

Luminos versus întunecat



ÎN AFACERI, **COMPORTEMENTELE DISFUNCȚIONALE** ALE LIDERILOR POT AVEA UN **IMPACT SEMNIFICATIV ASUPRA ORGANIZAȚIILOR** PE CARE LE CONDUC.

Hie că vorbim despre micromanagement, impulsivitate sau comportamente manipulative, aceste trăsături pot afecta nu doar echipa, ci și performanța pe termen lung a organizației. Studiile realizate de Hogan Assessments, una dintre cele mai renumite instituții de evaluare psihologică, oferă o perspectivă asupra modului în care comportamentele disfuncționale ale liderilor influențează performanța și cum pot fi gestionate acestea pentru a îmbunătăți eficiența liderilor.

„Studiile Hogan se bazează pe un concept esențial: personalitatea liderilor este definită de două laturi fundamentale – latura luminoasă și latura întunecată. Latura luminoasă reflectă comportamentele pozitive și constructive, care sunt observabile în situații cotidiene și care îi ajută pe lideri să creeze o imagine favorabilă în fața celor din jur. Această latură poate include trăsături precum încrederea în sine, empatia, abilități excelente de comunicare și capacitatea de a motiva echipele”, spune Mădălina Bălan, Managing Partner Hart Consulting.

Pe de altă parte, latura întunecată reprezintă comportamentele care ies la suprafață sub presiune, stres sau în momente de disconfort. Aceste comportamente sunt adesea mai puțin vizibile, dar au un impact profund asupra relațiilor interpersonale și asupra performanței echipei. De exemplu, un lider care a avut o copilărie marcată de critici excesive ar putea dezvolta un comportament de hiperperfecționism și va deveni un micromanager care controlează excesiv activitățile echipei. Deși această abordare poate produce rezultate pe termen scurt, pe termen lung poate duce la demotivarea angajaților și la epuizarea liderului, după cum explică Mădălina Bălan.

Psihologul Robert Hogan și echipa sa au dezvoltat în anii '90 un instrument unic pentru evaluarea acestei „laturi întunecate” a personalității, comportamente care pot apărea

în situații de presiune sau epuizare. Identificarea și înțelegerea acestor comportamente pot transforma potențialele riscuri în atuuri atunci când sunt gestionate conștient.

„Dacă mediul timpuriu a fost perceput ca fiind nesigur, în care relațiile par de neîncredere sau în care ceilalți tind să profite de noi, aceste experiențe pot duce la o atitudine suspicioasă, la tendința de retragere sau, în unele cazuri, la o abordare manipulativă și dominantă. În viața de adult, aceste răspunsuri automate devin tipare de comportament – uneori dificil de observat, dar care influențează felul în care interacționăm cu ceilalți”, spune Mădălina Bălan.

O persoană care, în copilărie, a fost nevoită să se apere de un mediu ostil sau critic va avea tendința de a interpreta gesturile de sprijin din partea celorlalți cu suspiciune și de a rămâne în gardă, fără să își poată exprima deschis încrederea. Aceste comportamente, deși au avut inițial un rol protector, pot crea în prezent bariere în relațiile profesionale și personale.

Există lideri al căror mecanism de coping este „deconectarea socială”. În situații de criză, acești lideri rămân eficienți, dar, în paralel, riscă să creeze un mediu rece, în care aspectele emoționale sunt neglijate, ceea ce poate afecta motivația și conexiunea echipei.

„Conștientizarea acestor mecanisme și a credințelor care le susțin este un pas pentru a ne înțelege mai bine latura întunecată și efectele acesteia în prezent. Acceptarea faptului că reacțiile noastre automate pot avea un impact negativ asupra relațiilor noastre actuale deschide calea pentru o schimbare autentică, permițându-ne să construim relații mai solide și mai încrezătoare, atât în viața profesională, cât și în cea personală”, explică Mădălina Bălan.

MEDII DIFERITE – COMPORTAMENTE DIFERITE

Una dintre întrebările frecvente este dacă trăsăturile disfuncționale ale liderilor sunt diferite în mediul de afaceri și în cel politic. Răspunsul este parțial afirmativ: în timp ce trăsăturile fundamentale ale personalității disfuncționale – cum ar fi aroganța, impulsivitatea și tendința de a da vina pe alții pentru eșecuri – pot apărea

atât în afaceri, cât și în politică, mediul în care acești lideri acționează poate accentua anumite comportamente.

În mediul de afaceri, liderii pot manifesta comportamente disfuncționale ca urmare a presiunii pentru performanță și succes rapid. De exemplu, antreprenorii pot avea o viziune „totul sau nimic”, ceea ce le poate pune echipele sub o presiune constantă și poate duce la decizii impulsive. În politică însă, comportamentele disfuncționale pot fi legate de dorința de a menține puterea sau de a manipula opinia publică, ceea ce poate duce la trăsături precum aroganța, absența responsabilității și promisiuni nerealiste.

Trăsăturile disfuncționale sunt, în esență, aceleași, fiind legate de anumite caracteristici fundamentale ale personalității. Cu toate acestea, mediile și situațiile de viață specifice pot contribui la accentuarea unor comportamente în detrimentul altora.

„Prevalența anumitor trăsături într-un grup (fie că este vorba de organizații private sau publice) este influențată de regulile și normele acelor medii, de ce este permis, încurajat și ce este sancționat (cultura). De exemplu, dacă într-o companie există o regulă nescrisă conform căreia orice este permis pentru a obține ceea ce se dorește – inclusiv abateri de la normele formale –, este probabil ca acele comportamente disfuncționale sau chiar toxice existente în unii lideri să se manifeste liber, fără constrângeri”, mai spune Mădălina Bălan. Ea explică cum în mediul politic, dar și în cel economic și de afaceri întâlnim frecvent lideri cu puncte-forte duse la extrem, cum ar fi: încrederea în sine în doze exagerate, ajungând până la aroganță (neasumarea greșelilor, blamarea celorlalți, egocentrismul), sentimentul de îndreptățire pentru un tratament special, impulsivitate, asumarea riscurilor fără a calcula consecințele și promisiuni mai mari decât capacitatea de a le onora.

La antreprenori, întâlnim comportamente caracterizate de pasiune intensă, energie, puternică intensitate emoțională, o viziune „totul sau nimic”, simț acut al urgenței, iritabilitate, nerăbdare și impulsivitate.

IMPACTUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE

Un factor important în influențarea comportamentelor liderilor este cultura organizațională. De exemplu, în organizațiile cu o cultură a hiperperfecționismului, liderii pot deveni micromanagerei, iar acest comportament, deși inițial eficient, poate duce la scăderea moralului echipei și la pierderea încrederii.

O cultură organizațională sănătoasă poate ajuta liderii să identifice și să gestioneze comportamentele disfuncționale

înainte ca acestea să devină dăunătoare. De exemplu, prin promovarea încrederii, a transparenței și a autonomiei, liderii pot reduce tendințele de micromanagement și pot construi echipe mai eficiente și mai motivate. Când angajații se simt susținuți și au libertatea de a lua decizii, devin mai implicați și mai creativi, iar performanța organizațională crește semnificativ, după cum explică Mădălina Bălan.

În unele organizații, în special în domeniile cu risc ridicat sau unde performanța depinde de respectarea unor procese de calitate, pot fi mai frecvente reacțiile de hiperperfecționism și tendințele de micromanagement.

Aceste tendințe de micromanagement nu doar că pot copleși liderul, care ajunge să fie suprasolicitat din cauza lipsei de delegare și prioritizare, dar pot avea și un impact semnificativ asupra echipei. Într-un astfel de context, membrii echipei nu sunt expuși la provocări și oportunități de creștere, ceea ce limitează dezvoltarea lor profesională și reduce motivația. Această lipsă de autonomie și responsabilitate face dificilă identificarea și formarea unor potențiali succesori, afectând astfel planurile de continuitate în echipă și stabilitatea pe termen lung. „Atunci când angajații simt că munca lor este excesiv monitorizată și controlată, își pot pierde încrederea în propriile abilități și își diminuează inițiativa, ceea ce duce la scăderea creativității și a implicării. În timp, acest mediu rigid și restrictiv poate determina pierderea unor oameni valoroși, fie din cauza demotivării, fie a căutării unor oportunități mai stimulante în alte organizații”, mai precizează Mădălina Bălan.

Renunțarea la micromanagement și promovarea unui stil de conducere bazat pe încredere și autonomie contribuie nu doar la eficiența și echilibrul liderului, ci și la consolidarea unei echipe motivate și competente, capabile să preia inițiativa și să sprijine dezvoltarea organizației pe termen lung.

GESTIONAREA COMPORTEMENTELOR

Pentru lideri, un prim pas în gestionarea comportamentelor disfuncționale este conștientizarea acestora. Evaluările Hogan, în special cele care includ feedback 360, sunt instrumente care pot ajuta liderii să înțeleagă motivațiile și reacțiile lor în diferite situații. Aceste evaluări le permit să identifice zonele de risc și să dezvolte strategii pentru a le gestiona.

Un alt pas este căutarea unui coach sau mentor care să poată oferi feedback obiectiv și să susțină liderul pe parcursul procesului de schimbare. Mulți lideri care au acces la evaluări Hogan și care lucrează cu un coach reușesc să își depășească



comportamentele disfuncționale și să își îmbunătățească performanța. Conform studiilor, aproximativ 60-70% dintre liderii care beneficiază de aceste evaluări și de suport continuu reușesc să își gestioneze comportamentele disfuncționale și să obțină rezultate semnificative în carierele lor.

Liderii care reușesc să își înțeleagă și să își gestioneze comportamentele disfuncționale au șansa de a transforma potențialele riscuri într-o sursă de dezvoltare personală și organizațională. „Evaluările Hogan oferă un cadru științific și obiectiv pentru a-i ajuta să identifice aceste comportamente și să lucreze la ele, iar liderii pot apoi construi relații de încredere și pot optimiza performanța echipei”, mai spune Mădălina Bălan.

În final, transformarea unui lider dintr-o variantă disfuncțională într-o variantă echilibrată poate duce la o cultură organizațională mai sănătoasă și la un succes sustenabil pe termen lung. 🌟