



Studiu de caz

Proiect de investigare culturala Lectii recente care ne fac sa crestem!

Context:

O companie romaneasca cu specific antreprenorial, jucator important intr-o piata efervescenta si in continua schimbare, ne-a contactat pentru realizarea unui studiu de diagnoza a nivelului in care sunt puse in practica valorile organizatiei. Compania are in prezent peste 150 angajati impartiti pe trei directii de business.

Partenerul nostru de lucru a fost echipa de Resurse Umane, al carei obiectiv pana la sfarsitul anului era realizarea acestui studiu de masurare a prezentei valorilor in companie. Dupa primele discutii purtate, am dedus ca proiectul este perceput ca de sine statator, nefiind integrat in cadrul unei strategii mai mari de dezvoltare organizationala.

Propunerea noastra:

Cautand sa intelegem valorile care se doreau masurate si un instrument potrivit pentru aceasta, am propus demararea unui program de investigare si consolidare culturala folosind OCI® (<http://www.humansynergistics.ro/index.php?id=56>) de la Human Synergistics (www.humansynergistics.ro). Instrumentele surprindeau foarte bine toate valorile exprimate, ca urmare demararea programului a fost acceptata cu entuziasm de catre Actionariat si echipa de Top Management. Cele 3 "capitole" ale programului propus de noi au constat in:

1. Investigarea organizationala cu ajutorul instrumentelor definite mai sus pe un esantion reprezentativ de 100 respondenti si generarea unor rapoarte atat la nivel de organizatie, cat si specific pe fiecare business-unit separat
2. Un workshop strategic care avea ca obiective:
 - a.) "vanzarea" proiectului catre intreaga echipa de management (middle si front-line)
 - b.) educarea acesteia cu limbajul specific instrumentelor folosite
3. Workshop-uri de lucru separate cu managerii fiecarui business-unit, urmarind:
 - a.) intelegerea raportului si a rezultatelor procesului de investigare
 - b.) generarea unui Action Plan de imbunatatire a punctelor slabe descoperite

Desfasurare:

Am respectat intru totul pasii agreati, insa nu putem spune ca am obtinut succesul la care ne asteptam initial. Bugetul limitat in care trebuia sa se incadreze clientul nostru a injumatatit timpul initial alocat pasilor 2 si 3. Mai concret acest lucru a generat scaderea dramatica in calitatea procesului de invatare si implicare a echipei de management – principalul actor, de altfel, in sustinerea unui proces de consolidare culturala!

Mai mult decat atat, faptul ca un buget de follow-up nu a fost prevazut si obtinut a dus la aparitia unor probleme. Astfel, oricat de bune au fost ideile generate in workshop-urile de lucru, entuziasmul echipelor de management si increderea in realizarea lor au fost infranate de lipsa unei promisiuni concrete de sustinere a lor – din partea noastra ca si consultanti prezenti in sala, a echipei de Resurse Umane si a Top Management-ului.



Studiu de caz

Datorita efortului combinat al echipei de consultanti Human Invest si Resurse Umane, proiectul a fost considerat de catre client ca unul reusit, in contextul descris mai sus. Solutia de capitalizare mai departe pe rezultatele generate a fost incercarea pe viitor de ancorare a altor proiecte interne in output-ul procesului de consolidare culturala. Va fi insa nevoie de un efort mare de comunicare interna si angajament ridicat din partea principalilor sponsori ai proiectului!

Observatiile noastre:

- Un studiu de investigare a culturii organizationale trebuie sa fie parte integrata a unui program coerent de dezvoltare organizationala. Consecintele in caz contrar, dupa cum le-am observat noi, sunt urmatoarele:
 - consistenta efortului se dilueaza foarte repede la nivel de indivizi implicati in proces in termeni de credibilitate si energie angajata in proces
 - indivizii implicati in program vor dedica minimul de energie procesului propriu-zis si al celuia de follow-up
- Managerii nu vor face o prioritate din a capitaliza pe rezultatele studiului, atata timp cat:
 - sunt in situatia de a dedica maximum de timp si energie unei presiuni de business definita doar in target-uri financiare
 - nu se asteapta de la ei in mod direct sa se implice in actiuni concrete de dezvoltare organizationala
 - nu sunt pregatiti, din punct de vedere abilitati manageriale, sa conduca o schimbare rezultata ca necesara in urma studiului realizat
- Ca orice alt program menit sa aiba un impact major la nivel de organizatie, acesta trebuie sa aiba sustinerea "sponsorului principal" – in cazul nostru: Actionarul principal si echipa de Top Management.

Lectiile noastre:

- Inaintea demararii unui proces similar, trebuie verificat cu clientul ca intelege toate consecintele care decurg din nivelul de pregatire al organizatiei vis-à-vis de initierea unui studiu de investigare a culturii organizationale;
- Este foarte important sa stabilesti de la inceput nivelul de asteptari si definirea foarte specifica a rezultatelor pe care le vei genera ca si companie de consultanta, in conditiile date;
- Atata timp cat exista un buget financiar sub-dimensionat sau de timp care pot diminua semnificativ calitatea procesului de consultanta, mai bine amani sau te retragi decat sa fi perceput ca "regizor" al unui potentiale dezamagiri.
- Sustinerea directa din partea "sponsorului principal" este un factor decisiv in reusita si continuarea proiectului. Aceasta se traduce in:
 - prezenta fizica la momentele cheie (mesaje publice, workshop-uri strategice, intalniri de lucru ale echipei de proiect)
 - initierea unor conversatii la nivel de management care sa asigure interes si importanta acordate proiectului
 - transpunerea asteptarilor de efort managerial in obiective cantitative si calitative comunicate echipei de management.

Cu toate astea, este o poveste cu happy-end! Clientul a invatat cel putin la fel de mult pe cat am invatat si noi. Am finalizat proiectul cu siguranta ca, pe viitor, se va acorda mai multa atentie si rigoare calitatii unor astfel de procese – fapt din care va avea toata lumea de castigat: si noi, si ei!