

UNIVERSITATEA VIRTUALĂ DE AFACERI

Managementul deciziei în afaceri

Dumitru Iacob, Diana-Maria Cismaru

Managementul deciziei în afaceri

- CURS -

Toate drepturile asupra acestei lucrări aparțin Școlii Naționale de Studii Politice și Administrative,
Facultatea de Comunicare și Relații Publice „David Ogilvy”

Strada Povernei 6-8, București

Tel./fax: (021) 313.5895

E-mail: editura@comunicare.ro

www.comunicare.ro

Cuprins

1. Etape și principii ale managementului afacerilor.....	7
1.1 Managementul afacerilor pe etape.....	7
1. 2. Eficacitate și eficiență	7
1.3 Principii ale managementului eficient.....	8
2. Faza predecizională.....	11
2.1 Diagnoza-formularea problemei	11
2.2 Prognoza. Metoda scenariilor	12
3. Principii și modalități de luare a deciziilor.....	15
3.1 Factorii care influențează decizia	16
3.2 Pregătirea și adoptarea deciziei.....	17
4. Faza postdecizională	19
4.1 Organizarea	19
4.2 Motivarea	22
4.3 Controlul. Tipuri de control.....	24
5. Suportul managementului afacerilor	31
5.1 Managementul resurselor materiale și tehnologice.....	31
5.2 Managementul resurselor informaționale	33
5.3 Managementul grupului de lucru.....	34
5.4 Managementul timpului.....	36
5.5 Managementul imaginii	38
6. Stiluri de conducere	45
6.1 Lider sau manager	45
6.2 Stiluri de conducere și comunicare managerială	47
6.3 Legătura între stilul de conducere și eficiență.....	48

1. Etape și principii ale managementului afacerilor

Proiectarea corectă a unei afaceri este o premisă esențială pentru succesul acesteia. Important este modul în care managerul abordează afacerea, felul în care înțelege să o conducă, principiile și valorile pe care le alege și care se reflectă în practică. Experiența arată că viziunea pe termen scurt este o opțiune înșelătoare: de multe ori succesul imediat poate înșela, poate exista tentația de a obține beneficiu maxim în cel mai scurt timp posibil. O astfel de afacere nu are însă șanse de succes pe termen lung. În continuare, vom prezenta recomandări privind conducerea unei afaceri, etapă cu etapă.

1.1 Managementul afacerilor pe etape

Etapele pe care trebuie să le urmeze conducerea unei afaceri deja constituite sunt următoarele:

- cunoașterea domeniului condus, a problemelor cu care se confruntă organizația, prin *diagnoză*;
- construirea unui proiect de evoluție a organizației pentru rezolvarea problemelor cu care se confruntă, prin *prognoză*;
- un moment esențial este cel al formulării și adoptării *deciziei* referitoare la soluționarea unei probleme sau la viața întregii organizații;
- *organizarea* activităților, pentru punerea în practică a deciziei;
- *motivarea angajaților* pentru a se obține acțiunea eficientă a acestora;
- *controlul*, prin care rezultatele sunt măsurate, sunt comparate cu costurile și se stabilesc măsurile de corectare corespunzătoare pentru noul ciclu de activitate.

În funcție de luarea deciziilor, conducerea în ansamblu poate fi ordonată în trei faze:

1. faza pre-decizională:

- formularea problemei;
- prognozarea evoluțiilor posibile și a unor soluții alternative;

2. faza decizională:

- analiza, evaluarea soluțiilor alternative și ierarhizarea lor;
- adoptarea uneia dintre soluțiile alternative, a soluției considerată optimă (decizia propriu-zisă);

3. faza post-decizională:

- aplicarea deciziei (din punct de vedere tehnic și uman);
- evaluarea soluției prin prisma rezultatelor obținute (controlul).

(Aceste faze vor fi detaliate în capitolele 2, 3, 4.)

1. 2. Eficacitate și eficiență

Ideea centrală a managementului afacerilor constă în realizarea eficientă a activităților.

Eficacitatea reprezintă măsura în care o activitate satisface o necesitate, realizează un obiectiv, îndeplinește o funcție. Spre exemplu, eficacitatea unei școli este dată de gradul în care profesorii reușesc să transmită cunoștințele necesare elevilor. Eficacitatea unei

activități poate fi *pozitivă* (activitatea avută în vedere e realizată într-o oarecare măsură), *nulă* (o activitate de propagandă nu convinge pe nimeni, de exemplu) sau *negativă* (prin activitatea respectivă se obțin efecte contrare celor urmărite). În concluzie, eficacitatea este o caracteristică a funcțiilor organizației (și, în particular, a funcțiilor conducerii), indicând gradul de realizare, măsurat prin efecte, a acestora.

Eficiența semnifică măsura rezultatelor unei activități prin raportare la eforturile făcute în timpul desfășurării activității respective. În sens general, *a fi eficient înseamnă a face un lucru cât mai bine cu costuri cât mai reduse*.

Sunt foarte cunoscute sensurile eficienței în fizică și în economie:

- în fizică, eficiența reprezintă randamentul utilizării energiei (randamentul fiind cu atât mai mare cu cât energia pierdută între intrare și ieșire este mai mică);
- în economie, eficiența este raportul dintre câștigul economic și cheltuieli (eficiența fiind ridicată atunci când câștigurile sunt mai mari cu cheltuieli cât mai reduse);
- în societate, în sociologie, în teoria organizațiilor și în management, analiza eficienței este mai dificilă decât în fizică și în economie, în primul rând datorită dificultăților de a compara intrările (resursele de orice fel) și ieșirile (produsele de orice fel), acestea având unități de măsură diferite. Drept urmare, eficiența înseamnă maximizarea rezultatelor și diminuarea costurilor. Altfel spus, eficiența este raportul dintre eficacitate (care constă, cum arătăm, în gradul de realizare a obiectivului stabilit) și costuri (cheltuielile de resurse și efectele negative ale activității).

$$\text{Eficiență} = \frac{\text{Eficacitate}}{\text{Costuri}}$$

1.3 Principii ale managementului eficient

Conducerea bazată pe principii este un model de management care oferă soluții la unele din dilemele celor care conduc afaceri într-o societate complexă precum cea contemporană:

- Cum se poate păstra echilibrul între muncă și familie, ambiții profesionale și personale?
- Cum se poate păstra „direcția” în lumea de azi, în care schimbările apar pe neașteptate și au cele mai variate efecte?
- Cum se poate crea o echipă de lucru ai cărei membri se completează unul pe altul și care se bazează pe respect reciproc?
- Cum se poate încuraja dorința de schimbare și de modernizare fără a aduce mai multe pagube decât avantaje?

Conducerea bazată pe principii se practică pe patru niveluri: (1) nivelul personal – relația managerului cu el însuși; (2) nivelul interpersonal – relația managerului cu ceilalți; (3) nivelul managerial – răspunderea de a duce un lucru la îndeplinire împreună cu ceilalți angajați; (4) nivelul organizațional – organizarea angajaților, construirea echipelor, rezolvarea problemelor. Pentru primele două niveluri, principiul de bază este *încrederea*, pe care se clădește succesul în relațiile între oameni. Pentru nivelul managerial, principiul de bază este *delegarea autorității*, iar pentru nivelul organizațional, principiul cheie este *alinieră*. Acest ultim principiu înseamnă că ceea ce este important pentru un manager

este să păstreze o busolă morală, și să le ofere angajaților săi toate condițiile pentru auto-control și aplicarea deciziilor la nivelul lor. În felul acesta, managerul va avea timp pentru a se ocupa de strategia generală (proiectarea, dezvoltarea afacerii pe termen lung).

Din această perspectivă, managerii de succes sunt cei care:

- Urmează mereu școala experienței lor – deci sunt persoane receptive care învață mereu și, mai ales, învață din propriile greșeli;
- Consideră că viața este o misiune de îndeplinit, nu o carieră;
- Au o atitudine optimistă, pozitivă, văd în permanență partea bună a lucrurilor și sunt conștienți de propria valoare;
- Nu reacționează exagerat în fața criticilor, slăbiciunilor omenești, comportamentelor negative;
- Duc o viață echilibrată și se feresc de păreri extreme, nu împart totul în bine și rău, nu vor mereu totul sau nimic;
- Consideră că viața le aduce mereu ceva nou;
- Îmbunătățesc toate situațiile în care intră printr-o atitudine lipsită de preconcepții, sunt productivi într-un mod creator;
- Exersează permanent în vederea înnoirii de sine (își antrenează mintea prin citit).

După un cunoscut autor american, cele „șapte deprinderi” pe care un manager modern trebuie să și le formeze sunt¹:

1. *Atitudinea proactivă* – este atitudinea inversă atitudinii *reactive* pe care o au majoritatea oamenilor. Altfel spus, mulți oameni caută să-și transfere responsabilitățile dând vina pe alții, pe întâmplări sau pe mediul înconjurător. La un manager, o asemenea atitudine e dăunătoare, pentru că înseamnă timp pierdut și scăderea eficienței. A fi proactiv înseamnă a căuta în primul rând o soluție, o rezolvare a problemelor; mai mult, un manager trebuie să preîntâmpine problemele, să aibă capacitatea de a vedea oarecum în avans crizele care se pot declanșa, ca să le poată soluționa în faza mai puțin gravă.
2. *Existența scopului, încă de la începutul acțiunii*. La baza managementului eficient stă conștiința activă atât a scopurilor cât și a capacităților de a le aduce la îndeplinire cu ajutorul imaginației.
3. *Prioritatea priorităților*. Aceasta înseamnă o viață disciplinată, o concentrare pe acele activități care sunt cele mai importante și nu neapărat cele mai urgente (deprinderea presupune voință și discernământ).
4. *Gândirea câștig/câștig*. Cel mai adesea, negocierile se bazează pe o mentalitate câștig/pierdere („adversarul” trebuie păcălit, trebuie să piardă) sau și mai greșit, pe o mentalitate pierdere/pierdere („să moară și capra vecinului”). Gândirea câștig/câștig presupune că fiecare parte care negociază trebuie să aibă un avantaj și să fie mulțumită în urma tranzacției.
5. *A înțelege mai întâi și apoi a fi înțeles*. Majoritatea interacțiunilor interpersonale nu înseamnă și o ascultare atentă a celuilalt. De obicei interlocutorii au în minte niște idei sau atitudini pe care vor să le impună indiferent de părerile celuilalt, astfel că ascultă superficial sau selectiv argumentele care le sunt aduse.

¹ Stephen Covey – *Etica liderului eficient sau Conducerea bazată pe principii*, Editura ALLFA, București, 2002, pp. 32-39.

6. *A acționa creativ.* Cele mai multe negocieri sunt târguieli fără părăsirea pozițiilor inițiale ajungându-se cel mult la compromisuri. Printr-o comunicare creativă însă, se înțeleg nevoile și interesele fundamentale ale ambelor părți și se găsește o soluție mai bună chiar decât cele pe care le-ar fi găsit fiecare parte.
7. *Continua înnoire de sine* în vederea depășirii dezordinii – este de fapt continua antrenare a managerului pe toate planurile.

Deprinderile se pot dobândi printr-o educare conștientă a unor trăsături de personalitate. Influența lor asupra eficienței nu se vede decât în timp. Avantajul este că managerul va obține rezultate nu pe o cale „tehnică” mai costisitoare, ci va obține rezultate printr-o schimbare de viziune, cu costuri aproape nule în plan financiar.

DE REȚINUT!

Managementul unei afaceri se realizează pe etape: diagnoza, prognoza, decizia, organizarea, motivarea, controlul. Eficiența reprezintă raportul între eficacitate și costuri. Un manager de succes trebuie să evite deprinderile greșite și să adopte principii moderne de conducere.

Cuvinte cheie

- eficacitate
- eficiență
- etape
- principii

Recomandări

Deseori responsabilitățile de manager apar brusc, fără ca oamenii respectivi să fie pregătiți să le preia. Așadar managementul reprezintă o construcție realizată în timp și cu metodă. Se poate începe prin evitarea celor 7 deprinderi ale oamenilor ineficienți²:

- Fii reactiv: îndoiește-te de tine și dă vina pe ceilalți;
- Lucrează fără un scop clar de la început;
- Fă mai întâi lucrurile urgente;
- Gândește în termeni de câștig-pierdere;
- Caută ca mai întâi să fii înțeles;
- Dacă nu poți câștiga fă compromisuri;
- Teme-te de schimbare și amână îmbunătățirile;

² *Idem*, p.2

2. Faza predecizională

Faza predecizională cuprinde etapele premergătoare luării deciziilor, de fundamentare și pregătire a acestora. Cu ajutorul acestei faze, conducerea și dezvoltarea afacerii devine una planificată. Se evită în acest mod luarea unor hotărâri subiective, greșite sau nepotrivite cu fondul problemelor reale. Faza predecizională cuprinde formularea problemelor și realizarea unor previziuni privind evoluția afacerii.

2.1 Diagnoza-formularea problemei

În general, diagnoza este o operație premergătoare adoptării unei soluții la o problemă, constând în identificarea:

- a) cauzelor problemei respective;
- b) factorilor care ar putea influența pozitiv sau negativ soluționarea problemei avute în vedere.

Scopul fundamental al diagnozei constă în *formularea problemei de rezolvat*. Cu cât formularea acesteia este mai adecvată și mai clară, cu atât probabilitatea de a identifica soluția cea mai bună este mai ridicată.

Se poate spune că o *problemă a organizației* are două sensuri:

- 1) are loc o situație de criză sau de schimbare, la care afacerea trebuie să se adapteze;

Aceasta este o „*problemă de stare*” pentru organizația respectivă; diagnoza, în acest caz, constă în identificarea direcțiilor de schimbare și a componentelor organizației (structuri, indivizi, procese) care se cer a fi modificate, transformate, schimbate;

Exemplu. Într-o organizație de mici dimensiuni se schimbă modul de lucru prin introducerea unor mașini performante. În scurt timp se observă că eficiența în loc să crească, scade. Diagnoza va consta în observarea faptului că angajații nu s-au adaptat la schimbare (fie nu sunt instruiți să folosească mașinile respective, fie nu se adaptează psihologic). De aici pot decurge și alte probleme, cum ar fi deteriorarea relațiilor între colegi ș.a.

- 2) cele mai frecvente sunt însă „*problemele de scop*”, prin care scopul de ansamblu al afacerii este realimentat cu sarcini noi (dar nu total diferite de sarcinile anterioare); în acest caz, diagnoza cuprinde atât înțelegerea noii sarcini, cât și a potențialului pe care organizația îl are pentru realizarea obiectivelor.

Exemplu. O mică fabrică de confecții încheie un contract prin care va realiza, în afară de confecțiile pentru femei de care se ocupa de obicei, și ghiozdane pentru copii din material textil. Diagnoza în acest caz înseamnă formularea problemelor care pot apărea datorită noii sarcini. Se precizează resursele de care este nevoie (spațiul în care se va lucra, tehnologia, materialele) precum și măsura în care vor exista resurse. Nu sunt deloc neglijat consecințele asupra angajaților (cine se va ocupa de noul proiect și în ce mod, care vor fi noile relații de subordonare).

În concluzie, diagnoza reprezintă cunoașterea organizației de către conducător, a tuturor componentelor sale și a legăturilor dintre ele, cât și înțelegerea solicitărilor cu care se confruntă afacerea.

Probleme care apar mai frecvent în organizații

1. Viziunea și valorile nu sunt împărtășite de toți: fie nu există o declarație a scopurilor, fie aceste scopuri nu sunt împărtășite de angajați.
2. Nu există o cale strategică de urmat: fie strategia nu e bine dezvoltată, fie nu reușește să facă față intereselor angajaților.
3. Nepotrivirea dintre relațiile din interior și strategia adoptată.
4. Stilul managerial greșit: fie filosofia managerială nu se potrivește cu valorile angajaților, fie nu se potrivește cu scopurile organizației.
5. Slabe capacități: fie stilul de conducere nu se potrivește cu capacitățile angajaților, fie managerii nu au o viziune realistă.
6. Încredere redusă: personalul nu are încredere în conducere, deci comunicarea este blocată și problemele nu-și pot găsi soluția prin negociere.
7. Cooperarea între angajați e slabă, lucrul în echipă e diminuat.
8. Inconsecvența: valorile adoptate teoretic nu corespund obiceiurilor din organizație.

2.2 Prognoza. Metoda scenariilor

În general, *prognoza* constă în determinarea științifică a probabilității evoluției unor procese sau domenii de activitate. Sunt frecvente și bine cunoscute prognozele economice și tehnologice prin care sunt evaluate tendințele și valorile (parametrii) probabile (de pildă, prognozele privind produsul intern brut, sau prognozele privind evoluția economiei românești în vederea integrării).

Prognozele se elaborează pentru un anumit orizont de timp (pe termen scurt: până la 6 ani; pe termen mediu: între 6-15 ani; pe termen lung: peste 15 ani) printr-o analiză complexă, de regulă interdisciplinară. Prognoza poate fi orientată fie spre obiective clare (previziune normativă), fie spre analiza tendințelor posibile în viitor plecând de la starea prezentă a sistemului (previziune explorativă).

Chiar dacă nu se realizează pe baze strict științifice și riguroase, prognoza este folosită pentru orice organizație sau afacere. Ea reprezintă punerea în legătură a două categorii de caracteristici ale organizației:

- Variabile *dependente* (*interne*), prin care este descrisă starea internă a organizației (structură, membri și procese interioare); ele sunt dependente, în sensul că sunt determinate de natura internă a organizației, de funcțiile și scopul organizației; variabile dependente sunt și produsele/rezultatele, acestea fiind rezultatul final al tuturor proceselor din interior;
- Variabile *independente* (*externe*), prin care sunt descrise influențele actuale și cele posibile (viitoare) asupra afacerii; acest tip de variabile nu pot fi controlate de către organizație și provin din exterior.

Exemplu. Pentru o fabrică mică de încălțăminte, variabilele dependente sunt: tehnologia cu care lucrează deja, angajații existenți, resursele financiare, materialele existente, sediul fabricii, precum și forma de organizare a angajaților, stilul de conducere, siste-

mul de recompensare a angajaților, forma de motivare a acestora, relațiile interpersonale din interior, canalele de comunicare ș.a. Variabilele independente sunt: legile existente în domeniu sau proiectele de legi, prețul materialelor folosite sau al tehnologiilor necesare pentru bunul mers al afacerii, sistemul de taxe și impozite, prețurile produselor concurente, piața de desfacere, puterea de cumpărare medie, nivelul de dezvoltare al societății ș.a.

Modul cel mai simplu prin care se pot lega variabilele interne de variabilele externe este *metoda scenariilor*, prin care este construit un model probabilistic de evoluție a afacerii, plecând de la tendințele identificate în prezent în interior, ca și de la investigarea influențelor mediului extern. La alegere, scenariul poate fi optimist (se conferă pondere mai mare factorilor și resurselor interne), neutru (se conferă pondere egală), și pesimist (se conferă pondere mai mare factorilor externi și se consideră că evoluția viitoare a societății este una negativă). Scenariul pesimist este mai puțin recomandat, întrucât constituie o bază „negativă” pentru adoptarea deciziilor.

Pentru un scenariu se realizează pașii următori:

- se începe prin a se scrie ce „dorințe” se leagă de afacere în viitor;
- se definesc în continuare variabilele interne;
- se definesc variabilele externe (ambele etape conform exemplului de mai sus);
- se formulează căi și metode prin care se pot atinge scopurile pe termen scurt, mediu sau lung;
- se elaborează modelul propriu-zis de evoluție în timp;
- se redactează scenariul după tipul și perioada de timp aleasă.

Elaborarea și scrierea unui scenariu reprezintă un exercițiu de imaginație care poate să pară pierdere de timp la prima vedere, dar este foarte util pentru bunul mers al afacerii. Așa cum în viața personală se fac planuri și se formulează obiective de atins, pentru ca o afacere să „trăiască” și să aibă succes, trebuie să existe planuri pentru dezvoltarea ei, iar aceste planuri trebuie să aibă în vedere toți factorii care pot interveni.

DE REȚINUT!

Problemele afacerii se pot lega fie de adaptarea la unele tendințe din exterior sau de ajustarea unor aspecte din interior (probleme de stare), fie de schimbarea (într-o măsură oarecare) a scopurilor organizației (probleme de scop). Previziunea presupune identificarea variabilelor interne și a variabilelor externe și scrierea unui scenariu.

Cuvinte-cheie

- problemă
- variabile interne
- variabile externe
- scenariu

Recomandări

Pentru prevenirea problemelor din organizație se recomandă următoarele măsuri:

- a. Declarația scopurilor organizației trebuie să se ocupe de toate nevoile umane fundamentale: economică (nevoia de bani), socială (nevoia de relații umane), psiholo-

gică (nevoia de creștere interioară), nevoia spirituală (de a contribui la o activitate utilă societății). Această problemă poate să se dezvolte într-un mod ascuns, astfel încât managerul să nu-și dea seama că viziunea și valorile sale nu sunt împărtășite, de aici decurg și alte probleme.

- b. Să existe o strategie autentică. De cele mai multe ori nu se fac scenarii, nu se formulează obiective, iar strategia se reduce la identificarea tendințelor și extinderea lor în viitor – iar managerii se rezumă la reacțiile față de mediul de afaceri. Alți manageri, dimpotrivă, pun accent pe viziunea personală și fac abstracție de tendințele din societate sau mediul de afaceri. Ambele atitudini extreme sunt de evitat.
- c. Valorile adoptate să fie promovate în mod real. De multe ori se proclamă unele valori care „sună bine” și în realitate se promovează în mod subînțeles exact opusul lor. De pildă, manageri care apreciază capitalismul, dar se comportă cu angajații în cel mai pur „stil feudal”; sau apreciază democrația dar au un stil de conducere autoritar. În multe organizații, deși se vorbește despre transparență, comportamentele favorizează „căile oculte” ale informației ș.a.
- d. Stilul de conducere trebuie adaptat la valorile și personalitatea angajaților, altfel aceștia nu vor putea comunica și nici lucra din cauza nepotrivirii realitate-sistemul de valori așezat la baza activității lor.
- e. Capacitățile managerilor/angajaților trebuie cultivate în timp. De exemplu, managerii /angajații pot să dorească delegarea autorității, dar să nu știe cum să o organizeze; sau, nu știu să negocieze empatic pentru a cunoaște și punctul de vedere al celuilalt.
- f. Evitarea duplicității și menținerea canalelor de comunicare deschise. Lipsa de încredere distruge comunicarea și generează o suspiciune care face ca relația însăși manager-angajați să fie pusă sub semnul întrebării.
- g. Exprimare clară și consecventă a valorilor. Dacă se promovează în teorie anumite valori dar din când în când, „la nevoie” se încurajează altele, atunci potențialul de încredere și comunicare cu angajații din nou scade la minim.

3. Principii și modalități de luare a deciziilor

Adesea, decizia este echivalentă, dacă nu chiar confundată, cu procesul de ansamblu al conducerii. Tendința nu este întâmplătoare, ea derivând din calitatea deciziei de a fi momentul esențial, punctul-cheie al conducerii. Definiția cea mai simplă pe care o putem da este: decizia reprezintă *soluția* adoptată de un sistem (persoană, grup, organizație) pentru rezolvarea unei probleme. Așadar, este important să se cunoască: factorii care influențează hotărârile pe care le ia un manager și modul în care poate lua aceste hotărâri.

Deciziile reprezintă momente curente ale vieții. De zeci de ori pe zi uneori, luăm decizii mai mult sau mai puțin importante, mai mult sau mai puțin evidente, în privința vieții personale, a familiei, a programului din ziua respectivă, a cumpărăturilor pe care le facem, sau a viitorului. În viața cotidiană procesul a devenit atât de automatizat din cauza lipsei de timp încât nici nu mai sesizăm că are loc un astfel de proces – sau, dacă-l sesizăm, uităm instantaneu mecanismul după care s-a desfășurat. În mare măsură reușita în viață depinde de formarea capacității de a lua hotărâri corecte și în timp util. La fel, și reușita unei afaceri depinde de capacitatea managerului de a lua decizii corecte și la timp. Deci, capacitatea de a lua decizii trebuie educată în mod conștient, dezvoltată după un model potrivit. Una din căile care pot fi urmate este cea prezentată aici: faza pre-decizională (diagnoza și prognoza) pregătesc terenul pentru ca toți factorii care intervin în momentul hotărârii (și principiile, s-ar putea adăuga), să fie cunoscuți și formulați clar.

De cele mai multe ori, decizia reprezintă o provocare. De cele mai multe ori, chiar managerii prudenți, care au căutat să aibă o viziune strategică sau să-și facă o planificare mai strictă a obiectivelor și conduitei, au surprize în momentul confruntării cu situațiile reale. Cu alte cuvinte „socoteala de acasă” nu se potrivește cu starea de fapt, ceea ce poate răsturna întreaga planificare și perspectivă asupra obiectivelor .

Exemple

(a) După o perioadă de lucru intens, de mai multe ore, la un proiect important, managerul simte că eficiența i s-a diminuat și ar fi nevoie de o pauză. Însă termenul limită e aproape și nu e sigur că pauza nu ar reprezenta de fapt o „evadare” după care s-ar întoarce greu la lucru. Ce e mai bine să facă?

(b) Un reporter care tocmai a scris un articol defavorabil la adresa organizației se prezintă cu întârziere pentru un interviu programat în prealabil. Managerul ar vrea să-i acorde totuși interviul, ca să prevină transformarea informațiilor din presă într-o criză mediatică, dar trebuie să meargă la o ședință cu departamentul de contabilitate. Cum trebuie să procedeze?

(c) Unul din șefii de departament este o persoană foarte capabilă, dar obișnuiește să vină la managerul general cu probleme de interes minor. În plus, obișnuiește să ceară întreveneri atunci când sunt planificate deja alte întâlniri sau ședințe. Managerul ar vrea să nu mai piardă timp cu probleme minore, fără să închidă canalele de comunicare cu persoana în cauză. Ce trebuie să facă?

Cum se reacționează corect în astfel de situații?

Ce decizii trebuie luate?

Ce sentimente trezesc aceste decizii?

Răspunsul este relativ simplu. „Fiecare săptămână sau zi din viață constituie un teritoriu neexplorat. (...) Suntem parașutați pe un teritoriu necunoscut și, chiar dacă harta rutieră pe care ne-am făcut-o poate fi de folos, abilitatea de a ne descurca eficient depinde, în mare măsură, de forța busolei noastre interne.”³ Integritatea morală în momentul opțiunii este cea mai importantă și se obține pe baza principiilor despre care aminteam în primul capitol. Despre integritatea în momentul deciziei, indicatorul este unul psihologic: dacă starea la sfârșitul zilei este una de frustrare, epuizare, insatisfacție, stres, înseamnă fie că busola morală are unele „defecțiuni”, fie că obiectivele și timpul nu sunt administrate așa cum trebuie. În acest caz fie trebuie reconstruite metodele prin care se iau hotărârile, fie trebuie reorganizat timpul și situate obiectivele în ordinea priorităților (problemă despre care se va discuta în capitolul 5).

3.1 Factorii care influențează decizia

Există două „probleme ale deciziei”, fiind prezente practic în toate organizațiile și în toate situațiile supuse soluționării. Este vorba despre *problema cunoștințelor (informațiilor) necesare* și despre *problema consensului*.

a) Sub primul aspect, dificultatea fundamentală provine din *nesiguranță*. Nici un lider nu poate afirma că deține toate informațiile necesare luării unei hotărâri. Cunoștințele sunt incomplete și nesigure.

În această situație, cel care hotărăște trebuie să afle simultan răspunsul la două întrebări:

- prin ce metode se poate decide în condiții de nesiguranță?
- cum să se facă față consecințelor negative ale nesiguranței?

De regulă sunt folosite „*probabilități subiective*”, acestea semnificând gradul de încredere/neîncredere în cunoștințele deținute, șansa atribuită cunoștințelor de a descrie corect realitatea. Folosirea acestora are efecte bune câtă vreme se caută totuși variante alternative de soluții și se compară între ele.

b) În strânsă legătură cu problema cunoștințelor necesare deciziei (a deciziei în condiții de certitudine/incertitudine) este problema *consensului*. Grupurile din orice organizație par a fi caracterizate, în starea lor inițială și în raport cu o decizie dată, mai ales prin dezacord. Obținerea acordului se poate face fie pe calea deciziei democratice, fie prin acceptarea delegării autorității către o persoană anume.

Dificultățile apar din cel puțin două direcții:

- pe de o parte, acționează *paradoxul participării*: mulți angajați evită participarea la luarea deciziilor, sub pretextul contribuției nesemnificative pe care ar putea să o aibă în raport cu contribuția tuturor celorlalți angajați. - deci adeseori participarea la decizie trebuie stimulată, cointereseată;
- pe de altă parte, în scopul realizării unui flux care să meargă spre decizia colectivă, trebuie să se întocmească un „clasament” prin care acțiunile individuale sunt ordonate în raport cu scopul urmărit și cu resursele existente.

³ Stephen Covey, *Managementul timpului sau Cum să ne stabilim prioritățile*, editura ALLFA, București, 2002, p. 193.

Exemplu. Directorul unui liceu din capitală se confruntă cu probleme de administrare a resurselor financiare. Pe de o parte, poate folosi fondurile acumulate pentru investiții în dotare și tehnologie informatică, ceea ce ar însemna un potențial de dezvoltare semnificativ. Sau, ar putea folosi fondurile pentru renovarea și extinderea spațiilor de studiu. Sau, le-ar putea folosi pur și simplu pentru a crea un salariu suplimentar pentru profesorii nemulțumiți de salariul acordat de stat.

Nesiguranța se referă aici la semnele de întrebare care se ridică în privința: efectivelor școlare din viitor, a sistemului fiscal în schimbare (care ar putea afecta investițiile). În cazul investițiilor în tehnologie informatică, se ridică întrebarea cum s-ar putea evita uzura acestei tehnologii care este foarte rapidă (câțiva ani).

Paradoxul participării se referă la faptul că o parte dintre salariați vor evita să-și ia răspunderea de a participa la o hotărâre așa de importantă. Pe de altă parte, angajații ar putea avea o opinie subiectivă în acest caz și să prefere nu soluția cea mai bună pentru liceu, ci soluția care-i avantajează (creșterea salariilor).

3.2 Pregătirea și adoptarea deciziei

A. O strategie incorectă, dar foarte des aplicată, este aceea în care managerii adoptă prima soluție pe care reușesc să o formuleze, fără să se gândească la alternative, la dezavantajele soluției alese. Ei procedează astfel de regulă pentru că e o strategie simplificată și pentru că fac economie de timp și evită stresul inevitabil la luarea unei hotărâri. Strategia aceasta comodă are însă evident și reversul ei: de cele mai multe ori, managerii suportă consecințele unor astfel de hotărâri pripite și greșite, fără a le mai putea rezolva la fel de repede cum au lansat soluția greșită. Deci, de multe ori, pe termen mediu se repară greu consecințele unei decizii grăbite. Proverbul „graba strică treaba” este cel mai potrivit pentru un astfel de comportament.

B. Pregătirea corectă a deciziei presupune în primul rând trecerea în revistă a tuturor variantelor alternative. Aceasta presupune preluarea soluțiilor care s-au formulat din etapa anterioară (proгноza), și completarea lor eventual cu alte variante care se formulează din mers. Cu alte cuvinte, faza deciziei începe cu un exercițiu de inventivitate și imaginație în care orice idee nouă este binevenită. În cazul în care echipa de conducere este formată din cel puțin trei persoane, se poate organiza o ședință de brainstorming, în care fiecare să-și exprime ideile, oricât de sumare ar fi, urmând să fie dezvoltate și precizate cu ajutorul grupului. După notarea pe hârtie (eventual) a tuturor acestor idei, se realizează o primă selecție: se elimină ideile/soluțiile care s-ar pune în aplicare cu costuri mari și beneficii mici, sau care ar avea și alte efecte dăunătoare evidente asupra altor aspecte ale afacerii. Se alege două sau trei soluții mai atrăgătoare (fie au costuri materiale și psihologice mici, fie se ating obiectivele într-un timp mai scurt, fie îndeplinirea scopurilor e sigură, ș.a.).

După ce s-au reținut soluțiile alternative, se trece la evaluarea lor, după un model cu două cadrane care arată în felul următor:

Soluția 1:.....

	AVANTAJE	Puncte	DEZAVANTAJE	Puncte
1.				
2.				
3.				
TOTAL				

În acest tabel se trec toate avantajele și dezavantajele soluției respective. Se procedează la fel cu soluția nr. 2 și cu soluția nr. 3. Punctajele se acordă în mod subiectiv, prin raportare la scopurile propuse (se apreciază de fapt dacă e vorba de avantaje/dezavantaje majore). Este important în acest punct ca managerul să aibă în vedere afacerea și dezvoltarea ei, nu propria persoană. Dacă sunt mai mulți membri în echipa de conducere și participă la decizie, se recomandă ca fiecare să considere aceleași soluții și să acorde punctaje în mod individual, iar la sfârșit se face o medie aritmetică a punctajelor. În felul acesta se sporește obiectivitatea procesului prin care se ia hotărârea.

După ce s-au acordat punctaje, se face totalul. Soluția adoptată va fi în mod evident aceea cu punctajul total cel mai mare la „avantaje” și cel mai mic la „dezavantaje” (sau în orice caz cu diferența cea mai mare între cele două totaluri).

DE REȚINUT!

Nu se pot cunoaște toate informațiile despre o anumită situație, și totuși hotărârile trebuie luate. Liderul trebuie să cântărească avantajele și dezavantajele, riscurile și punctele forte în luarea unei hotărâri. Pentru luarea deciziei, se urmăresc următorii pași: se formulează toate soluțiile alternative, se rețin două sau trei mai importante, se face un punctaj al avantajelor și dezavantajelor și se alege cea mai bună dintre ele.

Cuvinte-cheie

- decizie
- nesiguranță
- participare
- avantaje/dezavantaje

Recomandări

Dincolo de problemele reale (nesiguranța și consensul angajaților), pot interveni și alți factori:

- urgența (managerii iau hotărâri de multe ori „sub presiune”);
- oglinda socială (managerii iau decizii care să le sporească prestigiul în ochii celor din jur);
- scopurile personale/colective pe termen lung;
- scopurile personale/colective pe termen scurt;

Pentru obiectivitatea și oportunitatea deciziei, este bine ca acești factori să intervină cât mai puțin. O hotărâre cu adevărat bună se ia atunci când managerul poate analiza la rece consecințele asupra afacerii, și decide să meargă mai departe nu din spirit de câștig personal, ci pentru că perspectivele de dezvoltare sunt bune.

4. Faza postdecizională

După ce s-a luat efectiv decizia, urmează aplicarea ei în practică. Este bine ca în etapele care urmează (organizarea, motivarea și controlul) managerul să-și pună permanent întrebarea dacă a luat în considerare toate laturile realității din organizație (resurse materiale, tehnologii, informații, angajați) și dacă mai poate schimba în bine unul sau altul dintre aspecte. În această fază a managementului scopul este ca din toți acești factori (care în faza predecizională erau mai mult „variabile în ecuație”) să rezulte un întreg armonios și funcțional. Mai mult, din observațiile asupra mersului activității se pot corecta unele lucruri din mers, astfel încât rezultatele afacerii să se îmbunătățească.

4.1 Organizarea

Organizarea înseamnă (în sens larg) integrarea și coordonarea tuturor resurselor (umane, materiale, tehnologice, informaționale) în vederea îndeplinirii, în mod eficient, a obiectivelor organizației. Altfel spus, organizarea constă în *stabilirea mijloacelor* (instrumente și strategii de acțiune) *pentru atingerea scopurilor propuse*.

În sens restrâns, organizarea semnifică procesul de implementare a deciziei, de transformare a deciziei în acțiune, a comenzii în execuție.

Organizarea implică:

1. precizarea tipurilor de activități necesare pentru realizarea diferitelor obiective;
2. gruparea activităților într-o succesiune logică de operațiuni;
3. distribuirea sarcinilor specifice angajaților, conform cu calificările și competența fiecăruia;
4. stabilirea canalelor de comunicare și a rețelelor de relații dintre angajați;
5. stabilirea cadrului de desfășurare a activității, a condițiilor de muncă.

Exemplu. Pentru o afacere din sfera serviciilor (un hotel de pe litoral) organizarea presupune:

1. stabilirea activităților (aprovizionarea, informarea clienților potențiali, relația cu clienții, servirea la restaurant, întreținerea camerelor, informarea turistică eventual, alte activități de divertisment ș.a.);
2. activitățile se grupează pe categorii și în ordine logică pentru fiecare secțiune a hotelului (pregătirea mesei – servirea – curățenia pentru restaurant, primirea – informarea – cazarea pentru recepție etc.);
3. sarcinile se împart angajaților în funcție de competența fiecăruia (ospătar, bucătar, barman, cameristă ș.a.);
4. se stabilește în fața cui răspunde fiecare angajat, cu cine colaborează și cui comunică neajunsurile sau lipsa resurselor;
5. se stabilește locul efectiv în care va lucra fiecare, orarul de lucru și materialele pe care le folosește (împreună cu persoana care i le va furniza) precum și sistemul de remunerație și de sancțiuni.

Principiul de bază al organizării este cel al *asigurării desfășurării activității*, ceea ce înseamnă că de primă importanță sunt activitățile ce trebuie realizate și apoi persoanele ce urmează să le îndeplinească. În caz contrar, organizația ar fi total dependentă de oamenii ce o alcătuiesc, ceea ce ar fi total greșit. Nu trebuie uitat că într-o organizație poate exista o mobilitate ridicată a oamenilor și că este puțin probabil ca nou-veniții să se comporte întru totul asemănător predecesorilor lor.

Structura de autoritate, răspundere și responsabilitate

O problemă esențială a organizării constă în stabilirea relațiilor de autoritate, putere, răspundere și responsabilitate.

Autoritatea înseamnă dreptul unui conducător de a lua hotărâri și de a solicita subordonaților să se supună acestora în vederea realizării scopurilor organizației. Reversul funcțional a autorității formale este *legitimitatea*, aceasta semnificând măsura (variabilă) în care o persoană (un grup) acceptă să fie condusă și influențată comportamental prin decizii luate de către conducător.

Puterea reprezintă capacitatea unui conducător de a controla și influența comportamentul altora fără consimțământul acestora. Puterea se poate deci lipsi de consimțământul subordonaților, impunându-se prin diverse mijloace coercitive, prin utilizarea strictă a recompenselor și sancțiunilor. În acest caz, consecințele pot fi negative, eficiența este în descreștere, iar angajații pot dezvolta, în compensație, strategii de „sabotare” a conducătorului.

Exemplu: Un director general al unui mare cotidian are autoritate directă, însă este și legitim doar în măsura în care grupul de ziariști consimte să se supună deciziilor și politicii promovate de directorul respectiv. Dacă recurge la argumente constrângătoare spre a-și impune voința, face apel la putere și nu la autoritate.

Autoritatea este de mai multe feluri:

- a) *directă* - specifică persoanelor care, aflate în diferite poziții de conducere, dau ordine subordonaților direcți;
- b) *auxiliară* (denumită sugestiv „*staff authority*”) - semnifică autoritatea echipei de experți care asistă echipa de conducere;
- c) *funcțională* este autoritatea unei persoane sau unui departament într-o anumită fază a procesului de realizare a unor activități; ea este *limitată* la o anumită perioadă de timp și la un obiectiv anume și este acordată numai persoanelor competente.

Exemplu: Directorul unui concern care produce automobile are autoritate directă, în timp ce directorii de marketing și de compartiment financiar au o autoritate auxiliară. În același timp, directorul poate aproba o campanie de imagine pentru lansarea unui nou produs, și îl poate numi pe directorul de relații publice responsabil cu imaginea produsului și cu campania respectivă - așadar, acesta va avea autoritate funcțională pe toată durata campaniei.

Dacă autoritatea directă este, în principiu, nelimitată, autoritatea auxiliară este limitată la un domeniu de activitate. Autoritatea directă este legitimată prin funcția deținută, în timp ce autoritatea auxiliară și funcțională se bazează pe competența profesională a

specialiștilor. De aici se nasc adesea conflicte între angajații înzestrați cu cele trei tipuri de autoritate, conflict care poate fi amplificat și de diferențele de vârstă și generație, de conservatorismul unora sau imaginația altora. Conflictul poate fi depășit numai cu ajutorul comunicării.

În general, *delegarea autorității* se referă la procesul prin care managerul împarte angajaților sarcini de lucru împreună cu autoritatea necesară realizării lor. Deși în orice afacere delegarea autorității este inevitabilă, atât conducătorii cât și condușii manifestă, din motive diferite, rezistență față de delegare, respectiv față de acceptarea delegării. Conducătorii se feresc să delege autoritatea fie ca să evite pierderea de timp (trebuie să le explice angajaților ce au de făcut), fie pentru că nu au încredere în capacitatea angajaților de a rezolva problema. La rândul lor, angajații se feresc uneori să accepte delegarea din teama de a greși sau pentru a nu fi încărcați cu sarcini suplimentare.

Responsabilitatea se referă la datoria sau obligația oricărui angajat de a-și îndeplini sarcinile sau activitățile ce i-au fost încredințate.

Răspunderea se referă la relația dintre angajat și manager/șef de departament, fiecare membru al organizației fiind obligat să arate superiorului său modul în care și-a îndeplinit obligațiile.

Una dintre cele mai importante probleme ale unui manager este aceea de a realiza un echilibru acceptabil între autoritate, putere, responsabilitate și răspundere, atât pentru el însuși cât și angajații lui.

Delegarea puterii și autorității în interiorul organizației implică și *problema centralizării și descentralizării*. În genere, se consideră că o organizație este descentralizată atunci când angajații pot decide asupra unor probleme din sfera lor de activitate (deci numărul deciziilor adoptate de angajați e mai mare decât cele luate la vârf).

Exemplu. O agenție de publicitate va fi, evident, descentralizată, întrucât angajații au o oarecare libertate de a lua decizii la nivelul lor; în plus profesia însăși are o componentă creativă care îi pune în permanență pe angajați să decidă în mai multe aspecte. În schimb, o fabrică de confecții va fi în general centralizată, pentru că angajații depun de obicei o muncă repetitivă, au un nivel mai scăzut de instruire și sunt destul de numeroși pentru a îngreuna decizia prin participarea lor. Acest exemplu nu presupune că formula optimă centralizare-descentralizare se stabilește în funcție de profilul activităților, ci că fiecare manager trebuie să ia în considerare toți factorii importanți atunci când își proiectează afacerea așa cum dorește.

Atât centralizarea cât și descentralizarea au avantaje și dezavantaje. După Mihaela Vlăsceanu⁴, acestea sunt:

AVANTAJE	
CENTRALIZARE	DESCENTRALIZARE
Elimină șansele de suprapunere a diferitelor activități.	Comunicarea între angajați se realizează mai ușor.

⁴ Adaptare după Mihaela Vlăsceanu, *Psihosociologia organizării și conducerii*, București, Editura Paideia, 1993, p. 228.

AVANTAJE	
CENTRALIZARE	DESCENTRALIZARE
Asigură uniformitate în modul de funcționare a părților organizației.	Distribuie responsabilitatea și răspunderea de la manager către departamente și angajați.
Coordonarea și controlul se realizează mai ușor.	Încurajează participarea mai multor angajați la decizie, cu efecte pozitive asupra motivației acestora.
Asigură decizii uniforme.	Dispersează puterea și autoritatea în cadrul întregii organizații.

DEZAVANTAJE	
CENTRALIZARE	DESCENTRALIZARE
Responsabilitatea va aparține unui număr mic de conducători.	Părțile componente ale organizației nu vor funcționa uniform.
Managerul general trebuie să cunoască în orice moment, în detaliu, toate aspectele afacerii.	Forțează responsabilitatea luării deciziei de către angajați care nu vor să se implice. Poate crea probleme legate de coordonarea diferitelor activități.
Concentrează autoritatea și puterea în mâinile unui număr mic de oameni.	Poate conduce la rivalitate și competiție între departamente, cu efecte negative asupra eficienței generale.
Limitează participarea la decizii a majorității angajaților.	Necesită programe de instruire, mari consumatoare de timp și bani.

Este limpede, prin compararea centralizării și descentralizării, că nici una dintre ele, privite în sine, nu este bună sau rea. De la caz la caz, pot fi luate în considerare proporții optime între centralizare și descentralizare, în raport cu specificul fiecărei organizații.

4.2 Motivarea

Din perspectiva conducerii organizației, motivarea semnifică tocmai stimularea oamenilor (angajați cu structuri de personalitate diferite, cu trebuințe și interese diverse) astfel încât aceștia să-și îndeplinească sarcinile în mod mulțumitor.

Orice motiv se constituie la granița dintre subiectivitatea individuală (internă) și lumea obiectivă (externă), este produsul interacțiunii dintre o stare psihologică internă și modul de manifestare sau de percepere a activității în exterior.

Cea mai cunoscută clasificare a motivelor este elaborată în funcție de raporturile lor cu activitatea la care se referă:

A. *Motivația extrinsecă* e generată de factori sau stimuli exteriori activității (recompense sau sancțiuni) cum ar fi competiția, dorința de câștig sau de laudă, evitarea mustrării sau a pedepselor etc. Motivația se manifestă subiectiv prin trăiri emoționale care pot fi

atât pozitive (reacții de satisfacție), cât și negative (reacții de aversiune). În consecință, motivația extrinsecă este fie *pozitivă* (atunci când se urmăresc recompensele), fie *negativă* (atunci când se evită sancțiunile).

B. *Motivația intrinsecă* a muncii, prin care munca nu mai este doar un mijloc de dobândire a unor beneficii și devine un *scop* al existenței omului, o *valoare* care mobilizează potențialul uman.

Exemple. (A) Factori motivatori extrinseci pozitivi: primele, salariile suplimentare, bonurile de masă, mașina de serviciu, locuința de serviciu, excursiile plătite de organizație, avansările, promovările, transferurile de la „filială” la „centru” ș.a.

Factori motivatori extrinseci negativi: oprirea unei părți din salariu, retrogradarea pe un post inferior ca plată, transferul într-un departament inferior, transferul într-un grup de lucru mai puțin instruit, atribuirea unor sarcini valorizate negativ, supraîncărcarea ș.a.

(B) Factori motivatori intrinseci: satisfacția de a realiza o muncă utilă societății, pasiunea de a desfășura o anumită activitate, plăcerea de a lucra într-un colectiv de prieteni sau într-un colectiv de oameni instruiți, dorința de a învăța mai mult prin activitățile depuse, mândria de a fi membru al unei organizații renumite ș.a.

Deosebirea dintre cele două tipuri de factori motivatori se regăsește în planul efectelor acestora. Astfel, motivatorii extrinseci au efecte cantitative (nu calitative), pe termen scurt (nu pe termen lung), și sunt mai eficienți într-o societate săracă decât într-o societate dezvoltată. În schimb, motivatorii intrinseci au efecte complementare celor descrise mai sus și sunt considerați ca fiind cei mai indicați, mai ales într-o societate mai puțin dezvoltată din punct de vedere economic.

Corelația dintre tipurile de motivație și performanță se realizează astfel:

- motivația intrinsecă duce la performanțe mai mari și mai stabile în timp decât motivația extrinsecă;
- motivația extrinsecă pozitivă este mai eficientă decât cea extrinsecă negativă;
- autocontrolul conștient și permanent al persoanei are un rol important în producerea și menținerea unei stări optime a motivației;

Un aspect aparte îl reprezintă *relația dintre motivație și performanță*. Intensitatea motivației este de mare importanță, nici *supramotivarea*, nici *submotivarea* nu sunt productive, există o intensitate optimă a motivației în funcție de gradul de dificultate a sarcinilor (*optim motivațional*). Situația ideală este aceea în care dificultatea reală a sarcinii corespunde cu dificultatea percepută de individ în mod subiectiv. Însă, într-o mare parte din situații, indivizii percep greșit dificultatea sarcinii. În cazul în care dificultatea percepută a sarcinii este mai mică decât cea reală, apare situația de *submotivare*, și indivizii nu ating nivelul „energetic” optim pentru realizarea sarcinii. Dimpotrivă, atunci când dificultatea sarcinii e supraestimată în raport cu cea reală, apare situația de *supramotivare*, care din nou e dăunătoare din cauza stresului care apare.

Strategiile de motivare se aplică diferențiat, în funcție de specificul fiecărei organizații, neexistând o strategie unică, universală, aplicabilă oricând și oriunde. După cum se va vedea și din clasificarea de mai jos, nu numai organizațiile sunt diferite, ci și stilurile de performanțe individuale, și atunci strategiile de motivare trebuie să țină cont și de acest lucru.

Stiluri de performanță

1. Stilul autonom: sunt indivizi orientați concret spre activitate, cu personalitate puternică, le place confruntarea în planul ideilor și atitudinilor. Au un stil de lucru susținut și agreează schimbările dar nu le place să fie supravegheați. Atunci când sunt lideri adoptă un stil de conducere autoritar. În schimb, în situațiile de stres nu sunt eficienți.

Sunt: pragmatici, independenți, nerăbdători, hotărâți, gândesc rapid, direcți.

Discută despre: rezultate, scopuri, eficiență, program, responsabilitate, provocare, decizie.

2. Stilul analitic: sunt indivizi interiorizați de regulă, conștiincioși și perseverenți, dar ezitanți în relații și circumspecți. Sunt căutați de cei din jur pentru că sunt liniștiți și receptivi (buni ascultători). Uneori, din cauza seriozității excesive și a lipsei de umor, par aroganți. Recomandări: să-și cenzureze tendința critică excesivă.

Sunt: sistematici, meticuloși, logici, raționali, prevăzători.

Discută despre: fapte, proceduri, testare, proces, analiză, dovezi.

3. Stilul social: sunt indivizi prietenoși și înțelegători, pentru care ambiția nu este importantă. În general, lasă celorlalți inițiativa pentru că sunt preocupați de cooperare și de relațiile interumane. Ei își dedică mult timp pentru a-i face pe colegii lor să se simtă bine, de aceea își supraveghează și reacțiile neplăcute. Defecte: au nevoie de planuri concepute de alții în prealabil și pierde prea multă energie în relații.

Sunt: spontani, subiectivi, emoționabili, sensibili.

Discută despre: oameni, nevoi, motivație, sensibilitate, cooperare, conviețuire, valori.

4. Stilul expresiv: sunt indivizi plini de energie și atractivi, „gândesc cu voce tare”. Au un stil de lucru dinamic și susținut, se implică puternic în situații instabile. Defecte: sunt neatenți la detalii și inconsecvenți.

Sunt: inventivi, egocentrici, nerealisti, plini de idei, provocatori, greu de înțeles, inspirați.

Discută despre: idei, înnoiri, posibilități, concepție, metode noi, capacități, valoare.

4.3 Controlul. Tipuri de control

Rolul controlului este de a preveni situațiile critice din viața organizației, situații care amenință întreruperea funcționării normale. El se realizează în dublu sens, sectorial și global.

a) Control sectorial și de etapă

Se referă la menținerea condițiilor de activitate optimă. Una din cele mai importante probleme este aceea a *intervalului de control* (numărul de persoane sau activități pe care le poate controla și coordona eficient un șef de departament). Intervalul optim de control variază între 5 și 10 persoane aflate în subordinea unui șef de departament, și trebuie să fie stabilit ținând cont de:

- *tipul de activitate*, în condițiile în care activitățile de rutină, repetitive și mai puțin complicate pot fi asociate cu un număr mare de angajați pentru un conducător;
- *gradul de instruire și experiență al angajaților* - angajații cu experiență și calificare mai ridicate nu au nevoie de control permanent;

- *calitățile personale ale conducătorului*, capacitatea acestuia de a realiza controlul în chip obișnuit sau printr-un efort sporit, putând influența intervalul de control.

Atât intervalele mici cât și cele mari au avantaje și dezavantaje (intervalele mici facilitează controlul, dar complică ierarhia organizațională și invers pentru cele mari), deci numărul trebuie adaptat pentru fiecare situație în parte.

b) Control global

Spre deosebire de controlul sectorial, este de *nivel strategic*. El are în vedere ansamblul activității, rezultatele finale ale acțiunii. Controlul global implică raportarea produselor la resurse și evaluarea comparativă a rezultatelor unui întreg proces cu proiectul inițial. Ca urmare a controlului realizat, noul ciclu de activitate este corectat pe baza informațiilor suplimentare care au rezultat din comparația realizată.

DE REȚINUT!

Organizarea se referă la punerea în practică a deciziei. Ea vizează atât resursele materiale cât și pe cele informaționale și umane. Un bun manager trebuie să construiască o structură de autoritate - responsabilitate - răspundere echilibrată. Motivarea este importantă pentru bunul mers al organizației, dar strategiile prin care se realizează diferă de la caz la caz. Controlul este necesar atât pentru prevenirea sincopelor în activitate, cât și pentru îmbunătățirea activității.

Cuvinte cheie

- organizare
- autoritate - responsabilitate - răspundere
- centralizare -descentralizare
- strategii de motivare
- interval de control
- evaluare

Recomandări

Recomandări în privința strategiilor practice de motivare:

1. *Managerul poate să întărească încrederea angajaților în ei înșiși, prin laudă și bunăvoință, în condițiile în care oamenii lipsiți de încredere în sine tind să se angajeze în munci simple, necompetitive, fiind slab motivați.*
2. *Managerul poate să dezvolte o apreciere pozitivă față de muncă în grupul respectiv - atitudini care pot fi contagioase și pot ridica nivelul motivației la toți angajații.*
3. *Managerul poate avea în vedere potrivirea între scopurile generale ale organizației și scopurile individuale: când se realizează, motivația angajaților devine mai puternică.*
4. *Motivația diferă în funcție de vârstă, de experiență profesională și de nivelul de instruire (de exemplu tinerii pot fi motivați prin încurajarea inițiativei și vârstnicii prin sublinierea experienței lor). Un manager inteligent trebuie să aplice diferențiat strategiile de motivare pentru fiecare categorie de angajați.*
5. *O altă strategie de motivare este competiția, care se poate iniția între indivizi sau grupuri de muncă în cadrul aceleiași organizații pe baza definirii clare a obiectivelor și criteriilor de întrecere.*
6. *Este extrem de important ca prin competiție să nu se înlăture cooperarea între indivizi și grupuri, ci, dimpotrivă, aceasta să fie susținută, potențată. Cooperarea este o altă*

strategie de motivare eficientă, care face parte din categoria strategiilor cu costuri reduse.

Test psihosociologic

Pentru a vedea în care din stilurile de performanță (subcapitolul 4.2) se încadrează angajații dvs., se aplică următorul test (fără a le explica în prealabil care sunt stilurile sau ce urmăriți prin test). După ce obțineți rezultatele, încercați să determinați care sunt factorii motivatori care funcționează cel mai bine pentru fiecare în parte.

Vă rugăm alegeți din cadrul fiecărei perechi de propoziții pe cea care vă descrie cel mai bine personalitatea. Încercați să faceți alegerea cât mai spontan. Nici un răspuns nu este bun sau rău.

1. Îmi place acțiunea.
2. Rezolv problemele din aproape în aproape.
3. Cred că munca în echipă este mult mai eficientă decât munca independentă.
4. Îmi place schimbarea.
5. Mă interesează mai mult viitorul decât trecutul.
6. Îmi place să lucrez împreună cu alți oameni.
7. Îmi place să frecventez întâlniri în grup bine organizate.
8. Termenele limită sunt foarte importante pentru mine.
9. Nu-mi place să amân lucrurile.
10. Cred că noile idei trebuie testate înainte de a fi puse în practică.
11. Mă simt stimulat de munca în comun.
12. Sunt mereu în căutare de noi idei.
13. Îmi place să-mi ating propriile scopuri.
14. Odată ce am început un lucru îmi place să-l termin.
15. Oricând este posibil încerc să înțeleg sentimentele celorlalți.
16. Îi provoc pe oamenii din jurul meu.
17. Mă neliniștește să revin asupra a tot ceea ce fac.
18. După părerea mea abordarea pas cu pas este foarte eficientă.
19. Cred că mă pricep la oameni.
20. Îmi place să-mi rezolv problemele creativ.
21. Caut mereu să înțeleg lucrurile într-un context mai larg și să estimez consecințele.
22. Sunt receptiv la nevoile altor oameni.

23. Planificarea este cheia succesului.
24. Devin neliniștit când se discută prea mult despre o problemă fără să se întreprindă nimic.
25. Lucrez bine în condiții de stres.
26. Prețuiesc în mod deosebit experiența.
27. Sunt receptiv la precizările celorlalți.
28. Ceilalți spun despre mine că gândesc rapid.
29. În filosofia mea de viață cooperarea este centrală.
30. Aplic metode logice pentru a testa alternativele.
31. Îmi place să fac lucruri diferite în același timp.
32. Întotdeauna m-am întrebat dacă e bine ceea ce fac.
33. Învăț făcând.
34. Cred că gândirea îmi conduce sentimentele.
35. Nu pot să anticipez reacțiile celorlalți.
36. Nu-mi place să mă ocup de detalii.
37. Analiza trebuie să preceadă acțiunea
38. Pot evalua atmosfera dintr-un grup.
39. Am tendința de a începe lucrurile fără a le termina.
40. Mă consider un om cu o voință puternică.
41. Îmi plac provocările.
42. Am încredere în observații și date.
43. Îmi pot exprima liber sentimentele.
44. Îmi place să realizez noi proiecte.
45. Îmi place foarte mult să citesc.
46. Cred că pot îndepărta obstacolele.
47. Vreau să-mi concentrez atenția asupra unui singur subiect.
48. Doresc să reușesc în ceea ce fac.
49. Îmi place să învăț de la ceilalți oameni.
50. Îmi place foarte mult varietatea.
51. Faptele vorbesc prin ele însele.
52. Încerc să-mi folosesc imaginația cât mai mult posibil.

53. Devin neliniștit când sunt confruntat cu sarcini de lucru care iau mult timp.
54. Mă gândesc în permanență la câte o problemă.
55. Deciziile hotărâtoare trebuie luate cu atenție.
56. Sunt convins că oamenii au nevoie unul de celălalt pentru a-și îndeplini munca.
57. În general iau deciziile repede.
58. În general emoțiile produc probleme.
59. Îmi place să fiu agreat.
60. Pot pricepe lucrurile foarte repede.
61. Îmi testez noile idei pe alți oameni.
62. Cred în abordarea științifică.
63. Nu mâine ci acum.
64. Este esențial să ai relații bune cu ceilalți
65. Sunt impulsiv (ă).
66. Accept că ceilalți oameni sunt altfel decât mine.
67. Comunicarea cu ceilalți oameni este un scop în sine.
68. Îmi place să fiu stimulat intelectual.
69. Îmi place să organizez.
70. De obicei lucrez la mai multe lucruri odată.
71. A vorbi și a lucra cu ceilalți este o activitate creativă.
72. Împlinirea mea este pentru mine un cuvânt cheie.
73. Îmi place jocul cu ideile.
74. Nu-mi place să-mi pierd timpul.
75. Îmi place să fac lucruri la care mă pricep.
76. Învăț din asocierea cu alți oameni.
77. Cred că abstracțiile sunt interesante și amuzante.
78. Devin neliniștit atunci când intervin detalii.
79. Îmi plac explicațiile scurte și adecvate.
80. Am încredere în mine.

Soluția testului: Încercuiți numerele propozițiilor pe care le-ați ales și apoi adunați-le. Scorul maxim pentru fiecare stil de performanță este 20. Totalul punctajelor stilurilor trebuie să fie 40. Dacă vă ies două scoruri maxime sau la diferență de un punct sunteți o combinație de stiluri.

Stilul 1: 1-8-9-13-17-24-26-31-33-40-41-48-50-53-57-63-65-70-74-79

Stilul 2: 2-7-10-14-18-23-25-30-34- 37-42- 47-51-55-58-62-69-75-78

Stilul 3: 3-6-11-.15-19- 22-27-29-35-38-43-46-49-56-59-64-67-71-76-80

Stilul 4: 4-5-12-16-20-21-28-32-36-39-44-45-52-54-60-61-68-72-73-77

(caracterizarea stilurilor, la pag. 24)

5. Suportul managementului afacerilor

Conducerea este un proces dificil, mai ales atunci când intervine și problema angajaților sau a grupurilor de angajați. Managerului îi revine sarcina delicată de a face ca angajații să dea tot ce au mai bun în activitatea lor, deși nu de puține ori unii dintre ei au interese opuse colegilor lor. În domeniile în care activitatea are un ritm intens, momentele de animozitate apar destul de des. Dacă totuși colectivul rămâne unul funcțional, depinde de capacitatea managerului și a șefilor de departamente.

În privința conducerii s-au acumulat în timp, *idei greșite*, cum sunt⁵:

1. „*A conduce înseamnă a controla*” - unii lideri cred că a conduce presupune neapărat manipularea, obligarea, determinarea angajaților la supunere indiferent prin ce mijloace. Însă, liderii care urmează acest model fie sunt înlăturați, fie au pierderi financiare și organizația nu se dezvoltă.
2. „*Liderul înnăscut*” - o altă idee este aceea că există un „talent” de conducător, la fel cu talentul de artist plastic sau de solist de operă. Totuși, cercetările arată că de fapt „talentul de a conduce” este obținut prin învățare.
3. Există o „*formulă ideală a conducerii*”. Situațiile și afacerile diferă mult între ele, deci credința că există o „rețetă unică” e greșită.
4. „*Conducerea este răspunsul*” universal în orice situație - într-adevăr, de multe ori un lider capabil poate schimba în bine soarta unui grup, dar totuși nu depinde totul de el: mai intervine și personalitatea angajaților sau factorii exteriori.

În concluzie, „*conducerea este un proces reciproc prin care indivizilor li se permite să influențeze și să motiveze pe ceilalți pentru promovarea scopurilor individuale și de grup*” (Donelson Forsyth).

5.1 Managementul resurselor materiale și tehnologice

Administrarea resurselor materiale are două extreme: una în care managerul general controlează aproape în totalitate modul și persoanele către care se împart resursele materiale ale organizației, iar cealaltă este cea în care managerul nu dorește să controleze modul de distribuire al resurselor. Acestea se distribuie prin compartimente specializate, și există un director administrativ care se ocupă de această parte a afacerii. De asemenea, în acest ultim caz angajații cunosc regulile și modul de distribuire a resurselor și au o mai mare independență în această privință.

În legătură cu aceste două extreme, avantajele și dezavantajele sunt aceleași cu cele prezentate în capitolul anterior, când s-a discutat despre centralizare/descentralizare. Atunci când managerul are control absolut și arbitrar asupra resurselor câștigă siguranța că ele nu se vor pierde și vor merge spre persoanele cele mai indicate să le folosească. Dezavantajele sunt: încărcarea programului managerului general, sursă suplimentară de stres, pericolul distribuirii greșite a resurselor din cauza subiectivității ș.a. La cealaltă

⁵ Donelson Forsyth, *Group Dynamics*, 2nd ed., California, Brooks Cole Publishing Company, Pacific Grove, 1990, pp. 211-248.

extremă, lipsa de control poate să ducă la apariția de situații problemă (neaprovizionarea la timp a anumitor compartimente, risipă sau chiar furt). Soluția de mijloc este administrarea compartimentului respectiv de către o persoană bine pregătită, onestă, care să prezinte rapoarte periodice managerului general.

Una din resursele materiale importante este spațiul în care se desfășoară activitatea. De condițiile și organizarea acestui spațiu depinde mult din reușita afacerii. Spațiul de lucru trebuie:

- să fie suficient pentru mărimea organizației (să nu existe angajat fără un spațiu propriu în care să lucreze);
- să ofere condiții de confort și igienă pentru activitate;
- să permită comunicarea și lucrul în echipă;
- să încurajeze menținerea personalului și perfecționarea profesională;
- să reflecte valorile promovate de organizație.

În ultima vreme s-au făcut studii psihologice asupra unui nou mod de organizare a spațiului de lucru, sistemul „hotelling”. Acest sistem presupune ca anumite spații „cu decoruri alternative” să fie „rezervate” de grupuri de lucru din organizație cu cel puțin trei zile înainte (similar cu rezervarea la un hotel, cu excepția plății) iar birourile individuale să poată fi rezervate în același mod, în cazul schimbării echipelor care colaborează la anumite sarcini/proiecte. Alocarea spațiului în acest sistem se face după nevoi/sarcini, nu după ierarhie. Folosirea măcar parțială a sistemului „hotelling” are ca efecte pozitive⁶:

- îmbunătățește relațiile interpersonale și comunicarea între angajați;
- stimulează creativitatea și creșterea satisfacției în muncă;
- contracarează blazarea și rutina produse de munca perpetuă în același decor;
- pune la dispoziție temporar un loc de lucru cu accesibilitate mai mare la resurse tehnice (imprimante, copiatoare, faxuri) și umane (contactul cu colaboratorii);
- permite, dacă e cazul, lucrul la distanță (lucrul „la client acasă”);
- se modifică treptat sistemul de valori al angajaților (scade atașamentul excesiv față de locul propriu de lucru, crește respectul față de sine, autodisciplina, gradul de implicare și inițiativa, mărește capacitatea de concentrare și rezistența la stres);

O soluție este îmbinarea sistemului tradițional cu anumite spații în sistem „hotelling”, în scopul valorificării avantajelor și a evitării efectelor negative. Trecerea integrală la sistemul flexibil de „rezervare” poate avea și efecte negative:

- o stare de disconfort (lipsa spațiului personal și expunerea permanentă „în public”);
- crește teama de necunoscut a angajaților pe perioada adaptării la metoda respectivă;
- apariția unor conflicte, bazate pe rivalități și invidii între angajați, datorate spațiului și timpului flexibil de lucru;
- uzura mai rapidă a tehnicilor performante din birourile și celelalte spații „rezervate” datorită lipsei unei responsabilități precise.

Indiferent dacă se adoptă parțial acest sistem de organizare a spațiului de lucru sau altul, este bine ca managerul să aibă în vedere permanent problema în vedere, și să facă îmbunătățiri de câte ori are prilejul.

⁶ Descrierea în detaliu a sistemului și a efectelor în: Iuliana Luiza Scutaru, „Studiul satisfacției în muncă...”, *Revista de psihologie organizațională*, nr. 4/2002, Editura Polirom, București, pp. 57-69

5.2 Managementul resurselor informaționale

Informația este o resursă foarte importantă pentru organizație. Secolul XXI se remarcă pe de o parte printr-o abundență de informație, și pe de altă parte prin perfecționarea tehnologiilor de transmitere, tratare și selectare a informațiilor. Prin urmare, problemele concrete pe care managerul trebuie să le rezolve sunt:

1. Accesul angajaților la informațiile de care au nevoie ca să-și rezolve sarcinile (de exemplu cei care au o activitate „de birou” să aibă conexiune la Internet). De asemenea, este bine ca angajații să aibă orice alte materiale scrise de care ar avea nevoie pentru a lucra repede și bine (în acest fel, se elimină „timpii morți” de căutare a informațiilor la alți colegi sau întrebările puse șefului direct).
2. Dotarea birourilor cu tehnologia de care este nevoie pentru a recepționa și transmite informația (de exemplu, calculatoare în număr suficient, astfel încât să nu existe suprapuneri de doi angajați la un calculator, telefoane, fax ș.a.)
3. Proiectarea canalelor de comunicare în interiorul organizației în așa fel încât timpul pierdut pentru stabilirea legăturilor între angajați să fie cât mai scurt (de exemplu, birourile celor care colaborează în mod constant să fie alăturate). Pentru organizațiile de mărime medie și mare stabilirea unei rețele Intranet rezolvă multe dintre problemele de comunicare. De asemenea, este bine ca fiecare angajat să știe precis cu ce se ocupă fiecare dintre colegii lui (să știe cu cine lucrează atunci când e vorba de sarcini colective) și cui pune întrebări dacă are neclarități (de obicei, șefului direct).
4. Accesul angajaților la informație într-un sens mai profund: aspectele din toate profesiile se schimbă în ritm alert, deci este nevoie de perfecționare profesională continuă. Managerul trebuie să înțeleagă și să creeze condiții (de exemplu, un orar de lucru modificat sau flexibil) pentru ca angajații să urmeze anumite cursuri de perfecționare (de exemplu, cursuri pentru permisul european de conducere a computerului). O astfel de atitudine va contribui la creșterea eficienței atât prin faptul că angajații vor fi mai bine pregătiți, cât și prin faptul că ei vor fi mai motivați să lucreze bine.

Problemele care apar în privința informației sunt inevitabile aproape, pentru că nu este vorba de aspecte materiale, palpabile. Oricât de bine ar fi proiectate canalele de comunicare și de performante tehnologiile, tot vor interveni unele blocaje. Depinde de intuiția și prezența de spirit a managerului general și a managerilor de nivel mediu să le rezolve. Cele mai frecvente aspecte negative sunt:

1. Zvonurile care se propagă în organizație. Cu cele mai diverse subiecte (salarizarea, decizii în curs de adoptare, politica viitoare a organizației, ș.a.), cu cele mai diverse surse (angajați care nu sunt factori de decizie), zvonurile se propagă în mod informal, fiind amplificate și îmbogățite cu amănunte false pe măsură ce circulă. Ele pot dauna atât activității din interior (crește stresul angajaților atunci când circulă multe zvonuri) cât și activității din exterior (în măsura în care se propagă în exterior unele zvonuri care pot afecta imaginea produselor sau organizației însăși). Deși nu pot fi eliminate total, zvonurile pot fi reduse prin:
 - Informarea promptă și corectă a angajaților asupra hotărârilor luate și a modului de îndeplinire fie prin ședințe, fie prin circulare (împărțirea unor materiale scrise cu rol de informare despre hotărârile luate);

- Existența tehnologiilor avansate de informare (calculatoare cu Internet sau rețea de Intranet) – în acest fel comunicarea între angajați se desfășoară mai mult în scris (informația nu va mai fi denaturată);
- 2. Se poate pierde timp datorită discuțiilor informale ale angajaților – acest fenomen se înregistrează mai mult în organizațiile mici și mai puțin dotate cu tehnica informațională modernă despre care s-a discutat mai sus. Această problemă se elimină prin scurtarea timpului de rezolvare a sarcinilor (dacă se constată că este prea lung), sau prin stabilirea clară a responsabilităților pentru fiecare.
- 3. Unii angajați cu sarcini „de birou” pot fi tentați de Internet și recurg la subterfugii pentru a consulta informații de interes personal. Prin urmare, sarcinile de serviciu vor fi îndeplinite superficial și în grabă. Pentru aceste cazuri trebuie să se găsească strategii eficiente de motivare astfel încât sarcina de lucru să nu mai fie privită ca o obligație.

Toate aspectele care privesc informația au, după cum se vede, o latură pozitivă și o latură negativă. Pentru a scoate în evidență partea pozitivă trebuie ca managerul să dea dovadă de tact și de simțul echilibrului. De exemplu, discuțiile informale nu pot fi eliminate complet și nici nu ar fi folositor pentru organizație (căci tot discuțiile informale constituie un factor de motivare și de eliminare a stresului, după cum se va vedea în continuare). De asemenea, angajații nu trebuie să fie supraaglomerați cu sarcini numai pentru a evita ca ei să nu-și consulte prea des căsuța poștală electronică. Starea ideală de lucruri este aceea în care angajații își pot întreține corespondența personală fără să neglijeze totuși ceea ce au de făcut.

5.3 Managementul grupului de lucru

Anumite atitudini și comportamente sunt indispensabile pentru îmbunătățirea comunicării cu angajații:

Atitudini

- Angajații trebuie să fie tratați ca persoane echilibrate și demne de încredere;
- Managerul trebuie să arate că ține la relația cu angajații și că dorește să rezolve diferențele de vederi;
- Managerul trebuie să fie deschis la nou și să fie dispus să-și schimbe părerea dacă i se aduc argumente.

Comportamente

- Argumentele și punctele de vedere ale angajaților să fie ascultate efectiv;
- Să existe o comunicare autentică cu angajații pentru ca managerul să fie înțeles;
- Dialogul cu angajații să înceapă de la un punct comun de referință asupra căruia ambele părți sunt în dezacord.

Odată stabilită o comunicare reală cu angajații, pentru ca ei să trateze sarcinile primite cu mai multă răspundere, este bine să se solicite un feed-back. Una din metode în această privință este să li se ceară să completeze un tabel cu trei rubrici cu titlul: „de continuat”, „de eliminat”, „de inițiat”

O problemă constantă a managementului afacerilor o reprezintă delegarea autorității. Aceasta nu trebuie făcută fără a pregăti condițiile în care angajații să poată avea rezulta-

tele așteptate. Pregătirea împuternicirii trebuie să înceapă, după cum se vede din cele de mai jos, cu psihologia managerului. Una din condițiile delegării o reprezintă realizarea acordului câștig/câștig cu angajații ⁷:

- a. Se precizează rezultatele așteptate: se precizează cantitatea și calitatea, bugetul și orarul, datele-limită.
- b. Se stabilește calea pe care se merge: principiile, modul de acțiune pe care trebuie să le adopte angajații. Se stabilește ce nu au voie să facă, în ce puncte pot să-și manifeste inițiativa, ce procedee ar fi bine să nu adopte pentru că experiența altora a demonstrat că nu sunt bune. Principiile trebuie să fie mai importante decât procedeele, acestea din urmă trebuie să fie suficient de flexibile pentru ca angajații să fie în pas cu realitatea.
- c. Se indică materialele disponibile: bani, colaboratori, unelte, mașini, materii prime, date etc. Se explică legăturile între ele și modul în care pot fi la dispoziția angajaților.
- d. Se arată responsabilitățile fiecăruia, altfel inițiativa și interesul oamenilor vor scădea din comoditate – pe când, atunci când ei participă la stabilirea cerințelor și criteriilor după care se măsoară ceea ce au lucrat, se simt responsabili și „obligați” pentru atingerea rezultatelor dorite.
- e. Se arată consecințele: cele pozitive (motivatori extrinseci pozitivi) și negative (motivatori extrinseci negativi).

„Resurse umane” se referă doar la capacitățile și competențele profesionale ale angajaților, precum și la organizarea lor într-o structură de autoritate clară. „Grupul de lucru” se referă însă la relațiile interumane ale angajaților, atât la cele oficiale cât și la cele neoficiale. Angajații trebuie să se constituie într-o echipă sudată, care să reacționeze la unison în cazul situațiilor dificile, și să aibă aceleași scopuri pe termen lung ca și organizația.

Și în cadrul echipei de lucru există anumite roluri între care este bine să existe un echilibru.

Roluri în echipă

1. *Organizatorul*: reunește toate scopurile (spirit de sinteză). Individ disciplinat, echilibrat, eficient și sistematic. Are nevoie de structuri stabile și uneori e inflexibil.

2. *Conducătorul*: este un lider capabil dar nu în mod necesar liderul echipei. Împarte sarcinile și le coordonează. Are o inteligență medie și nu excelează în nici un domeniu. Este disciplinat și consecvent, sesizează toate punctele de discontinuitate în activitatea grupului. Ia deciziile după ce ascultă toate punctele de vedere.

3. *Proiectantul*: iese în evidență prin energie. E emoțional, impulsiv și nerăbdător, dar foarte competitiv. În grup, funcția lui principală e de a forma îndemânarea celorlalți (de a fi instructor neoficial). Defecte: este agresiv în comunicare (îi place să provoace pe alții) și este excesiv de suspicios.

4. *Inspiratorul*: este cel care lansează idei originale. Este creativ și inteligent, scoate grupul din impas atunci când e nevoie de soluții creative. E ultrasensibil și impulsiv. E ocupat cu probleme esențiale și în consecință neglijent în detalii. Un alt defect: critică prea mult pe ceilalți.

⁷ Stephen Covey, *Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii*, editura ALLFA, București, 2002, pp. 198-208

5. *Informatorul*: este cel mai agreat din grup, cu cel mai mare număr de prieteni în interior și în exteriorul grupului. În consecință, funcția lui este de a fi o persoană de legătură între grup și exterior. Este un bun negociator, care stimulează idei și perspective noi, dar din cauza numărului mare de relații este inconsecvent.

6. *Evaluatorul*: este spiritul cel mai obiectiv din echipă (judecata sa e rareori greșită). E un analist rece și lipsit de entuziasm, cu un coeficient ridicat de inteligență. Are capacitatea de a asimila și interpreta literatura folosită pentru grup. E ferm și demn de încredere dar dur și lipsit de subtilitate. Este mai mult critic decât creator, dar e prea serios și uneori e depresiv.

7. *Colegul*: e cel mai sensibil membru al echipei, care simte modul în care fluctuează emoțiile în interiorul grupului. Este liantul grupului dar nu este cel mai incisiv dintre membri. Are calități de mediator în cazul unor divergențe sau conflicte. Are un comportament necompetitiv dar promovează armonia și unitatea. Reprezintă un contrabalans față de impulsivitatea proiectantului și inspiratorului dar și față de răceala organizatorului.

8. *Finalizatorul*: este un individ echilibrat și cu sensul ordinii, un perfecționist care analizează fiecare detaliu. Este un spirit negativist, cu permanentă teamă că lucrurile vor sfârși rău, și urmărește îndeplinirea sarcinilor la termen și în standardul prevăzut. Defecte: uneori e „pisălog” și afectează moralul grupului.

5.4 Managementul timpului

Timpul devine în ultima perioadă una din cele mai importante resurse pentru angajați și mai ales pentru manageri, de aceea gestionarea lui devine un punct important pentru dezvoltarea unei afaceri profitabile.

Pentru a avea siguranța că timpul angajaților e folosit așa cum e mai bine, trebuie ca managerii să respecte următoarele reguli:

- să asigure angajaților instrumentele și tehnologiile de care au nevoie, și să asigure și întreținerea lor (de exemplu, dacă va cumpăra pentru secretare calculatoare second-hand care merg încet sau se defectează, timpul angajaților va avea de suferit);
- atunci când împart sarcini angajaților, să le acorde și un timp rezonabil pentru îndeplinirea lor (dacă timpul e prea scurt, crește stresul și scade randamentul, iar dacă timpul e prea lung, produsele/serviciile vor fi puține la număr și profitul afacerii va fi scăzut);
- să evite timpii morți între ciclurile de producție (există multe afaceri în care între două contracte angajații „vegetează” sau pur și simplu nu mai vin la serviciu); aceste intervale între contracte pot fi folosite pentru (de exemplu) a trimite angajații la cursuri de perfecționare profesională și a rezolva unele probleme auxiliare ale organizației;

Organizarea timpului angajaților se poate rezolva cu succes cu condiția ca managerul să aibă putere de observație și să aibă și flexibilitate ca să poată adapta din mers timpul la competența și posibilitățile angajaților.

O altă problemă, mai grea, care se ridică în fața managerilor este **organizarea propriului timp**. Managerii au de rezolvat mai multe sarcini care par urgente, și mulți ac-

ționează „presați de timp” fără a se întreba cum l-ar putea organiza mai bine. Iată un model al timpului cu „patru cadrane” care poate fi folosit cu succes⁸:

	Urgent	Mai puțin urgent
	I	II
Importante	<ul style="list-style-type: none"> • crize • probleme presante • proiecte cu scadențe apropiate • întâlniri • pregătiri de evenimente 	<ul style="list-style-type: none"> • pregătire • prevenire • evaluări • planificare • cunoaștere (studiu) • crearea unor relații • stimulare pentru angajați • delegare de autoritate • recreere autentică
	III	IV
Lipsite de importanță	<ul style="list-style-type: none"> • întreruperi (telefoane) • corespondență fără importanță • rapoarte de amănunt • unele ședințe • oaspeți ocazionali • activități mărunte de rutină 	<ul style="list-style-type: none"> • unele apeluri telefonice • convorbiri prea lungi • persoane străine care solicită atenția managerului în mod exagerat; • activități de „evadare”

Sectorul I de timp cuprinde activitățile deopotrivă „urgente” și „importante”. Pentru soluționarea acestor situații se folosește toată experiența și capacitatea de lucru a managerului. Dar multe dintre aceste probleme au devenit treptat urgente pentru că nu a existat o planificare și o pregătire la timpul potrivit.

Sectorul II cuprinde activități care sunt „importante” fără a fi „urgente”. Aici se fac planuri de perspectivă, se anticipează și se previn problemele, se delegă sarcini, se largesc cunoștințele și se dezvoltă abilitățile profesionale. Acesta este de fapt sectorul calității.

Sectorul III cuprinde activități care sunt „urgente” fără a fi „importante”. Este sectorul „amăgirii”, pentru că de multe ori „urgenta” creează iluzia „importanței”. De aceea, mulți manageri au impresia greșită că se ocupă de activități din sectorul I când de fapt ei se află în sectorul III.

Sectorul IV este al activităților care nu sunt nici „urgente” nici „importante”. Este sectorul „irosirii”, al activităților de „evadare” din stresul provocat de activitățile din sectorul I și III. Pierderea de timp în acest sector poate da la început o senzație agreabilă, dar nici un câștig real.

Majoritatea managerilor își petrec cea mai mare parte din timp în sectoarele I și III, neglijând în mod constant sectorul II, ceea ce duce implicit (se creează un cerc vicios) la lărgirea sectorului I, adică la adâncirea crizelor, la stres și epuizare în cele din urmă. Așadar, pentru un management eficient al timpului, lucrurile trebuie privite prin pers-

⁸ Stephen Covey – *Managementul timpului sau cum ne stabilim prioritățile*, Editura ALLFA, București, 2002, p. 36

pectiva **importanței** lor, nu prin prisma **urgenței** (adică să aibă prioritate sectoarele I și II). Această schimbare de atitudine duce și la *creșterea atenției acordate sectorului II*, care este cel mai important din cele patru sectoare, pentru că pe baza lui se alimentează și acțiunile din sectorul I.

Algoritm pentru un management eficient al timpului⁹

1. Stabilirea unei viziuni și a unei „declarații de principii” personale (care poate să se refere la lucrurile cele mai importante din viață, la realizările care se doresc în plan personal și de afaceri ș.a.)
2. Identificarea „rolurilor” (se recomandă să nu fie mai mult de șapte roluri): de exemplu, pentru un director de producție rolurile ar putea fi:
 - manager-produse noi;
 - manager-personal;
 - manager-producție;
 - președinte în consiliul de administrație;
 - dezvoltare personală;
 - soț/tată.
3. Alegerea unor obiective de sector II pentru fiecare rol (de exemplu, pentru rolul de manager personal – întărirea legăturilor informale cu angajații ș.a.).
4. Crearea unui cadru de decizie pentru săptămâna în curs: aici agenda are rolul cel mai important, în sensul că trebuie plasate mai întâi activitățile de sector II pe care managerul și le propune, altfel agenda „se va umple” cu activități din sectoarele I și III și din nou sectorul II va fi neglijat. În legătură cu agendele folosite, recomandabile sunt agendele de tip „T” care au în stânga planificarea orară și în dreapta un sumar de activități care trebuie respectat.
5. Menținerea priorităților: activitățile stabilite trebuie realizate chiar dacă presiunea exercitată de „urgente” este mare. Este folositoare în acest sens revederea activităților la începutul zilei (cu identificarea activităților pe sectoare, astfel încât să nu se piardă timp în sectoarele neimportante)
6. Evaluarea: experiența unei săptămâni trebuie transformată în fundamentul eficienței sporite a săptămânii care urmează.

5.5 Managementul imaginii

Subcapitolele anterioare s-au referit la componentele „interne” ale afacerii. „Imagina” este deja o componentă care se află la granița dintre interior și exterior. Este o resursă strategică a organizației, constituită la intersecția dintre organizație și mediu, care construită în mod inteligent, poate aduce multe foloase în plan practic. În capitolul doi s-a vorbit despre variabilele externe și despre faptul că organizația nu le poate influența în nici un fel. Impactul consecințelor negative ale fenomenelor din exterior poate fi mult redus printr-o comunicare eficientă și printr-un capital de imagine pozitivă. Cu aceste argumente se răspunde la întrebarea „La ce este bun un departament de relații publice?”, întrebare pe care unii manageri contemporani încă o mai pun. Un departament de relații publice este neapărat necesar pentru organizațiile mari, iar pentru aface-

⁹ *idem*, pp. 88 -113

rile de mici dimensiuni este necesară consultanța periodică oferită de o firmă de relații publice cu experiență.

În interior și în exterior, principalul purtător de imagine al organizației este managerul, de aceea trebuie să aplice o politică de comunicare stabilită în prealabil, să se antreneze pentru acest rol de reprezentare și pentru situațiile neobișnuite, de criză. Managerul poate alege fie să studieze și să deprindă singur aspectele de comunicare și de comportament, fie să aibă un director de comunicare/imagine care să-l consilieze în privința aparițiilor publice.

Construirea imaginii începe cu comunicarea cu proprii angajați, și este important ca valorile transmise prin comunicarea în interior să fie aceleași cu cele promovate în exterior. După cum se va vedea mai jos, angajații sunt și ei purtători de mesaje și de imagine pentru organizație, și pentru un efect concertat este important să fie respectat principiul „o singură voce”.

În cazul comunicării în interior, dimensiunea spontană e mai pronunțată. Însă pentru publicul din exterior de care depinde supraviețuirea afacerii într-un mediu cu concurență intensă, aproape toate organizațiile recurg la construirea unei politici de comunicare care să contribuie la menținerea bunei reputații. Comunicarea spre exterior are așadar o amprentă strategică mai pronunțată.

Managerul este veriga de legătură între organizație și mediul extern și are rolul de simbol al organizației. El are un rol deosebit în cazul relațiilor cu organizații similare, dar care pot promova valori diferite, el trebuie să comunice eficient și să găsească un numitor comun.

Există trei tipuri de comunicare spre exterior (Annie Bartoli):

- *operațională*, realizată între membrii organizației cu interlocutori din exteriorul organizației;
- *strategică*, care constă în construirea sau extinderea unei rețele de comunicare;
- *de promovare* (publicitate, relații publice).

Comunicarea operațională se referă la faptul că mare parte dintre salariați întrețin relații profesionale cu persoane din afara organizației. Fiecare dintre acești angajați este deci, obligat să comunice, în calitate de reprezentant neoficial, cu partenerii externi ai acestuia: clienți, furnizori, contractanți, autorități publice, eventuali concurenți. Astfel, fiecare vehiculează o anumită imagine și anumite mesaje din partea organizației și primește informații pe care le retransmite în interiorul organizației. Aceste schimburi sunt vitale pentru activitatea pe termen scurt a organizației.

Comunicarea strategică îmbracă două forme de bază: dezvoltarea de relații de comunicare cu exteriorul și previzionarea evoluției și schimbărilor care se pot produce în exterior și care pot afecta activitatea acesteia. Organizația încearcă să reziste în mediul extern, în condiții de concurență, prin construirea de relații bune cu actorii cheie ai acestuia: autoritățile locale, directori ai altor organizații, în general cu persoanele care sunt considerate a fi influente. La momentul inițierii acestor rețele de comunicare, acestea nu sunt cu adevărat indispensabile. Cu toate acestea, ele sunt create în ideea că se pot dovedi utile în cazul unei crize sau a altui eveniment neașteptat.

Observarea atentă a mediului extern și previzionarea evoluției acestuia se realizează prin intermediul unor anumiți membri ai organizației care captează toate informațiile considerate strategice. O atenție deosebită este acordată activităților concurenței, evolu-

ției suporturilor tehnice, noilor norme și reglementări legislative care pot afecta organizația și transforma mediul său extern, evoluției situației locurilor de muncă, eventualelor mișcări sociale etc. Aceste informații sunt foarte utile în luarea de decizii, în alegerea strategiilor și în opțiunea pentru o anumită politică.

Comunicarea cu rol de promovare se desfășoară unilateral, dinspre organizație către mediul exterior al acesteia. În această situație, nu mai sunt membrii organizației cei care întrețin legătura cu exteriorul, ci organizația însăși. Ea dă informații despre produsele sau serviciile pe care le oferă, încearcă să-și amelioreze imaginea de ansamblu sau pur și simplu vrea să se facă cunoscută și să-și promoveze valorile.

Cea mai eficientă și cea mai ieftină formă de promovare este însă, cel mai adesea ignorată. Ea se află la îndemâna tuturor salariaților și constă în sublinierea permanentă a aspectelor pozitive ale organizației din care fac parte, cu ocazia tuturor contactelor cu mediul extern, fie acestea personale sau profesionale. Ideea este că fiecare angajat își poate asuma fără probleme rolul de comunicator extern, mesajul său fiind centrat pe seriozitatea, eficiența și calitatea de care dă dovadă organizația. Acest lucru presupune însă, ca salariatul să știe (ceea ce ține de eficiența comunicării interne), să creadă (este vorba despre coerența dintre discursul pe care îl afișează și acțiunile sale concrete) și să vrea (adică să simtă nevoia să vorbească despre organizație, ceea ce trimite la ideea de motivație).

DE REȚINUT!

Componentele afacerii sunt: resursele materiale și tehnologice, angajații (grupul de lucru), resursele informaționale, timpul. O componentă aparte a afacerii care se constituie la interacțiunea cu exteriorul este imaginea, a cărei calitate poate influența eficiența și productivitatea.

Cuvinte-cheie

- lider
- manager
- roluri ale managerului
- roluri în echipă

Recomandări

Pentru lucrul eficient cu oamenii:

- Stabiliți rezultatele pe care le doriți, dar fără să supravegheați metodele și mijloacele de realizare, pentru că altfel vă veți aglomera activitatea managerială;
- Accentuați mai mult liniile directe și mai puțin procedeele – astfel încât, dacă situația se schimbă, angajații să poată acționa prin propria inițiativă;
- Precizați toate materialele existente în interiorul și în afara organizației;
- Implicați angajații în stabilirea criteriilor care stabilesc dacă și-au îndeplinit sarcina sau nu;
- Folosiți discernământul și judecata calitativă mai mult decât măsurătorile obiective pentru aprecierea rezultatelor lor;
- Precizați consecințele pozitive și negative care ar putea urma după realizarea sau nerealizarea rezultatelor dorite;

- Asigurați-vă că angajații au condiții normale pentru îndeplinirea sarcinilor (că nu există nimic în interiorul organizației care i-ar putea stânjeni în mod serios).

Test psihosociologic

Pentru a constata în care rol „e distribuit” fiecare angajat în echipă (vezi subcapitolul 5.3) aplicați testul de mai jos (fără a dezvălui în prealabil care sunt rolurile și caracteristicile lor). Ideal ar fi ca fiecare rol să fie „ocupat” de cel puțin o persoană și să nu existe prea mulți în același rol (altfel grupul e dezechilibrat).

Pentru fiecare situație de la 1 la 7 aveți un total de 10 puncte. Aceste puncte pot fi împărțite între afirmațiile a-h care credeți că descriu cel mai bine comportamentul dvs. Puteți să împărțiți cele 10 puncte doar între câteva afirmații. Extremele sunt atunci când acordați puncte fiecărei afirmații sau când acordați toate punctele unei singure afirmații. Scrieți apoi punctele în tabelul cu scoruri.

1. Cred că într-o echipă contribuția mea ar fi aceasta:

- a. Pot să îmi dau seama foarte repede de timpul necesar pentru a rezolva ceva și pot să utilizez corespunzător acest timp.
- b. Pot lucra bine și cu diverse tipuri de oameni.
- c. Una din calitățile mele este aceea de a avea idei.
- d. Îi pot face să vorbească pe acei oameni despre care cred că pot aduce o contribuție importantă la realizarea scopurilor grupului.
- e. Pot face corect lucrurile datorită scrupulozității mele.
- f. Sunt pregătit să devin mai puțin popular pentru un timp dacă aceasta va conduce în final la rezultate valoroase.
- g. Intuiesc exact ceea ce este realist și ceea ce probabil va da rezultate.
- h. Pot pleda pentru o alternativă fără a da directive și fără a avea prejudecăți.

2. Dificultățile mele în procesele de grup sunt acestea:

- a. Nu pot fi mulțumit decât dacă întâlnirile sunt bine structurate și bine conduse în întregime.
- b. Am tendința să îi las să vorbească pe cei care au păreri valoroase și nu sunt suficient recunoscători.
- c. Tind să vorbesc prea mult îndată ce grupul începe să discute idei noi.
- d. Perspectiva mea obiectivă asupra situațiilor mă împiedică să împărtășesc graba și entuziasmul colegilor.
- e. Uneori sunt considerat impulsiv și autoritar de către colegi.
- f. Mi se pare dificil să îmi asum răspunderea conducerii deoarece sunt suprasensibil la atmosfera de grup.
- g. Tind să fiu furat de ideile care îmi vin și risc să pierd viziunea de ansamblu.
- h. Colegii consideră că uneori pierd timpul cu detaliile și nu ajung niciodată la un bun sfârșit.

3. De fiecare dată când sunt implicat într-un proiect cu alți indivizi:

- a. Am un anumit talent în a-i influența pe alții fără a face presiuni asupra lor.
- b. Datorită atenției mele pot să evit neglijențele sau omisiunile.

- c. Sunt gata să îndemn la acțiune când discuțiile se prelungesc sau când se pierde din vedere subiectul principal.
- d. Colegii pot conta pe contribuțiile mele originale.
- e. Sunt întotdeauna pregătit să susțin o sugestie interesantă pentru toți.
- f. Sunt foarte nerăbdător să aflu ultimele opinii, idei și concluzii.
- g. Cred că puterea mea de a judeca lucrurile contribuie la luarea unor decizii bune.
- h. Colegii mei se pot baza pe mine pentru că eu știu dacă sarcinile esențiale au fost realizate.

4. Modul caracteristic în care abordez munca în echipă este acesta:

- a. Sunt sincer interesat să îmi cunosc mai bine colegii.
- b. Nu ezit să cer părerile altora sau să susțin mai bine opinia minorității.
- c. De obicei sunt capabil să găsesc o strategie de argumentare pentru a înlătura propunerile nepotrivite.
- d. Cred că am darul de a face lucrurile să meargă ușor când un plan trebuie îndeplinit.
- e. Încerc să evit ceea ce este evident pentru a veni cu ceva neașteptat.
- f. Încerc să perfecționez tot ceea ce fac.
- g. Îmi doresc contacte și în afara grupului.
- h. Deși sunt interesat de toate opiniile, nu ezit să iau o hotărâre atunci când trebuie luată.

5. Mă satisface un loc de muncă pentru că:

- a. Îmi place întâi să analizez situațiile și apoi să văd care alegere este mai bună.
- b. Sunt foarte interesat să găsesc soluții practice pentru diferite probleme.
- c. Îmi place să cred că dezvolt relații de muncă plăcute.
- d. Pot să influențez puternic luarea deciziilor.
- e. Pot să mă întâlnesc cu oameni care îmi oferă noi perspective.
- f. Pot face oamenii să ajungă la o înțelegere pentru a găsi calea cea bună pentru realizarea sarcinilor.
- g. Mă simt mulțumit să îmi pot concentra atenția asupra unei singure sarcini.
- h. Îmi place să explorez domenii care îmi largesc imaginația.

6. Când cineva îmi dă o sarcină foarte grea care trebuie îndeplinită repede și cu oameni pe care nu îi cunosc și cu care nu am mai lucrat înainte:

- a. Înainte de a dezvolta o strategie prefer să mă retrag într-un colț de cameră pentru a găsi o cale de ieșire din impas.
- b. Aș dori să lucrez împreună cu persoane care abordează problema cel mai constructiv.
- c. Aș găsi cumva o cale de a reduce mărimea sarcinii, încercând să aflu care poate fi contribuția efectivă a fiecăruia.
- d. Tendința de a mă grăbi mă va ajuta cu siguranță să respect programul.
- e. Cred că aș sta liniștit și aș continua să mă gândesc.
- f. În ciuda presiunii nu aș pierde nici o clipă scopul din vedere.

- g. Aș fi fericit să urmez o cale pozitivă dacă grupul, în opinia mea, nu face nici un progres.
- h. Aș deschide discuția pentru a stimula ideii noi și a face lucrurile să meargă.
7. În legătură cu problemele cu care mă confrunt când lucrez în echipă:
- Tind să îmi arăt nerăbdarea față de membrii grupului care obstrucționează progresul.
 - Pot fi criticat că tind să analizez prea mult și nu pot fi intuitiv.
 - Munca poate înainta greu din cauza dorinței mele de a mă asigura că totul este bine făcut.
 - Mă plictisesc destul de ușor și apoi mă bazez pe unul sau doi membri care să mă stimuleze din nou.
 - Îmi este foarte greu să încep înainte ca scopurile să îmi fie foarte clare.
 - Uneori îmi este imposibil să explic și să fac clar complexul de factori la care am ajuns.
 - Sunt conștient că cer altora lucruri pe care eu însumi nu le pot face.
 - Nu ezit să îmi clarific punctele de vedere dacă întâmpin o opoziție serioasă.

TABELUL CU SCORURI:

SITUAȚII	O		CD		P		IS		IF		E		C		F	
1	g		d		f		c		a		h		b		e	
2	a		b		e		g		c		d		f		h	
3	h		a		c		d		f		g		e		b	
4	d		h		b		e		g		c		a		f	
5	b		f		d		h		e		a		c		g	
6	f		c		g		a		h		e		b		d	
7	e		g		a		f		d		b		h		c	
TOTAL																

(O = organizator, CD = conducător, P = proiectant, IS = inspirator, IF = informator, E = evaluator, C = coleg, F = finalizator)

6. Stiluri de conducere

Dacă se definește stilul de conducere ca fiind *mecanismul de luare a deciziilor în cadrul unei organizații*, se poate spune că stilul de conducere are următoarele dimensiuni :

- *Modul în care se ia decizia.* Liderul poate să ia deciziile de unul singur, sau poate avea un grup restrâns de consilieri. Dacă totuși îi consultă pe angajați, poate face ședințe în care li se cere angajaților părerea despre deciziile importante, după cum poate să le ceară părerea și prin sugestii scrise sau prin minisondaje de opinie.
- *Competența* - care poate fi abordată în mai multe sensuri:
 - *Competența profesională* – se referă strict la competența managerului (liderului) în domeniul de specialitate;
 - *Competența organizatorică* – se referă la calitățile managerului (liderului) în privința formării de echipe adecvate (selectarea și motivarea angajaților, formarea unei structuri în care să fie plasat „omul potrivit la locul potrivit”);
 - *Competența social-umană* – capacitatea liderului de a întreține o atmosferă colegială, de a preveni și rezolva conflictele de muncă;
- *Felul în care liderul privește obiectivele grupului.* Aici se pot înregistra mai multe poziții posibile, de la liderul care se identifică total cu scopurile organizației până la cel care folosește organizația și resursele sale ca pe un vehicul pentru realizarea intereselor proprii;
- *Strategiile de motivare.* După cum s-a văzut în capitolele anterioare, acestea pot fi extrinseci, intrinseci, sau se pot realiza diverse combinații între cele două tipuri de factori.
- *Atitudinea față de angajat* se poate înscrie într-o gamă diversă de posibilități, de la liderul intransigent (care cere angajaților să-și lase probleme personale la poarta întreprinderii) până la liderul paternalist (care folosește interesul față de oameni ca pe o monedă de schimb, instituind un pact între „șeful înțelegător” și „angajatul conștiincios”) – și în fine, până la liderul centrat necondiționat pe om.

6.1 Lider sau manager

- „Liderii” – au rolul esențial de *influențare umană directă*, în cadrul grupurilor de activitate (liderul este strâns asociat cu activitatea grupului);
- „Managerii” sunt prezenți la nivelul intermediar, ei se ocupă mai mult de gestionarea structurilor organizației și de amănuntele „tehnice” decât de angajați;
- „Conducătorul” este cel care are în vedere scopul general al organizației, precum și legăturile cu exteriorul .

În practică, adesea conducătorul este vizibil drept *președinte* sau *director general* într-o organizație. În suficiente situații și posturile manageriale pot avea titulatura de director.

Pe baza studiilor efectuate asupra a cinci directori generali ai unor organizații, Mintzberg¹⁰ va clasifica activitățile esențiale ale managerilor de vârf. Munca managerului poate fi corect prezentată în termeni de roluri variate asociate postului. (Termenul „roluri” se referă aici la atribuțiile managerului și nu se este folosit aici în sensul din capitolul anterior când era vorba despre managementul timpului.)

Rolurile interpersonale reprezintă relațiile managerului cu ceilalți, ca efect al autorității și poziției sale în organizație.

1. Rolul de reprezentare este cel mai de bază și simplu dintre rolurile manageriale. Managerul este un simbol și reprezintă organizația la nivel oficial. El este implicat în situațiile cu caracter ceremonial, precum semnarea documentelor, participarea la diferite acțiuni ca necesitate socială, el este cel care trebuie să-și găsească timp și pentru persoanele străine care au probleme de discutat cu conducerea.
2. Rolul de lider se numără printre cele mai importante și se regăsește la toate nivelurile activităților manageriale. În virtutea autorității pe care o are, managerul este responsabil pentru selecționarea angajaților, pentru motivarea și îndrumarea lor.
3. Rolul de legătură presupune relațiile managerului cu indivizi sau grupuri care nu fac parte din organizație, deși au legătură cu aceasta. O parte importantă din activitatea managerului este stabilirea de legături între organizație și exterior.

Rolurile informaționale sunt legate de rolurile interpersonale ale managerului.

1. Rolul de monitorizare - managerul caută și primește informații (oficiale sau neoficiale, din surse externe sau interne) în baza cărora el apreciază modul de funcționare a organizației și starea mediului în care își desfășoară activitatea.
2. Rolul de diseminator - managerul transmite informații către exterior (prin rolul de legătură) și spre interior (în baza rolului de lider). Informația poate să fie obiectivă sau să se refere la judecăți de valoare.
3. Rolul de purtător de cuvânt - managerul este persoana recunoscută în cazul transmiterii de informații către exterior, fie că este vorba despre consiliul de directori sau alți superiori, fie că are de-a face cu publicul larg (furnizori, clienți, guvern, presă).

Rolurile decizionale presupun adoptarea unor hotărâri strategice pentru organizație, în baza autorității, poziției și accesului la informații al managerului.

1. Rolul antreprenorial - managerul planifică schimbarea atunci când e cazul prin exploatarea ocaziilor sau prin rezolvarea problemelor și acționează în sensul ameliorării situației deja existente.
2. Rolul de îndepărtare a tensiunilor - managerul reacționează dacă apar situații nedorite sau evenimente neprevăzute.
3. Rolul de alocare a resurselor - managerul hotărăște unde este nevoie de efort suplimentar și în ce mod vor fi distribuite resursele (bani, timp, materiale, oameni). El decide asupra programului de lucru și autorizează hotărârile subordonaților înainte de aplicare.
4. Rolul de negociator - presupune participarea la activitățile de negociere cu alți indivizi sau organizații, în baza autorității, credibilității, accesului la informații și responsabilității alocării resurselor, specifice managerului.

¹⁰Henry Mintzberg, *Inside Our Strange World of Organisations*, London, Collier MacMillan Publishers, 1989.

Acesta este unul din modurile în care se poate privi activitatea managerului. Cele zece roluri nu sunt ușor de identificat în practică, ele formând un tot unitar. Dacă unul dintre roluri este afectat, întreaga performanță a managerului are de suferit.

6.2 Stiluri de conducere și comunicare managerială

O clasificare cu patru componente a fost realizată de Rensis Likert¹¹:

1. *Stilul autoritar-opresiv* este cel în care cuvântul cheie este *supunerea*; liderul poate avea o competență profesională scăzută în domeniul respectiv. Liderul e înconjurat de un cerc de șefi de departament obedienți. Folosește motivatorii extrinseci, este inflexibil în legătură cu programul și cu alte detalii, și aplică sancțiuni dure (cum ar fi concedierea), în mod arbitrar. Comunicarea managerială are loc numai pe verticală, de sus în jos. În schimb, se va dezvolta comunicarea neoficială între angajați, cu rolul de „sabotare” a șefului autoritar.
2. *Stilul autoritar-obiectiv* este cel în care cuvântul-cheie este *competența*. Liderul nu are disponibilitate pentru relații personale; el privește rezultatele în mod obiectiv și organizează cu precizie procesul de producție. Acest tip de lider se implică extrem de mult în activitate și de aceea nu delege autoritatea. Se situează la o oarecare distanță de colectiv, deci se vor stabili relații separate conducător - fiecare membru al echipei; această caracteristică se completează cu faptul că îi privește pe angajați ca pe niște instrumente. Comunicarea managerială se desfășoară tot de sus în jos, dar nu mai există atmosfera de ostilitate din cazul anterior.
3. *Stilul democrat-consultativ* are ca termen cheie *relațiile umane*. În acest caz, funcția de conducere se îmbină cu funcția de execuție; consultările cu membrii grupului de muncă sunt periodice (deși sunt numai consultări oficiale, tip ședință). Sunt folosiți motivatorii de ambele categorii (extrinseci și intrinseci), iar autoritatea se delege într-un mod cunoscut de către angajați. Este un lider rațional, care însă nu pune accentul pe coeziunea grupului de angajați. Fluxul comunicării manageriale are și sensul de jos în sus iar angajații participă parțial la decizie.
4. *Stilul democrat-participativ* are ca termen cheie *atașamentul față de organizație*. Liderul e mai curând un mediator-organizator al grupului de muncă și al procesului de discuție/decizie; de fapt, echipa este cea care ia decizia, în problemele care o privesc. Predomină relațiile și comunicarea neoficială; liderul intervine când apar conflicte, pentru a împăca părțile adverse. Se folosesc motivatorii intrinseci, iar cei care greșesc sunt ajutați de ceilalți angajați să se corecteze. Autoritatea se delege adesea, nu într-un mod clar. Este stilul de comunicare managerială cel mai generos, însă comunicarea în acest caz se poate transforma în handicap pentru colectiv (pierderea de timp în discuții inutile).

Pentru a fi mai operantă, tipologia lui Likert ar putea fi completată și cu:

5. *Stilul permisiv (laissez-faire)*, ce are ca termen cheie *structura prestabilită*. Liderul are rol de reprezentare în exterior a organizației și de simbol al organizației pe plan intern. El se mărginește în a furniza materialele informative angajaților și a anunța momentul de început și de sfârșit al unei sarcini (ciclu productiv). Acest stil de

¹¹ Rensis Likert, *New Patterns of Management*, New York, McGraw Hill, 1961

conducere poate funcționa pe o organigramă clară, cu poziții, modalități de realizare a sarcinilor, sistem de sancțiuni și recompense foarte clar. Comunicarea managerială este predominant de jos în sus și intermitentă, iar între angajați nu poate fi stabilit un profil clar al comunicării (depinde exclusiv de sociabilitatea acestora).

6.3 Legătura între stilul de conducere și eficiență

Cea mai simplă clasificare a stilurilor de conducere are trei componente: stilul de conducere *autoritar*, stilul de conducere *democratic* și stilul de conducere *permisiv*¹².

- a) Stilul *autoritar* este cel în care angajații nu sunt consultați aproape în nici o privință la luarea hotărârilor, iar în cazul în care li se dă o sarcină nu sunt întrebați cu cine ar dori să lucreze;
- b) Stilul *democratic* este cel în care angajații sunt consultați în luarea hotărârilor, iar dacă li se dă o sarcină li se permite să-și aleagă colaboratorii;
- c) Stilul *permisiv* este cel în care predomină rutina, angajații nu sunt consultați dar nici nu se iau hotărâri importante, iar activitățile „merg de la sine”;

Un experiment sociologic a realizat o evaluare a celor trei tipuri de stiluri.

- pe termen scurt, liderii care au avut un stil de conducere democratic sau autoritar au obținut o productivitate bună de la angajați, pe când liderii cu stil permisiv au obținut o productivitate slabă.
- satisfacția angajaților este mai ridicată în cazul stilului democratic, angajații fiind mai prietenoși și mai orientați spre grup;
- în cazul stilului de conducere autoritar, se înregistrează conflicte în colectivul de lucru și un stres mai pronunțat (agresivitate ascunsă);
- eficiența stilului autoritar se menține numai dacă e completată cu un control sever; atunci când liderul autoritar părăsește locul de muncă, lucrul încetează, ceea ce nu s-a întâmplat cu grupurile experimentale conduse democratic sau laissez-faire.

DE REȚINUT!

Managerul are mai multe roluri pe care trebuie să le îndeplinească: interpersonale, informaționale și decizionale.

Stilul de conducere autoritar dă rezultate numai pe termen scurt și datorită unui control sever. Stilul de conducere democratic dă rezultate mai bune pe termen lung. Stilul permisiv funcționează doar de la caz la caz, atunci când predomină rutina și nu este nevoie de hotărâri importante.

Cuvinte-cheie

- stil de conducere
- lider democratic
- lider autoritar
- lider permisiv

¹² Adrian Neculau, Pierre de Visscher, coord., - *Dinamica grupurilor-texte de bază*, Polirom, București, 2001, p. 352.

Recomandări

Stilul de conducere trebuie să fie adaptat la „vârsta” și caracteristicile grupului de lucru.

Astfel, putem considera două stiluri, *orientat spre sarcină* (liderul are capacitatea de a defini din punct de vedere cognitiv situația, de a stabili și formula obiective credibile, de a sintetiza problemele ivite în cursul procesului de lucru); și *orientat spre relații* (liderul constituie un liant pentru grupurile informale de angajați, este un factor cheie în prevenirea eventualelor conflicte).

În această ordine de idei, Blanchard și Hersey¹³ sugerează că acordul dintre stilul de conducere și nevoile grupului este determinat de gradul de maturitate al respectivului grup. Astfel, membrii unui grup imatur vor avea rezultate mai bune cu un lider orientat spre sarcină. Pe măsură ce grupul se maturizează liderul poate să adopte un stil caracterizat simultan de ambele orientări. În grupurile cu o maturitate medie e mai eficient stilul orientat spre relații, în timp ce pentru grupurile „îmbătrânite” cel mai potrivit este stilul laissez-faire (sau stilul cu scor scăzut la ambele orientări.) Deci, pe toată durata vieții unui grup de muncă, este indicat ca liderul să adopte patru stiluri de conducere succesive, caracterizate de termenii *comunicare, persuasiune, participare și delegare*.

Test psihosociologic

Pentru a vedea ce stil de conducere ați adoptat (sau ați adopta dacă ați fi conducătorul unei afaceri) aplicați-vă testul următor (a nu se citi caracterizarea stilurilor înainte de aplicarea testului). Soluțiile sunt cele de la subcapitolul 6.2 (a nu se citi înainte de aplicarea testului):

Din fiecare pereche de afirmații alegeți pe cea care vi se potrivește cel mai bine:

1. Liderul unei organizații nu trebuie să participe efectiv la procesul de producție.
2. Subalternii trebuie să fie convinși de către șefii lor să realizeze produse de calitate.
3. Conflictele de muncă se previn prin stabilirea unor bune relații între membrii organizației.
4. Atașamentul față de organizație este cea mai importantă cerință pentru un bun angajat.
5. Liderul este mai mult un simbol al organizației decât o prezență activă.
6. Este mai bine să iei deciziile de unul singur decât să urmezi sfaturile celorlalți.
7. Sarcinile de lucru se realizează treptat, însă fără a depăși intervalul stabilit de timp.
8. Deciziile care privesc organizația se iau numai după consultarea angajaților.
9. Angajații trebuie să considere organizația ca a doua lor familie.
10. Conducătorii autoritari sunt de domeniul trecutului.

¹³ Adrian Neculau, Pierre de Vischer (coord.), *Dinamica grupurilor-texte de bază*, București, Editura Polirom, 2001, cap. *Leadership*, Donelson Forsyth, p. 351

11. Seriozitatea la locul de muncă este o garanție pentru bunul mers al lucrurilor.
12. E suficient să ai în echipa pe care o conduci buni specialiști și aceștia se vor organiza singuri.
13. Subalternii trebuie să execute, nu să discute.
14. În mod potențial, orice angajat poate deveni lider la un moment dat.
15. Angajații capabili pot opera unele modificări în sectorul lor de lucru, dar să-și asume și responsabilitatea acestor schimbări.
16. Responsabilitatea de a lua hotărâri nu e o povară ușor de suportat pentru lider.
17. Este absolut necesar ca liderii să fie specialiști în domeniul profesional respectiv.
18. Liderul este și el un membru al organizației ca oricare altul.
19. Nu este neapărat necesar ca liderul să fie competent în domeniu, e suficient să aibă personalitate.
20. O atmosferă de cooperare în cadrul grupului de lucru e o garanție pentru performanță.
21. Calitatea cea mai prețioasă la un angajat este să fie bun executant.
22. Resursele unei organizații trebuie administrate rațional, după o planificare atentă.
23. Adevăratul lider nu este cel care controlează eventualele greșeli, ci cel care face să funcționeze conștiința profesională a angajatului.
24. Un angajat mai slab pregătit se poate corecta pe parcurs cu ajutorul colegilor.
25. Angajații își pot administra și singuri materialele cu care lucrează.
26. Nu este recomandat să ai prea multe de discutat cu subalternii.
27. Subalternii trebuie să înțeleagă că sistemul în care lucrează e cel mai rațional posibil.
28. Ședințele sunt un element important pentru bunul mers al organizației.
29. Discuțiile informale de la serviciu sunt folositoare și pentru angajați și pentru lider.
30. Liderul trebuie doar să anunțe începutul și sfârșitul procesului de lucru, fără să intervină în rest.
31. Nu se dau pedepse prea mari celor ce greșesc.
32. Rolul de bază al liderului este să dea materiale informative angajaților.
33. Dacă sunt plătiți bine, angajații muncesc bine.
34. Ședințele sunt prea oficiale și nu stimulează exprimarea liberă.
35. E necesar să se organizeze întâlniri cu angajații cel puțin o dată pe lună.
36. Liderul unei organizații nu deține acest post pe viață.

37. Fluctuația angajaților nu este bună pentru organizație.
38. Este bine ca angajații să se întâlnească des și într-un cadru plăcut pentru a discuta problemele ivite.
39. Liderul trebuie nu numai să ia hotărâri, ci să participe efectiv la bunul mers al afacerii.
40. Un angajat care greșește în mod flagrant merită să fie concediat.
41. Sarcinile de lucru trebuie predate la timp chiar dacă se prelungește ziua de lucru.
42. Oamenii competenți iau decizii iar angajații le pun în practică.
43. Rolul principal al liderului este de a menține cooperarea în cadrul grupului de lucru.
44. Fiecare angajat își poate spune cuvântul la administrarea resurselor.
45. Recompensele și sancțiunile se acordă conform obiceiurilor stabilite.
46. Dacă un angajat își depășește norma i se poate acorda o primă.
47. Sarcinile fiecăruia pot fi definite clar, astfel încât să nu se creeze confuzii în privința responsabilității fiecăruia.
48. Membrii organizației trebuie să fie tratați cu respect și considerație.
49. Un lider capabil va ști să dezvolte capacitatea de autocontrol a angajaților săi.
50. Există niște reguli stabilite care fac organizația să meargă, nu e nevoie să intervină și liderul.
51. Șeful trebuie să-și verifice subalternii mereu, ca să nu greșească.
52. Schema de împărțire a resurselor e mereu aceeași, indiferent de echipa de lucru.
53. Angajații trebuie să-și rezolve problemele personale în afara organizației.
54. Angajații trebuie să formeze o echipă unită.
55. Liderul poate să comunice cu angajații, dar să nu uite că el este șeful.
56. Sarcinile angajaților se repetă, deci liderul poate să nu intervină.
57. Performanța trebuie încurajată prin recompense materiale.
58. Trebuie angajați oameni tineri, care pot fi formați conform scopurilor urmărite.
59. Liderul răspunde integral de bunul mers al afacerii.
60. Liderul eficient așează „omul potrivit la locul potrivit”.
61. Toți angajații trebuie să respecte regulamentul .
62. Hotărârile le ia liderul, pentru că doar el are o viziune de ansamblu.
63. De fapt, funcția de lider este una de orientare, nu de conducere.
64. Un lider bun trebuie să-și cunoască angajații și ca oameni.

65. Un lider deștept va angaja oameni competenți și va lăsa afacerea pe mâna lor.
66. Graficul de lucru trebuie realizat cu orice preț, chiar dacă angajații nu vor să facă eforturi.
67. Sarcinile se realizează în timpul programului de lucru, fără timp suplimentar.
68. Nu este bine ca liderul să supravegheze angajații pas cu pas.
69. Liderul e ales cu consimțământul grupului de lucru.
70. Dacă angajații nu au conștiință profesională, liderul nu poate repara acest neajuns.
71. Angajaților care greșesc trebuie să li se arate ce au greșit și să fie avertizați să nu mai repete greșeala.
72. Deciziile importante trebuie luate cu acordul grupului de lucru.
73. Este normal ca resursele unei afaceri să fie administrate doar de către lider.
74. Liderul poate fi schimbat prin vot liber dacă așa consideră angajații.
75. Colectivul de lucru trebuie să participe la hotărârile importante.
76. Procesul de lucru se planifică și se supraveghează pas cu pas.
77. Cel care greșește pierde în primul rând stima colegilor.
78. Inovațiile în organizarea propriului sector de lucru sunt binevenite.
79. De obicei angajații pierd timp prețios cu discuții fără rost.
80. Liderul trebuie să fie un exemplu pentru angajați în toate privințele.

Pentru a afla rezultatul, încercuiți afirmațiile pe care le-ați ales și socotiți un punct pentru fiecare afirmație încercuită. Scorul maxim la fiecare stil este 15. Suma celor cinci scoruri trebuie să fie 40. Dacă aveți două scoruri egale sau la un punct diferență sunteți o „combinație” de stiluri.

Stilul 1: 1,6,13,19,21,26,33,40,41,46,53,59,61,66,73,79

Stilul 2: 2,7,11,17,22,27,31,37,42,47,51,57,62,67,71,76

Stilul 3: 3,8,15,20,24,28,35,39,44,48,55,60,64,68,77,80

Stilul 4: 4,9,14,18,23,29,34,38,43,49,54,58,63,69,74,75

Stilul 5: 5,10, 12, 16,25,30,32,36,45,50,52,56,65,70,72,78

(caracterizarea stilurilor, la pagina 47)