC Nielsen, în 2005, prin care se urmărea modul în care industria bunurilor de consum ambalate abordează marketingul și impactul culturii organizației asupra performanței acesteia, studiu realizat asupra a 32 de companii importante din domeniu, indica diferențe între trăsăturile culturilor organizațiilor performante în domeniu și cele ale celor mai puțin performante. S-au studiat 14 trăsături ale culturii organizaționale, printre care practicile privind retenția, recunoașterea și satisfacția angajaților. Performanța a fost evaluată prin creșterea veniturilor, diferențele identificate fiind atribuite culturii organizaționale, în condițiile în care companiile analizate aveau aceeași mărime și același nivel al cheltuielilor și al personalului angajat⁷⁹.

Conceptul de ‘cultură puternică’, asociat, după cum am văzut, cu ideea de performanță organizațională, este el însuși pus sub semnul întrebării:

‘[...] sugestia potrivit căreia culturile pot fi măsurate printr-o singură dimensiune, cea a « puterii », privează conceptul de capacitate analitică și interpretativă: cultura este o rețea complexă de semnificații, nu un pachet de mușchi’⁸⁰.

O altă limită identificată în studiul relației dintre cultura organizațională și performanță este concentrarea pe consecințele culturii puternice asupra nivelurilor de performanță, fără a se lua în calcul modul în care culturile puternice afectează variabilitatea performanței sau siguranța/certitudinea performanței, în funcție de mediu⁸¹. Stabilitatea sau instabilitatea

⁷⁸ Wilderom, Glunk, Maslowski, *op. cit.*, p. 193.

⁷⁹ ***, ‘Organizational Culture Has Positive Impact on Company Performance: Coogan & Partners; New Study from Coogan & Partners and ACNielsen Identifies Winning Management Styles in the Marketplace’, *Business Wire*, luni, 27 martie 2006, [<http://www.allbusiness.com/company-activities-management/management-corporate-culture/5462715-1.html>], accesat octombrie 2009].

⁸⁰ Alvesson, *op. cit.*, p. 49. În original: ‘[...] to suggest that cultures can be measured on the single dimension of ‘strength’ deprives the concept of analytic and interpretive capacity: culture is a complex web of meanings, not a bundle of muscles’.

⁸¹ Sorensen, *op. cit.*

mediului joacă un rol important în studierea acestei legături. Astfel, în medii stabile, firmele cu o cultură organizațională puternică, datorită gradului ridicat de consistență internă, prezintă o variabilitate mai redusă a performanței, însă, în mediile externe caracterizate printr-un grad mai ridicat de instabilitate, variabilitatea poate fi mai ridicată, ajustările treptate la rutina organizațională fiind insuficiente în asigurarea performanței. Variabilitatea performanței depinde, deci, de procesele de învățare organizațională, înțelese ca modul în care se schimbă rutinele organizaționale ca reacție față de schimbarea din mediu⁸². Propunerea este, deci, de a se studia, în vederea identificării consecințelor unei culturi puternice pentru variabilitatea performanței organizaționale, legătura între culturile puternice și procesele de învățare organizațională⁸³.

Alte probleme identificate în studiul relației cultură-performanță organizațională sunt multidimensionalitatea conceptului de performanță (performanță financiară și non-financiară), multiplele definiții ale termenului de cultură organizațională, care fac dificilă măsurarea acesteia, și metodologia cea mai adecvată în studiul relației dintre acestea; la care se adaugă eșantionarea organizațiilor, tipul de respondenți și nivelul de analiză folosit⁸⁴.

Cercetarea relației între cultura și performanța organizațională în literatura de profil poate fi împărțită, conform lui Wilderom, Glunk, Maslowski, în 4 etape: 1) emergență (1945-1978); 2) promulgare (1978-1982); 3) rezistență/provocare (1982-1990); 4) testare (1990-prezent). Prima etapă se caracterizează prin sugerarea, de intensitate scăzută, a unei legături între cultură și performanță, nu există instrumente de măsurare standardizată a culturii. Cea de a doua etapă este semi-științifică în promovarea legăturii între cultură și performanță. Cea de-a treia etapă este marcată de treceri în revistă, într-o manieră critică, a literaturii în domeniu. Ultima etapă este caracterizată prin preocupare pentru testarea empirică a legăturii cultură-performanță și folosirea de analize statistice (relativ) complexe.⁸⁵

Trecerea în această ultimă etapă nu înseamnă, însă, că toți autorii în domeniu supun testării legătura între cultură organizațională și performanță, putând regăsi încă autori care

⁸² *Ibidem.*

⁸³ *Ibidem.*

⁸⁴ Wilderom, Glunk, Maslowski, *op. cit.*, pp. 201-207.

⁸⁵ *Ibidem*, p. 194.

merg pe ideea existenței unei legături de necontestat, după modelul impus de Peters și Waterman, Deal și Kennedy etc. Spre exemplu, Quinn și Cameron, doi dintre autorii renumiți în domeniu, în argumentarea necesității schimbării culturii organizaționale, aduc în sprijin exemplul unor companii care au avut succes pe piață de-a lungul anilor (Walmart, Southwest Airlines, Circuit City etc.) datorită culturii organizaționale. Aceasta este considerată ca fiind mai puternică în determinarea succesului unei firme decât forțele pieței propuse de Porter (bariere înalte de intrare pe piață, inexistența produselor substituibile etc.)⁸⁶.

‘Succesul susținut al acestor firme a avut mai puțin de a face cu forțele pieței decât cu valorile companiei, mai puțin de a face cu poziționarea competitivă decât cu valorile companiei și mai puțin de a face cu avantajele resurselor decât cu viziunea.’⁸⁷

O altă problemă care se pune, nu întotdeauna de o manieră directă, în studierea relației dintre cultură și performanță organizațională, este aceea a relației dintre *cultură* și *schimbare organizațională*. Deoarece schimbările organizaționale și de cultură sunt văzute ca fiind corelate cu performanța organizațională, care se dorește a fi crescută prin aceste procese de schimbare.

Problemele apărute în procesele de schimbare sunt puse adesea pe seama culturii organizațiilor respective. Quinn și Cameron fac referire la o serie de studii care susțin această idee, cum ar fi studiile realizate de Caldwell (1994), CSC Index (1994) Gross, Pascale&Athos (1993), Kotter&Heskett (1992)⁸⁸.

Schimbarea culturii organizaționale este considerată, cel mai adesea, o necesitate determinată de schimbările din mediul înconjurător la care firma trebuie să se adapteze. Printre schimbările importante cu care firmele s-au confruntat și care au necesitat o schimbare majoră la nivelul organizației și al culturii, putem regăsi: schimbările în expectanțele consumatorilor privind calitatea și rapiditatea serviciilor care au dus la

⁸⁶ Cameron, Quinn, *op. cit.*, pp. 2-4.

⁸⁷ *Ibidem*, p. 4. În original (engleză): ‘The sustained success of these firms has had less to do with market forces than with company values, less to do with competitive positioning than with personal beliefs, and less to do with resource advantages than with vision.’

⁸⁸ *Ibidem*, pp. 1-2.

schimbări în forma de organizare, în direcția abandonării structurilor înalt ierarhice și birocratice, ceea ce a însemnat abandonarea micromanagementului, diminuarea raportării la reguli și reglementări etc.; creșterea accelerată a concurenței pe plan global, care a transformat cultura organizațională într-o sursă de avantaj competitiv durabil, fiind greu de imitat⁸⁹ etc.

De multe ori, schimbările organizaționale cerute de schimbările de mediu nu se produc la nivelul culturii, ci la nivelul practicilor, al sistemelor. Cameron și Quinn consideră că există trei inițiative de schimbare organizațională, practicate de-a lungul timpului de majoritatea firmelor, în încercarea de a fi performante/a-și menține performanța: implementarea unui management al calității totale, *downsizing* (reducerea intenționată a personalului angajat în scopuri de eficiență organizațională⁹⁰) și *reengineering* (reconfigurarea proceselor și procedurilor dintr-o organizație). Aceste inițiative au eșuat în foarte multe cazuri, Cameron și Quinn justificând eșecurile respective prin faptul că nu s-a produs o schimbare fundamentală, la nivelul culturii organizaționale⁹¹.

Morgan consideră că schimbarea managerială și organizațională este, de fapt, o schimbare la nivelul culturii organizației respective, deoarece implică transformări ale mentalităților, viziunilor, paradigmatelor, imaginilor, metaforelor etc., care susțin realitatea actuală a organizațiilor, necesitând crearea unei noi realități. Iar aceasta nu presupune doar schimbări de ordin declarativ sau aducerea la conducere a unui nou manager, ci schimbarea unui întreg mod de viață organizațional cotidian⁹². De aceea, procesul de schimbare a culturii, deși este prezentat adesea (cel puțin prin limbajul folosit, mai ales de consultanți) ca unul relativ facil, este extrem de dificil, implicând crearea unui întreg sistem de semnificații împărtășite, care să fie acceptat, internalizat și transpus în comportamentul tuturor membrilor organizaționali⁹³. Ignorarea dificultății schimbării culturale duce, cel mai adesea, la schimbări de suprafață, la nivelul elementelor declarate ale culturii organizaționale, cum ar fi sloganurile⁹⁴, viziunea, principiile, filosofia etc.

⁸⁹ Vijay Sathe, E. Jane Davidson, 'Toward a New Conceptualization of Culture Change', în Ashkanasy, Wilderom, Peterson, *op. cit.*, pp. 279-280.

⁹⁰ Gary Johns, *Comportament organizațional*, Ed. Economică, București, 1998, p. 479.

⁹¹ Cameron, Quinn, *op. cit.*, pp. 9-11.

⁹² Morgan, *op. cit.*, p. 138.

⁹³ *Ibidem*, p. 138.

⁹⁴ *Ibidem*, p. 139.

Pentru a se reuși schimbarea culturii organizaționale ‘trăite’, o formă propusă este aceea de a se schimba conversațiile zilnice, începând cu discuțiile pe care managerii le au cu angajații, fiecare dialog fiind o declarație culturală⁹⁵. Rațiunea care stă la baza acestei propuneri este perpetuarea rutinelor și a modului de comportament la nivelul vieții cotidiene organizaționale în absența unui motiv convingător care să determine schimbarea acestora și în absența înțelegerii rădăcinilor culturale ale valorilor și modelelor comportamentale curente⁹⁶.

De asemenea, narațiunile joacă un rol important în procesul de creare de sens (*sensemaking*) la nivel organizațional⁹⁷, fiind și ele declarații culturale. De aceea, studierea lor poate oferi informații relevante privind stadiul schimbării culturii organizaționale. Un exemplu ilustrativ este o cercetare efectuată asupra narațiunilor dintr-o organizație, NORDEA, apărută ca urmare a fuziunii și achiziției produse, la nivelul anilor 1999-2000, între băncile și companiile de asigurări finlandeze, suedeze, daneze și norvegiene, Merita, Nordbanken, Unidanmark și Christiania Bank ⁹⁸.

În această organizație, s-a mers după modelul încercării din partea managementului de a construi semnificații împărtășite cu ajutorul narațiunilor⁹⁹. Cercetarea vizează impactul acestei strategii manageriale, comparându-se poveștile spuse de management cu cele relatate de ceilalți membri ai organizației, urmărindu-se identificarea impactului creării noii structuri asupra angajaților unităților organizaționale implicate în proiectul respectiv¹⁰⁰. Acest tip de cercetare permite identificarea diferitelor interpretări și scopuri existente și a modului în care actorii organizaționali încearcă să creeze sens, justificând, retrospectiv, acțiunile și evenimentele petrecute¹⁰¹ (a se vedea, mai sus, Weick, privind caracteristicile procesului de creare a sensului).

⁹⁵ Kevin McManus, ‘The Challenge of Changing Culture’, *Industrial Engineer*, ianuarie 2003, Vol. 35 Issue 1, p. 18, [<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=113&sid=1854f1ac-f2f9-432e-81ad-3ad522dbd014@sessionmgr112>, accesat aprilie 2005].

⁹⁶ *Ibidem*, p. 18.

⁹⁷ Anne-Marie Søderberg, Nigel Holden, ‘Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World’, *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 2(1), 2002, p. 116, [<http://ccm.sagepub.com/cgi/content/abstract/2/1/103>, accesat iulie 2007].

⁹⁸ *Ibidem*, p. 115.

⁹⁹ *Ibidem*, p. 116.

¹⁰⁰ *Ibidem*, p. 116.

¹⁰¹ *Ibidem*, p. 117.

O altă modalitate prin care se pot produce schimbări eficiente este schimbarea la nivelul sistemelor de operare, a structurii, a regulilor, a politicilor, a descrierii posturilor etc., care, chiar dacă nu sunt considerate ‘culturale’ în sine, sunt purtătoare ale noilor valori care se doresc a fi implementate și pot avea efect, deoarece reprezintă puncte de reper asupra modului în care indivizii din organizația respectivă percep și își construiesc realitatea organizațională¹⁰². Acest punct de vedere al lui Morgan este o binevenită completare la perspectiva foarte răspândită în domeniu conform căreia cultura organizațională rezidă în sistemul informal al unei organizații și în mediul acesteia, care influențează membrii organizaționali, dar nu și în sistemul formal, care este considerat neutru¹⁰³.

Indiferent de modul de studiere și de rezultatele cercetărilor privind legătura dintre cultura organizațională și performanța organizațională, numărul mare al acestora este un indicator clar al predominanței unei abordări de tip instrumental a culturii organizaționale, care este văzută ca ceva care poate fi creat/modelat astfel încât să se atingă obiectivele organizației.

¹⁰² Morgan, *op. cit.*, p. 139.

¹⁰³ Wright, *op. cit.*, p. 17.

Tema 2

Metodologia cercetării culturii organizaționale

Interesul pentru instrumentele/metodele cele mai adecvate de cercetare a culturii organizaționale a determinat cercetătorii în domeniu să se preocupe de trecerea în revistă a acestora, obținându-se sinteze în special în domeniul cercetării de tip cantitativ. O cercetare foarte recentă, din 2009, ne-a atras atenția, prin preocuparea pentru trecerea în revistă și a instrumentelor calitative de cercetare a culturii organizaționale. Prin ‘instrumente’, autorii respectivului studiu nu înțeleg doar măsurători precise, ci orice metodă prin care se poate măsura cultura organizațională¹⁰⁴, identificând 70 de asemenea instrumente¹⁰⁵, din care doar pentru 48 au fost valabile evaluări psihometrice, instrumentele respective fiind aplicate atât în mediul privat cât și public¹⁰⁶. Instrumentele identificate au fost dezvoltate în diferite regiuni ale lumii, marea lor majoritate în SUA, pe locul al doilea situându-se Marea Britanie; instrumentele de cercetare rezultate în urma unei colaborări internaționale sunt în număr limitat (*FOCUS Questionnaire*, *GLOBE Culture Scales*, *Perceived Cultural Compatibility Index*)¹⁰⁷. Scopurile acestor instrumente de cercetare sunt variate, putându-se identifica două mari categorii : formativ (cercetarea culturii ca scop în sine sau ca parte a unui proces de reînnoire culturală) și de diagnoză (evaluarea și modificarea culturilor astfel încât să susțină performanța organizațională)¹⁰⁸.

Problemele legate de definirea conținutului culturii organizaționale, diferitele abordări teoretice și metodologice ale acestora fac dificilă analiza culturii unei organizații. O practică des întâlnită este aceea a transformării diferitelor taxonomii ale tipurilor de cultură organizațională în cadre teoretice de integrare a rezultatelor obținute în urma studierii culturii diferitelor organizații. Acest demers este însă reductiv, deoarece, de cele

¹⁰⁴ Tobias Jung, Tim Scott, Huw T. O. Davies, Peter Bower, Diane Whalley, Rosalind McNally, Russell Mannion, ‘Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature’, *Public Administration Review*, noiembrie/decembrie 2009, p. 1088, [<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=5&hid=106&sid=70b94fd0-f608-409a-9bef-cd0594f9c0b2@sessionmgr4>, accesat noiembrie 2009].

¹⁰⁵ *Ibidem*, p. 1087.

¹⁰⁶ *Ibidem*, p. 1089.

¹⁰⁷ *Ibidem*, p. 1090.

¹⁰⁸ *Ibidem*, p. 1090.

mai multe ori, oferă puține informații despre cultura organizațională ‘trăită’ și rezultatele nu permit decât într-o mică măsură ghidarea practicilor manageriale.

Cum am menționat deja, cultura organizațională este percepută ca o potențială sursă de avantaj competitiv durabil pentru întreprindere, prin capacitatea sa de a genera starea de spirit adecvată pentru susținerea performanței angajaților¹⁰⁹. Deoarece, chiar dacă importanța culturii organizaționale, văzută multă vreme ca unic factor de succes pentru organizație, a fost reconsiderată, aceasta rămâne un element important pus în relație cu angajamentul și motivația membrilor organizaționali, cu alocarea/prioritizarea resurselor, cu schimbarea organizațională și avantajul competitiv¹¹⁰.

De aceea, cultura organizațională continuă să fie un obiect de studiu. Se consideră că în timp ce cercetătorii sunt interesați mai mult de înțelegerea și măsurarea culturii organizaționale, practicienii sunt interesați mai mult de a ști în ce măsură cultura organizațională poate fi măsurată și schimbată¹¹¹. Aceasta vine în sprijinul ideii pe care o enunțam la finalul părții privind abordarea teoretică a culturii organizaționale despre diferența care trebuie făcută între tipul de abordare, metodologia de cercetare și punerea în practică a rezultatelor acesteia, care este întotdeauna de natură instrumentală.

Majoritatea cercetărilor privind cultura organizațională au un scop strategic, urmărindu-se cel mai adesea cunoașterea acesteia în vederea schimbării unui element sau a întregii culturii organizaționale. Kotter și Heskett pun în mod explicit problema unei necesități a concentrării strategice a cercetării culturii organizaționale, care să depășească abordarea descriptivă a acesteia¹¹², ceea ce este, în mod evident, în concordanță cu perspectiva lor instrumentală asupra culturii. Schneider consideră că înțelegerea relației proces-rezultat în studierea culturii organizaționale crește valoarea predictivă a acesteia¹¹³, ceea ce ar putea contribui la atingerea unuia dintre scopurile culturii organizaționale care se consideră a fi acela de a căuta instrumente care pot fi anticipate, în vederea asigurării

¹⁰⁹ Sparrow, *op. cit.*, p. 86.

¹¹⁰ Alvesson, Sveningsson, *op. cit.*, p. 35.

¹¹¹ de Witte, van Muijen, ‘Organizational Culture: Critical Questions...’, p. 584.

¹¹² Benjamin Schneider, ‘The Psychological Life of Organizations’, în Ashkanasy, Wilderom, Peterson, *op. cit.*, p. XX.

¹¹³ *Ibidem*, p. XX.

controlului organizațional și instrumente care să permită un mai bun management al unei organizații¹¹⁴.

După cum spuneam, diferitele accepțiuni teoretice asupra culturii organizaționale influențează metodologia de cercetare folosită, aceasta din urmă fiind subiectul uneia dintre dezbaterile de lungă durată (încă actuală) în domeniul culturii organizaționale, pozițiile oscilând între metodologia de cercetare cantitativă și cea calitativă. Uneori, pot fi întâlnite, după cum vom vedea, și poziții hibride, care propun o îmbinare a celor două tipuri de metode.

Literatura în domeniu face o distincție între cercetarea *culturii organizaționale* și cea a *climatului organizațional*, considerându-se că cercetarea climatului organizațional poate fi realizată prin folosirea metodelor cantitative, evaluându-se aspecte măsurabile (în special atitudini și percepții ale angajaților și/sau condiții organizaționale observabile), în timp ce cercetarea culturii organizaționale presupune o abordare calitativă (cu instrumentele antropologiei culturale), pentru a se putea cunoaște aspectele cruciale, dar în mare parte invizibile, ale organizației¹¹⁵. Evaluarea culturii organizaționale presupune studierea unor elemente cum sunt semnificațiile, valorile și asumțiile împărtășite, neexistând un instrument standardizat care să măsoare răspunsurile învățate/considerate de la sine înțelese (*taken for granted*)¹¹⁶, de aici preferința cercetătorilor pentru folosirea metodelor calitative care permit descoperirea, nu măsurarea informațiilor¹¹⁷. Abordarea calitativă face apel la metode cum ar fi: studiul de caz, observația participativă, abordările etnografice, analiza discursului, analiza conținutului documentelor întreprinderii etc., permițând înțelegerea în profunzime a culturii¹¹⁸.

Însă, deși se propune păstrarea unei distincții conceptuale clare și a unei metodologii diferite¹¹⁹, adeseori, din cauza resurselor limitate alocate unor astfel de cercetări, atât climatul organizațional, cât și cultura organizațională sunt studiate utilizându-se o metodologie cantitativă, membrii organizațiilor completând chestionare

¹¹⁴ Smircich, *op. cit.*, p. 347.

¹¹⁵ Baker, *op. cit.*, p. 2.

¹¹⁶ Sparow, *op. cit.*, p. 88.

¹¹⁷ *Ibidem*, p. 89.

¹¹⁸ Zeynep Aycan, 'Cross-cultural Industrial and Organizational Psychology. Contributions, Past Developments, and Future Directions', *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 31, no. 1, ianuarie 2000, p. 117, [<http://jcc.sagepub.com>, accesat iulie 2007].

¹¹⁹ van Muijen et al., *op. cit.*, p. 555.

standard privind câteva condiții sau sisteme ale organizației din care fac parte¹²⁰. Chestionarele sunt folosite, cel mai frecvent, în studierea culturii organizaționale, pentru măsurarea nivelurilor culturii care se consideră a fi mai ușor de observat și accesibile cercetătorului, cum ar fi valorile exprimate, artefactele și modelele comportamentale¹²¹ (se observă raportarea la modelul lui Schein, care are un grad foarte ridicat de utilizare, de o manieră explicită sau prin raportare implicită, de către autorii în domeniu).

Schein consideră climatul organizațional ca fiind, de fapt, un artefact al culturii, pentru studierea căruia chestionarul reprezintă un instrument adecvat¹²². Uneori, chestionarele sunt văzute ca reușind să surprindă și nivelurile mai profunde ale culturii organizaționale, cum ar fi asumțiile de bază, dacă se pleacă de la premisa existenței unei unități între nivelurile de analiză, în special în cazul culturilor puternice sau de la aceea conform căreia cultura organizațională își are bazele nu în valori, ci în practicile percepute ale unei organizații.¹²³ Denison consideră că introducerea cercetării cantitative în domeniul culturii organizaționale a anulat distincția între aceasta și climatul organizațional, devenind două concepte interschimbabile¹²⁴.

O altă concepție este aceea conform căreia, mai important decât distincția între cultură organizațională și climat organizațional (și metodologia de cercetare aferentă acestora) este faptul că evaluarea acestora furnizează informații despre modul în care indivizii produc sens în ceea ce privește organizația din care fac parte, ceea ce permite identificarea, chiar predictibilitatea, comportamentelor eficiente într-un anumit context organizațional¹²⁵.

Trecând dincolo de divergențele regăsite în nuanțe, putem vedea că metodologia folosită în studierea culturii organizaționale depinde de scopul cercetării, care poate varia de la prezentarea, pur descriptivă, a imaginii culturii unei organizații, până la adecvarea culturii la schimbarea intenționată de conducătorii organizației respective¹²⁶.

¹²⁰ Baker, *op. cit.*, p. 2.

¹²¹ Neal M. Ashkanasy, Lyndelle E. Broadfoot, Sarah Falkus, 'Questionnaire Measures of Organizational Culture', în Ashkanasy, Wilderom, Peterson, *op. cit.*, p. 132.

¹²² Schein, 'Sense and Nonsense...', p. xxviii.

¹²³ *Ibidem*, p. 133.

¹²⁴ Denison *apud* Jung, Scott, Davies, Bower, Whalley, McNally, Mannion, *op. cit.*, p. 1088.

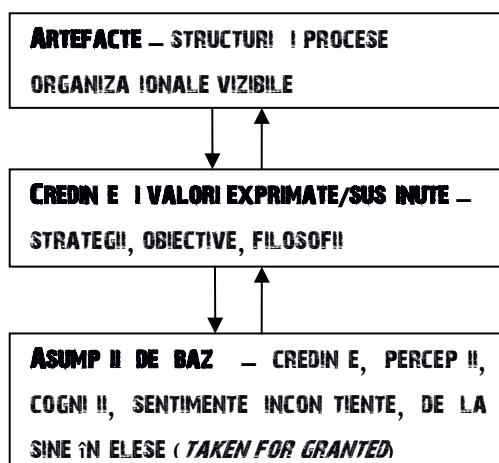
¹²⁵ Sparrow, *op. cit.*, p. 89.

¹²⁶ Schein, *Organizational Culture...*, p. 203.

2.1. Modele de analiză a culturii organizaționale

Unul dintre modelele teoretice de analiză cel mai des folosite în cercetarea culturii organizaționale este, după cum spuneam și mai sus, **modelul pe niveluri propus de Schein**.

Figura 2.1. Modelul nivelurilor culturii organizaționale propus de Edgar H. Schein



SURSA: ADAPTAT DUP EDGAR H. SCHEIN, *ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP*, ED. A III-A, JOSSEY-BASS, SAN FRANCISCO, 2004, P. 26.

Conform lui Schein, prin *nivel* se înțelege gradul de vizibilitate al fenomenului cultural pentru observator¹²⁷. Există, astfel, manifestări ale culturii organizaționale ușor de identificat, reunite sub denumirea de *artefacte*, dar există și niveluri atât de profund încorporate încât sunt dificil de identificat, în această ultimă categorie incluzându-se *asumpțiile de bază*, fundamentale, care constituie nucleul culturii. Un nivel intermediar între artefacte și asumpțiile de bază este cel al *credințelor, valorilor, normelor* și regulilor de comportament exprimate/afișate de către membrii grupului în vederea descrierii culturii pentru ei înșiși și pentru membrii grupului¹²⁸.

Artefactele reprezintă nivelul cel mai vizibil al culturii organizaționale, incluzând toate produsele vizibile ale unui grup, cum ar fi: configurația mediului fizic al

¹²⁷ Schein, *Organizational Culture...*, p. 25.

¹²⁸ *Ibidem*, p. 25.

întreprinderii, limbajul, tehnologia, stilul întreprinderii, valorile declarate oficial, ritualurile și ceremoniile observabile etc.¹²⁹ Chiar dacă nivelul artefactelor este cel mai vizibil, analiza lui ar putea îngreuna descifrarea culturii, din cauza asumpțiilor de bază pe care le reflectă. Deoarece nu se poate identifica semnificația mai profundă a unui anumit artefact pentru un grup și, de asemenea, nu se poate ști dacă artefactul respectiv reflectă sau nu o asumție de bază importantă pentru cultura grupului respectiv¹³⁰. Inferarea unei anumite asumții ca urmare a observării unui artefact este periculoasă din cauza proiecției inerente oricărei interpretări. Pentru a se evita aceste pericole și a se obține o înțelegere mai clară și mai corectă a culturii unui grup, trebuie realizată analiza, dincolo de artefacte, și a valorilor, normelor exprimate și a principiilor zilnice de operare a membrilor unei organizații¹³¹.

Valorile și credințele susținute reflectă asumțiile unui individ privind modalitatea corectă de a face un anumit lucru/de a rezolva o problemă. Aceste valori și credințe devin împărtășite, iar cel care le-a propus este identificat ca fiind liderul/fondatorul grupului, în momentul în care se dovedesc a fi valide, asigurând eficiența și succesul grupului respectiv, până în acel moment ele fiind supuse confruntării și interpretării. Cu timpul, aceste valori împărtășite, dacă își dovedesc în continuare validitatea în asigurarea succesului, se transformă în asumții de bază, care nu mai sunt supuse dezbaterii, fiind de la sine înțelese¹³². Însă, o parte a acestor valori și credințe rămâne și sub formă conștientă, fiind încorporate în filosofia/ideologia organizației respective, servind drept linii directoare, normative sau morale, pentru comportamentul membrilor acesteia¹³³. Studiarea acestui nivel al culturii organizaționale are un grad mai mare de predictibilitate în ceea ce privește comportamentul membrilor organizaționale, dar există riscul unei discrepante între ‘ceea ce se spune’ și ‘ceea ce se face’¹³⁴, aceasta reprezentând una dintre limitele studierii doar a ‘culturii declarate’ a unei organizații.

Asumțiile de bază sunt caracterizate printr-un grad foarte ridicat de consens în rândul membrilor unei organizații, orice altă premisă, care intră în contradicție cu o

¹²⁹ *Ibidem*, pp. 25-26.

¹³⁰ *Ibidem*, p. 26.

¹³¹ *Ibidem*, p. 27.

¹³² *Ibidem*, pp. 28-29.

¹³³ *Ibidem*, p. 29.

¹³⁴ *Ibidem*, p. 30.

asumpție fundamentală puternică fiind de neconceput¹³⁵. Asumpțiile fundamentale sunt de la sine înțelese, ca rezultat al validării repetate¹³⁶. De aceea, există tendința de a nu fi supuse dezbaterii și confruntării, ceea ce face ca schimbarea lor să fie dificilă¹³⁷, fiind asociată cu un nivel ridicat al anxietății¹³⁸. Asumpțiile fundamentale împărtășite funcționează, atât la nivel de grup, cât și de individ, ca mecanisme de apărare cognitive, care permit continuitatea funcționării grupului¹³⁹. Ca urmare, asumpțiile de bază au potențial de distorsionare a informațiilor, ceea ce poate avea consecințe negative asupra modului de funcționare a organizației respective¹⁴⁰. Există anumite asumptii de bază care vizează aspecte fundamentale ale vieții, cum ar fi natura timpului și a spațiului, natura umană și activitățile umane, natura adevărului, importanța relativă a muncii etc., acestea formând nucleul conținutului cultural, având un grad mai mare de stabilitate, indiferent de grupul/organizația la care un individ aderă la un moment dat. Participarea la un anumit grup nu implică schimbarea tuturor asumptiilor unui individ, care are asumptii create ca urmare a experienței anterioare de muncă, prin educație, prin apartenența la o anumită categorie profesională etc.¹⁴¹. Putem observa în descrierea lui Schein sublinierea interacțiunii, în cadrul organizațional, a mai multor niveluri ale culturii (națională, ocupațională, organizațională etc.), care, după cum am arătat în prima parte a acestei cărți, reprezintă unul dintre subiectele de interes în literatura în domeniu.

Schein accentuează posibilitatea studierii culturii organizaționale prin analiza celor trei niveluri mai sus prezentate, dintre care cel mai important este cel al asumptiilor fundamentale, a cărui cunoaștere permite interpretarea corectă a artefactelor și aprecierea credibilității valorilor declarate¹⁴².

Analiza fiecărui nivel al culturii organizaționale presupune o anumită metodologie. Dupriez consideră că, dacă pentru artefacte se poate utiliza observația, pentru analiza valorilor și a normelor se poate utiliza interviul sau chestionarul, în timp ce pentru

¹³⁵ *Ibidem*, p. 31.

¹³⁶ *Ibidem*, p. 30.

¹³⁷ *Ibidem*, p. 31.

¹³⁸ *Ibidem*, p. 32.

¹³⁹ *Ibidem*, p. 32.

¹⁴⁰ *Ibidem*, pp. 33-34.

¹⁴¹ *Ibidem*, p. 35.

¹⁴² *Ibidem*, p. 37.

asumpțiile de bază ar fi mai adecvată o metodă de tip etnografic¹⁴³. Schein propune și el folosirea unor metode diferite în funcție de nivelul culturii cercetate. Astfel, el consideră că, pentru studierea asumpțiilor culturale, cele mai adecvate sunt interviurile de grup, în timp ce pentru studierea climatului organizațional ar fi mai adecvate chestionarele, deoarece, după cum am mai spus, îl consideră ca fiind un artefact al culturii, chestionarul permițând măsurarea unor manifestări ale asumpțiilor culturale; însă nu întotdeauna, după cum spuneam, corelațiile sunt clare între nivelul artefactelor și cel al asumpțiilor de bază¹⁴⁴.

Combinarea metodologiilor de cercetare calitativă și cantitativă este propusă și la nivelul studiului întregii culturii organizaționale (nu doar pentru anumite niveluri ale acesteia), plecându-se de la premisa că se pot folosi punctele forte ale ambelor¹⁴⁵. Există și sugestii privind ordinea aplicării acestora, uneori considerându-se că este indicat debutul cu o cercetare calitativă, ale cărei rezultate permit identificarea celui mai adecvat instrument de cercetare cantitativă care urmează să fie aplicat¹⁴⁶. Propria experiență de cercetare ne indică faptul că și debutul cu o cercetare cantitativă este un pas spre obținerea de informații, care urmează să fie aprofundate și nuanțate, informațiile obținute cantitativ putând servi ca puncte de reper în derularea cercetării calitative.

Un alt model de analiză des folosit în cercetarea culturii organizaționale este cel al **valorilor concurente** (*Competing Values Framework*), propus de **Quinn și Cameron**, pe baza căruia autorii au elaborat și un instrument de analiză, OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). *Competing Values Framework* (CVF) a fost dezvoltat inițial pentru cercetările care evaluau eficiența organizațională¹⁴⁷, fiind recomandat ulterior și pentru studierea altor aspecte organizaționale, cum sunt designul organizațional, stadiile ciclului de viață organizațional, calitatea organizațională (managementul calității totale), rolurile *leadership*-ului și ale managerilor de resurse umane, abilitățile de management¹⁴⁸ și schimbarea¹⁴⁹. Inițial, în vederea măsurării eficienței organizaționale, au fost stabiliți 39 de

¹⁴³ Pierre Dupriez, 'Le couple culture et management dans un contexte de transition', în Pierre Dupriez (coord.), *Entreprises roumaines en transition : Études de cultures organisationnelles*, Collection Mouvements Économiques et Sociaux, Éditions L'Harmattan, 2005, p. 37.

¹⁴⁴ Schein, 'Sense and Nonsense...', p. xxviii.

¹⁴⁵ Jung, Scott, Davies, Bower, Whalley, McNally, Mannion, *op. cit.*, p. 1093.

¹⁴⁶ *Ibidem*, p. 1093.

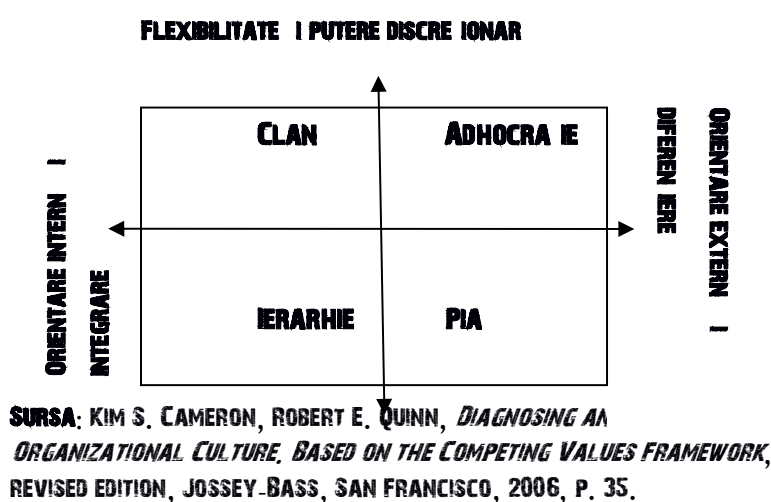
¹⁴⁷ Cameron, Quinn, *op. cit.*, pp. 33-34.

¹⁴⁸ *Ibidem*, p. 31.

¹⁴⁹ *Ibidem*, p. 33.

indicatori, supuși unei analize statistice, în urma căreia au reieșit două dimensiuni principale, în funcție de care indicatorii au fost cuprinși în 4 mari grupuri¹⁵⁰. Cele două dimensiuni presupun valori concurente, situate la poluri opuse: stabilitate *versus* flexibilitate, orientare spre interior (și integrare) *versus* orientare spre exterior (și diferențiere)¹⁵¹. Cele 4 cadrane create prin intersectarea celor două dimensiuni sunt: *clan*, *adhocrație*, *piață* și *ierarhie*, cele situate pe diagonală fiind concurente¹⁵², fiecare cadran reprezentând un anumit tip de cultură, înțeleasă ca asumptii de bază, orientări și valori¹⁵³ (vedem elemente de influență din modelul lui Schein).

Figura 2.2. Modelul valorilor concurente (*Competing Values Framework*), propus de Cameron și Quinn



Denumirile cadranelor au fost stabilite pe baza valorilor prezentate în literatura de specialitate ca fiind asociate cu aceste forme de organizare. De asemenea, ele sunt considerate ca fiind în concordanță cu teoriile existente în management privind succesul organizațional, rolurile de *leadership*¹⁵⁴ etc. Cu ajutorul OCAI se consideră că se poate determina tipul de cultură predominant pentru organizația analizată¹⁵⁵. Principalele caracteristici ale *culturii ierarhiei* sunt: formalizare; structurare; aprecierea eficienței conducătorilor, manifestată sub forma unei bune capacități de organizare și coordonare;

¹⁵⁰ *Ibidem*, p. 34.

¹⁵¹ *Ibidem*, pp. 35-36.

¹⁵² *Ibidem*, p. 36.

¹⁵³ *Ibidem*, p. 37.

¹⁵⁴ *Ibidem*, p. 36.

¹⁵⁵ *Ibidem*, p. 37.

preocuparea, pe termen lung, pentru stabilitate, predictibilitate și eficiență organizațională; liantul organizațional este reprezentat de regulile și procedurile formale¹⁵⁶. *Cultura pieței* se referă la funcționarea organizației ca o piață, având o orientare spre exterior, fiind concentrată pe tranzacții cu entități externe (furnizori, consumatori, contractanți etc.); principalele obiective organizaționale sunt profitabilitatea, obținerea de rezultate, dominarea nișelor de piață etc., iar valorile de bază sunt competitivitatea și productivitatea, care se realizează prin poziționare și control extern¹⁵⁷; organizația este orientată spre rezultate, se apreciază câștigătorii, conducătorii sunt duri și exigenți¹⁵⁸. *Cultura de tip clan* este similară unei familii extinse, fiind caracterizată prin coeziune, participare, muncă în echipă, programe de implicare a angajaților (spre exemplu, cercuri de calitate), recompensare colectivă a muncii, consumatorii sunt considerați parteneri, există preocupare pentru calitatea condițiilor de muncă pentru angajați, considerați ca jucând un rol important în procesul de gestionare a mediului în care activează organizația¹⁵⁹. Cultura de tip *clan* se inspiră din modelul firmelor japoneze, fiind preluată de organizațiile vest-europene și americane după cel de-al Doilea Război Mondial, datorită succesului său dovedit¹⁶⁰ (a se vedea contextul apariției noțiunii de cultură organizațională prezentat în partea de început a lucrării de față). Mediul de lucru în culturile de tip clan, așa cum reiese din evaluările cu ajutorul OCAI, este unul prietenos, liderii sunt văzuți ca mentori și chiar ca figuri paterne, liantul organizațional este reprezentat de loialitate și tradiție, accentul este pus pe muncă în echipă, participare și consens¹⁶¹. *Cultura adhocrației* este caracteristică pentru organizațiile care se adaptează la mediile caracterizate prin schimbări rapide. Elementele specifice acestui tip de cultură sunt: inovația, creativitatea, spiritul antreprenorial, adaptabilitatea, flexibilitatea în condiții de incertitudine și ambiguitate, lipsa puterii centralizate și a relațiilor de autoritate, accent pe individualitate și asumarea de riscuri¹⁶². Locul de muncă în care există o cultură a adhocrației este, conform evaluărilor OCAI, dinamic, creativ, antreprenorial; angajații își asumă riscurile, *leadership*-ul este apreciat ca eficient atunci când este vizionar, inovator și orientat spre risc; liantul

¹⁵⁶ *Ibidem*, p. 38.

¹⁵⁷ *Ibidem*, p. 39.

¹⁵⁸ *Ibidem*, p. 40.

¹⁵⁹ *Ibidem*, p. 41.

¹⁶⁰ *Ibidem*, pp. 41-42.

¹⁶¹ *Ibidem*, pp. 42-43.

¹⁶² *Ibidem*, pp. 43-44.

organizațional este dat de angajamentul față de experimentare și inovație; obiectivele organizaționale pe termen lung sunt creșterea rapidă și dobândirea de noi resurse¹⁶³.

După cum spuneam la începutul prezentării acestui model/cadru teoretic, aplicabilitatea lui este extinsă la studierea mai multor aspecte organizaționale decât cel al eficienței. Se consideră că existența unei congruențe între tipul dominant de cultură al organizației și rolurile manageriale, stilul de *leadership*, managementul resurselor umane practicat permite obținerea unei performanțe organizaționale mai ridicate decât în cazul în care există incongruențe între aceste elemente¹⁶⁴. Putem vedea astfel un nou exemplu în care se urmărește demonstrarea unei relații cauzale între cultura organizațională și performanță, fără a exista, însă, o fundamentare a concluziilor la care s-a ajuns.

Prezentarea modelelor care stau la baza diferitelor instrumente/metode de cercetare ar putea continua, numărul acestora fiind considerabil, după cum vom vedea din prezentarea de mai jos a instrumentelor de cercetare cantitativă, majoritatea având la bază un anumit model. Modelele respective pot sta și la baza unei cercetări de tip calitativ, însă într-o mai mică măsură, deoarece, în majoritatea cazurilor, au fost dezvoltate chestionare care să permită măsurarea diferitelor dimensiuni ale acestora. Un caz aparte îl reprezintă modelul lui Schein, care, după cum am văzut, presupune o metodologie diferită, în funcție de nivelul studiat, putându-se merge și pe o metodologie mixtă (cantitativă și calitativă), care permite o înțelegere în profunzime a culturii organizaționale, ca urmare a complementarității datelor obținute. În plus, modelul lui Schein nu trasează o anumită tipologie sau anumite dimensiuni, fiind o propunere de analiză pe baza principalelor elemente constitutive ale unei culturi.

Printre principalele neajunsuri ale modelelor de analiză a culturii, care iau forma tipologiilor sau a dimensiunilor (nu este cazul doar al culturii organizaționale, și în domeniul studierii culturii naționale, spre exemplu, există modele devenite deja ‘clasice’, cum sunt cele propuse de Hall, Hofstede, Kluckhohn & Strodtbeck, Trompenaars), putem menționa: esențialismul, universalismul, reduționismul, concentrarea pe elemente foarte generale și neglijarea interacțiunilor culturale. De asemenea, aceste modele au o capacitate limitată de explica-re și de previzionare a comportamentului organizațional la nivel

¹⁶³ *Ibidem*, p. 45.

¹⁶⁴ *Ibidem*, p. 60.

micro¹⁶⁵. Indiferent câte dimensiuni s-ar mai adăuga acestor modele (spre exemplu, la nivelul studierii culturii naționale, H. Triandis a propus o rafinare a dimensiunii colectivism-indivi-dualism¹⁶⁶, la fel ca și adăugarea altor dimensiuni: verticalitate, stil pasiv vs. stil activ, instrumental vs. expresiv¹⁶⁷ etc.), caracterul determinist al acestora rămâne, iar aplicarea lor în studierea organizațiilor se va finaliza cu descrieri generale, considerate ca fiind valabile în cazul tuturor organizațiilor. Totuși, dincolo de neajunsurile acestor modele, generate de aplicarea lor în mod mecanic, putem vedea că, cel puțin modelele devenite celebre, oferă o bază de discuție și un punct de pornire pentru analize comparative.

2.2. Cercetarea cantitativă a culturii organizaționale

Predominanța abordării instrumentale și a cercetării cantitative în studiul culturii organizaționale sunt dovedite și de numărul mare de chestionare elaborate în acest scop. Există chiar încercări de sintetizare și categorizare a chestionarelor folosite, în funcție de finalitatea lor¹⁶⁸ sau de aspectele măsurate¹⁶⁹. Astfel, din perspectiva finalității, se identifică chestionare care se finalizează cu taxonomii ale culturilor organizaționale (măsurări tipologice) și chestionare care se finalizează cu descrieri ale culturii organizaționale (măsurări ale profilului)¹⁷⁰. O altă distincție se face între instrumente de măsurare a culturii organizaționale care au la bază o abordare dimensională și cele care au la bază o abordare tipologică. Cele bazate pe o abordare dimensională pornesc de la o serie de dimensiuni prestabilite, urmărind să identifice prezența acestora sau puterea cu care se

¹⁶⁵ Yeganeh, Su, *op. cit.*, p. 367.

¹⁶⁶ Harry C. Triandis, 'The Many Dimensions of Culture', *Academy of Management Executive*, vol. 18, nr. 1, februarie 2004, p. 90, p. 91, [baza de date EBSCO, accesată februarie 2007].

¹⁶⁷ Harry C. Triandis, 'The Study of Cross Cultural Management and Organization: The Future', *International Journal of Cross-Cultural Management*, vol. 1(1), 2001, p. 18, [<http://ccm.sagepub.com>, accesat iulie 2007].

¹⁶⁸ Vezi Ashkanasy, Broadfoot, Falkus, *op. cit.*, *passim*.

¹⁶⁹ Vezi Nathalie Delobbe, Robert R. Haccoun, Christian Vandenberghe, 'Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument', 2002, [http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_53_Delobbe.pdf, accesat iulie 2009].

¹⁷⁰ Ashkanasy, Broadfoot, Falkus, *op. cit.*, p. 133.

manifestă în diferite contexte organizaționale¹⁷¹, iar cele bazate pe o abordare tipologică, după cum menționam și mai sus, se finalizează cu încadrarea în tipuri predefinite¹⁷². Fiecare dintre aceste abordări are limitele sale. Astfel, în cazul abordării dimensionale, transferarea dimensiunilor se poate dovedi lipsită de validitate sau cu o utilitate limitată. În cazul abordării tipologice, există riscul stereotipizării și al lipsei de neutralitate a cercetătorului, care, prin clasificări, acordă anumitor tipuri valențe pozitive și altora valențe negative¹⁷³.

Una dintre trecerile în revistă a instrumentelor de cercetare cantitativă în domeniul culturii organizaționale, care a acoperit o perioadă de 18 ani, a identificat 18 chestionare prin care se măsoară predominant culturile organizaționale¹⁷⁴. Printre acestea se numără chestionarele elaborate de Allen și Dyer (1980), Kilmann și Saxton (1983), Cooke și Lafferty (1986), Harrison (1975), Handy (1979), Margerison (1979), Glaser (1983), Harris și Moran (1984), Lessem (1990) etc.¹⁷⁵

O altă trecere în revistă a instrumentelor de cercetare a culturii organizaționale identifică 20 de chestionare, împărțite în două categorii: cele care măsoară valori și cele care măsoară modele comportamentale și norme. Pentru măsurarea asumpțiilor de bază și a artefactelor s-a identificat folosirea predominantă a metodelor calitative de cercetare¹⁷⁶.

Printre chestionarele care măsoară valorile, putem menționa: *Organizational Culture Profile* (O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991; Chatman, 1991; Chatman & Jehn, 1994; Sheridan, 1992); *Values* – Hofstede et al. (1990); *Organizational Culture Index* (Litwin&Stringer, 1968; Wallach, 1983); *Organizational Beliefs Questionnaire* (Sashkin, 1984); *SYMLOG* (Poumadère, 1985); *Competing Values Model* - Focus 93 – partea evaluativă¹⁷⁷ etc. În rândul chestionarelor care măsoară modelele comportamentale și normele, pot fi întâlnite: *Organizational Culture Inventory* (Cooke & Lafferty, 1989); *Practices* – Hofstede et al. (1990); *Culture Gap Survey* (Kilman-Saxton, 1983); *Competing Values Model* (Rohrbaugh, 1991); *Competing Values Model* (Quinn & Spreitzer, 1991);

¹⁷¹ Jung, Scott, Davies, Bower, Whalley, McNally, Mannion, *op. cit.*, p. 1090.

¹⁷² *Ibidem*, p. 1091.

¹⁷³ *Ibidem*, p. 1092.

¹⁷⁴ Ashkanasy, Broadfoot, Falkus, *op. cit.*, p. 133.

¹⁷⁵ *Ibidem*, p. 137.

¹⁷⁶ Delobbe, Haccoun, Vandenberghe, pp. 4-6.

¹⁷⁷ *Ibidem*, p. 4.

Competing Values Model – Focus 93 – partea descriptivă; Reynolds (1986); *Comparative Emphasis Scale* (Meglino, Ravlin, Adkins, 1989; Adkins, Ravlin & Meglino, 1996); *Survey of Management Climate* (Gordon & DiTomaso, 1992); *Organizational Norms Opinionnaire* (Alexander, 1978)¹⁷⁸.

Această trecere în revistă a permis identificarea unor dimensiuni culturale comune măsurate de chestionare, care iau forme diferite de la un chestionar la altul: 1) *orientarea spre oameni* – forme: sprijin, cooperare, respect reciproc etc.; 2) *inovarea* – deschidere generală spre schimbare, experimentare și asumarea riscului; 3) *controlul* – nivelul de formalizare a muncii, existența regulilor și procedurilor, importanța ierarhiei; 4) *orientarea spre rezultate* – nivelul de performanță/productivitate așteptat într-o organizație¹⁷⁹.

Există și treceri în revistă a instrumentelor de diagnoză/cercetare a culturii organizaționale în funcție de domenii, cum ar fi sănătatea publică sau educația publică, putându-se regăsi o parte dintre instrumentele mai sus menționate, cum ar fi *Competing Values Framework*, *Organizational Culture Inventory*, *Harrison's Organizational Ideology Questionnaire* etc., dar și instrumente specifice domeniilor: *Hospital Culture Questionnaire*, *Nursing Unit Cultural Assessment Tool*¹⁸⁰, *The School Culture Survey*, *School Work Culture Profile*, *Professional Culture Questionnaire for Primary Schools*¹⁸¹ etc.

Dintre chestionarele mai sus menționate, chestionarul lui Cooke și Lafferty, *Organizational Culture Inventory* (OCI), este unul dintre cele mai folosite instrumente de măsurare a culturii organizaționale, din lume¹⁸², la nivelul anului 2000 fiind completat de peste 2 milioane de respondenți¹⁸³.

¹⁷⁸ *Ibidem*, p. 5.

¹⁷⁹ *Ibidem*, pp. 7-8.

¹⁸⁰ Tim Scott, Russell Mannion, Huw Davies, Martin Marshall, 'The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments', *Health Services Research*, iunie 2003, 38(3), pp. 923-945, [http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=1360923, accesat iulie 2009].

¹⁸¹ R. Maslowski, 'A Review of Inventories for Diagnosing School Culture', *Journal of Educational Administration*, vol. 44, nr. 1, 2006, p. 11, [www.emeraldinsight.com/0957-8234.htm, accesat noiembrie 2009].

¹⁸² Human Synergistics International, 'Organizational Culture Inventory', [http://www.humansynergistics.co.uk/products/oci.aspx, accesat septembrie 2009].

¹⁸³ Robert A. Cooke, Janet L. Szumal, 'Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations', în Ashkanasy, Wilderom, Peterson, *op. cit.*, p. 147.

Sparrow distinge între instrumentele de cercetare documentate academic [printre care *Jones and Jones' Organizational Norms Opinionnaire* (Alexander, 1978), *Harrison* (1975) *Organization Ideology Instrument*, *FOCUS Questionnaire* (van Muijen et al., 1996), *Culture Profile* (O'Reilly et al., 1991), *Organizational Culture Indicator* (Lawthom et al., 1997), *Organizational Climate Questionnaire – Form B* (Litwin and Stringer, 1968), *Competing Values Framework* (Quinn, 1988) etc.] și cele dezvoltate de consultanți în domeniul managementului pentru evaluarea culturii/climatului organizațiilor [Saville and Holdsworth – *Corporate Culture Questionnaire (CCQ) and Organizational Effectiveness Profil*, PA Consulting Group – *Organization Values and Styles Questionnaire (OVSQ)*, Human Synergistics – *Organization Culture Inventory*, Austin Knight – *Organizational Culture Index*, Braxton Associates (parte a Deloitte Touche Tohmatsu International) – *Culture Prin*].¹⁸⁴ Tot ca instrumente de măsurare a culturii organizaționale elaborate de consultanți, putem menționa *Culture Snapshot*¹⁸⁵, *Culture Pulse*¹⁸⁶, *Tetrahedron Culture Instrument*¹⁸⁷, *Saville Consulting Wave® Culture*, folosit împreună cu *Saville Consulting Wave® Professional Styles*¹⁸⁸, *Organizational Culture Survey* și *Leadership Development Survey*, dezvoltate de Denison și Neal, pe baza modelului culturii propus de Denison, detaliat în secțiunea precedentă. Și enumerarea poate continua.

Modul de dezvoltare a chestionarelor de cercetare a culturii organizaționale este diferit: unele au fost concepute plecând de la dimensiunile diferitelor modele de analiză, altele au fost concepute pe o bază empirică, ca urmare a unor interviuri în profunzime aplicate pe scară largă membrilor organizaționali, în timp ce o altă categorie este cea a instrumentelor despre care nu există informații privind bazele apariției lor¹⁸⁹.

După cum spuneam și la începutul acestei secțiuni, numărul mare de chestionare dezvoltate pentru măsurarea culturii organizaționale demonstrează o preferință pentru o metodologie de cercetare cantitativă și pentru o abordare ‘pozitivistă’ a culturii.

¹⁸⁴ Sparrow, *op. cit.*, p. 88.

¹⁸⁵ ***, ‘Culturesnapshot. Zoom in on Culture!’ [<http://www.culturestrategyfit.com/culture-snapshot-survey>, accesat iulie 2009].

¹⁸⁶ ***, ‘Culturepulse’, [<http://www.culturestrategyfit.com/culture-pulse-survey>, accesat iulie 2009].

¹⁸⁷ ***, ‘The Tetrahedron Culture Instrument (‘TCI’)', [<http://www.oyginc.com/solutions/tci.php>, accesat iulie 2009].

¹⁸⁸ ***, ‘Saville Consulting Wave® Culture’, [http://www.psyasia.com/saville_consulting_culture.php, accesat noiembrie 2009].

¹⁸⁹ Delobbe, Haccoun, Vandenberghe, *op. cit.*, p. 6.

Preferința pentru cercetarea cantitativă în domeniul culturii organizaționale este justificată de mai multe motive: proveniența multor autori cunoscuți/populari (spre exemplu, Peters și Waterman) și a unei serii de instrumente de cercetare din domeniul consultanței, domeniu caracterizat prin pragmatism și mai puțin orientat spre teorie; permite o administrare și evaluare rapide; facilitează realizarea comparațiilor între organizații și grupuri, pe baza cifrelor obținute; este o opțiune preferabilă cercetării calitative atunci când există limitări de timp, când se pune problema gradului de intruziune a cercetării, când politicile organizaționale o cer¹⁹⁰ etc. Schein pune și el problema unei mai bune adecvări a metodelor de cercetare cantitative/obiective atunci când se dorește minimizarea impactului implicării unui cercetător din afară asupra organizației studiate¹⁹¹. Metodele cantitative oferă, de asemenea, posibilitatea de a investiga un eșantion mai mare de subiecți¹⁹²; se consideră că oferă un grad mai mare de precizie, de sistematizare, poate fi mai ușor repetată, este mai eficientă din punct de vedere al costurilor¹⁹³ etc.

Însă, în ciuda tuturor avantajelor oferite de cercetarea cantitativă, limitările sale nu pot fi ignorate. Unul dintre principalele dezavantaje este acela că operează cu categorii predefinite, rigide, care nu permit obținerea de informații suplimentare, de informații care nu au fost anticipate și, în plus, nu există certitudinea unei interpretări din partea subiectului a întrebării și a variantelor de răspuns în sensul intenționat de cercetător. O altă limită este aceea a considerării culturii, prin utilizarea dimensiunilor, ca ceva static, predeterminat¹⁹⁴ (caracteristic pentru o abordare ‘pozitivistă’ a culturii¹⁹⁵), care poate fi măsurat cu precizie, ceea ce duce la crearea impresiei posibilității și relativei ușurințe a schimbării culturii organizaționale¹⁹⁶. De asemenea, este posibil ca dimensiunile alese de cercetător pentru măsurare să nu fie relevante pentru dinamica culturii organizației respective, se pot măsura doar caracteristicile de suprafață ale culturii, fără a se surprinde asumțiile fundamentale specifice unei organizații¹⁹⁷.

¹⁹⁰ Jung, Scott, Davies, Bower, Whalley, McNally, Mannion, *op. cit.*, p. 1092.

¹⁹¹ Schein, *Organizational Culture...*, p. 206.

¹⁹² Jung, Scott, Davies, Bower, Whalley, McNally, Mannion, *op. cit.*, p. 1092.

¹⁹³ *Ibidem*, p. 1093.

¹⁹⁴ *Ibidem*, p. 1093.

¹⁹⁵ Yeganeh, Su, *op. cit.*, p. 362.

¹⁹⁶ *Ibidem*, p. 1093.

¹⁹⁷ Schein, *Organizational Culture...*, p. 206.

2.3. Cercetarea calitativă a culturii organizaționale

Cercetarea culturii organizaționale pune numeroase probleme privitoare la neajunsurile discursului științifico-tehnic prezentat mai sus. Acest tip de abordare neagă caracterul construit, de proces al culturii organizaționale. Cele două abordări diferite, care spuneam că marchează literatura actuală în domeniul culturii organizaționale, cea instrumentală și cea constructivistă/interpretativă, fiecare asociată cu o metodologie de cercetare diferită, au generat distincția între cultura organizațională ‘declarată’ și cea ‘trăită’¹⁹⁸. Dacă prima poate fi studiată cu ajutorul unei metodologii exclusiv cantitative, cea de a doua presupune, în mod obligatoriu, folosirea unei metodologii calitative de cercetare.

După cum menționam la începutul demersului nostru de prezentare a metodologiei de cercetare în domeniul culturii organizaționale, printre metodele/instrumentele de cercetare calitativă se numără interviul, observația participativă, studiul de caz, abordarea etnografică, analiza de discurs, analiza documentară etc., marea majoritate a acestora preluate din antropologie.

Wright identifică trei mari etape în care antropologia a avut o influență semnificativă asupra studiilor organizaționale: 1) anii 1920, etapă incipientă în dezvoltarea ambelor discipline; 2) anii 1950-1960; 3) în prezent¹⁹⁹. În aceste etape, antropologii au folosit diferite metode de cercetare. Astfel, în 1920, când s-au realizat studiile de la Hawthorne, care au dus la apariția școlii relațiilor umane în studiile organizaționale, s-a folosit experimentul²⁰⁰. Ulterior, în cercetarea relației dintre moralul angajaților și supervizare, s-au introdus interviurile la scară largă²⁰¹. Într-o etapă ulterioară s-a introdus observația directă, locul de muncă analizat fiind considerat ca un sistem social²⁰². În anii 1940, antropologii au început să adauge la analiza locului de muncă ca sistem social oferirea de soluții practice pentru problemele organizaționale, constituindu-se chiar firme

¹⁹⁸ Pierre Dupriez, Gisèle Paquet, ‘Repères pour la recherche. Questions de méthode’, în Dupriez (coord.), *op. cit.*, p. 199.

¹⁹⁹ Wright, *op. cit.*, p. 5.

²⁰⁰ *Ibidem*, p. 5.

²⁰¹ *Ibidem*, p. 6.

²⁰² *Ibidem*, p. 6.

de consultanță și diferite societăți/organisme în domeniul cercetării industriale²⁰³. În această perioadă și în anii următori, principala metodă de cercetare folosită era studiul etnografic, realizându-se etnografii în organizații pe probleme cum ar fi schimbarea tehnologică, sistemul de stimulente²⁰⁴ etc. În anii 1950-1960, cercetarea a luat o nouă turnură, metoda folosită fiind observația participativă completă (observația directă presupunea observarea tot la locul de muncă, însă prin crearea de spații separate în care se reproduceau cu exactitate condițiile de muncă, a căror desfășurare era urmărită de antropologi²⁰⁵, deci asemănător cu modul de desfășurare a experimentului), accentul fiind pus pe studierea contextului și a conflictului organizațional și pe contribuția studiilor respective la teoria în domeniul organizării sociale²⁰⁶. Observația participativă presupune implicarea deplină a observatorului în viața grupului cercetat, acesta învățând modul în care se lucrează, se vorbește, conceptele vehiculate, pentru a înțelege perspectiva celor studiați²⁰⁷.

Din anii 1960, antropologia și studiile organizațiile au început să meargă în direcții diferite. Astfel, în timp ce antropologia a mers înspre simbolism și interpretativism, studiile organizaționale au mers în direcția opusă, înspre o abordare pozitivistă a culturii, această direcție a studiilor organizaționale fiind favorizată și de faptul că tot mai puțini antropologi au continuat să lucreze în domeniul organizațional²⁰⁸. Însă, aceasta nu înseamnă lipsa totală a unei abordări interpretativiste a culturii în cadrul studiilor organizaționale, așa după cum putut vedea în prezentarea diferitelor perspective curente asupra culturii organizaționale. Metodologia calitativă, împrumutată din antropologie, este o opțiune a cercetătorilor în domeniul culturii organizaționale.

Printre avantajele abordării calitative, se numără: capacitatea de a identifica structurile care stau la baza *pattern*-urilor comportamentale ale indivizilor, posibilitatea efectuării unei analize aprofundate/ semnificative a valorilor, credințelor, asumțiilor prezente în organizația respectivă, obținerea de informații privind dinamica și

²⁰³ *Ibidem*, p. 8.

²⁰⁴ *Ibidem*, p. 9.

²⁰⁵ *Ibidem*, p. 7.

²⁰⁶ *Ibidem*, p. 10.

²⁰⁷ *Ibidem*, p. 11.

²⁰⁸ *Ibidem*, p. 14.

complexitatea culturală, posibilitatea de a avea o imagine a culturii organizaționale ‘reale’/‘trăite’²⁰⁹.

Orice formă de contact a unui cercetător cu organizația, indiferent de gradul de implicare a acestuia, în funcție de metodologia de cercetare folosită, are un impact asupra modului de desfășurare a proceselor organizaționale; de aceea, este important ca cercetătorul să opteze pentru un tip de intervenție organizațională care să îi permit obținerea de informații, dar care să ia în calcul și considerente etice²¹⁰.

Schein face o trecere în revistă a principalelor categorii de cercetări organizaționale, din perspectiva gradului de implicare a subiectului și a cercetătorului, identificând în categoria cercetărilor calitative, pe o scală care merge de la implicarea minimă până la cea maximă, metoda etnografică (observație participativă, analiza de conținut a poveștilor, miturilor, ritualurilor, simbolurilor și a altor artefacte); testele proiective, centrele de evaluare interviurile; cercetarea clinică, dezvoltarea organizației.²¹¹

Dintre metodele mai sus menționate, Schein consideră că *cercetarea clinică* i-a permis obținerea celor mai multe informații despre asumțiile fundamentale, în organizații din diferite domenii, recomandând-o ca cea mai potrivită metodă pentru ‘descifrarea culturală’²¹². Cercetarea clinică presupune intervenția cercetătorului, care, de obicei, este angajat pe post de consultant, în acest punct diferențiindu-se de etnograf, care nu intervine, urmărind doar să înțeleagă modul în care funcționează organizația²¹³. Premisa de la care se pleacă în cercetarea clinică este aceea că o organizație poate fi cel mai bine înțeleasă doar atunci când se încearcă schimbarea acesteia²¹⁴, de aici și intervenția cercetătorului/consultantului. Schein consideră că, de fapt, și cercetarea etnografică implică o formă de intervenție a cercetătorului, doar că este o formă de intervenție indirectă și fără consecințe cunoscute²¹⁵. Iar principala diferență între metoda etnografică și cercetarea

²⁰⁹ Jung, Scott, Davies, Bower, Whalley, McNally, Mannion, *op. cit.*, p. 1092.

²¹⁰ Schein, *Organizational Culture...*, p. 204.

²¹¹ *Ibidem*, p. 205.

²¹² *Ibidem*, p. 207.

²¹³ Andrew H. Van de Ven, Marshall Scott Poole, ‘Field Research Methods’, în Baum, *op. cit.*, p. 868.

²¹⁴ Schein, *Organizational Culture...*, p. 210.

²¹⁵ *Ibidem*, pp. 210-211.

clinică este dată de scopul cercetării, nu de metodologia folosită, care este foarte asemănătoare²¹⁶.

Spre exemplu, atât metoda etnografică, cât și cercetarea clinică presupun observația participativă, care implică : '[...] să te apropii de oameni și să îi faci să se simtă suficient de confortabil în prezența ta încât să poți observa și înregistra informații despre viețile lor'²¹⁷. În plus, observația participativă presupune capacitatea de distanțare de comunitatea studiată și prezentarea convingătoare, în scris, a ceea ce s-a identificat²¹⁸. Observația participativă include observații, conversații obișnuite, interviuri (structurate, semistructurate, nestructurate), liste de verificare, chestionare și alte metode neintruzive²¹⁹.

O distincție care se face este aceea între rolul de observator participativ și cel de participant observator, rolul cel mai des întâlnit în munca de teren fiind primul dintre cele două menționate. Participantul observator este cercetătorul care se integrează în grupul studiat ca membru al acestuia cu scopul de a-l observa²²⁰. Printre avantajele folosirii observației participative se numără:

- 1) posibilitatea de obținere a unor tipuri variate de date;
- 2) reducerea problemei reactivității subiectului la prezența cercetătorului, ceea ce duce la un grad mai mare de validitate a datelor obținute;
- 3) oferă cercetătorului posibilitatea de a pune întrebări sensibile, într-un limbaj specific subiecților cercetați;
- 4) oferă posibilitatea unei mai bune descifrări a culturii și crește gradul de validitate al semnificației datelor obținute;
- 5) oferă accesul la probleme care nu ar putea fi studiate prin folosirea oricărei alte metode²²¹.

Am putut remarca, în prezentarea observației participative, o metodă de studiu calitativă, includerea chestionarelor, instrumente de cercetare cantitativă, ca metodă de

²¹⁶ Van de Ven, Poole, *op. cit.*, p. 868.

²¹⁷ Russell H. Bernard, *Research Methods in Anthropology. Qualitative and Quantitative Approaches*, Alta Mira Press, 1995. p. 136. În original (engleză): 'It involves getting close to people and making them feel comfortable enough with your presence so that you can observe and record information about their lives.'

²¹⁸ *Ibidem*, p. 137.

²¹⁹ *Ibidem*, p. 137.

²²⁰ Bernard, *op. cit.*, p. 138.

²²¹ *Ibidem*, pp. 140-142.

obținere a datelor. Aceeași combinație de instrumente cantitative și calitative o putem identifica, după cum am menționat mai sus, și în cazul studiului de caz. Russell Bernard consideră că nu trebuie făcută o dihotomie de tipul chestionarele sunt ‘rele’, observația este ‘bună’, ci trebuie luat în calcul rolul fiecărui instrument în oferirea de informații asupra culturii pe care celălalt instrument nu le poate oferi și că, indiferent de metoda de colectare a datelor aleasă, observația participativă crește gradul de validitate a rezultatelor cercetării²²².

Un studiu asupra culturii organizaționale a două firme mici din domeniul producției, care doreau implementarea unui design organizațional de tip celulă, care să îl înlocuiască pe cel funcțional, a folosit o metodologie combinată, de tip cantitativ și calitativ²²³. Studiul a urmărit identificarea principalilor factori culturali care au influențat pozitiv sau negativ implementarea noului sistem de organizare a producției, cadrul de analiză folosit fiind modelul pe niveluri al culturii organizaționale propus de Schein²²⁴. Metodele calitative folosite au fost: trecerea în revistă a documentelor firmei, observația participativă și interviurile de grup, iar ca instrument de cercetare cantitativ s-a folosit *Organizational Culture Inventory*²²⁵. Concluzia studiului vine în sprijinul ideii enunțate mai sus conform căreia o combinație între metodele cantitative și calitative de cercetare permite depășirea punctelor slabe ale fiecăreia dintre acestea și beneficierea de avantajele lor reunite. Astfel, folosirea unei metodologii mixte duce la un mai mare grad de validitate a rezultatelor, prin triangularea datelor și la o mai bună înțelegere a culturii organizaționale, ca urmare a complementarității datelor obținute pentru diferitele niveluri ale culturii²²⁶.

²²² *Ibidem*, p. 142.

²²³ Charlene A. Yauch, Harold J. Steudel, ‘Complementary Use of Qualitative and Quantitative Cultural Assessment Methods’, *Organizational Research Methods*, vol. 6, nr. 4, octombrie 2003, pp. 465-481, baza de date ProQuest Central, accesată decembrie 2009.

²²⁴ *Ibidem*, p. 467.

²²⁵ *Ibidem*, pp. 469-471.

²²⁶ *Ibidem*, pp. 477-478.