

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN SECTORUL PUBLIC DIN ROMÂNIA. O ABORDARE CALITATIVĂ

ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE ROMANIAN PUBLIC SECTOR. A QUALITATIVE APPROACH

DOI: 10.5281/zenodo.16439966

UDC: 005.96:351(498)

Octavian MOLDOVAN

Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, România

E-mail: octavian.moldovan@fspac.ro

ORCID: 0000-0002-8083-8107

Rezumat: *Cultura organizațională este un factor cheie pentru performanța și succesul oricărei organizații, fie ea publică, privată sau neguvernamentală, datorită multiplelor sale funcții și roluri în ceea ce privește adaptarea externă și integrarea internă. Totuși, subiectul este puțin analizat în cazul României sau a spațiului Europei Centrale și de Est, în special în ceea ce privește organizațiile din sectorul public și abordările calitative ale culturii.*

Articolul de față prezintă analize a două organizații din sectorul public local din România (una descentralizată și una deconcentrată) folosind o metodologie calitativă (observarea directă participativă) bazată pe modelul lui Schein. Cultura organizațională a celor două organizații publice a fost analizată în termeni de artefacte, valori/credințe expuse și prezumpții de bază.

Cuvinte cheie: *cultură organizațională, abordare calitativă, Schein, autorități locale, România.*

Abstract: *Organizational culture is a key factor for the performance and success of any organization, be it public, private or non-governmental, due to its multiple functions and roles regarding external adaptation and internal integration. However, the topic is rather under-analyzed in the case of Romania or Central and Eastern Europe, especially regarding public sector organizations and qualitative approaches to culture.*

The current article presents two analyses of Romanian local public sector organizations (one decentralized and one deconcentrated) using a qualitative methodology (participative direct observation) based on Schein's model. The organizational culture of the two public organizations was analyzed in terms of artifacts, espoused values and underlying assumptions.

Keywords: *organizational culture, qualitative approach, Schein, local authorities, Romania.*

1. Introducere

Cultura organizațională este un element esențial pentru funcționarea și

performanța organizațiilor, fie ele publice, private sau non-guvernamentale. Chiar dacă conceptul este deja considerat unul fundamental în management și științele administrative la nivel internațional și adoptat / utilizat inclusiv în cazul cercetărilor / studiilor referitoare la România, majoritatea cercetărilor empirice tind să aibă un caracter cantitativ (Moldovan și Macarie, 2016; Moldovan, 2012; Hudrea, 2015; Hudrea și Andrievici, 2016; Hudrea and Andrianu, 2024; Macarie, Hințea și Mora, 2011; Hudrea și Tripon, 2016; Vlaicu *et al.*, 2019; Rus și Rusu, 2015; Andrianu, 2020) sau să se limiteze la abordări teoretice (Moldovan și Macarie, 2014; Hințea și Mora, 2005). Cercetarea de față prezintă o abordare complementară celei cantitative, respectiv o analiză calitativă a culturii organizaționale, pornind de la modelul teoretic dezvoltat de Schein (2004).

Cercetarea se bazează pe date calitative colectate din două organizații publice din România, una descentralizată (un Consiliul Județean) și una deconcentrată (un centru județean al Agenției de Plăți și Intervenție pentru Agricultură). Datele au fost colectate folosind o grilă de observație construită pornind de la modelul de analiză a culturii organizaționale creat de Schein (a se vedea Anexa 1), pe durata mai multor luni. Observațiile efectuate au fost notate zilnic de către cercetător și interpretate imediat după colectarea datelor. Organizațiile au fost anonimizate și din cercetare a fost eliminat orice potențial indiciu de identificare pentru a nu genera efecte negative în rândul acestora sau a comunităților din care fac parte.

Capitolul următor include o abordare teoretică a culturii organizaționale (făcând referire la definiție, nivelele și funcțiile acestea), secțiunea a treia prezintă metodologia cercetării, rezultatele analizelor empirice fiind prezentate în două capitole distincte, unul pentru fiecare organizație; concluziile sunt în ultimul capitol.

2. Cultura organizațională din perspectiva lui Schein¹

Schein (1992) subliniază caracterul ambiguu și greu de operaționalizat al culturii: „cuvântul cultură are multe înțelesuri și conotații. Când este aplicat grupurilor și organizațiilor, cu siguranță se va crea confuzie conceptuală și semantică, deoarece grupurile și organizațiile sunt și ele dificil de definit fără ambiguitate [...]. Discutând despre cultura unei organizații [...], am observat adesea că toată lumea este de acord că aceasta există și că aceasta este importantă [...], dar și că avem toți idei diferite despre ce este aceasta” (1992, p. 8). Schein definește cultura drept „un model acceptat al prezumțiilor de bază, care a fost învățat de grup pe măsură ce își rezolvă problemele de adaptare externă și integrare internă și care a funcționat îndeajuns de bine pentru a fi validat și predat

¹ O parte din materialul aferent acestui capitol teoretic a fost publicat anterior în cadrul unui volum corectiv (Macarie și Moldovan, 2011). Textul inclus aici este contribuția autorului și a fost actualizat.

noilor membrii ca și modul corect de a percepe, gândi și a simți în corelație cu acele probleme” (2004, p. 38). În general, prezumțiile de bază ale unei organizații se referă la activitățile necesare pentru adaptare externă și supraviețuire, precum și la managementul integrării în organizație a membrilor (socializare).

Schein (1992) a propus o caracterizare complexă a culturii organizaționale, delimitând-o prin componentele acesteia: (a) regulile de comportament aplicate la întâlnirile dintre oameni, cum ar fi limbajul și modalitățile de exprimare a stimei și respectului; (b) normele aplicate în interiorul echipelor; (c) valorile dominante referitor la produse; (d) filozofia politicii organizaționale în relația cu salariații și clienții; (e) regulile funcționării eficiente; (f) spiritul și climatul existente în organizație și exprimate prin design, confort și modul în care membrii organizației relaționează cu cei din afara ei.

2.1. Nivele culturii organizaționale

Pornind de la analiza empirică a unor culturi organizaționale, Schein (2004, pp. 25-37) propune împărțirea acestui concept în trei nivele, în funcție de importanță (impactul acestora asupra vieții organizaționale) și gradul în care fenomenul cultural este vizibil pentru un observator extern.

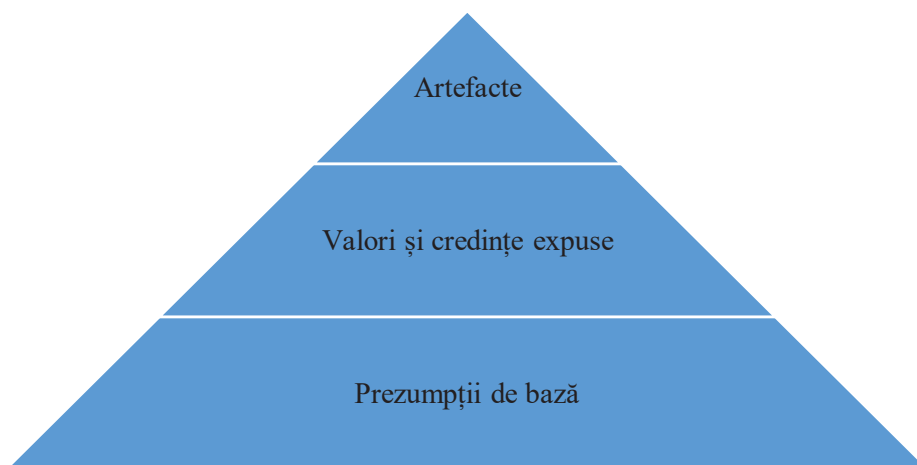


Figura 1: Nivelele culturii organizaționale
Sursa: Adaptare după Schein (2004, p. 26)

Cele trei nivele variază de la produse culturale care pot fi observate cu ochiul liber, chiar și fără a intra în contact cu organizația (ex.: arhitectura sediului organizației, logo-ul și moto-ul acesteia), până la prezumții care nu pot fi cunoscute decât de membrii organizației, în timp, și care definesc însăși esența culturii și a organizației. Cultura se prezintă astfel asemenea unui iceberg (unde doar vârful este vizibil) sau asemenea unei piramide ale cărei nivele se sprijină fiecare pe un altul care constituie baza a tot ceea ce se construiește deasupra sa.

În vârful piramidei se află nivelul cel mai vizibil (artefactele: clădiri, elemente de decor, tehnologia folosită, vestimentație), apoi urmează nivelul comportamental (manifestarea valorilor și a credințelor) care poate fi observat doar intrând în contact cu membrii organizației sau făcând parte din aceasta. Ambele nivele se bazează pe cel de-al treilea, aspectul intern fundamental al culturii, care nu se manifestă direct, și care e alcătuit dintr-o serie de prezumții de bază acceptate implicit ca fiind bune și reprezentative, alcătuind codul moral al organizației sau coloana sa vertebrală.

2.1.1. Artefacte

Artefactele sunt modul prin care organizația se face cunoscută mediului extern acționând în mod direct sau implicit (indirect); ele includ toate elementele pe care cineva le vede, aude sau simte în momentul în care întâlnește un grup nou sau o cultură necunoscută. Asemenea artefacte (produse/rezultate materiale ale culturii) pot fi arhitectura clădiri, vestimentația membrilor organizației, emblema și logoul firmei, motto-ul ei, campaniile de publicitate și promovare, materiale promoționale, mituri și povestiri care circulă în afara organizației despre aceasta, lista publicată a valorilor sale, eroii sau reprezentanții organizației, etc.

Deși acestea sunt elementele cele mai vizibile, valorile pe care par să le transmită nu sunt neapărat definatorii pentru organizație, interpretarea lor făcându-se de multe ori eronat de către mediul extern sau pot fi manipulate de organizație pentru a proiecta o anumită imagine. Asemenea simboluri sau produse culturale sunt ambigue, iar descifrarea lor nu poate fi realizată fără o cunoașterea temeinică a valorilor, credințelor și prezumțiilor de bază ale organizației. Prezumțiile de bază și anumite valori nu pot fi identificate doar din analiza artefactelor pentru că interpretările personale ale acestora presupun o doză puternică de subiectivism și implicare a propriilor valori culturale (se obține astfel o imagine distorsionată a realității). Interpretarea corectă a artefactelor poate fi realizată doar dacă cercetătorul este implicat personal în activitatea grupului pentru o perioadă mare de timp, sau prin analiza nivelelor mai adânci ale culturii organizaționale.

2.1.2. Valori și credințe expuse

Valorile expuse reunesc setul de atitudini, ceremonii, ritualuri, povestiri, mituri și tipare comportamentale manifestate de membrii organizației. Ele sunt conturate în perioade semnificative de timp, sunt modificate și actualizate prin procese lungi de învățare organizațională și definesc modul de gândire și acțiune a membrilor organizației în legătură cu anumite subiecte.

Valorile și credințele astfel conturate sunt supuse unui proces de validare socială, sunt confirmate de experiențele sociale comune ale membrilor organizației sau, înaintea acceptării, sunt supuse unui proces de testare (sunt validate în situațiile critice și crizele cu care se confruntă organizația). Cei care nu acceptă valorile astfel promovate vor fi excluși din grup sau ignorați. Valorile

au caracterul unui ghid de comportament pentru membrii organizației, conferindu-le acestora o anumită identitate, stabilitate și siguranță (știind că urmând anumite tipare prestabilite ei acționează conforma așteptărilor și dorințelor organizației).

Cunoașterea acestui nivel poate fi realizat prin intermediul contactului direct și nemijlocit cu organizația și membrii săi, când aceștia se află în exercitarea funcției, dar și când acționează în afara regulilor și cadrului impus de instituție (respectiv când se manifestă informal).

2.1.3. Prezumții de bază

Prezumțiile sunt valorile și presupunerile (crențele) care s-au dovedit viabile de-a lungul timpului fiind apoi acceptate necondiționat de membrii organizației și pe care aceștia își bazează atitudinile și comportamentele. Exemple ale unor asemenea prezumții sunt: „clientul nostru, stăpânul nostru”, „toți indivizii sunt leneși”, „rolul statului este de a apăra cetățenii”, etc. Acestea nu sunt supuse discuțiilor sau dezbaterilor publice, consensul asupra viabilității și validității lor fiind deja atins la nivel de grup; comportamentul bazat pe orice altă premisă este de neconceput.

Prezumțiile de bază tind să nu fie supuse dezbaterilor sau confruntărilor, iar schimbarea lor este foarte dificilă, necesitând transformarea modului de gândire a membrilor organizației, schimbarea cadrului cultural prin care ei înțeleg fenomenele sociale, culturale, economice, politice și chiar și cele naturale. Totalitatea prezumțiilor de bază formează o hartă mentală care conferă membrilor stabilitate cognitivă și stabilește legături strânse (uneori subconștiente) între aceștia.

Majoritatea valorilor (prezumțiilor) fundamentale sunt cunoscute doar de membrii organizației și nu sunt manifestate direct în mediul extern (ceea ce o organizație afirmă sau transmite public drept valoare nu e neapărat fundamentul cognitiv care îi conduce acțiunile).

2.2. Rolul și funcțiile culturii organizaționale

În general, prezumțiile de bază specifice culturii organizaționale, așa cum au fost ele concepute de către Schein, fac referire la pașii necesari pentru adaptarea externă și supraviețuirea organizației și la managementul integrării în organizație a membrilor acesteia (socializare). Putem astfel identifica un rol dual al culturii organizaționale: îndeplinirea funcției de adaptare externă (Schein, 2004, pp. 87-110) și a funcției de integrare internă (Schein, 2004, pp. 111-135).

Tabelul 1: Funcțiile culturii organizației

Funcția de adaptare externă	Funcția de integrare
(1) Identificarea misiunii și a strategiei	(1) Crearea unui limbaj și a categoriilor conceptuale comun

	acceptate,
(2) Identificarea scopurilor,	(2) Definirea limitelor grupului, a criteriilor de excludere și includere,
(3) Identificarea mijloacelor,	(3) Distribuția puterii și a statusului,
(4) Măsurarea performanțelor,	(4) Dezvoltarea unor norme de amicitie și prietenie,
(5) Corectare	(5) Definirea și alocarea sancțiunilor și a recompenselor,
	(6) Explicarea inexplicabilului

Sursa: Adaptat după Schein (2004, pp. 87-135)

În analiza funcției de adaptarea externă, Schein (2004, pp. 87-110) a identificat cinci categorii generale de prezumții:

- Prezumpțiile referitoare la „Misiune și strategie” sunt necesare la obținerea unei înțelegeri comune a misiunii principale, a sarcinilor și a funcțiilor manifestate și latente ale organizației. Misiunea de bază reprezintă de cele mai multe ori un „complex multifuncțional – un set de misiuni strategice”, care nu este manifestat public în totalitate pentru a proteja imaginea organizației. Deși aceste prezumții pot fi de cele mai multe ori inconștiente pentru membrii organizației și indescifrabile pentru un observator exterior, ele pot fi aduse la suprafață prin analiza atentă a deciziilor strategice luate de organizație.

- Ajungerea la un consens cu privire la „Scopurile derivate din misiune” este necesară deoarece, deși misiunea (ex: rezolvarea problemelor cetățeanului) poate fi cunoscută de toți membrii grupului, ea rămâne una abstractă, care nu este cuantificată; lipsa unei înțelegeri comune a modului cum această misiune trebuie realizată poate duce la conflicte în cadrul grupului. Pentru atingerea consensului asupra scopurilor organizației este nevoie de un limbaj comun și de un set de asumptii referitoare la activitățile care trebuie efectuate în procesul de trecere de la nivelul abstract și general (cum este misiunea) la scopuri concrete, perceptibile și măsurabile. Odată atins acest consens, asumptiile referitoare la scopuri devin elemente de bază ale culturii.

- „Mijloacele” care vor fi utilizate pentru atingerea scopurilor fac referire la comportamentul de zi cu zi al membrilor organizației și necesită un grad ridicat de consens și acceptare din partea indivizilor. Aceste mijloace pot face referire atât la tiparele propriu-zise după care membrii grupului acționează, cât și la elemente interne cum ar fi acordarea statutului sau identitatea acestora. Prin stabilirea acordului cu privire la mijloacele utilizate pentru atingerea scopurilor se creează o serie de tipare comportamentale și majoritatea artefactelor care vor fi apoi recunoscute drept manifestări vizibile ale culturii.

- „Măsurarea performanțelor și a activităților” face referire la stabilirea unei accepțiuni comune cu privire la rezultatele care trebuie măsurate și

mijloacele prin care această cuantificare a performanței se realizează. Metodele de măsurare a activităților și rezultatelor organizației, criteriile după care aceasta se realizează și canalele de comunicare dezvoltate în acest proces devin elemente centrale ale culturii, iar cunoașterea clară a acestora va permite membrilor organizației să acționeze conform cerințelor și așteptărilor astfel create. În situația în care consensul nu este atins, apare riscul ca în jurul unor prezumții diferite să se dezvolte subculturi puternice; în momentul în care aceste subculturi intră în conflict capacitatea organizației de a face față amenințărilor externe este afectată.

- Funcția de „Corectare” sau acceptare unanimă a strategiilor și mijloacelor care pot fi folosite, dacă scopurile sau misiunea nu sunt atinse, poate fi activată doar în urma unui proces de măsurare a activității și performanțelor organizației. Răspunsul oferit în aceste situații oferă posibilitatea de a crea noi elemente culturale și relevă aspecte ascunse ale culturii, ignorate sau neconștientizate. Odată obținut acordul cu privire la modalitățile de răspuns la asemenea situații, membrii organizației pot acționa pentru a remedia defectele și a restabili organizația pe drumul cel bun.

Strategia externă e crucială pentru succesul sau insuccesul unei organizații, dar nu trebuie neglijat rolul culturii organizaționale în crearea prezumțiilor (valorilor fundamentale) care afectează direct mediul intern, socializarea membrilor și performanțele organizației. Asumpțiile referitoare la integrarea internă sunt (Schein, 2004, pp. 111-135):

- „Crearea unui limbaj și a categoriilor conceptuale comun acceptate”. Existența unui grup este indisolubil legată de posibilitatea membrilor acestuia de a comunica și de a se înțelege reciproc. Limbajul și categoriile conceptuale vor organiza percepția asupra stimulilor externi și a importanței acestora, filtrând astfel doar elementele importante pentru succesul organizației și reducând fluxul informațional și sentimentul de anxietate generat de lipsa informațiilor relevante. Limbajul și categoriile conceptuale pot face referire la acțiuni, gesturi sau discurs și sunt de cele mai multe ori propuse de cel care a înființat grupul (fondatorul) sau de nucleul acestuia. Pe măsură ce grupul crește și se maturizează anumite cuvinte capătă înțelesuri și conotații aparte, ce nu pot fi pătrunse de cei din afara grupului.

- „Definirea limitelor grupului și a criteriilor de excludere și includere” se referă la nevoia organizației de autodefinire și identificare a membrilor. Noii membri nu vor acționa la capacitate maximă și nu se vor concentra asupra sarcinilor lor principale dacă sunt nesiguri cu privire la gradul de apartenență la grup și la gradul de integrare în cadrul acestuia; grupul nu-și poate crea și menține o identitate clară dacă nu există mijloacele de a se defini și de a-și constata limitele (granițele). Inițial criteriile sunt stabilite de lider sau de fondator, dar pe măsură ce membrii organizației interacționează acestea sunt testate și consensul de grup este stabilit pentru criteriile care supraviețuiesc testării.

• „Distribuția puterii și a statusului” se referă la atingerea consensului cu privire la modalitățile prin care membrii obțin, păstrează și pierd puterea în cadrul grupului sau a organizației. Aceste sisteme pot fi formale (când statusul e obținut în funcție de respectarea normelor și îndeplinirea sarcinilor) sau informale (când relațiile interumane și gradul de integrare în grup sunt cel puțin la fel de importante ca activitatea propriu-zisă a membrilor acestuia). Pe măsură ce aceste norme de distribuire a puterii, a autorității și a influenței conduc la îndeplinirea sarcinilor externe și la crearea unui sentiment de siguranță și predictibilitate pentru membrii grupului, ele devin asumptii acceptate tacit de toți membrii organizației.

• „Dezvoltarea unor norme de intimitate, amicitie și dragoste” este importantă întrucât ignorarea acestor sentimente și lipsa unor reguli clare care să delimiteze sau reglementeze aceste aspecte pot crea stări de nesiguranță și disconfort pentru membrii organizației, afectând astfel negativ climatul organizației și posibilitățile acesteia de a-și atinge scopurile. Aceste norme pot fi propuse de lider sau de fondator, însă doar interacțiunile dintre membri și supunerea acestora unor situații critice le pot valida și transforma în prezumții de bază unanim acceptate.

• „Definirea și alocarea recompenselor și a sancțiunilor” sunt necesare pentru a încuraja respectarea regulilor și a normelor. În lipsa acestor sancțiuni și metode de recompensare apare posibilitatea ca normele să nu fie respectate, lucru care poate duce la apariția haosului în cadrul organizației. Fiecare membru al grupului trebuie să cunoască care sunt comportamentele „eroice”, care sunt cele „păcătoase”, care sunt mijloacele de răsplătire, respectiv de sancționare a acestora, pentru a putea acționa în concordanță cu acestea, eliminând astfel sentimentele de nesiguranță și stres. Este de asemenea important și modul în care se explică eșecul: acesta poate fi pus fie pe seama individului (care este apoi sancționat), fie pe seama proceselor intra-organizaționale (deficiențe de comunicare sau planificare) ori a mediului extern (lipsa unui „input” adecvat ori alte acțiuni ale factorilor externi). Sistemul de recompense și cel de sancțiuni sunt importante pentru eficiența și performanțele unei organizații, atât pe termen lung, cât și pe termen scurt.

• „Explicarea inexplicabilului – ideologie și religie”. Organizațiile sunt de multe ori confruntate cu evenimente inexplicabile și imprevizibile, aflate în afara controlului lor, la care membrii trebuie să răspundă într-o manieră unanim acceptată și care să ducă la evitarea anxietății. Aceste evenimente pot fi fizice (dezastre naturale, anomalii ale vremii, războaie) sau biologice (ciclul vieții, boli, moartea). De cele mai multe ori aceste evenimente sunt explicate prin povestiri, mituri sau parabole, orale sau scrise; organizația își comunică astfel ideologia și prezumțiile de bază, realizând o oarecare stabilitate și reducând gradul de incertitudine care însoțește aceste fenomene.

2.3. Modelul lui Schein în practică

Modelul de analiză a culturii organizaționale propus de Schein a fost utilizat în multiple studii empirice, acesta putând fi aplicat în cazul companiilor private (Hogan și Coote, 2014; Kong, 2003; Weber și Malte, 2021; Mamatha și Geetanjali, 2020), unităților/organizațiilor educaționale (Makumbe și Washaya, 2022; Pedraza-Alvarez *et al.*, 2015; Pell și Amigud, 2023), cluburilor și asociațiilor/organizațiilor sportive (Bailey, Benson și Bruner, 2019; Mills și Hoeber, 2013; Cole și Martin, 2018; Pink, Saunders și Styne, 2015), organizațiilor din domeniul sănătății/îngrijirii (Killett *et al.*, 2016; Cirka și Messikomer, 2012; Handberg și Werlauff, 2022; Skar, Bruce și Sheets, 2015), organizațiilor non-guvernamentale (Curado *et al.*, 2023) sau a organizațiilor publice (Quinn, Waheduzzaman și Djurkovic, 2024; Ahmad, Karim și Jan, 2017).

Referitor la companii private, Hogan și Coote (2014) au realizat o cercetare cantitativă prin care au analizat legătura între cultură organizațională și performanță pornind de la modelul lui Schein, colectând date de la 100 de reprezentanți ai unor societăți de avocatură din Australia. Autorii au arătat modul în care modelul lui Schein (bazat pe artefacte, comportamente, valori și norme) poate fi conceptualizat (sub forma unui chestionar) și utilizat pentru a analiza și înțelege inovarea în organizații. Kong (2001) a folosit modelul lui Schein pentru identificat asumptiile de bază existente în cadrul companiilor chineze, precum și modul în care acestea se manifestă prin intermediul artefactelor; autorul a folosit o metodologie calitativă, utilizând atât interviuri cât și observația directă (această etapă desfășurându-se pe durata unui an). Mamatha și Geetanjali (2020) au utilizat modelul lui Schein, precum și cel al lui Hofstede (dimensiunile culturii organizaționale), pentru a compara impactul fondatorilor asupra două companii, una din Statele Unite ale Americii și cealaltă din India. Weber și Malte (2021) au folosit multiple metode calitative, respectiv interviuri semi-strecurate și focus-grupuri, pentru a înțelege mai bine cultura organizațională și modul de transformare a acesteia în cazul unei organizații active în domeniul ospitalității (un lanț de restaurante); autorii au pus accent pe cele trei nivele: artefacte, valori expuse și asumptii de bază. Armenakis, Brown și Mehta (2011) au utilizat modelul lui Schein pentru a evalua calitativ cultura organizațională a unei companii americane, precum și pentru a descrie strategiile care pot fi utilizate pentru schimbarea/transformarea culturii. Alte studii au fost realizate asupra unor companii de asigurări din Pakistan (Khalid, Bibi și Akhtar, 2020)¹, a unei companii miniere internaționale (Baumgartner, 2009), a unei organizații din domeniul sănătății din Statele Unite ale Americi (Armenakis și Lang, 2013), a unor centrale nucleare din Germania (Schöbel *et al.*, 2017) sau a unei firme de securitate din Africa de Sud (Kokt, 2009).

¹ Datele empirice au fost colectate prin intermediul a 28 de interviuri semi-structurate, observații neparticipative și studierea și analiza diferitelor documente oficiale ale organizațiilor.

Bailey, Benson și Bruner (2019) au folosit abordarea lui Schein pentru a evalua cultura organizațională a unei rețele de săli de fitness din Statele Unite ale Americii cu ajutorul unor focus grupuri desfășurate cu membri și instructori (N=17). Mills și Hoeber (2013) au analizat artefactele existente într-un club sportiv comunitar din Canada prin intermediul a 15 interviuri; cercetarea a pus accent pe importanța examinării semnificațiilor asociate artefactelor în organizațiile sportive. Cole și Martin (2018) au realizat interviuri semi-structurate cu antrenori și căpitani ai unei echipe de rugby (N=6) din Noua Zeelandă pentru a identifica elemente culturale care facilitează succesul / performanța, punând accent pe importanța fiecărui element al modelului lui Schein (artefacte, valori și credințe expuse, presupunții fundamentale). Pink, Saunders și Stynes (2015) au intervievat 15 jucători și membrii ai echipei tehnice (antrenori, manageri) ai unei echipe de fotbal din Australia, demonstrând legătura între artefacte, valori și presupunții de bază.

Referitor la domeniul educațional, Makumbe și Washaya (2022) au utilizat modelul lui Schein pentru a analiza legătura între cultură organizațională și inovație (similar cu ce au făcut Hoogan și Cote în 2014 în cazul societăților de avocatură) în cazul unei universități private din Zimbabwe; aceștia au operaționalizat cultura folosind un chestionar și au colectat date de la 250 de respondenți. Rezultatele cercetării au arătat că artefactele și valorile expuse erau conectate pozitiv cu inovarea, în timp de asumptiile de bază influențau negativ inovarea în universitate (Makumbe și Washaya, 2022). Pedraza-Alvarez *et al.* (2015) au utilizat interviuri semi-structurate și focus grupul (N=30) pentru a analiza cultura organizațională din trei organizații educaționale din Columbia și au observat că asumptiile de bază nu erau încă stabile. Singaram și Mayer (2022) au realizat 7 interviuri semi-structurate cu cadre didactice și personal administrativ dintr-o universitate din Africa de Sud pentru a evalua cultura organizațională; rezultatele au demonstrat modul în care cultura ambițioasă și competitivă a universității a contribuit la adoptarea pozitivă a tehnologiei și principiilor celei de a patra revoluții industriale. Pell și Amigud (2023) au folosit abordarea lui Schein pentru a analiza elemente deontologice și etice în comportamentul cadrelor didactice universitare, observând că la nivelul asumptiilor de bază o serie de măsurile inadecvate de integritate au avut tendința să se normalizeze.

Killett *et al.* (2016) au analizat cultura organizațională din 11 centre de îngrijire a persoanelor vârstnice din Anglia, Wales și Scoția, folosind tehnici multiple: observația, interviuri și analiză a documentelor. Autorii au observat astfel modul în care cultura organizațională evoluează și se transformă natural, organic, în concordanță cerințele activităților zilnice. Cirka și Messikomer (2012, p. 79) au realizat 45 de interviuri detaliate cu angajați din cinci centre/facilități de îngrijire pe parcursul a doi ani, observând că „lipse de aliniere între valorile

expuse public, artefactele materiale și asumptiile de bază poate crea un climat care favorizează apariția unor tensiuni etice”. Handberg și Werlauuff (2022) au realizat interviuri individuale (N=7), focus grupuri (N=10) și observații directe cu specialiști în domeniul recuperării și îngrijirii persoanelor cu probleme neuromusculare folosind modelul teoretic al lui Schein. Rezultatele cercetării au relevat importanța colaborării, precum și multiplele legături între elementele mai puțin vizibile ale culturii (valori și credințe) și comportamentele manifestate. Skar, Bruce și Sheets (2015) au realizat un review al literaturii de specialitate pentru a înțelege mai bine impactul culturii organizaționale din unitățile de primiri urgente asupra îngrijirii persoanelor vârstnice, folosind cele trei nivele propuse de Schein. Rezultatele analizei teoretice au arătat că, din punct de vedere cultural (al artefactelor, valorilor și credințelor expuse sau a asumptiilor de bază), unitățile de primire urgente nu facilitează îngrijirea persoanelor vârstnice, acestea fiind adaptate altor tipologii de cazuri.

În unul din puținele articole identificate cu referire la sectorul public, Quinn, Waheduzzaman și Djurkovic (2024) au analizat legătura între cultură organizațională și bullying în sectorul public; în acest sens, autorii au realizat interviuri cu 20 de persoane din 13 organizații publice din Australia. Cercetarea a identificat legături între fiecare din cele trei nivele ale culturii propuse de Schein (artefacte, valori și credințe expuse, asumptii de bază) și bullying organizațional. Ahmad, Karim și Jan (2017, p. 1) au analizat influența culturii organizaționale asupra performanței unor universități publice și private din Pakistan, observând că „cultura organizațională are un impact pozitiv puternic asupra performanței organizației”, în timp ce „în universitățile din sectorul public „artefactele” și în universitățile din sectorul privat „valorile și credințele expuse” au un impact mai mare asupra performanței organizației”.

3. Metodologie

3.1. Organizațiile analizate

Datele empirice folosite în această cercetare au fost colectate din două organizații publice din România, respectiv un centru județean al Agenției de Plăți și Intervenții pentru Agricultură (APIA de aici înainte sau Organizația A) și un Consiliul Județean (CJ de aici înainte sau organizația B). Cele două organizații sunt descrise în continuare, în conformitate cu situația acestora la momentul colectării datelor. Ambele organizații activează în regiunea Transilvania din România, dar în județe diferite.

Agenția de Plăți și Intervenții pentru Agricultură (APIA) funcționează în subordinea Ministerului Agriculturii și a Dezvoltării Rurale, fiind organizată conform Legii 1/2004 cu modificările și completările ulterioare. Instituția este alcătuită dintr-un aparat central, 42 de centre județene și 210 centre locale; datele au fost colectate în acest caz din cadrul unui centru județean din regiunea

Transilvania. APIA administrează sistemul de certificate de import-export și garanții pentru importul și exportul produselor agricole, elaborează și implementează procedurile privind aplicarea sistemului de intervenție pentru produsele agricole. De asemenea, prin intermediul APIA se acordă subvenții sub forma de plăți directe la hectar gestionate de Sistemul Integrat de Administrare și Control (IACS). Cererile de subvenție ale fermierilor sunt verificate aleator pentru a vedea dacă aceștia respectă condițiile de suprafață și calitatea a culturilor pentru a fi eligibili. Verificarea se realiza de către Biroului de Control pe teren în parteneriat cu firme private care contribuiau cu aparatură de măsurare prin teledetecție și personal calificat pentru aceasta.

Consiliul Județean (CJ) este o autoritate a administrației publice locale, constituită la nivel județean pentru coordonarea activității consiliilor locale comunale, orașenești și municipale, în vederea realizării serviciilor publice de interes județean. Consiliul intervine prin intermediul aparatului propriu de specialitate, a regiilor și societăților comerciale sau a instituțiilor publice subordonate, în toate domeniile în care prezintă competență. Subiectul cercetării efectuate în acest caz a fost aparatul propriu de specialitate al CJ; acesta este alcătuit dintr-un număr de 123 de funcționari publici și angajați contractuali și se ocupă de coordonarea activităților regiilor, instituțiilor și societăților subordonate, de menținerea relației cu cetățenii și de îndeplinirea sarcinilor trasate de aleșii locali.

3.2. Procesul de colectare a datelor calitative

Procesul de operaționalizare a culturii organizaționale și colectare a datelor a fost ghidat pe modelul celor trei nivele culturale propus de Schein. Pe baza acestui model am construit o grilă de observație semi-structurată (Anexa 1), cu itemi dedicați fiecărui nivel; informații adiționale au fost de asemenea notate în grilă și ulterior menționate în analiză, în măsura în care acestea au fost considerate relevante. Grila de observație (Anexa 1) include elemente referitoare la: (1) Artefacte (arhitectura clădirii, amenajarea interioară a birourilor, tehnologia utilizată, logoul instituției, vestimentația și limbajul manifestate față de cetățeni, elemente inedite.); (2) Credințe și valori expuse (referitoare la relația cu cetățenii sau între membrii organizației) și (3) Prezumpții de bază (referitoare la posibile valori fundamentale care ghidează comportamentul funcționarilor).

Metoda de colectare a datelor a fost observația semi-structurată, participativă, ascunsă (Șandor, 2005, pp. 42-44). Cercetătorul a observat diferitele tipuri de comportament și elementele culturii organizaționale ca angajat al uneia din firmele partenere centrului județean APIA (acesta a ocupat funcția de inspector de teren – operator echipamente de măsurători terestre, lucrând astfel în mod direct alături de funcționari publici), respectiv din perspectiva unui voluntar (sau intern) în cadrul CJ (activitatea fiind desfășurată în cadrul unui

birou având ca domeniu de activitate relații publice și dezvoltare locală).

Datele au fost colectate atât la sediul acestor organizații cât și pe teren, în situațiile în care observatorul a participat alături de funcționari publici la diverse activități desfășurate în cadrul comunităților (măsurători și evaluări ale parcelelor în cadrul centrului județean APIA sau anchete sociale / evenimente publice organizate în cadrul CJ). Observațiile efectuate au fost notate zilnic de către cercetător și interpretate imediat după colectarea datelor. Datele au fost colectate pe perioada a trei luni în fiecare organizație, în intervale de timp diferite.

Această abordare a colectării datelor prezintă importanță din mai multe considerente: permite analiza efectivă, directă și nemijlocită a culturii organizației prin participarea la activitățile desfășurate în cadrul diverselor compartimente și oferă informații neviciate, „din interiorul” instituției, informații care nu pot fi obținute prin mijloace cantitative. De asemenea, muncind „cot la cot” cu funcționarii publici din cadrul instituției s-a reușit crearea unei legături între cercetător și membrii instituției și obținerea unor informații „intime”, „din interior”, care nu sunt supuse în mod normal scrutinului public și care nu pot fi evidențiate prin cercetări cantitative.

Totodată, am respectat astfel și rigorile științifice ale cercetărilor sociale care recomandă utilizarea „unor cercetări calitative pentru a afla mai multe informații, astfel încât să ne putem rafina teoria, să emitem diferite ipoteze, să construim mai bine instrumentele de culegere a datelor” (Șandor, 2005, pp. 30-31), făcând referire la „participarea directă pentru a obține mai multe informații, fără a ne indica interesul în cercetare” și „observarea faptică a comunităților economico-sociale” (observarea elementelor acolo unde există și sub forma în care acestea există în timpul producerii lor)” (Jaba și Grama, 2004, p. 51).

Pe parcursul efectuării cercetării calitative (a observațiilor și a interviurilor informale) s-a urmărit păstrarea obiectivismului și a spiritului critic și analitic pentru a evita contaminarea sau distorsionarea informațiilor prelevate. Obiectivul principal al cercetării empirice a fost relevarea culturii și subculturilor organizaționale (elemente culturale dezvoltate de grupuri cu caracteristici și interese specifice din organizație; a se vedea Hințea, 2008, p. 142) existente în cadrul organizațiilor analizate și a unităților funcționale componente. Informațiile principale referitoare la metodologia cercetării sunt menționate în Tabelul 2.

Organizațiile au fost anonimizate și din cercetare a fost eliminat orice potențial indiciu de identificare pentru a nu genera efecte negative în rândul acestora sau a comunităților din care fac parte. Anonimizarea răspunsurilor și a organizațiilor folosite pentru colectarea datelor este o practică standard în științele sociale, mai ales referitor la subiecte sensibile, precum cultura organizațională (Quinn, Waheduzzaman și Djurkovic, 2024; Curado *et al.*, 2023; Hogan și Coote, 2014).

Tabelul 2: Procesul de colectare a datelor

	Studiu de caz I (organizația A)	Studiu de caz II (organizația B)
Organizația	Centru județean al Agenției de Plăți și Intervenție pentru Agricultură	Consiliu Județean
Nivelul administrativ	Județean	Județean
Regiunea geografică	Transilvania, România	Transilvania, România
Colectarea datelor	Observație directă, participativă, ascunsă	Observație directă, participativă, ascunsă
Instrument	Grilă de observare (Anexa 1)	Grilă de observare (Anexa 1)
Durata observație	3 luni	3 luni

Sursa: Elaborat de autor

4. Cultura organizațională în cadrul centrului județean APIA

4.1. Artefacte

Pentru primul nivel (al artefactelor) s-a realizat o analiză preliminară în perioada anterioară desfășurării activităților în organizație (realizării observației directe), înainte de includerea cercetătorului ca membru al acesteia. În acest stadiu, din analiza elementelor vizibile mediului extern (a sediului și a site-ului) s-au observat următoarele elemente specifice culturii organizaționale:

- Clădirea în care organizația A își desfășura activitățile era veche (construită în perioada comunistă – înainte de 1989) și nu se diferenția de restul clădirilor din zonă decât prin dimensiunea puțin mai mare. Clădirea împărțea curtea cu o fermă de animale, fapt ce știrbea din autoritatea și stima membrilor, limitând oarecum autoritatea și formalismul APIA. Este foarte probabil ca acest fapt să creeze stări de disconfort pentru membri, situații conflictuale și să reducă respectul lor pentru instituție sau activitatea desfășurată.

- Amenajarea interioară a spațiului nu prezenta nimic deosebit dar se crea o impresie de formalism prin culoarea albă a pereților și a ușilor.

- Biroul de Control și Măsurători Terestre își desfășura activitatea într-o singură cameră de aproximativ 50 de metri pătrați, fapt ce crea o anumită senzație de comunitate și apropiere interumană între angajați.

- Calculatoarele moderne utilizate contrastau puternic cu mobilierul învechit și stricat, iar numărul membrilor îl depășea cu mult pe acela al scaunelor și birourilor individuale. Se crea astfel o stare de disconfort, conflicte interne și o diferențiere între membrii mai „seniori” (care aveau acces la resurse – birou și

calculatori) și cei „tineri” (cărora le era limitat accesul).

- Vestimentația și limbajul nu se diferențiau cu nimic față de cele obișnuite (nu existau uniforme și se foloseau foarte puțini termeni specifici), dar se respectau normele bunului simț în vestimentație și comunicare. Se păstra astfel identitatea și individualitatea fiecărui membru. Cu toate acestea, apărea din perspectiva vestimentației o diferență între funcționarii publici (mai formal îmbrăcați) și contractori (îmbrăcați *casual* sau sportiv), fapt ce crea două grupuri distincte, unul ce denota formalism, închistare și celălalt mai deschis, informal.

- Nivelul tehnologic: tehnologia folosită era destul de avansată, calculatoarele performante, accesul la internet, echipamentele de măsurat (aparate GPS tip Garmin), xeroxurile, imprimantele și automobilele noi creau senzația de inovație, profesionalism și modernitate. De asemenea, părea că instituția pune accent pe toate aceste elemente și pe facilitarea comunicării.

4.2. Credințe și valori expuse

Analiza celui de-al doilea nivel (al valorilor expuse) a început la scurt timp după integrarea cercetătorului în mediul instituției ca inspector măsurători terestre, angajat cu contract individual de muncă al uneia din firmele partenere APIA. Activitatea s-a desfășurat atât la sediul instituției, cât și în cadrul activităților de teren (măsurători și verificări în comunele județului).

În cadrul observațiilor realizate s-a constatat o diferență între valorile dorite (promovate de lider prin mituri, eroi și povestiri) și cele reale (care reies din atitudine și comportamentele membrilor).

Un prim astfel de mit, propunea ca valori pentru membri organizației implicarea, devotamentul, inițiativa proprie, economie în cheltuirea resurselor, comunicare, libertate decizională și spirit de sacrificiu pentru atingerea scopurilor organizației. Conform mitului „*O anumită echipă a trebuit să facă verificări într-o zonă montană (în județul vecin) și a pornit din localitate spre acesta la ora 5 dimineața. Ajunși la locația respectivă, aceștia, în ciuda strădaniilor lor, nu au terminat de verificat anumite parcele deși se apropia seara. Membrii echipei au decis de comun acord, pentru a nu consuma benzină și a risipi timp cu un nou drum, să petreacă noaptea la o stână din apropiere iar a doua zi dimineața să reia măsurătorile*”.

Un alt mit promova eficiența, profesionalismul, competiția internă, spiritul de abnegație și libera inițiativă. „*O echipă a reușit, timp de patru săptămâni consecutive, să rezolve de două ori mai multe dosare, adică să facă dublul verificărilor pe care le realiza orice altă echipă. Ei au reușit aceasta pornind în fiecare dimineață mai devreme decât celelalte și întorcându-se seara mult după acestea*”.

Poveștile prezentau un oarecare grad de credibilitate dar și ele promovau valori care erau străine membrilor organizației. Astfel „șeful biroului dar și alți

membrii de văză ai acestuia duceau săptămânal autovehiculele la o spălătorie auto profesionistă, pe banii lor proprii, pentru a le păstra în stare perfectă cât mai mult timp”.

Eroi organizației sunt oricare din actorii acestor trei povestiri/mituri, ei reprezentând un ideal a ceea ce ar trebui să fie fiecare membru al biroului, un exemplu de succes și ceea ce se așteaptă de la fiecare individ.

Toate aceste valori sunt admirabile, dar am constatat că reprezintă doar un ideal de dezirabilitate¹, comportamentele și atitudinile membrilor denotând cu totul și cu totul alte crezuri, valori, așteptări și priorități.

Majoritatea membrilor ajungeau la locul de muncă după ora 8.30 dimineața, și se reîntorceau acasă cu mult înainte de ora 17 (nerespectând orarul de funcționare al biroului). De multe ori se abuza de resursele instituției, automobilele de serviciu fiind folosite în interes personal (pentru a vizita rudele, pentru transportul unor obiecte), atât în timpul liber cât și în exercițiul serviciului (anumite probleme personale se rezolvau în timpul serviciului).

Devotamentul total față de instituție, era înlocuit cu propriul interes. Chiar dacă membrii trebuiau să fie în exercițiul funcției timp de 6 zile pe săptămână, aceștia eludau vigilența liderului, obținându-și una sau două zile libere săptămânal. Un mod de a realiza acest lucru era prin rezolvarea în anumite zile a unui număr de cazuri mai mare decât cel obișnuit, cazuri pe care apoi le predau/raportau pentru zilele în care nu se muncea.

Dar probleme apăreau și la celălalt pol, al conducerii. Deși se promovau valori cum ar fi egalitatea în drepturi și obligații ale membrilor, anumite persoane erau avantajate prin natura dosarelor pe care le primeau (parcele puține, terenuri de câmpie la care se putea ajunge cu autovehiculul) sau dezavantajate (dosare complexe, număr mare de parcele, zone montane). De asemenea se crea o discriminare între personalul APIA și contractori în ceea ce privește deciziile și obligațiile corespondente, în favoarea celor dintâi.

Comunicarea permanentă între lider și membri nu reprezenta decât o formă prin care acesta încerca să îi controleze. Libera inițiativă era înlocuită cu atotputernicia și inefabilitatea liderului care își impunea punctul de vedere referitor la toate problemele întâlnite în teren. Eficiența și a profesionalismul nu erau recompensate prin drepturi sau instrumente financiare (sporuri) ci prin mai multe atribuții (noi dosare, noi sarcini sau sarcini mai complexe), lucru care reducea motivația angajaților și descuraja implicarea acestora.

Diferitele tabieturi și tradiții (servirea cafelei în fiecare dimineață) nu duceau la coeziunea grupului ci mai degrabă la crearea unor subgrupuri și subculturi. Am reușit identificarea a trei astfel de subgrupuri: funcționarii seniori ai APIA (se bucurau de anumite drepturi, aveau funcții importante), funcționarii juniori (de obicei cei tineri, care nu aveau mai mult de 5 ani vechime) și

¹ Ceea ce ar trebui să fie, ceea ce se dorește să fie, o situație ideală.

personalul contractual (angajați ai unor firme private, experți tehnici, care colaborau cu organizația A), fiecare cu propriile caracteristici culturale.

4.3. Presumpții de bază

Analiza ultimului nivel (al valorilor fundamentale), dată fiind complexitatea și subtilitatea acestuia, s-a putut efectua la finalul perioadei de observare a grupului și a valorilor sale culturale. S-a reușit identificarea unor valori sau presupuneri cum ar fi:

- „*Șeful are întotdeauna dreptate*” sau „*Șeful știe cel mai bine*”, deoarece acesta poartă răspundere pentru faptele tuturor subordonaților;

- „*Respectarea reglementărilor, a normelor și aplicarea soluțiilor prestabilite*”: în acest mod funcționarul evită situațiile problematice pentru el, care ar putea isca conflicte cu nivelele superioare și ar putea reduce stabilitatea poziției sale în sistem;

- „*Evoluția continuă a realității, stării de fapt și a indivizilor*” / „*Ineficiența sistemului*”: părerea majorității membrilor era că instituția urma să fie reformată (atât la nivel de leadership cât și la nivel de proceduri, procese și reglementări). Unul din funcționari chiar a făcut următoarea afirmație cu mai multe ocazii: „*Ar trebui să dea o bombă peste toată APIA asta și să o facă din nou de la fundație*”;

- „*Orientare spre cetățean, ajutor reciproc*”: este o valoare aflată în proces de fundamentare, din necesitate. Cetățenii (proprietarii exploatațiilor agricole) erau persoanele care puteau identifica cel mai bine poziția parcelelor, a locurilor unde echipele trebuiau să se deplaseze, de aceea erau tratați ca și parteneri, ca și egali ai membrilor echipei. De cele mai multe ori inspectorii se implicau în rezolvarea anumitor probleme care nu erau neapărat în responsabilitatea lor sau ofereau sfaturi sau indici referitoare la rezolvarea altor probleme administrative;

- „*Natura umană este una pozitivă spre deosebire de relațiile și structurile formale*”. Se considera că persoanele (cetățenii) erau bine intenționate în momentul în care depuneau cereri sau declarații, dar reglementările excesive, procesele tehnologice sau deficiențele de educație îi determinau să greșească în redactarea dosarelor (cererilor de subvenție);

5. Cultura organizațională la consiliul județean (Organizația B)

5.1. Artefacte

Pentru primul nivel s-a realizat o analiză preliminară în perioada de început a cercetării, înaintea includerii cercetătorului în organizație și a începerii activității în cadrul acesteia ca voluntar.

5.1.1 Arhitectura clădirii

La momentul desfășurării observației, consiliul județean avea sediul într-o clădire veche, de la începutul secolului 20, situată în mijlocul orașului; clădirea

era impozantă și inspira ideea de continuitate temporală sau stabilitate, dar și pe cea de formalism sau autoritate, era caracterizată de un specific aparte și iese în evidență atunci când este comparată cu clădirile din imediata apropiere. Clădirea CJ pare a fi o sursă a autorității instituției și un mod de transmitere a acesteia tuturor cetățenilor care se află în apropierea ei.

Intrarea în instituție (ușa principală din sticlă și metal, cu gratii) transmite două mesaje contradictorii: primul este acela de transparență și orientare spre cetățean (întrucât mare parte a acesteia este din sticlă), dar cel de-al doilea este opus, implicând rigiditate și separație (restul uși este format din fier, asemenea porții unui buncăr sau a ușii unui seif). Presupunem că aceasta are un dublu simbolism: le conferă funcționarilor sentimentul de protejare și segregare față de mediul extern, dar și posibilitatea de a supraveghea ce se întâmplă în jur.

Partea din spate și laterală „ferită de ochii lumii”, dar și „curtea interioară” prezintă un element de „modernism”: o serie de aparate de aer condiționat, poziționate strategic în dreptul anumitor ferestre). Acest lucru poate cauza sentimente de frustrare în cadrul instituției (dacă doar anumiți funcționari se bucură de aer condiționat); cetățeanul de rând poate căpăta impresia că organizația vrea doar să păstreze aparențele: „nu au montat instalații de aer condiționat peste tot, pentru că erau inestetice” (discuție între doi cetățeni care tocmai intrau în instituție).

5.1.2. Amenajarea interioară a spațiului

Arhitectura internă a clădirii este destul de complicată, iar prezența a două instituții publice (CC și Instituția Prefectului) în același spațiu poate crea anumite dificultăți pentru cetățeni. La nivelul parterului cele două instituții împart fiecare câte o aripă a clădirii: consiliul județean are o serie de birouri pe partea stângă, iar Instituția Prefectului pe cea dreaptă. La nivelele superioare însă, birourile celor două instituții sunt amalgamate, iar o tăbliță cu denumirea unui compartiment sau serviciu și numele unor funcționari publici nu ghidează mereu cetățenii spre locul unde vor să ajungă. De asemenea, majoritatea birourilor au uși închise din lemn masiv sau din material termopan, izolând membrii de mediul extern, de ceilalți funcționari sau de cetățeni care sunt forțați astfel să „bată la ușa instituțiilor publice”.

Prin arhitectura complicată a clădirii, ușile mereu închise ale birourilor și atmosfera generală de liniște și solemnitate se creează impresia unei instituții birocratice, închise mediului exterior. Deși există anumite birouri care au încorporate în ușă și elemente care induc ideea de transparență (geamuri de sticlă), acestea reprezintă doar o mică excepție și nu alternează imaginea de ansamblu. Putem presupune că în cadrul acestora s-au dezvoltat subculturi organizaționale diferite de cele ale organizației, mult mai orientate spre cetățeni sau care vor să lase impresia transparenței și a deschiderii.

Organizarea efectivă a spațiului de muncă denotă de asemenea ideea de

transparență și deschidere față de cetățean prin ușa din lemn și sticlă transparentă. Birourile propriu-zise ale funcționarilor sunt așezate pe două rânduri, sub forma literei L, lăsând un spațiu liber în dreptul ușii, probabil pentru a facilita astfel discuțiile cu cetățenii. Birourile funcționarilor sunt asemănătoare, singura diferență provenind din faptul că scaunul șefului de serviciu este cu aproximativ 20-30 de centimetrii mai înalt decât celelalte, întărind astfel diferența de statut. Considerăm că este important să amintim și faptul că biroul șefului de serviciu este mai retras decât celelalte; el are astfel posibilitatea de a-și supraveghea subalternii, dar este și ferit în același timp de contactul direct cu cetățenii – putem presupune, pornind de la aceste elemente un grad relativ ridicat al distanței față de putere. O altă primă impresie care poate fi înșușită cu ușurință de cetățeni este aceea că amenajarea biroului ar facilita munca în echipă și colaborarea.

5.1.3. Vestimentația și limbajul folosit

Vestimentația adoptată în mod frecvent de funcționarii consiliului județean este una formală, chiar dacă nu există uniforme sau alte articole specifice (cum ar fi uniforme polițiștilor, ale pompierilor sau halatele medicilor) pe care funcționarii să le aibă în comun și să îi ajute să se diferențieze de mediul extern. Stilul de îmbrăcăminte adoptat și limbajul folosit permiteau indivizilor să se definească în cadrul colectivului și să creeze impresia de egalitate.

5.1.4. Nivelul tehnologic

Nu considerăm că nivelul tehnologiei (hardware și software) utilizate în cadrul CJ ar putea să afecteze subcultura organizațională a serviciilor ori pe cea a instituției într-o manieră determinantă. Totuși, calitatea și fiabilitatea acestora lăsau uneori de dorit, defectându-se sau funcționând în afara parametrilor normali. Deși se creează impresia de funcționalitate și avans tehnologic, aceste mijloace pot fi caracterizate mai degrabă prin vârsta înaintată și performanțe scăzute decât prin eficiența care ar facilita atingerea obiectivelor de către instituție.

5.2. Valori expuse

5.2.1. Mituri, povești și povestiri referitoare la activitățile ieșite din comun desfășurate

Reprezentanți ai serviciului Salvamont (serviciu subordonat Consiliului Județean) au participat, suportând personal toate cheltuielile (transport, echipament, cazare) la un concurs internațional desfășurat în Polonia. Prin aceasta, se considera că angajații Salvamont au stabilit noi contacte și posibilități de cooperare în domeniul salvărilor montane și au făcut față într-un mediu extrem de competitiv (concurând alături de persoane care au escaladat Muntele Everest sau Kilimanjaro), dând astfel dovadă de profesionalism și pregătire excepțională. O asemenea povestire promovează valori cu ar fi cooperarea internațională, profesionalismul și dăruirea angajaților CJ.

5.2.2. Mituri, povești și povestiri referitoare la atitudinea anumitor funcționari publici față de funcțiile pe care le ocupă sau atitudini eroice

Se vehiculează în interiorul instituției zvonuri referitoare la situația unor funcționari publici care, deși au împlinit vârsta necesară pensionării și au vechimea necesară în câmpul muncii, aleg să rămână în funcție și să continue să activeze în cadrul instituției publice. Motivele pentru aceasta nu sunt doar cele economice (deși pensia pe care aceștia ar urma să o primească ar fi mai mică decât salariul, ea ar fi totuși „satisfăcătoare”), ci și influența, statutul și puterea pe care aceștia le dețin în exercitarea funcției publice.

O subcategorie specifică se referă la situația unor birouri și compartimente care deși sunt subfinanțate și duc lipsă de personal, reușesc să îndeplinească sarcinile și atribuțiile care le sunt încredințate; Arhiva reprezintă un asemenea caz din aparatul consiliului județean. Deși serviciul de arhivare este format doar din doi funcționari publici, numai unul din ei desfășoară activități propriu-zise de arhivare. Acesta are pregătire în domeniul economic (în contabilitate mai exact) și reușește să ducă la bun sfârșit toate sarcinile, chiar dacă acest lucru presupunea munca peste program. Pe lângă faptul că activitatea sa este desconsiderată și lipsită de atenția cuvenită din partea nivelelor ierarhice superioare, funcționarul este confruntat cu o nouă problemă: spațiul în care își desfășoară momentan activitatea aparține Primăriei Municipiului și aceasta a început demersurile pentru a fi repusă în drepturi. Povestirea comportă și o viziune „fatalistă” asupra activității aceluia funcționar: tocmai a terminat de catalogat și aranjat întregul stoc de documente pe care îl are în grijă în funcție de mai multe criterii (natura documentului, anul emiterii, emitentul acestuia, starea de degradare, etc.) și în curând acestea vor trebui mutate din nou, fără a ști exact unde, dar e clar că va trebui să reia tot procesul de catalogare / arhivare (Mitul lui Sisif). Incertitudinea provine și din faptul că încă nu a fost identificat un nou spațiu pentru depozitarea acestora, iar transportarea lor ar putea să le deterioreze iremediabil (mai ales ținând cont de faptul că unele din aceste acte oficiale au aproape 100 de ani).

„Omul orchestră” este considerat a fi, cel puțin în cadrul biroului, expertul județean pe problemele romilor care acționează în vederea integrării acestora în societate. Polivalența și aptitudinile acestuia sunt absolut necesare, având în vedere numărul mare al atribuțiilor și domeniile variate în care acesta activează: organizează cursuri acreditate de formare profesională și activități culturale (parade, concerte, expoziții, etc.) pentru a sensibiliza populația majoritară în legătură cu „problema romilor sau problemele țigănești” și pentru a face cunoscută cultura tradițională a acestora, oferă ajutor și suport romilor pentru a-și găsi locuri de muncă, distribuie ajutoare umanitare provenite de la ONG-uri/donatori privați, aplică pentru proiecte cu finanțare europeană pe care le și implementează, etc. De asemenea, funcționarul în cauză colaborează cu ONG-uri, grupuri de studenți și grupuri de inițiativă locală, primării și consilii locale.

Acest „erou” este apreciat pentru ceea ce a realizat și pentru ceea ce realizează pentru comunitatea romilor prin propriile sale puteri, acționând de multe ori fără un sprijin direct din partea colegilor.

5.2.3. Mituri, povești și povestiri referitoare la comportamentul în situații neașteptate (de criză)

Dacă rezultatele anumitor activități care sunt considerate importante de către colectiv/superiorul ierarhic nu au fost îndeplinite în timp util, sunt aplicate normele legale care prevăd diferite penalități sau sancțiuni, fără a fi analizate condițiile care stau la baza acestui rezultat nefericit. În schimb, se consideră că funcționarii au datoria de a-și continua activitatea, chiar și în afara programului, până în momentul în care obiectivele sunt atinse, fără a fi răsplătiți financiar pentru aceasta.

Eficiența unor funcționari sau a unor compartimente este de multe ori pusă la încercare de către demnitarii locali în momentul în care aceștia din urmă decid completarea ordinii de zi a ședințelor consiliului județean sau necesitatea unei ședințe extraordinare ori de îndată, iar aparatul de specialitate este pus în situația de a redacta diferite rapoarte, referate ori alte acte, contra cronometru. Totuși, de fiecare dată, indiferent de cerințele pe care demnitarii le emiteau și de complexitatea acestora, aparatul de specialitate a reușit să îndeplinească toate sarcinile și atribuțiile care îi revin.

5.2.4. Comportamente manifestate în contact cu cetățenii în general

Primul aspect observat de cercetător a fost adaptabilitatea limbajului și a comportamentului funcționarilor publici la cel al cetățeanului. Al doilea aspect important care ține tot de limbaj, a fost tonalitatea calmă, familiaritatea și amicitia cu care erau abordați cetățenii aparținând oricărei clase sociale sau grup etnic. În legătură cu limbajul utilizat, considerăm a fi importantă și evitarea/lipsa termenilor de specialitate sau a jargonului în discuțiile cu cetățenii, dar și între discuțiile dintre funcționari. Credem că prin aceasta se încearcă stabilirea unui climat de încredere reciprocă și impresia de egalitate între cetățeni și funcționari publici, respectând în același timp principiile transparenței.

În cazul în care rezolvarea cerințelor/problemelor de moment ale cetățeanului necesita un interval mai lung de timp (pentru a se consulta registre, contacta alte departamente sau servicii, etc.), cetățeanul era îndemnat să ocupe un scaun din cele destinate acestui scop în cadrul biroului pentru „a nu aștepta în picioare”. Pe parcursul acestor așteptări, funcționari publici încercau să destindă atmosfera și să evite instalarea unor sentimente de disconfort sau anxietate, fie angajându-se în discuții banale cu cetățenii (despre vreme de cele mai multe ori), fie încercând să își reamintească problema exactă a cetățeanului și să afle mai multe detalii. La finalul oricărei întrevederi între funcționari publici și cetățeni, aceștia din urmă erau îndemnați să revină personal la instituție/birou sau să contacteze telefonic, prin mail ori prin fax instituția, pentru a afla în ce stadiu al

rezolvării se află problema lor sau dacă e nevoie de orice altă informație. Cetățeanul era de asemenea asigurat că: „*Consiliul județean își dă toată silința pentru a rezolva problema semnalată!*”.

Un alt aspect observat încă de la începutul cercetării și confirmat de mai multe ori pe parcursul acesteia face referire la conferirea cetățenilor unui sentiment de justete a cererilor¹ lor și de rezolvare favorabilă a acestora, chiar dacă era evident că răspunsul primit din partea instituției, în temeiul legii, va fi unul negativ. Credem că, deși intențiile erau bune (pentru că astfel se crea un climat favorabil comunicării și se dezamorsau situații tensionate), efectul final al unui asemenea comportament este unul nedorit și negativ, dăunător pentru imaginea de ansamblu a instituției. Din moment ce cetățenii erau „induși” în eroare în legătură cu legalitatea și legitimitatea pretențiilor acestora credem că ei își creau anumite așteptări în legătură cu răspunsul pe care urmau să îl primească. În continuare, putem presupune că în momentul în care cetățenii primeau răspunsul negativ își creau o părere defavorabilă despre instituție („*de ce nu s-a rezolvat cererea din moment ce am fost asigurați că totul va fi bine?*”) și despre funcționarea acesteia. Nu excludem posibilitatea ca aceștia să împărtășească această părere și altor persoane ori să ceară socoteală pentru acest răspuns și diferența dintre comportament și acțiune (deși comportamentul a fost ireproșabil, problema cetățenilor a rămas nerezolvată). De asemenea, în momentul în care cetățenii care au trecut prin acest proces vor reapela la instituție este probabil ca ei să manifeste alt comportament: neîncredere, scepticism, revoltă sau chiar agresivitate, adâncind astfel problemele de comunicare între administrație și cetățeni.

5.2.5. *Comportamente manifestate în contact cu anumite persoane defavorizate / situații speciale*

În urma observațiilor efectuate în cadrul organizației am identificat o oarecare dualitate în tratamentul cetățenilor, dualitate care va fi tratată prin prezentarea a două cazuri.

Într-un prim caz, funcționarii publici au fost „confrunțați” cu o persoană cu dizabilități psihice care a mai apelat, în repetate rânduri, la acest serviciu, pentru probleme mai mult sau mai puțin reale. Unul din funcționarii publici din birou a observat apropierea acesteia și le-a atras atenția celorlalți în legătură cu ceea ce se va întâmpla. După ce cetățeanul a intrat în birou, funcționarul public a început să îl chestioneze în legătură cu problema pe care o avea, în timp ce ceilalți funcționari ascultau discuția, reținându-se cu greu de la a zâmbi. Deși chestionarea persoanei în cauză făcea parte din atribuțiile firești ale funcționarilor, iar faptul că toți își îndreptau atenția asupra problemei și a discuției în desfășurare poate fi considerat un semn de implicarea în soluționarea

¹ Prin cereri înțelegem orice adresa formulată spre instituția publică: plângeri, petiții, reclamații, cereri pentru informații de interes public, etc.

problemei, atenționarea emisă de funcționar și insistența cu care urmărirea continuarea discuției păreau a denigra cetățeanul în fața membrilor colectivului, chiar dacă nici una din părți nu conștientiza acest lucru. Mai mult, persoana în cauză a fost făcută să creadă că are dreptate sau că cererile sale au un temei, chiar dacă acest lucru nu era adevărat. Ulterior, toți funcționarii publici și-au manifestat verbal admirația (într-un mod perceput de observator ca fiind sincer) față de limbajul folosit de acel cetățean, afirmând că: „*se vede că a fost persoană importantă la viața sa uite numai cum vorbește*”.

În alt caz, două persoane cu dizabilități fizice s-au adresat organizației pentru a cere întrebări și explicații despre posibilitatea de a primi teren, în calitate de tineri căsătoriți, pentru a începe o mică fermă. Acestora li s-a explicat că pentru aceasta nu trebuie să se adreseze Consiliului Județean pentru că acesta nu are atribuții în acel domeniu și că cei doi ar trebui să ceară informații de la primăria localității unde domiciliază. În acest caz tratamentul și limbajul folosit au fost admirabile, fundamental opuse față de cele din situația anterioară.

5.2.6. Comportamente manifestate în relația cu al membri ai instituției

În relație cu colegii de birou se foloseau în general canale informale de comunicare, limbaj amical și tonul familiar, cordial. Formula de adresare utilizată cel mai des consta în folosirea prenumelui, indiferent de vârsta interlocutorilor sau poziția acestora în cadrul ierarhiei formale. Aceleași relații și formule de adresare erau folosite și între membrii biroului și alți funcționari aflați la același nivel ierarhic, ori la nivelul ierarhic imediat următor. În perioadă efectuării acestei cercetări nu au fost descoperite conflicte sau neînțelegeri care să afecteze funcționarea organizației sau relația acestuia cu alte instituții.

5.2.7. Comportamente manifestate în relația cu persoane aflate în cadrul instituției pentru stagii de practică

Pe durata efectuării acestei cercetări, în cadrul Organizației B au efectuat stagii de practică aproximativ 40 de studenți ai Universității Babeș-Bolyai, iar 10 studenți din cadrul aceleiași universități s-au aflat în stagii de intership (voluntariat). S-a observat o diferență în comportamentul membrilor consiliului județean față de cele două categorii de studenți în ceea ce privește atribuțiile care le erau însărcinate și gradul de integrare a acestora în cadrul colectivului de lucru.

Studenții aflați în practică erau implicați mai puțin în activitatea serviciului și erau adesea văzuți mai degrabă ca o povară, decât ca o resursă. De cele mai multe ori aceștia erau trimiși la diferite conferințe sau prezentări susținute de funcționari publici din cadrul consiliului județean ori a serviciilor subordonate (ex: Direcția Generală de Protecția Copilului și Asistență Socială) sau erau însărcinați cu activități simple și repetitive precum numerotarea filelor unor registre/dosare ori lecturarea unor materiale (hotărâri, regulamente, legi, etc.). Activitatea acestora în cadrul instituției se desfășura în afara birourilor instituției, în sălile de conferință libere, fiind oarecum izolați de fluxul principal de muncă.

Internii (sau persoanele aflate în stagii de voluntariat) erau mult mai implicați în activitățile și funcționarea instituției. Activitățile desfășurate de aceștia erau mult mai diverse și nu de puține ori esențiale pentru activitatea biroului: înregistrarea unor cereri în diferite registre (Intrare/Ieșire, al informațiilor de interes public, etc.), redactarea răspunsurilor la cererile primite sau înaintarea acestora spre a fi soluționate, pregătirea unor comunicate de presă și discursuri oficiale, efectuarea unor traduceri, participarea la anumite activități de teren desfășurate de membrii biroului, etc. În momentul în care internii au fost implicați în activitatea altor servicii sau direcții, aceștia au fost folosiți ca o adevărată „resursă”, contribuind la buna desfășurare a activității și facilitând munca funcționarilor. Un asemenea exemplu este mutarea acestora în cadrul Direcției de Administrare Publică și Juridică după ședințele consiliului județean pentru a face transcrierile înregistrărilor audio ale ședințelor, pentru a face diferite consemnări în registrele deținute de această direcție, ori pentru pregătirea unor comunicări spre alte instituții publice ori spre persoanele fizice direct interesate.

Considerăm că această diferențiere a fost realizată din motive ce țin de încredere: urmând să desfășoare activități în cadrul organizației pe o perioadă de aproximativ 3 luni și desfășurând principalele activități în interiorul biroului, internii au putut fi cunoscuți mai bine de funcționari, cărora le-au dobândit încrederea. Odată stabilită încrederea între cele două părți, internii au fost implicați într-un grad mai ridicat în activitățile de zi cu zi ale instituției, dobândind astfel un set de cunoștințe, obligații și recompense (cum ar fi cunoașterea mai amănunțită a modului de funcționare a instituției și a procedurilor sau obținerea accesului la anumite informații interne). Pe de altă parte, persoanele aflate în stagii de practică de două săptămâni nu au reușit să dobândească încrederea funcționarilor, fiind astfel mai puțin integrați în activitățile de bază ale organizației.

5.3. *Prezumții de bază*

Prezumțiile de bază identificate din comportamentul și discuțiile membrilor (derivă atât din produse ale limbajului, cât și din manifestări ale valorilor și credințelor sau din comportamentele observate) pot fi înscrise în arealul a șapte dimensiuni culturale:

- **Timpul monochronic:** „*Fiecare activitate trebuie realizată la timpul ei*” se bazează pe ordonarea în timp a tuturor activităților, pe alcătuirea unor planuri și planificări pe timp scurt, mediu și lung (strategia) și pe abordarea sistematică a problemelor (se soluționează doar o problemă într-un anumit interval de timp, toată atenția fiind concentrată asupra acesteia).

- **Colectivism:** „*Colectivul este mai important decât individul*” sau „*Sacrificarea intereselor individuale pentru cele ale instituției e lăudabilă și*

răsplătită”. Funcționarii depuneau eforturi considerabile pentru îndeplinirea sarcinilor și pentru a preveni orice amenințare sau efect negativ asupra organizației, chiar dacă acest lucru însemna să lucreze peste program ori pro-activ (depășind responsabilitățile și atribuțiile pe care le dețineau).

- Câștigarea statutului: „*Individul este suma faptelor sale*” – „*șansele de a avansa sunt egale și depind de profesionalism*”. Șefii unor servicii erau mai tineri decât o parte din funcționarii pe care îi conduceau, dar mai bine pregătiți (se considera că au fost numiți pe criterii de merit). „Poveștile de succes” sau „miturile” oscilau în jurul unor asemenea indivizii care au ajuns în poziții importante datorită acțiunilor și capacităților de care dispuneau, nu din criterii subiective.

- Distanță mare față de putere: „*Șeful are întotdeauna dreptate*” sau „*șeful știe cel mai bine*” - întrucât acesta a ajuns în aceea poziție printr-o serie de avansări succesive care i-au testat calitățile, este mai bine pregătit profesional și deține toate pârghiile (conectare politică, drept de sancționare, etc).

- Masculinitate - „*Competiția între funcționari poate crește performanțele organizației*”. Majoritatea valorilor promovate în cadrul organizației erau specifice culturilor masculine; se pune accent pe competitivitatea, iar succesul e adjudecat în funcție de realizări materiale sau promovare pe scara ierarhică (confirmară ideea de câștigare a statutului pe merit).

- Orientare pe termen lung: această dimensiune este propusă ca rezultat al observării importanței acordate planificării, a comportamentelor care implicau economisirea resurselor (reutilizarea colilor de hârtie degradate ca și ciorne, economisirea energiei electrice, etc.) și a diferitelor strategii și planuri care presupuneau atingerea unor obiective pe termen lung ori pregătirea timpurie a unor activități viitoare.

- Evitarea incertitudinii: „*Regulile și regulamentele trebuie respectate cu orice preț*” (chiar dacă acestea îngreunează activitatea instituției și întârzie soluționarea problemelor). Anunțarea unor schimbări în cadrul organizației (regulamente, structură, atribuții ale personalului) erau urmate de scepticism și neîncredere din partea funcționarilor. Reglementările formale erau destul de stufoase și încercau să cuprindă absolut toate aspectele organizaționale, iar devierea de la acestea era sancționată. Amintim aici și faptul că unul din cele mai importante avantaje (poate chiar cel mai important) al funcției publice este stabilitatea pe post, siguranța locului de muncă și capacitatea de a face previziuni pentru viitor.

6. Concluzii

Cultura organizațională este deosebit de complexă, parțial invizibilă și de aceea, foarte greu de observat și analizat. Importanța studierii conceptului și actualitatea temei derivă din funcțiile culturii organizaționale: ajută la integrarea

membrilor în organizații, direcționează membrii și grupurile în vederea realizării obiectivelor, realizează protecția acestora față de amenințările mediului extern, păstrează și transmite valorilor și tradițiilor organizației. Cu alte cuvinte, cultura reprezintă motorul intern sau partea de software (relații interumane informale, valori, motivații, atitudini) care alături de hardware (tehnologia folosită, resursele financiare, etc.) alcătuiește totul unitar denumit organizație. Cultura organizațională poate reprezenta o resursă importantă pentru sectorul public, mai ales dacă avem în vedere limitările bugetare (Moldovan, 2023) sau efectele pandemiei (Moldovan, Macarie și Barnes, 2024) asupra administrației.

Scopul acestei cercetări nu este de a judeca anumite fapte, valori sau comportamente ori de a blama elementele culturale existente și adoptate de membrii organizațiilor analizate. Obiectivul final este unul pur științific, de a prezenta exemple ale culturii organizaționale, de a identifica în mod practic elementele culturii organizaționale și de a prezenta modul în care cultura organizațională poate fi conceptualizată și analizată din perspectivă calitativă, complementar abordărilor cantitative.

Liderii instituțiilor publice ar trebui să realizeze astfel de demersuri analitice pentru a cunoaște mai bine subordonații pe care îi conduc, așteptările, crezurile, valorile și nevoile acestora. Doar cunoscând temeinic cultura organizațională, conducătorii instituțiilor pot acționa în vederea creșterii eficienței organizațiilor prin reforme tehnologice, de management și mai ales culturale.

Referințe bibliografice:

1. Ahmad, A., Karim, N. și Jan, F.A., „Organization Culture and Its Impact on Performance: A Comparative Study of Public and Private Sector Universities”, 2017, *Journal of Organizational Behavior Research*, vol. 2, nr. 1, pp. 1-15.
2. Andrianu, A.B., „Resilient Organizational Culture: Cluj-Napoca Case Study”, 2020, *Eastern Journal of European Studies*, vol. 11, nr. 1, pp. 335-357.
3. Armenakis, A. și Lang, I., „Forensic Diagnosis and Transformation of an Organizational Culture”, 2013, *Journal of Change Management*, vol. 14, nr. 2, pp. 149-170.
4. Armenakis, A., Brown, S. și Mehta, A., „Organizational Culture: Assessment and Transformation”, 2011, *Journal of Change Management*, vol. 11, nr. 3, pp. 305-328.
5. Bailey, B., Benson, A.J. și Bruner, M.W., „Investigating the Organisational Culture of CrossFit”, 2019, *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, vol. 17, nr. 3, pp. 197-211.
6. Baumgartner, R.J., „Organizational Culture and Leadership: Preconditions

- for the Development of a Sustainable Corporation”, 2009, *Sustainable Development*, vol. 17, nr. 2, pp. 102-113.
7. Cirka, C. și Messikomer, C., „Behind the Façade: Aligning Artifacts, Values, and Assumptions in Assisted Living”, 2012, *Business and Professional Ethics Journal*, vol. 31, nr. 1, pp. 79-107.
 8. Cole, J. și Martin, A.J., „Developing a Winning Sport Team Culture: Organizational Culture in Theory and Practice”, 2018, *Sport in Society*, vol. 21, nr. 8, pp. 1204-1222.
 9. Curado, C., Henriques, P., Oliveira, M. și Martins, R., „Organisational Culture as an Antecedent of Knowledge Sharing in NGOs”, 2023, *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 21, no. 3, pp. 449-461.
 10. Handberg, C. și Werlauff, U., „Cross-sectorial Collaboration on Policy-driven Rehabilitation Care Models for Persons with Neuromuscular Diseases: Reflections and Behavior of Community-based Health Professionals”, 2022, *BMC Health Services Research*, vol. 22, articol nr. 1168.
 11. Hîntea, C. și Mora, C., „Cultura organizațională în administrația publică”, 2005, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, vol. 1, nr. 13, pp. 81-86.
 12. Hîntea, C.E., *Management public*, Cluj-Napoca: Accent, 2008.
 13. Hogan, S.J. și Coote, L.V., „Organizational Culture, Innovation, and Performance: A Test of Schein’s Model”, 2014, *Journal of Business Research*, vol. 67, nr. 8, pp. 1609-1621.
 14. Hudrea, A. și Andrianu, B., „Denison’s Culture Model in the Context of Romanian Prefectures. Is There Room for Improvement?”, 2024, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, nr. 73 E, pp. 94-114.
 15. Hudrea, A. și Andrievici, L., „Cultură organizațională în universități”, 2016, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, vol. 1, nr. 38, pp. 62-70.
 16. Hudrea, A. și Tripon, C., „Organizational Culture of the Public Sector. A Study of Romanian Public Organizations”, 2016, *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, nr. 53, pp. 97-113.
 17. Hudrea, A., „Cultură organizațională în România. O analiză a cercetărilor în domeniu”, 2015, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, vol. 2, nr. 37, pp. 120-131.
 18. Jaba, E. și Grama, A., *Analiza statistică cu SPSS sub Windows*, Iași: Polirom, 2004.
 19. Khalid, A., Bibi, B. și Akhtar, C.S., „Role of Leaders in the Development and Maintenance of Organisational Culture through Artefacts”, 2020, *Middle East Journal of Management*, vol. 7, nr. 2, pp. 132-149.
 20. Killett, A., Burns, D., Kelly, F., *et al.*, „Digging Deep: How Organisational Culture Affects Care Home Residents’ Experiences”, 2016, *Ageing and Society*, vol. 36, nr. 1, pp. 160-188.
 21. Kock, D., „A Model for Establishing a Quality Culture in a Major Private

-
- Security Company", 2009, *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 20, nr. 8, pp. 787-798.
22. Kong, S.H., „A Portrait of Chinese Enterprise through the Lens of Organizational Culture”, 2003, *Asian Academy of Management Journal*, vol. 8, nr. 1, pp. 83-102.
 23. Macarie, F.C. și Moldovan, O., „Cultura organizațională – O abordare teoretică”, în Macarie, F.C. (coord.), *Politica de gen în organizațiile publice*, Cluj-Napoca: Eikon, 2011, pp. 17-96.
 24. Macarie, F.C., Hințea, C. și Mora, C.M., „Gender and Leadership. The Impact of Organizational Culture of Public Institutions”, 2011, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, nr. 32 E, pp. 146-156.
 25. Makumbe, W. și Washaya, Y.Y., „Organisational Culture and Innovation: Testing the Schein Model at a Private University in Zimbabwe”, 2022, *Cogent Business & Management*, vol. 9, nr. 1, pp. 1-17.
 26. Mamatha, S.V. și Geetanjali, P., „Founder Leaders and Organization Culture: A Comparative Study on Indian and American Founder Leaders Based on Schein’s Model of Organizational Culture”, 2020, *IIM Kozhikode Society & Management Review*, vol. 9, nr. 1, pp. 23-33.
 27. Mills, C. și Hoeber, L., „Exploring Organizational Culture through Artifacts in a Community Figure Skating Club”, 2013, *Journal of Sport Management*, vol. 27, nr. 6, pp. 482-496.
 28. Moldovan, O. și Macarie, F.C., „How to Change the Informal Side? A Comparative Analysis of Organizational Culture Transformation Models”, 2014, *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, vol. 7, nr. 2, pp. 40-45.
 29. Moldovan, O. și Macarie, F.C., „Cultura organizațională în administrația publică: O analiză comparativă”, 2016, *Revista Transilvană de Științe Administrative*, vol. 2, nr. 39, pp. 123-139.
 30. Moldovan, O., „Organizational Culture under the Microscope: Empirical Analysis of a Romanian Local Authority”, 2012, *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, vol. 4, nr. 4, pp. 34-39.
 31. Moldovan, O., „Sustainability, Development Regions and Local Revenue Mobilization in Romania”, 2023, *Journal of Public Administration, Finance and Law*, nr. 28, pp. 250-274.
 32. Moldovan, O., Macarie, F.C. și Barnes, D., „Public Administration Education during the Covid-19 Pandemic. Teaching Experiences and Policy Implications”, 2024, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, nr. 72 E, pp. 78-97.
 33. Pedraza-Alvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L. și Gómez-Gómez, L., „Organizational Culture Edgar Schein’s Theory: A Phenomenological Study”, 2015, *Clio America*, vol. 9, nr. 17, pp. 17-25.

34. Pell, D.J. și Amigud, A., „The Higher Education Dilemma: The Views of Faculty on Integrity, Organizational Culture, and Duty of Fidelity”, 2023, *Journal of Academic Ethics*, vol. 21, nr. 1, pp. 155-175.
35. Pink, M., Saunders, J. și Stynes, J., „Reconciling the Maintenance of On-field Success with Off-field Player Development: A Case Study of a Club Culture within the Australian Football League”, 2015, *Psychology of Sport and Exercise*, vol. 21, pp. 98-108.
36. Quinn, S., Waheduzzaman, W. și Djurkovic, N., „Impact of Organizational Culture on Bullying Behavior in Public Sector Organizations”, 2024, *Public Personnel Management*, [Online] disponibil la adresa <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00910260241287619>, accesat la data de 28 noiembrie 2024.
37. Rus, M. și Rusu, D.O., „The Organizational Culture in Public and Private Institutions”, 2015, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 187, pp. 565-569.
38. Șandor, D.S., *Analiză și cercetare în administrația publică*, Cluj-Napoca: Accent, 2005.
39. Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, 2nd edition, San Francisco: Jossey-Bass. 1992.
40. Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, 3rd edition, Jossey-Bass, 2004.
41. Schöbel, M., Klostermann, A., Lassalle, R., Beck, J. și Manzey, D., „Digging Deeper! Insights from a Multi-method Assessment of Safety Culture in Nuclear Power Plants based on Schein’s Culture Model”, 2017, *Safety Science*, vol. 95, pp. 38-49.
42. Singaram, S. și Mayer, C.H., „The Influence of the Fourth Industrial Revolution on Organisational Culture: An Empirical Investigation”, 2022, *Frontiers in Psychology*, vol. 13.
43. Skar, P., Bruce, A. și Sheets, D., „The Organizational Culture of Emergency Departments and the Effect on Care of Older Adults: A Modified Scoping Study”, 2015, *International Emergency Nursing*, vol. 23, nr. 2, pp. 174-178.
44. Vlaicu, F.L., Neagoe, A., Țîru, L.G. și Otovescu, A., „The Organizational Culture of a Major Social Work Institution in Romania: A Sociological Analysis”, 2019, *Sustainability*, vol. 11, nr. 13.
45. Weber, G. și Malte, M., „Transforming Organizational Culture amidst a Diverse Workforce: A Qualitative Study in the Service Industry”, IUBH Discussion Papers - Human Resources, no. 1/2021, IUBH Internationale Hochschule, Bad Honne, 2021, [Online] disponibil la adresa la <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/231359/1/174837818X.pdf>, accesat la data de 8 noiembrie 2024.

Anexa 1

Grilă de observație a culturii organizaționale

Nivelul artefactelor: (elemente observabile din exterior, fără impact asupra subiecților) și corespunzătoare primelor contacte.	- Arhitectura clădirii.
	- Amenajarea interioară a birourilor.
	- Nivel tehnologic.
	- Logoul instituției.
	- Vestimentația și limbajul manifestate față de cetățeni.
	- Elemente inedite.
Credințe și valori expuse: (elemente observabile din interiorul instituției, cu un impact minim asupra subiecților). Informații prelevate prin observație directă pe parcursul implicării cercetătorului în activitatea instituției.	Comportamentul și limbajul folosite în relație cu: - cetățenii. - colegii de birou, alți membrii ai instituției. - persoane aflate în stagii de practică, internship / voluntariat.
	Comportament în situații de criză.
	Produse ale limbajului: mituri, povestiri, tabuuri.
	- Activități desfășurate.
	- Elemente inedite, ieșite din comun.
Posibile prezumții de bază: Prezumții identificate după încheierea studiului și coroborate cu rezultatele obținute prin analiza informațiilor cantitative.	- Rezultate ale discuțiilor informale.
	Referitoare la posibile valori fundamentale care ghidează comportamentul funcționarilor