

Ce faci cand iti propui o schimbare in business?

MIERCURI, 31 MARTIE 2010 16:19 MANUELA SFIRSCHI CULTURA ORGANIZATIONALA



Academia de management – un program care a contribuit la trecerea de la o cultură defensivă la una constructivă.

Am început în 2008, când am rulat chestionarul de cultură organizațională. De ce am ajuns la asta? Pentru că eram în punctul în care, în urmă schimbării managementului de vârf în 2007, se rafinaseră procesele interne ale băncii și reorganizarea internă ajunsese la stabilitate. Cu toate astea, se repetau același gen de situații: comunicare defectuoasă, tensiuni în echipe însoțite de feedback-uri negative, aveam un imens teren de fotbal în interior cu un campionat în desfășurare. Rezultatul: înaintam greu, ne consumam energie în gestionarea situațiilor conflictuale.

Ne-am dat seama atunci că ceea ce face din jucători, adversari și nu parteneri de joc, erau comportamentele considerate de succes care erau diferite de la echipă la echipă, și un numitor comun extrem de larg, necreionat, care constituia cultura organizației. Fiecare avea propria noțiune de reguli de joc și comportament de succes aduse din diferite alte organizații și/sau roluri și reacționa că atare la tot ceea ce reprezenta provocare în acel sistem de valori cu care erau obișnuiți. Când am ajuns la valori, ne-am dat seama că aici este singura bază de unde am putea să re/construim. Era cheia!

Am rulat chestionarul pentru a releva normele interne de comportament general apreciat și tendințele lui; ne doream o imagine, ca să putem vedea ce avem și, în același timp, spre ce ar fi favorabil pentru noi ne îndreptăm. Instrumentul folosit nu a făcut decât să ne confirme ceea ce știam, interesante au fost valorile din spatele comportamentelor: erau palpabile, le scosesem la lumina, ne uitam la ele, erau măsurabile, aveau tendințe care puteau fi observate, maximizate sau diminuate.

Într-o întâlnire cu managementul de vârf, ne-am putut stabili unde vrem să ajungem și ne-am asumat drumul și posibilele lui peripetii. Dar pentru aceasta trebuia să știm ce anume trebuie făcut, la ce nivel să intervenim. Am recreionat misiunea, viziunea și valorile companiei la care doream să ajungem și le-am lansat printr-o celebrare. Pentru următorul pas am decis că trebuie să lucrăm cu managerii, deoarece acolo se nasc modelele și tot de acolo se nasc și inițiativele. Doream ca leadership-ul și managementul să fie asezate acolo unde era nevoie de ele. Așa a luat naștere Academia de Management, un program de dezvoltare a organizației, prin care am dorit să ne întoarcem la esență și să lucrăm de acolo spre efecte. Am început acest proiect în 2009 și se află încă în desfășurare.

Asupra efectelor lucrasem punctual prin traininguri separate, însă impactul a fost parțial și de scurtă durată. Învățasem în timp lecția că nu poți avea putere de schimbare decât asupra propriei persoane și așa am plecat la

drum în construirea programului. Când am selectat partenerii de drum, am ales dintre companii care lucrau cu instrumentul de cultură organizațională pe care îl folosisem. Vroiam să avem același limbaj și să continuăm ceea ce începusem. Așa i-am selectat pe cei de la Achieve Global, pentru că dincolo de scris, în comunicarea dintre organizațiile noastre a apărut sentimentul acela de încredere și bucuria pe care le ai când experimentezi aceeași lungime de undă!

În sesiunile de creionare a proiectului, ne-am simțit ca într-o creație a unui scenariu, ideile curgeau repede de ambele părți și replicile se scriau aproape singure. Ne-am simțit foarte confortabili în echipă, așa că am pornit la drum. Motto-ul Academiei, ales dintre două pagini de exemple, a fost unul care am simțit că se potrivește cu mesajul pe care vrem să-l dăm participanților, fiecăruia ca persoană unică și nu neapărat ca angajat al unei companii: „Life is change. Growth is optional. Choose wisely” - Karen Kaiser Clark (speaker inspirational și motivațional), afirmația fiind parțial și unul dintre titlurile celei de-a treia cărți din seria sa, „The Trilogy of Growth”.

Programul a avut și are în continuare un extraordinar suport al managementului de vârf al băncii care a fost, de asemenea, participant în sesiunile de training ale academiei. Ne-am lansat cu toții în joc, știind că orice altă variantă nu ar funcționa în mod real.

Obiectivul Academiei a fost trecerea de la o cultură defensivă la una constructivă, care se bazează pe valori ca: inovație, încredere, integritate, comportamente care să se manifeste natural în interiorul organizației.

Ca să ajungem aici, am inclus în program trei nivele de management: manageri, directori, membrii Directoratului; în total un număr de 79 de participanți. Pentru fiecare dintre aceste trei nivele, am construit un anume scenariu de cursuri care să aibă puncte comune:

- cele care țin de managementul schimbării;
- conștientizarea nevoii de schimbare: punctul în care suntem și deasemeni și cel în care vrem să ajungem
- activarea schimbării și comunicare

Pe restul le-am diferențiat în funcție de rolurile diferite și comportamentele adecvate acestor roluri. Prima sesiune de traininguri s-a derulat într-un ritm rapid, pe durata a trei luni. A fost un maraton, iar reacțiile interne au fost dintre cele mai diverse și copleșitoare. Oameni care lucrează alături de ani de zile se redescoperă, există o emulație de idei și creativitate... Îmi țineam respirația la un moment dat; eram că într-un carusel. Pentru că trăiam de toate: bucuria redescoperirii personale și a celorlalți, bătăi prietenești pe umăr între cei cu ceva tensiuni în comunicare în istoria lor de colegi în organizație, rezistență la schimbare, reacții adverse, nevoi umane ascunse sub preș care ne impactează viața.

Programul a scormonit în fiecare mai mult sau mai puțin: serviciul face parte din viața noastră, însă nu poți avea niște valori acasă, altele pe stradă și altele la serviciu. Suntem cum suntem. Cred că cel mai de impact a fost să învățăm să ne acceptăm și să nu mai punem judecăți de valoare pe noi și, ca urmare, nici pe ceilalți. Să ne cercetăm motivele pentru care acționăm așa cum o facem să vedem ce consecințe există și, ca un simplu observator, să decidem dacă ne place ce trăim sau nu, și să ne asumăm schimbarea.

Măsurarea impactului? Academia a ajuns să fie menționată în întâlniri, ședințe de lucru, proiecte și decizii, ca un motor în abordarea care să aducă rezolvarea conflictelor cu succes, în feedback-uri, mailuri și discuții libere. Întâlnirea de final de an am simțit-o altfel decât în alți ani. Spiritul unei echipe și-a făcut altfel loc, mai palpabil, mai simplu, informal și mai profund.

Alt impact? În sondajul „Banca anului 2009”, desfășurat de Money.ro, finalizat în ian. 2009, OTP Bank România a ocupat prima poziție în trei din cele patru categorii ale sondajului - produse bancare, campanii de promovare și cultură organizațională și poziția a două la categoria relații clienți. De asemenea, compania a primit 3.335 de voturi, iar nota sa medie, pe toate cele patru criterii de evaluare, a fost cea mai mare, de 4,6.

În sondaj și-au exprimat preferințele 6.500 de utilizatori unici, iar Libra Bank, Emporiki Bank, BCR și ING au completat top 5 bănci ale anului în România.

Un alt impact? Colegii mei întreabă când reîncep cursurile, acest program având reverberatii și în companiile subsidiare ale OTP din România.

Astfel de lucruri pornite de la esența, se simt diferit, aduc o altă valoare persoanei și locului.

Manuela Sfirschi

Manuela Sfirschi are o experiență în Resurse umane de 12 ani. A ocupat poziția de Manager Resurse Umane în compania Rompetrol, iar din anul 2006 a fost Manager Resurse umane și management organizațional pentru OTP Bank România. Din anul 2007 este Director Resurse Umane al OTP Bank România.

[Business – Edu multumeste doamnei Manuela Sfirschi pentru facilitarea publicarii acestui articol.](#)