

ABORDAREA ANTROPOLOGICĂ ÎN CERCETAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE**Angela ZELENSCHI***Academia de Studii Economice din Moldova*

There are several methods of researching organizational culture: systemic method, rational-pragmatic method, anthropological method. Analyzing a complex phenomenon such as organizational culture, it is necessary to consider all the theories mentioned above, because they help us understand more of its aspects. The anthropologic onset is oriented to the identification of symbols, values and basic presumptions accepted by a human group. It is based on the analysis of individual and group behavior, on the analysis of the history and traditions of the organization, on the changes that take place on the mentality level and represents in our opinion the style of existence of the organization.

Societatea actuală, caracterizată de dezvoltarea cunoașterii și de transmiterea rapidă a informației, a scos în evidență importanța factorului uman pentru funcționarea eficientă a organizațiilor. Considerarea omului în complexitatea sa, a ansamblului de cunoștințe, calități, emoții, a relațiilor profesionale și sociale în care se implică, reprezintă un factor determinant pentru succesul unei organizații. La analizele cantitative și tehnologice asupra organizațiilor, se adaugă multiple cercetări calitative ale culturii organizaționale, centrate pe valori și mituri, cunoașterea produsă și aplicată, credințe și orizonturi de așteptare, competiția și integrarea internă, modul de adaptare al organizației la mediul extern. Orice teorie referitoare la organizații este inevitabil însoțită de o filosofie a ființei umane, întrucât organizațiile sunt formate din indivizi uniți în grup, pentru a realiza un anumit scop. În orice organizație valoarea principală o constituie oamenii. Pentru a supraviețui și a fi performante, este nevoie de un personal, care are simțul răspunderii pentru soarta organizației în care activează, de lucrători profesioniști, activi, competenți, cu spirit inovator și creativ. Organizațiile eficiente folosesc la maxim potențialul lucrătorilor lor, creându-le condiții pentru ca aceștia să contribuie la desfășurarea activităților și la realizarea obiectivelor stabilite. În același timp, individul include un anumit sens în relația sa cu organizația, oferindu-i capacitățile și cunoștințele sale, el așteaptă să fie apreciat și remunerat.

În limbajul antropologiei, cuvântul „cultură” are două accepții principale, care nu sunt, de altfel, separabile una de alta: ne referim la cultură în general și la formele de cultură gândite și trăite în mod colectiv în istorie, adică la culturi. Cultura se înscrie în istorie ca o diversitate de culturi. Antropologia ridică o problemă care poate fi formulată astfel: dacă unitatea condiției umane se descompune într-o pluralitate de culturi, în ce constau diferențele dintre aceste culturi? [2, p.184-185]. Nu putem înțelege ce este cultura, fără a avea o concepție despre ce înseamnă omul, ceea ce introduce o dimensiune universală, iar pentru că structura morală a unei societăți nu este niciodată omogenă, orice interpretare a ei implică cu necesitate critică și alegere, aceasta fiind dimensiunea interpretativă. Înțelegerea de sine a unei comunități nu se află undeva afară, așteptând să fie descoperită și elucidată, ea trebuie construită pornind de la un anumit punct de situare. Dacă ne referim la modul cum ar trebui să trăim ca o comunitate, aceasta este dimensiunea prescriptivă. Cum ar trebui să trăim depinde de cine suntem, căror alegeri suntem deschiși, care sunt dificultățile noastre curente, iar acestea nu pot fi decise fără a reflecta teoretic, fără a pătrunde în tradițiile, caracterul, istoria și structura noastră socială.

Cultura reprezintă un mod de gândire și acțiune a unui grup uman, constituie un rezultat al dezvoltării mentale, spirituale și organizaționale a individului și a societății. Cultura organizațională consemnează acele valori, credințe, norme, tradiții partajate de membrii unei organizații. Nu există organizații ca atare, ci indivizi particularizați național, profesional, economic și social, aflați la un moment precis al existenței lor. Cultura organizațională reflectă direcția și imaginea indivizilor implicați în activitățile desfășurate. Cultura îi formează individului o anumită mentalitate, care îi permite să-și ordoneze lumea care îl înconjoară, să găsească regularități și să reducă incertitudinea cu care se confruntă. În același timp, cultura îi condiționează individului activitatea depusă, în vederea realizării sarcinilor care îi revin. Orice individ își dezvoltă mentalitatea prin educație și învățare. Învățarea începe în familie și se continuă la școală și la locul de muncă. În acest sens, cultura organizațională poate fi considerată drept un cod, care permite membrilor organizației să înțeleagă lumea și să acționeze corect. „Cultura reprezintă programarea colectivă a gândirii, care distinge membrii unui grup, sau categorii de oameni, de un altul” [4, p.21]. Anume această definiție a culturii este acceptată pe larg de către antropologi.

Există mai multe abordări în cercetarea culturii organizaționale, dintre care evidențiem următoarele mai principale:

Abordarea sistemică. Cultura organizațională reprezintă o totalitate de simboluri, sensuri, semnificații, ritualuri, mituri împărtășite de membrii organizației, care se află în legătură directă cu ideile, prezumțiile, valorile, simbolurile, modelele de comportament ale întregii societăți. În baza lor, se integrează indivizii și grupurile, prin intermediul acestora se realizează controlul asupra comportamentului lor. Este un sistem care se autoorganizează, un mecanism de funcționare și dezvoltare, capabil să se acomodeze activ atât la schimbările ce au loc în cadrul organizației, cât și la cele din mediul extern. Evoluția culturii organizaționale are loc ca o reacție la schimbări. În cultura organizațională își găsesc expresie specifică toate elementele culturii societății din care face parte organizația dată. Organizația, indiferent de mărime și domeniul de activitate, are o cultură proprie, care depinde de modul de abordare a problemelor și de practicile de conducere a activităților. De pe aceste poziții, organizația reprezintă un sistem, alcătuit din subsisteme: tehnologic, administrativ, social etc., iar *cultura organizațională reprezintă cel mai important subsistem al organizației, care îndeplinește funcția de adaptare la mediul extern și cea de integrare internă.*

Abordarea rațional-pragmatică. Cultura organizațională constituie un complex de cunoștințe, norme de comportament, valori. Un rol major în formarea culturii organizației îl are managerul sau liderul. Transformările în cultura organizațională sunt un rezultat al schimbării liderilor, al modului de conducere, al strategiei. Cultura organizațională poate fi utilizată ca un instrument de management, manipulat și folosit de către conducere pentru a efectua modificări rapide în cadrul organizației. *Din perspectiva rațional-pragmatică, cultura este considerată un atribut al organizației, ceva ce organizația posedă.*

Abordarea antropologică. Cultura organizațională semnifică realitatea experimentată în comun de către membrii organizației: obiectivele, relațiile, tradițiile, normele de comportament, valorile împărtășite; ceva ce ei generează prin efort colectiv, consens și constituirea de raporturi și interconexiuni reciproce. Ea dă sens relațiilor dintre om și semenii săi, dintre om și mediul său, umanizează raporturile omului cu lumea, desemnează modul de a gândi, simți și a acționa al unui grup uman. Schimbarea culturii organizaționale este un proces dialectic complex, unde indivizii, modelând o nouă cultură organizațională, se remodelează și pe sine. Organizația este ea însăși o cultură, în sensul în care se prezintă ca o rețea de semnificații pentru membrii săi. *Din această perspectivă, cultura organizațională este tratată ca însăși esența organizației, adică ceea ce organizația este.*

În cadrul abordării sistemice, conceptul de cultură organizațională servește pentru explicarea modului de funcționare a organizației și de interacțiune cu mediul extern. Cultura rezidă în ansamblul de practici și valori acceptate de membrii organizației, constituite de-a lungul istoriei ei, ca răspuns la problemele de integrare internă și de adaptare la mediul de existență. Organizația este un sistem organic de înaltă complexitate, baza potențialului de viabilitate a căruia este cultura organizațională: scopul, datorită căruia oamenii s-au unit într-un grup, relațiile interumane, normele de comportament, principiile de viață și de activitate pe care ei le împărtășesc, orizonturile de așteptare. O cultură organizațională eficace poate să unească un grup de oameni, capabili să lucreze în echipă. Un climat psihologic pozitiv în colectiv orientează membrii săi spre valorile și idealurile comune, unește colaboratorii pentru care munca în colectiv are o valoare deosebită, îi mobilizează în vederea obținerii unor rezultate eficiente în muncă. Organizațiile sunt sisteme deschise, formate din elemente în interdependență, astfel încât alcătuiesc entități complexe. O mulțime de factori exogeni de caracter economic, tehnic și tehnologic, politic, juridic, social, cultural etc. influențează, direct sau indirect, activitatea organizației. Factorii de natură economică, cum sunt pârghiile economico-financiare, piața internă și cea externă etc., reflectă situația economică din țara unde funcționează organizația, precum și practica de afaceri pe plan mondial. Ritmul rapid al schimbărilor în domeniile tehnicii și tehnologiei, politicile interne și externe ale statului, sistemul instituțional-legislativ influențează nemijlocit afacerile economice. Printre factorii sociali și culturali se numără caracteristicile demografice, normele de comportament, tradițiile, obiceiurile, valorile populației țării în care își desfășoară activitatea organizația.

O primă abordare a culturii organizaționale prin prisma managementului aparține lui T.Peters și R.Waterman, care în lucrarea *În căutarea excelenței* ilustrează corelația dintre cultura organizațională și caracteristicile modului de conducere și organizare a întreprinderilor care au obținut performanțe apreciabile. Acești autori consideră cultura organizațională ca fiind „rezultatul efortului managerilor de orientare a personalului în spiritul excelenței”. Modelul „7- S” evidențiază șapte variabile organizaționale: structură, strategie, sistem, competențe, salariați, stil de conducere, valori comune. În centrul modelului se află valorile comune, care constituie elementul cel mai important. Acțiunile oamenilor sunt determinate de doi factori: necesitatea de adaptare și necesitatea de a păstra particularitățile lor individuale. Companiile care au obținut performanțe asigură satisfacerea acestor două necesități ale membrilor lor. Conservatorismul cultural este unul al consec-

venței și coerenței valorice și al învățării permanente. Cele mai importante criterii ale performanței sunt calitatea și orientarea spre consumator, însă accentul principal se pune pe modernizarea și simplificarea organizațiilor. Peters consideră perfecte acele companii, care sunt „perfecte în esența lor”: „Metodele nu înlocuiesc cugetul pentru acele companii care știu să păstreze simplitatea lucrurilor în lumea complicată” [7, p.143]. El critică cultul „gigantismului” și în mod indirect teylorismul cu concepția sa de specializare îngustă a muncii, militând pentru ca lucrătorilor să li se dea mai multă libertate în acțiuni și să fie controlați mai puțin. T.Peters ca și F.Taylor consideră că viitorul performant al întreprinderilor depinde de oameni. Însă, spre deosebire de Taylor, este de părere că conducerea eficientă a oamenilor trebuie să se bazeze pe un control indirect, pe stimularea creativității.

Un alt cercetător în domeniu, St.Robbins, consideră că cultura organizațională poate fi schimbată în mod programat, atunci când valorile sunt puternice, dar care nu se potrivesc mediului de existență; organizația nu poate face față concurenței și activitatea ei nu este rentabilă; organizația urmează să fuzioneze. Schimbarea cu succes a culturii organizaționale poate fi realizată printr-un management eficient și necesită o perioadă de timp de la 5 la 15 ani. Pentru aceasta este necesar a realiza anumite obiective, cum ar fi: analiza istoriei, culturii și caracteristicilor afacerilor; stabilirea noii strategii și a noilor valori care vor fi implementate; confruntarea dintre valorile actuale și cele cerute de strategia viitoare; promovarea noilor valori; alegerea oamenilor care să se ocupe de implementarea noilor valori; utilizarea pârgiilor financiare și a relațiilor interne care să determine angajații să adopte valorile noii culturi [6, p.159].

În abordarea rațional-pragmatică, cultura organizațională este considerată o nouă formulă de succes. Cu cât o organizație are o cultură proprie mai puternică, cu atât ea este mai matură și mai bine definită, având un impact mai mare asupra angajaților, inclusiv un impact direct și nemijlocit asupra performanțelor economice efective. Se afirmă o viziune asupra culturii organizaționale ca mijloc de influențare și de motivare în procesul managerial.

Specialiștii din domeniul managementului au căutat să înțeleagă cultura organizațională din punctul de vedere al afacerilor, folosind anumite cunoștințe pentru a proiecta cea mai eficientă strategie organizațională și structurală. Reacția antropologilor la aceste cercetări a fost una critică. Obiectivul principal al antropologiei este înțelegerea omului în contextul culturii naționale, organizaționale. Antropologii consideră conceptul culturii organizaționale elaborat în cadrul teoriei manageriale prea simplist. Definirea culturii organizaționale ca fiind una „puternică”, înseamnă de fapt armonie și integritate, ce derivă dintr-o înțelegere comună la care ajung membrii organizației și liderii acesteia, în realitate existând mari diferențe între membrii unei organizații. Sistemele socioculturale sunt „naturale”, susține M.Baba, acestea se dezvoltă în mod spontan și nu determinist [1, p.7-10]. Oamenii sunt agenți creativi, afirmă T.Hamada, nu este atât de ușor să-i supui controlului [3, p.5-7]. Fiecare individ trebuie să-și utilizeze propriile cunoștințe pentru propriile scopuri, și nu să fie determinat să îndeplinească o datorie impusă sieși de către altcineva și să fie remunerat potrivit cu cât de bine, în opinia altora, și-a îndeplinit respectiva datorie.

Cultura organizațională prin însăși definiția ei nu poate fi construită și implementată. Nu poate fi nici împrumutată, deoarece nu putem transfera în mod mecanic modelele eficiente de cultură organizațională. În acest caz, trebuie să ne dezicem de anumite principii fundamentale ale culturii, și atunci se dezechilibrează integritatea, se încalcă armonia și unitatea mediului de existență. Nu putem implementa cultura organizațională prin metode administrative. Integritatea nu numai că nu se realizează, ea se înlocuiește cu anumite forme metamorfozate. Progresul social și dezvoltarea economică sunt fenomene care pornesc din efortul individului și al grupului în vederea realizării obiectivelor, și nu fenomene care se impun de „sus” în mod autoritar. În urma forțării acestor procese, se formează două tipuri de cultură organizațională: **reală**, legată de esența proceselor de transformare a societății și a organizațiilor, și **declarativă** care încearcă să forțeze realitatea și să o ajusteze unor modele străine. Formarea culturii organizaționale este un proces complex și de durată. Promovând anumite valori în cadrul organizației, se creează o bază pentru formarea unui nou tip de cultură organizațională.

Atunci când vorbește despre cultura unei organizații, E.Schein observă că „toată lumea este de acord că «ea» există și că este foarte importantă, dar toți au idei diferite despre ceea ce «ea» este”, deoarece noțiunea de „cultură” are mai multe sensuri, iar grupurile, organizațiile sunt dificil de definit, astfel încât ambiguitatea crește. De aceea trebuie evitate modelele superficiale ale culturii organizaționale în favoarea unor „modele antropologice mai detaliate și mai complexe” [8, p.24-25].

E.Schein identifică trei niveluri de manifestare a culturii organizației:

1. **Primul nivel include artefactele.** Acesta este stratul exterior, reprezentat de simbolurile și produsele care se concretizează în lucruri observabile, cum ar fi arhitectura, designul, vestimentația, tehnologiile, obiceiurile, ritualurile, miturile, istorioarele etc. Baza tehnico-materială a organizației influențează și reflectă cultura sa.

2. **Valorile și normele** dominante adoptate și partajate de salariații organizației. Acorduri, scopuri, regulamente, norme etice, care se dezvoltă în cadrul echipelor de lucru și călăuzesc politica unei organizații față de propriii angajați și clienți. Valorile influențează înțelegerea referitoare la ceea ce este bun sau rău în cadrul organizației, ele fiind strâns legate de idealurile caracteristice unui grup uman. Normele reprezintă opinia grupului despre ceea ce este corect și incorect. Ele se pot concretiza din punct de vedere formal în legi, iar din punct de vedere informal – în control social.

3. **Supozițiile de bază** despre viață, existența umană. Este nivelul cel mai profund, care reunește credințele, convingerile salariaților, concepțiile privind sensul și modalitățile de desfășurare a activităților în cadrul organizației. Deși gradul de abstractizare este înalt, ele au cea mai mare influență asupra membrilor organizației [7, p.36].

Definind cultura organizațională drept „modalitatea prin care grupul de oameni își soluționează problemele de adaptare la mediul extern și de integrare internă prin intermediul procedurilor, regulilor, legilor care s-au justificat în trecut și care sunt actuale în prezent, E.Schein menționează că acestea reprezintă punctul de plecare în alegerea deciziei angajaților, metoda acceptată de acțiune, analiză și de luare a deciziei. Membrii organizației nu se gândesc la esența acestor legi, ei de la bun început le consideră juste” [8, p.66]. Problemele de integrare internă sunt cele care țin de instaurarea și menținerea relațiilor de muncă pozitive între membrii organizației. Metodele elaborate, care au funcționat destul de bine o perioadă mare de timp, pot fi considerate eficiente și transmise altor generații. Schein înțelege prin *cultura organizației* un ansamblu de valori, practici, modele de comportare, ritualuri, tradiții care sunt transindividuale. Deși fiecare individ le știe și le practică în organizație, ele dispun de o constituționalitate proprie, structurală, stabilă și independentă de personalități. Structura culturii organizației rezultă din coerența mesajelor componentelor, din semnificațiile integrate care operează ca un tot unitar. O regulă sau o tradiție, un ritual sau o valoare se completează reciproc cu altele care au un sens în organizația respectivă.

Oamenii sunt cei care creează cultura și, în același timp, sunt modelați de ea. Fiecare individ este purtătorul unor modele de gândire, simțire și acțiune dobândite de-a lungul vieții sale. Profesorul olandez Geert Hofstede a adus o contribuție majoră în perceperea culturii organizaționale. În lucrarea *Managementul structurilor multiculturale*, definește cultura ca un fenomen colectiv, partajată de oamenii care trăiesc sau au trăit în același mediu social, unde a fost învățată. Condiționarea culturală este adânc înrădăcinată în subconștientul nostru și adesea recunoaștem propriile noastre atribute culturale când ne comparăm cu oamenii din alte culturi. Hofstede a readus în discuție importanța și trăsăturile culturii organizaționale și interdependențele ei cu cultura națională. În opinia sa, cultura organizațională este: a) holistică, în sensul că reprezintă mai mult decât suma părților componente; b) determinată istoric, întrucât reflectă evoluția în timp a organizației; c) conectată la elementele de natură antropologică; d) fundamentată social, deoarece este creată și păstrată de persoanele din organizație; e) greu de modificat datorită elementelor complexe umane implicate.

Analizând asemenea fenomen complex, cum este cultura organizațională, este necesar să luăm în considerare fiecare dintre teoriile menționate, deoarece ele ne ajută să înțelegem mai multe aspecte ale acesteia. Toate aceste puncte de vedere în analiza culturii organizaționale sunt complementare și nu se exclud reciproc. Abordarea antropologică însă, orientată spre identificarea simbolurilor, valorilor și prezumțiilor de bază acceptate de către un grup uman, axată pe studiul comportamentelor individuale și de grup, pe studiul istoriei și tradițiilor organizației, pe schimbările ce au loc la nivelul mentalităților, are ca obiectiv principal creșterea aderenței personalului la misiunea organizației, îmbunătățirea climatului sociopsihologic de muncă și motivarea personalului, și exprimă, în opinia noastră, modul de existență a organizației.

Referințe:

1. Baba M. Organizational Culture // Anthropology of Work Review. - 1989. - No.10.
2. Dicționar de etnologie și antropologie / Volum coord.: P.Bonte, M.Izard. - Iași: Polirom, 2007. - 799 p.
3. Hamada T. Perspective on Organizational Culture // Anthropology of Work Review. - 1989. - No.10.
4. Hofstede G. Managementul structurilor multiculturale. - București: Economica, 1996. - 304 p.
5. Ionescu Gh.Gh. Dimensiunile culturale ale managementului. - București: Economica, 1996.- 266 p.
6. Robbins St. Organizational Behavior. - New Jersey: Prentice Hall, 2001. - 190 p.
7. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. - Москва: Прогресс, 1986. - 427 с.
8. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. - Санкт-Петербург: Питер, 2002. - 335 с.

Prezentat la 22.05.2009