



UNIVERSITATEA  
BABEȘ-BOLYAI



DEPARTAMENTUL DE  
COMUNICARE, RELAȚII  
PUBLICHE ȘI PUBLICITATE

# COMUNICARE INTERNĂ ÎN ORGANIZAȚII

## SUPORT DE CURS



Prof. univ. dr. HOSU Ioan

hosu@fspac.ro

Asist. asoc. dr. VOINA Andreea

voina@fspac.ro

**COMUNICARE ȘI RELAȚII PUBLICE**

**Date de contact ale titularului de curs:**

Nume: Prof. Dr. Ioan HOSU

Birou: Minerilor 81, 201  
(FSPAC2)

E-mail: hosu@fspac.ro

**Date de identificare a cursului și contact tutori:**

Numele cursului: Comunicare internă în organizații

Codul cursului: ULR4314

Anul III, semestrul I

Tipul cursului: obligatoriu

Tutore: Asist. dr. Andreea VOINA

Consultații: vineri, 12-14, 209  
(FSPAC2)

E-mail: voina@fspac.ro

# CAPITOLUL I

## Organizații și elemente ce definesc organizația

### – climatul, cultura –

- **Scopul și obiectivele**

- Însușirea cunoștințelor de bază în domeniul teoriilor comunicării organizaționale
- Formarea unui limbaj de specialitate
- Dezvoltarea gândirii critice și analitice

- **Schema logică a capitolului**

Organizații – instituții

- clasificări, teorii instituționale (vezi W. Scott)
- spații organizaționale
- analiza și diagnoza organizațională

Organizații totalitare (vezi Goffman)

Climat organizațional

- plan formal – comunicare scrisă
- plan informal – comunicare orală

Cultură organizațională – definiții

- elemente ale culturii

- evaluarea culturii (vezi Hofstede)
- clasificări

### • Conținutul informațional detaliat

Fenomenele comunicaționale și/sau informaționale reflectă nevoile crescânde ale societății, motiv pentru care expresii ca: „avem nevoie de o comunicare mai bună”, „acest grup are probleme de comunicare” devin uzuale. În aceste condiții (crește gradul de complexitate al relațiilor sociale, blocaje de comunicare, blocaje informaționale), soluțiile care vin din partea simțului comun nu mai sunt capabile să rezolve problemele actuale. Apare în acest context nevoia acută a unor mijloace și metode care să faciliteze comunicarea între indivizi, grupuri, organizații și instituții. Mai mult decât o modă, conceptul de comunicare reflectă nu doar un curent elitist, ci o nevoie. Acest concept de comunicare evidențiază centralitatea unui fenomen, fie că e vorba de spațiul politic, economic sau socio-cultural.

Dacă în grupul primar individul reușește să își gestioneze optim interacțiunile cu ceilalți, în grupurile secundare (organizații, instituții), el are nevoie de o metodă pentru a fi eficient în relațiile cu ceilalți - metoda înseamnă raționalitate. Organizațiile sau instituțiile sunt create pentru a îndeplini un obiectiv clar sau o serie de obiective, uneori, fără a pune însă accent prea mare pe individ. Caracteristica procesului de comunicare este raționalitatea, mai exact, se are în vedere relația dintre mijloace și scopuri. Cele mai frecvente întrebări în acest sens sunt: „Cât de eficient comunicați?”, „În ce măsură finalitatea actului de comunicare se suprapune peste finalitatea vizată?”. Spațiile organizaționale se confruntă în permanență cu problema *schimbării*, iar în această problemă comunicarea joacă un rol esențial. Procesele de comunicare pot furniza atât cauzalitatea cât și finalitatea proceselor de schimbare. Managementul schimbării nu poate face abstracție de managementul proceselor de comunicare.

Din motivele mai sus enumerate, putem spune că analiza proceselor de comunicare poate furniza soluțiile pentru supraviețuirea, optimizarea modului în care

funcționează organizațiile formale. Această analiză nu trebuie să se oprească la granițele organizațiilor formale, ceea ce înseamnă că analiza trebuie să se refere și la procesele de comunicare cu publicul larg, cu organizațiile sau instituțiile similare/concurente sau cu diverse alte grupuri sociale.

Problemele frecvent întâlnite în studiul proceselor de comunicare sunt legate de optimizarea fluxului de comunicare internă/externă, problema lipsei/supraîncărcării informaționale, diversificarea sau standardizarea rolurilor comunicaționale într-o organizație. Problema luării deciziilor în grupurile de conducere, aici avem nevoie de facilitatori/negociatori. În opinia unor teoreticieni și practicieni, în spațiul comunicării organizaționale, ideea unui bilanț comunicațional ar reprezenta recunoașterea comunicării ca variabilă strategică în funcționarea și dezvoltarea organizațiilor. Aceasta ar presupune de asemenea recunoașterea managementului comunicării ca domeniu distinct, de o importanță strategică, alături de managementul general, managementul resurselor umane etc.

Intrarea individului în spațiul organizațional are la bază instinctul cooperării umane. Dincolo de dimensiunea genetică a acestui comportament există și o dimensiune socială și una pragmatică. Individul are capacități și resurse limitate în ceea ce privește intervenția și controlul asupra realității înconjurătoare. Accesul într-un grup mai mult sau mai puțin formalizat îi permite atingerea unor obiective sau scopuri imposibil de realizat de unul singur. Această nevoie de asociere a indivizilor nu urmărește doar scopuri instrumentale, ci răspunde și unor nevoi afective sau de cunoaștere, aceste două elemente deosebind radical omul și organizarea umană de alte forme de organizare ale altor viețuitoare. Gary Johns afirmă despre organizații că: „avem de-a face cu invenții sociale destinate realizării unor scopuri comune prin efort de grup”. Organizațiile, în forma cunoscută azi, permit realizarea unor sarcini/obiective de grup, dar și dezvoltarea și afirmarea individului. Spațiile organizaționale sau grupurile mai mult sau mai puțin formalizate reprezintă instanțe de valorizare a individului în spațiul social - în situațiile în care individul se percepe ca fiind util și altora, stima de sine reprezintă un factor de mobilizare important în ceea ce înseamnă încrederea în forțele proprii. Imaginea pe care și-o formează un individ despre sine se construiește prin ceilalți în funcție de semnalele

pe care le primim de la cei care ne înconjoară. Nevoia de a face parte dintr-un grup organizat răspunde unor cerințe umane esențiale. Aici ne referim la nevoia de comunicare, de afecțiune, de confort psihic etc.

Spațiile organizaționale sunt considerate entități sociale pe care le regăsim ca sisteme de activități orientate spre realizarea unor obiective comune, fiind deliberat structurate și având granițe identificabile. Avem în această definiție câteva elemente care se impun a fi detaliate. Este vorba în primul rând de limite identificabile, granițe: această nevoie de a delimita granițele unei organizații ne permite să facem distincția între o organizație și alte organizații. În cadrul acestor granițe se construiește identitatea organizației, identitate asumată de fiecare membru al organizației.

Prin sintagma deliberat structurate admitem că cineva a hotărât să stabilească obiectivele, scopurile, modalitățile de acțiune în vederea atingerii obiectivelor propuse, ulterior, acel cineva începe să caute oameni pentru a-i organiza în vederea atingerii unor scopuri comune. În lipsa resursei umane, acea entitate deliberat structurată nu are nici o valoare. Orientarea spre realizarea de obiective alături de sistemele de activități menționate în definiția anterioară reprezintă două concepte care dau specificitate spațiilor organizaționale.

Ideea de entitate socială, include conceptul de social, care desemnează în acest caz indivizi aflați în interacțiune, înseamnă oameni și interacțiunea dintre ei. În urma acestor interacțiuni umane se creează identitatea unei organizații. Cu alte cuvinte, spațiile organizaționale reprezintă locurile în care se corelează oameni și scopuri.

Scopurile organizației pot fi generale, dar există și un număr de scopuri specifice. În funcție de aceste scopuri sunt definite și tipurile de relații interumane. De altfel, caracteristici majore pentru fiecare organizație sunt: relațiile interumane și relația individului cu organizația. Structurile organizaționale sunt cele ce determină natura și calitatea interacțiunilor umane. Printre variabilele importante menționăm: mărimea organizației, numărul nivelelor ierarhice, numărul departamentelor pe orizontală, gradul de specializare/diviziunea muncii, toate aceste elemente ținând de structura organizațională și influențând activitatea de ansamblu a organizației.

## Tipuri de organizații

Principalele criterii care stau la baza principalelor tipologii de organizații urmăresc modul în care aceste organizații își definesc scopul și obiectivele, modul în care are loc obținerea și distribuirea beneficiilor organizației (de natură materială sau simbolică) și comportamentele membrilor organizației. La intersecția acestor criterii ar rezulta următoarea tipologie:

- Organizații de tip întreprinderi sau corporații
- Organizații voluntare (partide politice, organizații non-profit, biserici)
- Organizații filantropice sau de binefacere
- Organizații militare
- Organizații familiale (clan, bazate pe legături de rudenie)

Făcând apel la o clasificare în care sunt luate în considerare, în principal, calitatea de beneficiar al activităților desfășurate într-o organizație rezultă (Iacob, Cismaru, 2002):

- Organizații de afaceri – aici intră atât firme din sectorul primar, secundar, terțiar, fiind vizate atât proprietarii cât și membrii și acționarii.
- Organizații publice – sunt reprezentate de acele instituții care urmăresc satisfacerea intereselor marelui public
- Organizații de beneficiu reciproc – structuri asociative non-profit în care membrii sunt principalii beneficiari ai organizației (ex. sindicatele, partidele politice)
- Organizațiile care prestează servicii – aici se regăsesc societățile de ajutor reciproc, spitalele de boli nervoase/mintale, agenții de plasare a forței de muncă

O primă observație ar fi aceea că organizațiile se deosebesc după structură și după tipul de conformare față de normele organizației. Organizațiile pot fi însă diferențiate și în funcție de capacitatea liderului de a se impune în organizație. Utilizând una dintre

grilele lui Amitai Etzioni și anume cea de conformism la norme, rezultă trei raporturi posibile între conducătorii și condușii dintr-o organizație:

- Organizații coercitive în care normele se impun prin coerciție (lagăre, închisori, ospicii);
- Organizații normative în care respectul față de normă nu este neapărat impus de o persoană (biserici, școli, spitale, organizații voluntare, organizații profesionale);
- Organizații utilitare, acest tip de organizație având reguli și norme specifice de impunere a autorității (întreprinderi, firme, corporații, asociații patronale, organizații militare pe timp de pace).

În practică, cele trei modele ideale se pot regăsi în diferite combinații, astfel putem aminti de organizații utilitar-coercitive, utilitar-normative sau normativ-coercitive.

*Organizațiile totalitare.* Interesul pentru studierea acestui tip de structură organizațională a fost determinat, în principal, de faptul că indivizii care au făcut/fac parte din aceste structuri au suferit/suferă modificări structural-atitudinale și de comportament în urma asumării identității organizaționale din care au făcut parte. Orice structură organizațională creează și își cultivă o anumită identitate în universul de valori și norme ale individului. Dar instituțiile totalitare sunt cele care privează individul în totalitate de timp, activitățile individuale sunt în totalitate subsumate celor organizației. Interesul cercetătorilor pentru aceste cazuri extreme a fost determinat și de efectele în plan social, de regulă negative, ale comportamentelor dezvoltate de indivizii ce au făcut parte din aceste organizații.

Există doi autori care tratează acest tip de organizație sub toate aspectele ei, Erwin Goffman și Michel Foucault. În accepțiunea lui Goffman, aceste organizații totalitare sunt de mai multe tipuri:

- Instituții care au grijă de persoane incapabile să se îngrijească singure. Indivizii ce populează aceste instituții sunt inofensivi – copii, bătrâni.



- Instituții ce au menirea de a proteja societatea de anumite elemente periculoase – penitenciare
- Instituții care au fost înființate în vederea desfășurării unor activități – tabere militare, lagăre de concentrare, școli militare
- Instituții care se izolează de lume – mănăstiri

Indiferent de categoria la care facem referire, toate aceste instituții au câteva elemente comune: apartenența la aceste instituții presupune separarea de viața de familie, individul renunță în totalitate la timpul liber, registrul de activități îi este impus. În aceste instituții, banii nu au aceeași semnificație pe care o au în exterior, iar cantitatea și calitatea muncii nu este recompensată financiar. Interesant în cadrul acestor instituții e modul în care are loc deculturalizarea individului, acest proces fiind cel ce creează dificultăți individului de a se readapta la lumea exterioară, Goffman denumește acest proces ca fiind mortificare. Esența mortificării constă în privarea individului de rolul pe care îl avea în societate, individul devenind un element oarecare în peisajul administrativ al organizației.

**Analiza organizațională** reprezintă activitatea necesară pentru cunoașterea și înțelegerea activităților din mediile organizaționale. Mediile organizaționale reprezintă structuri dintre cele mai diverse (asociații de cartier, asociații studențești, spitale, firme). Van Cuilenburg definește analiza organizațională ca pe „știința care studiază circuitele profesionale și instituționale”, în consecință, fiind necesară studierea elementelor care furnizează informații relevante în ceea ce privește organizația – oamenii, scopurile și obiectivele organizației, tipul de interacțiuni umane, modele de comunicare. Tipul de diagnoză organizațională diferă în funcție de modelele sau paradigmele de analiză și interpretare a spațiului organizațional, unii favorizând studierea structurilor organizaționale, centrându-se pe proces, output, stocare.

În limbajul comun termenul de „**instituție**” este folosit imprecis ca sinonim pentru cel de „organizație”. Dacă plecăm de la definiția organizației – „grup de indivizi ce desfășoară activități specializate în vederea atingerii unor obiective comune”, putem identifica principalele sensuri ale termenului „instituție”. Un prim sens al termenului este cel de instituție socială, termen ce se referă la acele structuri relativ stabile de statusuri și roluri ce au menirea de a da satisfacție unor așteptări sau chiar nevoi în rândul oamenilor. Un al doilea sens, mai des utilizat, este cel de instituție publică, adică acea organizație non-productivă ce funcționează pe baza unor resurse de la bugetul de stat și care urmărește satisfacerea nevoilor unor segmente ale populației. Revenind la sensul de „instituție socială”, putem observa că termenii de „instituție” și „organizație” se referă la mecanisme care dau consistență vieții sociale, vorbim despre interacțiuni umane care au ca scop atingerea unor obiective individuale sau de grup.

Diferențele dintre organizație și instituție constau, în principial, în atingerea unor obiective individuale sau de grup. Vorbim astfel de trei aspecte:

- Organizațiile reproduc instituțiile. La nivelul organizațiilor se reproduc modele rutiniere de comportament și de relaționare prin negocierea inter-subiectivă a actorilor sociali.
- Instituțiile constituie baza de formare a organizațiilor. Organizațiile sunt mai degrabă un actor colectiv ce acționează într-un context la un moment dat.
- Prin funcționarea lor, organizațiile pot deveni agenți ai schimbării instituționale, această situație însă nu se dovedește a fi acțională, practică întotdeauna.

Din perspectiva structurilor organizaționale întâlnim două planuri distincte: structuri formale și structuri informale. Trebuie menționat că în practică este greu de identificat o structură pur formală sau informală, orice organizație cuprinzând în grade diferite elemente ale formalului și ale informalului. Astfel că este mai bine să vorbim despre două planuri, cel formal și cel informal.

**Planul informal** se constituie din relațiile spontane, nedefinite sau slab definite între membrii organizației. Gradul de acceptare a normelor ce vin din planul informal este mai mare decât pentru normele ce vin din planul formal. Aceste acceptări se reflectă pozitiv în ceea ce privește liderul informal. De obicei liderul informal, altul decât cel oficial, prin autoritatea sa morală, prin prestața profesională, are capacitatea de a dezvolta și stimula relații motivante cu ceilalți membri ai organizației. Planul informal poate fi utilizat de cel formal în sensul consolidării relațiilor și structurilor prescrise oficial. Aceasta se poate realiza prin favorizarea unui climat deschis și de cooperare în organizație, prin creșterea gradului de adeziune a membrilor la scopurile și obiectivele organizației. Planul informal poate facilita accesul la starea reală a organizației.

În **plan formal** vorbim de structura oficială a organizației cât și despre comportamentele membrilor. În codul structurilor formale sunt indicați liderii formali ai organizației, sursele de autoritate și putere, responsabilitățile fiecăruia și mai mult, sunt trasate condițiile de acces, evoluție și ieșire din aceste structuri formale. Modele birocratice se apropie cel mai mult de tipul ideal al formalizării în organizații.

În literatura de specialitate (vezi Iacob și Cismaru, 2002) întâlnim un set de indicatori care permit încadrarea unei organizații în peisajul mai larg al mediilor organizate. În ceea ce privește gradul de formalizare al organizațiilor trebuie să urmărim nivelul de prescriere a normelor, regulamentelor, gradul de dotare cu regulamente, modul de aplicare. Cu cât o organizație e mai mare avem un grad de formalizare mai ridicat. În organizațiile militare însă, nu mărimea organizației, ci scopul acesteia dictează gradul de formalizare.

Un alt element important îl reprezintă gradul de centralizare care are în vedere natura proceselor de adoptare a deciziilor. Dacă deciziile sunt adoptate la nivelul de vârf al ierarhiei, atunci avem de-a face cu o structură centralizată. Mărimea organizației este de asemenea o variabilă importantă și vizează numărul membrilor. O întrebare ce se ridică se referă la cât poate crește o organizație fără a afecta funcționalitatea ei. Dacă numărul membrilor crește, poate apărea o multiplicare a departamentelor, o intensificare a formalizării, pot apărea probleme în ceea ce privește controlul și coordonarea precum și cooperarea între diferite subunități. O structură optimă recomandabilă din punctul de

vedere al centralizării, mărimii și formalizării nu există. Intensitatea administrativă este variabila care asociază elementele de conducere sau decizie cu activități de execuție. Unele organizații au caracter preponderent de conducere (organizațiile politice), pe când altele au caracter preponderent administrativ sau de execuție. Structura optimă a organizației trebuie să asigure realizarea obiectivelor propuse prin menținerea la nivel optim a intrărilor și ieșirilor din organizație, funcționarea optimă în plan interior și adaptarea la mediul extern.

*Elemente de cultură organizațională.* Una dintre posibilele definiții ale culturii – „cultura reprezintă un construct social alcătuit din viziunea despre om, societate, natură a unei comunități umane, despre norme, valori, mecanisme și procese prin care o comunitate umană recunoaște, problematizează, interpretează și răspunde prin comportamente la cerințele sale de viață ca urmare a unor procese de interacțiune și negociere socială.” În accepțiunea Mihaelei Vlăsceanu, cultura organizațională poate fi definită și prin prisma raporturilor cu societatea. Teoriile post-moderne accentuează procesele de transformare ce au loc la nivelul individului. Aceste teorii susțin că liderii manipulează indivizii și îi transformă, limitând spațiul de mișcare al individului.

Una din întrebările la care trebuie să răspundem atunci când vorbim despre cultură este „Ce oferă cultura oamenilor sau care este influența culturii asupra indivizilor și societății?”. Prin cultură nu înțelegem educație, cultura nu este echivalentul societății. În concepția antropologilor sunt subliniate câteva trăsături importante ale culturii:

- Omul este cel ce creează cultura în raport cu cerințele sale biologice
- Cultura e creată și transmisă de om
- Cultura e un mod de a gândi, de a simți, de a trăi
- Cultura se referă la un mod specific de a trăi pentru anumite grupuri
- Cultura se transmite prin învățare, esența procesului cultural fiind selectivitatea

- Cultura reglementează viața individului de la naștere până la moarte

O definiție dată de Durkheim culturii organizaționale spune că aceasta reprezintă credințele, valorile și ideile împărtășite într-o organizație. Cultura organizațională este un dat pe care liderul organizației trebuie să îl gestioneze pentru a asigura consensul membrilor dintr-o organizație, iar membrii trebuie să asimileze această cultură organizațională pentru a fi considerați membri corecți ai organizației.

În ceea ce privește problema culturii organizaționale, există mai multe perspective teoretice, fiecare dintre acestea evidențiind anumite dimensiuni ale culturii organizaționale, fie că este vorba despre procesele de socializare/asimilare/învățare. Indiferent de elementele pe care le subliniază diferiți teoreticieni de azi, nu putem face abstracție de aceste abordări culturaliste:

- Perspectiva interogativ-simbolică
- Perspectiva substanțialistă
- Perspectiva modernistă

În urma analizei și diagnozei identificăm două tipuri de culturi: puternice și slabe.

Referitor la cultura puternică din organizații există câteva avantaje și dezavantaje.

Avantaje:

- Cultura duce la succes
- Cultura puternică permite cooperarea între diferite sectoare
- Permite soluționarea ușoară a situațiilor conflictuale

Dezavantaje:

- Organizațiile cu o cultură puternică determină o rezistență la schimbare
- Posibilitatea apariției unor conflicte culturale

- În culturile puternice apar patologii culturale care sunt direcții de acțiune colectivă îndreptate împotriva propriei organizații

Vorbim de cultură puternică în cazul în care sistemele de norme/practici sunt asimilate de membrii organizației. Gradul de integrare al individului este puternic, de multe ori el se identifică cu organizația din care face parte. O altă distincție este aceea între cultura oficială și cea neoficială, care e determinată de distincția dintre planul formal și cel informal.

Elemente constitutive ale culturii organizaționale

1. Miturile și simbolurile – prin mituri înțelegem „istoriile” care îi ajută pe noii angajați să își facă o imagine despre valorile, normele și comportamentele celorlalți membri din organizație, în vederea însușirii acestora.
2. Limbajul specific – unele organizații au o deviză/moto/slogan care îi ajută să atragă atenția. O deviză trebuie să transmită filosofia organizației respective, să aibă forța de a sensibiliza în plan emoțional mai mult decât în plan rațional.
3. Ritualurile – subliniază importanța unor idei sau evenimente.
4. Sigla/culorile/steagul - fac referire la simboluri sau elemente ce trebuie respectate într-o organizație.
5. Valori și norme – sistemul de valori și normele de comportament se reflectă în structura organizației, strategiile elaborate care trebuie respectate. Acest sistem ne spune ce trebuie să respectăm, multe din aceste reguli fiind transmise prin comunicarea informală. Într-o manieră informală i se comunică unui nou membru la organizației dacă poate critica direct șefii, dacă poate participa la anumite întâlniri etc.

În plan simbolic, elementul central al culturii organizaționale e reprezentat de logo sau siglă. Astfel logourile pot fi de trei tipuri:

- Logo-ul alfanumeric – format din litere și cifre

- Logo-ul iconic – format din reprezentări ale unor figuri stilizate sau nu (animale, pătrate)
- Logo-ul mixt – format din litere, cifre, reprezentări

Logo-ul ca instrument de comunicare ar trebui să includă sau să facă referire la istoria organizației și să poziționeze organizația în prezent dar și în viitor. Ce urmărim la un logo? Coerența, bogăția de simboluri, durabilitatea, precum și adaptabilitatea (ideea ca sigla să se preteze la diverse suporturi materiale) și reproductibilitatea (capacitatea de a păstra bogăția semantică în condițiile reproducerii în cantități mari) (Heilbrunn, 2002).

Dimensiunea simbolică a culturii organizaționale e construită cu scopul de a contura o identitate, în primul rând simbolică pentru membrii organizației. Cultura organizațională care vizează aspecte de management are o bază rațională. Perioada clasică a raționalității în organizații a fost perioada anilor 60-70. Teoriile post-moderne pun accentul pe creativitatea individului. Referindu-ne la teoriile raționaliste menționăm pe James S. Coleman, reprezentantul cel mai de seamă al T.A.R. (teoria alegerii raționale), care spune că alegerile indivizilor sau organizațiilor vizează procesele de optimizare din interiorul organizației. Optimizarea presupune alegerea dintr-o multitudine de opțiuni a acelor care conduc la minimizarea costurilor și maximizarea beneficiilor. Indivizii sunt preocupați, în general, de propria bunăstare, deci ei dau curs în primul rând acțiunilor plecând de la interesul personal. Indivizii încearcă să controleze acele resurse de care sunt interesați în mod direct. Aceste resurse pot fi mijloace materiale care pot conduce la bogăție, o altă idee fiind aceea de securitate, timp liber etc.

Din cele de mai sus putem concluziona că indivizii sunt egoiști. Una dintre problemele cu care se confruntă T.A.R. este legată de relativitatea conținutului termenului „rațional”. Ceea ce pare rațional pentru unii este irațional pentru alții. Judecând după această teorie putem formula o serie de observații majore: comportamentul individului și al organizației poate fi judecat numai în termeni economici, dacă am face acest lucru am desființa abordările sociologice. Această abordare cost-beneficiu închide căile către analiză, către spațiul simbolic.

Concepția lui Max Weber despre raționalitatea acțiunii în mediile organizaționale se concentrează pe finalitatea acțiunii. Conform teoriei lui Weber putem identifica și alte tipuri de raționalitate care ne ajută la înțelegerea comportamentelor individuale/sociale:

1. Raționalitatea teleologică – legată de determinare și scopul acțiunii
2. Raționalitatea instrumentală – determinată de mijloacele pe care le alegem pentru realizarea unei acțiuni
3. Raționalitatea conjuncturală – vizează raporturile existente între scopuri și mijloace; această problemă a relației dintre mijloace și scopuri a fost discutată în cadrul filosofiei de epistemologi
4. Raționalitatea normativ-axiologică – aici urmărim acele situații în care individul/organizația respectă regulile societății din care face parte

Problema raționalității în medii organizaționale este plasată de cele mai multe ori în legătură cu eficiența. Problema raționalității este prezentă în organizațiile care urmăresc obținerea eficienței în plan financiar. Organizațiile non-profit publice/private analizează efectele sau rezultatele prin prisma poziției pe care o au în comunitate, fără a urmări raționalitatea sau eficiența de tip economico-financiară. Abordările de tip rațional pot fi realizate și prin prisma teoriei jocurilor, iar în acest caz vorbim despre raționalitatea dilematică. Această abordare e realizată în ultimele decenii în vederea optimizării proceselor de luare a deciziilor.

**Geneza și structura culturii organizaționale.** Dintre numeroasele producții teoretice privind cultura organizațională, vom reține două curente:

Perspectiva instituționalistă – aici cultura organizațională este privită ca un sistem simbolic sau ca un set de forme cognitive care ajută organizația și indivizii din organizație să se adapteze la provocările mediului. Astfel, tot ce este rațional și formal este dezirabil, iar ceea ce este irațional și informal este indezirabil.



Perspectiva neo-instituționalistă – nu există o graniță ușor indentificabilă între formal și informal, între rațional și irațional. Atunci când se stabilește această limită, ea este una artificială. Această abordare teoretică pleacă de la ipoteza că în mediile organizaționale există o structură relativ omogenă. Atunci când ne referim la cultura organizațională ne referim la schimbarea organizațională, organizațiile evoluând o dată cu societatea din care fac parte. Modelul lui Geert Hofstede, de altfel unul dintre modelele clasice de analiză a culturilor organizaționale, se bazează pe o cercetare realizată la nivel global. Rezultatul cercetării accentuează structura duală a culturii organizaționale, accentuând raporturile dintre cultura națională și cultura organizațională. În cazul culturii naționale menționăm elemente constitutive majore:

- distanța față de autoritate – indice care măsoară în ce măsură indivizii se simt confortabil în situații/posturi în care nu dețin autoritatea sau puterea
- individualism versus colectivism – indice care măsoară preferința indivizilor din grup pentru acțiuni și valori individuale, respectiv colective. Japonia este unul dintre exemplele de cultură colectivă, unde indivizii se definesc pe sine raportându-se la grupul din care fac parte, iar presiunea grupului, normele sale, sunt resimțite mai mult decât în alte societăți.
- masculinitate versus feminitate – acest indice nu se referă neapărat la sexul persoanelor din grup, ci la preferința acestora pentru anumite valori considerate ca fiind masculine (competiția, câștigul, demonstrarea valorii în fața celorlalți) sau feminine (empatia, cooperarea)
- gradul de evitare a incertitudinii – indice care măsoară preferința membrilor grupului pentru situații stabile, respectiv pentru situații instabile, cu schimbări de status și rol frecvente, cu ieșiri și intrări multiple în și din organizație
- orientare pe termen scurt versus orientare pe termen lung –

Cultura organizațională propriu-zisă – este profilul rezultat în urma intersecției a șase dimensiuni:

- centrarea pe rezultate – activitățile din organizație ce accentuează realizarea obiectivelor, de cele mai multe ori se opune centrării pe proces (dinamica muncii);
- centrarea pe angajat versus centrarea pe structuri;
- control slab versus control puternic în organizație;
- sistem deschis versus sistem închis – se referă la componenta comunicațională;
- normativism versus pragmatism – respectarea unor standarde etice în relația cu consumatorul versus satisfacerea clientului indiferent de mijloace;
- sistem limitat versus sistem profesional – poziția unui individ în organizație este în relație directă cu familia de proveniență (fond social și familial versus poziția individului dată de performanțele sale profesionale).

Grila lui Hofstede scoate în evidență două tipuri de culturi naționale, ulterior organizaționale: tiparul occidental și tiparul oriental. Totuși această tipologie nu surprinde foarte bine spațiile sociale aflate în tranziție (vezi Europa Centrală și de Est).

Cultura unei organizații reprezintă un construct social format din principii, valori, norme prin care se generează anumite comportamente individuale sau prin care se dezvoltă mecanisme de adaptare la mecanismele pieței, cultura organizației stă la baza „tuturor acțiunilor unei organizații” (Hoffman, 2004).

**Cultura de tip putere** – existentă în organizații mici, în organizații financiare, în partidele politice sau în cadrul unor grupuri de presiune. În cadrul acestui tip de cultură, componenta informațională este dominantă, componenta empatică fiind redusă. Organizația este evaluată în termenii eficienței. Deciziile sunt luate la centru și transmise prin intermediul unor persoane de încredere. Decizia este luată de o persoană ce decedează din poziția de lider în momentul în care nu mai este util organizației sau nu mai are rezultate. Selecția persoanelor care iau decizii depinde de bunul mers al organizației.

Organizațiile de acest tip răspund rapid și eficient la situațiile de criză, dar sunt incapabile să îndeplinească două sau mai multe sarcini în același timp.

**Cultura de tip rol** – există în clasicele organizații de tip birocratic, caracterizate printr-un grad ridicat de specializare, prin diviziunea muncii, departamentalizare ridicată, grad de standardizare și formalizare ridicat. Poziția ierarhică e sursa de putere, oamenii sunt selectați în funcție de calitățile pe care le au, pentru a îndeplini cât mai bine rolurile din organizație. Cultura rol e cea ce oferă un nivel ridicat de securitate pentru individ și posibilitatea profesionalizării. Influența în aceste organizații se bazează pe cunoașterea și aplicarea regulilor și procedurilor. Pentru indivizii ambițioși această cultură nu este una potrivită, cultura rol pretându-se la profilul individului care preferă predictibilitatea și securitatea. Predictibilitatea are un corespondent în plan organizațional, rigiditatea.

**Cultura de tip sarcină** – este centrată pe sarcina profesională. Accentul cade pe căutarea și asigurarea resurselor ce pot contribui la executarea sarcinilor. Influența în aceste organizații are la bază puterea expertului, conținând mai puțin poziția ierarhică. Individul are o libertate mai mare, are autonomie în a stabili relații intra și inter-organizaționale. Relațiile stabile se bazează pe competență și respect reciproc. Nu de puține ori, această cultură e numită și cultura de grup sau de echipă. Obiectivele grupului au prioritate în fața obiectivelor individului. Din punct de vedere al ideii de schimbare, cultura de tip sarcină răspunde cel mai bine, managerul este flexibil, fiind conștient că are un mandat pe o perioadă determinată. El trebuie să răspundă provocărilor într-un climat instabil, determinat de o piață foarte competitivă. Șeful e evaluat în funcție de rezultate. Dezavantajul acestei culturi e reprezentat de capacitatea scăzută de control/coerciție, managerul e „primus inter pares” (primul dintre egali).

**Cultura de tip persoană** – individul este elementul central și are independență absolută. El poate părăsi organizația oricând, rareori fiind concediat. Cultura de tip persoană apare în organizații de tipul asociațiilor profesionale ale arhitecților, consultanțelor, cooperativelor. Din punct de vedere al structurii, în aceste organizații avem de-a face cu un nor de puncte.

Încadrarea în această tipologie se poate face în funcție de următorii factori:

- perioada istorică și forma de proprietate
- nivelul de dezvoltare tehnologică
- scopurile și obiectivele organizației
- caracteristicile mediului extern organizației

Un element comun în cadrul celor patru tipologii este referirea la sursa de putere și raportarea la procesul de schimbare. Cauzele schimbării culturii organizaționale provin din tipul de management și mai exact din omul care conduce. Există câteva metode ce pot duce la schimbarea culturii organizaționale, de exemplu în România se recurge la angajarea unor noi membrii ai organizației, o altă metodă o reprezintă formarea echipei de management. Acest demers este instituit în special în instituțiile birocratice. O altă metodă implică instituirea unor noi practici, ritualuri, de către manager. Formatorii culturii organizaționale sunt conducătorii organizației, ei fiind cei ce definesc modelul cultural în organizație.

**TIMP ESTIMATIV DE PARCURGERE: 60 de minute**

**TESTE DE AUTO-EVALUARE:**

1. Reflectați asupra trăsăturilor organizațiilor totale (Goffman) și argumentați relevanța acestora într-un context organizațional familiar.
2. Revizuiți elementele culturii organizaționale și realizați o analiză a culturii unei organizații în cadrul căreia v-ați desfășurat activitate, pe baza acestor elemente.
3. Reflectați asupra modelului culturii teoretizat de Hofstede și descrieți cultura românească, pe baza tuturor dimensiunilor regăsite.
4. Descrieți o cultură organizațională a unei entități din România pe baza profilului rezultat din cercetarea lui Hofstede.

## CAPITOLUL 2

### Leadership, management al informației și schimbare organizațională

- **Scopul și obiectivele**

- Dezvoltarea capacității de a realiza studii de specialitate în domeniul comunicării organizaționale
- Încurajarea dobândirii de cunoștințe suplimentare prin lectură
- Formarea unui limbaj academic
- Dezvoltarea capacității de sinteză, de realizare a unor paralelisme între autorii citați

- **Scurtă recapitulare a conceptelor prezentate anterior**

Organizație, instituție, spațiu organizațional, analiză organizațională, organizații coercitive, utilitare, normative ș.a., plan formal, plan informal, climat organizațional, cultură organizațională, cultură națională, ritualuri, norme, valori, simboluri, mituri, limbaj.

- **Schema logică a modului**

Leadership – stiluri de conducere

- abilități ale liderului
- lideri și locul lor în rețelele de comunicare – activități pe piața informațională
- schimbare organizațională

Completări și reveniri asupra unor elemente de climat organizațional, în directă legătură cu leadershipul.

- **Conținutul informațional detaliat**

**Piețe ale comunicării și management informațional.** Comunicarea în sens general este un proces de transmitere a informației de la un emițător la unul sau mai mulți receptori. Acestei definiții i se poate adăuga o perspectivă economică, aceea în care comunicarea poate fi descrisă în termeni de cerere și ofertă sau comunicarea privită ca „economie de piață”. Dintr-o perspectivă economică, receptorul și emițătorul se află în permanență pe piața comunicării. Acest concept de „piață” trebuie privit ca având două componente majore: o piață a informației și o piață a interesului. Pe cele două piețe, emițătorul și receptorul joacă roluri diametral opuse. Pe piața informației, cererea de informație vine din partea receptorilor, oferta din partea emițătorilor. În ceea ce privește piața interesului, emițătorul e cel ce solicită atenția publicului. Publicul va acorda sau nu atenție acestor mesaje, în funcție de mai mulți factori: mentalitate, profesionalismul emițătorului etc.

Dacă în cazul pieței informației, elementul de schimb este banul, în cazul pieței de interes este disponibilitatea, interesul receptorului. În ambele cazuri asistăm la un joc al cererii și ofertei, cu alte cuvinte, scăderea prețului înseamnă un consum mai mare de informație, și pe de altă parte, creșterea prețului aduce cu sine scăderea consumului. Există însă reacții diferite ale emițătorului și receptorului în raport cu scăderea prețului informației pe piață. O primă reacție ar fi aceea legată de interes, în general, oamenii sunt tentați să creadă că un preț ridicat aduce cu sine calitate ridicată, iar o altă tendință ar fi aceea că dacă prețul scade, receptorul are tendința de a asimila cât mai multă informație.

Referitor la piața de desfacere a produselor mediatice, este esențial ca aceste produse să fie cerute pe piață, dar din păcate nu se ține întotdeauna cont de acest principiu. Produsele publicitare, în schimb, nu trebuie să respecte acest principiu pentru că ele creează nevoia.

În unele cazuri, piața comunicării este exclusiv o piață informațională, în alte cazuri fiind o exclusivă piață de interes. Pot exista situații în care să avem de-a face cu o combinație a celor două tipuri de piață. Situațiile în care piața este exclusiv informațională presupun următoarea stare de fapt: costurile sunt suportate exclusiv de cei ce accesează

informația. Avem exclusiv o piață a interesului atunci când emițătorul suportă exclusiv costurile de producție/transmitere a informației (ex. publicitatea). Situația intermediară e aceea în care, de exemplu, într-un ziar există și pagini de publicitate.

Referitor la alte criterii de ordonare a pieței comunicării, putem aminti (Van Cuilenburg, 2004):

- a. criteriul suportului informațional, iar în acest sens avem două componente: folio-media, media electronică.
- b. criteriul beneficiarilor informației: publicul larg, care este beneficiarul informației de interes general; publicurile de specialitate care pot primi informații educative, cu caracter științific, cu caracter profesional sau alte tipuri de informație de specialitate.

Conceptul de piață comunicării a apărut în societatea industrială și postindustrială și face distincția între doi termeni: comunicare și informație. Specifică acestei perioade este varietatea mare de informații vehiculate în spațiul public, care impune o anumită clasificare atât în plan conceptual cât și practic. Trebuie să facem distincția între acel domeniu al științei comunicării care tratează conținutul mesajelor și domeniul ce se referă exclusiv la transportul de informație – infrastructura telecomunicațiilor și comunicațiilor. Modul în care sunt structurate azi mesajele a fost determinat de ceea ce unii numesc telematică – tehnologia informației și a comunicării.

Dezvoltarea tehnologică a adus cu sine noi concepte în știința comunicării. Aceleași concepte cu care operează informaticianul sunt cele utilizate și de cei ce gestionează procesul comunicării. Astfel întâlnim termeni ca „in”(intrarea informației în organizație) sau „out”(ieșirea informației). În informatică avem de-a face cu date, dar în comunicare avem de-a face cu informații.

O înțelegere mai bună a pieței comunicării și a gestionării proceselor de comunicare și informaționale avem dacă trecem în revistă principalele atribute ale societății industriale/post-industriale. Societatea post-industrială are următoarele caracteristici:

a. modul de producție dominant e reprezentat de sectorul terțiar, serviciile prestate populației. Acest sector permite ocuparea unor populații într-o măsură semnificativă, fiecare dintre ele utilizând informația ca motor de inovație, iar lipsa tehnologiilor de vârf face imposibilă funcționarea optimă a acestor sectoare.

b. mijlocul strategic de dezvoltare a societății este cunoașterea definită ca „set organizat de afirmații sau de acțiuni ale ideilor ce prezintă o analiză rațională a rezultatelor experimentale care e transmisă printr-un mijloc de comunicare într-o formă sistematică.”

c. metodele de lucru specifice acestei perioade au la bază modele/simulări/analiza de sisteme, utilizarea unor teorii și abstracțiuni, cea mai importantă teorie fiind teoria deciziilor.

În acest context, este normal ca cele mai căutate/valorizate profesii să fie cele de om de știință sau cele tehnice de înaltă calificare. Orizontul temporal căruia i se adresează acest tip de societate este viitorul, acest lucru este vizibil și în ceea ce privește dezvoltarea organizațională.

**Sisteme informaționale în organizații.** O posibilă definiție a managementului sistemelor informaționale în organizații ar fi: „sistem elaborat cu scopul de a procura informațiile necesare unor activități bine determinate, în acest sistem fiind cuprins și un ansamblu de metode și operații prin care se asigură unei organizații informația necesară.” Apelul la metodă presupune o activitate sistematică de culegere, stocare și prelucrare a datelor, oferind structurilor de management informațiile necesare pentru dirijarea și controlul activităților.

Activitățile manageriale sunt încadrate în trei categorii:

- a. activități de planificare – tipul de informație necesară acestor activități vizează activități posibile și rezultate posibile; este necesară existența unor informații atât din interiorul cât și din exteriorul organizației
- b. activități de organizare – tipul de informație necesară trebuie să permită defalcarea planului de activitate și elaborarea standardelor de control



- c. activități de administrare – tipul de informații necesare sunt cele legate de monitorizarea activităților propuse de nivelul anterior

O altă modalitate de a descrie sistemele informaționale din organizație face apel la nivelele de decizie; fiecărui nivel de decizie îi corespunde un anumit tip de activitate informațională. Pentru primul nivel, cel strategic activitatea informațională corespundență privește sondarea pieței sau dezvoltarea demografică. Celui de-al doilea nivel, cel tactic îi corespunde activitatea informațională care are la bază analiza rezultatelor și compararea cu activitățile planificate. Celui de-al treilea nivel, cel operațional îi corespund activitățile de analiză a „desfacerii” unor produse sau servicii la nivel de client sau la nivel de zonă. Un ultim nivel este cel tranzacțional iar aici activitatea informațională se bazează pe aspecte legate de publicitate.

Distribuția acestor activități este dispusă ierarhic, fiecare tip de activitate informațională trebuind să fie adaptată nivelului de luare a deciziei. Apar la nivel strategic și sisteme auxiliare de elaborare a deciziilor. Pentru fiecare din aceste nivele, în special la nivelul strategic și operațional, se impune o selecție a informațiilor, de obicei, la nivelul operațional se reține informația internă cu finalitate imediată, cu impact pe termen scurt, de mare acuratețe. În plan strategic, se selectează informația externă, finalitatea fiind generală, impactul pe termen lung.

În societățile industriale există un grad ridicat de complexitate a activităților în mediul organizațional, un grad ridicat de specializare, o compartimentare puternică a tuturor activităților sociale, condiții în care se impune o bună coordonare a activităților. O bună coordonare necesită comunicare și schimb de informații atât între cei ce coordonează cât și între cei ce coordonează și coordonați deci între baza și vârful piramidei manageriale. Aceasta este situația dezirabilă. Coordonarea presupune schimb de informații, cantitatea de informație fiind direct proporțională cu următorii parametri: diversitatea serviciilor, produselor, a beneficiarilor, diversitatea mijloacelor folosite, situație în care accentul cade pe specializarea internă, nivelul și calitatea prestațiilor.

Activitățile privind managementul sistemelor informaționale sunt preocupate în primul rând de modul în care informația ajunge la utilizator. În orice mediu

organizațional, informațiile necesare sunt ordonate în baza unor reguli, iar în baza lor, fiecare actor știe ce are de făcut de fiecare dată. Aspectele privind transmiterea de informații se complică în momentul în care apar situații neprevăzute. În aceste situații, informațiile sunt direcționate către liderii organizației existând riscul de a aglomera nivelele de conducere. Există și cealaltă categorie de situații, în care fiecare individ, într-o situație neprevăzută, apelează la un set de proceduri standard sau fiecare individ este lăsat să se informeze și să ia decizia singur, însă această variantă este riscantă. De obicei practica arată că reducerea cantității de informații asigură o autonomie mai mare atât pentru individ cât și la nivel organizațional. O metodă de reducere a nevoii de informație în spațiul organizațional e crearea unor departamente cu un grad ridicat de autonomie, capabile să adopte și să implementeze singure deciziile.

Calitatea conducerii depinde de frecvența situațiilor neprevăzute și de capacitatea de adaptare la aceste situații noi. O bună parte din situațiile neprevăzute ar trebui să fie anticipate, informația pierzându-și valoarea dacă nu e adresată cui trebuie. Procedeele de comunicare sunt stabilite de fiecare organizație în funcție de capacitatea lor informativă. Sistemele bogate, din punct de vedere al capacității informative, sunt cele ce utilizează face-to-face media, în aceste categorii intrând ședințele de lucru sau consfăturile profesionale. De asemenea, procedurile de comunicare din interiorul unei organizații se stabilesc în funcție de sistemele cu capacitate informativă redusă sau ridicată. Sistemele cu capacitate redusă sunt aplicabile acelor organizații care se confruntă cu probleme simple iar simpla solicitare de informație de la un departament la altul poate conduce la rezolvarea problemei.

**Leadership și comunicare.** Liderul, după Raven, poate fi definit ca persoana ce ocupă o poziție în cadrul unui grup, poziție care îi permite să influențeze așteptările și acțiunile celorlalți, având posibilitatea de a direcționa grupul spre scopurile propuse. Leadership-ul de echipă poate fi privit ca o extensie a definiției de mai sus, mai exact, vorbim de procese de influențare reciprocă, care se manifestă între lider și cei conduși în vederea atingerii scopurilor organizaționale. Mai simplu, procesul de conducere desemnează în primul rând stabilirea unei direcții și influențarea altora pentru a urma acea direcție. În general liderul nu trebuie perceput doar ca fiind persoana care „trasează” sarcini, mai mult trebuie să înlăturăm concepția conform căreia liderii adevărați sunt doar cei care au calități înnăscute. Concepția actuală privind persoana/personalitatea liderului poate fi formată în cadrul unor procese de instruire. Oamenii își pot cultiva acele abilități care pot să îi aducă în poziție de conducere. Cultivarea acestor abilități se face, în principal, prin educație, apoi prin instruire și experiență.

La modul general activitatea într-o organizație este generată și susținută de cei care conduc, aceștia ar trebui să aibă viziunea, ei pot să propună o anumită cale de urmat, ei vor asigura mijloacele logistice, ei își pot asuma responsabilități și soluționa probleme.

Principalele abilități ale unui lider sunt:

- a. caracterul – aici câteva elemente importante sunt orientarea spre acțiune, deschidere, abordabilitate, simțul umorului, modestia.
- b. viziunea – viziunea clară și completă a ceea ce trebuie realizat, capacitate de comprehensiune
- c. comportamentul – e bine ca o persoană cu funcție de conducere să aibă un comportament adaptativ, deci să poată schimba ușor registrul comportamental. O cerință de bază este legată de căutarea permanentă a consensului privind punctele de vedere exprimate în cadrul organizației, un grad ridicat de toleranță, în sensul acceptării opiniilor. În al doilea rând, liderul urmărește în permanență valorificarea oportunităților de dezvoltare pentru viitor, aceste lucruri putând fi realizate doar în baza unei capacități de analiză și sinteză. Liderii trebuie să

transmită foarte clar așteptările lor legate de performanța fiecărui individ dintr-o organizație și ulterior e important ca în organizație să se menționeze fiecărui membru că va fi apreciat în funcție de performanțe. Liderul trebuie să comunice clar ideea că încrederea și cooperarea reprezintă valori pentru el, în baza acestor valori se constituie ulterior un climat deschis în care răspunsurile la solicitările liderului găsesc corespondență.

- d. Încrederea – aceasta este o caracteristică des întâlnită la liderii autentici, nu trebuie confundată cu aroganța. Un nivel optim de încredere în forțele proprii motivează și permit atingerea obiectivelor propuse. Aceste comportamente specifice ale liderului sunt determinante pentru eficiența actului de conducere.

Pe lista abilităților și comportamentelor liderului, de cele mai multe ori, întâlnim peste 20 de elemente, dar pe prima poziție se regăsește comunicarea, ce reprezintă abilitatea liderului de a fi un bun ascultător și de a fi posesorul unei tehnici de comunicare interpersonală. Această dimensiune a comunicării se reflectă imediat în procesul de luare a deciziei. Ideea de conducere eficientă a unor întâlniri în cadrul organizației determină o bună planificare strategică, precum și evitarea situațiilor conflictuale, aceasta fiind posibilă atunci când liderul e capabil să facă față unor idei sau inițiative total diferite. O altă idee importantă este capacitatea de a lucra cu oamenii, care înseamnă comunicare eficientă, dar și promovarea unor relații pozitive între colegi. Mai mult decât atât, trebuie să avem în vedere abilitatea de a transmite, motiva, de a susține individul în a acționa eficient.

Predispoziția liderilor de a fi deschiși către comunicare și cooperare în organizație este adeseori pusă în legătură cu inteligența emoțională, foarte importante fiind aici capacitatea de autoreglare, conștientizarea sinelui, motivarea, empatia, capacitatea de a înțelege construcția emoțională a altor persoane sau capacitatea de a lucra cu alte persoane în funcție de starea lor de spirit, abilitățile sociale care se reflectă în profesionalism, capacitatea de a manageria relația cu ceilalți și de a construi rețele.

Literatura de specialitate consideră „stilul de conducere” ca fiind modalitatea prin care liderul abordează procesul de direcționare, de implementare a unor acțiuni, modul de

motivare a persoanelor cu care lucrează. Cele patru mari categorii de leadership sunt stilul autocratic, managerial, democratic, colaborativ. Liderul capabil/autentic, are un stil propriu pe care îl aplică cu succes și împrumută din trăsăturile celor patru stiluri menționate, acest lucru însemnând flexibilitate și adaptabilitate. În practică întâlnim combinații ale acestor stiluri.

- a. Stilul autoritar – liderul deține toată puterea în organizație, el ia toate deciziile singur și nu informează pe nimeni despre ceea ce face. Pentru a menține această putere el recurge la forță, iar recompensele sunt acordate pentru a menține puterea. Chiar în situațiile în care nu știi încotro se îndreaptă organizația, niciodată nu solicită sprijin. Referitor la procesul decizional, din punctul de vedere al duratei, deciziile se iau rapid, nu există dezbateri. Principala lui preocupare este statutul și puterea. Despre efectele asupra organizației, se poate spune, că de obicei, acest stil de conducere determină o stare de teamă, neîncredere, persoanele din jur încercând să imite poziția liderului. În situații ideale, stilul autocratic duce la un mediu organizațional stabil sau la o conducere eficientă. În acest tip de organizații, creativitatea, inovația, schimbul de idei sunt descurajate sau lipsesc cu desăvârșire.
- b. Stilul managerial – în concepția acestor lideri, funcționarea organizației ar trebui să fie singura lor preocupare. Ceea ce nu reușesc acest tip de lideri este cunoașterea amănunțită a problemelor organizației, ceea ce duce la probleme în planificarea strategică. Efectul acestui tip de leadership se manifestă pozitiv asupra organizației, creând un climat stabil și relativ plăcut de lucru. Dar dacă facem o analiză de moment vom observa că organizația e bine condusă, în unele situații acești lideri reușind să întrețină relații bune cu membrii, iar acestea se mențin atâta timp cât organizația funcționează bine. Când apare o schimbare în organizație, pot apărea probleme, pentru că acest lider funcționează bine din rutină.

- c. Stilul democratic – filozofia acestor lideri este următoarea: organizațiile /instituțiile nu există în absența oamenilor care le compun. Specific pentru liderul democratic este că cere opinii, apelează la consultări ca formă de documentare. Dar în momentul în care ia decizia, consideră că aceasta le aparține și nu mai implică alte persoane. Liderul democratic consideră că toți dintr-o organizație trebuie să coopereze, dar adoptarea deciziei și efectele îi aparțin. Un aspect pozitiv este acela că opiniile membrilor din cadrul organizației pot fi pozitive și negative, fără a determina pozitiv sau negativ situația lor în cadrul organizației. Efectele asupra organizației: accentul cade pe egalitatea tuturor, sunt încurajate relațiile de colaborare, relațiile cordiale/de prietenie, oamenii sunt apreciați atunci când își exprimă opiniile. Ceea ce nu reușește acest stil este tocmai imprimarea unui sentiment de proprietate asupra organizației, această frustrare avându-și cauza în absența membrilor din procesul decizional.
- d. Stilul colaborativ – acest tip de lideri încearcă atragerea fiecărui individ din organizație în procesul decizional. Deciziile sunt adoptate după perioade mai lungi, în urma discuțiilor, iar opțiunile finale sunt obținute fie pe baza votului majoritar fie pe baze consensuale, iar acest tip de lideri își doresc să inspire încredere și să dezvolte spiritul de echipă sau munca în echipă. Acești lideri pot deveni eficienți în situațiile în care adoptă comportamente cu tentă autoritară pentru luarea unei decizii. Efectele asupra organizației: conferă membrilor sentimentul proprietății și al apartenenței reale. Acest tip de leadership este întâlnit și sub sintagma „leadership-ul care deservește”.

Climatul organizațional – formal și informal în organizații. O caracteristică importantă a sistemelor birocratice este comunicarea formală. În organizațiile progresive, care se schimbă permanent întâlnim, în principal, forme ale comunicării informale. În ambele cazuri, comunicarea formală și informală nu pot asigura funcționarea normală a organizației. Cele două aspecte ale comunicării organizaționale – formală și informală – nu le vom găsi în formă pură pentru că ele se întrepătrund rezultând în final o un model

ce împrumută în grade și proporții diferite caracteristici ale formalului sau informalului. Formalizarea comunicării în organizații a fost generată cu scopul de a putea controla indivizii și organizațiile, acest control fiind posibil prin utilizarea unor proceduri care statuează ce anume trebuia făcut, cum și de către cine. Unii autori apreciază planul formal ca fiind sistemul regulat de comunicare într-o organizație. Scopul comunicării formale e acela de a comanda, instrui, aplica anumite reglementări. Comunicarea formală este impersonală, oficială și de cele mai multe ori scrisă.

### ***Avantaje ale comunicării formale***

Caracterul oficial determină îndeplinirea sarcinilor primite. Este o formă scrisă de comunicare, deci vom avea mai puține neînțelegeri, aceste mesaje vor putea fi stocate, păstrate. Având un caracter oficial, comunicarea formală indică persoanele responsabile – emițător, receptor. Comunicarea formală economisește timp și efort din partea interlocutorilor și nu presupune în mod necesar contactul față în față.

### ***Dezavantaje ale comunicării formale***

Planul formal este unul rigid, pentru că orice document trebuie supervizat de un superior. Comunicarea formală folosește jargonul birocratic, această frazeologie putând determina uneori o proastă înțelegere a unui document. Comunicarea formală nu furnizează un set bogat de explicații ceea ce creează frustrare receptorului. În unele situații, această formă de comunicare devine costisitoare. Membrii unei organizații nu sunt motivați de comunicarea formală pentru că uneori tocmai jargonul birocratic subestimează nivelul receptorului. Comunicarea formală divizează membrii organizației în cei ce sunt receptorii unui mesaj și cei ce nu sunt receptorii mesajului.

Referindu-ne la planul informal, am spus că acesta este generat de organizație, el reprezintă regulile după care se comunică în organizație, în vreme ce planul informal este, în principal, rezultatul predispoziției individului de a comunica liber. Planul informal are la bază interacțiunile dintre indivizi care stabilesc în mod voluntar din

dorința de a schimba informații care să ducă la îndeplinirea scopurilor organizației. Comunicarea informală este personală, neoficială, verbală de cele mai multe ori. Scopul acestei comunicări este de a motiva individul apelând la contacte personale. Mai mult, în situații de criză, soluțiile sunt identificate prin participare și într-o manieră amabilă. Soluționarea situațiilor de criză în cadre puțin formalizate duce la creșterea coeziunii grupului. Planul informal presupune schimbul de informații într-o manieră onestă și din poziții de egalitate pentru participanții la actul comunicării.

### ***Avantaje ale comunicării informale***

Comunicarea informală este mai puțin intimidantă în condițiile în care părțile comunică sunt eliberate de teama de a fi ridiculate/pedepsite. Caracterul personal conduce la o mai bună motivaare. Caracterul verbal permite o mai bună informare, explorare. Planul informal creează spiritul de echipă sau unitatea grupului. Aceste relații armonioase, acest climat cald duc la crearea premiselor cooperării în organizații, încrederii, preocupării.

### ***Dezavantaje ale comunicării informale***

Nu trebuie să considerăm că planul informal este panaceul oricărei organizații. Deci există și argumente împotriva acestuia. E foarte greu de aplicat strategii care să dezvolte această componentă. În acest plan se vehiculează informații nu tocmai adevărate sau complete, de multe ori aceste mesaje au o amprentă personală dată de participanții la bursa zvonurilor. Practicile comunicaționale informale pot duce la dezvăluirea unor informații secrete. Comunicarea informală este de multe ori emoțională și poate vicia semnificația unui mesaj. Caracterul verbal face dificil de urmărit traseul informației.

Avantajele sociale menționate – coeziune, participare, cooperare – sunt puse sub semnul întrebării atunci când doar unii membrii ai organizației participă în mod constructiv la acest plan informal.

Aplicarea unor proceduri care să stimuleze dimensiunea formală sau cea informală se va face doar în urma unor analize organizaționale în baza cărora se



formulează recomandări pentru posibile schimbări. Cel mai în măsură să implementeze una sau alta dintre formule este liderul organizației, care va opta pentru formula ce poate conduce la menținere interesului membrilor organizației, îmbunătățirea atitudinii acestora, creșterea adeziunii față de organizație. Analiza organizațională înseamnă studierea organizației din punctul de vedere al mărimii (număr de membri), al structurii pe verticală (ierarhii), al structurii pe orizontală (departamente), normelor, valorilor organizației.

*Climatul organizațional* este un element important în studiul proceselor de comunicare, atât pentru ceea ce înseamnă cultură organizațională cât și managementul proceselor de comunicare. Performanțele de natură comunicațională sunt influențate în mare măsură de climatul organizațional. Studiul sistematic al organizațiilor a scos în evidență o serie de elemente importante pentru procesele de comunicare: diversitatea biografiilor sociale, a mediilor culturale de proveniență, a filosofiei de viață a membrilor organizației; toate aceste elemente conturează un climat informațional care încurajează pseudo-comunicarea sau comunicarea reală. În urma acestor cercetări au rezultat două concepte importante pentru funcționarea și performanțele proceselor de comunicare în organizații: climatul deschis și climatul defensiv.

Climatul organizațional deschis se caracterizează prin: comunicare orientată spre conținut, comunicare ce urmărește atingerea unui punct de vedere comun, comunicarea între părți este liberă, nu impusă, comunicarea se face din atașament și pe picior de egalitate, este o comunicare în termeni provizorii.

Climatul organizațional defensiv se caracterizează prin: o influență puternică a judecăților de valoare, scopul urmărit este acela de a-l influența pe celălalt, comunicarea are loc din rațiuni strategice, părțile implicate rămân indiferente din punct de vedere emoțional, comunicarea este ierarhică și se realizează în termeni categorici.

*Rețele de comunicare.* Studiul proceselor de comunicare în organizații relevă anumite tipare ce stau la baza comunicării între indivizi. Vorbim așadar de formal și informal,

vorbim de comunicare pe verticală sau pe orizontală, deci avem de-a face cu rețele formale și informale de comunicare. O tipologie a rețelilor de comunicare ar fi: lanț, stea, cerc, cristal și rețeaua de tip y.

- a. Rețeaua tip lanț – caracteristic acestei rețele este fluxul vertical de comunicare, predominant de sus în jos. Rolul liderului este unul de control. Avantajul comunicării este rapiditatea în adoptarea și executarea deciziei. Liderul are posibilitatea de a identifica orice imperfecțiune ce apare pe parcurs. Dezavantajul îl reprezintă gradul scăzut de satisfacție al membrilor și caracterul autoritar al conducerii.
- b. Rețeaua tip stea – liderul este figura centrală. Lui îi sunt raportate toate informațiile și el filtrează și direcționează fluxul informațional. El dirijează acțiunile celorlalți. Membrii tind să comunice cu cei de lângă ei. Poziția și rolul liderului nu sunt foarte bine conturate. Acest tip de rețea este specifică comitetelor executive, grupurilor autonome care iau decizii (comunicarea pe orizontală, ca egali).
- c. Rețeaua tip cerc – membrii tind să comunice cu cei de lângă ei. Poziția și rolul liderului nu sunt foarte bine conturate. Unul dintre membrii poate să își impună rolul de lider.
- d. Rețeaua tip cristal – membrii comunică între ei. Utilizează toate resursele celorlalți pentru a-și atinge scopurile.
- e. Rețeaua tip y – împrumută caracteristici de la toate tipurile de rețele menționate anterior. Acest tip de rețea este considerat cel mai eficient, având o structură democratică la vârf. Gradul de centralitate crește pe verticală, de sus în jos.

În cazul rețelilor lanț și stea, vorbim de rețele centralizate, pe când în cazul rețelilor cerc și cristal vorbim de rețele descentralizate. Primele generează un lider, acesta este cel ce ocupă poziția centrală din rețea, ele permițând decizia rapidă și răspunzând

bine situațiilor de criză. Rețelele descentralizate nu sunt capabile să genereze un anumit tip de lider. Erorile sunt astfel mai frecvente pentru că nimeni nu își asumă rolul de lider. Deși organizarea este mai greoaie, există un grad de satisfacție în rândul membrilor.

Rețelele și climatul organizațional determină stilurile și strategiile de comunicare.

Stilurile de comunicare sunt determinate de :

- scopul comunicării
- comportamentele de comunicare
- atitudinea față de schimbare
- motivația pentru schimbarea comportamentului
- rezultatele așteptate în urma activității de comunicare

Există astfel mai multe stiluri de comunicare managerială (Dâncu, 2000):

- a. blamarea – liderul doar identifică greșeli și critică
- b. informarea – dirijare –dirijare și control a acțiunilor din organizație. Membrii acceptă pasiv dirijarea șefului, acest stil fiind frecvent în sabotajul birocratic.
- c. convingerea – își propune să obțină acordul tuturor părților înainte de a lua decizii. Stilul corespondent în management este acela de tip consultativ, caracterizat prin comunicarea în ambele sensuri, pe orizontală.
- d. rezolvarea de probleme – se centrează pe identificarea soluțiilor problemelor din organizație. Indivizii angajați solicită în permanență informații, dar există și reciprocitate. Mai mult, în plan personal, individului îi sunt recunoscute opiniile fără a fi criticate. Procesul de luare a deciziei este unul de tip participativ.

**TIMP ESTIMATIV DE PARCURGERE: 60 de minute**

**TESTE DE AUTO-EVALUARE:**

1. Revizitați abilitățile de lider specifice contextului actual și realizați un portret descriptiv al unui lider dintr-o organizație publică din România.
2. Descrieți stilurile de conducere și identificați stilul optim pentru o organizație publică din România. Argumentați efectul stilului selectat asupra motivației și a satisfacției angajaților.
3. Prezentați tipurile de climat organizațional și descrieți aplicabilitatea unuia dintre acestea într-o organizație familiară.
4. Revizitați caracteristicile comunicării formale și informale și exemplificați prin prezentarea unui caz al unei organizații cunoscute de dvs.

## Bibliografie

- Boudon, Raymond (coord.), *Tratat de sociologie*, Humanitas, București, 1997
- Brillhart, John K., Gloria J. Galanes, *Effective group Discussion – eight edition*, Brown and Benchmark, 1995
- Butler, Richard. *Designing organizations – a decision-making perspective*, Routledge, New York, 1991
- Dâncu, Vasile. *Comunicarea in managementul instituțional*, Ed. Gewalt, Cluj-Napoca, 2000
- Doise, Willem, Jean-Claude Deschamp, Gabriel Mugny, *Psihologie socială experimentală*, Polirom, Iași, 1996
- Durkheim, Emile. *Diviziunea muncii sociale*, Ed. Albatros, București, 2001
- Gelles, Richard J., Ann Levine, *Sociology: an introduction*, Mc Graw-Hill, New York, 1995
- Giddens, Anthony. *Sociologie*, All, București, 2001
- Goodall, Lloyd. *Small group communication in organizations*, Wm.C. Brown Publisher, 1990
- Heilbrunn, B., *Logo-ul*, Ed. Comunicare.ro, București, 2002
- Hoffman, Oscar, *Sociologia organizațiilor*, Ed. Economica, București, 2004
- Iacob, Dumitru, Cismaru Ana-Maria, *Organizația inteligentă: 10 teme de managementul organizației*, Ed. Comunicare.ro , București, 2002
- Lafaye, Claudette. *Sociologia organizațiilor*, Ed. Polirom, Iași, 1998
- Turner, Barry A. (editor), *Organizațional Symbolism*, Walter de Gruyer, New York, 1990
- Vlăsceanu, Mihaela. *Organizațiile și cultura organizării*, Ed. Trei, București, 1999
- Van Cuilenburg J.J., Scholten, O., Noomen, G.W., *Știința comunicării*, Humanitas, București, 2004

## Glosar de termeni

*Analiză organizațională* – știința care studiază circuitele profesionale și instituționale (Van Cuilenburg)

*Climat organizațional* – percepție și reprezentare cognitivă de grup a mediului de lucru în care își desfășoară activitatea membrii organizației

*Cultură organizațională* - 1. construct social alcătuit din viziunea despre om, societate, natură a unei comunități umane, despre norme, valori, mecanisme și procese prin care o comunitate umană recunoaște, problematizează, interpretează și răspunde prin comportamente la cerințele sale de viață ca urmare a unor procese de interacțiune și negociere socială

2. tezaurul acumulat de simboluri, idei și produse materiale asociate unui sistem social

3. (Durkheim) credințele, valorile și ideile împărtășite într-o organizație

*Instituție* – 1. structură relativ stabilă de statusuri și roluri ce au menirea de a da satisfacție unor așteptări sau nevoi în rândul oamenilor

2. structură non-productivă ce funcționează pe baza unor resurse de la bugetul de stat și care urmărește satisfacerea nevoilor unor segmente ale populației

*Lider* - persoana ce ocupă o poziție în cadrul unui grup, poziție care îi permite să influențeze așteptările și acțiunile celorlalți, având posibilitatea de a direcționa grupul spre scopurile propuse (Raven)

*Organizație* – 1. grup de indivizi ce desfășoară activități specializate în vederea atingerii unor obiective comune

2. invenții sociale destinate realizării unor scopuri comune prin efort de grup (Gary Johns)

[Organizație] *coercitivă* – organizație în care norma se impune prin forță

[Organizație] *normativă* - organizație în care există respect față de normă, nu neapărat impus de o persoană

[Organizație] *utilitară* - organizație în care există reguli specifice de impunere a autorității

*Organizații totalitare* - organizații în care indivizii suferă modificări structural-atitudinale și de comportament în urma asumării identității organizaționale (vezi Goffman și Foucault)

*Plan informal* – plan constituit din relații spontane, nedefinite sau slab definite între membrii organizației. Este rezultatul predispoziției indivizilor de a comunica liber.

*Plan formal* - structura oficială a organizației, ce cuprinde liderii formali, sursele de autoritate și putere, responsabilitățile fiecăruia, reglementarea accesului, a evoluției și a ieșirii din structurile formale.

*Sisteme informaționale* - sisteme elaborate cu scopul de a procura informațiile necesare unor activități bine determinate, în acest sistem fiind cuprins și un ansamblu de metode și operații prin care se asigură unei organizații informația necesară

*Spații organizaționale* – entități sociale pe care le regăsim ca sisteme de activități orientate spre realizarea unor obiective comune, fiind deliberat structurate și având granițe identificabile

## **Bibliografie obligatorie și recomandată pentru aprofundarea temelor de curs**

- Abendroth, A. K., Meltzer, S., Kaley, A., Tomaskovic-Devey, D. (2017). Women at work: Women's access to power and the gender earnings gap. *ILR Review*, 70(1), 190-222.
- Balint, J. *Considerente privind cultura organizațională. Studiu de caz la Banc Post-Oradea*
- Boca, D. C. (2013). *Influența dimensiunilor culturii naționale asupra comportamentului consumatorului*
- Cunliffe, A. L. (2008). Organization culture. In *Organization theory* (pp. 56-74). London: Sage Publications Ltd.
- Cunliffe, A. L. (2008). Organization structure and design. In *Organization theory* (pp. 25-42). London: Sage Publications Ltd.
- De Mooij, M. (1999). Mapping cultural values for global marketing and advertising. In *International advertising: Realities and Myths* (pp. 681-703)
- De Mooij, M. (2003). Convergence and divergence in consumer behavior: implications for global advertising. *International Journal of Advertising*, 22, 183-202.
- De Mooij, M. (2010). Mental processes across cultures: Implications for branding and communication. *Communicative Business*, 1, 27-49.
- De Mooij, M. (2010). Tailoring your strategy to fit the culture. *IESEinsight*, 5, 23-30.
- De Mooij, M. (2017). Comparing dimensions of national culture for secondary analysis of consumer behavior data of different countries. *International Marketing Review*, 34(3), 444-456.
- De Mooij, M., Hofstede, G. (2010). The Hofstede model: Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of Advertising*, 29(1), 85-110.
- De Mooij, M., Hofstede, G. (2011). Cross-cultural consumer behavior: A review of research findings. *Journal of International Consumer Marketing*, 23, 181-192.
- Diefenbach, T., Sillince, J. A. A. (2011). Formal and informal hierarchy in different types of organizations. *Organization Studies*, 32, 1515-1537.
- Dumitru Iacob, Diana Cismaru. Comunicare managerială și relații publice, suport de curs



- Enache, I. *Planificarea și organizarea serviciilor de bibliotecă*, disponibil online la <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteCOM/planif/4.htm>
- Ervin Goffman. Aziluri, Iași: Polirom, 2004, capitolul Despre caracteristicile instituțiilor totale, pp. 13-115, disponibil prin comandă pe [www.polirom.ro](http://www.polirom.ro)
- Geert Hofstede. *Culture's consequences*, 1980, London: Sage, disponibilă parțial pe <http://books.google.com/> sau la Biblioteca Central Universitară, P-ța Lucian Blaga
- Goffman, E. *Characteristics of total institutions*
- Goodrich, K., de Mooij, M. (2014). How 'social' are social media? A cross-cultural comparison of online and offline purchase decision influences. *Journal of Marketing Communications*, 20, 103-116.
- Gruman, J. A., Saks, A. M. (2011). Socialization preferences and intentions: Does one size fit all? *Journal of Vocational Behavior*, 79, 419-427.
- Halford, S. (2004). Towards a sociology of organizational space. *Sociological Research Online*, 9(1).
- Halford, S. (2008). Sociologies of space, work and organisation: From fragments to spatial theory. *Sociology Compass*, 2, 1-19.
- Hofstede, G. (1995). Insurance as a product of national values. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 20(77), 423-429.
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), 1-12.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Iacob, D., Cismaru, D. M. *Stiluri de conducere și comunicare* (pp. 12-21)
- Ioan Hosu, Mihai Deac. Schimbare organizațională și comunicare internă, în *The Proceedings of the Communication, context, interdisciplinarity Congress*, vol.2, Editura Universității Petru Maior, Târgu-Mureș, 2012, ISSN 2069 – 3389, ISI Proceedings, pp. 50-56
- Isaksen, S. G. (1998). *A review of brainstorming research: Six critical issues for inquiry*. Buffalo: Creative Problem Solving Group.

- Korte, R., Lin, S. (2013). Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. *Human Relations*, 66, 407-428.
- Krackhardt, D., Hanson, J. R. (1993). Informal networks: The company. *Harvard Business Review*, 104-111.
- Laloux, F. (2017). Organizația reinventată: un ghid pentru crearea organizațiilor inspirate de stadiul următor al conștiinței umane. București: Editura Vellant.
- Leovaridis, C., Cismaru, D. M. (2016). Characteristics of organizational culture and climate in knowledge-intensive organizations. *Revista română de comunicare și relații publice*, 16(2), 35-56.
- Litwin, A. H., Hallstein, L. O. (2007). Shadows and silences: How women's positioning and unspoken friendship rules in organizational settings cultivate difficulties among some women at work. *Women's Studies in Communication*, 30(1), 111-142.
- Meeuwesen, L., van den Brink-Muinen, A., Hofstede, G. (2009). Can dimensions of national culture predict cross-national differences in medical communication? *Patient Education and Counseling*, 75, 58-66.
- Meyer, E. (2014). The culture map: Decoding how people think, lead, and get things done across cultures. New York: PublicAffairs.
- Minkov, M., Hofstede, G. (2012). Hofstede's fifth dimension: New evidence from the World Values Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43(1), 3-14.
- Minkov, M., Hofstede, G. (2014). A replication of Hofstede's uncertainty avoidance dimension across nationally representative samples from Europe. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(2), 161-171.
- Minkov, M., Hofstede, G. (2014). Clustering of European regions on measures of values: Do Europe's countries have national cultures? *Cross-Cultural Research*, 48(2), 144-176.
- Paulus, P. B., Yang, H. C. (2000). Idea generation in groups: A basis for creativity in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 76-87.
- Pfeffer, J. (2007). Human resources from an organizational behavior perspective: Some paradoxes explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 115-134.

- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, February, 34-45.
- Pfeffer, J. (2013). You're still the same: Why theories of power hold over time and across contexts. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 269-280.
- Roco, M. (2002). Management și inteligență emoțională. *Revista de psihologie organizațională*, II(1), 39-50.
- Smith, P. B. (2011). Communication styles as dimensions of national culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(2), 216-233.
- Spangler, W. D., Tikhomirov, A., Sotak, K. L., Palrecha, R. (2014). Leader motive profiles in eight types of organizations. *The leadership quarterly*, 25, 1080-1094.
- Ștefan Stanciu și Mihaela Alexandra Ionescu. Cultură și comportament organizațional, București: comunicare.ro, 2005
- Van Maanen, J., Schein, E.H. Toward a Theory of Organizational Socialization, MIT
- W. Richard Scott. *Instituții și organizații*, Iași: Polirom, 2004