

Problema infrastructurii in Romania

O perceptie sistemica asupra problemelor de cariera si din mediul de afaceri din Romania

Discutand recent cu un prieten despre schimbarile vizile din Romania, el a facut un comentariu cu privire la dezvoltarea tarii in ultimii 20 de ani. Observatia lui a fost ca pe parcursul acestor ultime doua decade, se poate observa, de fapt, foarte putina evolutie in cea mai mare parte a infrastructurii tarii. Incepand din 1990 s-au facut un numar mare de imbunatatiri la nivel local dar ele nu sunt conectate intre ele inca, si nici la nivel national, international sau global. Si, daca aceste imbunatatiri locale nu sunt conectate intre ele, indiferent de numarul lor, ele nu cresc perceptia unei dezvoltari colective reale.

Cel mai comun exemplu pe care cei mai multi oameni l-au experimentat direct sau prin cunostinte se refera la un numar de locuinte sau alte dezvoltari publice care au rasarit in stanga si in dreapta si care asteapta cu rabdare sa sa fie conectate la electricitate, canalizare, apa si reseaua de drumuri. Aceste case si cladiri sunt, de multe ori, frumoase si au fost vandute dar, fie nu se poate ajunge usor la ele, fie nu pot fi locuite datorita lipsei unei conectari decente la infrastructura.

Ca sa oferim un exemplu din perspectiva infrastructurii, daca cineva a consultat in 1995 harta rutiera a Romaniei, cu acele informatii, inca suficient de precise, ar putea calatori azi in tara fara prea mare dificultate. Drumurile au fost largite in anumite parti, unele sunt reparate partial cu o anumita regularitate si cateva noi segmente de autostrada au fost facute. Dar, pentru cea mai mare parte, este aceeaasi retea de drumuri. Cresterea enorma a numarului de masini care foloseste aceasta retea o transforma des in ceva impracticabil si chiar periculos. Din nefericire, aceasta observatie cu privire la reseaua de drumuri din Romania e valabila pentru multe alte infrastructuri in transportul feroviar, apa, canalizare, irigatii, educatie, administratie, juridic si alte infrastructuri nationale, oricare ar fi ele.

Ca sa fiu corect, sunt vizibile schimbari in multe parti in Romania. Unele cladiri noi au fost contruite si altele renovate, exista cateva scoli bune si unele sisteme de irigatie functioneaza. Putem enumera si multe alte multe renovari locale sau imbunatatiri. Totusi, in ciuda fondurilor europene puse la dispozitie pentru reconstruirea si modernizarea infrastructurii tarii, toate aceste schimbari fara legatura intre ele nu creeaza impreuna o interfata eficienta. Aceste schimbari nu sunt legate intre ele. Cu alte cuvinte, imbunatatiri parțiale pe bucati din oricare domenii nu adauga valoare la imaginea nationala, ca un tot integrat.

Metafora biologica

Daca incercam sa comparam aceasta stare de lucruri cu un corp sau un sistem organic, echivalentul ar fi sa vindecam cateva celule individuale, cateva organe si cateva parti in timp ce sistemul nervos central, arterele si venele, sistemul limfatic si cel osos sunt toate tinute intr-o stare deplorabila. Care este folosul unei inimi sanatoase daca arterele si venele sunt blocate? Si, care este cu adevarat rostul repararii unei parti daca ea nu poate fi conectata cu restul sistemului?

Din perspectiva sistemica, daca acceptam aceasta observatie la nivel national, putem apoi sa aplicam acelasi patern si altor realitati din Romania ca sa vedem cum se potrivesc si ce ne dezvaluie. Asta poate permite o intelegere sistemica a catorva probleme structurale care exista intr-un numar mare de companii, in administratia guvernamentala, departamente, echipe si oameni. Intr-adevar, perspectiva sistemica spune ca paternurile observate in sistemele mari, in cazul nostru la nivel national in Romania, pot fi observate in forma identica in toate partile care compun sistemul, in cazul nostru in cele mai multe dintre sub-sistemele din Romania, cum ar fi regiuni, orase, organizatii, oameni. Bineinteles, in aceasta abordare, generalizam foarte mult. Exista cu siguranta numeroase exceptii, insa cu toate acestea, imaginea globala ne poate pune pe ganduri.

In consecinta, permiteti-ne sa consideram ca schimbarile locale si deconectate intre ele pe care le-am identificat in Romania nu modifica imaginea nationala care este cea a lipsei unei infrastructuri modernizate. Acest articol isi propune sa aplice paternurile in alte dimensiuni intrinseci ale tarii si sa ofere revelatii cu privire la starea de dezvoltare a multor alte dimensiuni.

Infrastructuri organizationale

La nivel organizational, de exemplu, paternul poate fi urmatorul: Cateva schimbari intamplatoare au fost realizate in majoritatea companiilor pentru a rezolva urgentele evidente. Imbunatatiri limitate si directionate au fost facute in cateva departamente, in cateva echipe sau domenii de expertiza.

- In numeroase companii, super campanii de marketing si comunicare interna au hranit imaginatia oamenilor si i-au impresionat cu imaginea unor produse si servicii exceptionale. Deseori, aceste campanii faceau promisiuni care nu corespundeau cu realitatea mai putin placuta pe care o experimenta clientul final sau chiar personalul intern in termeni de avantaje.
- In unele companii, forta de vanzari si-a imbunatatit radical eficienta dar calitatea serviciilor post-vanzare nu s-a schimbat, spre dezamagirea, mai ales, a clientilor. Deziluzia lor a crescut vertiginos.
- In alte companii, sistemul financiar s-a modernizat pana la un nivel foarte performant dar Resursele Umane, ca si departamentele sunt inca undeva in epoca feudala si unii dintre angajati sunt aproape nevoiti sa isi dea in judecata companiile pentru a avea drepturile lor respectate.
- In altele, recrutarea este foarte performanta si propune pachete moderne si motivante pentru a atrage cei mai buni candidati, dar o data ce persoana este angajata, ce se intampla dupa nu mai este urmarit.

Este sigur ca aceste imbunatatiri locale pot fi considerate foarte folositoare. Dar cand nu sunt generalizate si conectate transversal, ele nu cresc perceptia despre progresul realizat. De fapt, in cele mai multe companii, modernizarea localizata este de cele mai multe ori ineficienta datorita unei structuri arhaice. Modul de baza in care interfectioneaza aceste organizatii nu s-a schimbat fundamental. Departamente, echipe si oameni sunt inca foarte departe de a fi conectati. Ca urmare, ei sunt mult mai aproape de a fi un grup de state independente si invidioase decat o comunitate coerenta si conectata.

In unele cazuri, infrastructura este prezenta insa nu este conectata la utilizatorul final. Ultimul kilometru iar, cateodata, chiar ultimii metri lipsesc. Cateva linii de electricitate sunt la o aruncatura de piatra de casele care au nevoie. Unele dintre ansamblurile rezidentiale sunt accesibile doar pe drumuri pline de noroi dinspre o sosea apropiata.

- La fel, in cateva organizatii, sistemul de management al carierei a fost cumparat de la experti externi, insa, nu este aplicat sau este ocolit in avantajul favoritismelor, nepotismului sau a altor reminiscente ale unei alte epoci.

In nenumarate organizatii cand exista proceduri globale, ele sunt ocolite, nestiute de oamenii care ar trebui sa le aplice si lipsite de rezultate pentru oamenii care ar trebui sa beneficieze de pe urma folosirii lor. In multe alte organizatii, infrastructura moderna este complet inexistentă inca.

Strategii individualiste

Ca si rezultat, fiecare individ in Romania isi dezvolta strategii personale pentru a se adapta la caracteristicile infrastructurii locale. Acest lucru poate fi considerat o reactie sanatoasa. In unele cazuri, se petrec imbunatatiri colective relativ limitate, dar ele sunt benefice doar pentru cei cativa membri ai unei comunitati privilegiate si protejate. Ceea ce este valabil pentru toti ceilalti insa, nu se schimba.

Ca si consecinta, infrastructura culturii organizationale este inca asa cum era 15 ani in urma. Fiecare individ face tot felul de manevre pentru a avea un avantaj personal mai mare decat al vecinilor care, in mod normal, sunt indreptatiti la tratament egal. Individualismul continua sa fie regula atunci cand infrastructura nu reuseste sa conecteze oamenii. Teritorialitatea feudala si protectionismul continua sa fie strategia cea mai buna de supravietuire atunci cand o persoana nu poate conta pe faptul ca va fi tratat egal si onest de catre intreg sistemul.

Ca si rezultat, in Romania poti experimenta in fiecare zi un sentiment de anacronism. Instrumentele moderne dau impresia ca traim in secolul 21 si strategiile de supravietuire individualiste par sa fie cea mai importanta forta care aneazeaza viata personala si profesionala. Ansamblurile suburbane rasarite ofera imagini idilice ale unei bogatii in crestere dar ele sunt locuite inca de oameni care isi gasesc satisfactia in nefericirea vecinilor lor.

Putem concludiona ca, atunci cand infrastructura lipseste in orice sistem, valorile colective, credintele si comportamentele nu evolueaza. Individualismul va continua sa se dezvolte ca si strategie de supravietuire atata timp cat nu se va face nimic pentru a asigura o conexiune generala. Acesta este adevarul in cea mai mare parte dintre organizatii.

Individualism sau lucru in echipa?

Chiar si la o scara mai mica, aceleasi paternuri ale tarii pot fi identificate ca aplicabile la multe echipe din Romania. In ultimii zece ani, liderii au facut mari eforturi sa asigure training pentru indivizi, sa recruteze si sa retina talentele individuale, sa recunoasca realizările individuale si sa recompenseze rezultatele individuale. Desi credinta comuna este ca aceasta atentie acordata indivizilor va duce la imbunatatirea rezultatelor colective, in final, ea nu a facut decat sa intareasca strategiile individualiste. Realitatea dura este ca, intr-un foarte mare numar de companii, comunicarea transversala este practic inexistentă, lucrul in echipa este lipsit de eficienta, sentimentul unei comunitati a disparut, inteligenta colectiva s-a evaporat si informatii vitale nu sunt date pentru a avea un avantaj asupra celorlalti membri ai echipei. Intr-adevar, poate fi greu sa retii indivizii cand nu exista un liant colectiv. Miscarea talentelor este, ca urmare, foarte ridicata si companiile incearca sa fie inventive facand mai mult din acelasi lucruri pe care le-au facut.

Ca si rezultat, acelasi patern national poate fi perceput la nivelul echipelor din cele mai multe sisteme locale. A fost acordata foarte putina atentie dezvoltării infrastructurii de interfatare a echipei si creării unui ansamblu performant prin conectarea membrilor. Prezenta la intalnirile echipei tine de hazard, negocierea exceptiilor personale de la procesele echipei a devenit o regula si angajamentul fata de procedurile echipei sunt foarte rar respectate. Pentru a inlocui dinamica unei echipe, sunt folosite intalniri de unu la unu astfel incat sa influențe sau sa opreasca decizii, in spatele scenei sunt imprastiate zvonuri pentru a-i discredita pe cei perceputi ca si competitori, strategii manipulative sunt dezvoltate pentru a castiga cat mai multa amanare a rezultatelor si a atrage atentia managerilor de varf. Cand fiecare membru al echipei joaca pentru un scor personal si bate toba lui personala, nu poate exista o echipa.

Pe o scara inca mai mica, este interesant de observat ce schimbari s-au petrecut in cadrul de referinta individual in Romania, pe de o parte, si cum sunt acestea conectate cu alte evolutii personale in ceea ce priveste comportamente, cunostinte, atitudini, credinte, etc

Discrepanțe comportamentale personale

Cadrul de referinta sau paradigma unei persoane este un intreg comprehensiv si coerent care inglobeaza intr-o maniera organizata credintele, valorile, comportamentele si atitudinile unui individ. Este echivalentul unei infrastructuri personale. Cand cadrul de referinta al unei persoane se schimba, tot ce este legat de ea sau de viata ei il urmeaza. Prioritati, ambitii, comportamente, valori, intregul care a fost dintotdeauna coerent evolueaza cu schimbarea paradigmei. In consecinta, o schimbare in cadrul de referinta este profunda, totala si, foarte des, radicala.

Cand un cadru de referinta nu se schimba, orice modificare comportamentala sau a credintelor va ramane o adaptare superficiala la o situatie specifica. O persoana fricoasa poate invata sa se deschida si sa isi asume mai multe riscuri daca mediul imediat o cere, dar va ramane fundamental lipsita de incredere daca nu evolueaza si cadrul ei de referinta. O persoana egoista va invata sa impartaseasca si sa faca schimb cu altii intr-un context limitat care cere asta si dintr-o data sa se schimbe si sa incerce sa obtina cel mai mic avantaj personal daca apare o oportunitate. O persoana fundamental nesigura poate invata sa se deschida si sa comunice intr-un mediu pozitiv doar pana cand se intampla un moment dificil pentru ca atunci, dintr-o data, sa dispara si sa se ascunda din fata acestei provocari personale.

Schimbari sociale si profesionale sunt observabile peste tot la nivel individual in Romania promovate de cele mai noi valori, informatii, mode si tendinte. Acestea sunt rapid copiate si aparent adoptate. Dar, daca apare o mica presiune, a criza marunta, un eveniment neasteptat, atunci, dintr-o data, apar la suprafata vechile, mult folositele si adevaratele strategii si comportamente. Si asta e foarte evident in criza economica actuala. Adevarul este ca, unele dintre vechile cadre de referinta sunt inca foarte actuale in Romania. Schimbarile locale si temporare sunt inca prea superficiale ca sa produca un progres colectiv real.

Cateodata, putem observa ca anumite comportamente personale sunt total in dezacord cu actiunile intreprinse de aceeasi persoana. O atitudine prietenoasa si deschisa pentru cateva momente va fi brusc urmata de o retragere in tacere atunci cand apare ceva neasteptat. Comportamentul colaborativ se va transforma, dintr-o data, intr-o competitie fatisa la aparitia unei oportunitati neasteptate. Cand noi comportamente sunt insusite fara o munca in profunzime pentru a schimba paradigma fundamentala, acestea nu vor rezista in fata dificultatilor sau oportunitatilor trecatoare. Cel putin, constanta felului in care oamenii se poarta va fi pusa sub semnul intrebării si, in cel mai rau caz, ei vor fi perceputi ca lipsiti de onestitate.

A lucra catre solutii personale

Cand avem nevoie sa devenim practici si sa imaginam solutii, Gandirea Sistemica poate fi gresit inteleasa. Perceperea paternurilor si a problemelor nu inseamna ca singura solutie este una globala ci dimpotriva. Problema incalzirii globale, de exemplu, nu va fi rezolvata printr-o decizie luata de un organism international care va conduce o strategie pentru intreaga lume. In acord cu „gandeste global si actioneaza local”, poluarea globala trebuie si va fi rezolvata local. La fel, asteptand ca Romania sa isi renoveze infrastructura la nivel national este, probabil, cea mai pasiva atitudine iar sa actionezi local, fiecare in mediul lui, este cea mai responsabila si eficienta solutie.

Schimbarile de infrastructura in organizatiile noastre, in echipele noastre si la nivel personal au nevoie sa se intample oricand este posibil, fara intarziere. In functie de aria de responsabilitate, schimbarile in echipe si organizatii sunt mult mai usor de realizat decat sa astepti ca politicienii sa intreprinda actiuni pertinente la nivel local sau national. Bineinteles, cel mai indicat nivel pentru fiecare este sa treaca la actiune in sfera personala. In zona responsabilitatii personale nu avem scuze pentru a nu intreprinde actiuni pozitive. Daca cineva nu este parte a solutiei astazi, atunci este parte a problemei.

La nivel personal, congruenta inseamna pentru fiecare individ mai intai sa isi clarifice sistemul de credinte personale si valorile asociate. Sistemul de

credințe constituie fundamentul cadrului de referință. Să stai față în față cu ele poate fi dificil însă poți ajunge la ele punându-ți o serie de întrebări directe și oneste

- **Exemple:** Care sunt valorile și credințele mele și cum pot să contribuie la crearea unei comunități? Care este adevărul meu și care este minciuna mea? Când pretind că sunt ceea ce nu sunt doar pentru a câștiga ceva? Cum se pot baza ambițiile mele pe mijloace etice? Ce gândesc/simt/fac atunci când simt că mediul meu nu este unul etic și ce aș putea face în loc de asta? Sunt nerăbdător să îmi împlinesc ambițiile și să o iau pe scurtături ca să reușesc? Cum pot să clădesc o fundație personală pentru succese pe termen lung? Ce pot să fac atunci când vad că vecinul meu nu respectă legea? Ce pot să fac diferit atunci când mi se spune că nu am fost foarte etic? Cât de mult pot să investesc acum în dezvoltarea pe termen lung atât profesional cât și personal? Cum pot să obțin rezultate mai devreme prin muncă decât prin conexiuni? Când și unde pot să îmi respect angajamentele și procesele colective și să îmi spun cu voce tare așteptările ca și ceilalți ar trebui să facă la fel? Unde pot să sprijin și să recunosc cu regularitate succesele altora? Etc

Cele mai multe dintre aceste întrebări sunt focusate pe acțiuni care țin de capacitatea noastră de a clădi o comunitate. Când cadrul nostru de referință este angrenat către colaborare și dezvoltarea unei creșteri sustenabile, toate comportamentele personale se potrivesc în mod natural la această perspectivă. Dacă am învățat însă, doar parți dintr-un comportament colaborativ, fără să reconsiderăm valorile de bază și stemul de credințe, atunci rezultatele acțiunilor noastre vor fi pătate de gânduri și reacții contradictorii.

Prin urmare, credințele despre noi înșine, despre alți oameni și valorile despre locul nostru în mijlocul a tot ceea ce ne înconjoară ne definesc comportamente mult mai des și mult mai profund decât alte credințe sau valori abia învățate. Pentru a putea acționa adecvat într-un mod colaborativ în clădirea comunității este foarte important ca, mai întâi, fiecare să își evalueze, definească foarte clar și, câteodată, să își modifice valori și sisteme de credințe foarte personale. Aceasta reprezintă efortul fundamental și preliminar necesar cu fiecare dintre infrastructurile noastre personale și interne. Aceasta este cu adevărat cea mai locală opțiune pentru progres.

A lucra către soluții colective

Când cineva devine pregătit să modeleze în mod sustenabil comportamentul de dezvoltare a comunității, pasul următor este să lucreze la clădirea infrastructurii în mediul apropiat reprezentat de echipele noastre, familiile sau alte grupuri sociale în care suntem parte. În acest scop, câteva întrebări au nevoie să fie puse și câteva răspunsuri au nevoie să fie găsite.

- **Exemple:** Cum poate fiecare să participe în mod activ și modest la clădirea unor noi sisteme locale fără să se poziționeze nici în centru nefiind și nici în margine? Cum poate fiecare dintre noi să participe la luarea unor decizii colective eficiente și la procesul de urmărire până la implementare fără să preia conducerea sau să se retragă? Cum poate fiecare să își găsească locul care îi se cuvine în sistemul local, asigurându-se în același timp, că fiecare altă persoană din mediul respectiv este parte în mod constituit la muncă și la rezultate? Cum poate fiecare să participe în a face pe cei de lângă ei să reușească în mod colectiv prin crearea unei bogății sanatoase sustenabile în mediul lor apropiat?

În mod evident, dezvoltarea acestor echipe sau sisteme locale se bazează pe definirea unui număr de comportamente și procese, acceptate în mod colectiv, și care trebuie să fie implementate pe termen lung de către toți pentru a crea o comunitate eficientă. Aceste comportamente se bazează pe o solidă credință personală că, a clădi pe termen lung o comunitate este mult mai important decât câștigul personal imediat. Este nevoie, totodată, să se bazeze pe percepția clară că toți câștigăm mai mult creând în mod treptat o bogăție comună decât încasând imediat un câștig personal.

Bineînțeles, această transformare la nivel colectiv nu va funcționa dacă indivizii nu au făcut schimbarea în perspectiva lor personală. Dar, nici nu va funcționa dacă, sisteme colective, cum sunt echipele sau familiile, nu încep să clădească arhitectura sau infrastructura fundamentală care să permită indivizilor să facă schimbarea în perspectiva lor personală. Dacă echipe sau alte colectivități locale nu decid în mod clar să construiască sistemele de credințe ale comunității, valorile, procesele și comportamentele atunci indivizii se vor întoarce foarte repede și natural la individualismul pe termen scurt pentru supraviețuire. În consecință, în România azi, schimbarea colectivă a cadrului de referință în echipele din jurul nostru este de maximă importanță pentru acompanierea și sprijinirea schimbărilor perspectivelor personale. Luati în calcul următorul exemplu.

- Dacă într-o echipă de vânzări se dau bonusuri individuale pentru rezultate individuale, ei nu vor coopera. Dacă, însă, bonusurile sunt alocate pentru o creștere colectivă a vânzării atunci indivizii vor colabora pentru creșterea rezultatelor comune.
- Dacă descrierea postului se referă doar la sarcini individuale, oamenii se vor concentra pe asta pentru a reuși. Când primul rând din descrierea postului se referă la colaborarea cu ceilalți ca la o prioritate, atunci, indivizii vor respecta procedurile comunității și vor avea succese împreună.

A lucra catre a cladirea infrastructurii organizationale

Pentru oamenii care au responsabilitatea de a conduce sisteme mai mari cum sunt departamente, companii, organizatii si administratii exista si o alta directie in care se poate actiona pentru a cladi o comunitate.

- **Exemple:** Cum putem defini in mod clar o schimbare strategica in valorile si credintele culturale care sa poata fi implementata in mod masurabil in comportamentul colectiv? Cum pot liderii si managerii de top sa modeleze zilnic aceste valori, comportamente si rezultate dorite? Cum poate sistemul organizational de management de cariera sa selecteze aproape exclusiv, sa promoveze, recompenseze, recunoasca si retina, jucatori de echipa mai degraba decat individualisti? Cum pot trainingul comportamental, procesele de intalniri, abilitatile de management de echipa si coachingul de echipa si organizational sa insoteasca aceste schimbări de perspectiva?

Evident, pentru a face cu succes schimbarea necesara in cultura corporatiei, multe organizatii vor trebui sa ia decizii radical diferite. Va fi foarte dificil sa ai rezultate noi implementand retete vechi cu bucatari care nu au facut propria lor schimbare. Va fi aproape imposibil sa remodelezi vechi arhitecturi si sa renovezi infrastructura culturala daca un numar de echipe importante continua sa joace cu instrumente arhaice pentru beneficiul catorva individualisti castigatori pe termen scurt. Pentru a redesena sisteme largi, implicit infrastructuri culturale si arhitecturi este necesar:

- Sa atragi si sa retii in mod strategic liderii colaborativi si modesti si angajatii cu adevarat orientati catre echipa
- Sa dezvolti echipe eficiente care cladesc o comunitate, si
- Sa selectezi partenerii externi fundamentali potriviti care pot participa cu adevarat in cladirea acestui viitor indelung asteptat pentru Romania.

Alain Cardon si Metasysteme Coaching SRL sunt pregatiti sa acompanieze oameni, echipe si organizatii in aceasta perspectiva sistemica.

Tradus si adaptat cateodata,

Mihaela Reese (Paduraru)