

1. Cadrul: Contextul și cultura tinerelor organizații europene

1.1 Introducere

Sunt mulți termeni care să numească și să definească tinerele organizații, dar mulți dintre ei par a nu fi destul de largi în conținut încât să surprindă întreaga varietate. De fapt definițiile par să surprindă diversitatea, atât de actuală și de frecventă în tinerele organizații. Cu toate acestea ar fi interesant să revedem conținutul acelor definiții deoarece multe dintre ele subliniază aspecte cheie în societate și rolul pe care acestea le joacă.

a) Sunt organizații de tineri voluntari –cu toate că unii ar putea să plătească angajați, deciziile importante sunt luate de voluntari

b) Sunt organizații non-profit, ceea ce înseamnă că nu pot avea profit economic, și că orice profit va fi investit în activități care vor contribui la atingerea scopului misiunii

c) Sunt organizații neguvernamentale, ceea ce înseamnă că nu sunt parte din administrația publică, cu toate acestea nu înseamnă că nu pot fi susținute (financiar) de administrația publică¹

d) Sunt organizații de tineret =un grup de persoane care s-au reunit cu scopul de a atinge o valoare comună, cu o structură și organizație comună.

Tinerii joacă un rol determinant în măcar unul dintre următoarele elemente:

- Tinerii sunt responsabili pentru binele organizației –asta nu înseamnă că nu sunt beneficiari direcți . Beneficiarii ar putea fi patrimoniu cultural, mediul sau oamenii mai în vârstă.
- tinerii beneficiază de activitățile organizației. Cu toate acestea , activitățile organizației pot fi coordonate și de adulți.

Sugestii pentru training

Unii ar putea gândi că, în mod evident toți cei implicați într-o organizație de tineret împărtășesc aceleași opinii și cunoștințe despre organizație; dar în multe cazuri aceasta este departe de adevăr. Acest prim exercițiu ar putea oferi grupului oportunitatea să discute diferite idei pe care fiecare le are despre organizație. Ca și rezultat grupul va stabili de comun acord un vocabular despre organizație.

- Roagă grupul să revadă definițiile de mai sus și să discute caracteristicile și condițiile de împlinire a organizațiilor în fiecare fel. După aceasta , grupul va stabili alte trăsături diferite care ar putea fi mai potrivite organizației.
- Pentru a ajuta grupul să ia în considerare toate aspectele importante, următoarea listă poate fi distribuită să potențeze comunicarea, asigurându-se că toți participanții le relaționează cu propria organizație.
 - obiective
 - perioada stabilită
 - structura internă
 - Internal structure
 - câmpul de acțiune
 - grupul-țintă
 - importanța geografică
 - continuitatea activităților
 - tipuri de activitate
 - relații cu alte organizații



¹ a, b and c din Domenech, Alfred Vernis et al. (1998)

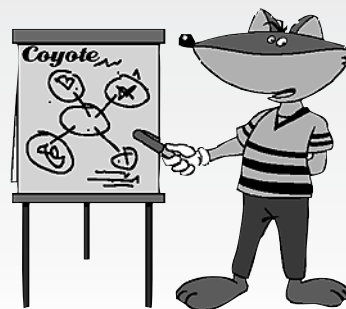


Dacă am putea compara diferitele definiții și roluri ale organizațiilor de tineret din întreaga Europă ar fi ușor să realizăm că sunt diferențe mari în ceea ce privește opiniile de la o țară la alta. Aceasta nu numai că influențează într-o mare măsură rolul pe care îl joacă în societate dar și modul în care

constant îmbunătățite în ceea ce privește dezvoltarea în cadrul lor, astfel încât schimbările să nu îi ia prin surprindere sau să treacă neobservate. De exemplu, o nouă prevedere publică a unui anume serviciu ar putea să rezolve

Sugestii pentru training

- Îndată ce se stabilesc caracteristicile definitive ale organizației, ar fi indicat să pășim înainte, și să aflăm care este rolul organizației în societate. Următoarele întrebări pot fi de folos participanților pentru a-și facilita înțelegerea:
 - organizațiile de tineret creează un spațiu sau umplu un gol?
 - continuă ele munca ce ar trebui făcută de membrii guvernului? sau dau ele răspunsuri ori alternative problemelor specifice ce afectează societatea și tinerii în special?
 - care este adevărata contribuție a organizațiilor de tineret în ceea ce privește creșterea vigilenței și apărarea drepturilor?
 - mai există și alte persoane care au acest tip de activitate? dacă există, activează în aceeași arie? sau există diferențe?
 - organizațiile de tineret oferă posibilitatea tinerilor să aibă un rol activ în societate?
 - de ce anumiți oameni se implică voluntar, și alții nu?
 - este voluntariatul o modă care va muri în curând sau este un mod autentic al tinerilor de a se implica?
 - organizațiile de tineret promovează și exersează valori și atitudini ce sunt importante pentru societate?
 - organizațiile de tineret sunt reprezentate de tinerii din Europa sau de o minoritate implicată în procesul organizației? Pot prin urmare organizațiile de tineret să fie numite adevărate portavoci ale tinerei generații sau nu sunt îndreptățite să joace acest rol?



acționează. Este important să fim conștienți de diferențele scenariilor pe care le folosesc organizațiile în Europa, deoarece toate aceste diferențe au un impact în ceea ce privește modul în care sunt conduse, deci în domeniul managementului.

Aceste întrebări nu au doar un singur răspuns valabil, cerința fiind ca grupul să decidă în care situație sunt implicați.

Altă influență vine din direcția faptului că organizațiile de tineret nu există în vid. Ele trăiesc într-un spațiu specific care le influențează. Din acest motiv organizațiile de tineret trebuie

problema cu care se confruntă tinerele organizații, pe care încearcă să o soluționeze prin munca lor, dar nu reușesc să o anticipeze și să acționeze în direcția ei, astfel că acest lucru se traduce prin faptul că scopul organizațiilor nu va mai exista și mai devreme sau mai târziu va trebui să se dizolve sau să se reorganizeze. De exemplu acordarea unei mai mari însemnătăți față de o problema anume ar putea reprezenta munca principală a organizației, ce ar putea crea noi oportunități pentru ea.

Ceea ce am vrea să subliniem aici este că problema – cheie pentru cei în pozițiile de conducere din cadrul organizațiilor de tineret este aceea că ei trebuie să fie capabili să perceapă realitatea

înconjurătoare ca și singurul mod de a fi activi și să dezvoltăm interesele organizației în linie directă cu prezentele și viitoarele nevoi ale societății.

rile poate fi greu de înțeles fără trecutul istoric, iar aceasta poate influența modul în care percep activitatea în organizație. Faptul că anumite lucruri se fac în același mod nu este o garanție a calității, de aceea această viziune ar trebui analizată spre a ne îmbunătăți organizațiile.

1.2 Contextul istoric

Îndată ce am aflat unde suntem trebuie să descoperim cum am ajuns acolo. Multe dintre aspectele și practicile actuale ale organizațiilor își au rădăcinile în propria lor istorie. Din acest motiv ele trebuie cunoscute și înțelese măcar de cei implicați în managementul practicilor în interiorul organizației. În anumite momente modul concret de a face lucru-

Înainte de a începe orice planificare; înainte de a ne întreba de ce lucrurile merg sau nu merg în cadrul organizației; înainte de a lua orice decizie, managerii trebuie să petreacă un anumit timp pentru a-și înțelege propria organizare. Lecțiile de istorie pot fi încorporate în cunoștințele comune și folosite pentru o viitoare planificare.

A fost menționat la începutul acestei secțiuni că ceea ce înseamnă astăzi organizațiile de tineret, este ceea ce ne arată rădăcinile în propria noastră istorie. Ne-am oprit asupra acestora în exercițiul precedent, acum este momentul să ne îndreptăm

Sugestii pentru training

- Adună informații despre istoria organizației prin crearea unei „cărți de identitate” a organizației. Cartea de identitate ar trebui să conțină cel puțin următoarele informații:

Numele organizației

Câmpul de acțiune

Data fondării organizației

Membrii

Structură

Lista în ordine cronologică a evenimentelor din afara organizației, dar care au avut influență asupra ei.

Lista în ordine cronologică a evenimentelor-cheie este viața organizației

Lecții de istorie: cheia către stabilitate și dezvoltare (internă și externă)

Lecții de istorie: repetarea temelor ce arată cauzele de instabilitate

Percepții din afara organizației

Participanții ar trebui rugați la început să fie pe cât de obiectivi posibil, în special în ceea ce privește ultimele trei întrebări. Probabila subiectivitate a răspunsurilor la aceste trei întrebări în special trebuie luată în seamă.





către timpuri prezente și să studiem mai detaliat organizația noastră astăzi. Acum propunem să ne orientăm asupra programelor curente ale organizației și infrastructură. Modul de abordare ar fi acela de a crea un profil organizațional. Următorii pași pot fi folosiți ca și model.

Pasul 1: Listează toate programele activităților și serviciilor, cum ar fi consilierea și sprijinirea, găzduire de informație, angajamente comunicaționale la corporații, înnoirea polițelor publice, etc. Notează nivelele curente de activitate, incluzând de exemplu, informații ca numărul clienților serviți/tratați, costul pe unitate al serviciului, zona geografică servită etc.

Pasul 2: Grupează aceste programe de activități și servicii în funcție de veniturile comune, categorii, servicii similare, și așa mai departe. Percepe aceste grupări ca niște scopuri.

Pasul 3: Pregătește un profil infrastructural. Acesta va include informații privind managementul de bază al funcției de operare ce susține programul respectiv, cum ar fi managementul propriei persoane, strângerea de fonduri, marketing-ul, beneficii și management financiar, cât și consiliul director.

Această informație va include plata curentă și nivelele de personal voluntar pentru toate programele cât și pentru întreaga organizație, cât și mărimea consiliului director.

De asemenea însumează pe scurt sursele și folosirea de fonduri, analiza condiției financiare, și alte date legate de managementul organizațional. (Michael Allison și Jude Kaye-1997).²

Până aici am ajuns cu conceptul de organizație: mai întâi am încercat să decidem ce este o organizație de tineret, apoi am luat în considerare rolul ei în societatea Europeană, și în al treilea rând am descoperit niște aspecte – cheia în propriile organizații.

Astfel, acum primul titlu este clarificat, dar să vedem al doilea?

1.3 Cultura organizațională

1.3.1 Ce este cultura?

Sunt multe definiții ale acestui cuvânt. Dicționarul Longman de Engleză contemporană definește cultura ca și „obiceiurile, credințele, arta, muzica, și celelalte produse ale minții umane create de un anume grup, la un anume moment.”

Cel mai frecvent, cultura este relaționată cu folclorul sau arta. Cu toate acestea, dacă privim conceptul într-o variantă mai deschisă, am putea recunoaște și alte elemente, cum ar fi simțul umorului, gastronomia sau chiar relațiile de familie. Dacă încercăm să explicăm termenul într-o manieră mai simplă, am putea spune că, cultura este un mod particular al unor oameni de a face anumite lucruri.

Și atunci, analogia nu este dificilă; organizațiile de tineret sunt grupuri de oameni care rezolvă anumite cereri într-un anume fel.

Problema aici este că unele din elemente, pe care am putea să le considerăm parte a culturii, nu sunt la fel de evidente ca altele. Următoarea diagramă sugerează că, de fapt, o zecime din componentele culturale sunt evidente, ori 90 % din cultură este în subconștient. Cultura în acest sens este văzută ca un iceberg, unde numai o parte din ea poate fi văzută dar, în mod evident trebuie să fie luată în evidență în întregime.

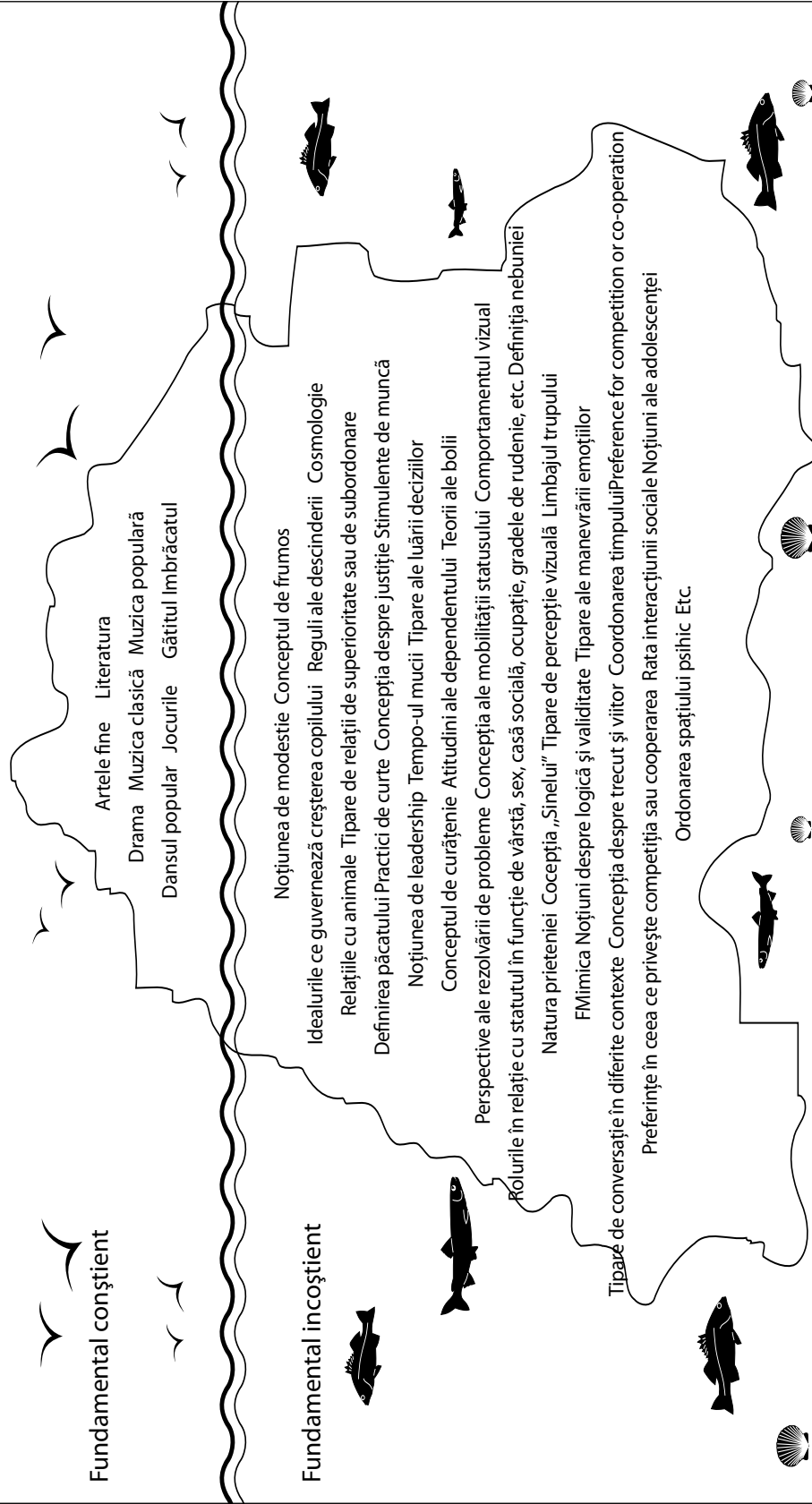
Acum că suntem pe cale să ne implicăm în studierea culturii organizației noastre trebuie să fim prudenți. Este important ca întotdeauna să ne amintim că trebuie să privim în spatele a ceea ce este evident, altfel vom pierde 90% din elementele ce formează cultura noastră.

Mulți autori au scris despre culturile organizaționale; identificând anumite tipare ale comportamentului în care organizațiile se pot identifica ușor.

Sunt anumite aspecte ale culturii care sunt foarte relevante dacă vrem să conducem o organizație. Trebuie să luăm în considerare că fiecare cultură reacționează într-un mod diferit la aceeași problemă, și de asemenea important este faptul că indivizii pot, sau nu să se integreze într-o anumită

² Michael Allison și Jude Kaye (1997)

Fig. OM-1: Conceptul de iceberg al culturii



Sursa : AFS Cartea despre Orientare (1984) vol. IV, p. 14



cultură. Această observație ulterioară a clarificat implicațiile pentru grupurile de persoane care se reunesc să atingă un scop comun.

Sugestii pentru training

Folosiți-vă de următoarele definiții ale culturii organizaționale pentru a stimula dezbaterea. Care ar fi definițiile preferate de grup?

- Trompenars „...esența culturii nu este ceea ce este vizibil la suprafață. Ea este reprezentată de modurile diferite de înțelegere și interpretare a lumii în diverse grupuri de persoane.”
- Morgan dă diferite definiții: „Când vorbim despre cultură ne referim în mod tipic la tiparul de dezvoltare reflectat în sistemul de cunoștințe al societății, de ideologii, de valori, de legi, și de ritualurile zilnice.”
- Wilkins a definit cultura ca și „înțelesurile luate de-a gata și împărțite, pe care oamenii le dau comprehensiunii lor sociale.”
- Ouchi și Jackson au o definiție ușor directă: „cum sunt făcute lucrurile pe aici.”

Ei spun de asemenea că „Organizațiile sunt niște mini-societăți care își au propriul lor tipar diferit al culturii și subculturii. Astfel de tipare de opinii sau opinii împărțite pot exercita o influență decisivă asupra abilității generale a organizației de a face față schimbărilor cu care se confruntă.”

Autorii acestui T-kit sunt de părere că ultima definiție se pliază pe conceptul lor despre cultură în ceea ce privește organizațiile de tineret. Este o definiție directă și practică care sperăm să ajute pe cei implicați în organizații să înțeleagă cultura organismului de care aparțin.

1.3.2 Stiluri organizaționale

Acum că avem în minte ceea ce am vrut să spunem prin cultură organizațională suntem agata să analizăm câteva dintre „stilurile” organizaționale de bază, așa cum le denumește Charles Handy. Aceste descrieri ne vor ajuta să identificăm cultura organizațiilor noastre, care în schimb ne va ajuta să răspundem la următoarele întrebări:

- de ce sunt făcute lucrurile într-un anumit fel în organizația noastră?
- care sunt avantajele și dezavantajele efectuării lucrurilor în acest mod?
- raportându-ne la propria lor personalitate, de ce oamenii se încadrează sau nu în organizațiile lor?

Răspunsurile la toate aceste întrebări reprezintă o bază esențială dacă noi ca și manageri căutăm noi moduri de dezvoltare ale organizației noastre.

Următoarea descriere reprezintă un rezumat bazat pe clasificarea lui Handy a celor patru principale categorii ale culturii organizaționale:

Cultura clubului

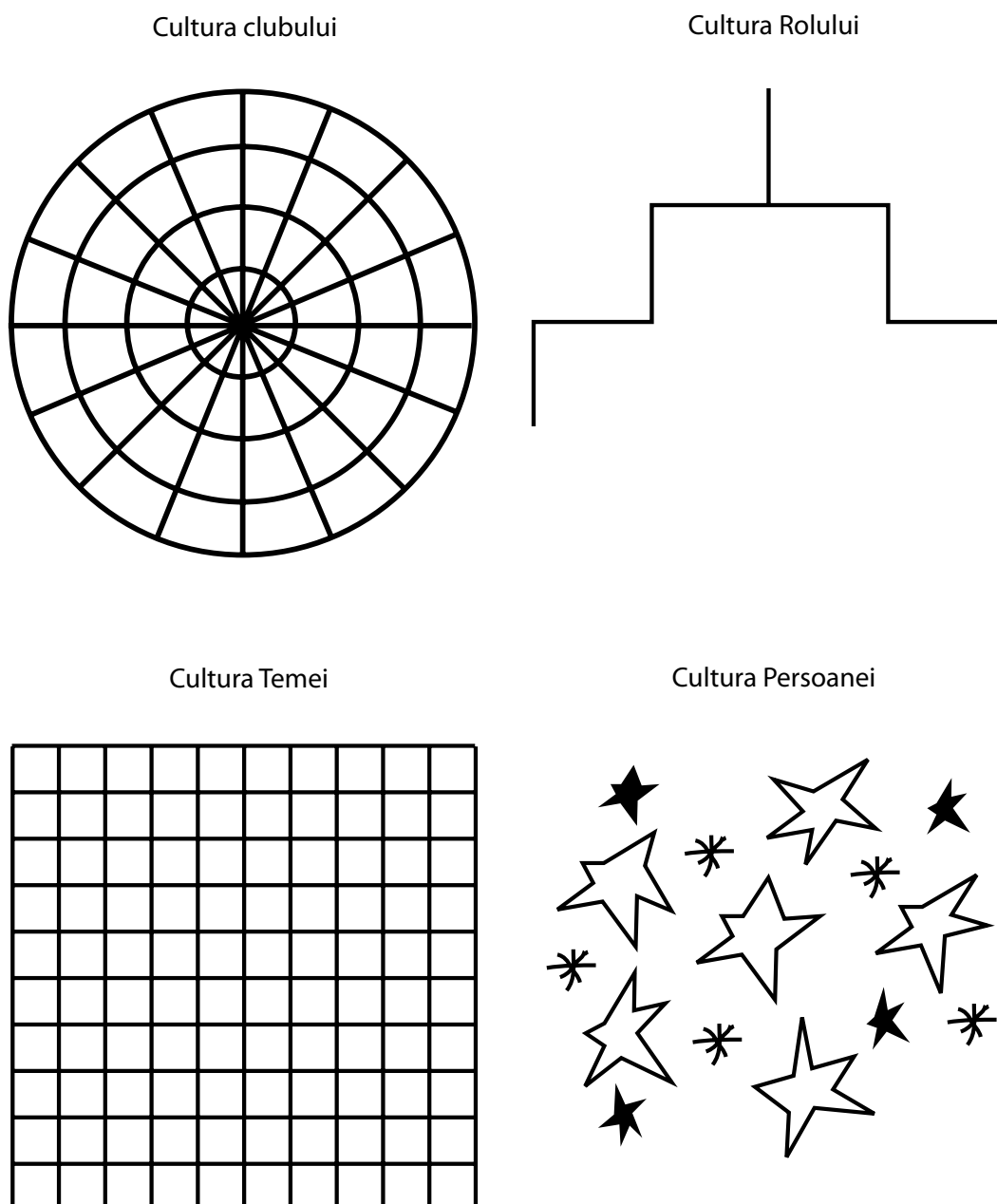
Pânza de paianjen este cel mai ușor mod de a ilustra organizația ca și cheia structurii, încercuită fiind de cercuri de influență care se largesc neîncetat. Cu cât te apropii mai mult de păianjen cu atât mai multă influență ai.

„Ideea organizațională” în „cultura clubului” este că organizația este acolo să se extindă la persoana din conducere cât și la membrul fondator. Dacă ar putea să ducă la capăt fiecare cerință, organizația nu ar mai exista, de aceea organizația există de fapt, deoarece ea nu le poate rezolva. Astfel că organizația ar trebui să fie o extensie a lor acționând spre beneficiul lor, un club format din oameni înzestrați cu același mod de a gândi.

Câteva dintre avantajele acestui tip de cultură sunt:

- Organizația este productivă
- Obiectivele organizației vor fi atinse într-un mod sau altul
- Munca este eficientă și supravegheată
- Sistemul poate fi menținut și organizația poate face orice.
- Marea lor putere este abilitatea de a răspunde imediat și intuitiv la oportunitățile sau crizele ce se pot ivi datorită liniilor strânse de comunicare și datorită centralizării puterii.

Fig. OM-2: Clasificarea făcută de Handy asupra culturilor organizaționale.



Sursa: Handy, Charles (1990) Înțelegerea Organizațiilor voluntare, p. 86, 88, 90, 92, ISBN 0-14-01438-6. Reprodus cu permisiunea Penguin Books Ltd.



Cu toate acestea pot exista și dezavantaje:

- Producția nu satisface întotdeauna nevoile.
- Deciziile sunt luate arbitrar
- Presiunea nu poate fi eliberată
- Cauzează resentiment, ură, dorința de răzbunare din partea celor care sunt învinși
- Pune oamenii într-o poziție defensivă
- Nevoile personale ale membrilor nu sunt satisfăcute.

Cea mai bună imagine este aceea tipică mai multor organizații. Arată ca o piramidă formată din cutii. În interiorul fiecărei cutii este o slujbă cu numele unui individ, într-una mai mică dedesupt, indicând cine este în mod curent ocupantul cutiei; dar de asemenea, cutia continuă să existe chiar dacă individul pleacă.

Cultura Rolului

Ideea organizațională este bazată pe faptul că organizațiile sunt formate din seturi de roluri de cutii-slujbe. Ideile sunt grupate într-o modalitate logică și ordonată, astfel ca împreună să reflecte munca organizației. Organizația este o piesă de inginerie structurată, cu roluri pliate pe roluri și responsabilități legate de responsabilități. Indivizii sunt „ocupanții unor roluri” cu îndatoriri de muncă care, efectiv relevă rolurile și orizonturile acestora. Din când în când organizația va rearanja rolurile și relațiile cu ceilalți, dat fiind faptul că prioritățile se schimbă, și apoi va realoca rolurile indivizilor.

Avantaje:

- Rolurile, cerințele și funcțiile sunt bine definite și respectate.
- Munca este de calitate bună.
- Relațiile financiare și ierarhice sunt bine definite și respectate.
- Membrii au sentimentul că sunt luați în considerare.

Dezavantaje:

- Dificultatea de a face față problemelor noi
- Timpul scurgându-se, puțini oameni pot influența structura
- Respingerea activităților neplanificate
- Întâzieri în luarea deciziilor.

Cultura sarcinii

Cultura sarcinii a evoluat ca răspuns al nevoii unei forme organizaționale care ar putea răspunde nevoii într-o manieră mai puțin individualistă decât cultura de club, și mai rapidă decât un rol de cultură.

„Ideea organizațională” a acestei culturi constă în faptul că un grup sau o echipă formată din talente și resurse s-ar plia pe un proiect, problemă sau cerință. În acest mod fiecare cerință primește tratamentul de care are nevoie - nu trebuie să fie standardizat la nivel de organizație. De asemenea, grupurile pot fi schimbate, numărul membrilor poate crește sau descrește în funcție de schimbările produse în cadrul cerinței.

Cultura sarcinii (muncii) este cultura preferată a multor oameni profesioniști, pentru că lucrează în grupuri, făcând schimb atât de abilități cât și de responsabilități.

Avantaje:

- Membrii au senzația că au realizat ceva pe care sunt motivați să-l finalizeze.
- Oamenii sunt competenți, specializați, raționali, independenți, minuțioși.
- Cauzele și consecințele unei probleme sunt analizate în detaliu, ca și posibilele soluții.

Dezavantaje:

- Dificultatea de a mobiliza energia membrilor către organizarea cerinței de fiecare zi, să incite interesul public și să distribuie informația.
- Dificultatea de a se face înțeles
- Dificultatea de a obține consimțământul oamenilor atunci când este cerută o schimbare.

Cultura persoanei

Cultura persoanei diferă mult de celelalte trei anterioare, ea pune scopurile individuale pe primul loc și face din organizație resursa pentru talentele individuale. Cele mai evidente exemple sunt cele de natură profesională (doctori, avocați, arhitecți) care, pentru conveniența personală, în practică, se grupează.

„Ideea organizațională” din spatele acestei culturi semnifică faptul că talentul individual este foarte important și trebuie servit de un anume fel de organizație de o amploare mai mică.

Profesioniștii în aceste organizații văd management-ul ca și importanță scăzută cu câteva, dacă nu chiar foarte puține modalități de control asupra experților\ specialiștilor. Specialiștii prefera acești termeni ca și practică, consilii sau parteneriat.

Avantaje:

- Nevoile personale (securitatea, stima de sine, etc.) ale membrilor sunt satisfăcute într-o anumită măsură.

- Relațiile între oameni sunt apropiate și prietenoase, sincere și respectuoase.
- Integrarea emoțională și intelectuală este o țintă

Dezavantaje:

- Dificultatea de a obține rezultate imediate sau de a implementa decizii
- Cauzează pierderi de timp și deviază energia de la obiectivele și problemele ce se ivesc pe parcurs..

După această scurtă descriere a diferitelor stiluri de cultură identificate, este important a se menționa că în anumite cazuri organizațiile sunt mai degrabă un amestec al acestor culturi, decât un model pur al unuia dintre stiluri. Motivul pentru care organizația are un anumit stil este determinat de mai mulți factori, cel mai adesea determinați nu de alegere, ci de șansă sau evoluție.

Sugestii pentru training

- Cereți grupului să ia în considerare clasificarea culturilor realizată de Handy. Noile organizații ar avea ceva nou de adăugat la acestea? Ce impact au valorile puternice, de bază, sau politica de voluntariat asupra culturii unei organizații?

Cu toate că nu le explicăm aici, fiecare stil are un „anumit tip de persoană” care se integrează în el. În prezent se efectuează importante cercetări în ceea ce privește identificarea caracteristicilor

personale ce se integrează în fiecare cultură organizațională. Cooke și Laferty au produs „Inventariul culturii organizaționale”, „care este un instrument garantat care măsoară douăsprezece tipuri de norme comportamentale ce descriu modul de a gândi și stilurile comportamentale care ar putea fi cerute în mod implicit sau explicit să „se integreze” și să „atingă așteptările” într-o organizație sau într-o subunitate. Aceste norme comportamentale evidențiază modurile în care toți membrii unei organizații [...] se așteaptă să abordeze activitatea lor și să interacționeze unul cu celălalt” Influențează de asemenea modurile diferite în care indivizii învață, aspect ce este tratat mai pe larg în secțiunea ce vizează vigilența personală. Cu toate că studiul desfășurat de Cooke și Laferty depășește scopul acestei publicații vrem să punem în evidență importanța pe care o are cultura în organizații.

Sugestii pentru training

- Urmând descrierea culturii redată mai sus, cereți grupului să identifice cultura propriei lor organizații. Un prim pas ar fi revederea principalelor caracteristici a fiecărui tip. Grupul ar trebui să stabilească de comun acord cu care cultură\culturi are mai multe în comun. Mai apoi ar trebui să analizeze avantajele și dezavantajele culturii lor și să le prezinte membrilor organizației. Grupul trebuie să fie conștient de faptul că, cultura nu este un element static; el evoluează o dată cu organizația datorită influențelor interne și externe.

