

Fundamentele metodologice ale cercetării culturii organizaționale

1 Metode de cercetare, utilizabile în analiza culturii organizaționale

În decursul timpului au fost concepute și utilizate diverse metode și instrumente pentru evaluarea fenomenelor organizaționale, respectiv a culturii și climatului organizațional. Una dintre întrebările ridicate frecvent de specialiștii din domeniul managementului se referă la ceea ce organizația consideră semnificativ pentru a fi evaluat: cultura sau climatul organizațional al firmei?

Evaluarea culturii își propune să examineze înțelegerea comună, de grup, care reprezintă modalitățile de percepere, gândire și comportament referitoare la problemele cu care se confruntă grupul și la gradul de implicare al acestuia. Implicările respective apar în construcția unui sistem ce acceptă manifestarea unor atitudini și comportamente, în timp ce restricționează manifestarea altora.

Evaluarea culturii înseamnă o analiză a unor elemente care merg dincolo de granița elementelor conștiente, de rațiune, și care operează inclusiv cu prezumții, înțeleșuri și valori ce se pot manifesta la nivel de subconștient. De aceea, instrumentele utilizate cu precădere sunt cele de natură calitativă, de „descoperire”, și mai puțin cantitative, de „măsurare” propriu zisă.

Cercetătorii au încercat să utilizeze cu precădere instrumente de măsură cantitative, astfel încât să poată surprinde percepțiile salariaților referitoare la valorile organizaționale, la situația existentă într-un anumit moment în firmă, la atmosfera generată de factori interni și externi organizației. Cercetările asupra climatului organizațional se adresează, de cele mai multe ori, elementelor vizibile și ușor identificabile din cadrul unei organizații.

Putem totuși afirma că, atât studiul culturii organizaționale, cât și al climatului organizațional furnizează informații prețioase despre modul în care componenții unei colectivități interpretează contextul în care ei își desfășoară activitatea, oferind o înțelegere a modului de gândire și acțiune la nivel de individ și de grup, cât și a posibilităților de intervenție a managerilor, în vederea realizării obiectivelor stabilite prin strategii și politici.

1.1 Tipuri de cercetări

Există o varietate mare de modalități prin care poate fi analizată cultura managerială. Categoriile cele mai importante sunt, însă, următoarele:

- a) Cercetări de laborator
- b) Cercetări de teren
- c) Cercetări pe baza datelor istorice
- a) **Cercetări de laborator**

Acest tip de cercetare include studiile care se desfășoară în afara firmelor, într-un mediu controlat. Cercetările se pot efectua pe eșantioane de salariați dintr-o anumită firmă, aduși în mediul respectiv, unde se testează diferite aspecte ale personalității lor, tipurile de decizii predominante și viteza de reacție la anumiți stimuli, atitudinile și comportamentele individuale și de grup în diferite situații, manifestarea valorilor sau înțeleșurile acordate unor simboluri.

O altă variantă este testarea reacțiilor umane, în diferite ipostaze, dar participanții la aceste teste nu sunt salariații firmei, ci persoane ce provin din alte locuri (voluntari, studenți etc.). Ulterior, concluziile rezultate sunt extrapolate și adaptate la condițiile concrete din firma respectivă.

Locul de desfășurare poate fi ales în funcție de scopul exercițiilor, al testelor, în diverse laboratoare, universități, centre de pregătire sau alte locații adaptate la caracteristicile programului respectiv.

b) Cercetări de teren

Acestea cuprind studiile ce se realizează în cadrul firmelor. Cercetările de teren se pot clasifica în funcție de două criterii astfel:

- b1) După numărul de firme studiate:
 - studii realizate într-o singură firmă;
 - studii realizate în două sau mai multe firme;
- b2) După complexitatea studiului:
 - studii ce vizează cultura din întreaga firmă;
 - studii ce se adresează doar unor subculturi organizaționale;
 - studii ce au în vedere doar anumite forme de manifestare a culturii organizaționale.

Interviurile pot fi realizate diferit, având ca invitați unul sau mai mulți salariați în același timp și fiind realizat de unul sau mai mulți membri din echipa de investigație. Rezultatele interviului pot fi scrise pe foi, pot fi înregistrate cu reportofon sau chiar înregistrate pe casetă video.

În măsura în care este posibil, se recomandă să se utilizeze abordarea comparativă a culturii organizaționale, utilizând două sau mai multe firme cu profil similar, iar aria de cuprindere să fie cultura de ansamblu a firmei respective.

c) Cercetări pe baza datelor istorice

Acest tip de studii își bazează o mare parte din concluzii pe examinarea modului în care firma respectivă a evoluat. În acest scop, membrii echipei de diagnosticare cercetează rezultatele obținute de firmă în ultimii ani, analizează procesele verbale ale ședințelor sau ale altor evenimente importante, consultă rezultatele diferitelor

studii și investigații desfășurate în cadrul sau în afara firmei etc. Pe această bază ei încearcă să contureze profilul „psihologic” sau „cultural” pentru firma analizată.

2 Metode calitative ale analizei culturale

Cultura este tratată diferit de către specialiști, în funcție de abordarea utilizată: funcționalistă sau simbolistică. Funcționaliștii tratează cultura ca pe ceva ce organizația „are”, decât ca ceea ce aceasta „este”. Simboliștii apreciază, că analizele culturale trebuie să fie focalizate nu pe ceea ce organizația face, ci pe cum există practic organizația și ce înseamnă a fi organizată. Cultura este văzută ca un proces de organizare și învățare și nu ca un atribut al organizației.

Spre deosebire, funcționaliștii analizează cultura managerială încercând să evalueze contextul acesteia, să o clasifice, să o conecteze la performanțele organizației și să descopere modalități de schimbare a acesteia. Simboliștii doresc să descopere ce înseamnă pentru personal să facă parte din organizația respectivă și care sunt procesele ce le dezvoltă spiritul de coeziune și apartenență la aceasta. De aceea și metodele utilizate, dar mai ales premisele și interpretările cu privire la fenomenele culturale dintr-o organizație, sunt tratate prin prisme diferite.

În continuare, vom prezenta câteva metode specifice care pot fi utilizate pentru analiza culturii organizaționale și care sunt împărțite în două categorii majore, conform lui Kate Mackenzie Davey și Gillian Symon¹:

- metode calitative ce utilizează în special instrumente, elemente, ce provin din domeniul psihologiei;
- metode calitative ce utilizează preponderent elemente și abordări de natură antropologică.

2.1 Metode calitative derivate din domeniul psihologiei²

Metodele acestea se bazează pe interpretările, percepțiile individuale cu privire la procesele și relațiile organizaționale, atât de natură formală cât și informală. Pentru aceasta este necesar să fie culese date de la salariați, în mod individual, și ulterior să fie agregate într-o imagine de ansamblu cu privire la cultura managerială. Metodele calitative ce utilizează instrumente din domeniul psihologiei sunt prezentate în continuare:

2.2 Testul celor 20 de afirmații (TA)

Aceasta este o metodă care a fost proiectată pentru a se investiga diferite aspecte ce țin de natura eului interior, de conceptul de „sine”, plecându-se de la premisa că identitatea este o formă a unei categorisiri internalizate și negociată social. Această categorisire determină atitudinile și acțiunile unei persoane în relațiile cu alți membri ai colectivității.

Utilizarea acestei metode presupune ca subiecții investigați să completeze un set de 20 de afirmații, care începe cu următorul format: „Eu sunt ...”. Ulterior aceste afirmații sunt clasificate pe baza unor criterii stabilite de către Mc Partland, în 1965. Adaptarea metodei la analiza culturii organizaționale a însemnat transformarea formulei de început în „Această organizație este ...” sau „Acest departament este ...”, iar la informațiile obținute s-au aplicat atât metodele tradiționale, cât și altele, moderne pentru analiza acestora.

Prin extrapolarea acestei metode la analiza culturii organizaționale s-a încercat să se realizeze o analogie între identitatea la nivel de individ și identitatea organizațională. TA este considerată o metodă calitativă, deoarece permite subiecților să genereze propriile concepte, să prezinte realitatea așa cum este percepută de către ei. Aceștia, deoarece completează ei înșiși afirmațiile respective, manifestă o mai mare încredere și sinceritate în răspunsurile oferite, permițând astfel o analiză mai profundă a fenomenelor culturale investigate.

TA constituie o metodă mai puțin sofisticată și mai ușor de utilizat decât precedenta, iar unii autori afirmă că permite chiar o „transparență” mai mare a analizelor efectuate. De asemenea, ea acceptă definiții diferite sau chiar contradictorii cu privire la cultura managerială.

Afirmațiile făcute de membrii colectivității analizate sunt grupate pe anumite categorii tematice și oferă liniile principale pe care să se bazeze caracterizarea culturii organizaționale respective. Se poate vorbi de anumite „teme dominante” ce se regăsesc în majoritatea declarațiilor subiecților cercetați și care reflectă preocupările majore ale acestora.

Metoda este utilizată în auditarea culturii organizaționale, fie singură, fie în combinație cu alte metode și este de natură să investigheze atât nivelul primar, de suprafață, cât și cel secundar al culturii organizaționale.

2.3 Grila de tip repertoriu (GP)

Această metodă a fost elaborată și utilizată, pentru prima dată, în instituțiile educaționale și cele medicale, urmărind să investigheze construcțiile socio-cognitive ce prezentau relevanță pentru indivizi. Utilizarea sa, inițial sub aspect clinic, a fost extinsă și la cercetarea, compararea și generalizarea unor construcții în cadrul anumitei colectivități.

Analizele pe baza GP sunt considerate relevante pentru studiul culturii organizaționale deoarece se apreciază că ele permit accesul la o serie de credințe, de valori, ce se manifestă cu predilecție la nivelul subconștientului. Se dorește, astfel, relevarea unor elemente ce țin de nivelul profund al culturii organizaționale, de evidențierea aspectelor cele mai ascunse și care sunt considerate absolut normale de către membrii unei anumite colectivități, fără a se ridica întrebări cu privire la validitatea acestora.

¹ Davey, K., M., Gillian, S., *Recent Approaches to the Qualitative Analysis of Organizational Culture*, New York, 2001

² idem

GP are la baza funcționării sale Teoria Construcției Personale a lui Kelly, conform căreia „procesele de gândire și acțiunile unei persoane sunt direcționate, din punct de vedere psihologic, de modul în care sunt anticipate diferite evenimente din viața individului”. Metoda este încadrată ca una calitativă, deoarece permite indivizilor dintr-o anumită colectivitate să-și definească mai degrabă propria construcție mentală și socială, decât să-i fie impusă de către cercetător printr-un chestionar sau altă metodă, obținându-se o relevanță mai mare pentru studiul realizat.

Un alt avantaj al GP este acela că ea permite o structurare, o analiză mai sistematică a unor fenomene culturale, oferind un grad mare de validitate pentru rezultatele obținute. Unii specialiști sunt chiar de părere că GP prezintă atât avantajele unei abordări calitative, cât și cantitative.

Ca o dificultate majoră, cercetătorii care au utilizat această tehnică, au evidențiat problema de a extrage acele construcții mentale și sociale de la indivizi și de a le integra într-o imagine armonioasă, fără distorsiuni și care să reflecte setul de credințe, de valori ce stau la baza culturii organizaționale.

Pentru a depăși acest obstacol se utilizează, de obicei, o categorisire a construcțiilor individuale, această divizare având la bază metoda analizei de conținut. În acest proces este posibil, însă, ca o parte dintre nuanțe, dintre înțelesuri asociate cu elementele culturale să se piardă. Apare, totuși, pericolul de a se considera că doar consensul și generalizarea constituie obiectul analizei, neglijându-se astfel conflictul sau conceptualizarea ce apar în anumite culturi.

O altă dificultate ce trebuie să fie surmontată în utilizarea acestei metode este aceea de a selecta acele elemente, care sunt într-adevăr relevante, pentru caracterizarea culturii organizaționale. Utilizarea diferitelor elemente sau a unor categorii diferite de indivizi pot furniza informații care să conducă la rezultate diferite ale studiului.

Una dintre aplicațiile recente în care a fost utilizată GP a fost aceea de a se realiza pe baza ei un audit cultural, pentru a se investiga în ce măsură un program de remodelare a culturii organizaționale a avut succes și, în special, dacă managerii împărtășesc elementele importante ale noii culturi. GP poate fi, deci, utilizată atât pentru ansamblul culturii organizaționale cât și pentru studierea anumitor elemente specifice ale acesteia.

2.4 Tehnica Incidentelor Critice (TIC)

TIC este o altă metodă specifică abordărilor cu conținut predominant din domeniul psihologiei. TIC este o formă structurată de interviu, care a fost inițial proiectată pentru a identifica eficacitatea unor posturi și chiar pentru evidențierea gradului de încredere existent într-o organizație. O altă utilizare a acestei metode este aceea de a evidenția modul în care sunt percepute normele organizaționale de către membri noi ai grupului respectiv.

Metoda este considerată utilă pentru analiza culturii organizaționale, deoarece în cadrul interviurilor sunt abordate acele evenimente critice ce sunt de natură să ofere

informații valoroase despre viața organizațională și rolul pe care indivizii îl percep ca avându-l în cadrul acesteia.

Informațiile obținute permit cercetătorilor să identifice percepțiile subiecților abordați și comportamentele-manifest ale acestora, permițându-le să caracterizeze atât nivelul primar, cât și secundar al culturii organizaționale.

Clasificarea sa ca metodă calitativă se datorează posibilității de abordare profundă a tematicii, de a obține un material bogat, cu grad mare de validitate și care permite indivizilor să-și clarifice înțelesurile pe care le asociază anumitor elemente organizaționale.

Utilizarea metodei presupune identificarea unor teme și percepții comune, iar pe această bază se identifică modelele de comportament predominante ale membrilor colectivității, în anumite circumstanțe.

În aplicarea TIC, noii veniți într-o organizație sunt solicitați să descrie un număr de incidente (minimum cinci) pe care le-au observat sau în care au fost implicați de la venirea lor în organizație și pe care ei le consideră relevante pentru anumite caracteristici ale organizației sau ale colectivului în cadrul căruia ei urmau să-și desfășoare activitatea.

Incidentele astfel prezentate sunt categorisite în funcție de diverse criterii și de frecvența cu care ele sunt întâlnite în relatările celor intervievați și comparate fie cu situația din alte organizații, fie cu o listă predefinită de astfel de incidente grupate pe temele majore ce privesc personalul dintr-o organizație.

TIC este utilizată pentru caracterizarea doar a unor elemente ale culturii organizaționale și de aceea, în mod obișnuit, ea este asociată și cu alte metode de investigare a culturii organizaționale.

2.5 Analiza procesului de atribuire (APA)

Metoda are la bază perspectiva socio-cognitivă și vizează modul în care personalul firmei atribuie cauzele anumitor decizii, acțiuni sau fapte în cadrul organizației, încercându-se să se descopere un sens comun al acestora.

Mulți utilizatori consideră că APA poate fi mai degrabă asociată cu o metodă de analiză a datelor, decât cu una de culegere a acestora. Datele sunt culese pe baza unor interviuri individuale și apoi analizate pentru a se vedea dacă, în decursul timpului, cauzele ce au generat anumite fenomene organizaționale sunt stabile sau au suferit modificări și ce amploare au acestea.

Prin modul în care sunt structurate interviurile, respondenții au deplină libertate de a-și exprima punctele de vedere, neexistând o formă impusă de cercetători. În continuare, răspunsurile nu mai sunt grupate în funcție de tematicile dominante, ci ele sunt analizate pe baza unui model ce își are originea în „teoria atribuirii”.

Metoda a fost utilizată pentru a investiga similaritățile și diferențele cu privire la modul de atribuire de către grupuri a cauzelor pentru succesul sau insuccesul unor acțiuni, a unor programe (ex.: programe de schimbare a unor proceduri specifice resurselor umane, programe de remodelare a culturii organizaționale, elaborarea și aplicarea unor strategii etc.). Este o metodă ce a început să fie utilizată relativ recent în analiza culturii organizaționale.

2.6 Analiza discursului (AD)

AD provine din atenția tot mai mare acordată comunicării în cadrul organizațiilor, comunicare ce se apreciază că determină și este influențată de construcțiile sociale ale unei colectivități. Frecvent, se consideră că realitatea se constituie prin mesajele pe care le transmitem și le recepționăm de la cei din jurul nostru, aceasta permițându-ne să creăm un fond de cunoștințe pe care îl credem valoros și pe care încercăm să-l transmitem explicit sau implicit celor cu care interacționăm.

Datele culese provin din materialele scrise, diferite documente organizaționale, rapoarte, procese verbale, materiale promoționale etc., cât și din analiza unor interviuri sau declarații ale membrilor organizației respective. Cu toate că este o metodă aflată încă într-o fază incipientă, ea a fost utilizată pentru a explica influența valorilor culturii naționale asupra procesului de luare a deciziilor la nivelul directorilor, cât și asupra proceselor de control pe baza bugetelor în industria hotelieră din Hong-Kong.

Cercetătorii ce apelează la această metodă consideră că, în exprimarea noastră cu privire la anumite probleme, facem în mod involuntar referire la anumite aspecte cu conținut cultural ce sunt aduse de subconștientul nostru.

3 Metode calitative derivate din antropologie³

Principalele metode calitative de cercetare a culturii organizaționale, ce utilizează elemente preluate din antropologie, sunt prezentate în continuare:

3.1 Etnografia

Studiile bazate pe analiza etnografică presupun o implicare mare a cercetătorilor în viața organizației, astfel încât aceștia să perceapă întreaga construcție socială care este organizația, dar din interiorul ei, și chiar să experimenteze ei înșiși aceste elemente.

Cercetătorii trebuie să observe sau să participe zilnic la activitățile din cadrul organizației, să studieze ritualurile și ceremoniile, să înțeleagă semnificația acordată diferitelor artefacte, să studieze limbajele verbale și non-verbale utilizate, să surprindă povestioarele și miturile existente etc. O parte dintre utilizatorii acestei metode consideră că doar anumiți membri ai echipei de cercetare ar trebui să participe la această imersiune în cultura managerială, în timp ce ceilalți ar trebui să păstreze o anumită distanță, astfel încât să poată asigura gradul de obiectivitate necesar analizei.

Metodele de culegere a datelor utilizate preponderent sunt observarea interacțiunilor sociale, participarea la diferitele evenimente formale, organizarea unor interviuri, studiul unor documente organizaționale etc.

Adepii acestei metode consideră că, pentru a înțelege corect un anumit fenomen, este necesar să fii în mijlocul lui, nu numai să-l observi de la distanță, ci efectiv să-l trăiești personal. De aceea, este nevoie de o perioadă

suficient de mare care să permită atât subiecților investigați cât și cercetătorilor, acomodarea unora cu ceilalți, iar viața organizațională să se desfășoare în mod normal, diminuându-se rezultatele efectului Heisenberg.

Cercetătorii se axează pe descifrarea înțelesului pe care componenții grupului îl atașează diferitelor evenimente organizaționale și totodată doresc să evidențieze mai degrabă interacțiunea dintre indivizi și cultură, decât caracterizarea culturii organizaționale pe baza clasificării percepțiilor individuale, ca în cazul abordărilor psihologice.

Ca probleme majore în utilizarea acestei metode putem menționa orizontul de timp mai lung, necesar aplicării acesteia, și costurile mai ridicate asociate cu metoda aceasta.

3.2 Analiza povestirilor și istorioarelor organizaționale (APIO)

Povestirile și istorioarele organizaționale sunt elemente importante ale culturii organizaționale ce transmit mesaje importante cu privire la evenimente remarcabile din viața organizației. Ele arată modalități de rezolvare a unor crize și evidențiază o anumită morală, care modelează comportamentele salariaților din organizația respectivă.

APIO poate fi utilizată ca metodă distinctă sau în cadrul metodei etnografice. Datele pot fi culese din diferitele documente, publicații sau situații informaționale, sau se poate solicita subiecților investigați să relateze povestirile organizaționale sau alte tipuri de istorioare pe care ei le cunosc și care arată anumite caracteristici ale vieții organizaționale.

Cercetătorii utilizează această metodă deoarece ei consideră că povestirile și istorioarele sunt utilizate ca adevărate vehicule pentru a înțelege, transmite mesaje și a compara diferite situații, diferite atitudini, comportamente și chiar persoane din cadrul unor organizații, în aceeași perioadă sau în perioade de timp diferite.

3.3 Analiza istoriei organizaționale (AIO)

Analiza istoriei organizaționale este o metodă ce încearcă să explice în mare măsură caracteristicile culturii organizaționale dintr-o anumită perioadă, plecând de la modul său de constituire și, în special, rolul deosebit pe care l-au avut fondatorii firmei respective.

Se consideră că fondatorii, ce au afișat un puternic spirit intreprenorial, au adus cu ei o anumită zestre culturală manifestată sub forma unor valori, simboluri, atitudini și comportamente. Atunci când aceștia au decis să aducă alți membrii în firmă, ei au căutat să regăsească la aceștia propriul model cultural, astfel încât să fie împărtășite aceleași idealuri, aceleași motivații.

Modelul acesta inițial s-a cristalizat de-a lungul timpului, pe măsură ce el a fost validat de evoluția în timp a organizației, și a ajuns să fie considerat modul normal de a percepe și acționa, fiind transmis ca atare din generație în generație.

³ Davey, K., M., Gillian, S., *Recent Approaches to the Qualitative Analysis of Organizational Culture*, New York, 2001

Management

Analiza istoriei organizaționale poate fi o sursă bogată de informații pentru analiza culturii organizaționale. Se recomandă, însă, tratarea cu atenție a surselor de informații, deoarece o mare parte dintre documentele în care sunt prezentate aceste relatări sunt de natură să se adreseze publicului larg și, în consecință, ele sunt destul de romanțate, adevărul fiind în mare parte din cazuri bine „cosmetizat”.

Datorită acestui motiv, analiza istoriei organizaționale este, de obicei, asociată și cu alte metode de investigare și analiză a culturii organizaționale.

Unul dintre factorii decisivi ai studiilor calitative este reprezentat de abilitățile specialistului de a surprinde elementele culturii organizaționale abordate, într-o manieră cât mai obiectivă, încercând să facă abstracție de propriile trăiri și experiențe în domeniul cultural.

O altă problemă majoră o reprezintă asigurarea resurselor necesare unui astfel de demers, de auditare a culturii organizaționale, care pentru a fi realizat profesionist, necesită un volum ridicat de resurse umane, informaționale și financiare.

În ansamblu însă, cercetările calitative pun la dispoziția managerilor și specialiștilor interesați în domeniul culturii organizaționale, un material bogat, inedit, de natură să ofere indicii importante asupra acestei construcții organizaționale și asupra impactului pe care îl are asupra funcționalității și performanțelor firmei.

Lect. univ. dr. Marian NĂSTASE