

Integrarea în cultura organizației

©Pro Vobis, 2003

În conformitate cu drepturile de proprietate intelectuală prevăzute de lege,
orice preluare integrală sau parțială a acestui material se va face doar cu
specificarea autorului și a sursei.

1. Introducere.....	3
2. Definiții ale culturii organizaționale.....	4
3. Componentele culturii organizaționale.....	5
4. Determinanții culturii organizaționale.....	6
5. Tipuri de culturi organizaționale.....	7
6. Cum se descoperă cultura organizațională.....	8
7. Cum se transmite cultura organizațională.....	10
8. Cum se schimbă cultura organizațională.....	11
9. Explorarea compatibilității dintre cultura individuală și cultura organizațională.....	12
10. Cultura organizațională și programele de voluntariat.	13
11. Bibliografie.....	14

1. Introducere

A duce la îndeplinire hotărârea de a activa ca voluntar pe care ai luat-o poate fi foarte greu sau foarte ușor! Dacă va fi greu sau ușor depinde în mare măsură de tine, de informațiile pe care le ai și de deciziile pe care le iei. Dar un rol important în succesul sau eșecul îndeplinirii dorinței tale de a fi voluntar îl vor avea oamenii cu care vei lucra și organizația în cadrul căreia vei activa.

Cel mai ușor criteriu de a alege organizația în care vrei să fii voluntar este domeniul de activitate care te interesează. Totuși, pe lângă acest criteriu ar fi bine să iei în considerare și alte aspecte cum ar fi imaginea organizației, ce fel de activități a desfășurat până acum și care este cultura organizației respective, cu alte cuvinte care este personalitatea organizației, care sunt caracteristicile ei, modul de funcționare și principiile pe baza cărora oamenii sunt integrați și acceptați în cadrul organizației.

Această publicație îți va spune ce este cultura organizațională, cum o poți descoperi și cum îți poți da seama dacă ți se potrivește sau nu pentru a fi sigur ca vei avea o colaborare de succes cu organizația pe care ai ales-o! Vei afla cum se cristalizează cultura unei organizații și care sunt componentele ei, cum se transmite și cum se schimbă cultura unei organizații. Îți propunem și un test prin care vei putea afla dacă ești compatibil cu organizația pe care ai ales-o din acest punct de vedere și care sunt acele aspecte care necesită atenție sporită pentru a reuși să te integrezi rapid și eficient în organizație!

Mult succes!

2. Definiții ale culturii organizaționale

Pentru început iată câteva definiții date culturii organizaționale:

- *Cultura organizațională* este personalitatea unei organizații (McNamara 1997)
- *Cultura organizațională* este un sistem unitar de gândire al membrilor unui grup care îi diferențiază de alte grupuri. (Hofstede 1991)
- *Cultura organizațională* este definită prin modele de valori și credințe împărtășite, care produc, în timp, norme comportamentale adoptate în soluționarea problemelor organizației. (Hofstede 1991)
- *Cultura organizațională* este un model de asumții comune pe care grupul le-a învățat odată cu soluționarea problemelor, care s-au dovedit funcționale și au fost considerate valide într-o măsură suficientă pentru a fi transmise noilor membri ca fiind modul corect de a percepe și aborda probleme similare apărute ulterior. (Schein 1996)

3. Componentele culturii organizaționale

Cultura organizației este o noțiune complexă în care se regăesc foarte multe componente. Pe lângă influențele acestor componente, asupra culturii organizaționale acționează și influențe provenite din mediul social, dar și caracteristicile tale personale.

Iată o reprezentare grafică a componentelor culturii organizaționale:



4. Determinanții culturii organizaționale

Cultura organizațională este influențată de fiecare dintre componentele menționate anterior, dar mai ales de modul în care aceste componente se relaționează cu factorii mediului extern dar și între ele.

Iată câțiva *factori* și câteva posibile *relații* care determină cultura unei organizații:

- misiunea organizației;
- mecanismele decizionale practicate în organizație;
- modul de abordare a problemelor în organizație;
- standardele după care funcționează organizația;
- sistemul de motivare/recompensare și/sau muștrare practicat în organizație;
- tradițiile, obiceiurile și valorile promovate și transmise în organizație;
- gradul de adaptabilitate al organizației la schimbările din mediul social în care activează;
- gradul și modul de încorporare a diversității în structura organizației;
- partenerii tradiționali ai organizației;
- gradul de unitate în gândire al echipei;
- compatibilitatea între sistemele individuale de valori;
- motivația membrilor organizației de a face parte o perioadă îndelungată din organizație;
- personalitatea liderului;
- personalitățile individuale ale celor care activează în organizație;
- compatibilitatea între personalitățile individuale ale membrilor organizației;
- atmosfera la locul de muncă etc.

5. Tipuri de culturi organizaționale

după Jeffrey Sonnenfeld

(disponibile la http://www.mapnp.org/library/org_thry/culture.htm)

Cultura "Academică"

Angajații sunt bine pregătiți în domeniu și tind să rămână în organizație, având posibilitatea de avansare. Organizația pune la dispoziția angajaților un mediu de lucru stabil, în care angajații își pot dezvolta și utiliza la capacitate maximă abilitățile. (*Exemple:* universități, spitale, marile corporații)

Cultura "Echipă de baseball"

Angajații sunt "agenți liberi", care au abilități foarte căutate pe piața muncii. Angajații de acest tip sunt foarte solicitați și își pot găsi cu ușurință un alt loc de muncă. Acest tip de cultură organizațională există în organizații care desfășoară activități cu risc sporit. (*Exemple:* investiții bancare, publicitate)

Cultura "Club"

Cea mai importantă cerință față de angajații organizațiilor cu acest tip de cultură organizațională este să se integreze în grup. În general angajații încep de la primul nivel și rămân în structura organizației care îi promovează din interior și apreciază foarte mult vechimea în organizație. (*Exemple:* structurile militarizate, firmele de avocatură)

Cultura "Fortăreață"

Angajații nu au siguranța locului de muncă, putând fi disponibilizați în orice moment. Acest tip de organizații se restructurează masiv la intervale de timp relativ mici. Există multe posibilități de angajare doar pentru angajații cu abilități specializate. (*Exemple:* companiile de asigurări, împrumuturi și economii, marile companii auto)

6. Cum se poate descoperi cultura unei organizații

Orice organizație are o personalitate unică, întocmai ca și oamenii. Există câteva trăsături care individualizează organizația. Acestea pot fi comportamente ale membrilor, modalități de abordare a problemelor și/sau oamenilor care intră în contact cu organizația, valorile promovate, obiceiurile și procedurile organizației, simbolurile alese să reprezinte organizația (misiune, siglă, culori) ș.a.

O organizației își transmite cultura organizațională întocmai ca și oamenii. Cultura organizației este încorporată în cele mai neșteptate lucruri, de la numele organizației și modul în care aceasta își promovează imaginea până la locația și aranjarea mobilierului din sediul organizației.

Pentru a descoperi cultura unei organizații trebuie să analizezi câteva domenii esențiale din interiorul organizației:

- normele comportamentale
- normele procedurale
- normele cutumiare

Iată o serie de întrebări subscrise fiecărui domeniu pe care trebuie ți le pui atunci când încerci să descoperi cultura unei organizații:

Normele comportamentale:

- Oamenii din organizație acționează și gândesc mai degrabă pozitiv sau negativ?
- Poate oricine să adreseze întrebări oricui?
- Oamenii din organizație sunt preocupați de colegii lor?
- Dacă ceri ajutor îl vei primi de la cei din organizație, indiferent de poziția ierarhică pe care o ocupă?
- Există sentimentul mulțumirii față de locul de muncă?

- Oamenii din organizației își urmează liderul de bună voie și cu convingere?
- Există dorința de perfecționare permanentă și excelență?
- Care sunt calitățile personale cele mai prețuite și valorizate în organizație?

Normele procedurale:

- Sunt greșelile încurajate?
- Sunt iertați oamenii care greșesc dacă învață din greșeli?
- Sunt incluși toți membrii organizației în procesul decizional?
- Există proceduri de abordare și soluționare a problemelor sensibile? (de exemplu hărțuire sexuală)
- Este toată lumea încurajată să gândească soluții pentru problemele existente și să contribuie la rezolvarea lor?
- Este autoritatea centralizată sau există autonomie decizională pe diferite nivele?
- Care sunt grupurile culturale reprezentate în structura de conducere și/sau în rândul membrilor organizației?
- Există suficiente resurse pentru ca sarcinile primite să poată fi duse la îndeplinire?
- Există standarde profesionale a căror respectare este solicitată angajaților?
- Cum sunt abordate și soluționate conflictele?
- Există proceduri de consultare și colaborare funcționale?
- Organizația operează în conformitate cu o viziune pe termen lung?

Normele cutumiare:

- De ce rămân oamenii în această organizație?
- De ce au plecat oamenii din această organizație?
- Care sunt legendele care se spun despre cei care au plecat?
- Care sunt relațiile organizației cu cei care au plecat?
- Există parteneri tradiționali ai organizației?

7. Cum se transmite cultura organizațională

Cultura organizațională se transmite prin perpetuarea unor *elemente de identificare* a organizației și prin păstrarea unor proceduri și standarde care sunt prezentate noilor membri care trebuie să adere la acestea.

Elementele de identificare precum numele organizației, sigla și culorile reprezentative, alături de *păstrarea misiunii organizației* sunt elemente de continuitate care promovează cultura organizației atât pentru mediul extern cât și pentru cei care din interiorul organizației.

Procedurile decizionale stabile și perpetuarea unei *maniere de abordare și soluționare a problemelor* constituie un alt mecanism de transmitere către nou veniți a culturii organizației.

Consistența valorilor promovate de către organizație este asigurată prin certificarea acceptării acestor valori de către noii membri ai organizației.

”Povestea este cel mai vechi instrument motivațional, care este folosit astăzi în organizații pentru a motiva și educa angajații și pentru a consolida cultura organizației. Poveștile ajută oamenii să aducă la locul de muncă tot ce este mai bun în ei. De ce să se povestească la locul de muncă? Pentru că o poveste are în ea cultura, credințele și istoria împărtășită a unui grup, este un mod de a experimenta viața. În vremuri schimbătoare și tulburi avem nevoie de poveștile noastre pentru a rămâne ceea ce suntem.”

(După Bonnie Durance, ”Stories at Work” în *Training and Development*. Vol. 51 Nr. 2 Pag. 26)

8. Cum se schimbă cultura organizațională

Cultura organizațională se schimbă datorită nevoii de adaptare a organizației la schimbările din mediu sau din dorința de a schimba vechile proceduri și identități.

Schimbarea culturii organizaționale se produce atunci când organizația trece printr-un proces de restructurare în urma căruia se schimbă oamenii și/sau procedurile de operare din interiorul organizației.

Câteva elemente care atrag după ele schimbări în cultura organizațională sunt următoarele:

- înlocuirea unui număr de angajați
- stabilirea unui nou sistem de recompensare și/sau mustrare
- schimbarea procesului managerial
- redefinirea relațiilor ierarhice
- inițierea unor noi forme de comunicare

Procesul de schimbare organizată și intenționată a unei organizații presupune o analiză atentă a elementelor care vor perpetua schimbarea și vor contribui la succesul acesteia, și mai ales stabilirea punctului de inițiere a schimbării: oamenii, structura sau procedurile din organizație.

”Organizațiile sunt oamenii dinăuntrul lor. Oamenii sunt cei care conferă identitatea organizațiilor. Am încercat să schimbăm organizații schimbând structuri și procese, dar de fapt oamenii trebuiau schimbați. Odată cu înlocuirea oamenilor se vor petrece și schimbările necesare în structuri și procese.”

(După Benjamin Schneider. 1997. ”The People Make the Place” în *Personnel Psychology*. Nr. 40 Pag. 450)

9. Explorarea compatibilității dintre cultura individuală și cultura organizațională

Iată un *test* care îți poate spune dacă o anumită organizație are o cultură organizațională ce poate fi compatibilă cu propria ta cultură individuală. Acordă fiecărei întrebări din cele două seturi un scor de la 1 (fals/nu sunt de acord cu afirmația/nu se aplică) până la 5 (adevărat/sunt întru totul de acord cu afirmația/se aplică). Limita compatibilității o stabilești singur/ă în funcție de propriile credințe, standarde și/sau norme care îți ghidează comportamentul. Cuvintele cu majuscule sunt elementele cheie ale compatibilității dintre personalitatea individuală și cultura unei organizații. Succes!

Întrebări despre tine:

1. Eu spun întotdeauna ADEVĂRUL.
2. Eu lucrez întotdeauna în ECHIPĂ.
3. Eu PARTICIP la luarea deciziilor.
4. Eu sunt BINE PREGĂTIT/Ă pentru activitatea pe care o voi desfășura.
5. Eu sunt COMUNICATIV/Ă.
6. Eu investesc ENERGIE în activitatea zilnică.
7. Îmi PLAC cu adevărat oamenii din această organizație.
8. VREAU cu adevărat să activez în această organizație.
9. Dacă aş avea puterea decizională aş putea SCHIMBA ceva în bine în această organizație?
10. Cred mă voi INTEGRA în această organizație?

Întrebări despre organizație:

1. În această organizație se spune totdeauna ADEVĂRUL.
2. În această organizație se lucrează în ECHIPĂ.
3. În această organizație toți membrii PARTICIPĂ la luarea deciziilor.
4. În această organizație oamenii sunt bine PREGĂTIȚI pentru activitatea pe care o desfășoară.
5. În această organizație oamenii sunt COMUNICATIVI.
6. Oamenii din această organizație investesc ENERGIE în activitatea zilnică.
7. Mă PLAC cu adevărat oamenii din această organizație?
8. Este NEVOIE de mine în această organizație?
9. Dacă aş propune o SCHIMBARE în organizație ar fi luată în considerare propunerea mea?
10. Voi fi ACCEPTAT/Ă în această organizație?

(Adaptat după Valda Svede și Mariella Petriglia "Culture: Rating your workplace", Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto)

10. Cultura organizațională și programele de voluntariat

Concluziile unor studii recente arată că trebuie să existe *compatibilitate între cultura unei organizații și un program de voluntariat* pentru ca acesta să aibă succes. *Coordonatorul de voluntari* are un rol foarte important în compatibilizarea dintre programele de voluntariat și cultura organizațională și în selecția voluntarilor potriviți.

Vrei să fii voluntar într-o instituție/organizație? Trebuie să te asiguri că vei fi compatibil/ă cu valorile, standardele și procedurile instituției/organizației respective. Cu ajutorul coordonatorului de voluntari din organizația care te orientează încearcă să analizezi următoarele aspecte:

- ce aștepti de la programul în care te implici?
- ce așteaptă instituția/organizația în care te vei implica de la tine?
- pe cine poți întreba dacă ai nelămuriri în privința atribuțiilor tale?
- la cine poți apela dacă ești tratat/ă necorespunzător de angajații instituției/organizației în care activezi?
- care sunt procedurile instituției/organizației respective pe care toată lumea le respectă necondiționat?

De multe ori instruirea voluntarilor este făcută pentru ceea ce ar trebui să fie și cum ar trebui să funcționeze o organizație și nu pentru ceea ce este și cum funcționează ea în realitate. Astfel de proceduri generează probleme de adaptare/integrare și afectează succesul programului, limitând beneficiile instituției/organizației și satisfacția voluntarilor implicați în program. O *cunoaștere reală a culturii instituției/organizației* în care urmează să activeze voluntarii poate evita numeroase probleme și disfuncționalități care pot afecta negativ atât voluntarul cât și instituția/organizația beneficiară.

(După Nora Silver "Organizational Culture and Volunteer Programs" în *At the Heart: The New Volunteer Challenges to Community Agencies* disponibilă la <http://www.energizeinc.com/art/aatt.html>)

11. Bibliografie

Barkdoll, Gerald. 1998. *Individual Personality and Organizational Culture*. disponibil la <http://www.pamij.com/barkdoll.html>

Durance, Bonnie. 1997. "Stories at Work" în *Training and Development*. Vol. 51 Nr. 2 Pag. 26

Hofstede, Geert. 1991. *Cultures and Organizations, Software of the Mind*. London: McGraw Hill

McNamara, Carter. 1997. *Organizational Culture*. disponibil la http://www.mapnp.org/librarz/org_thry/culture/culture.htm

Schein, Edgar. 1996. "Culture: The Missing Concept in Organization Studies" în *Administrative Science Quarterly*. Nr. 41 Pag. 229-40

Schneider, Benjamin. 1987. "The People Make the Place" în *Personnel Psychology*. Nr. 40 Pag. 450

Silver, Nora "Organizational Culture and Volunteer Programs" în *At the Heart: The New Volunteer Challenges to Community Agencies* disponibilă la <http://www.energizeinc.com/art/aatt.html>

Svede, Valda și Mariella Petriglia. 1997. *Organizational Culture: A Web Walk*. Disponibil la <http://www.oise.utoronto.ca/vsvede/culture.htm>