

Rolul echipei de board în managementul culturii de organizație | *Whitepaper*



Changing the World –
One Organisation at a Time™

 **human
synergistics®**
INTERNATIONAL

Introducere - Cultura organizațională și echipa de board	Pagina 3
Ce este cultura?	Pagina 4
Ce nu este cultura!	Pagina 6
Rolul echipei de board	Pagina 9
Măsurarea culturii de organizație	Pagina 11
Crearea unei imagini a culturii curente și monitorizarea progresului în timp	Pagina 12
Cum arată o cultură performantă	Pagina 14
Cum arată o cultură care limitează performanța	Pagina 15
Cum funcționează cultura?	Pagina 17
Situații în care schimbarea culturii a crescut performanța	Pagina 20
Consultanță și unelte pentru managementul culturii	Pagina 22
Referințe	Pagina 23

Introducere

“Cultura atinge fiecare aspect al organizației: strategii, procese de business, angajați...este impregnată în tot ce facem.”¹

Cultura de organizație și echipa de board

Suntem întrebați din ce în ce mai des care ar trebui să fie rolul echipei de board în managementul culturii de organizație, mai ales ce impact are asupra culturii și cum poate ea să ajute la construirea culturii dorite.

Interesul pentru cultura de organizație este deosebit de ridicat în prezent pe întreg globul, de la Statele Unite și până la Australia și Noua Zeelandă.



Criza financiară din 2008 a deschis ochii lumii asupra lipsei sistemelor de control și atitudinii aproape neglijente a unor instituții financiare față de managementul riscului. Investigațiile desfășurate ulterior au semnalat “atitudini față de risc” și “culturi care au încurajat și recompensat cantitatea și nu calitatea” fără nicio preocupare pentru consecințele pe termen lung. Eșecul acestor organizații subliniază importanța unei bune guvernante din partea echipei de board în astfel de situații.

În Australia, prăbușirea companiei HIH Insurance în 2001 a fost un exemplu vizibil al acestui fenomen care s-a manifestat mult înaintea crizei financiare.

Ca o consecință a lucrurilor întâmplate în perioada de dinaintea crizei, autoritățile cu rol de reglementare au accentuat public importanța “culturii riscului” ca mod de a scădea șansele producerii unei noi crize financiare.

- APRA (Australian Prudential Regulation Authority) a declarat că *“Obiectivul general al APRA este ca instituțiile reglementate să creeze și să mențină culturi ale riscului care să fie aliniate cu obiectivele, valorile și apetitul pentru risc al organizației.”*² Au definit clar cum văd cultura riscului și au transformat-o într-o prioritate.
- ASIC (Australian Securities and Investments Commission) declară că *“ASIC este preocupată de cultură pentru că ea este un factor critic în conduita din industria financiară. Prin a ne concentra mai mult pe cultură ne așteptăm să observăm în avans semnale de alarmă acolo unde lucrurile merg în direcția greșită.”*³
- ICAC (Independent Commission Against Corruption) a contribuit la discuție prin a face legătura între cultura de organizație și comportamentul etic sau corupt.⁴

Australian Institute of Company Directors a subliniat faptul că în Codul Penal din Commonwealth este prevăzută răspunderea directorilor în fața legii pentru lipsa unei “culturi a respectării regulilor”. Ei arată de asemenea că deși în ultimii 20 de ani a existat o singură sentință care făcea referire la această răspundere penală, tribunalele au luat adesea în considerare cultura atunci când au stabilit pedepsele pentru încălcări ale reglementărilor.⁵

Echipa de board trebuie să își înțeleagă rolul în cultura organizației.
Pentru a înțelege cum să gestionezi și să influențezi ceva, trebuie ca mai întâi să înțelegi ceea ce încerci să gestionezi.

Merită de asemenea semnalat că legislația din domeniul sănătății și siguranței muncii pune accentul pe responsabilitatea directorilor de a crea o “cultură a siguranței” în organizație.

Ce este Cultura?

“Valorile, normele și așteptările împărtășite care guvernează felul cum oamenii își abordează munca și modul în care interacționează unii cu ceilalți.”

Fiecare dintre părțile definiției subliniază câte un aspect important al culturii de organizație:

Valori	Valorile dictează ce este important în orice grup. Ceea ce are “valoare” este rezolvat. Majoritatea organizațiilor au un set de valori, însă acestea rareori corespund cu ceea ce are cu adevărat “valoare” în organizație.
Norme	Normele sunt regulile scrise și nescrise despre cum ar trebui oamenii să se comporte. Fiecare grup are norme, indiferent că vorbim despre o societate, o familie, o organizație sau o echipă.
Așteptări	Așteptările reflectă mesajele pe care oamenii le primesc despre cum ar trebui să se comporte. Din aceste mesaje ei extrag concluzii referitoare la cum să se comporte observând cum se poartă managerii lor și văzând ce este recompensat și ce este pedepsit.
Guvernează	Aceste valori, norme și așteptări nu duc la o alegere conștientă pe care oamenii o fac. Ele “guvernează” modul în care ei se comportantă, influențându-i prin a le ghida și restricționa comportamentele. Adesea indivizii nu vor vrea să se comporte așa, dar cultura le-o dictează, astfel încât ei simt că nu au de ales.
Abordează munca	Cum procedează oamenii pentru a rezolva probleme, pentru a lua decizii, pentru a atinge obiective, pentru a se încadra în termene, pentru a procesa idei și informații, pentru a respecta cerințe de calitate, siguranță etc.
Interacționează unii cu ceilalți	De exemplu când oamenii au nevoie să lucreze în echipe, să construiască relații, să lucreze inter-departamental, să împărtășească idei și informații, să conducă, să urmeze, să comunice etc.

Cum se manifestă cultura?

- Ce se întâmplă când cineva are de-a face cu un client?
- Ce se întâmplă când se fac greșeli?
- Ce se întâmplă când apar probleme?
- Ce se întâmplă când prioritățile trebuie schimbate?
- Cum curge informația prin organizație?
- Ce se întâmplă când trebuie luate decizii?
- Ce se întâmplă când practicile de muncă periculoase sunt mai “la îndemână” decât abordarea sigură?
- Cum ne purtăm cu oamenii care sunt “diferiți”?
- Ce trebuie să fac ca să fiu observat/ă?
- Cum ne tratăm furnizorii?
- Cum ne tratăm unii pe alții?

Din perspective echipei de board:

- Cultura de organizație determină abilitatea organizației de a-și implementa strategia
- Cum se comportă executivii atunci când participă la întâlniri de board
- Cât de eficace sunt pregătite documentele pentru echipa de board și în ce măsură le sunt de folos
- Cum se comportă membrii echipei de board în timpul întâlnirilor
- Comunicarea (scrisă și față în față) dintre executivi și membrii de board

Cercetările au arătat rolul pe care cultura îl are în:

- Implementarea strategiei
- Profitabilitate
- Productivitate
- Siguranță
- Inovație
- Managementul riscului
- Sustenabilitate
- Customer service
- Calitatea produselor/serviciilor
- Creșterea pe termen lung
- Nivelul de angajament
- Lucrul și coordonarea în echipă

Cultura poate fi, de asemenea, definită și astfel:
Cum cred oamenii că se așteaptă de la ei să se comporte pentru a se potrivi, a avansa sau uneori, pur și simplu, pentru a supraviețui în organizație.

Ce nu este cultura!

Cultura de organizație nu este încă o denumire a climatului organizațional.

Climatul organizațional este compus din două mari variabile:

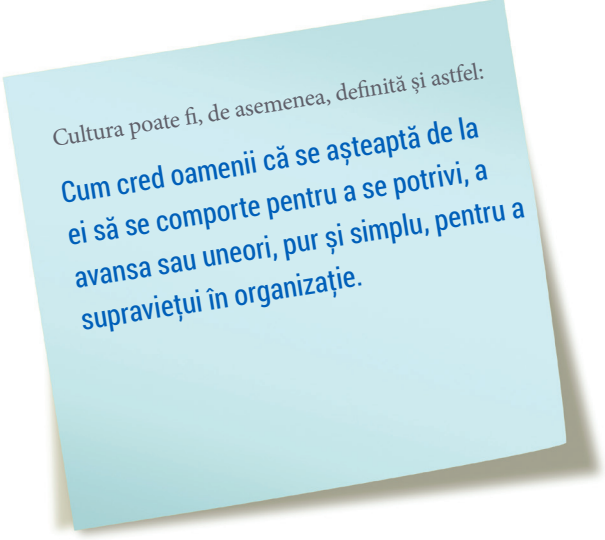
- Cum se simt oamenii fiind parte din organizație. Aceasta include nivelul lor de angajament, satisfacție și alte consecințe la nivel individual ale culturii.
- Ce văd oamenii că se întâmplă în organizație. Aceasta include lucrul în echipă, influența, claritatea scopului, percepția despre corectitudine și echitate, managementul diversității etc.

Cultura de organizație se concentrează mai degrabă pe cum cred oamenii că se așteaptă ca ei să se comporte.

Aceasta include normele și așteptările care ghidează modul în care oamenii abordează situațiile care apar în munca lor de zi cu zi.

Climatul organizațional este despre percepții și emoții, pe când cultura de organizație este despre comportamente, aceasta este diferența principală.

Deși cele două fenomene sunt separate în interiorul organizației, ele sunt și interconectate. Există aspecte ale climatului care influențează cultura (spre exemplu nivelul de influență perceput), iar alte aspecte ale climatului sunt consecințe ale culturii (spre exemplu nivelul de angajament).



Cultura poate fi, de asemenea, definită și astfel:
Cum cred oamenii că se așteaptă de la ei să se comporte pentru a se potrivi, a avansa sau uneori, pur și simplu, pentru a supraviețui în organizație.

Cultura de organizație nu este același lucru cu nivelul de angajament.

Conceptul de angajament pare să fi captat atenția tuturor. Multe companii îl măsoară, fie prin chestionare, fie “luând pulsul” cu alte metode. Din perspectiva rolului de supraveghere (oversight), este important ca executivii și membrii echipei de board să înțeleagă că nivelul de angajament și cultura de organizație nu sunt același lucru. El nu determină cultura. Angajamentul nu este un înlocuitor al culturii.

Experiența ne arată că este posibil să avem un nivel ridicat de angajament într-o cultură distructivă, Enron fiind un exemplu clasic. Compania avea un succes răsunător și oamenii iubeau să lucreze pentru Enron atât de mult încât au scris și cărți despre asta.

Combinția între nivelul ridicat al angajamentului și admirația cu care îi privea presa a mascat o cultură disfuncțională și extrem de agresivă care urmărea obținerea cu orice cost a profitului, fără nicio preocupare pentru consecințele pe termen lung sau vreo urmă de management al riscului. Restul, cum se spune, este istorie.

Aceste elemente ale vieții organizaționale sunt ca un iceberg. Climatul este deasupra apei, ușor de văzut și de înțeles. Cultura este partea de sub apă, care este greu de văzut și nu iese în evidență, dar reprezintă 90% din volumul de gheață și dictează modul în care va răspunde icebergul la curenții din ocean.





Rolul echipei de board

“Este responsabilitatea echipei de board: noi suntem conștiința companiei, noi oferim o perspectivă externă despre cât de sănătoasă este compania. Avem o responsabilitate morală.”⁶

După cum declară Australian Institute of Company Directors clar și răspicat: “Echipa de board stă în vârful ierarhiei organizației, are autoritate și responsabilitate finală pentru organizație, este parte din conducerea organizației împreună cu managementul executiv și prin urmare trebuie să aibă un rol în formarea și monitorizarea culturii.”⁷

Chestiunile relevante pentru echipa de board includ:

- Guvernanța și managementul culturii la nivelul întregii organizații
- Cum contribuie echipa de board la modelarea culturii organizației
- Cultura din echipa de board

Guvernanța și managementul culturii la nivelul întregii organizații

Rolul de director non-executiv este cu siguranță diferit de cel de director executiv. Directorii executivi nu trebuie să fie atât de atenți la distincția între guvernanță și management, iar rolul lor este în mod cert de a fi lideri în crearea, în menținerea și în schimbarea culturii organizației.

După cum punctează corect cei de la Australian Institute of Company Directors, directorii non-executivi nu pot lăsa cultura doar celor din echipa de management, deoarece astfel “renunță la poziția de leadership pe care o are echipa de board...și ignoră faptul că executivii din board trăiesc cultura și sunt parte din ea”.⁸

Pentru directorii non-executivi sarcina este, la fel ca o mare parte din rolul lor, una de supraveghere. La fel ca în cazul strategiei, respectării reglementărilor sau responsabilității fiduciare, rolul membrului de board este să obțină datele și informațiile necesare pentru a înțelege situație, în acest caz pentru a înțelege cultura curentă și implicațiile acesteia pentru strategie și reglementări (risc, siguranță etc.). Directorii trebuie să cunoască și să înțeleagă cultura curentă. Pentru a putea face asta au nevoie de informații, de date la care să se poată referi. Acestea pot fi colectate calitativ sau cantitativ (preferabil ambele) prin administrarea de chestionare, observarea comportamentului executivilor (pentru a deduce care ar putea fi normele) sau discuțiile cu angajații în timpul vizitelor la fața locului.

Dacă un membru de board sau echipa de board per ansamblu vede cultura curentă ca fiind nepotrivită pentru implementarea strategiei actuale sau planificate, mecanismele obișnuite ar trebui folosite pentru a ridica problema și a o discuta la nivel de board.

Cel mai evident mod în care echipa de board contribuie la managementul culturii organizației (norme) este prin numirea și managementul CEO-ului. Cum procedează echipa de board pentru a selecta un CEO aliniat cu strategia și cultura determină viitorul culturii organizației. La fel și modul în care, ulterior, echipa de board relaționează cu noul CEO, comunică în mod constant cu el/ea și lucrează cu acesta/aceasta pentru a se asigura că strategia și cultura sunt pe “calea cea bună”. Toate aceste lucruri au un impact semnificativ asupra normelor comportamentale care constituie cultura organizației.

Echipa de board are un impact asupra organizației și prin comitetele sale, precum cele de risc sau de recompense. Deoarece “recompensele” sunt un factor puternic în cultură, cum anume alege echipa de board să remunereze sau stimuleze financiar CEO-ul va avea un impact major asupra felului în care sunt “răsplătite” celelalte niveluri ale organizației. Sistemul de recompense premiază comportamentele și gândirea pe termen lung sau pe termen scurt? Care sunt comportamentele specifice pe care le premiază sistemul de remunerare?

Cum contribuie echipa de board la modelarea culturii organizației

La fel ca mai sus, echipa de board are un impact direct și modelează normele comportamentale (cultura organizației) prin felul în care CEO-ul conduce organizația și prin gândirea care stă la baza sistemelor de recompense din organizație.

O veche vorbă spune că “ceea ce semeni, culegi”. Boardul setează contextul organizației prin a stabili cum va fi recompensat CEO-ul. Ei setează de asemenea contextul și prin “recompensarea” sau “pedepsirea” comportamentului acestuia. Acceptarea unui comportament foarte agresiv al unui CEO, spre exemplu, dă permisiunea oamenilor din întreaga organizație să fie agresivi unii cu ceilalți, iar aceste comportamente devin norma în organizație.

O altă veche vorbă spune că “conduci ceea ce măsoari”. Chiar dacă este adevărată sau nu, cea mai importantă consecință este că “ceea ce este măsurat este în mod evident important”. Indicatorii de performanță și criteriile stabilite pentru a-i măsura transmit mesaje despre ce este cu adevărat important. Astfel, echipa de board modelează cultura organizației prin alegerea criteriilor de performanță și a modului în care va fi evaluată performanța.

În plus, echipa de board influențează cultura prin comportamentul pe care îl au membrii de board în diversele comitete din care fac parte. Având rolul de “seniori” în încăpere, comportamentul membrilor de board dă un exemplu pentru executivi privind ce este și ce nu este acceptabil. Ca orice lider, în acest context membrul de board are rolul de “model”.

Cultura poate fi, de asemenea, definită și astfel:

Cum cred oamenii că se așteaptă de la ei să se comporte pentru a se potrivi, a avansa sau uneori, pur și simplu, pentru a supraviețui în organizație.

Cultura echipei de board

Echipa de board în sine are o cultură curentă care influențează cum se comportă membrii ei și executivii care iau parte la întâlniri. Ca orice grup, echipa de board are propriile norme despre cum trebuie să te porți, care definesc ce comportamente sunt acceptabile (sunt răsplătite) și ce comportamente nu sunt acceptabile (sunt pedepsite sau nu sunt răsplătite).

Echipa de board acționează ca un model pentru restul organizației. Modul în care ei interacționează cu executivii și unii cu ceilalți are un impact asupra culturii lor și implicit a organizației, indiferent că vorbim despre provocări la adresa stării curente, procesarea informațiilor noi, gestionarea conflictelor și disensiunilor sau luarea deciziilor.

Măsurarea culturii de organizație

Oferirea executivilor și membrilor echipei de board informații despre cultura organizației lor pentru a-i ajuta să facă diferența asupra felului cum performează organizația.



Cultura nu trebuie să fie ceva inefabil și nici ceva conceptual. Ea poate fi observată, poate fi descrisă, poate fi cuantificată și poate fi măsurată. Poate fi definită și poate fi schimbată.

Human Synergistics studiază cultura de organizație de peste 30 de ani. Organisational Culture Inventory® (OCI®) este cel mai folosit chestionar pentru măsurarea culturii din lume. El măsoară normele prevalente în organizație, în termeni de comportamente care sunt răsplătite și încurajate prin structurile, sistemele, conceperea posturilor, procesele de comunicare și abordările liderilor din organizație. OCI® Ideal poate fi folosit pentru a crea o imagine a culturii care ar fi cea mai bună pentru a ajuta organizația să își implementeze strategia, iar OCI® Curent măsoară cultura curentă.

Organisational Effectiveness Inventory® (OEI) acompaniază OCI și măsoară impactul structurilor, sistemelor, concepției posturilor, comunicării și proceselor de leadership asupra culturii și respectiv cât de eficace sunt ele pentru a realiza cultura ideală.

Cu ajutorul acestor instrumente membrii echipei de board și executivii seniori pot să identifice cu ușurință diferențele între cultura ideală și cea curentă, factorii care determină cultura să fie așa cum este și unde trebuie să își concentreze eforturile pentru a atinge cultura dorită.

În Australia și Noua Zeelandă această abordare a fost folosită de:

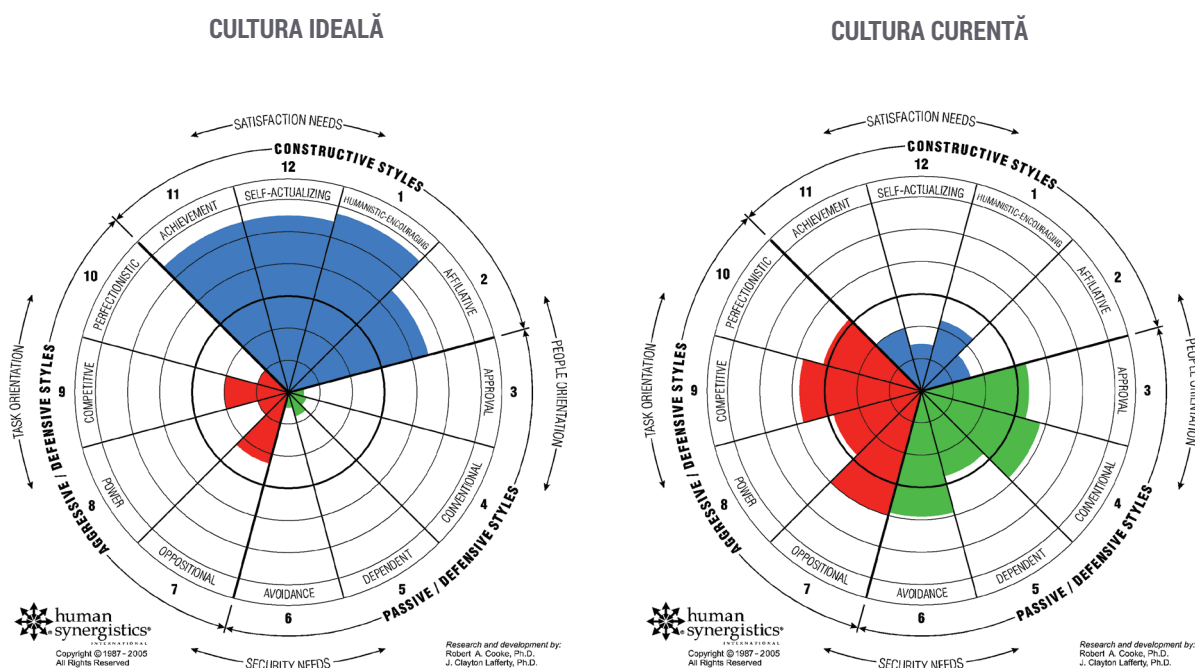
- Top 20 companii listate la bursele ASX și NZX
- Bănci și companii de asigurări pentru managementul riscului
- Companii de minerit, producție și infrastructură pentru managementul siguranței
- Administrația locală și administrația centrală pentru a asigura eficacitatea operațională
- Companii din domeniul bunurilor de larg consum (FMCG) pentru a asigura potrivirea între strategie și cultură
- Întreprinderi mici și mijlocii pentru a verifica impactul culturii asupra performanței
- Organizații non-profit și de voluntariat pentru a identifica factorii care inhibă performanța
- Organizații din domeniul educațional (inclusiv universități) pentru a identifica probleme legate de performanță
- Sute de alte organizații

Human Synergistics colaborează cu universități de elită din întreaga lume și, prin Centrul nostru de Cercetare Aplicată din Chicago, continuăm să fim în avangarda cercetărilor în domeniul culturii de organizație. Preocuparea noastră pentru cercetare continuă le permite organizațiilor care ne folosesc instrumentele să se concentreze pe ceea ce contează cu adevărat și să își concentreze eforturile spre inițiativele de îmbunătățire/schimbare care vor face diferența și vor duce la creșterea performanței.

Crearea unei imagini a culturii curente și monitorizarea progresului în timp

Circumplexul Human Synergistics oferă o reprezentare grafică bazată pe datele obținute din chestionarele care măsoară Cultura ideală și respectiv Cultura curentă a organizațiilor. Folosind Circumplexul pentru a reprezenta datele colectate, organizația poate vedea Cultura ideală, Cultura curentă, împreună cu diferențele între ele:

Echipa de board în sine are o cultură curentă care influențează modul în care se poartă membrii și executivii care participă la întâlniri. Ca orice grup, echipa de board are propriile norme comportamentale care definesc ce comportamente sunt acceptabile (sunt răsplătite) și ce comportamente nu sunt acceptabile (sunt pedepsite sau nu sunt răsplătite).

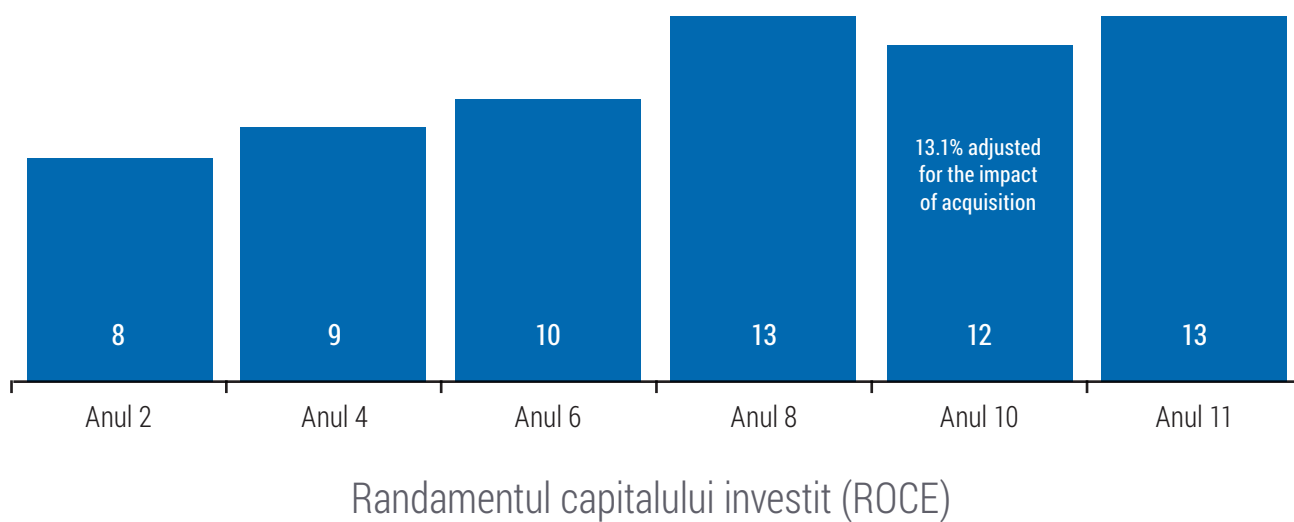
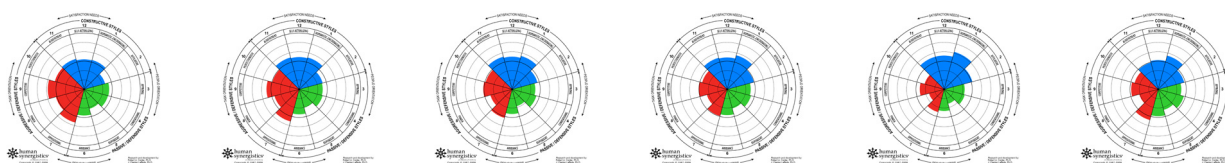
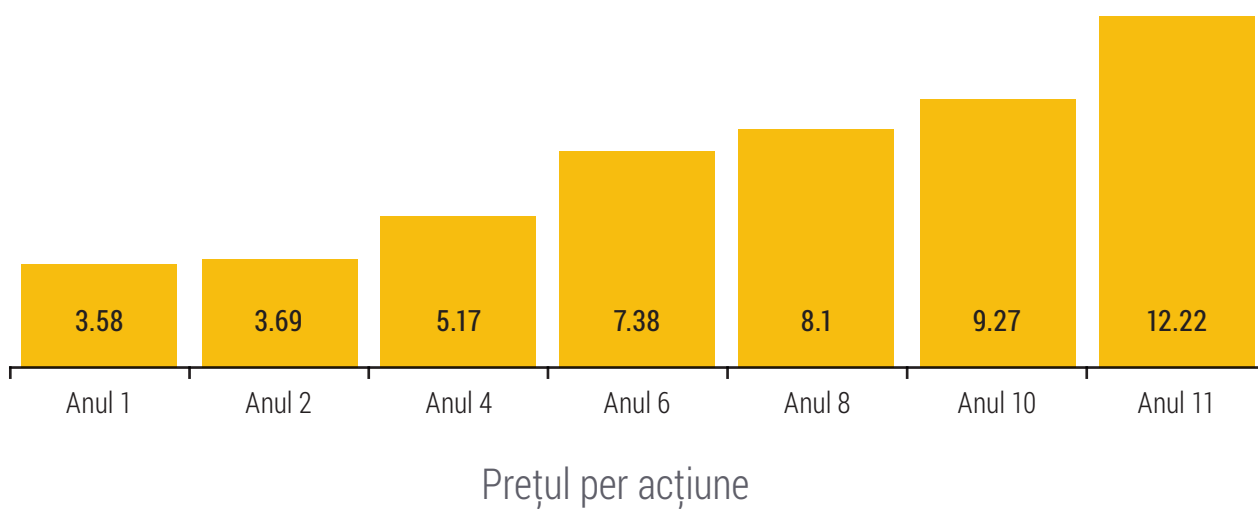


Human Synergistics Circumplex by Robert A. Cooke, Ph.D., and J. Clayton Lafferty, Ph.D., Copyright © 1973 - 2018. All rights reserved. Used by permission.

Pe măsură ce organizația introduce noi structuri, sisteme, concepe posturile diferit sau modifică procesele de comunicare și abordările de leadership pentru a duce cultura mai aproape de cea ideală, echipa de board poate să monitorizeze progresele făcute în timp.

Mai jos este exemplul unei companii listate la bursa ASX care nu doar că și-a schimbat cultura într-una apropiată de cea ideală, ci a și monitorizat evoluția prețului acțiunilor și respectiv randamentul capitalului investit (ROCE) în timp, corelându-le cu schimbarea culturală.

Legătura în timp între cultura Companiei X și succesul ei în piață



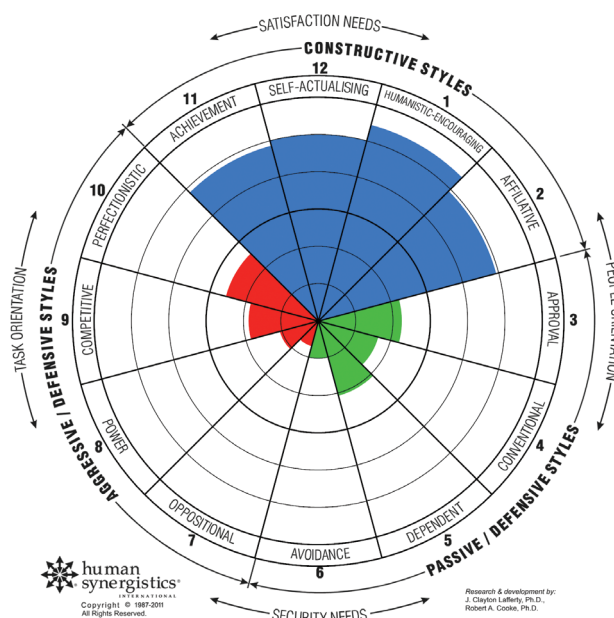
Cum arată o cultură performantă

Profilul real al culturii de organizație a unei companii australiene recunoscute pentru abordarea ei inovativă.

O cultură de organizație care încurajează inovația construiește norme comportamentale și așteptări ca membrii să se comporte în moduri Constructive:

- Să își stabilească obiective care îi provoacă și să dezvolte planuri pentru îndeplinirea lor. Să tindă spre excelență și să exploreze mai multe alternative înainte de a acționa. Să gândească în termeni de cauză și efect, să își asume sarcini care îi provoacă și să își folosească abilitățile de rezolvare a problemelor. *Acest stil este reprezentat pe Circumplex la ora 11*
– **Rezultate.**
- Să valorizeze creativitatea și să pună preț pe calitate mai degrabă decât pe cantitate. Să învețe, să se dezvolte și să preia sarcini noi și interesante. Să se bucure de munca lor. Să facă bine chiar și sarcinile simple și să își pună amprenta pe felul în care își fac treaba. *Acest stil este reprezentat pe Circumplex la ora 12*
– **Autodezvoltare.**
- Să îi susțină pe ceilalți, să îi încurajeze să învețe și să se dezvolte și să gândească de unii singuri. Să fie deschiși la influența celorlalți și să rezolve conflictele constructiv. *Acest stil este reprezentat pe Circumplex la ora 1*
– **Umanist-Încurajator.**
- Să construiască relații puternice și să fie prietenoși, abordabili și deschiși unii cu ceilalți. Să arate preocupare pentru oameni, să coopereze cu ceilalți și să îi considere și trateze pe oameni ca fiind mai importanți decât lucrurile. Să se gândească la nevoile echipei. *Acest stil este reprezentat pe Circumplex la ora 2*
– **Afilieră.**

Împreună cu aceste norme comportamentale Constructive există și cerințe minime de a se comporta în moduri care reflectă norme comportamentale Pasiv/Defensive sau Agresiv/Defensive.



Human Synergistics Circumplex de Robert A. Cooke, Ph.D. și J. Clayton Lafferty, Ph. D.

Copyright © 1973-2018. Toate drepturile rezervate. Folosit cu autorizare.

Numele și descrierile stilurilor OCI sunt din Robert A. Cooke Ph. D., și J. Clayton Lafferty Ph. D., Organizational Culture Inventory®, Human Synergistics International Plymouth, MI. Copyright © 1987-2018. Toate drepturile rezervate. Folosite cu autorizare.

Cum arată o cultură care limitează performanța

Profilul real al culturii de organizație a unei companii australiene care se luptă să rămână relevantă.

O cultură de organizație care limitează inovația pune accentul pe norme comportamentale și așteaptă de la membrii ei să se comporte în moduri Pasiv/Defensive și/sau Agresiv/Defensive:

Pasiv/Defensive:

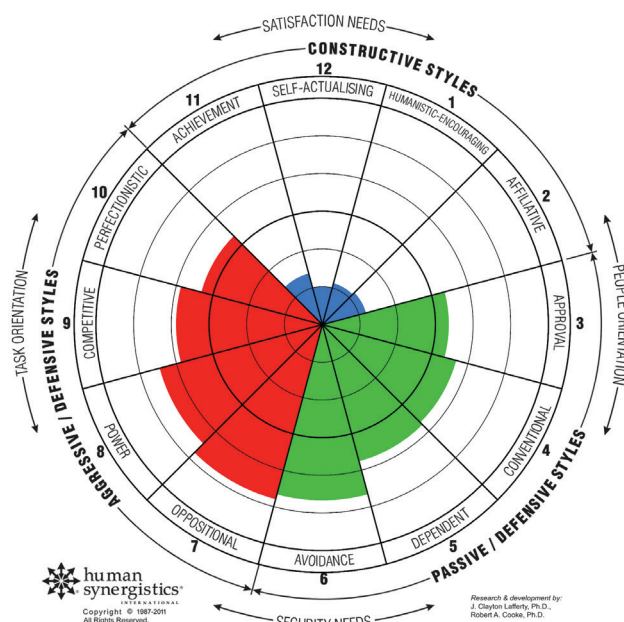
- Să evite conflictele și să mențină niște relații care par armonioase la suprafață. Să fie plăcuți de ceilalți și să le obțină aprobarea înainte să acționeze. *Acest stil este reprezentat pe Circumplex la ora 3.*
– **Aprobator.**
- Să urmeze regulile, să se conformeze și să nu “tulbure apele”. Să facă o impresie bună și să urmeze întotdeauna politicile și procedurile. *Acest stil este reprezentat pe Circumplex la ora 4.*
– **Convențional.**
- Să obțină aprobarea superiorilor pentru toate deciziile, să le facă pe plac celor aflați în poziții de autoritate și să întrebe pe toată lumea ce crede înainte de a acționa. *Acest stil este reprezentat pe Circumplex la ora 5.*
– **Dependent.**
- Să evite să fie învinovați și să paseze responsabilitățile către ceilalți. Să delege deciziile către superiori, să nu își asume riscuri și să stea “la cutie” când lucrurile nu merg bine. *Acest stil este reprezentat pe Circumplex la ora 6.*
– **Evitare.**

Agresiv/Defensive:

- Să câștige influență prin a fi critici și a se opune ideilor celorlalți. Să găsească greșeli și să se concentreze pe motivele pentru care ideile nu vor merge. *Acest stil este reprezentat pe Circumplex la ora 7.*
– **Opoziție**
- Să preia conducerea și să fie în control (managerii). Să acționeze dur și să facă politică pentru a câștiga influență. *Acest stil este reprezentat pe Circumplex la ora 8.*
– **Putere.**

- Să concureze mai degrabă decât să coopereze. Să transforme munca într-o competiție și să încerce mereu să își depășească colegii. *Acest stil este reprezentat pe Circumplex la ora 9.*
– **Competitiv.**
- Să evite orice greșală și să muncească mult, peste program, pentru a urmări obiective definite foarte îngust și pentru a face lucrurile perfect. *Acest stil este reprezentat pe Circumplex la ora 10.*
– **Perfecționist**

Împreună cu aceste norme comportamentale Pasiv/Defensive și/sau Agresiv/Defensive există și cerințe minime de a se comporta în moduri care reflectă norme comportamentale Constructive.



Human Synergistics Circumplex de Robert A. Cooke, Ph.D. și J. Clayton Lafferty, Ph. D.

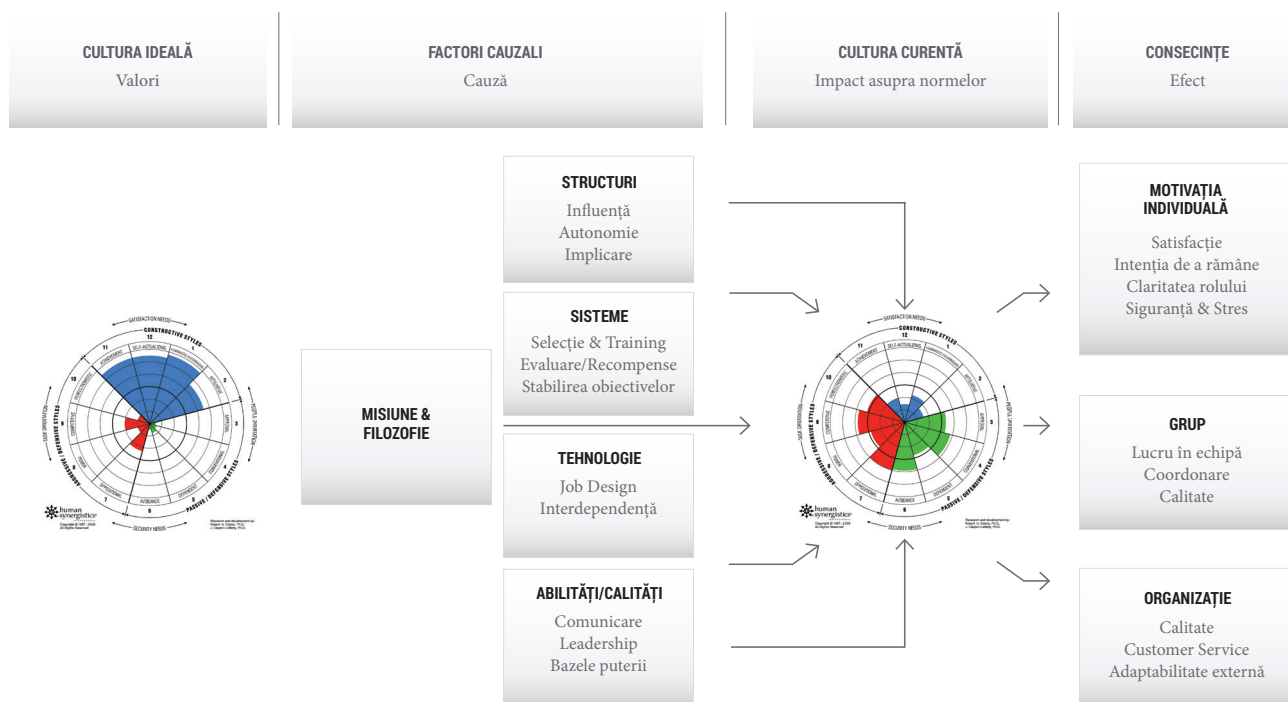
Copyright © 1973-2018. Toate drepturile rezervate. Folosit cu autorizare.

Numele și descrierile stilurilor OCI sunt din Robert A. Cooke Ph. D., și J. Clayton Lafferty Ph. D., Organizational Culture Inventory®, Human Synergistics International Plymouth, MI. Copyright © 1987-2018. Toate drepturile rezervate. Folosite cu autorizare.



Cum funcționează cultura?

Deoarece cultura unei organizații este compusă din norme comportamentale împărtășite sau cum cred oamenii că se așteaptă de la ei să se comporte, este important să înțelegem cum creează organizațiile aceste așteptări.



Modelul Cum funcționează cultura/How Culture Works din Robert A. Cooke, Ph.D., și Janet L. Szumal, Ph.D., Raportul de feedback Organizational Effectiveness Inventory™ (OCI/OEI), Human Synergistics International, Plymouth MI. Copyright © 1987 - 2018. Toate drepturile sunt rezervate. Folosit cu autorizare.

Cercetările lui Dr Robert A. Cooke, Ph.D., au dus la crearea modelului “Cum funcționează cultura”:

După cum ilustrează modelul, înțelegerea modului în care funcționează cultura înseamnă înțelegerea a 4 componente separate dar interconectate:

1. Cultura ideală sau preferată

Majoritatea organizațiilor au stabilit care le sunt “valorile-cheie”. Acestea reprezintă un set de comportamente dorite, descriu felul în care managementul superior ar vrea ca oamenii să se comporte și stabilesc un “etalon” pentru așteptările în ceea ce privește comportamentele.

2. Factori cauzali

Aceștia sunt predecesorii culturii, care “vin înainte” de ea și determină cum va fi cultura - cum cred oamenii că se așteaptă de la ei să se comporte pentru a se potrivi, a avansa și uneori pur și simplu pentru a supraviețui în organizație. Cercetările dr. Cooke i-au identificat ca fiind:

Articularea Misiunii: Faptul că există un set de valori nu este suficient. Ele trebuie să fie reale, să fie vii, să fie vizibile și să aibă sens. Măsura în care ele sunt articulate eficace și transmise în întreaga organizație influențează cultura acesteia. Pe lângă valori, există și misiunea și/sau viziunea organizației.

De ce există organizația, pe cine servește, care este rolul ei în societate per total?

Modul în care acestea sunt exprimate influențează cultura organizației.

Exemplu: Organizația își arată adevăratele preferințe prin modul în care pune accentul pe acționari, clienți și/sau angajați în misiunea sa. Dacă misiunea este orientată exclusiv către bunăstarea acționarilor, oamenii vor crede că totul este despre profitabilitate indiferent câte discursuri vor ține managerii despre customer service. Este posibil ca organizația să fi imprimat și afișat “valorile-cheie” în așa fel încât să le vadă toată lumea dar cei din top management să nu își poată aminti care sunt dacă sunt întrebați.

Structuri: Modul în care structura organizației le permite oamenilor să aibă influență, să se implice, să aibă autonomie și să contribuie influențează felul cum funcționează organizația. Pot oamenii să influențeze ce se întâmplă în organizație? Sunt ascultate ideile lor? Sunt cerute opiniile lor? Autoritatea este foarte centralizată sau descentralizată? Cât de multă influență au oamenii de la diferite niveluri ale organizației? Toate acestea transmit un mesaj cu privire la cum ar trebui oamenii să se comporte.

Exemplu: O organizație culege roadele eficienței și scalabilității care rezultă de pe urma unei structuri foarte centralizate, dar așteaptă de la oamenii de la nivelurile inferioare să ia inițiativa și să își asume responsabilități chiar în timp ce structura transmite mesajul cum că organizația nu are încredere în ei să ia decizii.

Sisteme: Ce mesaje primesc oamenii de la ceea ce este scos în evidență în întreaga organizație? Ce se recompensează? Ce se pedepsește?

Sistemele de resurse umane sunt mecanisme puternice pentru a le transmite oamenilor mesaje cu privire la ce este recompensat și ce este pedepsit. Cine este promovat? Cum ajung oamenii să fie promovați? Cum sunt oportunitățile puse la îndemâna oamenilor? Oamenii primesc instruirea de care au nevoie pentru a își face treaba? Cum gestionează organizația diversitatea?

Sistemele de evaluare și de recompensare, prin cum anume organizația monitorizează și consolidează performanța, transmit un mesaj foarte puternic despre ce este important. Măsurătorile se bazează pe criterii obiective? Există o legătură directă între efortul depus și rezultat? Sunt oamenii responsabili de rezultate pe care chiar le pot influența? Pot oamenii să se bazeze că performanțele bune vor fi recunoscute și recompensate, sau accentul se pune pe greșeli și pe găsirea vinovaților?

Sistemele de stabilirea obiectivelor, prin cum anume procedează organizația pentru a motiva oamenii să atingă rezultate, transmit și ele mesaje importante. Obiectivele sunt clare și îi provoacă pe oamenii? Sunt implicați și în stabilirea lor? Sunt obiectivele acceptate întru totul?

Exemplu: Un sistem de evaluarea performanței care obligă la ierarhizarea oamenilor întărește credința că performanța se bazează mai mult pe comparații decât pe performanțe efective, ducând la competiție (nu la cooperare) și la un nivel minim de transmitere a informațiilor.

Job design: Felul în care posturile sunt concepute are un impact enorm asupra culturii organizației. Întrebarea cheie este cât de motivant este postul în sine? Este creat și organizat în așa fel încât să le permită oamenilor să își realizeze întreg potențialul, sau este creat în așa fel încât să maximizeze eficiența prin standardizare, compartimentare și specializare? Cât de multă autonomie, varietate, identitate și semnificație au posturile? Sunt ele create astfel încât să le permită oamenilor să își dea seama singuri cât de bine performează sau au neapărat nevoie de feedback de la superiori pentru a își da seama cât de bine performează?

Exemplu: Posturile sunt concepute în moduri care limitează autonomia dar managementul este surprins atunci când încercările lor de a cere gândire inovativă și asumarea responsabilității pentru performanțe se lovesc de un zid.

Comunicare și Leadership:

Cât de eficace comunică organizația către nivelurile inferioare și respectiv cele superioare are un impact asupra culturii. Comunicarea către nivelurile inferioare trebuie să fie la timp, completă, credibilă și consecventă. Cea către nivelurile superioare trebuie să fie directă, necenzurată, oferită voluntar și reflectată în acțiuni. Conținutul comunicării este și el important, ar trebui să nu fie doar despre fapte și cifre, ci să pornească discuții și să rezolve probleme.

Liderii trebuie să arate un echilibru între preocuparea pentru sarcini și cea pentru oameni, să faciliteze atât îndeplinirea sarcinilor cât și conexiunile interpersonale. Ei trebuie de asemenea să comunice așteptările pentru atingerea excelenței. Modul în care liderii și managerii conduc oamenii este crucial în cultura organizației. Reușesc ei să fie modele de excelență, să faciliteze capacitatea oamenilor de a își atinge obiectivele și să lucreze împreună pentru a oferi astfel un model de colaborare?

Exemplu: Managementul superior vrea să construiască un sentiment de "organizația noastră", dar comunicarea către nivelurile inferioare este strict despre cum performează fiecare divizie sau departament, consolidând mentalitatea de "siloz". Liderii și managerii vorbesc despre importanța culturii, dar comportamentul lor nu modelează cu adevărat valorile și comportamentele dorite pe care ei le solicită.

3. Cultura Curentă

Comportamentele care sunt consolidate de către factorii cauzali sunt prezentate mai sus. Acestea devin comportamente pe care oamenii cred că ar trebui să le folosească pentru a se potrivi și a avansa. Aceste comportamente pot fi:

Constructive – așteptări ca membrii organizației să se străduiască să atingă excelența, să crească și să se dezvolte, să se susțină unii pe ceilalți, să construiască relații și să colaboreze. Culturile cu astfel de așteptări îi motivează pe oameni să performeze la un nivel înalt și să producă rezultate care sunt sustenabile în timp.

Pasiv/Defensive – așteptări ca membrii organizației să fie precauți, să paseze deciziile către superiori, să fie ezitanți în ce privește ideile și să se asigure că le fac pe plac managerilor. Culturile cu astfel de așteptări îi motivează pe oameni să caute siguranța prin a se ascunde în spatele regulilor și legislației și prin a respecta în mod rigid procedurile, ceea ce în timp face organizația vulnerabilă în fața schimbărilor și nesustenabilă.

Agresiv/Defensive – așteptări ca membrii organizației să fie duri, critici, competitiv (unii împotriva celorlalți) și să pună munca mai presus de orice. Culturile cu astfel de așteptări îi motivează pe oameni să caute soluții pe termen scurt care să "cârpească" pe moment dar care creează alte probleme pe termen lung. Performanța poate să fie bună pe termen scurt, în anumite condiții, dar nu poate fi susținută pe termen lung.

4. Consecințe

Consecințele culturii apar la nivel individual, de grup și organizațional. Consecințele la nivel individual includ factori cum ar fi nivelul de angajament, motivația, claritatea de rol sau nivelul de stres. Consecințele la nivel de grup includ lucrul în echipă și coordonarea inter-departamentală. Consecințele la nivel organizațional includ calitatea, servirea clienților, adaptabilitatea organizației, siguranța sau alte consecințe specifice pentru fiecare industrie.

Examples of where changing Culture has led to improved performance

Următorii indicatori de performanță au crescut ca urmare a construirii unei culturi mai Constructive în organizații:

Servicii Financiare:	Managementul Riscului Customer service Venituri Controlul costurilor Angajament
Bunuri de larg consum (FMCG):	Venituri Profitabilitate Angajament Retenția personalului și costurile asociate
Hotelieră și alimentație publică (HoReCa):	Managementul costurilor operaționale Retenția personalului și costurile asociate Reputația de brand
Exploatarea resurselor:	Siguranța Comercializarea proiectelor de cercetare Retenția personalului
Servicii de depozitare:	Satisfacția clienților
Industria editorială (Publishing):	Venituri Profitabilitate Customer service Angajament
Utilități:	Eficiență Customer service Retenția personalului
Administrație locală:	Managementul costurilor operaționale Customer service Retenția personalului

Administrație centrală:

Timpi de procesare
Managementul costurilor operaționale
Customer service

Retail:

Venituri
Profitabilitate
Reducerea stocurilor (Shrinkage)
Cota de piață
Retenția personalului

Telecomunicații:

Satisfacția clienților
Baza de clienți
Venituri
Angajament

Construcții:

Venituri
Profitabilitate
Siguranță
Livrarea proiectelor
Colaborarea

Cluburi profesionale de sport:

Satisfacția acționarilor
Venituri
Performanță pe teren

Servicii IT:

Venituri
Profitabilitate
Satisfacția clienților

Servicii profesionale:

Venituri
Brand
Customer service

Publicitate:

Venituri
Profitabilitate
Satisfacția angajaților

Consultanță și unelte pentru managementul culturii

Human Synergistics își propune să facă tangibil intangibilul, să ia concepte precum cel de cultură organizațională și să îl transforme în ceva vizibil, real. Instrumentele noastre de diagnoză și feedback sunt gândite să te ajute să:

Identifici Cultura ideală	Identifici Cultura curentă	Identifici ce cauzează Cultura curentă	Identifici impactul culturii asupra indivizilor, grupurilor și organizației
Ce comportamente ar ajuta organizația să își atingă obiectivele și să excelleze în ceea ce face?	Ce comportamente sunt încurajate acum și cum cred oamenii că se așteaptă de la ei să se comporte? Ele vă fac viața mai grea sau mai ușoară?	Cât de eficace sunt practicile prezente din organizație și ce impact au ele asupra culturii?	Ce impact are cultura curentă asupra capacității organizației de a atinge excelența?
Un proces de managementul schimbării - compus din pași despre care s-a dovedit științific că funcționează - care aduce experiență și susține echipa de leadership și agenții interni ai schimbării.			

Referințe

1. Comentariu al unui membru la întâlnirea din 2015 a Audit Committee Leadership Network in North America (ACLN) and Europe (EACLN) , desfășurată la New York, pe tema problemelor legate de cultura de organizație. Citat în Viewpoints, 13 iulie 2015, Tapestry Networks Inc..
2. APRA Information Paper Risk Management, Octombrie 2016, prelevant de pe <http://www.apra.gov.au/CrossIndustry/Documents/161018-Information-Paper-Risk-Culture.pdf>
3. ASIC. Corporate Culture, corporate values and ethics. Prelevat de pe <http://asic.gov.au/regulatory-resources/corporate-governance/corporate-governance-articles/corporate-culture-corporate-values-and-ethics/>
4. ICAC. Organisational Culture. Prelevat de pe <http://www.icac.nsw.gov.au/preventing-corruption/foundations-for-corruption-prevention/organisational-culture/4872>
5. The Australian Institute of Company Directors. August 2016. The role of the board in corporate culture. Prelevat de pe: <http://aicd.companydirectors.com.au/membership/company-director-magazine/2016-back-editions/august/the-role-of-the-board-in-corporate-culture>
6. Comentariu al unui membru la întâlnirea din 2015 a Audit Committee Leadership Network in North America (ACLN) and Europe (EACLN), desfășurată la New York, pe tema problemelor legate de cultura de organizație. Op. cit.
7. The Australian Institute of Company Directors. August 2016. The role of the board in corporate culture. Op. cit.
8. Ibid.



România

www.humansynergistics.com/ro

Email: info@humansynergistics.ro

Tel: 021 316 8743

www.facebook.com/hsromania

Copyright Information © Copyright Human Synergistics New Zealand Ltd și Human Synergistics Australia Pty Ltd. Toate drepturile rezervate. Acest document a fost creat pentru a susține eforturile rețelei noastre de consultanți și clienților noștri. Conținutul nu poate fi reprodus fără autorizare. Fac excepție erorile și omisiunile. Vă rugăm să tratați aceste informații și date cu respectul pe care îl merită. **While we're not vengeful, we are provokable™.** Toate profilurile, Circumplexul și itemii din chestionar sunt mărci înregistrate Human Synergistics International, cercetate și dezvoltate de Robert A Cooke, PhD și J. Clayton Lafferty, PhD.