

Exemplos dunha dirección enferma (fondo branco) e unha dirección sa (fondo gris)

O persoal non traballa para lograr os obxectivos da empresa

Os obxectivos son amplamente compartidos polos membros da organización e están comprometidos en levalos a cabo.

A xente ve que as cousas van mal e non fai nada para evitalo. A xente fala informalmente dos erros e fallos con persoas non implicadas neles.

A xente séntese libre para sinalar as dificultades. Confían en que os problemas se resolverán

A xente trátase mutuamente de forma ficticia. Enmascáranse os asuntos e os problemas, especialmente fronte ao/a xefe/a.

Os problemas resólvense con pragmatismo e sen complexidades, de xeito directo e oficialmente. Tolerase moito a conduta inconforme.

Quen dirixe a organización controla o maior número de decisións.

A toma de decisións determínase pola habilidade, o sentido de responsabilidade, de información, a importancia do trabalo, o tempo e o desenvolvemento xerencial. O nivel xerárquico non é considerado como determinante.

Os/as directores/as actúan pola súa conta provocando que non se opere conforme aos plans da organización.

Hai sentido de equipo na planificación, o desempeño e a disciplina. Hai responsabilidade compartida.

Non son importantes para o director/a as necesidades e os sentimentos persoais dos traballadores.

Os problemas que se abordan inclúen as necesidades persoais e as relacións humanas.

A xente compite cando se necesita colaborar. Buscar ou aceptar axuda é signo de debilidade. Ofrecela é algo que non ocorre.

Existe un alto grado de colaboración. Hai disposición para colaborar e a competencia é mínima.

En momentos de crise a xente evádese ou incúlpanse mutuamente.

En momentos de crise a xente coopera ata que a situación se supera

Os conflitos persoais xeralmente ocúltanse e hai un claro incremento de xenreira e contas por cobrar entre o persoal.

Existe moito aprendizaxe no traballo baseado na vontade de dar. Búscase a retroalimentación e o consello.

A retroalimentación e a crítica é evitada.

A crítica considerase inherente ao traballo e é aceptada como parte do cotiá.

A xente séntese soa e falta de preocupación polos demais.

As relacións son honestas, a xente preocúpase polos demais e non se sente soa.

A xente séntese prisioneira do traballo e a rutina, está aburrída, anquilosada e considerase obrigada a permanecer nel por necesidade. A súa conducta é indiferente e dócil. Non se sente nun ambiente agradable.

A xente está motivada, moi involucrada voluntariamente. O seu lugar de traballo é importante e divertido.

O/a director/a é o “pai/nai” que da ordes na organización.

O liderado é situacional.

O/a director/a controla esaxeradamente. Da pouca liberdade para permitir erros.

Hai un alto grado de confianza entre a xente, un profundo sentido de liberdade con responsabilidade. A xente sabe o que é importante para a organización e o que non o é. Tense a convicción de que se pode aprender dos erros.

Ten un gran valor minimizar o risco.

Acéptase o risco como unha condición do crecemento e unha oportunidade.

O desempeño deficiente é disfrazado ou manipulado arbitrariamente.

Afróntase o desempeño deficiente e búscase a solución pertinente.

A estrutura, política e procedementos da dirección son unha “camisa de forza” para a empresa. A xente refuxiase nas políticas e procedementos e xoga coa estrutura da organización.

A estrutura, política e procedementos da dirección, están orientados a axudar a xente a protexer permanentemente o bo funcionamento da organización. Non hai unha resistencia excesiva a cambiar a estrutura, política ou procedementos da dirección.

Ten plena validez o lema “viva a tradición”. Rexeitase de plano calquera idea innovadora.

Existe un sentido de orden e un alto grado de innovación.

A innovación non abrangue, especialmente, en quen ten o poder de dirección.

A dirección e o persoal do grupo rapidamente aos cambios e anticipase o futuro.

A xente “come” as súas frustracións.

As frustracións son un signo que chama a atención.