

CHESTIONARUL LUI ROGER HARRISON

(identificarea culturii organizației și a preferințelor proprii)

Chestionarul care urmează a fost alcătuit inițial de dr. Roger Harrison și conține 15 seturi de câte patru afirmații alternative pe care vă propunem să le examinați și să le acordați note de la 1 la 4, în funcție de cât de adevărate le considerați în legătură cu:

- a) propria dvs. organizație, în general
- b) preferințele dvs. proprii

În fiecare dintre cele 15 seturi, acordați câte 4 puncte afirmației care caracterizează cel mai corect organizația dumneavoastră, 3 puncte celei care urmează, etc. Procedați la fel, în legătură cu gradul în care afirmația reflectă preferința dumneavoastră personală. Acordați-vă câte 40 de minute pentru această analiză.

	Organizația Preferințele dvs.	dvs.
1. Un șef bun		
este puternic, decis și ferm, dar este drept și protector, generos și indulgent cu subordonații loiali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
este impersonal și corect, evitând exercitarea autorității în propriul avantaj; cere de la subordonați numai ceea ce îi pretinde sistemul oficial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
este egalitarist și lesne influențabil în probleme privind sarcina de serviciu; se folosește de autoritate ca să obțină resursele necesare realizării lucrărilor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
este preocupat și sensibil față de necesitățile și valorile personale ale celorlalți; își folosește poziția pentru a distribui subordonaților lucrări satisfăcătoare și stimulative pentru dezvoltarea lor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Un subordonat bun		
este supus, harnic și loial față de interesele superiorilor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
este responsabil și de încredere, îndeplinind sarcinile și responsabilitățile prevăzute de postul său, evitând acele acțiuni care îl surprind sau îl stânenesc pe superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
este capabil să se auto-motiveze în a contribui cu ce are mai bun la realizarea lucrărilor și este deschis la idei și propuneri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
este, totuși, dispus să acorde inițiativa celor cu o mai mare specializare sau care dovedesc pricepere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Un bun membru al organizației acordă prioritate în primul rând:

cererilor personale ale șefului	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sarcinilor, responsabilităților și cerințelor propriului rol și standardelor uzuale de comportament personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
cerințelor privind sarcina de serviciu ori celor privind resursele de calificare, capacitate, energie și materiale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
necesităților personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Cei care au succes în organizație

sunt ageri, competitivi și foarte atrași de putere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sunt conștiincioși, au simț de răspundere și o puternică loialitate față de organizație	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sunt competenți și eficienți din punct de vedere tehnic, puternic angajați în realizarea lucrărilor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sunt eficienți și competenți în relațiile personale, manifestând o puternică angajare în creșterea și perfecționarea oamenilor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Organizația tratează individul:

ca și când timpul și energia acestuia ar fi la dispoziția persoanelor din vârful ierarhiei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ca și când timpul și energia acestuia ar fi disponibile printr-un contract cu drepturi și îndatoriri pentru ambele părți	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ca pe un colaborator care și-a angajat calificarea și aptitudinile în cauza comună	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ca pe o persoană interesantă și suficient de valoroasă în sine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Oamenii sunt controlați și influențați prin:

exercitarea personală a puterii economice și politice (răsplată și pedeapsă)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
exercitarea impersonală a puterii economice și politice spre a impune procedurile și standardele de performanță	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

comunicarea și discutarea cerințelor sarcinii profesionale, care să conducă la o acțiune adecvată, motivată prin angajament personal, în atingerea țelului	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------

interesul intrinsec și plăcerea de a participa la efectuarea activităților și/sau grijă și preocupare față de nevoile celorlalte persoane implicate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------

7. Este legitim ca o persoană să controleze activitățile alteia:

dacă acea persoană are mai multă autoritate și putere în cadrul organizației	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------

dacă rolul acelei persoane prevede răspunderea asupra alteia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------

dacă acea persoană are mai multe cunoștințe relevante pentru sarcina imediată	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------

dacă cel controlat acceptă că ajutorul sau instruirea primei persoane poate contribui la pregătirea sau dezvoltarea sa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------

8. Baza atribuirii unei sarcini o constituie:

cerințele personale și aprecierile celor investiți cu autoritate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------

diviziunea socială a funcțiilor și oficialităților în sistem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------

resursele și specializarea cerute de activitatea ce trebuie executată	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------

dorințele personale și nevoile de instruire și dezvoltare ale membrilor individuali ai organizației	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------

9. Munca este făcută pentru:

speranța de răsplătă, frica de pedeapsă sau loialitatea personală față de cel care are puterea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------

respectarea obligațiilor contractuale, sprijinite de sistemul de sancțiuni și de loialitatea personală față de organizație sau sistem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------

satisfacție în calitatea superioară a muncii și realizărilor și/sau angajare personală pentru îndeplinirea sarcinii sau atingerea țelului	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------

plăcere pentru activitatea în sine, precum și preocupare și respect față de nevoile și valorile celorlalți	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------

10. Oamenii lucrează pentru:

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| când li se cere de către o autoritate superioară sau când cred că se pot folosi unul pe celălalt, în avantaj personal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| când coordonarea și cooperarea sunt stabilite de sistemul oficial | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| când contribuția lor reunită este necesară în efectuarea sarcinii | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| când colaborarea satisface, stimulează sau reprezintă o provocare pe plan personal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

11. Întrecerea este pentru:

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| putere și avantaje personale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| poziție înaltă în sistemul oficial | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| perfecțiunea contribuției la realizarea sarcinii | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| atragerea atenției asupra propriilor necesități | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12. Conflictul:

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| este controlat prin intervenția autorităților superioare, iar deseori este stimulat chiar de acestea, ca să-și mențină propria lor putere | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| este înăbușit prin aplicarea unor reguli, proceduri și definiții ale responsabilității | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| este soluționat prin discutarea corespunzătoare a problemelor de muncă apărute | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| este rezolvat prin rezolvarea deschisă și profundă a nevoilor și valorilor personale implicate | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

13. Deciziile sunt elaborate de:

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| persoana cu cea mai mare putere și autoritate | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| persoana al cărei post are prevăzută în fișă această responsabilitate | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| persoanele cu cele mai multe cunoștințe despre problemă | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| persoanele care sunt cele mai implicate și afectate personal de rezultat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

14. Structura adecvată de control și comunicare

Comanda curge de sus în jos, într-o piramidă simplă, astfel încât oricine se află mai sus în piramidă are autoritate asupra oricui este mai jos. De jos în sus, informația circulă pe lanțul de comandă

☐☐

Directivele curg de sus în jos, iar informația circulă de jos în sus în piramide funcționale care converg la vârf
Autoritatea și responsabilitatea unui rol sunt limitate să se extindă doar la rolurile de dedesubt, din propria piramidă.
Schimbul de informații dintre compartimentele funcționale este limitat.

☐☐

Informația despre cerințele și problemele sarcinii curge dinspre centrul de activitate al sarcinii, în sus și în jur, cei implicați nemijlocit în realizarea sarcinii determinându-i necesarul de resurse și de spijin, așteptat din partea restului organizației.
Poate exista o funcție coordonatoare care să stabilească prioritățile și nivelul resurselor, pe ansamblu, bazându-se pe informația primită de la toate câmpurile de lucru. Puterea se schimbă cu natura și plasarea sarcinilor.

☐☐

Informația și influența circulă de la persoană la persoană, bazându-se pe relațiile create voluntar, în scopuri profesionale, de învățământ, pentru spijinul și plăcerea reciprocă și pe valorile împărtășite. O funcție coordonatoare poate stabili nivelurile generale ale contribuției necesare pentru întreținerea organizației.
Aceste sarcini sunt atribuite prin acord mutual.

☐☐

15. Mediului i se răspunde ca și cum ar fi:

o junglă concurențială, în care toți sunt împotriva tuturor, iar cei care nu-i exploatează pe alții sunt ei înșiși exploatați

☐☐

un sistem ordonat și rațional, în care competiția este limitată prin lege, iar conflictele sunt atenuate prin negociere și compromis

☐☐

un sistem de forme și sisteme imperfecte, care urmează să fie restructurate și ameliorate prin realizările asociației

☐☐

un complex format din amenințări posibile și oportunități potențiale. El urmează să fie manipulat de organizație spre a i extrage seva, spre a i se „smulge colții” și spre a fi folosit ca obiect de joacă și ca spațiu de lucru pentru plăcerea și dezvoltarea membrilor.

☐☐

Ați completat deci cele 15 titluri ale chestionarului. Care este sensul acestuia? Poate ați observat că fiecare set a reflectat cele 4 culturi. De fapt, prima cultură este reprezentată de prima afirmație din fiecare set, a doua cultură, de a doua afirmație etc.

Citiți din nou afirmațiile de mai sus și vedeți dacă vă puteți da seama care dintre ele corespunde fiecărei culturi. Numerotați afirmațiile conform fiecărei culturi.

Afirmație

Cultura	1	2	3	4
Putere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sarcină	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persoană	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Trebuie să fi bifat prima, a doua, a treia și a patra afirmație, în această ordine. Acum, dacă doriți o evaluare globală privind cultura spre care înclină cel mai mult:

- a) organizația dvs.
- b) dvs. înșivă,

iață ce trebuie să faceți:

Adunați cele 15 numere acordate, la rubrica „nota organizației”, primei afirmații din fiecare set (Activitatea A). Scrieți totalul (care poate fi între 15 și 60) în tabelul de mai jos. Apoi faceți la fel cu notele acordate la rubrica „nota dvs.”.

Procedați la fel pentru a doua, a treia și a patra afirmație.

Estimare totală pentru fiecare afirmație individuală

	1 Putere	2 Rol	3 Sarcină	4 Persoană
(a) organizația dvs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(b) dvs. înșivă	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

În fiecare din cele 8 casete trebuie să aveți un număr cuprins între 15 și 60. Evident, cu cât nota totală a fiecărei afirmații este mai ridicată, cu atât cultura respectivă este mai pregnantă în organizația dvs.(a), sau satisface mai deplin preferințele dvs. proprii(b).

O notă totală de 60 indică preferința absolută pentru cultura respectivă. Cu cât este mai mică diferența dintre notele totale pentru fiecare din cele 4 afirmații, cu atât mai puțin pronunțate sunt preferințele organizației sau ale dvs.

Cum se compară notele totale acordate preferinței, respectiv organizației dvs.? Dacă există o potrivire perfectă, atunci, pe plan psihologic, trebuie să vă simțiți foarte bine în organizația dvs. Dar mai probabil este ca potrivirea să nu fie perfectă. Cu cât este mai mare diferența dintre șirurile (a) și (b), cu atât trebuie să fiți mai îngrijorat în privința conlucrării cu ceilalți membri ai organizației. Puteți să faceți speculații în privința unor astfel de nepotriviri și să explorați motivele care au dus la aceste diferențe. De exemplu, puțină lume ar confirma preferința pentru cultura de tip **Putere** sau pentru cultura de tip **Persoană**, cu toate că unui observator extern aceste preferințe i-ar putea fi clare.

Analiza chestionarului trebuie să vă fi ajutat să vă dezvoltăți o imagine nouă despre dvs. înșivă și despre organizație, care vă poate ajuta să înțelegeți mai bine comportarea dvs. și a altora și să faceți față, cu mai multă eficiență, situațiilor în care vă găsiți.