
La cultura de l'organització

Algunes pinzellades per a l'anàlisi dels trets culturals de la teva organització

Joan Teixidó Saballs
GROC

Quan afirmem que les organitzacions educatives són les encarregades de proveir serveis educatius a la societat, diguem una veritat a mitges. Si ho mirem amb deteniment, qui educa, d'una manera millor o pitjor, amb uns o altres condicionants, són persones. Les organitzacions no fan res; els qui fan són les persones que s'hi apleguen. Des d'aquesta perspectiva, les organitzacions serien una mera abstracció, encara que a vegades les percebem com si fossin ens "materials". Per què parlem, doncs, d'organitzacions? Donar resposta a aquesta pregunta ens porta a considerar la cultura organitzativa com a element mediador o determinant del comportament de les persones.

Les actuacions de les persones en el context d'una organització vénen determinades per les idees, els valors i les expectatives generades en el decurs de la interacció entre les persones. Totes les organitzacions educatives tenen unes característiques peculiars, relativament estables que donen lloc a la cultura. Quan arribes a una escola i t'etziben la frase: "Aquí fem les coses d'aquesta manera", en definitiva, t'estan advertint sobre un tret característic de la seva cultura. Una altra cosa és la valoració que en faci l'interlocutor i l'actitud que hi adopti: acceptació, submissió, rebel·lió... e.

Podem definir la cultura organitzativa com el conjunt de creences i principis bàsics que diferencien un centre d'un altre, que són assumits i compartits pels seus membres, els quals queden recollits en el projecte institucional (PEC) o bé formen part de l'imaginari col·lectiu.

El concepte de cultura dóna lloc a una perspectiva d'estudi de les organitzacions que s'interessa per la interpretació dels fenòmens organitzatius. Ja no es tracta tant d'analitzar els fets evidents sinó de la construcció de significats (interpretacions) d'aquests fets.

1.- MANIFESTACIONS.

Sota aquest concepte s'hi inclou tot un ampli ventall d'aspectes que, arran de l'anàlisi de les conceptualitzacions de la cultura escolar degut a Lorenzo (1993:370), es concreten en:

*creences explícites del grup	*representacions
*expectatives	*tradicions
*simbologies	*accions (interpretació)
*signes	*pressupòsits
*artefactes	*percepcions
*pensaments	*sentiments
*valors	*estructures afectivo-cognitives
*maneres d'interpretar la realitat	*significats compartits
*comportaments compartits	*normes
*mites	*supòsits tàcits

Es tracta per tant, d'un concepte-paraigua que engloba molts aspectes que expressen la manera com els seus membres atorguen sentit al que fan, tot interpretant, entercanviant, compartint i negociant significats referits a aspectes diversos de la vida quotidiana a l'organització.

La cultura del centre és, en definitiva, una expressió de la personalitat de l'organització. En la seva conformació hi tenen una gran importància els orígens, la seva història, les aportacions de personatges rellevants, etc. Determina aspectes tan rellevants com :

- ** la manera de comportar-se i relacionar-se dels seus membres
- ** la forma de comunicar-se: frases, expressions...
- ** la disposició de l'ambient laboral : aspecte de l'entorn de treball, conservació, vestuari, ordre, netedat, etc.

2.- CARACTERÍSTIQUES.

Alguns trets característics de la cultura organitzativa són:

- a.- Cada centre i cada unitat (aula, taller...) genera la seva pròpia cultura.
 - b.- En una mateixa organització poden coexistir, col.laborar o mantenir friccions diverses cultures. No és quelcom estable; hi ha intercanvis i interaccions continuades.
 - c.- La cultura constitueix el marc bàsic tant per a l'adaptació com per al desenvolupament del sistema.
- Les persones, en la mesura que participen i s'impliquen en un projecte, personalitzen (es fan seus) els valors i creences comunes. Des d'aquesta

perspectiva s'adapten a la cultura establerta alhora que poden transformar-la o millorar-la.

d.- Tot i que té una certa estabilitat, la cultura és essencialment dinàmica. Els valors, creences i significats són constantment renegociats en funció dels esdeveniments concrets que es van presentant als qual s'han d'aplicar

e.- A la base de la cultura hi ha l'intercanvi i negociació de significats entre els membres de l'organització, fins el moment que s'arriba a un punt que n'hi ha un bon grapat que són compartits.

f.- Hi ha trets culturals que impulsen o inhibeixen determinades conductes dels seus membres.

La resposta de les persones davant dels reptes que planteja l'organització (la proposta de creació d'una "Comissió de Solidaritat", a tall d'exemple) són variables en funció de cada lloc.

g.- L'organització no funcionaria sense la dimensió tècnica (estructura, funcions, normes, procediments...). Ara bé, l'organització tampoc no funciona pel simple fet que tot estigui molt ben reglamentat... hi ha quelcom més que rau a les persones.

"Les organitzacions són creacions socials, producte de la interacció d'unes persones que busques l'aconsecuació d'unes finalitats (...) Per comprendre les organitzacions és necessari conèixer les intencions dels seus membres i el sentit que atorguen a les diferents actuacions i situacions" (England¹, 1989:81)

3.- ALGUNS TRETS CULTURALS DISTINTIUS DE LES ESCOLES.

La cultura recull tot un ventall de percepcions, pensaments i sentiments d'un grup, sovint inconscients. Quan ens hi endinsem en la intenció de fer-los perceptibles, apareixen una sèrie de valors i maneres de fer que, sovint, tenen poc o res a veure amb els que són proclamats "oficialment" pels professors, les lleis, els projectes educatius, els organigrames o aquells que es verbalitzen en actes públics.

Partint d'aquesta constatació, poden assenyalar-se alguns trets culturals comuns propis dels centres educatius reglats.

- a) La percepció de la feina organitzativa com quelcom feixuc, dur, d'una dificultat creixent
- b) El sentiment de solitud davant les responsabilitats organitzatives
- c) La complexitat afegida per factors externs: burocràcia, NN TT, ajuntaments, serveis socials...

¹ England, G. (1989): "Tres formas de entender la administración educativa", en Bates, R. y otros: *Práctica crítica de la administración educativa*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Valencia

- d) La manca de preparació i d'interès pel treball educatiu percebut en col·legues, pares i en el conjunt de la societat.
- e) L'individualisme de la professió docent
- f) Un enfrontament entre subcultures, grups de poder: "camarilles", "grupets"...
- g) La cultura del diàleg, i també de la mà esquerra, en la solució de conflictes
- h) Un protagonisme excessiu dels interessos del professorat en detriment dels usuaris (nens i joves) i dels ciutadans: famílies, societat...
- i) Una cultura poc favorable al canvi.

4.- ELEMENTS CONFIGURADORS DE LA CULTURA ORGANITZATIVA

En els moments actuals es compta amb diversos instruments per a l'anàlisi de la cultura a les organitzacions. La seva aplicació requereix, no obstant, un notable grau de sofisticació. D'una manera més intuïtiva, s'assenyalen alguns aspectes en els qual el professorat i els directius poden fixar la seva atenció a l'hora de determinar els trets culturals dominants d'un centre educatiu.

Autonomia	És el grau de responsabilitat, independència i oportunitat d'exercitar la iniciativa que tenen els mestres en relació als acords adoptats als departaments, cicles, claustre, etc
Control	Percepció del grau en què les regles (normativa interna) i la supervisió s'utilitzen per a vigilar i controlar el comportament dels membres de l'organització
Suport	És el punt d'ajut, l'encoratjament, que els directius o els companys es donen els uns als altres. Interès per conèixer els companys i, si és oportú, per ajudar-lo
Identitat	Nivell d'identificació de les persones amb el conjunt del centre. En quin grau se senten "seu" el centre, el valoren i s'hi identifiquen. Percepció dels efectes de l'afecció o desafecció de les persones a l'organització.
Compensació per la feina realitzada	Grau amb el que l'assignació de compensacions pel treball realitzat es basa en criteris d'equitat (d'acord amb les funcions i feines que corresponen a cadascú), de participació i transparència en l'assignació i d'adequació a les característiques i possibilitats de cadascú

Tolerància al conflicte Disposició de les persones a actuar d'una manera oberta, respectuosa i honesta davant les diferències d'opinió. Grau de tolerància amb el qual se suporten els conflictes entre els companys

Actitud davant el canvi Mesura amb què les persones assumeixen, d'una manera responsable, la realització de projectes innovadors, millores a la feina, tot desenvolupant actituds de tolerància als riscos i inseguretats inherents a qualsevol canvi

5.- ES POT INTERVENIR (DE MANERA INTENCIONAL Y SISTEMÀTICA) SOBRE LA CULTURA DE L'ORGANITZACIÓ?

La idea de cultura com a constructe col·lectiu planteja la possibilitat d'intervenir-hi per tal de posar-la (manipular-la?) al servei de determinants interessos, la qual cosa comporta acceptar el risc que la cultura pugui posar-se al servei dels interessos espuris o, fins i tot, perversos (com a element d'instrumentalització o de conformació dels membres de l'organització).

La possibilitat de manipular de la cultura obre la porta a la possibilitat d'establir mecanismes de control més subtils sobre l'organització; el pas del control burocràtic (horaris, funcions, etc.) a l'ideològic, basat en el propi autocontrol cognitiu de cada persona.

Aquest enfocament és coherent amb el paradigma racionalista, d'acord amb el qual l'acció directiva es basa en la manipulació de les variables organitzatives (entre les quals hi hauria la cultura) per tal d'obtenir els millors resultats. Des d'altres enfocaments, en canvi, se sosté que els líders no creen cultura sinó que emergeix de manera espontània de la interacció entre els grups i la comunitat. Això no obstant, si bé és veritat que les persones creen i reproduïxen la cultura, també ho és que la interacció no es produeix en el buit sinó que calen recursos.

Una postura moderada entre les dues anteriors passaria per admetre que és possible intervenir sobre els processos de canvi de cultura a les organitzacions i, alhora, acceptar que els canvis que finalment es produiran seran el resultat de la interacció entre les diverses parts de l'organització i no tan sols d'allò que n'esperen o hagin planificat algunes persones

Els canvis poden ser provocats o incentivats per factors tant externs com interns. Els membres de les organitzacions (entre els quals els directius hi tenen un paper primordial) poden tenir un paper clau en la iniciació i en l'adopció dels canvis. Però, molt probablement, mai no en tindran un control complet.