

# CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ ÎN UNIVERSITĂȚI

**Adrian HUDREA**  
**Loredana ANDRIEVICI**

**Adrian HUDREA**

Asistent cercetare dr., Departamentul de Administrație și Management Public, Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, România  
Tel.: 0040-264-431.361  
E-mail: hudrea@fspac.ro

**Loredana ANDRIEVICI**

Student, Departamentul de Administrație și Management Public, Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, România  
E-mail: andrievicoloredana@yahoo.com

## **Organizational Culture in Universities**

### **Abstract**

There has been a lot of progress and research in private organizations regarding organizational culture, but not so much in the public sector, very few in universities and almost none in Romanian universities. The present article analyzes the organizational culture of two Romanian universities using the theoretical model developed by Kim Cameron and Robert Quinn (Competing Values Framework - OCAI). The main question we seek to answer is whether there are important cultural differences between different Romanian Universities and whether there are different cultures (or subcultures) inside those organizations, comparing different departments inside the same college.

**Keywords:** organizational culture, university, OCAI, UBB, FSPAC, UT Cluj.



## 1. Introducere

Conceptul de cultură joacă un rol deosebit de important în cadrul organizațiilor. Cercetările efectuate de-a lungul a aproximativ treizeci de ani, în diferitele domenii precum: sociologie, antropologie, psihologie, dar cu precădere în cadrul managementului, și mai precis în cadrul managementului schimbării, au conturat esența culturii în componența organizațiilor, având implicații în cele mai sensibile puncte la nivelul credințelor, valorilor și al pattern-urilor comportamentale ale membrilor.

Cu toate acestea, variația în utilizarea termenului este vizibilă mai ales în literatura de specialitate asupra culturii organizaționale. Conceptul de cultură se împarte într-o serie diferită de valori colective, idei și convingeri, simboluri și înțelesuri, valori și ideologii, reguli și norme, emoții, sau comportament model de structuri și practici, care pot fi studiate și dezvoltate în mod individual (Alvesson, 2002).

Există o serie de definiții date culturii organizaționale care nu au făcut altceva decât să sublinieze valoarea miturilor, a simbolurilor, valorilor, credințelor, a normelor sau expectațiilor, în definirea culturii organizaționale (Ott, 1989, pp. 49-73). În 1952, Kroeber și Klukhohn definesc cultura ca fiind compusă din pattern-urile transmise de valori, idei care determină comportamentul angajaților.

Această modalitate de definire s-a păstrat o perioadă mai lungă de timp, urmând ca autorii care au definit cultura organizațională la sfârșitul anilor '80 și începutul anilor '90 să surprindă elemente ale culturii într-un cadru mult mai larg, cu implicații importante și din partea structurilor formale ale organizației. Astfel potrivit lui Uttal (1983), cultura ar consta în „valorile împărtășite și credințele, ce interacționează cu structura organizației și sistemele de control pentru producerea normelor comportamentale” (Dumitrescu, 2012, p. 2).

Atunci când vorbim despre cultura organizațională, vorbim mai degrabă despre importanța simbolurilor, a ritualurilor, miturilor și a poveștilor pentru oameni, și mai mult decât atât, despre influența ideilor, evenimentelor sau experiențelor asupra grupului din care aceștia fac parte (Beck și Moore, 1985, p. 12).

## 2. Teoria lui Cameron și Quinn (Modelul Valorilor Concurente)

Termenului de stabilitate i-au fost atribuite înțelesuri diferite de-a lungul timpului, în special atunci când a fost folosit pentru a caracteriza organizațiile. Până nu de mult stabilitatea caracteriza o organizație de succes, un mediu organizațional stabil era dezirabil. În prezent însă, termenul de stabilitate este asociat mai degrabă stăgării, primind un înțeles negativ atunci când este atribuit organizațiilor. O organizație este apreciată când este orientată spre schimbare, transformare, în continuă adaptare față de mediul extern și dorințele membrilor săi. „Nicio organizație în secolul XXI nu se va lăuda cu constanță, sau un status-quo identic comparativ cu 10 ani în urmă” (Cameron și Quinn, 2011, p. 1).

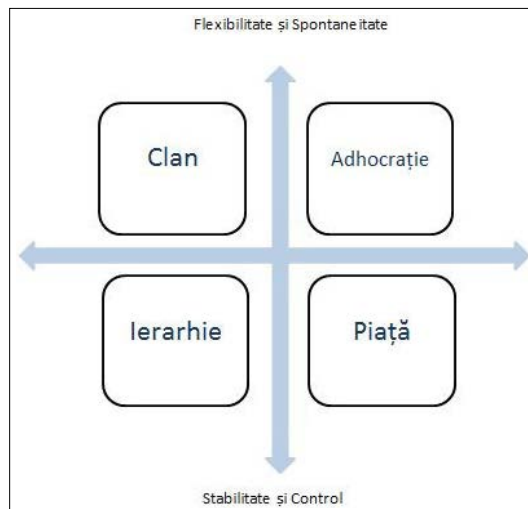
Schimbarea produsă în societate în ultimul secol, care marchează trecerea de la era industrială la cea a informației, a determinat schimbarea perspectivei asupra modului în care organizațiile supraviețuiesc într-un mod eficient. Schimbările rapide din mediu

impun o reacție imediată din partea organizațiilor, astfel că provocarea momentului nu este „dacă avem nevoie de schimbare” ci „cum să ne schimbăm pentru a crește în eficiență” (Cameron și Quinn, 2011, p. 9).

Pornind de la această perspectivă asupra organizațiilor, Kim S. Cameron și Robert E. Quinn deschid un nou capitol în ceea ce privește studiul culturii organizaționale. Scopul cercetării lor este acela de a diagnostica cultura organizațională și de a oferi posibilitatea schimbării. Motivul pentru care autorii consideră important acest aspect al schimbării este determinat de faptul că multe organizații eșuează în momentul în care se confruntă cu schimbările rapide care se produc în mediul extern și care impun schimbarea culturii organizaționale. În viziunea autorilor, implementarea cu succes a oricărei strategii de îmbunătățire a mediului organizațional constă în modificarea culturii organizaționale.

În concepția lor, elementele care compun cultura organizațională sunt date de unicitatea limbajului, simboluri, reguli și sentimente etnocentrice. Mai mult decât atât însă, cultura organizațională este reprezentată de valorile fundamentale acceptate, stilul practicat de leadership, limbaj și simboluri, procedurile standard și rutină și, nu în ultimul rând, de definiția succesului din perspectiva organizației.

Modelul a fost conceput prin stabilirea a „39 de indicatori care au fost analizați și au reieșit două dimensiuni principale, în funcție de care indicatorii au fost cuprinși în patru grupuri” (Cameron și Quinn, 2011, p. 38). Cele două dimensiuni presupun existența unor valori concurente, cum ar fi stabilitatea, flexibilitatea, orientarea spre interior și orientarea spre exterior. Din intersectarea acestora au rezultat patru cadrane (vezi Figura 1), fiecare reprezentând un set distinct de indicatori corespunzându-i un anumit tip de cultură organizațională: de tip clan, de tip adhocrație, de tip piață și de tip ierarhie.



**Figura 1:** Modelul Valorilor Concurente, adaptare proprie după Cameron și Quinn (2011, p. 39)

Cultura organizațională de **tip ierarhic** este caracterizată prin control, formalism, structurare și predictibilitate, „procedurile guvernează ceea ce fac oamenii, iar liderii sunt buni coordonatori și organizatori” (Cameron și Quinn, 2011, p. 42). Abordarea ierarhică are la bază ideea dezvoltată de Max Weber, care a studiat organizațiile guvernamentale în Europa în jurul anilor 1900. Cultura organizațională corespunzătoare valorilor dezvoltate de Weber, cunoscute ca atributele clasice ale birocrăției, este caracterizată de o structură formală, regulile dictează ce fac oamenii, liderii eficienți sunt cei care coordonează și organizează munca.

Cultura de **tip piață** este bazată pe concurență, fiind orientată spre mediul extern și având ca și trăsături esențiale competența, eficiența și productivitatea. Schimbările importante în mediu, caracteristice anilor '60 au încurajat cercetătorii în dezvoltarea unei noi abordări, diferită de cea ierarhică pentru a defini eficiența organizațiilor. În cazul acestui fel de cultură, preocupările pe termen lung ale organizației sunt acțiunile competitive și realizarea unor obiective elastice.

Cultura de **tip clan**, numită și cultura consensului este definită prin colaborare, purtând această denumire datorită asemănării organizației cu familia și având ca elemente specifice munca în echipă, implicarea angajaților în luarea deciziei, loialitate, tradiție, participare și consens. Valorile dominante ale acestui tip de cultură sunt morala, respectul reciproc, integritatea, coeziune între membrii grupului, participare activă și un grad ridicat de orientare spre indivizi. Organizațiile care îmbracă această formă de cultură organizațională sunt mai degrabă orientate spre munca în echipă, programe care determină implicarea angajaților în detrimentul regulilor și procedurilor sau a obținerii de profit.

**Cultura adhocratică** este caracterizată prin inovație, asumarea riscurilor, creativitate, adaptabilitate, spirit antreprenorial și dinamism. Apariția culturii de tip Ad-hoc s-a produs în contextul trecerii de la era industrială la cea a informației. Permanentă schimbare și dinamică a mediului a determinat adoptarea unor asumptii pentru care inovarea și ideile revoluționare determină succesul, asumptii centrate spre dezvoltarea de produse și orientarea spre viitor a organizațiilor și creativitate. Organizațiile adhocratice pun accentul pe cunoștințe, inovație și disponibilitate la schimbare, noile provocări fiind importante pentru atingerea scopului propus.

### 3. Întrebări de cercetare

Plecând de la modelul lui Cameron și Quinn am realizat o analiză a culturii organizaționale în cadrul a două facultăți din două universități diferite: Facultatea de Inginerie Electrică (FIE) din Universitatea Tehnică (Cluj-Napoca) și Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării (FSPAC) din Universitatea Babeș-Bolyai (Cluj-Napoca).

Am încercat să identificăm caracteristicile culturii organizaționale din aceste organizații, precum și din departamentele acestora, respectiv Administrație și management public, Jurnalism, Științe politice, Comunicare și relații publice pentru FSPAC-UBB și Mașini și Acționări Electrice, Electroenergetică și Management, Electrotehnică și Măsurări Electrice pentru FIE-UT.

Mai exact, am încercat să identificăm tipul sau tipurile de cultură dominantă (din cele patru propuse de Cameron și Quinn) și să facem o comparație pe de o parte între cele două facultăți și pe de altă parte între departamentele fiecărei facultăți în parte pentru a vedea dacă putem vorbi de o singură cultură organizațională (specifică sistemului sau specifică facultății) sau mai degrabă de culturi diferite în facultăți/universități diferite sau în departamente diferite ale aceleiași facultăți (subculturi).

#### 4. Metodologie

Metoda folosită este una cantitativă, iar instrumentul folosit este chestionarul dezvoltat de Cameron și Quinn (OCAI), adaptat la contextul mediului universitar din România. Chestionarul a fost trimis tuturor cadrelor didactice din cele două facultăți, putând fi completat atât online cât și în variantă tipărită. Am colectat un număr de 70 de chestionare din FSPAC-UBB, reprezentând o rată de răspuns de aproximativ 64% și 43 de chestionare din FIE-UT, reprezentând o rată de răspuns de aproximativ 38%.

#### 5. Rezultatele cercetării

Pentru început ne vom referi la cultura organizațională a facultăților, iar apoi vom analiza departamentele fiecărei facultăți în parte. După cum se vede din Figura 2, nu putem afirma că **cultura actuală** a FSPAC este în mod clar suprapusă peste una din cele patru tipuri de cultură, scorurile fiind destul de apropiate. Avem mai degrabă un mix interesant între cele patru, cu un accent mai pronunțat pe cultura de tip **ierarhic** (28,11 din 100 posibile) caracterizată prin control, formalism, predictibilitate, stabilitate și orientare către mediul intern al organizației și către cultura de tip **piață** (27,77), caracterizată de competență, eficiență și productivitate cu accent pe colaborare și orientare spre mediul extern și rezultate.

La nivel general, în ceea ce privește **situația actuală**, Facultatea de Inginerie Electrică din cadrul Universității Tehnice din Cluj-Napoca prezintă o cultură puternică de tip ierarhic (Figura 3), fapt susținut de punctajul care se detașează de celelalte tipuri de culturi, și anume este vorba de un scor de **31,25**.

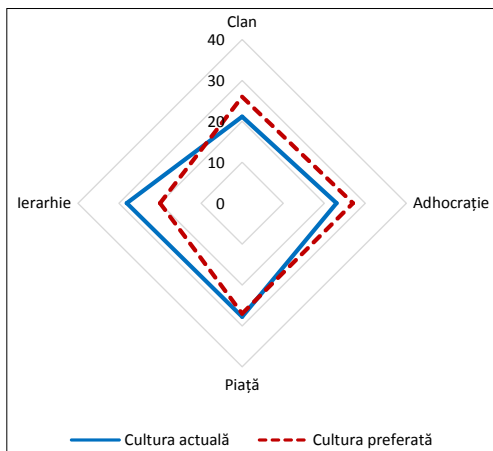


Figura 2: Cultura organizațională FSPAC-UBB

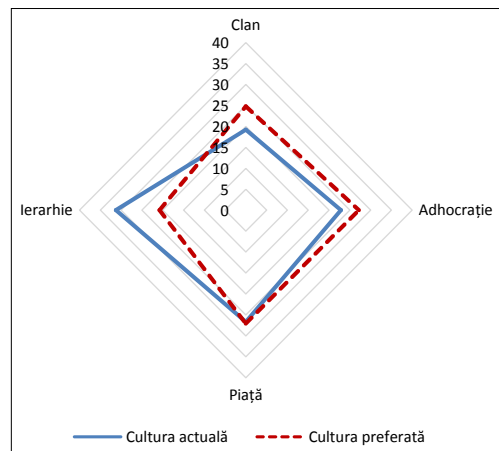


Figura 3: Cultura organizațională FIE-UT

De altfel, aceste date sunt confirmate și de alte două cercetări, una (Centrul de Dezvoltare Universitară și Management al Calității, Universitatea Babeș-Bolyai, 2015) realizată la nivelul Universității Babeș-Bolyai, alta (Nica *et al.*, 2013) realizată în cinci universități din țară. Rezultatele celei dintâi arată faptul că „...deși există și unități didactice și de cercetare în care predomină un singur tip de cultură, 61,64% dintre ele sunt caracterizate de o combinație relativ omogenă a valorilor specifice celor patru tipuri. La nivelul întregului eșantion, există totuși un tip de cultură dominant, cel ierarhic/birocratic (M = 28,06). Diferențele între cele patru tipuri de cultură sunt însă mici” (Centrul de Dezvoltare Universitară și Management al Calității, Universitatea Babeș-Bolyai, 2015, p. 2). În urma cercetării care a fost realizată în cinci universități din România a reieșit, ca și în cercetarea de față, că predomină cultura de tip ierarhic, iar scorul obținut a fost de 28,19, scor apropiat de cel obținut în acest caz.

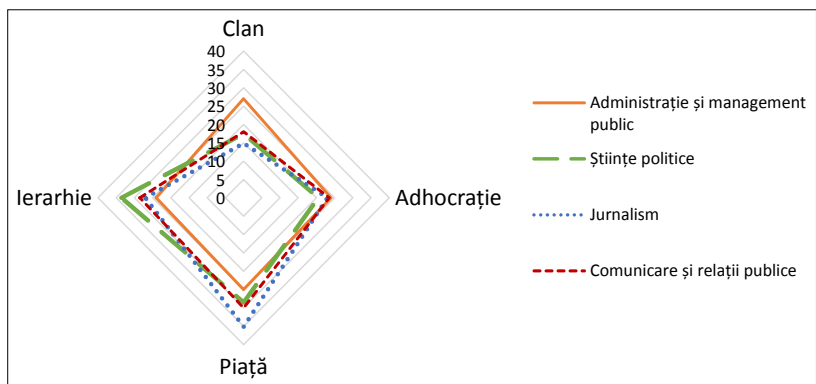
Interesantă este apoi și **cultura preferată**, cea către care aspiră membrii organizației. În cazul FSPAC-UBB se observă o înclinație către adhocrație (27) și clan (26), adică exact culturile diametral opuse față de situația existentă. Cele două tipuri de cultură se caracterizează prin inovație, asumare de riscuri, cooperare, muncă în echipă și implicare în luarea deciziilor. Ca orice altă facultate românească, FSPAC are încă elemente importante ale unei culturi ierarhice, specifică întregului sistem public românesc, dar, confruntată cu un mediu în permanență schimbare și provocări noi (scăderea numărului de studenți, competiția tot mai acerbă dintre universități pentru studenți și resurse) începe să se schimbe, devenind mai pronunțate dimensiuni precum cea de tip adhocratic sau piață.

În cazul FIE-UT, în ceea ce privește **situația preferată**, lucrurile se modifică radical față de situația actuală, organizația își dorește mai degrabă o orientare către o cultură de tip clan și adhocrație, mai degrabă decât ierarhic sau piață. Diferența între cultura de tip ierarhic actuală și preferată este de 11 puncte (de la 31 la 20), ceea ce sugerează în mod evident faptul că acest tip de cultură este puțin dorit în facultate, dar și că acest tip de cultură are rădăcini foarte puternic impregnate în cadrul organizației.

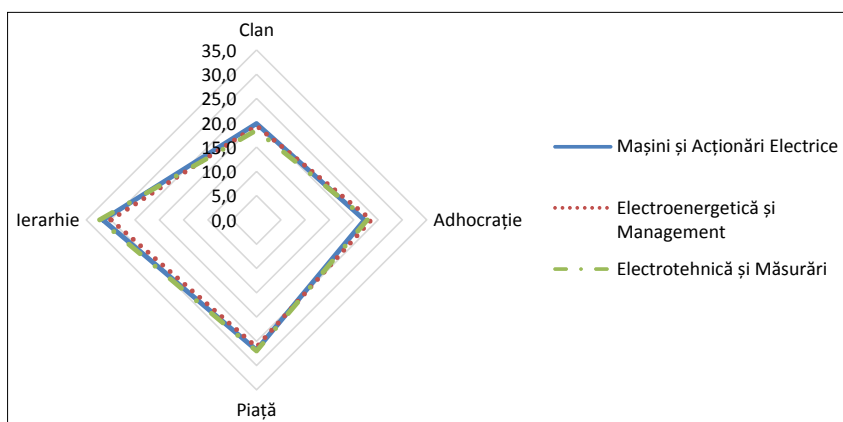
Dacă ne îndreptăm atenția înspre culturile departamentelor din cadrul FSPAC-UBB (Figura 4), găsim un oarecare echilibru între cele patru tipuri de culturi, nu există diferențe foarte mari între culturi, dar există în schimb diferențe vizibile între departamente, în special între departamentul de Administrație și management public (orientat mai degrabă către o cultură de tip clan) și celelalte trei, orientate mai degrabă către culturi de tip piață (Jurnalism, Comunicare și relații publice) sau ierarhie (Științe politice).

Diferențele (în ceea ce privește cultura organizațională) existente între cele patru departamente, pe de o parte, și între fiecare dintre ele și facultate, în ansamblul ei, pe de altă parte, ne indică faptul că încă nu avem o cultură (și o identitate) a FSPAC destul de puternică, uniformizată, ci departamentele sunt încă destul de puternice, au propriile culturi, diferite una de alta.

În ceea ce privește cealaltă facultate, FIE-UT (Figura 5), există o asemănare până aproape de suprapunere între cele trei departamente (diferențele sunt de până în 2 puncte), existând deci o cultură omogenă și prea puține diferențieri între toate cele patru tipuri de cultură.



**Figura 4:** Cultura organizațională actuală pe departamente (FSPAC-UBB)



**Figura 5:** Cultura organizațională actuală pe departamente (FIE-UT)

Dacă ne uităm în schimb la cultura organizațională dorită, cultura către care tinde fiecare departament în parte, în cazul FSPAC-UBB (Figura 6), constatăm că cele patru linii aproape se suprapun, cele patru departamente converg către același tip de cultură, una care pune accent pe orientarea de tip adhocratic, piață și clan și mai puțin pe cea de tip ierarhic. Organizația în ansamblu încearcă să devină mai flexibilă, încearcă să se adapteze condițiilor mediului extern și să fie mai orientată spre inovație și piață.

În ceea ce privește cealaltă facultate, FIE-UT (Figura 7), diferențele între departamente sunt ceva mai mari decât la cultura actuală, dar sunt în continuare nesemnificative, toate cele trei departamente dorindu-și practic același tip de cultură, una orientată mai degrabă către clan și adhocrație, ca opoziție la actuala cultură dominată de elemente de tip ierarhic.

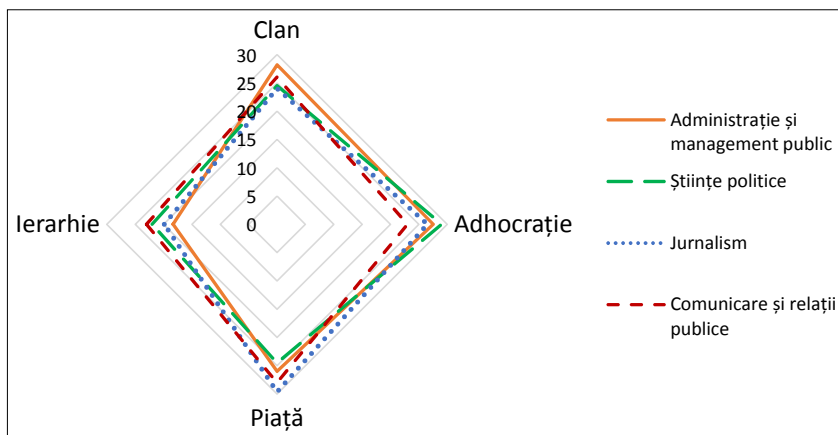


Figura 6: Cultura organizațională preferată pe departamente (FSPAC-UBB)

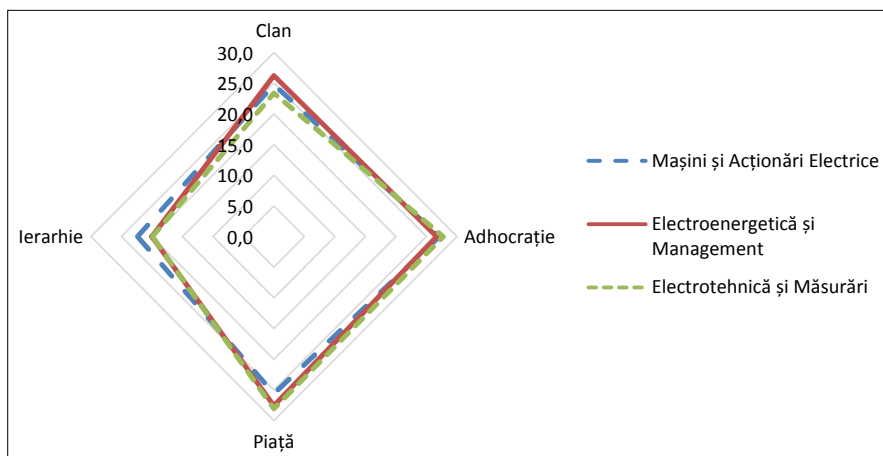


Figura 7: Cultura organizațională preferată pe departamente (FIE-UT)

## 6. Concluzii

Ambele facultăți, deși fac parte din universități diferite, cu profil fundamental diferit, au același tip de cultură dominantă (deși nu vorbim de valori foarte mari comparativ cu celelalte tipuri de cultură), și anume una de tip ierarhic (ceva mai pronunțată în cadrul UT Cluj), specifică de altfel întregului sistem universitar românesc, cum au arătat-o și alte cercetări menționate în prima parte a acestui articol. Singura diferență notabilă între cele două organizații se referă la faptul că cultura FSPAC-UBB este ceva mai omogenă decât cea a FIE-UT, scorurile fiind mai apropiate între cele patru dimensiuni.

În ceea ce privește cultura preferată, găsim iarăși similarități între cele două organizații, ambele dorindu-și o cultură caracterizată de mai puține elemente de tip ierarhic și mai multe de tip clan sau adhocrație, în timp ce scorul pentru cultura de tip piață rămâne aproape neschimbat pentru ambele facultăți.

La nivelul departamentelor, în ceea ce privește cultura actuală, sunt diferențe importante între cele două facultăți: dacă în cazul FSPAC-UBB vorbim de o cultură relativ eterogenă, cu diferențe vizibile între departamente, în special între departamentul de Administrație și management public (orientat mai degrabă către o cultură de tip clan) și celelalte trei, orientate mai degrabă către culturi de tip piață (Jurnalism, Comunicare și relații publice) sau ierarhie (Științe politice), în cazul FIE-UT toate cele trei departamente au culturi aproape identice, deci facultatea are o cultură omogenă.

În ceea ce privește cultura preferată însă situația se schimbă, departamentele celor două organizații tind să-și omogenizeze culturile, dorindu-și pe viitor același tip de cultură (cu scoruri mai mari pentru cultura de tip clan și adhocrație și mult reduse pentru cea de tip ierarhic).

## Bibliografie

1. Alvesson, M., *Understanding Organizational Culture*, London: Sage, 2002.
2. Beck, B. și Moore, L., „Linking the Host Culture to Organizational Variables”, în Frost, P.J., Moore, L.E., Louis, M.R., Lundberg, C.C. și Martin, J. (eds.), *Organizational Culture*, Beverly Hills: Sage, 1985, pp. 335-354.
3. Cameron, K.S. și Quinn, R.E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*, ediția a 3-a, San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
4. Centrul de Dezvoltare Universitară și Management al Calității (Universitatea Babeș-Bolyai), „Cultura organizațională în UBB”, 2015, [Online] disponibil la adresa [http://centre.ubbcluj.ro/cdu/sinteze/studiu\\_1\\_2015.pdf](http://centre.ubbcluj.ro/cdu/sinteze/studiu_1_2015.pdf), accesat la data de 22 iunie 2015.
5. Dumitrescu, F., „Drumul către o definiție funcțională a culturii organizaționale”, 2012, [Online] disponibil la adresa: [http://www.psihologiaonline.ro/download/art/A099\\_De\\_finitie\\_functionala.pdf](http://www.psihologiaonline.ro/download/art/A099_De_finitie_functionala.pdf), accesat la data de 4 ianuarie 2014.
6. Kroeber, A. și Kluckhohn, C., *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, New York: Vintage Books, 1952.
7. Nica, P., Constantin, T., Nestian, A.S. și Leon, R., *Cinci analize diagnostic culturale pentru cinci universități*, Iași: Editura Sedcom Libris, 2013.
8. Ott, S., *The Organizational Culture Perspective*, Chicago: Dorsey Press, 1989.
9. Uttal, B., „The Corporate Culture Vultures”, *Fortune*, 17 octombrie 1983, pp. 66-72.