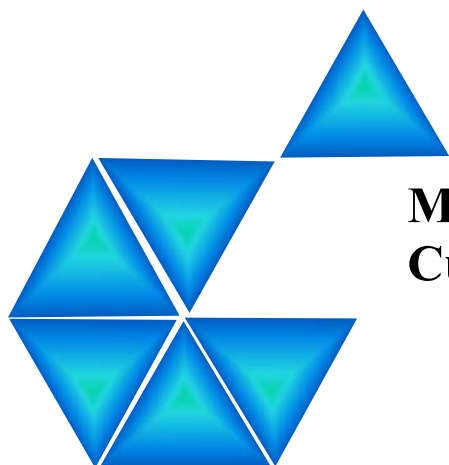




Managerul și Cultura organizației

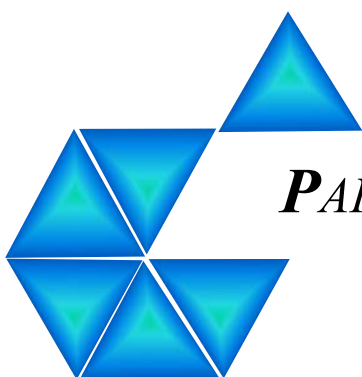
**MANAGEMENTUL ÎN
ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ LOCALĂ**

INTRODUCERE

Scopul acestui manual este de a vă oferi, printr-un studiu comparativ, o experiență de instruire aprofundată privind conceptele culturii organizaționale. Manualul este menit să pună în lumină diferențele dintre orientările culturale ale organizațiilor și orientarea și preferințele organizaționale ale participanților. Scriind manualul de față, pornim de la câteva premise:

- organizațiile au orientări culturale proprii, care modelează comportamentul lor și pe cel al membrilor lor;
- înțelegerea orientării culturale a unei organizații este o etapă necesară în schimbarea acesteia;
- unul dintre cele mai bune instrumente de diagnostic disponibile pentru a înțelege orientarea culturală a unei organizații este *Chestionarul de diagnosticare a culturii organizaționale* conceput de Rooger Harrison;
- completarea, punctajul și interpretarea chestionarului sunt benefice pentru managerii care vor să întreprindă, alături de alții, un proces de schimbare a culturii în organizațiile lor.

Fiecare manual al acestei serii cuprinde: **(1) un eseu despre subiectul specific discutat; (2) exerciții de reflecție, care vă ajută să vă gândiți la propria dumneavoastră experiență legată de materialele scrise; și (3) un atelier ce conține proiecte de instruire pentru învățarea în grup.** Temele acoperite în manualul de față sunt oferite într-un atelier cu durata de 1,5 zile, fie pentru echipe de manageri din diferite organizații ale administrației publice locale, fie pentru diverși manageri, în cadrul unor ateliere destinate dezvoltării abilităților profesionale și personale.



PARTEA 1: ESEU

*Nimănui nu îi place să fie
primul care pășește pe gheață.
– proverb iugoslav*

SĂ EXPLORĂM CULTURA ORGANIZAȚIILOR

Informațiile și ideile din acest manual de instruire vă vor ajuta să examinați cultura organizației dumneavoastră, modelul convingerilor, valorilor, normelor, ritualurilor, miturilor și sentimentelor împărtășite de membrii organizației. Este organizația, de exemplu, în concordanță cu ceea ce încercați să realizați ca organizație a administrației locale descentralizate? Există în interior valori sau norme care vă împiedică, pe dumneavoastră și pe colegii dumneavoastră, să îndepliniți misiunea organizației?

Când începeți să explorați cultura organizației dumneavoastră este util să înțelegeți că toate culturile sunt inventate de oamenii care trăiesc în ele. Ele nu sunt icoane ale virtuții și înțelepciunii sacre, inviolabile, intangibile. Pe de altă parte, culturile reprezintă (mai curând) virtuțile și înțelepciunea de decenii sau chiar de secole de experiență. Sub acest aspect ele reprezintă într-adevăr valori și atu-uri care merită introduse și consolidate ca parte a culturii din organizația dumneavoastră.

Cu scopul de a vă ajuta să înțelegeți mai bine cultura organizației, fiindcă ea influențează managementul și funcționarea administrației locale, manualul acoperă aspectele enumerate mai jos:

- principii generale despre culturi, manifestate fie în societate, fie în organizații;
- căile pe care putem începe să înțelegem cultura din organizațiile noastre prin examinarea unor anumite trăsături și caracteristici;
- patru orientări în cultura organizației (puterea, rolurile, reușita și sprijinul) care pot fi folosite spre a pune un diagnostic culturii din propria dumneavoastră organizație.

Culturile organizațiilor sunt dificil de înțeles și mai dificil de schimbat. Cu toate acestea, managerii care nu înțeleg cultura organizației lor nu au șanse de succes la punerea în practică a unor schimbări planificate semnificative în operare și în rezultate.

PERSPECTIVE

Ce legătură există între “cultura organizației” și managementul administrației locale? A fost aceasta prima dumneavoastră reacție când ați aflat că *Managerul și cultura organizației* va fi parte a acestei serii de manuale? Dacă da, nu este nimic surprinzător. În fond, conceptul de cultură a organizației este relativ nou în gândirea managerială. Roger Harrison, care probabil a urmărit ideea mai riguros decât cei mai mulți specialiști în management, pune geneza culturii organizației pe seama studiilor întreprinse de el și de Charles Handy (un binecunoscut expert britanic în management și organizații), la începutul anilor '70.

În anii '80 a crescut spectaculos interesul privind conceptul de cultură a organizației și strategiile de modificare sistematizată a unor astfel de culturi. În ciuda a ceea ce managerii și organizațiile făceau spre a-și ține valorile și normele „sub control” în cadrul organizațiilor (aspecte strâns împletite în cultura organizației), forțele externe se dovedeau din ce în ce mai influente. Creșterea competiției pe piață, tehnologiile noi, traumele politice, ciocnirile etnice și rasiale, reforma democratică: aceste aspecte „externe” și multe altele nu mai puteau fi ignorate. Cultura organizațiilor individuale (normele, valorile și chiar percepțiile despre modul în care funcționează și sunt conduse) au fost puse în discuție de o multitudine de influențe externe, multe în afara propriului lor control.

Dacă organizațiile au într-adevăr o cultură, ce înseamnă ea în termeni de management al organizației? Cum pot managerii și ceilalți să înțeleagă mai bine acest fenomen? Dacă este înțeles, poate oare cunoașterea astfel dobândită să fie folosită spre a conduce mai bine organizația și a înainta spre îndeplinirea misiunii și obiectivelor acesteia? Sperăm că în cele câteva pagini ce urmează să oferim câteva răspunsuri, sau măcar câteva puncte de vedere asupra acestor întrebări.

ORGANIZAȚIILE ȘI CULTURILE ÎN TRANZIȚIE

În timp ce managerii din Occident se luptau cu ideea de cultură a organizației (și cu ceea ce ar putea ea însemna pentru a ține sub control provocările anilor '80 și '90), în țările așa-zis de tranziție începeau să se destrame normele și valorile socialist –comuniste. Însuși termenul de „tranziție” a fost un eufemism pe care politicienii și alții l-au folosit spre a descrie schimbările culturale ce se petreceau în Europa Centrală și de Est. În graba de a înlocui vechiul cu ceva nou, liderii au împrumutat din alte țări diverse modele politice, organizatorice și manageriale, pentru a înlocui practicile distruse de „revoluție”. În cazul administrației locale a apărut trecerea de la controlul centralizat la autonomie. Firmelor de producție și comerț li s-a impus să opereze într-o economie dirijată de forțele pieței.

Aceste noi modele au fost adesea aplicate peste cele vechi, creând o gamă confuză de mesaje, valori și norme de operare. Să ne gândim la modul în care este organizată administrația dumneavoastră și la modul în care obțineți resursele pentru a conduce toate activitățile sale. Din apusele zile ale socialismului s-a schimbat mult organizația? Sau operați în noul cadru al administrației locale în mare măsură ca și înainte de revoluție? Poate că răspunsul la ambele întrebări este un „da” justificat. Cu alte cuvinte, funcționați într-un mediu în care se reflectă atât vechile norme de funcționare și sisteme de organizare cât și noile cerințe.

Dacă structura, normele de operare a programelor și serviciilor publice, accesul la resurse și valorile privind „servirea clientului (cetățeanului)” din organizație reflectă în mare măsură modelele, politicile și practicile din trecut, ce ne arată aceasta despre cultura organizației dumneavoastră? Și ce ne spune despre capacitatea acesteia de a răspunde așteptărilor create prin dezvoltarea administrației locale descentralizate?

Neliniștitoare întrebări, nu-i așa? Înainte de a merge mai departe, să vedem dacă putem clarifica înțelesul conceptului de „cultură” – ce înseamnă în general și, mai specific, ce se înțelege prin cultura organizației.

CE NUMIM CULTURĂ?

Conform unui autor, *cultura este un complex de valori polarizate de o imagine care conține viziunea propriei sale performanțe... un sistem de orientare din care membrii săi, cei mai puternici ca și cei obișnuiți, pot împrumuta ceva spre a da propriilor vieți demnitate, direcție și sentimentul apartenenței la o comunitate*¹. Este modul în care indivizii, organizațiile și țările se percep pe sine (cine sunt sau cine cred că sunt) atunci când se uită în oglindă. Aceste imagini auto-definite ajută indivizii, organizațiile și societățile să aducă „în viețile lor demnitate, direcție și sentimentul apartenenței la o comunitate”. Bineînțeles, numai până în momentul când nu mai funcționează, nu mai servesc scopului sau nu mai sunt în armonie cu forțele schimbării din jurul lor. Atunci, noi înșine reinventăm fragmente ale culturii, spre a răspunde nevoilor noastre și a fi în mai mare măsură în concordanță cu realitatea ce se prefigurează între timp, în jurul nostru.

Toate acestea sună destul de ezoteric și filozofic, nu-i așa? Poate sunt la depărtare de ani lumină de ceea ce credeți că este important să aveți în vedere ca manager. Dar, opriți-vă o clipă și reflectați la afirmațiile de mai sus în contextul „revoluției” care a condus la crearea administrației locale descentralizate.

Definiția culturii depinde, în mare măsură, de locul în care te poziționezi. Fiecare dintre noi reflectă o viziune singulară asupra a ceea ce reprezintă cultura noastră și a modului în care funcționează, sau nu. În plus, viziunea este afectată de experiența proprie. Uneori, valorile, normele și comportamentul, determinat în consecință dintr-o cultură, nu prea au sens pentru aceia care le urmăresc din afară, dintr-o cultură diferită. Coreea de Nord este un exemplu recent și dramatic. În timp ce noi, ca persoane din afară, putem să ținem oglinda pentru ceilalți, ca să se vadă mai bine, în cele din urmă depinde de respectiva cultură (în contextul discuției, organizația) să ia notă de ceea ce vede și să inventeze o nouă realitate, atunci când cea veche nu mai funcționează.

Pentru a examina acest aspect, respectiv cum ne vedem pe noi înșine și cum ne văd alții, vă oferim un scurt studiu de caz despre două „culturi” care s-au întâlnit în pădurile din nordul Americii de Nord acum mai bine de 300 de ani. Acesta dezvăluie multe în privința percepțiilor noastre despre cine suntem (cultura pe care o reprezentăm) și despre modul în care folosim aceste percepții spre a îi judeca pe alții și cultura lor. Cazul este de asemenea relevant în termeni de organizații și procese interne de management, așa încât urmăriți și aceste aspecte ale culturii Algonkian².

O CIOCNIRE CULTURALĂ, CARE PUNE ÎN DISCUȚIE ÎNȚELESUL IDEII DE CIVILIZAȚIE

Walter Miller, un antropolog care a studiat triburile indiene Algonkian din regiunea de vest a Marilor Lacuri din America de Nord, ne povestește despre prima întâlnire dintre localnici și exploratorii europeni. Când i-au întâlnit pe indienii algonkian, pe la 1650, europenii au declarat că aceștia trăiau în absența oricărui sistem de autoritate. Din perspectiva lor nu vedeau nici un fel de conducere manifestată și nici o formă vizibilă de guvernământ. Orice comentariu

europen cu aspect de ordin era respins pe loc și cu dispreț, de indienii algonkian. Păreau prea independenți pentru a fi controlați.

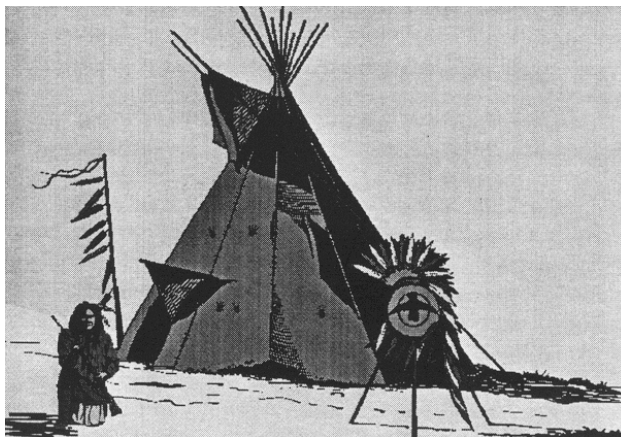
Europenii veneau dintr-o cultură în care autoritatea era puternic centralizată, atribuită unor deținători de poziții. Ei erau educați să facă deosebirea dintre oameni în virtutea autorității atribuite (de exemplu, conducător - condus, stăpân - slugă, profesor - elev, ofițer - recrutar). Europeanilor de atunci, și multora dintre noi acum, ordonarea relațiilor li se părea firească. Relația verticală de autoritate este un aspect fundamental al culturii europene. Funcționarea instituțiilor noastre depinde de acest tip de ordine ierarhică.

După cum a arătat Miller în studiul său, autoritatea de acest fel ar fi fost opresivă și intolerabilă pentru un membru al societății indienilor algonkian din secolul al XVII-lea. În vreme ce practicau coordonarea colectivă a acțiunilor, în toate aspectele vieții comunitare (social, politic, economic, religios), deciziile lor se bazau pe un tip de autoritate foarte diferit de cel cunoscut europeanilor din acea epocă. În societatea algonkiană, fiecare individ implicat într-o activitate organizată se raporta direct la regulile și procedurile stabilite pentru a guverna acea activitate. Accesul la reguli nu era mediat de către alții, la nivele mai înalte de autoritate. Cu alte cuvinte: nici un muritor în rol de autoritate; nici un lanț birocratic de comandă.

Indienii algonkian vedeau puterea ca fiind universal disponibilă și nelimitată. Era peste tot și egal accesibilă tuturor. Nu putea fi subiect de control pentru vreo autoritate aflată în relații ierarhice cu ceilalți. Din moment ce puterea era văzută ca temporară și eventuală în cultura lor, ea nu era distribuită, în cantități fixe ori variabile, între grupuri de indivizi plasați într-o ierarhie stabilă. Societatea considera controlul puterii ca fiind periculos. În cultura algonkian, persoanele puternice erau de temut, nu de respectat sau de admirat.

Cât despre europeni, ei s-au simțit mai confortabil, așa cum continuăm și noi să o facem, cu încercările raționale de a atribui puterea unor anumiți oameni, ca mijloc de organizare și distribuire a recompenselor rezultate în urma acțiunilor colective.

Indienii algonkian, cu orientarea lor diferită în materie de putere și autoritate, au organizat activitățile colective într-un mod diferit de europenii care au dat peste ei în „sălbăcie”. Comunitățile lor puneau accentul pe strategii precum procesele de decizie în consens, conducerea facilitatoare și interpretarea individuală a normelor de control social. Pentru noi, cel puțin, perspectiva indienilor algonkian asupra puterii este deosebit de atrăgătoare.



Ceea ce ni se pare fascinant în întâlnirea din urmă cu peste 300 de ani dintre exploratorii europeni și indigenii algonkian, este relevanța sa contemporană. Mulți manageri, în diferite părți ale lumii, luptă cu problemele de putere și autoritate, așa cum sunt ele definite în contextul societăților și culturilor organizațiilor lor. Cumpănesc îndelung necesitatea de a crea colective cu mai multă autoritate în acțiunile pe cont propriu, se iau „la luptă” cu ideea de a lucra cu subordonații mai mult prin colaborare și mai puțin prin directive, experimentează conceptele procesului decizional în consens și de democratizare la locul de muncă.

Și, cel mai adesea, fac lucrurile acestea în cadrul unei puternice norme culturale care spune că: „*trebuie organizate resursele umane ca o piramidă egipteană*”, cu un șef bine fixat la vârf și cu muncitori la bază. Din fericire, multe organizații și societăți își află scăparea din tirania puterii și a autorității centralizate, din procesul decizional și rezolvarea problemelor de sus în jos. Dar nu este lucru ușor – iar motivele vor deveni limpezi pe măsură ce explorăm fenomenele *culturii organizației*.

CE ESTE CULTURA ORGANIZAȚIEI?

Cultura organizației a fost definită pur și simplu ca „felul nostru de a munci”. Sau, după cum spune Roger Harrison, „*cultura organizației este acea constelație distinctivă de convingeri, valori, stiluri de muncă și relații prin care o organizație se deosebește de alta.*” Bineînțeles, aceste definiții necomplicate încorporează o mare complexitate. De exemplu, încercarea de a înțelege de ce facem lucrurile așa cum le facem în organizația noastră nu este o sarcină ușoară. Cu toate acestea, este un excelent punct de pornire dacă dorim să atacăm câteva schimbări în cultura organizației noastre. Înainte de a discuta unele tactici și strategii pe care le-am putea folosi în analizarea culturii unor organizații specifice, să vedem câteva asemănări dintre cultura organizației și cultura societății căreia îi aparține.

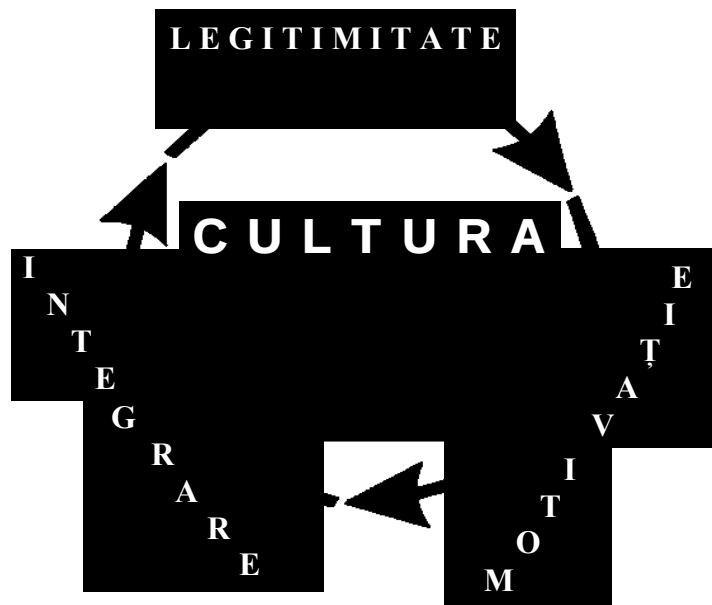
Este un fapt general acceptat că fenomenele colective pe care le denumim *cultură* asigură membrilor unei societăți date, o matrice încheiată de înțelesuri împărtășite și un set de valori (care, la rândul-i, definește rolurile individuale și orientează comportamentul adecvat în cadrul rolurilor și la scară socială). Când ne referim la cultura organizației este util să ne punem două întrebări:

1. Sunt aceste însușiri și caracteristici în concordanță cu nevoile operaționale ale organizației?
2. Reflectă organizațiile nevoile societății căreia îi aparțin?

Când legăm aspectul mai amplu al culturii de teoria organizației, găsim trei funcțiuni congruente. Cultura, fie că este văzută din perspectiva societății, fie din cea a organizației, are trei caracteristici:

1. Modalități legitime din punct de vedere social, de interpretare și de comportare în problemele relevante;
2. O ierarhie de stimulente motivaționale, care sunt identificate cu rolurile și valorile relevante;
3. Un cadru integrat, care ordonează interacțiunea socială și atingerea obiectivelor.

Mai simplu spus, organizațiile și societățile operează într-un cadru general de legitimitate, motivație și integrare care ajută mult la definirea culturilor proprii. În multe culturi, atât la nivel de societate cât și la nivel de organizație, aceste reguli definitorii sunt deseori atacate. Normele și valorile culturale sunt puse în discuție, și uneori subminate sau schimbate, de ceea ce am putea numi comportament „deviant” (o sub-cultură care se dezvoltă în interiorul unei culturi mai mari). Uneori, comportamentele deviante devin cultura dominantă, prin intimidare și folosirea forței brute. Alteori se găsesc căi mai sănătoase de abordare a viitorului. În cazul pozitiv, „devianții” din societățile și organizațiile noastre sunt adesea aceia care dau la iveală invenții și ne ajută să înțelegem nevoia existenței precum și importanța lor, înfăptuind schimbări în modul nostru de acțiune.



Câtă vreme folosim termenul de comportament deviant, expresia însăși poate ridica probleme. În limba engleză, cel puțin, expresia este mai degrabă folosită pentru a descrie un comportament cu o conotație negativă; cu alte cuvinte să formulăm sentințe despre un comportament diferit de al nostru. Când este folosit fără conotația judecăților, termenul definește pur și simplu o deviere de la normele curentului principal al organizației, comunității sau societății. Devierea înseamnă numai alegerea altei poteci atunci când drumul se bifurcă. În vremurile de schimbări rapide, este deseori esențial să deviem de la curentul principal.

Să examinăm din nou ideea că organizațiile și societățile ar trebui să opereze într-un cadru general de legitimitate, motivație și integrare. Când aceste principii de bază lipsesc, apare un mare potențial de anarhie, degradare și haos în societate și în principalele sale instituții. Exemplele de prăbușire culturală nu sunt dificil de găsit în mediul turbulent din ziua de azi. Nu avem decât să privim la atacul asupra normelor și valorilor culturale din Liban, fosta Iugoslavie, Somalia sau Algeria; la infiltrarea cartelurilor drogurilor la toate nivelele de conducere din Columbia; la influența crescândă a bandelor Mafiei în zona noastră. Exemplele demonstrează cum se poate destrăma țesătura culturală a societăților și organizațiilor, chiar în cazul celor cu rădăcini adânci. Acestea subliniază și necesitatea vigilenței și grijii pentru normele și valorile care modelează societățile și organizațiile noastre.

DILEMA PARADOXULUI ORGANIZAȚIONAL

Rolul comportamentului deviant în organizații și societate este un paradox. Pe de o parte, poate duce la opresiune și haos; pe de alta, furnizează idei și ocazii de a ajuta organizațiile și societățile umane să facă un pas în afara propriilor îngrădiri culturale, spre a rezolva probleme cu bătaie lungă. În special un anumit set de paradoxuri organizaționale continuă să lanseze provocări managerilor din culturi foarte diferite și răspândiți în întreaga lume. Este vorba de configurația structurală a organizațiilor și resurselor precum și de distribuția simultană a puterii și autorității în structura organizației: cu alte cuvinte, cum structurăm organizațiile și cine are puterea să controleze resursele organizației înăuntrul acelei structuri.

Organizațiile publice, de regulă, au rădăcini adânc înfipite în birocrație. Birocrația, la rândul ei, își are rădăcinile în sistemul militar prusac de la sfârșitul secolului al XIX-lea. Nu s-ar putea spune că este o moștenire binevenită sau un model categoric adecvat pentru managementul contemporan. Cu toate acestea, ne agățăm cu tenacitate de această perspectivă asupra organizației „ideale” și o perpetuăm până în cele mai îndepărtate colțuri ale lumii.

Din motive de ordine și eficiență, organizațiile sunt construite pe baza unor tipare de comportament rațional și lucid. Aceasta este esența modelului birocratic de organizare. Și totuși, organizațiile noastre operează, mai des decât ne-ar plăcea, într-o manieră deopotrivă irațională și confuză. Karl Weick oferă o explicație pentru ceea ce se întâmplă în organizațiile contemporane.

„Pe măsură ce tehnologia informatică ne catapultează într-o lume einsteiniană, unde vechile structuri și forme de organizare se dizolvă și cu timpul devin invizibile, vechea abordare (a organizării) nu mai funcționează. Prin iterațiile evolutive ale comunicațiilor electronice, organizațiile încep să se dezassembleze. Oamenii pot să acționeze ca și cum ar fi inter-conectați integral, când de fapt rămân la mare distanță... realitatea lumii noastre einsteiniene este că, deseori, organizațiile nu mai trebuie să fie de fel organizații.”³

Cultura organizației, prin faptul că își are rădăcinile într-o entitate în curs de schimbare, trebuie să se schimbe și ea. Dar cum? Weick sugerează că „... în esență culturile sunt holografice ... sisteme de atitudine, înclinații, capacități, valori, convingeri și practici sociale în care caracteristicile «întregului» există latent în părțile sale. Cultura este ceva care se dezvăluie: ea apare și «prinde viață» pe măsură ce oamenii îi însușesc caracteristicile.”⁴

Weick pare să sugereze că mai degrabă decât organizată (ori poate dictată) de sus în jos, cultura organizației este cultivată de către toți membrii săi. Cu toate acestea, managerii nu sunt neputincioși în materie de conducere a schimbărilor din cultura organizației. Ei pot juca un rol important în sprijinirea celorlalți, pentru ca aceștia să înțeleagă nevoia de schimbări și să furnizeze oricare din resursele ce s-ar dovedi necesare pentru a obține transformări.

La începutul procesului este esențial ca managerii să înțeleagă ce înseamnă cultura organizațională, ce reprezintă aceste caracteristici în termeni de oportunități și constrângeri în managementul organizației și ce s-ar putea face pentru a încuraja o reevaluare a culturii organizației din perspectiva schimbării.

CUM SE SCHIMBĂ CULTURA UNEI ORGANIZAȚII

Cultura organizației se schimbă, dar nu întotdeauna, pe o cale planificată, organizată, deliberată și orientată de către manager. Iată câteva moduri de schimbare a normelor, valorilor și comportamentelor organizaționale. Căile de schimbare în cultura organizațiilor sunt aplicabile, în aceeași măsură, și schimbărilor în cultura societății.

- ***Evoluția naturală*** – Această abordare a schimbării se bazează pe supraviețuirea darwinistă a celui mai adaptat (ce anume funcționează și ce nu în confruntarea cu mediul). Este un proces lent și lumea este presărată cu organizații – dinozaur, care nu au supraviețuit – precum și cu multe altele care au supraviețuit, în ciuda necesității desființării lor.
- ***Evoluția contrlată*** – Unele organizații promovează în mod deliberat dezvoltarea de sisteme și norme alternative spre a determina dacă ele ar reprezenta o cale mai bună de a face lucrurile. Una dintre cele mai mari uzine americane de avioane a practicat ceea ce s-a numit „atelierul – sconcs” (o organizație bazată pe valori și norme radical diferite de cele ale modului principal de operare al corporației). Cultura atelierului - sconcs era menită să încurajeze dezvoltarea unei tehnologii noi, competitive. Prețuia asumarea riscului, creativitatea și munca intensă.
- ***„Revoluția” organizată prin infuzia în poziții-cheie a unor persoane din afară*** – Alegerea liderilor politici are un efect evident asupra culturii guvernamentale. Margaret Thatcher și Tony Blair ne vin imediat în minte ca persoane care au adus schimbări fundamentale, fiecare în moduri foarte diferite, în cultura guvernului britanic.
- ***Seducția tehnicii*** – Motorul cu reacție a schimbat culturile companiilor de transport; computerul, cu toate proprietățile sale revoluționare, a dezrădăcinat norme și valori culturale din numeroase organizații (contemplați birourile golite din sediile unor companii ai căror angajați sunt încurajați să lucreze acasă); revoluția mondială a comunicațiilor; și nou-anunțata celulă de combustie, ce ar putea înlocui motorul cu ardere internă.
- ***Scandalurile și explozia miturilor*** – Ne vine în minte comunismul, ca mit mondial al unor societăți fără clase, care a făcut mai degrabă implozie decât explozie (intrând în colaps datorită propriilor sale amăgiri). Scandalurile sunt de multă vreme generatoare de schimbări culturale în cadrul organizațiilor. Scandalul Watergate, care a pus capăt președenției lui Richard Nixon, vine din experiența cu scandalurile politice din alte părți, o experiență indirectă. „Paranoia Nixon” a creat în cadrul executivului american, luat ca organizație, un anumit set de valori și norme, care în cele din urmă i-a forțat demisia.
- ***Reorganizarea: după caz, distrugerea și renașterea*** – Administrațiile publice locale, create în țările fost comuniste, cu putere și reprezentare politică, ar putea, în cele din urmă, să-și făurească o poziție care să schimbe fața politicii în țările respective. Alt exemplu vine de la începutul anilor '90, respectiv furia managerilor de a reconstrui și de a reduce organizațiile din întreaga lume. Aceste decizii manageriale au forțat schimbări în valorile, normele, structurile

și alte manifestări ale culturii din organizațiile implicate în astfel de eforturi.

- **Demersurile de schimbare planificată** - Intră în categoria strategiilor de management cu efect profund asupra organizațiilor și a culturilor respective. Cedarea puterii de decizie și a autorității în cadrul organizației pot schimba cultura acesteia. Schimbarea planificată pornește de la decizii bazate în mod consistent și deliberat pe un nou set de ipoteze despre modul în care trebuie să fie condusă organizația. Eforturile de a orienta administrațiile locale către client și de a le sensibiliza la problemele cetățeanului au demonstrat că, atunci când mesajele din interiorul organizației sunt solide și clare, cultura organizației se poate schimba în timp.

REFLECȚIE

Gândiți-vă la propriile dumneavoastră experiențe în organizații. Puteți să vă amintiți vreo situație în care ați trăit o schimbare de „cultură” (schimbări semnificative și de durată în normele de operare, convingerile, valorile, prezumțiile și practicile sociale fundamentale)? Comparați-le cu tipurile de strategii de schimbare a culturii enumerate mai sus și notați-vă câteva idei privitoare la comparațiile rezultate.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

*Omul rațional se adaptează el însuși la
lume, cel irațional adaptează lumea la el.
Prin urmare, tot progresul este realizat
de oamenii iraționali.
– G.B. Shaw*

CUM SE DEZVĂLUIE, IAR ADESEA SE ASCUNDE, CULTURA ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR

Să examinăm pe scurt câteva dintre formele cele mai cunoscute prin care se dezvăluie cultura unei organizații. Spre a face această călătorie exploratorie mai interesantă și mai ușor de înțeles, să zicem că organizația dumneavoastră decide să expună la primărie formele menționate. Pentru a expune cultura organizației dumneavoastră veți avea nevoie de trei încăperi deschise publicului și o a patra, ce necesită un ghid experimentat. Să ne închipuim că primele două încăperi sunt pe dreapta, privind de la ușa principală a primăriei. A treia va fi puțin mai dificil de vizitat, fiind plasată la demisol (simbolic, aspecte cu sens mai „adânc” ale culturii. Cât despre a patra, va fi plasată la subsol, acolo unde se află fundația organizației).

Încăperile sunt: (1) o galerie de artă contemporană; (2) biblioteca organizației (arhivele); (3) capela (fără conotație neaparat religioasă, bineînțeles); și (4) câteva catacombe întunecoase și pline de praf, acele pasaje săpate la adâncime, despre care se fac presupuneri, deși rar le vizitează cineva. Ca membru al organizației, dumneavoastră aveți dreptul să faceți turul oricând. Totuși, este bine să știți că orice încercare de a schimba exponatele va fi privită cu o anume doză de dispreț de către colegi. Și acum, un tur rapid.

Galeria de artă. Este locul unde veți găsi expuse aspectele cele mai tangibile ale culturii din organizație, pe dreapta cum intri, unde toată lumea le poate vedea. Galeria va cuprinde secțiuni cu destinații precum:

- limbajul, folosit pentru comunicarea cu ceilalți și cu lumea din afară (de exemplu: reținut, deschis,



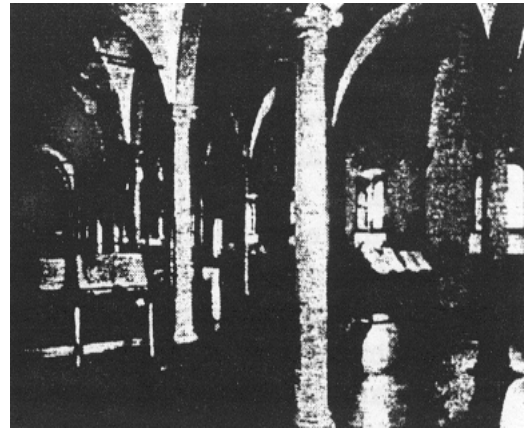
cenzurat, firesc).

- istorisiri, și uneori legende, purtând normele de funcționare, valorile și mesajele fundamentale care mențin organizația ca întreg (de exemplu, o poveste, pe care o auziți spusă des pe stradă, despre primăria tenace care a stăruit la guvern și a obținut o realocare de la buget.)
- manifestări tradiționale și ceremonii, pe care administrația locală le folosește pentru a dezvolta și a perpetua cultura organizației (festivalul folcloric, parada pompierilor organizată în onoarea voluntarilor, prezentarea către demnitarii aflați în vizită a cărților scrise despre oraș).
- tehnologia și arta, manifestări concrete ale normelor și valorilor organizației (de exemplu, o expoziție cu cele mai noi programe de comunicare și calcul electronic, flori proaspete, care să amintească folosirea lor permanentă la înfrumusețarea camerelor de consiliu în timpul întâlnirilor oficiale).
- tipurile uniformelor și acțiuni precum sponsorizarea echipelor sportive din buget.

Acum ne îndreptăm spre bibliotecă. Cu puțin noroc și cu o cercetare atentă, puteți găsi aici tot felul de lucruri despre organizația dumneavoastră și cultura ei. De exemplu:

- Care sunt cele mai frecvente abordări în rezolvarea problemelor? (de exemplu: conducerea încurajează folosirea echipelor operative inter-departamentale? Există standarde înalte de calitate pentru întreținerea clădirilor și echipamentelor? Necesită semnătura primarului toate deciziile majore?)
- Cum comunică organizația? Prin tone de circulare? Prin e-mail sau Internet? Comunicare directă „față în față”?
- Folosirea documentelor legale și a altor proceduri formalizate de a desfășura activitatea;
- „Relațiile cu exteriorul” ale organizației (legături inter-organizaționale, colaborări interguvernamentale, lucrul cu sectorul privat);
- Și, bineînțeles, multe alte repere privind cultura organizației pot fi aflate în dosarele firmei de către un „detectiv” imaginativ.

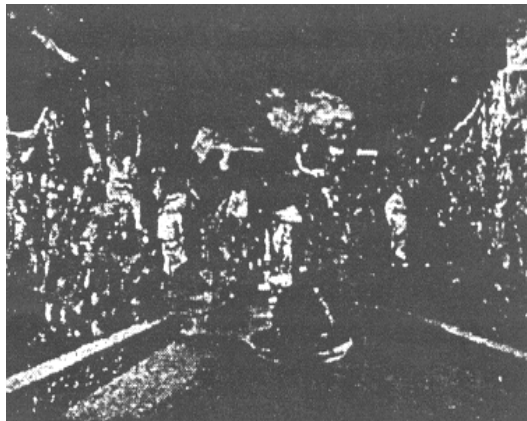
Capela. (după cum am menționat, capela organizației este situată imediat sub galeria de artă și bibliotecă, putând avea sau nu conexiuni „religioase”) – Este locul unde găsiți valorile după care se conduce organizația (sau, după cum ar spune membrii rău intenționați, „țin organizația parcată la bordură.”) Acestea pot fi simple acte de curaj



declarând că „... noi prețuim asta ... sau cealaltă ... și vom proceda în consecință.” Sau: „aceasta este politica organizației noastre”. Valorile sunt convingeri puternice, care devin operaționale astfel:

- oportunități egale la angajare, indiferent de rasă, sex, etnie, convingeri religioase sau politice (nu în chip de necesitate legală impusă de la un alt nivel de conducere, ci ca valoare organizațională concretă și practică);
- declarații explicite privind misiunea și obiectivele organizației, elaborate în urma unui consens din interiorul organizației, înțeles pe scară largă și folosit la fixarea standardelor de performanță profesională;
- promovări bazate pe merit și performanță;
- intoleranță față de orice act de corupție al angajaților, în special față de acele acte înfăptuite în numele organizației;
- implicarea cetățenilor în planificare și în procesul de luare a deciziilor.

Și acum, vizita pe care o așteptați, **Catacombele** organizației! Să nu fiți surprinși dacă nu veți vedea imediat ceva. Adânc în organizație se află presupunerile despre însăși funcționarea ei ca organizație. Au fost trimise în subsol prin ani de folosință – și poate de folosință greșită. Indiferent de modul cum au ajuns acolo, ele sunt acele aspecte ale organizației cel mai dificil de înțeles. Adesea încep cu exclamația – de obicei când ceva nu merge bine – „Ei bine, eu am pornit de la presupunerea că ...”.



Supozițiile sunt convingerile tacite pe care le au membrii despre sine și despre alții din organizație, despre relația lor cu ceilalți și natura organizației în care muncesc și trăiesc. Acestea sunt de multe ori rezee non-conștiente (de aceea se află în catacombe!) despre formele expuse în galeria de artă, bibliotecă și capelă.

De exemplu putem presupune câteva lucruri, precum:

- organizația este onestă în contactele sale cu alții;
- organizația își prețuiește toți angajații;
- angajații se raliază în jurul unui coleg aflat la necaz;
- la toate nivelele organizației se așteaptă rezultate de calitate;
- cetățenii contează;
- șeful are întotdeauna dreptate.

Rezumând, **exponatele** din galeria de artă sunt vizibile, ușor de recunoscut ori de experimentat în organizație. În vreme ce informațiile despre exponate sunt ușor de obținut, din nefericire nu sunt întotdeauna ușor de interpretat. Putem determina cu ușurință ce sunt exponatele organizației și cum sunt ele expuse și folosite, dar este

dificil să înțelegem de ce există.

Apoi vin **regulile**, reglementările, limitele acceptabile ale comportamentului (normele organizației), expuse în bibliotecă. Ați fost vreodată convocat la șef spre a vi se înmâna copia procedurii pe care tocmai ați încălcat-o? Adesea le considerăm de la sine înțelese până când sunt ocolite sau cineva le încalcă fiindcă este mai comod.

Urmează „bijuteriile coroanei” din organizație – **valorile** sale. Acestea sunt adesea comunicate altora prin expresii vizibile, precum declarații de misiune, sloganuri organizaționale („nouă ne pasă”), standarde intransigente în calitatea serviciilor și atenția permanentă la nevoile și preocupările cetățenilor.

În fine, **prezumțiile** implicite determină modul în care grupurile și indivizii nu doar percep, gândesc și resimt starea lor de membri ai organizației, ci și văd organizația și mediul acesteia. Ele sunt mesaje implicite care dictează comportamente explicite.

Edgar Schein, care a scris mult despre cultura organizației, crede că prezumțiile tind să fie cele mai puternice forțe de ancorare a culturii unei organizații. Au tendința să fie mai puțin discutabile decât valorile adoptate și mai dificil de înfruntat. Sunt răspunsuri învățate, de obicei non-conștient, și sunt determinantele manifestărilor mai explicite ale culturii organizației. De câte ori n-ați auzit expresia “ei bine, eu am pornit de la presupunerea că ...” atunci când devine explicită o contradicție de valori și norme? De aceea ele aparțin catacombelor.

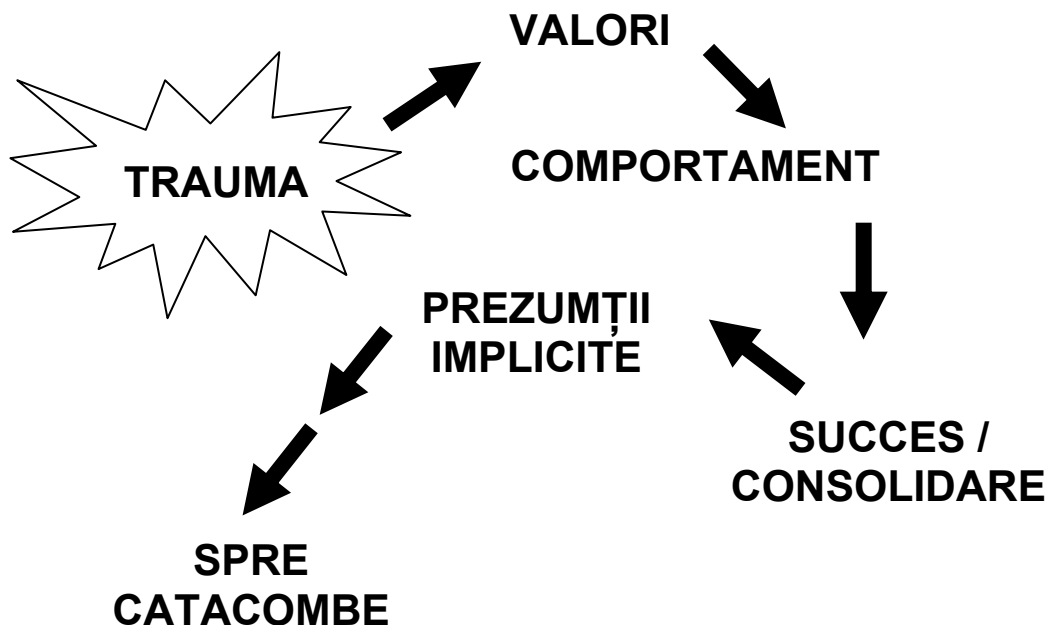
ÎNȚELEGEREA MESAJELOR CULTURALE

Nu spune nimeni că schimbarea culturii unei organizații este treabă ușoară. Și totuși multe eforturi încununate de succes, atât ale organizațiilor publice cât și ale celor private, pot fi dovedite, indicând astfel posibilitățile existente și recompensele potențiale. Unul dintre primii pași în schimbarea organizației este mai buna ei cunoaștere, din perspectiva culturală. Iată câteva idei despre cum să folosim informațiile prezentate mai sus pentru a înțelege mai bine cultura organizației dumneavoastră.

Este important să examinați „mesajele” culturale ale organizației, localizate în acele încăperi „mitice” ale primăriei. Vă amintiți, desigur, că pe măsură ce săpăm mai adânc (mesajele fiind reprezentate de poziționarea lor în primărie, prezumțiile implicite fiind stratul cel mai adânc al realității organizaționale), cu atât este mai dificil să scoatem la lumină aceste aspecte culturale și să înțelegem de ce există ele. Posibilitatea unor schimbări culturale planificate crește când săpăm adânc pentru:

- identificarea prezumțiilor implicite care orientează organizația;
- analiza acestora în relație cu rezultatele curente și cele dorite (comportament observabil și măsurabil);
- acordul asupra noilor presupuneri, mai bine racordate la solicitările și oportunitățile din realitatea curentă;
- crearea unei viziuni împărtășite în interiorul organizației, reprezentând valorile și normele de urmat.

Esențială în înțelegerea culturii organizației, ca și în eforturile de a aduce schimbări, este natura ciclică a evenimentelor ce conduc la solidificarea tiparelor culturale. Valorile acceptate conduc la comportament. Când comportamentul reușește să soluționeze problema care l-a provocat, el se transformă în prezumție. Când comportamentul este repetat suficient de des cu rezultatele dorite, prezumțiile, mai devreme sau mai târziu, sunt considerate de la sine înțelese (trimise în catacombe). Multe organizații nu se mai oboresc să examineze aceste prezumții decât atunci când nu mai funcționează; atunci când generează traume organizaționale. Numai atunci sunt scoase la lumină și reexamine. Examinarea traumei organizaționale și a cauzei sale poate conduce la noi valori, în concordanță cu noile realități și cereri din organizație. Apoi ciclul reîncepe.



Cultura organizației este o matrice de artefacte (exponatele din galeria de artă), perspective (materialele din bibliotecă), valori (conținutul capelei) și prezumții (unde altundeva decât în catacombe), un tipar ambiguu, complex, cu suprapuneri, adesea contradictorie, care se manifestă conștient, rațional sau altminteri, în organizație și în contactul cu ceilalți. Aceste manifestări caracteristice, definiții pentru cultura organizației, sunt inventate, descoperite și dezvoltate pe măsură ce organizația trece de la o stare la alta, în încercarea de a face față problemelor de adaptare externă și integrare internă. Dată fiind această situație instabilă, culturile organizațiilor sunt o operă de artă vie și o știință în evoluție.

REFLECȚIE

Categoriile de trăsături culturale de mai sus sunt complexe și nu au decât de

[illegible]

Fii nemulțumit în mod constructiv

RITURI ȘI RITUALURI: SĂ FIM MAI SPECIFICI

Până în acest moment am examinat manifestările culturale și modul de a le înțelege mai bine, precum și unele strategii comune (sau mai puțin comune) de schimbare a culturii organizaționale.

Acum vrem să vă împărtășim unele dintre riturile și ritualurile în care se angajează și organizațiile laice. (Acele rituri și ritualuri, în paranteză fie spus, pot fi găsite în galeria de artă.) Pe măsură ce se instituționalizează, ele devin în mod frecvent material de bibliotecă (echivalând cu perspectiva noastră asupra modului de a executa anumite sarcini), capătă valoare și devin prezumții despre metodele de lucru.

Înainte de a discuta câteva dintre cele mai cunoscute rituri și ritualuri pe care organizațiile le folosesc pentru a stabili și a-și consolida cultura, vrem să vă reamintim trei principii de bază care definesc culturile, fie la nivel de societate fie la nivel de organizație. Ele sunt:

- legitimitatea (formele de comportament acceptate și definite ca atare);
- motivarea (ierarhia recompenselor și stimulentele identificate cu roluri și valori relevante);
- integrarea (cadru care reglementează interacțiunea socială și atingerea obiectivelor, liantul care menține societățile și organizațiile ca entități – ceea ce Peter Senge numește aliniere (de exemplu, atunci când un grup de oameni acționează ca un întreg).

Pe măsură ce citiți următoarele descrieri ale unora dintre cele mai întâlnite rituri și ritualuri de organizație, reflectați o clipă și gândiți-vă la modul în care ele se leagă de cele trei principii enumerate mai sus.

- **Riturile trecerii** – cum îi ajutăm pe “noii veniți” să se acomodeze prezentându-i colegilor, organizând sesiuni de instruire și înscriindu-i la beneficiile firmei; cum sunt organizate promovările, ca evenimente importante. În funcție de unde se află în ierarhie persoana, riturile sunt diferite;
- **Riturile de celebrare** – recunoașterea realizărilor individuale și de grup în organizație, celebrarea reușitelor organizaționale și concurența prietenească între diferitele secții de producție în vederea obținerii recompenselor și recunoașterii.
- **Riturile de soluționare a conflictelor** – fiecare organizație are experiența conflictului. El este un produs secundar, natural, al interacțiunilor umane, în special în organizațiile orientate către rezultate. Modul în care organizația

tratează conflictele este un reper despre prezumțiile și valorile puse în joc în interior. Unele organizații ascund conflictele sub covor, altele le tratează deschis și la timp. Amândouă ajută la definirea indirectă a culturii organizaționale.

- **Riturile de reînnoire și dezvoltare** – cum au grijă organizațiile de ele însele (de exemplu atenția acordată instruirii și educației angajaților), eforturi de a se angaja în activitatea de tip echipe interdepartamentale și modificarea frontierelor organizației pentru a alinia mai eficient resursele cu responsabilitățile, ca proces firesc de reînnoire în interiorul organizației. Convingerea și disponibilitatea cu care sunt duse la bun sfârșit aceste activități devin frecvent norme în organizație, apărând ritualuri ce sprijină realizarea lor.
- **Riturile de integrare** – activități încurajând sau reînviind sentimente împărtășite, dintre acelea ce îi leagă laolaltă pe membrii organizației, păstrându-i atașați de aceasta. Exemple sunt picnicul anual al firmei – vara, campionatele de bowling – iarna, banchetul anual cu onorarea acelor membri ai comunității care au lucrat voluntar în beneficiul organizației (deosebit de relevant, în cazul administrației publice locale). Acestea sunt căile prin care organizația instituționalizează procesul de integrare a unor membri sau a unor componente, ca și pe ea însăși ca entitate într-un sistemul social coerent.

RITURILE ȘI REZOLVAREA PROBLEMELOR

Riturile pe care tocmai le-am descris sunt repere ale modului în care organizațiile funcționează în materie de luarea deciziilor și rezolvarea problemelor. Aceste rituri și ritualuri sunt mecanisme menite să (1) reducă anxietatea și suferința; și (2) să recompenseze și să consolideze comportamentele adecvate normelor și valorilor organizației, definite de-a lungul timpului. Când începem să înțelegem exponatele, perspectivele, valorile și prezumțiile discutate mai sus (vă amintiți de încăperile primăriei?) iar riturile și ritualurile menționate devin mai vizibile și mai manifeste, începem să înțelegem nu numai cum își folosește organizația rădăcinile și resursele culturale la luarea deciziilor și la rezolvarea problemelor, ci și de ce sunt dominante anumite comportamente.

Iată câteva aspecte ale culturii organizației cu impact asupra rezultatelor și care pot foarte bine să semnaleze zone unde schimbările sunt fructuoase. Ele fac, de asemenea, parte din ritualul vieții de organizație.

- Cum ați descrie limbajul obișnuit din organizație și în contactul cu mediul? Care sunt metodele de comunicare a mesajelor importante?
- Cum sunt definite frontierele organizației, înăuntru și în afară? Sunt ele prinse în urzeala timpului sau redesenate cu ușurință spre a face față apariției de noi necesități și oportunități?
- Care sunt mecanismele de selecție (angajare și concediere)? Ele spun multe despre tipul de comportament dezirabil și tolerat în organizație.
- Cum sunt tratate relațiile personale și intime? Ce stil sau climat există în privința acestor chestiuni mai personale? Ca și alte aspecte ale muncii în comun într-un mediu profesional, s-au schimbat ele în timp? De ce?
- Cum se distribuie în organizație puterea, autoritatea, proprietatea și alte resurse din interiorul sistemului? Cu o administrație locală descentralizată și un proces democratic ca implanturi recente în corpul politic, au existat eforturi

corespunzătoare de democratizare a organizației? A fost făcut vreun efort de alocare a puterii și autorității în organizație conform capacității sale de a lua decizii în mod eficient?

- Ce criterii sunt folosite pentru a acorda recompense și pedepse?
- Cum se descurcă organizația în fața evenimentelor scăpate de sub control, imprevizibile și stresante?

Fie că organizația este proactivă sau reactivă în orientare, modelată în ideea de a reduce trauma sau în ideea de a obține succesul, ea întruchipează un set de mecanisme care definesc interacțiunea socială în structurile organizate. Întrebările de mai sus sunt o altă fereastră spre înțelegerea culturii organizației.

Cultura introduce un nou mod de a privi organizațiile și felul în care operează. Ne ajută să înțelegem mai bine procesele din interior care dau sens creării, funcționării și rezultatelor. În plus, cultura ne indică potențialele ținte ale schimbării (de exemplu, atașamentul angajaților, controlul, productivitatea) din organizație.

REFLECȚIE

Amintiți-vă câteva rituri și ritualuri din organizația dumneavoastră care ajută la stabilirea și consolidarea culturii sale. Cum se raportează ele la cele trei principii de bază: legitimitatea, motivarea și integrarea? Cum influențează metodele de lucru din organizație (tiparele de comunicare, alocarea resurselor, utilizarea recompenselor și a pedepselor)?

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

*Când a imitat cormoranul,
cioara s-a înecat.
– proverb japonez*

DEFINIREA ȘI DIAGNOSTICAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE

După cum am menționat, Roger Harrison a fost unul dintre primii specialiști în managementul și dezvoltarea organizațiilor, care a lucrat cu conceptele culturii organizaționale. În anii '70, el a elaborat un chestionar de evaluare (folosit intens în ultimele două decenii) pentru a-i ajuta pe manageri să diagnosticheze și să înțeleagă cultura propriilor lor organizații. Acesta are la bază conceptul celor 4 tipuri dominante de culturi organizaționale: puterea, reușita, rolul și sprijinul. Pe scurt, cele patru tipuri sunt orientate spre următoarele valori și prezumții de bază:

1. **cultura reușitei:** bazată pe organizație, cu accent pe avansare, succes și distingere de restul;
2. **cultura sprijinului:** bazată pe comunitate, cu accent pe reciprocitate, valori, servirea celuiilalt și integrare;
3. **cultura puterii:** bazată pe supraviețuire cu accent pe putere, hotărâre și decizie;
4. **cultura rolului:** bazată pe siguranță, cu accent pe ordine, stabilitate, control și profit.

Mai multe sunt motivele pentru care am inclus chestionarul lui Harrison ca exercițiu de training utilizabil în modulul de față. În primul rând, ne ajută să indicăm comportamente specifice și să mărim recunoașterea aspectelor culturale ca fiind legate de organizații. În al doilea rând, el oferă participanților ocazia lipsită de riscuri de a scoate la lumină propriile lor experiențe în materie de valori și practici manageriale din organizația lor. În sfârșit, datele de autoevaluare oferă managerilor și subordonaților ocazia de a regândi cultura organizației lor, în baza percepției asupra valorilor, normelor și practicilor supuse diagnosticării.

După cum subliniază Harrison, în introducerea la chestionar, acesta prezintă la „confruntare” o mare acuratețe (însemnând că, după autoevaluare, subiecții consideră că punctajele reflectă într-adevăr experiența lor în propriile organizații). Cu o singură excepție, după cum indică Harrison, managerii care completează chestionarul sunt rareori surprinși de tiparul în care se înscriu punctajele. În această privință, răspunsurile alese confirmă percepțiile indivizilor despre cultura propriei organizații.

Excepția, declară Harrison, o constituie managerii cu poziții înalte din organizațiile accentuat orientate către putere. Ei sunt adesea izolați și nu au feedback privitor la

impactul stilului lor de management asupra altora. Constatarea este similară propriei noastre experiențe în lucrul cu alte chestionare de evaluare pe tema comportamentului managerial. Managerii de la vârful ierarhiei care înclină să fie autoritari și să folosească puterea se înșeală frecvent, deoarece stilul lor de management întrerupe comunicarea din interiorul organizației. Cine vrea să riște, dând vești proaste unui manager autoritar? În consecință, ceea ce văd acești manageri, atunci când privesc în oglinda comportamentului, nu este aceeași persoană pe care o văd angajații în interacțiunile zilnice cu șeful lor.

*Suntem adesea victimele imaginii
pe care o avem despre cine suntem.*

O PRIVIRE MAI ATENTĂ LA ORIENTĂRILE LUI HARRISON

Harrison spune: „Cultura este pentru o organizație ceea ce personalitatea este pentru un individ.” Există mult mai multe aspecte legate de personalitatea organizației decât cele asupra cărora se oprește chestionarul lui Harrison, respectiv modul de operare, pe ce anume pune preț organizația, ce tipuri de relații dezvoltă și menține, cum folosește puterea și autoritatea. Însă Harrison și-a concentrat atenția asupra acelor pe care le consideră mai importante și mai expresive, în cazul când încercăm să înțelegem mai bine despre ce-i vorba în cultura organizației noastre.

Cele 4 orientări fundamentale ale lui Harrison în cultura organizațională (puterea, rolul, reușita, sprijinul) sunt interconectate, dar nu întotdeauna compatibile. Ele arată cum operează și „se comportă” organizațiile (în cadrul celor 4 orientări). De asemenea, ele ajută la înțelegerea sistemului de „navigație” al organizației (valorile care o conduc) ca și a prezumțiilor, cele nu tocmai ușor de înțeles și care adesea pun organizația pe „pilot automat”.

Fiecare organizație conține elemente din aceste stiluri, în baza valorilor personale pe care le au membrii săi. Stilurile au ca rezultat manageri, din chiar aceeași organizație, cu comportament foarte diferit, de exemplu în materie de decizii și de conducere a angajaților. Aceste 4 orientări culturale, sau stiluri de operare, tind să funcționeze în forma câștig - pierdere când sunt aplicate riguros. Cu alte cuvinte, cele 4 orientări din cultura organizației au tendința să blocheze ori să anuleze beneficiile atunci când ies la iveală diferite stiluri în cadrul organizației. Odată făcută această scurtă prezentare a cercetărilor lui Harrison, să privim acum mai detaliat cele patru orientări ale sale.

CULTURILE ORIENTATE CĂTRE PUTERE

Organizația orientată către putere are la bază accesul inechitabil la resurse. Harrison definește resursa ca fiind „ceva” controlat de o persoană și dorit de altcineva. Acest „ceva” acoperă o largă varietate de lucruri. Banii, bineînțeles, dar și altele: siguranța, ocaziile de a lua decizii, condițiile de muncă și accesul la alte persoane importante din unghiul îndeplinirii responsabilităților aferente propriului

post. Deținătorii puterii din aceste tipuri de culturi organizaționale folosesc resursele pentru a-i recompensa și a-i pedepsi pe alții și a le controla comportamentul.

Deși acest scenariu sună pe deplin negativ (dacă nu se întâmplă să fiți chiar dumneavoastră înșivă pârgă de putere), orientarea către putere, în cazul cel mai bun, generează o conducere puternică, dreptate și bunăvoință de tip părintesc. De obicei există un sentiment al obligației liderilor față de subordonați precum și așteptarea de a avea subordonați dispuși la ascultare. Deși sună aproape ca o relație medievală, stăpân – vasal (ceva ce încă există în Asia rurală și în organizațiile și comunitățile latino-americane), este un stil care funcționează bine în firmele nou-înființate. În aceste cazuri, liderul are impulsul, viziunea și dorința de a conduce „cu mâna lui”, angajații devenind o extensie a liderului lor.

Când o organizație cu acest tip de cultură cunoaște succesul (în termeni de dezvoltare și complexitate), contactul personal și sentimentul obligațiilor și dependenței reciproce devin poveri. Multe firme de înaltă tehnicitate, cu creștere rapidă, se bucură la început de efectele pozitive ale culturii puterii, dar când se dezvoltă și devin entități productive mai complexe sunt incapabile să facă față dependenței promovate de această cultură. Apple Computer, sub conducerea fondatorului Steve Jobs, a fost un exemplu clasic de organizație orientată către putere în sensul cel mai bun, până când mărimea și complexitatea ei au biruit orientarea, scoțându-l din joc.

După cum arată Harrison, organizațiile orientate către putere au de regulă trei caracteristici:

- liderul este puternic și carismatic, aducând curaj celor slabi de inimă și claritate celor confuzi;
- liderul își poartă de grijă, recompensând și protejând subordonații loiali;
- liderul este văzut ca înțelept și binevoitor; pretențios dar drept, limpede în exprimarea așteptărilor și rapid în recompensarea îndeplinirii acestora.

Dar, ne reamintește Harrison, există și o latură întunecată a puterii. Organizațiile orientate către putere au 4 caracteristici nu tocmai favorabile:

- angajații acordă maximă prioritate dorințelor șefului, chiar și atunci când ele interferează cu activități importante;
- angajații se tem să îi comunice șefului că “ceva nu merge” (adică nu îi pun niciodată întrebări când greșește);
- oamenii cu putere încalcă adesea regulile și își acordă privilegii speciale;
- informația este restricționată la cei câțiva fideli care sunt adesea promovați, deși nu sunt competenți. (Sună cunoscute aceste atribute celor care își amintesc de întunecatele zile ale comunismului?)

CULTURILE ORIENTATE CĂTRE ROL

Cultura unei organizații bazată în mare măsură pe orientarea către rol funcționează în cadrul unui sistem de structuri și proceduri formale. Aceste structuri (exprimate prin organigrame, fișe de post și clasificări ale pozițiilor, care definesc la rândul

lor roluri) aduc stabilitate, predictibilitate și raționalizează organizația, protejând subordonații. Structurile și procedurile organizaționale realizează contractele de muncă și de relații profesionale între membrii organizației.

Partea cea mai favorabilă a organizațiilor orientate către rol este că oferă stabilitate, dreptate și eficiență. Partea nefavorabilă este că ele devin birocratii impersonale, preocupate mai mult de control prin reguli și reglementări, decât de inovație și încredere. Deoarece cele mai multe organizații publice au la bază orientarea către rol, este de așteptat ca ele să fie mai puțin creative în abordarea proprie a managementului. Organizațiile orientate către rol sunt lente în schimbare în vremuri tumultuoase, bazându-se adesea pe reguli și reglementări pentru a arbitra între decizii dificile. Frontierele din interiorul organizației au tendința de a descuraja colaborarea interdepartamentală. De multe ori deciziile importante sunt luate mai degrabă pe baze formale decât de fond.

(Așa cum am făcut cu puterea, vă vom prezenta considerațiile lui Harrison privitoare la ceea ce vă puteți aștepta de la celelalte trei orientări în cultura organizațională.)

Organizațiile orientate către rol sunt locurile unde găsiți 5 caracteristici:

- performanța individuală este apreciată prin comparație cu fișa postului (adică: „fă ce ți se spune și o să-ți fie bine”);
- angajații sunt recompensați pentru respectarea regulilor, pentru că sunt de încredere și dependenți;
- abuzul de putere individual este micșorat prin regulile care limitează folosirea arbitrară a autorității;
- autoritatea și responsabilitatea postului sunt clar definite, reducând la minim luptele pentru putere;
- metodele de muncă minimizează variabilitatea rezultatelor, reducând astfel necesitatea de a lua decizii personale.

Acum iată latura întunecată a organizației orientată către rol:

- angajații respectă regulile, chiar dacă acestea nu au nici un sens;
- se consideră că este un păcat să îți depășești autoritatea sau să deviezi de la procedurile acceptate;
- posturile sunt definite strict, restrângând contribuțiile individuale bazate pe talent ori inițiativă;
- schimbarea este descurajată, așa încât angajații renunță la încercările de a aduce îmbunătățiri.

CULTURILE ORIENTATE CĂTRE **REUȘITĂ**

Organizațiile sunt caracterizate de o concentrare îngustă asupra obiectivelor, de o motivație interioară puternică, învățare și rezolvare rapidă a problemelor, adaptare la schimbări. Angajaților le place munca lor și vor să contribuie la binele

organizației și mediului său. Deseori, recompensele din organizațiile orientate către reușită sunt în mai mare măsură intrinseci, provenind din natura muncii și sentimentul contribuției proprii. Angajații lucrează peste program fără să se plângă și sacrificând chiar preocupările familiale și sociale.

În asemenea organizații există o înaltă moralitate, lucru în echipă, sentimentul imperativului și comuniunii. Misiunea organizației este înțeleasă, articulată în termeni lipsiți de ambiguitate de la vârf la bază și consolidată prin tot ceea ce fac managerii la vârf. Cu toate acestea, angajații pot dezbate misiunea fără a fi pedepsiți. Comunicarea este deschisă și prețuită de la toate nivelele organizației, ușurând circulația ideilor și sugestiilor. Angajaților li se dă autoritate efectivă în acord cu abilitatea lor de a contribui la misiune, iar greșelile sunt văzute mai curând ca ocazii de a învăța decât ca pe un semn de inadecvare personală.

Organizațiile orientate către reușită au următoarele 5 caracteristici:

- angajații împărtășesc sentimentul imperativului în realizarea obiectivelor și valorilor, simțindu-se mai puternici și mai bine fiindcă sunt membri ai organizației;
- angajații se conduc singuri, făcând voluntar ceea ce văd că trebuie făcut;
- regulile și reglementările nu stau în calea metodelor de lucru;
- oamenii lucrează peste program fără să se plângă;
- moralitatea este înaltă, izvorând dintr-un sentiment al contribuției proprii.

În partea lor întunecată, organizațiile orientate către reușită prezintă și tendințe nefericite:

- sunt intolerante față de nevoile personale (creând un stres distrugător pentru membrii lor)
- sunt sub-organizate, bazându-se pe motivația puternică de a depăși deficiențele în structuri, sisteme și planificare;
- domină o viziune îngustă, „de parohie”, asupra a ceea ce sunt ele însele și asupra contribuției lor sociale, ceea ce le izolează de ceilalți;
- oamenii cred atât de mult în ceea ce fac, încât rezultatele ajung deseori să justifice mijloacele.

CULTURILE ORIENTATE CĂTRE SPRIJIN

Organizația orientată către sprijin are la bază încrederea reciprocă între indivizi și organizația lor. Există sentimentul că ești prețuit ca ființă umană. Cultura sprijinului promovează nu doar entuziasmul ca forță conducătoare, ci căldura sufletească și iubirea de semenii. Angajaților le place să vină la serviciu pentru că țin la oamenii cu care lucrează. Sunt înclinați să comunice mult și să își petreacă timpul împreună, chiar în afara programului. Când sunt angajați oameni în asemenea organizații se acordă deosebită pondere întrebării dacă persoana se va integra, îi va păsa de ceilalți și va fi cooperantă. Angajații sunt văzuți ca fiind fundamental buni; când lucrurile nu merg bine li se acordă o a doua șansă. Se pleacă de la ipoteza că angajații doresc să contribuie la efort dintr-un sentiment de atașament față de organizație. După cum este de așteptat, organizația orientată

către sprijin este cea mai puțin tipică în comunitatea afacerilor. Nu este suficient de orientată către rezultate pentru a supraviețui.

Iată cum arată locurile de muncă unde se petrec astfel de lucruri;

- oamenii ies din rutină spre a se sprijini unul pe celălalt;
 - angajații prețuiesc pacea și armonia, asigurându-se că toate conflictele sunt rezolvate și că nimeni nu s-a pierdut pe drum;
 - angajații se apreciază reciproc și fac publice contribuțiile valoroase;
 - există sentimentul apartenenței la o comunitate și al acceptării.
- Pe de altă parte, asemenea organizații au și câteva dezavantaje:

- accentul se pune pe menținerea „bunelor” relații, neglijându-se îndeplinirea sarcinilor;
- există tendința de a evita confruntarea și dezacordul;
- oamenii devin indeciși atunci când consensul nu este posibil și încearcă să trateze pe toată lumea la fel, indiferent de contribuția proprie.

Astfel de culturi organizaționale ar putea fi caracterizate ca susținând *predominanța formei asupra fondului*.

La prima vedere, atât cultura orientată către reușită cât și cea orientată către sprijin par organizații cu care este bine să ai de-a face. În fond, cine poate fi împotriva vreunui din aceste merituoase atribute? După Harrison, au și ele totuși o latură întunecată. El crede că organizațiile ce înclină spre unul sau altul din aceste prototipuri culturale pot atenua trăsăturile negative echilibrându-le cu trăsături din altă cultură. De exemplu, cultura reușitei ar trebui să se orienteze mai mult către sprijin în abordarea actului de management, în timp ce cultura sprijinului ar avea de câștigat dacă și-ar asuma trăsături asociate cu reușita.

Fiecare din tipurile de cultură organizațională descrise de Harrison vă va deveni mai clar după ce veți completa chestionarul de diagnosticare pe care l-a elaborat acesta pentru a ajuta membrii organizațiilor să înțeleagă mai bine cultura propriului lor loc de muncă.

*Munca este dragoste
demonstrată.
- Kahlil Gibran*

DE CE, ȘI CÂND, SĂ CONSIDERĂM SCHIMBAREA CULTURALĂ CA O STRATEGIE DE MANAGEMENT

Înfăptuirea unei schimbări fundamentale, în cultura unei organizații, nu este, probabil, scopul oricărei echipe manageriale. Ar necesita: schimbări profunde în valorile și prezumțiile membrilor săi; schimbări fundamentale în structura organizației, în sistemele de operare și recompensă; un termen lung și un efort concentrat din partea tuturor celor implicați. Mai mult – ar crea, fără îndoială, însemnate dezordini și dezbinări.

Dacă așa stau lucrurile, vă puteți întreba: “de ce măcar mai vorbim despre cultura organizației?” În primul rând, este important să știm mai multe despre modul în care se dezvoltă culturile organizaționale și să ne dăm seama că ele se pot schimba și, în timp, chiar se vor schimba. În al doilea rând, schimbările deliberate sunt atât posibile cât și necesare în cultura organizațională când operăm într-un mediu dezordonat. În fine, schimbările pot fi conduse mult mai ușor când managerii și ceilalți din organizație recunosc necesitatea schimbării și cunosc modul ei de înfăptuire .

Orice efort de a întreprinde o schimbare deliberată a culturii este susținut de nevoia de schimbare și de posesia resurselor spre a o realiza. Nevoia de a schimba anumite aspecte ale culturii poate fi provocată de patru factori.

1. ***Exigențe pentru performanțe deosebite în organizație*** – Sunt mai caracteristice firmelor private decât instituțiilor publice, pentru că primele pot înceta să existe dacă nu răspund cererii pieței.
2. ***Presiuni pentru schimbare, induse de factorii interesați*** – Multe firme private mici au fost confruntate cu astfel de schimbări, propuse de clienții principali, iar unele instituții publice au fost silit să facă schimbări în urma voturilor cetățenilor.
3. ***Dezvoltarea sau declinul neobișnuit al organizației*** – Ce se întâmplă când administrațiile locale, care contează pe vânzarea de active pentru a-și finanța bugetul, ajung să nu mai dispună de bunuri vandabile?
4. ***O criză asociată cu incertitudinea de mediu*** – Cel mai mare angajator și contribuabil din oraș dă faliment, restrângând capacitatea administrației locale de a finanța servicii către cetățenii săi.

Toate aceste exemple sugerează că eforturile de a schimba cultura organizației sunt în mare parte provocate de evenimente și crize externe. Adică organizației i se cere mai degrabă să „reacționeze” la necesitatea de schimbare culturală decât să inițieze o abordare „proactivă” în înfăptuirea schimbării. Cerând angajaților să aplice metode noi, această a doua abordare reușește de minune, dacă urmărește identificarea îmbunătățirilor specifice în operarea sau în metodele de lucru în echipă, care stimulează modificările culturale.

DISPONIBILITATEA ORGANIZAȚIONALĂ

Schimbările culturale, reușite cu succes în organizații, sunt dependente de 4 factori de disponibilitate:

- are organizația resurse suplimentare pentru a le aloca schimbării vechilor obiceiuri și învățării de metode noi?
- membrii organizației recunosc că „ceva trebuie schimbat”, adică participanții au voința de a trăi în anxietatea pe care o aduce cu sine schimbarea?
- au liderii influența și libertatea de acțiune, voința de a se implica personal și se vor angaja să accepte noile valori și norme?
- există legături informaționale puternice și de încredere în interiorul organizației, care să țină pe toată lumea la curent și să permită tuturor să contribuie la dialog (lucru esențial în realizarea schimbărilor în contextul cultural al organizației)?

REFLECȚIE

Recitiți motivele pentru care organizațiile ar putea fi încurajate să își schimbe cultura și factorii de disponibilitate menționați mai sus. Notați-vă câteva gânduri despre nevoia și disponibilitatea propriei dumneavoastră organizații de a iniția schimbări în cultura sa.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

IN CONCLUZIE

Multe ar mai fi de spus despre cultură și management. Dar, decât să urmărim tema mai departe, mai bine să ne întrebăm „ce putem să facem cu ceea ce am învățat, despre subiectul destul de abstract al managementului?“ Imediat ne vin în minte câteva răspunsuri.

Trebuie să fie evident că organizațiile au propriile lor culturi și acestea au un impact asupra eficienței și a vieții celor care lucrează în organizațiile respective. Cultura unei organizații este supusă schimbării și, probabil, se schimbă, fie că managerilor le place, fie că nu. Cultura organizațională este în mare măsură o realitate inventată și construită zi de zi de către cei implicați în organizație. Când cultura din organizația administrației locale nu funcționează pentru binele instituției, al cetățenilor și al angajaților, trebuie să luăm în considerare schimbarea

ei. Și am și discutat câteva tactici și strategii care pot fi folosite pentru a aduce schimbări culturale la nivelul organizației.

Dacă se ia o decizie de a provoca schimbări în cultura unei organizații, una dintre primele întrebări, care se cere a fi pusă, este aceea dacă organizația, cu actuala sa cultură, este pregătită pentru efectuarea schimbării? Cu alte cuvinte, este oare cultura organizației receptivă la schimbări fundamentale privind modul de operare și valorile sale? Dacă nu, acesta este locul din care trebuie să începem. Reținerea generală în a face schimbări în organizație și tendința de a îngrădi angajații care vor să încurajeze schimbarea formează dovezi ale unei culturi rezistente la schimbare. În cele din urmă asemenea norme și valori vor trebui atacate frontal, în orice încercare de a face schimbarea culturii. Dacă sunteți de acord cu aceste premise, mai rămân chestiuni de rezolvat, precum: (a) ce să schimbăm? (b) cum să schimbăm? și (c) în ce să schimbăm?

Când conducerea și angajații caută cu seriozitate răspunsuri la întrebările „de ce”, „ce” și „cum” în schimbarea culturii, noi credem că și numai aceste investigații întăresc organizația, chiar dacă nu se trece și la acțiuni concrete. Dialogul clarifică ideile celor implicați și acoperă distanța dintre retorica organizației și realitatea comportamentului de zi cu zi.

În fine, susținem că este bine să vă preocupați intens de cultura organizației dumneavoastră și să împărtășiți preocuparea cu toți ceilalți membri, susținând un dialog serios despre: (1) ce reprezintă în acest moment cultura organizației dumneavoastră și (2) ce este nevoie să schimbați spre a rezulta o organizație responsabilă și atentă față de toți angajații și față de nevoile viitoare ale cetățenilor și comunității. Ar putea fi primul pas în schimbarea culturii din organizația dumneavoastră.

Suntem ceea ce facem în mod repetat. Excelența, prin urmare, nu este o acțiune, ci un obicei.
– Aristotel

REFERINȚE

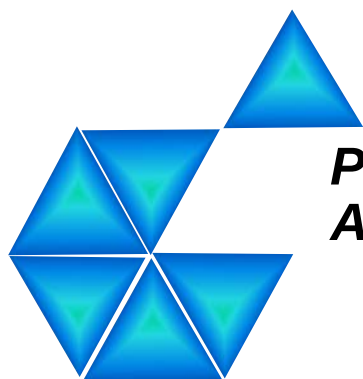
¹ Weaver, Richard. *Vision of Order: The Cultural Crises of Our Time* (Baton Rouge, La., Louisiana State University Press, 1964).

² Istoria indienilor algonkian a fost povestită unuia din autori de către Linda Smircich care, la rândul ei, și-a luat ideile din lucrarea lui Walter Miller. Din nefericire, capătul de fir documentar s-a pierdut. Ne cerem scuze pentru absența unei citări riguroase.

³ Morgan, Gareth. *Imaginization: The Art of Creative management* (Newbury Park, California: Sage Publications, 1993) p.8.

⁴ *Ibid*, p. 10

⁵ *Chestionarul de Diagnosticare a Culturii Organizaționale*, punctajul informațiilor și profilurilor, ca și materialele de interpretare, sunt folosite aici cu permisiunea autorului inițial, Roger Harrison și își au originea în două publicații: Roger Harrison și Herb Stokes, *Diagnosing Organizational Culture* (1992) și Roger Harrison, *Diagnosing Organizational Culture, Trainer's Manual* (1993), ambele de la editura Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California.



***PARTEA A 2-A:
ATELIER***

NOTE PENTRU FACILITATORUL ATELIERULUI

Acest atelier, ca și celelalte din serie, este gândit ca fiind condus de un trainer cu experiență, într-un program la care participă manageri din administrația locală. Am inclus diverse tipuri de activități și formate de învățare, spre a le oferi trainerilor o flexibilitate considerabilă în adaptarea atelierului la nevoile specifice ale participanților. Intenția noastră în elaborarea acestor ateliere este de a vă încuraja să incorporați propria experiență ca traineri în scopul de a mări valoarea educativă a materialelor didactice.

SCOP

Atelierul constă în proiecte de instruire asistate de instructor și menite să îi ajute pe manageri să examineze matricele convingerilor, valorilor, normelor, ritualurilor, miturilor și sentimentelor ce compun cultura organizațională. Participanții vor descoperi orientarea culturală existentă în prezent în organizațiile lor, prin raportare la cele 4 tipuri de cultură organizațională – puterea, rolul, reușita și sprijinul – și să folosească informațiile pentru a planifica îmbunătățiri.

CONȚINUT

Mai jos este prezentată o scurtă descriere a fiecărei activități de instruire, cu aproximarea timpului necesar. Un atelier care cuprinde toate componentele de instruire va necesita o zi întreagă. Pentru un program de o zi puteți folosi aceste proiecte exact în ordinea și în maniera prezentată. Ori, dacă preferați, le puteți modifica sau chiar folosi un conținut propriu, extinzând lungimea programului de training sau făcându-l mai relevant pentru obiectivele unei anumite situații de training.

2.1 EXERCITIUL DE ÎNCĂLZIRE: CE ESTE CULTURA?

Participanții, în grupuri mici, explorează diferite interpretări ale cuvântului „cultură” și aplicabilitatea lor în organizații. (20 minute)

2.2 PREZENTAREA INSTRUCTORULUI (TRAINERULUI)

O scurtă prezentare privind natura culturii organizaționale și a modului în care se manifestă cultura, folosind metafora celor „4 încăperi”. (30 minute)

2.3 SESIUNE DE CĂUTARE A MESAJELOR CULTURALE

Folosind metafora celor „4 încăperi”, participanții explorează încăperile propriei organizații și, în grupuri mici, descriu ceea ce găsesc și ceea ce se dezvăluie astfel despre cultura organizației. (60 minute)

2.4 PREZENTAREA INSTRUCTORULUI (TRAINERULUI)

O scurtă prezentare despre cele 4 tipuri de cultură organizațională – puterea, rolul, reușita și sprijinul – și despre cum înțelegerea tipurilor de cultură poate conduce la îmbunătățiri în cultura existentă. (30 minute)

2.5 SESIUNE DE DIAGNOSTICARE A CULTURII ORGANIZAȚIONALE

Participanții interpretează rezultatele unui chestionar detaliat, pentru a recunoaște orientarea culturală a propriei organizații și a modului în care pot să influențeze schimbarea orientării. (3,5 ore)

2.6 PLANIFICAREA ÎNTOARCERII ÎN ORGANIZAȚIE

Participanții discută despre anticiparea posibilelor obstacole și despre planurile de aplicare a noilor concepte din atelierul de training la propriul loc de muncă. (90 minute).

2.1 EXERCİȚIU DE ÎNCĂLZIRE: CE ESTE CULTURA?

SCOP

Sesiunea este gândită pentru a ajuta participanții să se cunoască reciproc, prezentându-le totodată conceptul de cultură a organizației.

TIMP NECESAR: APROXIMATIV 20 DE MINUTE

PROCES:

1. Cereți participanților să scrie pe o foaie de hârtie o propoziție, ca răspuns la întrebarea următoare:

Care este primul lucru care vă vine în minte
când pronunț cuvântul „cultură”?

2. Într-un minut sau două, după ce toată lumea a scris câte ceva, cereți-le participanților să se identifice după nume, titlu și organizație, iar apoi să citească ce au scris. Notați-vă ideile lor pe o planșă. Apoi creați câteva grupuri mici și dați-i fiecărui grup sarcina de a crea o definiție a „culturii” din informațiile de pe planșă. După câteva minute cereți-le să raporteze și să își înregistreze rezultatele pe planșă. Cât se află tot în grupuri mici, dați-le participanților încă două întrebări la care să răspundă: (1) Credeți că o organizație poate avea o „cultură”? (2) Dacă da, cum ați descrie o cultură de organizație? După câteva minute cereți-le răspunsul. Luați-vă câteva notițe și inițiați o discuție a diferitelor descrieri.

2.2 NATURA CULTURII ORGANIZAȚIONALE

SCOP

Prezentarea trebuie să dea definiția culturii organizaționale, să explice cum se dezvoltă cultura unei organizații și să arate influența culturii asupra capacității organizației de a-și îndeplini misiunea.

TIMP NECESAR: APROXIMATIV 30 DE MINUTE

PROCES:

1. Pregătiți prezentarea pe baza informațiilor date în eseu anterior. Oferiți o definiție a culturii organizaționale și explicați cum poate fi înțeleasă cu ajutorul matricei de convingeri, norme, valori, sentimente, ritualuri și mituri împărtășite de membrii organizației. Descrieți modul în care organizația se schimbă, încorporând și o discuție despre schimbările culturale ce au loc în țară, ca și implicațiile lor pentru conceptul de administrație locală descentralizată și practica sa. Folosind metafora celor “4 încăperi”, explicați cele mai întâlnite căi prin care unele aspecte ale culturii organizaționale sunt dezvăluite, iar altele sunt ascunse.
2. Ideile schițate pe fișe vă pot ajuta să acoperiți sistematic informația și să nu depășiți timpul alocat. Lansați din când în când întrebări pe parcursul prezentării, pentru a testa înțelegerea participanților și a le capta atenția. Oferiți-le ilustrații din viața cotidiană în cazul sublinierilor menite să ajute la o mai bună înțelegere. Când este cazul, străduiți-vă să legați materialele didactice de cunoștințele și experiența participanților. Îmbogățiți prezentarea cu mijloace vizuale, incluzând planșe gata scrise și transparente la retroproiector, ca mijloc suplimentar de sprijinire a înțelegerii. Încheiați făcând un rezumat al ideilor principale sau solicitați-l participanților, testând reținerea punctelor - cheie.

2.3 ÎN CĂUTAREA MESAJELOR CULTURALE

SCOP

Acest exercițiu trebuie să ajute participanții să identifice trăsăturile culturale întâlnite în propriile organizații ale administrației publice locale.

TIMP NECESAR: APROXIMATIV 60 DE MINUTE

PROCES:

1. Explicați exercițiul. Spuneți participanților că vor face o „călătorie virtuală” prin propria lor organizație, pentru a afla mai multe despre modalitățile în care se dezvăluie cultura acesteia. Explicați-le că traseul va acoperi 4 încăperi imaginare – galeria de artă, biblioteca, capela și catacombele – și că exponatele din fiecare încăpere pot oferi informații importante despre cultura organizației.
2. Înmânați fiecărui participant câte un exemplar din foaia volantă de mai jos. Explicați că foaia volantă descrie ceea ce ar putea fi dezvăluit în fiecare încăpere, privitor la cultura organizației. În timp ce participanții citesc exercițiul, fixați patru planșe pe unul dintre pereții sălii de curs. Etichetați planșele cu numele încăperilor.

GALERIA DE ARTA	BIBLIOTECA	CAPELA	CATACOMBELE
--------------------	------------	--------	-------------

3. După ce participanții au citit foaia volantă, împărțiți-i în patru grupuri egale. Cereți fiecărui grup să discute diferitele practici, convingeri, norme, valori, mituri și sentimente ale organizațiilor proprii și să scrie constatările pe planșe, sub titlul de care par legate.
4. Când grupurile și-au îndeplinit misiunea, cereți participanților să revadă ce s-a scris în dreptul fiecăreia dintre cele “4 încăperi”. Pentru stimularea discuției, puneți întrebări precum:
 - În care încăpere găsiți caracteristicile culturale cele mai tangibile? Dar cel mai puțin tangibile?
 - Care dintre caracteristici sunt probabil comune culturii din toate sau din cele mai multe organizații ale administrației locale?

- Care sunt atipice sau surprinzătoare? De ce?

FOAIE DE LUCRU

GALERIA DE ARTĂ

În galeria de artă sunt expuse multe dintre caracteristicile cele mai tangibile ale culturii din organizația dumneavoastră. Exemple, de ceea ce ați putea găsi expus, sunt: stilul de îmbrăcăminte al angajaților, mărimea și înfățișarea birourilor, tipul și calitatea accesoriilor, precum și decorul din hol, birouri și săli de ședință.

BIBLIOTECA

În bibliotecă se află multe dintre caracteristicile mai puțin tangibile, dar nu mai puțin recognoscibile ale organizației dumneavoastră și ale culturii sale. Exemple, de ceea ce ați putea găsi aici, sunt: modul de adresare între persoanele de la nivele ierarhice diferite, intensitatea cu care oamenii își fac munca, maniera în care sunt tratați clienții sau vizitatorii.

CAPELA

În capelă se află valorile și convingerile fundamentale ale organizației dumneavoastră, care cuprind lucrurile sacre din cultura sa. Exemple, de ceea ce puteți descoperi aici, sunt: existența unei filosofii de tipul „clientul înainte de orice”, un mediu în care creativitatea și asumarea riscurilor sunt recompensate, necesitatea de a face lucrurile „ca la carte”.

CATACOMBELE

În catacombe, ascunse vederii, dar posibil de a fi descoperite în urma unei investigații, sunt prezumțiile neconștientizate ce dictează comportamentul oamenilor din organizația dumneavoastră. Exemple, de ceea ce ar putea fi descoperit în catacombe, sunt: convingerea că dacă vrei să fie un lucru bine făcut trebuie să îl faci tu însuși, că metodele de lucru folosite de noi dintotdeauna nu au de ce să nu mai fie bune, că instruirea ar trebui folosită în scopul recompensării loialității și muncii intense.

2.4 PREZENTAREA INSTRUMENTULUI

SCOP

Prezentarea trebuie să explice procesul de diagnosticare a culturii unei organizații în raport cu cele 4 orientări culturale dominante.

TIMP NECESAR: APROXIMATIV 30 DE MINUTE

PROCES:

1. Pregătiți prezentarea pe baza informațiilor din eseul precedent, despre cele 4 tipuri dominante de cultură organizațională: Puterea, Rolul, Reușita și Sprijinul. Prezentati participanților *Chestionarul de Diagnosticare a Culturii Organizaționale*. Subliniați valoarea acestui instrument pentru creșterea gradului de conștientizare a aspectelor culturale privitoare la organizații. Explicați cum informațiile, extrase din punctajele chestionarului și din interpretări, pot fi folosite de către participanți la identificarea îmbunătățirilor posibile în cultura existentă din propriile lor organizații.
2. Ideile schițate pe fișe vă pot ajuta să acoperiți sistematic informația și să nu depășiți timpul alocat. Lansați, din când în când, întrebări pe parcursul prezentării, pentru a testa înțelegerea participanților și a le capta atenția. Oferiți-le ilustrări din viața cotidiană în cazul sublinierilor menite să ajute la o mai bună înțelegere. Când este cazul, străduiți-vă să legați materialele de instruire de cunoștințele și experiența participanților. Îmbogățiți prezentarea cu mijloace vizuale, incluzând planșe gata scrise și transparente pentru retroproiector, ca mijloc suplimentar de sprijinire a înțelegerii. Încheiați cu un rezumat al ideilor principale sau solicitați-l participanților, testând reținerea punctelor-cheie.

2.5 SESIUNE DE DIAGNOSTICARE A CULTURII ORGANIZAȚIONALE

SCOP

Exercițiul este destinat pregătirii participanților pentru a aduce îmbunătățiri culturii din organizațiile lor, prin înțelegerea orientării culturale din prezent și a propriilor lor preferințe în materie de orientări culturale.

TIMP NECESAR: APROXIMATIV 4 ORE

DESFĂȘURARE:

1. **Nota instructorului:** Harrison sugerează că, în situații de instruire, spre deosebire de situațiile de studiu, este util să prezentăm conceptul pe care se bazează chestionarul, înainte de a-l distribui participanților. Astfel, oferim posibilitatea de a plasa chestionarul în contextul diferitelor abordări ale culturii și el sensibilizează participanții la aspectele din propria cultură care sunt astfel evaluate.
2. După prezentare, distribuți copiile acelor pagini de manual, care conțin:
 - chestionarul de diagnosticare a culturii organizaționale (foaia de lucru nr.1)
 - foaia de punctaj (foaia de lucru nr. 2)
 - profilurile culturii organizaționale – individual (foaia de lucru nr. 3)
 - profilurile culturii organizaționale – grup (foaia de lucru nr. 4)
 - mostră de distribuție a Punctajelor de Reușită (foaia de lucru nr. 5)
 - folosirea punctajelor (foaia de lucru nr. 6)
 - informații pentru baza de date a culturii organizaționale (foaia de lucru nr.7)
3. Referindu-vă la prima pagină din foaia de lucru nr. 1, treceți în revistă instrucțiunile de completare a chestionarului. Asigurați-vă că participanții le înțeleg. De exemplu, ar trebui să înțeleagă că trebuie să noteze prima opțiune cu „4” și pe cea de-a patra cu „1”. De asemenea, ar trebui să își dea seama că, după ce acordă puncte răspunsurilor tuturor afirmațiilor privitoare la cultura existentă, trebuie să se întoarcă și să acorde puncte declarațiilor în funcție de cultura pe care o preferă ei înșiși. Încurajați participanții să nu elaboreze răspunsurile un timp îndelungat. În general, prima impresie este cea valabilă. Unora dintre participanți le poate lua mai mult timp completarea chestionarului decât majorității. Prin urmare poate fi programată o scurtă pauză pentru cei care au terminat, să se miște ori să iasă să stea de vorbă afară, până termină ceilalți.

4. După ce toți participanții au completat răspunsurile, cereți-le să transfere punctajele pe foaia de punctaj (foaia de lucru nr. 2), totalizând fiecare coloană. Spuneți-le să transfere totalurile și punctajele indicilor pe formularul „Profilurile de cultură organizațională” și să completeze foaia de punctaj pe verso. Apoi trebuie să treacă totalul din fiecare coloană pe foaia de punctaj.
5. Instruiți participanții să transfere totalurile și punctajele indicilor pe formularele „Profilurile de cultură organizațională” (foile de lucru nr. 3 și 4).
6. Înainte de începerea atelierului, ori în timp ce participanții lucrează, pregătiți și afișați patru foi detașabile pentru tabla portabilă, unul pentru fiecare orientare culturală. Toate trebuie să arate ca moștră prezentată în Fig. 1, variind doar numele culturii. Când majoritatea participanților a terminat de completat foile de punctaj, întrerupeți procesul și dați fiecăruia instrucțiuni de afișare a punctajelor proprii.

Spuneți cam așa:

„Când terminați de calculat punctajele, veniți la tablă și notați-le cu marker-ul. Pe fiecare foaie căutați intervalul de deasupra liniei orizontale căruia îi aparține punctajul dumneavoastră pentru situația „Existență”. Puneți un X în acel interval. Apoi, căutați sub linia orizontală intervalul căruia îi aparține punctajul dumneavoastră pentru situația „Preferată”. Dacă alți participanți au pus câte un X în aceleași intervale, scrieți un X sub cele deja existente, spre a forma o coloană.”

7. Când primii 2 – 3 participanți vin cu foile de punctaj, luați un marker și notați dumneavoastră primii semnele “X”. Întrebați-i care sunt punctajele pentru scala Puterii (Existență și Preferată) și înregistrați un X pentru fiecare. Dați apoi marker-ul participanților și urmăriți-i să procedeze corect.
8. După ce primii participanți au notat corect, va fi mai ușor pentru restul să lucreze singuri. Dar, oamenii au nevoie de un început corect. Altfel, ar putea să înregistreze punctajele pentru situația „Preferată” în spațiile rezervate celei „Existență” și să își plaseze semnele „X” lateral, nu în coloană. O diagramă tipică, corect completată, este prezentată în Fig. 1 (foaia de lucru nr. 5). Această metodă de evidențiere a punctajelor în diagramă oferă expunerea tuturor datelor, aranjate în așa fel încât diferențele dintre punctajele de la „Existență” și „Preferată” să fie ușor de localizat. Întrebați-i pe participanți ce tendințe observă și ce ar putea însemna ele. Împărtășiți-le ideile dumneavoastră.
9. Discuție în grupuri mici. După ce sunt afișate datele și se împărtășesc ideile, împărțiți participanții în patru grupuri egale. Spuneți tuturor participanților că misiunea lor este de a identifica atuurile și slăbiciunile fiecăruia din cele 4 arhetipuri culturale: puterea, rolul, realizarea și sprijinul. Împărțiți-i în patru grupuri mai mici. Invitați participanții care au experiență directă într-unul din cele 4 arhetipuri culturale să se alăture grupului care va discuta acea cultură. De exemplu:

- distribuiți participanții în primul grup, dacă au o experiență, din viața lor

profesională, în cultura sprijinului; încurajați-i pe cei interesați de acest tip de cultură să li se alăture; urmați aceeași procedură pentru a organiza un al doilea grup, cultura reușitei, precum și pe cel de-al treilea, cultura puterii; plasați-i pe toți ceilalți într-un al patrulea grup, cultura rolului.

- dați fiecărui grup o foaie detașabilă de la tablă și markere; sugerați-le să desemneze un secretar, care să noteze aspectele pozitive și negative ale culturii; încurajați participanții să discute culturile din perspectiva proprii lor experiențe; sugerați-le, de asemenea, să includă atât aspectele pozitive cât și pe cele negative, indiferent de sentimentele personale față de acea cultură; spuneți-le grupurilor să se pregătească de raportare în 30 de minute.
 - regrupăți-vă după 30 de minute; solicitați raportul fiecărui grup; după fiecare raport, cereți celorlalți să adauge alte atuuri și slăbiciuni, cunoscute de ei, ca și idei despre factorii și condițiile dintr-o organizație ce pot determina o cultură dată să fie trăită în formă pozitivă sau negativă.
10. Când toate grupurile au raportat, și discuția s-a încheiat, cereți-le participanților să citească „Cum să folosim punctajele”. După aceea, propuneți-le să pună întrebări și răspundeți-le.

CHESTIONARUL DE DIAGNOSTICARE A CULTURII ORGANIZAȚIONALE

Acest chestionar conține 15 „începuturi” de propoziții, care descriu câte un aspect al funcționării și concepției organizaționale. După fiecare început se găsesc patru „sfârșituri” posibile. Combinat cu începutul, fiecare sfârșit va forma o propoziție completă, descriind unul dintre cele 4 tipare de comportament, convingeri, valori etc. din organizație.

În spațiile subliniate sub titlul *Cultura Existentă*, acordați puncte frazelor ce urmează fiecărui început de propoziție. Faceți acesta plasând un „4” în fața sfârșitului de frază care descrie cel mai bine cum *stau acum* lucrurile în organizația dumneavoastră. Puneți un „3” în fața următorului, apoi un „2” și respectiv un „1” în fața frazei care descrie în cea mai mică măsură situația din organizația dumneavoastră.

Verificați-vă răspunsurile, ca să vă asigurați că ați alocat câte un singur „4”, „3”, „2” și respectiv „1” pentru fiecare frază din coloana „*Cultură Existentă*” și că ați procedat la fel și pentru frazele din coloana „*Cultură Preferată*”.

Validitatea răspunsului depinde de sinceritatea respondentului. Așa că spuneți ceea ce gândiți de fapt, nu ceea ce credeți că vrem noi să auzim.

Punctaj:

- 4 = viziunea dominantă sau alternativa clar preferată;
- 3 = viziunea corespunde, sau alternativa preferată;
- 2 = viziunea corespunde vag, sau alternativa vag preferată;
- 1 = viziunea nu corespunde, sau alternativa cel mai puțin dorită.

Intoarceți pagina și începeți...

Cultura
Existentă

Cultura
Preferată

1. De la membrii organizației se așteaptă să acorde prioritate maximă la:

- | | | |
|-------|-------|---|
| _____ | _____ | a. satisfacerea nevoilor și solicitărilor șefilor și altor persoane din ierarhia înaltă a organizației. |
| _____ | _____ | b. îndeplinirea îndatoririlor din propriile lor posturi; respectarea politicilor și a procedurilor raportate la postul propriu. |
| _____ | _____ | c. răspunsul la provocările unei activități; găsirea unei metode mai bune de lucru. |
| _____ | _____ | d. cooperarea cu oamenii cu care lucrează în rezolvarea problemelor profesionale și personale. |

2. Oamenii care o duc bine în organizație se pare că sunt cei care ...

- | | | |
|-------|-------|---|
| _____ | _____ | a. știu cum să facă plăcere șefilor, sunt capabili și dornici de a folosi puterea și diplomația pentru a promova. |
| _____ | _____ | b. respectă regulile, muncesc în sistemul fixat și se străduiesc să facă lucrurile corect. |
| _____ | _____ | c. sunt eficienți și competenți profesional, cu o dorință puternică de a face o treabă bună. |
| _____ | _____ | d. își construiesc relații strânse cu alții, fiind cooperanți, sensibili și atenți la nevoile celorlalți. |

3. Organizația tratează oamenii ...

- | | | |
|-------|-------|---|
| _____ | _____ | a. ca „mână de lucru”, ale căror timp și energie sunt la dispoziția celor cu poziții mai înalte în ierarhie |
| _____ | _____ | b. ca „angajați”, ai căror timp și energie sunt cumpărate printr-un contract, cu drepturi și obligații de ambele părți. |
| _____ | _____ | c. ca „asociați” sau „colegi”, deopotrivă dedicați realizării unui scop comun. |
| _____ | _____ | d. ca „familie” sau „prieteni”, cărora le place să fie împreună, țin unii la alții și se sprijină reciproc. |

Cultura Existentă Cultura Preferată

4. Oamenii sunt conduși, direcționați sau influențați de ...

- | | | |
|-------|-------|--|
| _____ | _____ | a. cei aflați în poziții de autoritate, care își exercită puterea folosind recompense și pedepse. |
| _____ | _____ | b. sistemele, regulile și procedurile, care descriu ce trebuie să facă și care arată care este metoda corectă. |
| _____ | _____ | c. propria voință de a realiza obiectivele organizației. |
| _____ | _____ | d. propria dorință de a fi acceptați de ceilalți și de a fi buni membri ai grupului lor. |

5. Procesele de luare a deciziilor sunt caracterizate de ...

- | | | |
|-------|-------|---|
| _____ | _____ | a. directive, ordine și instrucțiuni venite de sus în jos. |
| _____ | _____ | b. aderența la canalele formale și încrederea în politicile și procedurile de luare a deciziilor. |
| _____ | _____ | c. faptul că deciziile sunt luate aproape de locul acțiunii, de către „oamenii locului” |
| _____ | _____ | d. folosirea metodelor de consens în luarea deciziilor, pentru a fi acceptate și sprijinite. |

6. Distribuirea sarcinilor sau a posturilor către persoane se bazează pe ...

- | | | |
|-------|-------|--|
| _____ | _____ | a. aprecierile personale, valorile și dorințele celor care dețin puterea. |
| _____ | _____ | b. necesitățile și planurile organizației și regulile sistemului (vechime, calificare etc.). |
| _____ | _____ | c. corespondența între cerințele postului și interesele plus abilitățile individuale. |
| _____ | _____ | d. preferințele personale ale salariaților și nevoile de evoluție personală. |

7. De la angajați se așteaptă să fie...

- | | | |
|-------|-------|---|
| _____ | _____ | a. harnici, maleabili, obedienți și loiali șefilor direcți. |
|-------|-------|---|

- | Cultura
Existentă | Cultura
Preferată | |
|---|----------------------|---|
| _____ | _____ | b. responsabili și de încredere, îndeplinind îndatoririle și responsabilitățile postului și evitând acele acțiuni care ar putea să surprindă sau să stingherească superiorii. |
| _____ | _____ | c. auto-motivați și competenți, dornici să preia inițiativa pentru a duce activitatea la bun sfârșit, dispuși să susțină discuții contradictorii cu șefi direcți, dacă așa se impune, pentru a obține rezultate bune. |
| _____ | _____ | d. buni muncitori în echipă, cooperanți și gata să își ofere sprijinul, care se înțeleg bine cu ceilalți. |
| 8. De la manageri și șefii direcți se așteaptă să fie... | | |
| _____ | _____ | a. puternici și hotărâți, fermi dar dreți. |
| _____ | _____ | b. impersonali și corecți, evitând exersarea autorității în avantaj propriu. |
| _____ | _____ | c. democratici și dispuși să accepte ideile subordonaților despre munca de îndeplinit. |
| _____ | _____ | d. acordă sprijin, sunt sensibili și preocupați de problemele personale și nevoile subordonaților. |
| 9. Este legitim ca o persoană să îi spună alteia ce să facă atunci când ... | | |
| _____ | _____ | a. are mai multă putere, autoritate sau „priză” în organizație. |
| _____ | _____ | b. este o parte a responsabilităților descrise în fișa postului său. |
| _____ | _____ | c. are cunoștințe sau o expertiză mai mare și o folosește spre a îndruma cealaltă persoană, ori spre a o învăța să lucreze. |
| _____ | _____ | d. cealaltă persoană îi solicită ajutorul, îndrumarea sau sfatul. |
| 10. Motivația muncii este în primul rând rezultatul... | | |
| _____ | _____ | a. speranței de a fi recompensat, fricii de pedeapsă sau loialității personale față de șef. |
| _____ | _____ | b. acceptarea normei de „a munci corect pentru o plată corectă”. |

- | Cultura
Existentă | Cultura
Preferată | |
|--|----------------------|--|
| _____ | _____ | c. dorința puternică de a reuși, de a crea și de a inova, precum și presiunea colegilor de a contribui la succesul organizației. |
| _____ | _____ | d. oamenii vor să îi ajute pe ceilalți, să dezvolte și să mențină relații de muncă satisfăcătoare. |
| 11. Relațiile dintre colectivele de lucru sau departamente sunt în general ... | | |
| _____ | _____ | a. de concurență, fiecare urmărindu-și interesul și ajutându-se numai dacă întrevăd astfel vreun avantaj pentru sine. |
| _____ | _____ | b. caracterizate de indiferență reciprocă, ajutându-se când le este la îndemână sau când li se spune. |
| _____ | _____ | c. cooperanți când trebuie să atingă obiective comune; oamenii sunt în general dispuși să depășească granițele organizaționale pentru a face un lucru bun. |
| _____ | _____ | d. prietenoși, cu multă sensibilitate la cererile de ajutor venite din partea altor grupuri. |
| 12. Conflictele între grupuri și cele interpersonale sunt de obicei ... | | |
| _____ | _____ | a. rezolvate prin intervenția personală a celor de la nivele mai înalte de autoritate. |
| _____ | _____ | b. evitate prin referirea la reguli, proceduri și definiții formale ale autorității și responsabilității. |
| _____ | _____ | c. rezolvate prin discuții menite să obțină cel mai bun rezultat în chestiunea profesională aflată la mijloc. |
| _____ | _____ | d. rezolvate într-o manieră care menține bunele relații de muncă și reduce la minim riscul ca oamenii să se simtă jigniți. |
| 13. Mediului în care se află organizația i se răspunde de parcă ar fi ... | | |
| _____ | _____ | a. o junglă, unde organizația este în luptă pentru supraviețuire. |

Cultura
Existentă

Cultura
Preferată

b. un sistem ordonat, cu relații generate de structuri și proceduri, în care de la fiecare se așteaptă să joace după regulament.

c. o competiție pentru excelență, în care productivitatea, calitatea și inovația aduc succesul.

d. o comunitate de părți interdependente, în care interesele comune sunt cele mai importante.

14. Dacă regulile, sistemele sau procedurile interferează cu sensul activității, oamenii ...

a. le încalcă, dacă au suficientă „priză” ca să se descurce așa, sau cred că pot să nu fie prinși.

b. în general le urmează așa cum sunt, sau trec prin canalele ierarhice pentru a obține permisiunea de a devia sau a le schimba,

c. înclină să le ignore, sau să le ocolească cu scopul de a-și îndeplini misiunile sau de a-și desfășura activitatea mai bine.

d. se sprijină reciproc în ignorarea sau în ajustarea lor, dacă intuiesc că sunt nedrepte sau le crează altora dificultăți.

15. Noii angajați în organizație trebuie să învețe ...

a. cine conduce în realitate, cine îi poate ajuta și cine le poate face rău, de cine să aibă grijă să nu-l ofenseze, normele (regulile nescrise) care trebuie respectate ca să nu dea de necaz.

b. și să respecte regulile și procedurile formale, să se mențină în limitele formale ale postului.

c. ce resurse sunt disponibile pentru a-i ajuta în muncă, să ia inițiativa de a-și aplica abilitățile și cunoștințele în cadrul postului.

d. cum să coopereze, cum să fie buni membri ai echipei lor, cum să dezvolte bune relații cu ceilalți.

CALCULAREA PUNCTAJULUI

Când ați terminat acordarea punctelor, reluați Foaia de Punctaj (foaia de lucru nr. 2) și transferați toate răspunsurile acolo. Urmăriți apoi instrucțiunile date la început pentru a face totalul. Totalurile fiecărei coloane pot fi folosite la construirea unei diagrame care va arăta profilurile din organizația dumneavoastră în cazul „Culturii Existente” și a „Culturii Preferate” (foaia de lucru nr. 3).

Dacă și alți membri ai organizației au completat chestionarul, poate vi se pare interesant să comparați punctajele, să determinați intervalele de variație și punctajele medii, folosind informațiile la construirea unei a doua diagrame, a mediilor de grup (foaia de lucru nr. 4).

Dacă ați înregistrat și ați totalizat punctajele, completați foaia de lucru nr. 6, „Informații pentru baza de date a culturii organizaționale” și înmânați moderatorului formularul completat.

FOAIA DE PUNCTAJ

Instrucțiuni: înregistrați în rubricile de mai jos punctele acordate culturii din organizația dumneavoastră. Scrieți punctajele pentru Cultura Existentă la stânga și pe cele care descriu Cultura Preferată, la dreapta. După ce transferați răspunsurile, faceți totalul pe coloană și notați rezultatele în rubricile corespunzătoare. Verificați să existe câte un singur „4”, „3”, „2” și „1” în dreptul fiecărei afirmații din coloana „Cultura Existentă” și respectiv din coloana „Cultura Preferată”.

Cultura Existentă					Cultura Preferată				
1a	1b	1c	1d		1a	1b	1c	1d	
2a	2b	2c	2d		2a	2b	2c	2d	
3a	3b	3c	3d		3a	3b	3c	3d	
4a	4b	4c	4d		4a	4b	4c	4d	
5a	5b	5c	5d		5a	5b	5c	5d	
6a	6b	6c	6d		6a	6b	6c	6d	
7a	7b	7c	7d		7a	7b	7c	7d	
8a	8b	8c	8d		8a	8b	8c	8d	
9a	9b	9c	9d		9a	9b	9c	9d	
10a	10b	10c	10d		10a	10b	10c	10d	
11a	11b	11c	11d		11a	11b	11c	11d	
12a	12b	12c	12d		12a	12b	12c	12d	
13a	13b	13c	13d		13a	13b	13c	13d	
14a	14b	14c	14d		14a	14b	14c	14d	
15a	15b	15c	15d		15a	15b	15c	15d	
Σ					Σ				
	P	Rol	R	S		P	Rol	R	S

Acum calculați Punctajele Indicilor de Cultură, atât pentru scala Existentă cât și pentru cea Preferată, adunând punctajele (R) și (S) și scăzând punctajele (P) și (Rol):

Indicele Culturii Existente = (R)_____+(S)_____– (P)_____– (Rol)_____ = _____

Indicele Culturii Preferate = (R)_____+(S)_____– (P)_____– (Rol)_____ = _____

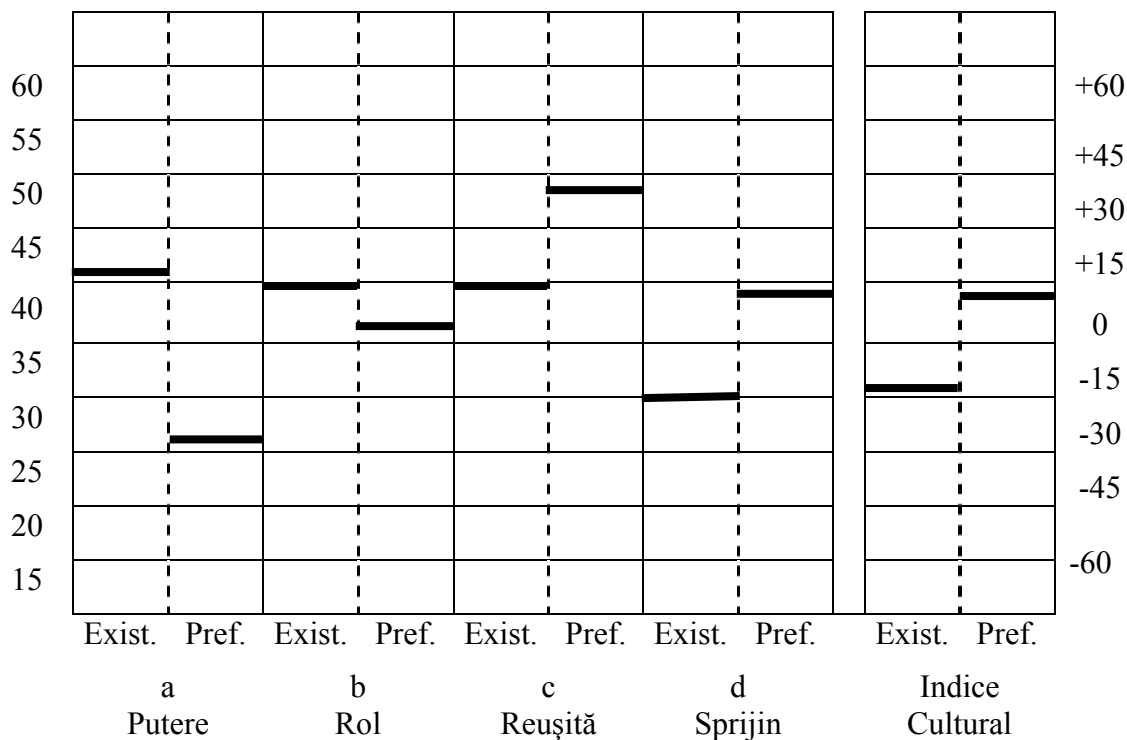
Transferați aceste totaluri în Diagrama Profilurilor de Cultură Organizațională (foaia de lucru nr. 3).

PROFILURILE CULTURII ORGANIZAȚIONALE

SUMELE PUNCTAJELOR PERSONALE

Instrucțiuni: trasați o linie, în diagrama de mai jos, care să indice suma punctajelor individuale atât pentru Cultura Existentă, cât și pentru cea Preferată. Apoi hașurați spațiile de sub linii. Liniile groase, din fiecare coloană, arată punctajele medii ale unui eșantion de 190 de manageri de nivel ierarhic mediu. Procedați la fel pentru indicele cultural, pentru ambele culturi, Existentă și Preferată.

DIAGRAMA INDIVIDUALĂ



Exist. = existentă

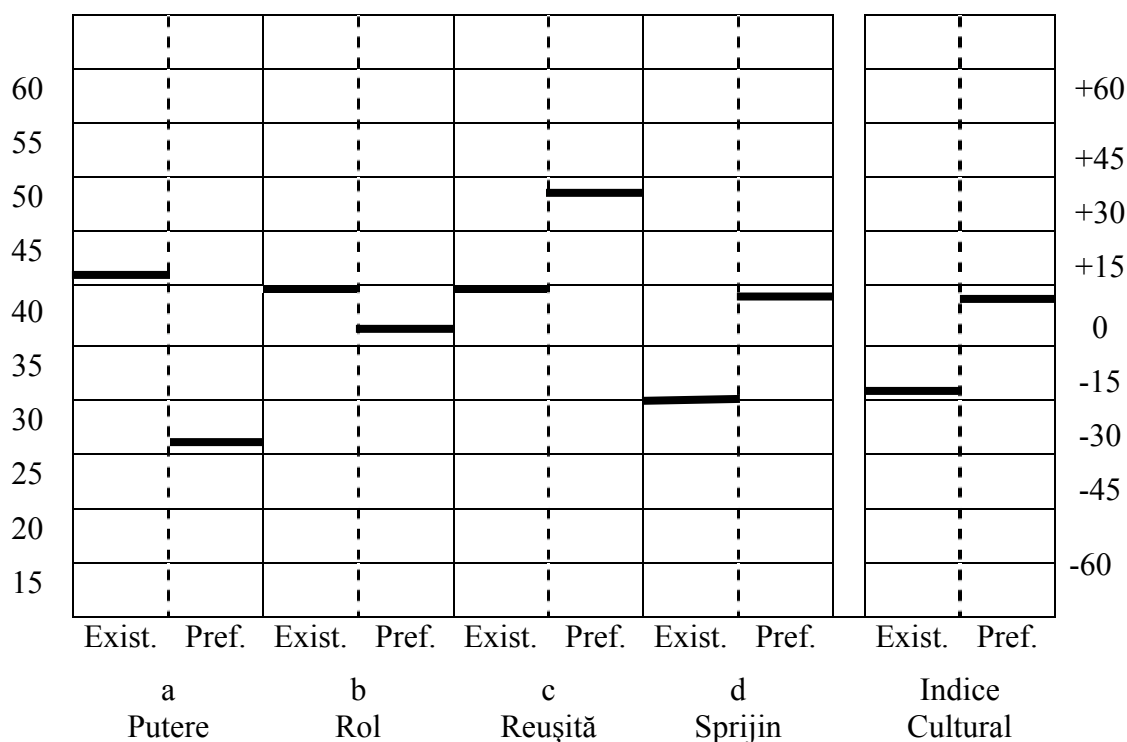
Pref. = preferată

PROFILURILE CULTURII ORGANIZAȚIONALE

MEDIA SUMELOR PUNCTAJELOR DE GRUP

Instrucțiuni: adunați punctajele tuturor membrilor din grupul dumneavoastră pentru fiecare categorie (putere, rol, reușită, sprijin) și împărțiți suma la numărul de membri, obținând astfel media pentru acest grup. Trasați o linie în diagrama de mai jos care să indice suma punctajelor de grup atât pentru Cultura Existentă, cât și pentru cea Preferată. Apoi hașurați spațiile de sub linii. Indicele mediu al culturii este calculat în același mod ca și cel individual, folosindu-se însă mediile grupului și nu cele individuale. Liniile groase din fiecare coloană arată punctajele medii ale unui eșantion de 190 de manageri de nivel ierarhic mediu.

DIAGRAMA DE GRUP



Exist. = existentă

Pref. = preferată

Figura 1: Eșantion de distribuție pentru punctajele de realizare

Scoruri existente									
					X				
					X				
	X				X				X
	X				X	X			X
	X				X	X			X
	X	X		X	X	X			X
	X	X		X	X	X	X		X
X	X	X		X	X	X	X		X
sub 20	21-25	26-29	30-33	34-37	38-41	42-45	46-49	50-53	54+
		X			X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X
					X	X	X	X	X
						X	X	X	X
							X	X	X
							X	X	X
								X	X
								X	X
									X

Scoruri dorite DISTRIBUȚIA PUNCTAJELOR PENTRU GRADUL DE REUȘITĂ

Câteva lucruri pe care să le urmărești:

- Distribuțiile „multi-modale”, în care există două sau mai multe grupări de punctaje și nu obișnuitul „cuib” unic. Exemplul din Figura 1 prezintă trei posibile grupări ale punctajelor la Cultura Existentă, însă numai unul la cea Preferată. Distribuțiile multi-modale sugerează că diferite subgrupuri percep destul de diferit cultura organizației. Uneori este utilă împărțirea pe subgrupuri, pe baza punctajelor, pentru discutarea și scoaterea la iveală a percepțiilor diferite asupra culturii.
- Diferențe accentuate între distribuțiile din Cultura Existentă și cea Preferată, ceea ce sugerează domenii de insatisfacție privitoare la situația curentă. Adesea, este adevărat că oamenii cad de acord asupra tipului preferat de cultură, rezultând un „cuib” compact la Cultura Preferată și că ei văd Cultura Existentă ca fiind foarte diferită de preferințele lor. Este bine să ne întrebăm: „Dacă cei mai mulți dintre dumneavoastră sunteți de acord că doriți acest tip de cultură, ce vă împiedică să vă deplasați spre ea?”
- Excepțiile – Există persoane ale căror punctaje diferă substanțial de norma grupului. În exemplul din Figura 1, persoana al cărui punctaj la Cultura Preferată se află în intervalul 26 – 29 este o „excepție”. Adesea se dovedește util, dacă persoanele cu punctaje deviate sunt dispuse, să examinăm percepțiile și valorile lor diferite. Poate ei văd lucruri nevăzute de ceilalți sau au motive întemeiate să susțină valori diferențiate.
- Asemănări – Chiar atunci când participanții la atelier vin din organizații diferite, este utilă compararea variațiilor între punctajele pentru Cultura Existentă și cea Preferată, de la o organizație la alta. În cele mai multe organizații contemporane există o tensiune între culturile orientate dominant către putere și respectiv rol, în timp ce preferințele celor mai mulți membri se îndreaptă către un echilibru reușită / sprijin.
- Nu este lucru obișnuit să găsim o organizație în care mediile punctajelor la Cultura Preferată și cea Existentă relativ la „reușită” să fie foarte apropiate și este încă și mai rar să găsim o apropiere strânsă în cazul „sprijinului”. Într-un grup cu membri provenind din organizații diferite, este util să le solicităm, celor cu punctaje strânse la existență / preferință pe aceste două orientări, să vorbească și

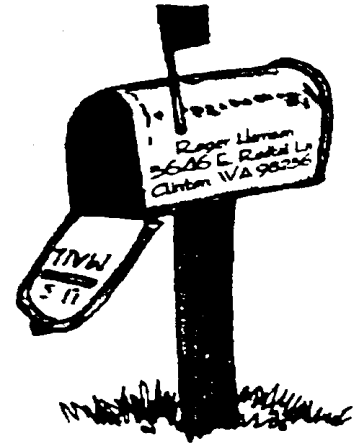
celorlalți despre factorii organizaționali care provoacă o asemenea corespondență strânsă. Întrebați-i despre stilul de management, structura organizației, tipul de activitate etc.

FOAIA DE LUCRU NR. 6

INFORMAȚII PENTRU BAZA DE DATE A CULTURII ORGANIZAȚIONALE

Harrison Associates solicită tuturor utilizatorilor profesionali ai chestionarului să furnizeze copii ale foilor cu răspunsuri, din care firma construiește o bază de date a profilurilor comparative de cultură organizațională. Ei vor clasifica punctajele dumneavoastră în funcție de tipul de organizație și de tipul de activitate. Această informație va ajuta cercetările privind diferențele dintre culturile organizaționale.

Informațiile pe care le dați vor fi folosite exclusiv în scopuri științifice și nu se vor face apropieri între persoane și răspunsurile lor din chestionar. Dacă sunteți preocupat de confidențialitatea răspunsurilor, vă rugăm să le discutați cu facilitatorul care v-a ajutat la completarea chestionarului. Dacă totuși continuați să aveți rețineri în a da informații, lăsați deoparte tot ce credeți de cuviință pentru a vă simți în largul dumneavoastră.



1. În ce țară se află organizația dumneavoastră?

2. Ce servicii, funcțiuni, tipuri de produse furnizează organizația dumneavoastră?

3. Ce funcțiuni asigură departamentul dumneavoastră în cadrul organizației? (de exemplu: producție, serviciul de resurse umane, vânzări, marketing)

4. Ce tip de activitate desfășurați dumneavoastră?

5. Care dintre următoarele afirmații ar descrie mai exact poziția dumneavoastră ierarhică?

- ☐ Management de vârf;
- ☐ Management de nivel ierarhic mediu;
- ☐ Supraveghetor direct;
- ☐ Operator;
- ☐ Serviciile administrative;
- ☐ Alta _____

Vă rugăm trimiteți copii ale foilor de punctaj și informațiile pentru baza de date pe adresa:

Roger Harrison, Ph.D., Harrison Associates, 3646 East Redtall Lane, Clinton WA 98236, USA, Telephone (360) 579-1805; Fax (360) 579-1798

CUM SĂ UTILIZĂM PUNCTAJELE

Dacă suntem subiectivi într-o privință, aceasta este eliberarea spiritului uman prin muncă. Ca și Kahlil Gibran, considerăm că „munca este dragoste demonstrată” și că organizațiile noastre vor fi mai bogate, material și spiritual, în măsura în care vom realiza acest vis. Tinzând către ideal, organizațiile se vor strădui să evite dominanța vreuneia din cele 4 culturi și vor alege în schimb un echilibru dinamic, în care fiecare orientare culturală să se exprime în forma cea mai înaltă, iar latura luminoasă a fiecăreia să echilibreze tendințele întunecate ale celorlalte. Idealul nu este un compromis, ori o medie. El înseamnă o sinteză, atinsă prin luptă și prin dezbateri în interiorul organizației, între percepții diferite despre ceea ce este bun pentru organizație și cei implicați: angajați, acționari, clienți, comunitate, planetă.

Diagnosticarea culturii organizaționale a fost proiectată spre a fi folosită oricui vrea să își înțeleagă mai bine organizația, fie că este, fie că nu este, de acord cu viziunea noastră. Mai jos, găsiți câteva sugestii despre cum puteți folosi punctajele ca bază de dialog cu alții, pe tema propriei culturi organizaționale.

CONVERSAȚII DESPRE CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

Unul dintre scopurile acestui instrument este să îi facă pe participanți să discute și să își împărtășească ideile despre culturile din propriile lor organizații. Este menit să îi stimuleze să se întrebe: „Cum suntem noi? Prin ce ne asemănăm și prin ce ne deosebim de alte organizații? De ce suntem, așa cum suntem? Ce ne place în felul nostru de a fi și ce ne-ar place să schimbăm?” Punctajele dumneavoastră sunt marcaje care indică domeniile care merită luate în discuție.

TIPARE FRECVENTE DE CULTURĂ ÎN ORGANIZAȚII

Deși fiecare organizație este diferită, unele tipare revin des. S-ar putea ca ele să se aplice și în organizația dumneavoastră.

O observație ar fi că punctajele pentru putere sunt corelate negativ cu acelea pentru reușită și sprijin. Aceasta înseamnă că dacă un grup are punctaj mare la putere, acesta tinde să aibă punctaje mici atât la reușită cât și la sprijin. Punctajele rolului tind să fluctueze relativ independent față de celelalte.

Cultura puterii are un potențial de teamă și de manipulare. Oamenii din culturile orientate către putere înclină să fie foarte atenți la ceea ce spun, și cui spun. Ca să înflorească, culturile sprijinului și reușitei reclamă un grad, destul de înalt, de

deschidere și încredere. În consecință, ne așteptăm ca o organizație cu punctaj mare la putere să punteze slab la reușită și sprijin.

Dacă organizația dumneavoastră are punctaje relativ mari la putere și relativ mici la reușită și sprijin, v-ați putea întreba de ce oamenii găsesc dificil să aibă încredere unii în alții, în organizație. Ar putea fi dificil și numai să purtați o astfel de discuție în organizație. Când oamenilor le lipsește încrederea, unul din lucrurile de care se tem este să vorbească deschis despre gradul de încredere. Aceasta îi face deseori pe aceia situați la vârful organizației să interpreteze greșit gândurile și sentimentele celor aflați mai jos pe scara ierarhică și să-i creadă mai mulțumiți cu mersul lucrurilor decât este cazul. De obicei este mai ușor ca oamenii să își discute sentimentele cu cei de pe același nivel ierarhic, așa că de acolo trebuie pornit. Nu vă descurajați dacă durează un timp până când comunicarea începe să funcționeze.

Când oamenii dintr-o organizație nu sunt de acord în privința tipului de cultură pe care o au, este adesea din cauza perspectivei pe care o au diferitele părți ale organizației, pentru care cultura arată și se resimte diferit. De obicei, se resimt diferit la vârf și la bază. Managerilor din ierarhia superioară li se pare o cultură orientată în mai mare măsură către reușită decât li se pare celor situați mai jos în ierarhie. Aceștia din urmă au o mare probabilitate să vadă organizația ca fiind orientată către putere.

Frecvent, tipul de activitate și modul de organizare influențează cultura grupului sau a departamentului. Lăsate libere, grupurile de cercetare – dezvoltare înclină să se orienteze către cultura reușitei. Grupurile care țin socoteala și controlează banii înclină să se orienteze către rol. Grupurile de marketing sunt orientate către reușită, în timp ce acelea de vânzări au, foarte probabil, o cultură a puterii. Organizațiile de producție tind către un amestec de putere și rol.

Se poate însă să concepem organizații care să aibă culturi radical diferite decât cele pe care le-am enumerat ca norme. De exemplu, autorii manualului de față au văzut organizații de vânzări cu o cultură reușită / sprijin la fel de sau mai eficiente decât cele orientate către putere (și de departe mai plăcute pentru membrii lor).

Este util să discutați despre tipul de cultură pe care membrii grupului dumneavoastră ar vrea să îl aibă și de ce diferă ideile despre ce ar fi mai bine. Astfel de discuții sunt o cale bună de a descoperi valorile dumneavoastră și ale altora. Dacă valorile dumneavoastră diferă substanțial, vă ajută să aflați aceasta și să cercetați ce se află în spatele diferențelor.

Dacă valorile dumneavoastră culturale, așa cum sunt exprimate în punctajele la Cultura Preferată, sunt asemănătoare, aceasta v-ar putea ajuta să găsiți un teren comun, atunci când vă gândiți să planificați direcția organizației. Deseori, membrii organizației constată că valorile lor sunt destul de asemănătoare, de la vârful până la baza organizației. Chiar dacă diferă în ideile despre modul cum să atingă ținta, ei sunt de acord că într-acolo vor să meargă. Plecând de la acest acord asupra finalului dorit, este de multe ori posibil să rezolvăm diferențele privind mijloacele.

- Roger Harrison

2.6 EXERCITIU DE PLANIFICARE PENTRU ÎNTOARCEREA ÎN ORGANIZAȚIE

SCOP

Această sesiune își dorește să ajute participanții să își facă mai eficientă întoarcerea la locul de muncă, după încheierea atelierului. De câte ori i-ați auzit pe participanții la ateliere spunând: „A fost grozav, dar aici ar fi trebuit să vină șeful meu”. Acest tip de remarcă, fără îndoială, este exprimarea îngrijorării că întorcându-te în mediul de la serviciu, unde „totul este ca de obicei”, eforturile de a aplica noile concepte și idei îți vor fi zădărnicate. Alții pot fi prea optimiști, nereușind să conștientizeze obstacolele pe care le vor întâmpina eforturile lor de a schimba lucrurile în organizație. Sesiunea finală trebuie să iasă în întâmpinarea a cât mai multor percepții cu putință. Intenția este de a pregăti participanții să fie cât se poate de eficienți la întoarcerea la serviciu.

Notă pentru instructor: Înainte de sesiunea finală a atelierului, strângeți toate foile de punctaj completate, așa încât să poată fi trimise la Harrison Associates, pentru a ajuta la studierea culturii organizațiilor. De asemenea, pregătiți și distribuiți o foaie cu întrebări despre organizație, la care să răspundă fiecare participant (vezi foaia de lucru nr. 6, din exercițiul precedent). Trimiteți toate aceste materiale către Dr. Harrison la adresa menționată pe foaie.

TIMP NECESAR: APROXIMATIV 90 DE MINUTE

PROCES:

1. În grup, discutați cu participanții în ideea de a identifica toate aspectele pe care cred ei că le vor întâlni la întoarcerea la serviciu. Este important să scoateți la lumină cât mai multe dintre grijile întoarcerii și să încurajați o discuție sinceră. Dacă se formulează o listă, treceți în revistă toate punctele și încurajați discuțiile despre consecințe și despre modul în care li se poate face față, pe baze individuale. Discuția este importantă în pregătirea participanților pentru sarcina următoare.
2. Cereți fiecărui participant să completeze *Chestionarul de Planificare a Întoarcerii*. Când au terminat, propuneți-le să discute în grupuri de 2 – 3 persoane și să își discute planurile. Dați-le timp pentru discuții amănunțite.
3. Refaceți grupul mare și încurajați comentariile despre exercițiu și despre frământările remanente.

CHESTIONARUL DE PLANIFICARE A ÎNTOARCERII

1. Care ar fi principalele 2 – 3 schimbări în orientarea culturală a organizației mele care ne-ar fi de cel mai mare folos în îndeplinirea misiunii noastre?

- _____

- _____

- _____

2. Ce acțiuni anume sunt pregătit să întreprind la întoarcerea la serviciu pentru a schimba cultura din mediul propriului meu birou? Exemple: (1) schimbarea poziției mobilierului pentru a crea un spațiu mai ospitalier pentru vizitatori, sau (2) lăsarea ușii deschise când lucrez singur, pentru a-mi arăta disponibilitatea față de colegi sau față de cetățeni.

ANEXA NR. 1

SCHIMBAREA CULTURII ORGANIZAȚIEI: O
INTERVENȚIE BAZATĂ PE ABILITĂȚI

NOTA INSTRUCTORULUI

La testarea „pe teren” a materialelor de față, cu manageri din administrația publică locală și traineri, s-a formulat solicitarea de a furniza exerciții bazate pe *abilități*, având ca subiect modul de aplicare la locul de muncă a conceptelor și strategiilor de schimbare organizațională. Materialele scrise susțin clar, și nu doar o dată, că schimbarea culturii organizației nu este nici ușoară, nici rapidă. Dar poate fi de o importanță și de o satisfacție enormă pentru membrii organizației și alegători.

Ceea ce propunem este folosirea *Chestionarului de Diagnosticare a Culturii Organizaționale*, al lui Harrison, spre a genera atât înțelegerea conceptelor organizației cât și stabilirea unui reper de la care să puteți măsura schimbările în modul de operare al organizației. De la acest punct mai departe procesul se axează preponderent pe acele probleme ale culturii existente pe care cei implicați cred că le pot schimba. Apoi procesul de schimbare se transformă în plan de acțiune și implementare, tactici și strategii definite integral în Manualul nr. 3, *Managerul ca Agent al Schimbării în Organizație*.

Dacă dumneavoastră și colegii dumneavoastră decideți să întreprindeți acțiuni pentru a schimba unele aspecte ale culturii din organizație, nu ezitați să folosiți ideile și abilitățile bazate pe materialele de instruire din toate manualele. Informațiile din Manualul nr. 3 vă vor ajuta să planificați și să implementați schimbările în cultura organizației, iar *Managerul și Dezvoltarea Resurselor Umane*, Manualul nr. 5, va deveni important la pregătirea angajaților pentru a duce la bun sfârșit schimbările.

O observație finală despre schimbarea culturii organizaționale, înainte de a vă sugera procesul pe care l-ați putea folosi: începeți cu pași mici, sărbătoriți succesele și mișcați-vă sistematizat la următorul nivel de intervenție, care se va caracteriza prin riscuri mai mari, impact potențial mai mare asupra organizației, satisfacție crescută pentru dumneavoastră și colegii dumneavoastră, precum și un câștig mai însemnat pentru cetățeni.

SARCINI

Următoarele sarcini au la bază presupunerea că unul sau mai mulți manageri din organizația dumneavoastră au participat la atelierul pe tema *Managerul și Cultura Organizației* și că s-au decis să aplice, la propriul loc de muncă, strategiile și

conceptele învățate.

1. **Faceți din schimbare un angajament personal.** La întoarcerea acasă faceți o schimbare în stilul de lucru, care va semnifica înțelegerea și angajarea dumneavoastră privind schimbarea culturii din organizație. Unul din autori, după un atelier intensiv pe tema managementului schimbării, s-a întors în organizația sa și a schimbat orientarea biroului. Înainte de atelier, stătea în spatele biroului și îl mai folosea, din când în când, ca pe o barieră eficientă în întâlnirile cu alții. După atelier, a reorientat biroul în așa fel încât să stea cu fața la perete. Apoi, în întâlnirile cu angajații, vizitatorii și alte persoane, a întors scaunul și a condus de acum ședințele față în față, nestânjenit de mobilier. Deși schimbarea a fost mică, impactul asupra contactelor interpersonale a fost substanțial. La întâlnirile „față în față”, alți colegi din organizație au observat îmbunătățirea și au procedat la fel.
2. **Vorbiți cu o mică echipă de colegi.** Va trebui să recrutați o mică echipă, care să vă ajute să parcurgeți opțiunile și provocările implicate de schimbarea culturii organizaționale. Cum o să procedați? (Vă vom sugera imediat câteva căi.) Cine va fi implicat? Când începeți? Cel puțin la ultimele două întrebări răspunsul sugerat de noi este să începeți cu pași mici. Ar putea fi implicat numai un departament din organizație, sau unul din modurile de lucru care ar putea afecta pe toată lumea – dar într-un fel relativ inofensiv.
3. **Decideți dacă aveți nevoie de un moderator extern.** Acest gen de intervenție ar putea beneficia de pe urma unui mediator extern, care va ajuta la organizarea procesului și vă va oferi neutralitate și perspectiva celui din afară. Mediatorul trebuie să fie experimentat în instruirea adulților, organizarea instituțiilor și procesele de schimbare organizațională.
4. **Fixați un reper de date și informații.** O cale de obținere este administrarea chestionarului Harrison membrilor organizației implicați în schimbare, dar și altora din afara locului de muncă, dintre cei care ar putea ajunge în poziția de martori ai schimbării (de exemplu, consilieri, cetățeni, persoane cu contacte frecvente cu organizația). Folosirea chestionarului Harrison este valoroasă, fiindcă îi ajută pe ceilalți să înțeleagă cum este reflectată cultura în modul de funcționare a organizației. Ajută și la reperarea punctului din care, dumneavoastră și ceilalți, ați putea începe schimbarea. De exemplu, dacă rezultatele indică o orientare accentuată către „rol”, atenția se poate îndrepta spre examinarea procedurilor de funcționare și a interacțiunii cu clienții (cetățenii).
5. **Administrați, calculați punctajul și oferiți feedback.** Dacă folosiți chestionarul Harrison, împărtășiți rezultatele celor care l-au completat. Comunicarea directă și deschisă este esențială în orice efort de a aduce schimbări în cultura organizațională.
6. **Focalizați și planificați schimbările.** În funcție de unde, ce și când plănuți să inițiați schimbări, organizați-i pe actorii principali ai procesului în echipe mici și concentrați-vă asupra schimbărilor specifice de urmărit. Aproape întotdeauna în acest punct al procesului, două întrebări își dovedesc eficiența: (1) ce prețuiți cel mai mult din activitatea organizației, ceva care poate fi îmbunătățit?

(concentrându-vă pe domeniul pe care plănuți să-l atacați, de exemplu, serviciile post-vânzare.) și (2) Ce anume nu funcționează și v-ar plăcea să schimbați? (legați ambele întrebări de orientarea culturală identificată ca fiind dominantă prin rezultatele chestionarului Harrison.)

7. **Elaborați etapele acțiunilor de întreprins și aplicați-le.** Această parte a procesului de schimbare poate fi sprijinită prin folosirea etapelor schițate în Manualul nr. 3, *Managerul ca Agent al Schimbării în Organizație*.
8. **Monitorizați acțiunile, evaluați impactul, formați personalul, planificați o nouă rundă de schimbări.** Nu neapărat în această ordine. După 6 – 8 săptămâni de la intrarea în procesul de schimbare, administrați, iar, chestionarul Harrison, ca să vedeți dacă sunt percepute schimbări în orientarea organizației pe baza criteriilor folosite de Harrison. În același timp, veți avea nevoie să stabiliți un mecanism de monitorizare și evaluare, pentru a vă asigura că schimbările, despre care ați spus că se vor face, au fost făcute. O bază de informații indispensabilă privește impactul schimbărilor asupra performanțelor individuale, ale echipelor și ale întregii organizații, precum și, de maximă importanță, asupra modului în care organizația își îndeplinește misiunea.

NOTĂ FINALĂ PENTRU INSTRUCTORI

Observați că procesul de aplicare este foarte asemănător cu cele descrise în alte manuale. Nu fiți îngrijorați din cauza suprapunerilor și duplicării parțiale, ci bucurați-vă înțelegând că multe activități și sisteme de management au un miez comun de competențe și de valori. Odată ce le-ați înțeles și ați învățat să le puneți în practică, deveniți din ce în ce mai eficient ca manager în administrația publică locală și ca agent al schimbării.