

Angajatul român, hipercompetitiv și agresiv

Subalterni care nu mai lucrează cu plăcere și care au uitat de mult conceptul de spirit de echipă... Acesta este profilul angajatului român așa cum reiese dintr-o primă cercetare a culturii de organizație realizată de Human Synergistics România. Nu disperați! Există strategii de îmbunătățire a acestor comportamente.

PROFITUL MAI ÎNTÂI

„Trăim vremuri interesante”. Așa își traduc chinezii criza. Poate mai mult ca oricând, mediul de lucru trebuie să fie unul prielnic pentru angajat. Însă când îți se cere profit, iar criza îți taie din bugete, rezultatele trebuie să apară rapid.

Adrian Stanciu, Managing Partner la Human Synergistics România, crede că problema culturii organizaționale este mai acută în prezent. Și când face această afirmație se bazează pe experiența sa în domeniu, dar și pe rezultatele cercetării naționale care oferă rezultate în premieră.

În lunile august-octombrie ale anului trecut, două sute de consultanți acreditați au investigat cultura organizațiilor românești și impactul acesteia în eficacitatea organizațiilor. Aceștia au validat modelul teoretic pe o populație non-client formată din 155 de organizații românești de diferite dimensiuni, din toată țara. Rezultatele nu se referă doar la un domeniu, ci au fost urmărite peste

30 de industrii, dintre care: industria auto, producție, IT&C, industria farmaceutică, industria bancară, media și publicitate, construcții, linii aeriene, energie-petrol. Din cadrul acestor organizații, specialiștii au ales aleator subgrupuri omogene (din același departament), de câte zece oameni.

După ce datele au fost procesate, s-a stabilit o referință națională pentru cultura de organizație, s-a identificat un model de lucru și de funcționare specific organizațiilor. S-a determinat relația de cauzalitate și corelațiile dintre climat (factori cauzali, consecințe) și cultura de organizație. Cui folosește? Pe baza rezultatelor, se pot face comparații din punctul de vedere al culturii de organizație. De asemenea, managerii și conducătorii de companii din România pot găsi informații concrete pentru înțelegerea mecanismului organizațional. Și tot această cercetare oferă suport în înțelegerea consecințelor pe care le implică tipul de cultură de organizație.





HR Vocational School
by CODECS

Rezultatele sunt relevante din punct de vedere statistic pentru toată țara, iar respondenții nu își cunosc datele individual.

INTERPRETĂRI

Au fost colectate informații despre cum ar fi bine să funcționeze organizațiile lor de la peste trei sute de manageri de nivel mediu. Apoi, aceste subgrupuri au fost întrebate cum funcționează în realitate. Adrian Stanciu explică direcțiile de lucru: „Cercurile circumplexe prin care noi reprezentăm grafic cultura măsoară mentalitatea colectivă. Acele atitudini pe care le adoptăm față de viață și care ne determină comportamentele ulterioare. Din cercul circumplex rezultă că ne dorim ceea ce trebuie, ne asemănăm cu occidentalii”. Stilul principal este cel de autodezvoltare. Oamenii își doresc organizații în care se așteaptă de la ei să își mențină integritatea, să le placă ceea ce fac și să-și comunice ideile. Stilul secundar este cel axat pe rezultate, urmat de cel umanist-încurajator și cel de afiliere. Însă se știe că binele este mai greu de făcut decât răul. Cere efort, voință și responsabilitate.

„85% dintre organizațiile din lume au culturi defensive, potrivnice hipercompetitivității. Însă, la noi, practica occidentală rămâne la stadiul de dorință. Suntem mult mai agresivi față de alte nații care au beneficiat de aceeași cercetare”, precizează Stanciu. Răspunsurile a 1470 de respondenți individuali au determinat următoarele situații: per total, cele mai puternice stiluri sunt de tip Agresiv/Defensiv. Stilul principal este cel competitiv. De la oameni se așteaptă să fie învingători, să depășească performanțele colegilor, să fie văzuți și remarcați. Stilul secundar este cel de opoziție. Angajații trebuie să rămână distanți și perfect obiectivi, să scoată în evidență greșelile și să critice pentru „binele organizației”.

„Avem o extensie mare în competitiv. Noi credem că este bine să te lupți, să te bați, să fii mai tare decât ceilalți. Reușim să ne îndeplinim toate aspirațiile agresive, dar nu reușim deloc să le îndeplinim pe cele constructive. Oamenii își descoperă binele și răul prin comparații pentru că nu au destule resorturi internalizate pentru bine. Nu avem încredere în noi și în puterile noastre. Trebuie întotdeauna să ne validăm extern, să ne comparăm cu cineva ca să ne simțim bine. 90% din organizațiile de pe lume au



Primăvara se apropie!

RESURSE UMANE

Rezervă-ți din timp locul la prezentarea aprilie-noiembrie 2009 a **Certificate in Personnel Practice**, singurul program acreditat de *The Chartered Institute of Personnel and Development* disponibil în România.

**Înscrieri până la data de
31 MARTIE 2009**

Mai multe detalii la telefon
0729 825 368 sau online:
www.hrvocational.ro



„La nivel personal, a fost o revelație când am descoperit că există un instrument care te poate ajuta să diagnostichezi patologia din organizație. Pentru analiza propusă de cei de la Human Synergistics am văzut colegii cooperând. Ne-a ajutat să ne aliniem la aceleași concepte. Acum, vorbim același limbaj”. -

Mihaela Luca,

Manager Dezvoltarea Carierei

Mediapro Studios

competitivitatea mai mică decât o are o organizație românească medie”.

Situația nu este atât de neagră. Vestea bună este că înregistrăm un nivel ridicat la capitolul autodezvoltare.

De la oameni se așteaptă să facă bine chiar și sarcinile simple, să își mențină integritatea și să lucreze cu plăcere.

Avem aspirația de a fi activi, creativi, de a ne descurca, de a căuta soluții.

„Dimensiunile culturale constructive sunt puternic asociate cu eficacitatea.

Cu cât mai mult, cu atât mai bine.

Cele pasive sunt asociate negativ cu

eficacitatea – cu cât mai puțin, cu atât mai bine –, iar cele agresive-defensive sunt asociate neutru cu eficacitatea.

Cele din urmă, în cantități moderate sunt în regulă, dar nu trebuie să domine. De la oameni se așteaptă să urmeze întotdeauna politicile și regulile, să facă impresie bună și să se conformeze. Când domină acest stil, apare atitudinea pasivă-agresivă.”

Atitudinile pasive-defensive încearcă să îndepărteze pericolul, evitând responsabilitatea sau evitând-o. „O dimensiune foarte frecventă la noi este subordonarea. Combinația subordonare-opoziție este foarte perversă. Încerc să fiu mai bun decât alții luându-le-o înaintea”, continuă Stanciu.

SOLUȚII

Dacă și în compania dumneavoastră se întâmplă să identificați astfel de probleme, trebuie să știți că există un sistem de diagnoză și analiză pe mai multe niveluri, conceput pentru a ajuta organizațiile să schimbe relațiile dintre oameni în interior.

Obiectivul lui este de a determina și conduce schimbări comportamentale și de atitudini, în scopul maximizării performanței, la toate cele trei niveluri de interacțiune umană: individ, grup și organizație.

„Ca să poți schimba, trebuie să înțelegi sistemul. Noi măsurăm atât starea, cât și cauzalitatea fenomenului”, explică

Adrian Stanciu. Cum sunt lucrurile și de ce sunt așa. Le dăm oamenilor insight-uri despre ei. „Le spunem pe ce butoane să apese pentru a schimba lucrurile. Motivul pentru care unele încercări eșuează este că nu sunt abordate coerent.”

Etapele acestui proces care poate dura până la doi ani, însă cu rezultate imediate sunt: diagnoza – colectarea datelor din interiorul companiei, întocmirea raportului; seminarul de prognoză – prezentarea datelor, analiza stării existente și a celei dorite, înțelegerea mecanismelor. Ultimul proces este cel de intervenție: crearea unei echipe comune de lucru. Aceasta propune schimbări pe fiecare dintre procesele de conducere. Nu se poate acționa doar într-un singur loc. Sunt lucruri mărunte cărora le trebuie acordată multă atenție. De pildă, cum se dau primele, cum se măsoară și se apreciază performanța, cum se recrutează și cum se dau oamenii afară, cum se promovează, care e atitudinea generală a managementului în relație cu subordonații, cât de multă libertate de decizie și câtă autonomie au în job description”.

Doar cinci la sută dintre organizațiile care încearcă să-și transforme fundamental cultura organizațională reușesc, și asta pentru că nu e ușor să înțelegi profund natura umană și resorturile fundamentale ale conducerii grupurilor și ale oamenilor și să schimbi modul de a gândi și de a conduce.

Să faci, cum explică Adrian Stanciu, dintr-o organizație închistată, birocratică, orientată pe putere, una orientată pe oameni însuflețiți, care vor să fie acolo și să facă treabă bună.■

Mihai Știrbu

mihai.stirbu@carriereonline.ro

Sistemul integrat de dezvoltare și aliniere strategică Human Synergistics este un sistem de diagnoză și analiză pe mai multe nivele conceput pentru a ajuta organizațiile să schimbe relațiile dintre oameni în interior. Obiectivul lui este de a determina și a conduce schimbări comportamentale și de atitudini, în scopul maximizării performanței, la toate cele trei niveluri de interacțiune umană: individ, grup și organizație.