Prof.univ.dr. SEPTIMIU KRAUSZ

SOCIOLOGIA

CONDUCERII

Editura UNIVERSITAS
Petroşani, 2004

Coperta: MATTY, din ciclul „Organigrame”

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României

KRAUSZ SEPTIMIU

Sociologia conducerii / Septimiu Krausz

Petroşani, UNIVERSITAS, 2004-03-31
Bibliogr.
ISBN 973-8260-50-7
316:65(075:8)

CUPRINS

INTRODUCERE 5

PARTEA I-a – PROCESUL CONDUCERII 16

Cap.I –INFORMAŢIA ÎN PROCESUL CONDUCERII 27

Informaţia. Tipuri de informaţie necesare conducătorului. Cantitatea de informaţie necesară. Calitatea informaţiei. Sistemul informaţional: definire, caracteristici, cerinţe. Comunicarea. Tipuri de comunicare.

Cap. II – DECIZIA 42

Definiţie şi condiţii. Clasificări. Etapele deciziei. Decizia colectivă. Condiţiile obiective şi subiective ale valorii deciziilor colective. Avantaje şi posibile dezavantaje ale deciziei colective. Comunicarea deciziilor. Echipa de conducere.

Cap.III – CONTROLUL 70

Locul şi rolul în conducere. Supraveghere şi control. Sistemul de control. Funcţiile controlului.Caracteristicile sale. Tipuri de control. Rolurile controlorului. Metode şi tehnici. Aprecierea activităţii angajaţilor.

PARTEA II-a – CONDUCĂTORUL 95

Cap.IV – FORMAREA CONDUCĂTORILOR. CONCEPŢIA DE CONDUCĂTOR 97

Specialist şi generalist. Conducător înnăscut şi profesionalizat. Procesul formării: mutaţii, contradicţii, orientări. Concepţia de conducător: teoriile X, Y şi Z.

Cap.V– CALITĂŢILE NECESARE CONDUCĂTORULUI 114

Necesitatea unor calităţi. Repere realiste privind calităţile. Tipologii: „cele 4 criterii de evaluare”, „cubul controlului gestiunii, ”catalogul caracteristicilor conducătorilor”. Concluzii.

Cap.VI – STILUL DE CONDUCERE 123

Definire şi rol. Dimensiunile stilului de conducere. Eficacitate. Eficienţa stilului. Factorii de eficienţă ai stilului de conducere. Tipologii de stil. Comparaţia stilurilor japonez şi occidental în conducere. Atitudinea faţă de modul de gândire negativ. Critica şi lauda. Conflictele şi medierea lor. Păstrarea calmului conducătorului.

Cap. VII – MODELE ŞI TIPOLOGII DE CONDUCĂTOR 159

Nu există conducător bun în general. Tipologii pe criteriile stilului de conducere, motivaţiei, raportului teorie / practică, centrarea pe producţie şi om, eficienţei, tendinţelor psihologice, competenţei – corectitudinii – creativităţii, eficienţei reale şi percepute.

PARTEA a III-a – RAŢIONALIZAREA ACTIVITĂŢII DE CONDUCERE 170

Cap.VIII – UTILIZAREA TIMPULUI CONDUCĂTORULUI 170

Eficacitatea personală. Constatări de deficienţă a utilizării timpului. Recomandări de utilizare. Diverse scheme sugerând corecta utilizare a timpului.

Cap.IX – ŞEDINŢA 177

Criticile la adresa şedinţelor. Pregătirea. Desfăşurarea. Încheierea. Tipologia şedinţelor.

BIBLIOGRAFIE 185

INTRODUCERE

Sociologia conducerii este una dintre cele patruzeci de ramuri ale sociologiei.

La sociologia generală, în paragraful despre „unitate și diversitate în sociologie”, s-a arătat că sociologia se particularizează, că diversitatea ei se exprimă în existenţa câtorva zeci de **ramuri.** Pentru ca o asemenea ramură să existe în mod legitim, fenomenul ori procesul căruia îi este consacrată trebuie să aibă **pondere** şi **importanţă** în existenţa şi funcţionarea societăţii.

Asemenea fenomene şi procese sunt industria, munca, ştiinţa, educaţia, politica, învăţământul, urbanizarea, familia, conducerea, religia, economia, delincvenţa, literatura ş.a.m.d.

Vor fi deci legitime sociologia industrială, a muncii, a ştiinţei, a educaţiei şi învăţământului, politică, urbană, a familiei, a conducerii, a religiei, economică, a devianţei, a literaturii etc.

Existenţa atâtor ramuri exprimă **diversitatea** sociologiei, dar **unitatea** ei se menţine prin aceea că fiecare ramură studiază fenomenul / procesul pe care este centrată, pe **fondul** şi cu **implicaţiile** pe care le are asupra societăţii în ansamblu. Cu alte cuvinte, sociologia industrială nu se ocupă de industrie în sine, ci de schimbările pe care

dezvoltarea industriei le provoacă în societate. La fel, sociologia ştiinţei studiază condiţiile sociale ce au dus la dezvoltarea ştiinţei, precum şi implicaţiile pe care ştiinţa le provoacă în diversele sectoare ale vieţii sociale.

Acelaşi este cazul **conducerii**. Sociologia analizează felul în care persoanele, grupurile şi comunităţile sunt influenţate de fenomenul şi procesul de conducere.

Cursul de „Sociologia conducerii" este unul de un semestru, deci include doar 14 prelegeri. L-am structurat în trei mari **părţi**: **procesul** conducerii, **conducătorul** şi **raţionalizarea** activităţii de conducere. Temele principale ale cursului sunt informaţia în procesul conducerii, decizia, supravegherea şi controlul, formarea conducătorilor, concepţia de conducător, calităţile conducătorului, stilul de conducere, tipologii de conducător, eficienţa muncii de conducere, organizarea utilizării timpului, eficienţa şedinţelor de conducere.

Am atrage atenţia asupra **conexiunilor** sociologiei conducerii cu alte discipline, în primul rând cu cele grupate generic sub titulatura de **management**. Acest termen, considerat de unii ca intraductibil şi tradus de alţii ca „ştiinţă a conducerii", tratează în fond o mare parte a problemelor de care se preocupă şi sociologia conducerii, dar dintr-o altă perspectivă.

Reamintirea unor noţiuni introductive ne pare a fi nu doar utilă, ci chiar necesară.

Conducerea este în fond o **relaţie socială**, relaţia dintre conducători şi conduşi. Există în management o reprezentare grafică a conducerii (numită diagrama Mc Kenzie) sub forma unor cercuri înscrise unul în altul. Cercul interior („sâmburele" diagramei) arată că în orice activitate se combină – în diferite doze – trei elemente: **oameni, idei** şi **lucruri**. Dintre acestea, în sensul cel mai strict, doar oamenii se conduc. Dacă vrem să adoptăm o sferă ceva mai largă, vom putea spune, cel mult, că obiectul conducerii îl reprezintă **oamenii** și **ideile** lor.

Știm că termenul de conducere este **polisemic**, deci că are mai multe accepțiuni, conotații.

În limbajul cotidian se folosesc formulări ca „posed carnet de conducere" (al automobilului, tractorului etc.). Dar automobilul, tractorul etc. sunt **lucruri** iar lucrurile **se manevrează, se manipulează, se administrează, se gestionează** ș.a.m.d.

Înțelegerea faptului că **oamenii se conduc**, nu și utilajele, materiile prime, produsele finite etc., este **esențială**. Atât pentru încadrarea științei conducerii într-o categorie de științe (cele **sociale**, devreme ce obiectul ei îl

reprezintă un raport social), cât și pentru **tematica** ei de bază.

Credem că nu întâmplător, printre clișeele verbale ce abundă în domeniul științei conducerii, se găsesc și cele de genul: „conducătorul nu face, el îi **face pe alții să facă**”, ori „conducătorul nu se realizează prin el însuși ci **prin oamenii** pe care îi conduce”.

Se poate vorbi despre o **știință a conducerii** dar și despre o **conducere științifică** (numită de unii „arta conducerii”), ambele trebuind să fie puse în legătură cu **profesia** de conducător. În imensa literatură consacrată conducerii, se găsesc puncte de vedere foarte variate, unele contradictorii.

Spre exemplu, noi ne-am subtitrat un text despre „Cadrul de conducere” (Krausz, 1976, 35 p.) ca fiind „O profesie distinctă”. Dar Mircea Malița, în articolul „Arta **sau** știința conducerii” (Forum 2/1971, p.5, s.n.) scrie „...știința organizării și conducerii nu este o profesie, pentru că, așa cum rezultă din cele arătate – structurile împărțindu-se în structuri din ce în ce mai mici – **fiecare are de condus ceva** (s.n.).../.../. Știința conducerii este o știință de masă, în condițiile unei participări democratice a maselor la hotărâri”.

Noi afirmăm că există o știință a conducerii, o știință sintetizatoare care „își trage seva” din 10-13 discipline

științifice și o conducere științifică care reprezintă **aplicarea** efectivă a științei.

Revenind la știința conducerii, o considerăm ca având trei **componente**: teoria, metodologia și tehnologia conducerii.

Teoria conducerii conține concepte specifice, enunțuri, principii și legi. Exemple de concepte cu care se operează sunt cele de autoritate, decizie, delegare, control, apreciere, eficiență, model, eficacitate, stil, sistem informațional, condiții, critică, conflict, laudă ș.a.m.d. Unele dintre acestea au conotații diferite în alte domenii, dar au și accepțiuni specifice în domeniul conducerii.

Metodologia conducerii include inventarul de metode cu care se operează în domeniu. Fie că sunt preluate din alte discipline, fie că au fost elaborate în cadrul domeniului, asemenea metode sunt: metoda conducerii pe bază de obiective, pe bază de rezultate, pe bază de participare, pe bază de motivare, metoda „zero defecte”, metoda „avocatul diavolului”, a „arborilor de pertinență”, a „drumului critic” ș.a.m.d.

Tehnologia conducerii reprezintă suportul tehnic care susține procesul. Este vorba de calculatoare, diverse mijloace de comunicare (telefon, fax, internet etc.), mijloacele tehnice de prezentare / ilustrare etc.

Concepțiile asupra conducerii au evoluat de-a lungul timpului, putându-se chiar stabili câteva **etape** ale acestei evoluții.

1. Etapa conducerii **empirice,** bazată pe calitățile conducătorului, pe precedență, pe experiență, pe un „simț al conducerii” ș.a.m.d. Este o etapă ce a început „de când lumea” și a durat până prin deceniile 1-2 ale secolului XX. În acești mii de ani s-a și scris mult despre conducere dar ea nu devenise știință. Scrierile despre război ale lui Lao-Tzî, învățăturile lui Neagoe Basarab către fiul său, lucrarea „Principele” a lui Machiavelli („conducător este cel ce știe să fie când vulpe, când leu”) ori codul lui Napoleon, tratează toate, ca subiect, probleme de conducere. Când Napoleon spune: „dacă vrei ca un lucru să se facă – numești un om; dacă vrei ca un lucru să nu se facă – numești o comisie” enunță un principiu al autorității, în viziunea lui de fanatic al conducerii unipersonale.

2. Etapa **începuturilor conducerii științifice,** debutând în deceniul II al secolului XX și ducând până prin deceniul V al aceluiași secol. Limita de început a etapei o reprezintă apariția celor două lucrări clasice: „**Principiile managementului științific**” a lui Fr. W. Taylor (1911) și „**Administrarea industrială și generală**” a lui Henry Fayol (1916). Ambele lucrări aparțin **managementului științific**

clasic (vezi M. Vlăsceanu, 1993, p.29-36), care a încercat un studiu sistematic al organizării și conducerii, orientat spre raționalizarea muncii și a organizațiilor complexe. De altfel, Taylor este cel care a teoretizat simplificarea muncii, a eficienței muncii la bandă, unde muncitorul face doar câteva operații pe care ajunge să le îndeplinească în condiții de înalt randament. Lui Taylor îi aparține formularea **celor 4 principii fundamentale** ale managementului științific:

1) dezvoltarea științei;
2) selecția științifică și organizarea progresivă a muncitorilor;
3) apropierea științei de muncitorul selectat științific și instruit;
4) principiul diviziunii muncii.

Henry Fayol – inginer de mine ca formație profesională inițială – a fost preocupat mai ales de problemele organizării conducerii. Se relatează – este posibil să fie doar o legendă – despre el, că fiind tânăr stagiar, a rămas „de serviciu” pe perioada unui week-end. Pe acea vreme, transportul în mină se făcea cu cai, unul dintre aceștia rupându-și piciorul. Se spune că faptul că timp de peste două zile Fayol nu a putut găsi pe nici unul dintre șefii care puteau decide ce să facă în această

situație, l-a făcut să mediteze la chestiunile permanenței autorității și practicilor deciziei, stimulându-i interesul pentru problematica specifică.

El enunță **14 principii generale ale organizării industriale:** 1) diviziunea muncii; 2) autoritate și responsabilitate; 3) disciplina; 4) unitatea de comandă; 5) unitatea de direcție; 6) subordonarea interesului individual celui general; 7) remunerarea personalului; 8) centralizarea/ descentralizarea; 9) lanțul scalar; 10) ordine; 11) echitate; 12) stabilitatea personalului; 13) inițiativa și 14) „spiritul de corp”.

Tot în perioada începuturilor conducerii științifice se încadrează și teoriile birocrației ale lui Max Weber ori ale școlii „relațiilor umane” (Mayo și Roethlisberger, 1924-1931).

3. Etapa **conducerii științifice propriu-zise,** când conducerea devine **știință,** având două caracteristici esențiale: aceea de a fi **sistemică** și **interdisciplinară**. Etapa a debutat prin deceniile 4-5 ale secolului XX; prima lucrare de TGS (teoria generală a sistemelor) i se atribuie lui Ludwig von Bertallanfy (1938), urmată de alte lucrări fundamentale. Și în această etapă, pot fi distinse subetape/orientări ca acelea ale **resurselor umane** (Argyris – 1957, Mc Gregor – 1960, Likert – 1961), a **dezvoltării**

organizaționale (Bennis – 1969, Argyris – 1971, Black și Mouton – 1969 etc.), a **teoriilor contingenței** (Fiedler – 1967, Porter și Lawler – 1967, Lawewnce și Lorsch – 1968) ori ale **sociologiei organizaționale** (Selznick, Woodward, Burns, Perrow etc.).

Am amintit deja că una dintre caracteristicile esențiale ale științei conducerii este **abordarea sistemică.** Totul este subordonat acestei viziuni: întreprinderea este considerată un sistem, procesul conducerii este privit ca sistem, formarea conducătorilor este considerată sistem ș.a.m.d.

Cea mai simplă definiție a sistemului este că el reprezintă un **ansamblu** de elemente aflate în **interacțiune** și care se **autoreglează**. Spre exemplu, o **întreprindere** este un sistem care conține subsistemele **tehnic, tehnologic, organizatoric, uman, financiar** etc. Între numărul oamenilor, mașinilor și al banilor – spre exemplu – trebuie să fie o evidentă intercondiționare.

Subsistemele întreprinderii pot fi considerate și din punctul de vedere al **nivelului și naturii deciziilor** ce se iau, existând subsistemul **de planificare** (strategic), cel **operativ** (tactic) și subsistemul **de control.** Dintr-un alt punct de vedere, în întreprindere există subsisteme **formale** (oficiale, reglementate) și **informale** (neoficiale, nereglementate prin hotărâri, regulamente, norme).

Ca sistem social, orice întreprindere este un sistem **deschis** aflat într-un permanenent schimb de elemente materiale și umane cu mediul înconjurător, deci cu societatea în care există. O întreprindere își obține fondurile, resursele materiale (materii prime și auxiliare, instalații etc.) ca și oamenii, din cadrul societății. În același timp, ea lucrează nu doar pentru sine ci, în majoritate, pentru societatea în cadrul căreia există, prin produsele și serviciile pe care le oferă consumului societății. Această relație strânsă a întreprinderii cu societatea, marchează profund întreprinderea, altfel spus societatea **imprimă** caracteristicile ei și activității întreprinderilor existente în cadrul ei. De aici rezultă că **factorii social structurali, relațiile** (în primul rând, cele de proprietate), vor marca caracteristicile și activitatea întreprinderii. Acest lucru trebuie permanent avut în calcul mai ales în trecerea de la un sistem economic centralizat, la cel bazat pe economie liberă de piață.

Și **conducerea** în ansamblul ei poate fi clasificată după **nivelul** social la care se practică, în conducere **macroeconomică** și **microeconomică**. Cea macro-economică se practică la nivelul sistemelor mari, vaste, cum ar fi întreaga societate, ori întreaga economie, ori o ramură (subramură) a ei ș.a.m.d. Când vorbim de obiectivele (ori

resursele, rezultatele etc.) „conducerii economiei” ori ale „conducerii industriei” (ori agriculturii, transporturilor, comerțului etc.), ne plasăm pe palierul conducerii macroeconomice. La fel, când vorbim de „macrostabilizare”, bugetul național, balanța ei comercială etc.

Conducerea **microeconomică** este aceea de la nivelul unităților economice, dar și ea poate fi ierarhizată. Există o conducere microeconomică **superioară** (strategică) la nivel de mare unitate, cum ar fi companiile naționale, consorțiile, marile combinate etc.

Există o conducere de **nivel mediu** (tactică) care vizează întreprinderea, uzina, secții mari ale întreprinderii.

Și există o conducere **inferioară** a unor structuri ale întreprinderii, de genul secțiilor / sectoarelor mici, sau la nivelul atelierelor.

În ceea ce ne privește, problematica cursului de sociologia conducerii tratează teme valabile în fond la orice nivel al conducerii, dar o vom exemplifica mai ales pe cazul conducerii microeconomice superioare și medii. Altfel spus, vorbind – să zicem – despre calitățile conducătorului, ne putem gândi și la un prim ministru, un ministru, un președinte de partid etc., dar cel mai des ne gândim la conducători de mari întreprinderi, nu la președinți de partide ori la șefi de atelier din întreprindere.

PARTEA I-a

PROCESUL CONDUCERII

Există mai multe scheme ale procesului conducerii, diverși autori considerându-l compus dintr-un număr variabil de momente, unele cu totul diferite, altele având doar denumiri diferite.

Spre exemplu, unii consideră ca prim moment al conducerii **diagnoza**, în timp ce alții – majoritatea – îl numesc **informația** și trebuie să recunoaștem că este vorba cam de același lucru. Alții vor să distingă ca momente separate **pregătirea deciziei** și **decizia propriu-zisă**, în timp ce majoritatea consideră **decizia** ca moment esențial al procesului de conducere. Unii autori consideră necesar să apară în schemă momentul distinct al **aplicării** deciziei, iar alții îl consideră subînțeles și disting direct **controlul** ca moment esențial. Astfel se ajunge la scheme de 3-7 momente de genul: informație – pregătirea deciziei – decizie – control; diagnoză – decizie – aplicare–control; informație – decizie – aplicare – control etc. Simplificând lucrurile, vom constata că în fond există **trei momente esențiale** în procesul conducerii: informația – decizia – controlul. Pe această schemă structurăm și noi prima parte a cursului.

CAPITOLUL I

INFORMAȚIA ÎN PROCESUL CONDUCERII

Informația. Tipuri de informație necesare conducătorului. Cantitatea de informație necesară. Calitatea informației. Sistemul informațional: definire, caracteristici, cerințe. Comunicarea. Tipuri de comunicare

Este un enunț banal acela că fără informație (ori pe informație slabă) nu se poate conduce, ori se conduce slab.

Dar ce este informația? **Definiția** cea mai simplă: **orice element care duce la eliminarea ori măcar reducerea stării de necunoaștere** (ignoranță) ori **nesiguranță** (incertitudine). Unii o consideră ca fiind o punte de legătură între obiectivele urmărite și realitate. Este evident că trebuie cunoscută starea sistemului ce se conduce și modificările ce se produc în cadrul său, acestea oferind un model ce descrie realitatea. Deci informație este orice **semnal** referitor la procesele din natură și societate și care are caracter de știre. Aceasta înseamnă că sistemul receptor (conducerea) este avizat de starea celui ce **emite** știrea. Bineînțeles că dacă orice informație este știre, nu

orice știre este informație, ci numai cea care este **nouă** și **actuală**.

Informația necesară conducătorului

Conducerea are nevoie de diferite **tipuri de informație**. Una din clasificări (Folkmeyer și Hegedüs, 1982) le împarte după **conținutul** lor în:

- **informații primare** – cele ce stabilesc fapte, deci exprimă **starea** de fapt;
- **informații secundare** care se referă la tendințe și exprimă ceea ce **ar fi posibil**, deci este vorba de diferite variante, de alternative;
- **informații terțiare** care exprimă ceea ce **trebuie făcut,** acesta fiind și cazul deciziei, deci al opțiunii pentru una dintre variantele posibile.

Acestor trei tipuri de informație (primare = fapte; secundare = posibilități și terțiare = decizii) li se adaugă și informația întrebare, deci comunicarea poate avea drept conținut calitativ faptul, posibilitatea, cerința (dispoziția) și întrebarea.

În funcție de **sursa** lor, conducătorul are nevoie de:

- **informații interne,** cele ale căror surse pot fi influențate și controlate de conducerea organizației.

Ele reprezintă o gamă foarte variată de informații despre producție, cheltuieli, utilaje, personal, resurse etc.

- **informații externe** ale căror surse sunt în afara sferei de atribuții ale conducerii unității. Ele parvin de la eșaloane superioare, furnizori, publicații, unități de cercetare, alți agenți economici, organe ale statului ș.a.m.d.

O altă clasificare împarte informațiile necesare conducerii, în următoarele trei categorii:

1. Informația **pentru informarea generală a conducerii**

Unii o numesc și informația de „orizont" a conducătorului, aceea care îi asigură vederi largi, fiind compusă din prognoze, concepte noi, metode de conducere, studii de piață etc. Cel mai adesea, ea se găsește în revistele și cărțile tratând probleme de conducere, în buletinele informative speciale destinate conducătorilor, în sinteze și comunicări de la simpozioane și congrese etc.

Ca să dăm numai exemple din țara noastră, la fosta Editură Politică a existat colecția specială „Biblioteca organizării și conducerii științifice" ce a publicat zeci de volume, fie traduse din literatura internațională, fie semnate de autori români, a existat „Revista CEPECA", la INID

(Institutul Național de Informare și Documentare) s-au publicat timp de decenii buletine de informare ale conducătorilor (seria „Probleme ale conducerii și deciziei”), CIDSP (Centrul de Informare și Documentare în Ştiințele Sociale și Politice) a publicat și el seria „Conducere–Decizie. Progrese, direcții, tendințe”) ș.a.m.d.

Spre exemplu, în asemenea buletine informative, un cadru de conducere are la dispoziție traducerea unor articole cu titluri ca: „22 de soluții de a îngropa o idee nouă”, „De ce sunt ineficiente ședințele”, „ Conducerea asistată de calculator”, „Conducătorul ideal”, „Perspectivele industriei siderurgice mondiale”, „Cum să ne îmbunătățim capacitatea de a asculta”, „Conducerea angajaților nemulțumiți”, traducerea pe fascicole a cărții lui Vance Packard „Cățărătorii pe piramide” etc. etc.

Sunt puține șanse ca asemenea lecturi să-i fie conducătorului folositoare „pe loc”, pentru probleme imediate, curente. Dar lecturile acestea dau lărgime orizontului de cunoștințe, îl fac pe conducător să asimileze și alte experiențe, îi asigură o viziune mai largă și alternativă.

2. Informații pentru decizii curente, sunt cele legate de probleme de aprovizionare, producție, cheltuieli, prețuri, beneficiari, forța de muncă, utilaje etc. Ele se remarcă deci

prin concretitudine, precizie și exactitate, fiind destinate unei utilizări imediate.

3. Informații de urmărire a deciziilor anterioare, așa numita „informație de control”, cea care rezultă din controlul ce se face în întreprindere.

Toate tipurile de informație conținute în clasificările prezentate pot fi **formale** (oficiale) și **informale** (neoficiale). Prin însăși natura procesului de conducere, marea majoritate a informațiilor necesare conducătorului **trebuie să fie formale.** Nu se iau decizii importante pe zvonuri, bârfe, aluzii, minciuni etc., ci pe informații verificate și cât mai exacte. Dar conducătorilor le parvin și informații **spontane, neoficiale,** privind mai ales starea indivizilor, preocupărilor și așteptărilor lor, informații pe care conducătorul nu trebuie să le ignore, ci să le evalueze corect.

Cantitatea informației necesare conducerii

Problema este de a stabili **câtă** informație trebuie să-i parvină conducătorului, **cât** trebuie el să știe din ceea ce se întâmplă în unitatea ce o conduce? Tendința multor conducători este de a răspunde „totul”, dar această

concepție este una deficitară. Răspunsul corect ar fi: „cât este necesar pentru a conduce bine”, iar unul mai nuanțat s-ar referi la nevoia evitării situațiilor extreme: insuficiența, dar și supraabundența de informație.

Insuficiența de informație blochează ori întârzie decizia, conducerea amânând-o, în așteptarea de informație suplimentară. Dar și **supraabundența** de informație poate avea același efect, conducerea „înotând” într-un ocean de informații, multe inutile și pierzând timp pentru a le găsi pe cele efectiv necesare.

Această reglare spre un optim al cantității informației pentru conducere, este una dintre sarcinile esențiale ale unui bun sistem informațional. El trebuie astfel proiectat ca să conțină și câteva „filtre” de informație, care să nu permită ca informații inutile, nerelevante, să ajungă la conducere. Un prim asemenea filtru îl reprezintă funcția de **maistru** iar ultimul, înaintea conducerii, îl reprezintă funcția de **secretariat**. Fiecare asemenea filtre opresc anumite informații și permit trecerea spre conducere doar a altora.

Conducătorii care vor „să știe totul” nu-și îndeplinesc eficient funcția, pierzând timp cu informații (deci cu probleme) ce nu ar trebui să ajungă la nivelul lor. Și diferențierea trebuie să se refere și la **nivelurile** conducerii,

pentru niveluri diferite de conducere fiind utile informații diferite. Putem reaminti celebrul caz al companiei multinaționale UNILEVER unde o cercetare a dovedit că la nivelul conducerii de vârf se cunosc lucruri pe care cei de rangul lor **nu ar trebui să le știe.** S-a folosit un chestionar cu întrebări la care un director general n-ar trebui să știe să răspundă. Cei care au răspuns corect – deci posedau informația – au dovedit prin aceasta că se amestecă în treburile unor eșaloane inferioare, în loc să se preocupe de problemele de nivelul funcției lor.

Anticipând puțin o caracteristică de calitate a informației, vom spune că un bun director „simte pulsul" întreprinderii din cunoașterea doar a câtorva indicatori, este drept că a unora sintetici. Spre exemplu, el nu trebuie să ceară – și să rețină – date separate despre cheltuielile cu energia electrică, gaze, salarii, materii prime, materiale auxiliare, amortizări, transport, chirii etc.

El trebuie să urmărească, spre exemplu, indicatorul sintetic „cheltuieli în raport cu producția marfă" și dacă acesta se modifică negativ, abia atunci să ceară informații dacă în cauză este vorba de o indexare a salariilor, o creștere de prețuri la gaze sau la energia electrică, o eventuală majorare de preț la materia primă etc.

Calitatea informației

Ea este în funcție de anumite caracteristici ale ei, de gradul lor de prezență și realizare.

1. Prima ce o menționăm este **valoarea de noutate** a informației. A o menționa înseamnă a comite aproape un pleonasm, informația fiind doar ceva nou, ceva neștiut. Pentru un director, nu este informație știrea că oamenii au venit la lucru ori că poarta întreprinderii este la locul ei. Aceasta este starea normală, știută a lucrurilor. Informație ar fi că, într-o zi, un procent semnificativ din personal n-a putut veni la lucru dintr-un anumit motiv, ori că un corp de clădire al întreprinderii s-a dărâmat, ori că s-a produs un accident de muncă etc.

Am menționat însă această cerință calitativă din cauză că în fiecare întreprindere circulă (prin rapoarte, dări de seamă, situații statistice) sub numele de informație (dar **redundantă**, repetată) lucruri știute, pe care le găsești în 4-5 „materiale” și a căror lectură consumă inutil timpul conducătorilor.

Valoarea de noutate (deci într-un fel și calitatea) este, în principiu, **invers proporțională cu „vârsta” informației**. Sintagma de „vârstă a informației” însumează timpii de

culegere, prelucrare, transmitere, recepție, prezentare și utilizare a informației.

Și este evident, cu cât vârsta informației este mai mare, ea este mai veche și, prin aceasta, mai slabă calitativ. **Excepție** de la acest raționament o constituie doar informația în procesul de învățare (învățământ), în care atunci când afli prima oară despre teorema lui Pitagora, despre războaiele lui Napoleon sau despre teoria relativității, pentru tine informația are valoare de nou, deși are vârsta de milenii, secole ori decenii.

2. Informația trebuie să fie **adevărată**, veridică, nepoluată. Nu se pot lua decizii corecte pe baza unor informații eronate. În perioade nu demult apuse, dezinformarea era aproape regulă, iar umflarea cifrelor de realizări (în industrie, agricultură etc.) era o practică curentă. Atenționăm asupra faptului că și acum circulă o serie de „informații”, în diferite grade, false. De la frauda evidentă (raportare falsă) și până la „minciuna prin omisiune”, situația unei întreprinderi poate fi prezentată diferit de realitate.

3. Informația trebuie să fie **sintetică, complexă.**

Am explicat – anticipând – că, cu cât un indicator este mai **agregat,** mai complex, el oferă o informație de calitate mai bună. Gradul de agregare, de complexitate a unui indicator este legat și de gradul de **prelucrare** a informației.

În mod practic, conducerea trebuie să aibă în vedere (să urmărească sistematic) câțiva indicatori „care spun mult”, în locul unei multitudini de indicatori „care spun puțin”, care se referă la aspecte parțiale.

Asemenea indicatori complecși sunt mai ales cei de natură financiară, dar nu numai. Poate fi vorba de procentul de **îndeplinire a sarcinii** (producției, vânzării, investiției etc.), de **costuri** (cheltuieli pe unitate, pe producția vândută), de **consumuri** (de materii prime, de carburanți etc.), **producții** la hectar, **productivitatea muncii** etc.

4. Calitatea informației depinde și de caracterul ei **sistematic**. Obținerea unei imagini corecte, reale asupra unei stări de lucruri, implică și sesizarea unor **tendințe** în evoluția lor. Aceasta înseamnă că odată ce conducătorul s-a decis în privința câtorva indicatori pe care îi urmărește, el trebuie să facă acest lucru **sistematic.** Doar dispunând de o **serie de date,** pe perioade mai îndelungate, recoltate relativ periodic, putem sesiza tendințele și putem lua măsuri în consecință. Dacă observăm creșteri de costuri, scăderi de vânzări, constanța productivității muncii deși am investit în noi utilaje, scăderi de producție etc. etc., putem identifica și cauzele și adopta măsuri corective.

5. Informația trebuie să fie cât mai **concretă**, să fie exprimată în unități fizice ori valorice. Informația oferită în

formule vagi („destul”, „bine”, „nu prea”, „satisfăcător”) este în sine nesigură, implică incertitudine.

Un director de întreprindere care răspunde la întrebarea unui superior „cum stai cu planul?” cu formule de genul „acceptabil” sau „binișor”, nu spune nimic. Ori dacă răspunde „sunt la 81% realizări” sau „l-am depășit cu 17%”, ar fi cu totul altceva.

6. Unii autori adaugă la aceste trăsături calitative, **importanța** și **urgența.** Prin **importanță** se are în vedere ponderea din activitatea organizației care este influențată de cunoașterea informației și gradul de influență pe care ea îl exercită. Deci, cu cât informația în cauză se referă la un procent mai mare din activitatea unității, ea este mai importantă pentru conducător.

Urgența privește timpul care trebuie să treacă de la primirea informației până la luarea deciziei pentru ca aceasta să producă efecte favorabile.

Terminând paragraful privitor la calitatea informației pentru conducere, vom mai aminti și faptul că aceste trăsături sunt interconectate, asigurarea unora implicându-le și pe altele. Spre exemplu, o informație adevărată implică și indicarea ei corectă, ori o informație sintetică este mai ușor de indicat sistematic decât informațiile izolate.

Sistemul informațional

Reprezintă **ansamblul de procedee și mijloace utilizate pentru colectarea, prelucrarea și transmiterea informației.**

Colectarea implică înregistrarea faptelor din anumite surse și folosește cel mai mult operațiile de citire și înscriere. Putem citi indicațiile unor aparate și le înscriem în formulare, putem culege informații din discuții, din lectura unor documente ori din lectura diverselor înscrisuri etc. și le înscriem în dări de seamă, rapoarte, serii statistice ș.a.m.d.

Prelucrarea reprezintă calcularea ori deducerea logică a unor rezultate (date de ieșire), pe baza unor date de intrare (imput-uri, intrări). Prelucrarea se face cu ajutorul unor operații de clasare, aritmetice și logice. Caracteristică etapei de prelucrare este și s**tocarea** informației, o mare parte a informației ce nu este destinată unei utilizări imediate, fiind depozitată în vederea unor prelucrări, consultări și utilizări ulterioare.

Transmiterea informației înseamnă vehicularea ei de la locul de colectare la cel de prelucrare și utilizare (dacă locul nu coincide) și **invers** (feed-back). Ea înseamnă trecerea informației de la sursă (emițător) la receptor,

mișcarea informației de la un om la altul, de la indivizi la grupuri, între grupuri ș.a.m.d.

Sistemul informațional presupune unul sau mai multe **circuite** de informație, adică **rețeaua** (rețelele) posturilor de prelucrare și comunicare a informației.

Proiectarea unui bun sistem informațional este o chestiune de specialitate. Ea trebuie obligatoriu să fie **precedată** de o diagnoză, de clarificări privind **necesarul** de informație, **tipurile** ei, calitatea **evidențelor** pe care trebuie bazată, **utilizatori**, **costuri** etc. Deseori introducerea unui sistem informațional începe cu reproiectarea sistemului de evidență economică, de la indicatori la metodologii de calcul.

Un bun sistem informațional trebuie să fie caracterizat de anumite **trăsături**, cea mai generală fiind **flexibilitatea**, ceea ce înseamnă că el se mulează, se adaptează la tipul de activitate ce-l reflectă, la proporțiile ei și la schimbările eventuale la care este expusă.

Caracteristicile mai pot fi grupate în cele de conținut și de funcționare ale sistemului.

Caracteristicile de conținut sunt în principal:

1. sistemul să producă informațiile necesare conducerii, să nici nu omită informațiile vitale pentru luarea

deciziilor, dar nici să nu furnizeze informații de utilitate scăzută ori inutile acestui scop;

2. informațiile furnizate să aibă drept obiectiv **creșterea eficienței activității întreprinderii.** Pot exista informații reale, interesante, dar care să nu vizeze creșterea eficienței, iar sistemul informațional nu trebuie să-și facă un obiect din colectarea, prelucrarea și transmiterea lor;
3. sistemul trebuie să permită **un circuit optim al informației;**
4. sistemul să determine **necesitățile** de informație pe anumite **criterii**, în raport de **obiective** și **costuri**. Este vorba, în fond, de adecvarea cheltuielilor cu sistemul informațional la mărimea unității, la complexitatea și importanța activității ei.

Caracteristicile de **funcționare** ale sistemului informațional se referă la:

1. funcționarea lui la **nivel calitativ ridicat;**
2. funcționarea lui în condiții de **timp real,** cu asigurarea unui **timp minim de răspuns.** Un sistem poate furniza informația necesară și, în principiu, utilă dar dacă o face cu mare întârziere, eficiența lui tinde spre zero;

3. informația trebuie furnizată **în flux continuu,** pentru a asigura caracterul sistematic al informării, alcătuirea seriilor de date indicând tendințele de **evoluție** a proceselor;
4. sistemul trebuie să efectueze regulat lucrările de informare, să nu aibă „căderi”, sincope.

Dacă sistemul posedă caracteristici ca cele enunțate, înseamnă că se asigură și anumite **cerințe**, atât ale sistemului față de situația ce o reflectă, cât și ale utilizatorilor, față de sistemul în cauză.

Principalele cerințe:

1. dependența calității informației economice de **calitatea evidențelor.** Oricât de riguros și complex ar prelucra sistemul informația ce reprezintă pentru el „materia primă”, dacă aceasta este **nesigură, imprecisă și/sau inexactă**, produsul sistemului va fi deficitar, de slabă calitate;

2. dependența eficienței informației de **gradul ei de prelucrare.** Am amintit ca un reper de calitate a informației, caracteristica ei de a fi complexă, ori ea rezultă în principal din prelucrare. Cu cât este mai agregată, mai complexă, o informație „spune mai mult(e)” și este mai utilă.

3. **corespondența** dintre tipul (natura, complexitatea) de informație și **nivelul ierarhic al conducerii**, aspect amintit și anterior prin cerința ca fiecărui nivel de conducere să i se ofere informațiile necesare lui (și care diferă de alte niveluri);
4. **concordanța** dintre informațiile **transmise** și cele **recepționate** se referă la problema distorsiunilor și a eliminării lor. Există diferite canale de vehiculare a informației (telefon, fax, telex, radio, e-mail, S.M.S. etc.) și unele pot implica erori, distorsiuni în recepția informației. Putem înțelege greșit un preț anunțat de un furnizor la telefon, putem să primim pe fax un text cu omisiuni, să citim un raport redactat neatent și neverificat, în care s-au strecurat erori etc. Pentru siguranța și asigurarea concordanței transmisie – recepție, cele două operații trebuie să fie organizate cât mai riguros și – mai ales – este recomandabilă verificarea informațiilor esențiale prin apelul, dacă este posibil, a două canale de comunicare.

În privința **importanței** informației, în general, aproape nu mai există loc de comentarii. De câteva decenii și mai ales în pragul noii „societăți informaționale”, abundă

formulări ca (vezi, pentru o prezentare de sinteză, Dobrescu, 1998):

- „informația înseamnă putere, reprezintă instrumentul esențial al puterii” (Crozier);
- „informația este un puternic catalizator al progresului” (Dessart);
- „omul când este bine informat, este un cetățean iar când este prost informat, este un sclav” (Sauvy);
- „națiunea care stăpânește domeniul prelucrării informației posedă cheile conducerii lumii în secolul XXI” (Cahn);
- „este o categorie fundamentală a existenței” ...„cine posedă informații are puteri asupra viitorului” (Steinbuch);
- reprezintă „măsura a ceea ce este nou, imprevizibil în mesaj” (Moles).

Aceasta înseamnă în mod automat și excepționala importanță a procesului care are ca obiect informația, deci a procesului **comunicării**.

Pentru o prezentare globală, recomandăm lectura lucrării „Sociologia comunicării” (Dobrescu, 1998) potrivit căreia „Sociologia comunicării și sociologia comunicațiilor

sunt ramuri” (discipline) de graniță ale sociologiei și informaticii, alături de sociologia informației, sociologia comunicării, estetica informațională, psihologia informațională etc. În timp ce sociologia comunicării studiază implicațiile sociale ale actului (procesului) de comunicare, sociologia comunicațiilor se ocupă cu studiul canalelor de comunicație și a influenței acestora asupra societății umane” (op.cit. p.20).

Implicațiile și importanța comunicării din întreprindere fac ca ea să trebuiască să fie tratată în mai multe locuri ale acestui curs, cum ar fi „comunicarea deciziilor”, „capacitatea de a asculta”, „conflictul”, „stilul de conducere” , „tipologii de conducător”, „ședința” ș.a.m.d.

Tipuri de comunicare

Deocamdată vom face o prezentare mai generală, **clasificând** comunicarea în funcție de unele criterii.

După criteriul **sensului** (direcției) în care are loc, putem distinge:

- **comunicarea „în jos”** de la eșaloanele superioare spre cele inferioare. Ea are, în majoritatea cazurilor, sensul de **informare**; conducerea informează

subordonații asupra unor cerințe, obiective, schimbări etc.;

- **comunicarea „laterală”,** între persoane plasate pe același nivel, palier, cum ar fi șefii de ateliere, șefii de sectoare/servicii, directorii unor departamente diferite. Ea se realizează, spre exemplu, cu ocazia „ședințelor de armonizare”;
- **comunicarea „în sus”** de la nivelurile inferioare spre cele superioare. Ea are, în general, sensul **de raportare**, ce poate fi de la o persoană la alta (subaltern – șef) ori în forma colectivă de ședință de raport. Există un raport zilnic (așa numitul raport „mic”) ca și unul săptămânal (raportul „mare”) ori la alte intervale, ca și ședințe de informare ad-hoc.

  După criteriul **formei** și **perenității ei,** comunicarea poate fi:

- **orală** (efemeră), la rândul ei, către **indivizi** ori către **grupuri**;
- **scrisă** (permanentă);
- **nonverbală** (prin gesturi, mimică, pantomime etc.).

O problemă esențială o reprezintă **eficiența** comunicării, succesul ei depinzând nu atât de volumul

informației comunicate (transmise), cât de volumul informației **înțelese** și **acceptate**.

Din punct de vedere al eficienței, comunicarea orală poate prezenta scăderi ca urmare a unor deficiențe ce se constituie în veritabile „**patologii ale ascultării**”. Printre asemenea deficiențe se numără:

a) atenția acordată mai ales **faptelor** și **cifrelor** și neglijarea informațiilor ce prezintă considerații, aprecieri, legături între cifre și fapte;
b) ascultatul „**pe sărite**”, pe segmente, fără continuitate, ceea ce poate conduce la nesesizarea înțelesurilor comunicării;
c) **lipsa concentrării** ca urmare a impresiei că informația nu ne interesează;
d) tendința de a ne lăsa **distrași** de la ceea ce se comunică, comutarea atenției spre alte fapte ori acțiuni, tendința de a „asculta cu o ureche”;
e) **„ascultarea cu creionul”** – metaforă privind constatarea că notând informațiile, încetăm să auzim suficient, pierzând informații;
f) **inhibiții** provocate de emoția generată de formularea ori conținutul informației, emoție ce are ca efect scăderea atenției pentru informațiile ce succed aceleia ce a provocat emoția;

g) tendința de **a evita subiectele dificile**, refuzul de a fi atenți ca urmare a faptului că apreciem de la început că un subiect este prea dificil, înțelegerea lui necesitând un efort pe care nu suntem dispuși să-l depunem;
h) lipsa străduinței de a vedea **utilitatea** pentru noi a informației, aprecierea pripită și superficială a utilității ei;
i) lipsa deprinderii de a asculta **„între rânduri”,** lipsa străduinței de a sesiza nu doar ce spune interlocutorul, ci și **ce vrea** să spună.

Am exemplificat doar unele din cauzele care provoacă fenomenul numit **„dislocarea atenției”,** fenomen observabil atât prin simptome **fizice** ale comportamentului („joaca cu pixul”, mestecatul gumei, exersarea semnăturii, împăturarea și ruperea în bucățele a unei hârtii etc.), cât și prin simptome **intelectuale** („reveria”). Asemenea probleme pot apare atât în comunicarea interindividuală cât și în aceea de grup. Când este vorba de comunicarea ce vizează un grup (o asistență) ca în cazul ședințelor, prelegerilor, conferințelor, asemenea manifestări de dislocare a atenției pot deveni complexe prin combinare și pronunțate ca proporții.

Comunicarea scrisă este una la care apelăm din mai multe rațiuni:

1. Din dorința de a **evita greșelile**. Este evident că redactarea în scris (a unei decizii, de pildă) presupune o atenție și grijă sporită, pe parcursul ei eliminându-se erori care pot apare într-o formulare orală mai rapidă.
2. Păstrarea documentului ca **dovadă** reprezintă un scop ce poate fi important și care este mai complicat de asigurat în comunicarea orală. Dovezile acesteia (înregistrări) sunt uzuale azi dar documentul scris este mai ușor de obținut, de manipulat, de multiplicat etc.
3. Apelăm la forma scrisă și când vrem să **confirmăm concluziile** și **deciziile,** să rezumăm și să fixăm lucruri ce au făcut obiectul unui volum mai mare de comunicare orală.
4. În fine, comunicarea scrisă permite conducătorului și să **economisească timp,** atât al lui cât și al altora. La prima vedere, această idee pare absurdă, oricine putând afirma că durează mai mult să scrii decât să te exprimi oral. Sensul în care vorbim de economie de timp este acela că se poate realiza comunicarea **fără a aduna** oameni sau **în afara** programului de lucru. Un conducător poate dicta o dispoziție care transmisă, va fi difuzată celor interesați, ori poate scrie o

dispoziție acasă sau în avion, la miezul nopții și să o difuzeze a doua zi dimineață.

5. Rezumând lucrurile, comunicarea scrisă este superioară prin **precizie, acuratețe** și **inteligibilitate.**

O altă clasificare a comunicării este calată pe împărțirea informației pe criteriul **mijlocirii comunicării**, în **directă** și **indirectă.** Informația directă este aceea comunicată între doi sau mai mulți interlocutori ce stau față în față iar informația indirectă este aceea comunicată prin mass-media ori conținută în entități materiale (echipamente noi, substanțe noi, produse noi, soiuri noi de plante și animale etc.).

După **numărul receptorilor,** putem vorbi de comunicare **privată** ori **publică**.

Din **combinarea** celor două clasificări enunțate mai sus (pe criteriile mijlocirii și numărului de receptori), rezultă patru tipuri de comunicare, cele mai uzuale fiind (Dobrescu, 1998, p.11): reciprocă directă; reciprocă indirectă (prin telefon, radio etc.); unilaterală directă (prin conferință, spre exemplu); unilaterală indirectă (prin film, CD, scrisoare etc.).

Unii autori vorbesc și de comunicare **empatică** (afectivă) sau de cea **comună, științifică, publicitară, pedagogică, estetică, politică, religioasă** etc.

Toate formele comunicării urmăresc în fond realizarea **obiectivelor** ei care sunt: **receptarea** informației, **înțelegerea** ei, **acceptarea** și **mijlocirea** reacției.

Fluxul informațional presupus de comunicare, se poate lovi de anumite **bariere** cum ar fi:

- bariere de **timp**, constând în dificultatea obținerii informației într-un anumit timp;
- barierele **financiare**, de cost;
- cele **spațiale**, legate de distanța mare între emițător și utilizator;
- bariere de **limbă**, ce conduc la faptul că informațiile pot rămâne nedecodificate, deci nefolosite;
- bariere **profesionale**, ce împiedică – în absența unor cunoștințe specializate – înțelegerea și utilizarea informației;
- bariere **ierarhice**, manifestate de tendința de a monopoliza informația (de a o „ascunde”), care blochează accesul la informație, ori o selectează după anumite criterii;
- bariere de **receptivitate** reprezentate de situația că unele verigi ale rețelei (ori chiar decidenții,

conducerea) nu sunt suficient de receptive, nu recunosc importanța informației.

Când la asemenea bariere se adaugă și efectele **emoțiilor**, ale unor caracteristici de **personalitate**, dificultățile de **exprimare**, lipsa de **interes** etc., comunicarea este în suferință.

Efectele unei comunicări defectuoase ori insuficiente pot fi multiple, unul dintre ele fiind **zvonul**.

Există o relativ vastă literatură despre zvonuri, chiar cu aplicare la cele din **întreprindere** (Lippert, 1985). Ele sunt considerate, de mulți indivizi, ca ceva esențial deoarece rup monotonia, hrănesc imaginația și crează ocazia de discuții. Nu întâmplător s-a spus că „zvonul este o enormă gumă de mestecat colectivă."

Un zvon poate apare din informații ce s-au infiltrat **înaintea** anunțurilor oficiale, din **deformarea** informațiilor, ori din **lipsa** de informații (pe care zvonul tinde să o compenseze).

Efectul zvonurilor bazate fie pe fapte, fie pe imaginație, poate fi pozitiv, negativ sau inexistent. Conducerea unei întreprinderi nu poate elimina apariția zvonurilor dar poate controla expansiunea lor și contracara efectele lor negative. Calea o reprezintă neblocarea informațiilor, comunicarea lor imediat ce devin disponibile.

CAPITOLUL II

DECIZIA

Definiție și condiții. Clasificări. Etapele deciziei. Decizia colectivă. Condiții obiective și subiective ale valorii deciziilor colective. Avantaje și posibile dezavantaje ale deciziei colective. Comunicarea deciziilor. Echipa de conducere.

Dacă am uza de predilecția celor din domeniul conducerii de a rezuma într-o singură formulare – clișeu esențialul unui proces și am întreba un număr de conducători „ce înseamnă în fond a conduce?”, probabil că în peste 90% din cazuri, răspunsul ar fi: „a conduce înseamnă a **decide**”! Doar în cazuri izolate am obține răspunsuri de genul „a conduce înseamnă a motiva” ori „a participa”, „a mobiliza” etc. iar opțiunea, în imensa majoritate, pentru decizie dovedește că aceasta este considerată momentul **esențial** al procesului de conducere.

Definiția deciziei:

- „soluție adoptată de un sistem (persoană, grup, organizație, colectivitate) în vederea rezolvării unei probleme” (Zamfir, 1993, p.158);

- ea poate fi înțeleasă și ca un **proces rațional**, de alegere a unei linii de **acțiune**, cu scopul de a ajunge la un anumit **rezultat** (realizarea unor obiective).

Condițiile presupuse de o decizie sunt:

1. Existența a cel puțin două **variante** dintre care să se aleagă linia de acțiune. De regulă, se elaborează mai multe variante între care se optează pentru cea considerată optimă. Existența variantelor se mai numește „situație de decizie” și este ușor de înțeles cât de neadecvată este utilizarea termenului „decizie” în situații în care există o singură variantă care se impune imperativ. Spre exemplu, când avem o avarie, avem o singură soluție: să o remediem, să o înlăturăm. Deci, nu vom spune că „ne-am decis să înlăturăm avaria”, pentru că nu avem altă soluție; cel mult putem decide cum să o înlăturăm, ce variantă de rezolvare alegem, în ipoteza că există mai multe modalități.
2. Să fie implicate **una sau mai multe persoane** în luarea deciziei (deci să existe unul sau mai mulți decidenți). De altfel, această condiție va deveni un criteriu pentru una din clasificările sau tipologiile deciziei.

3. Să existe unul ori mai multe **obiective** de atins, rezultate de obținut. Aceste obiective se cer **ierarhizate** ca importanță, să fie cât mai bine **precizate** și însoțite de sistemul de **măsurare** a evoluției lor, să se refere la fenomenele economice privite – dacă este cazul – în **continuitatea** lor și să permită o participare **colectivă** la elaborarea/ realizarea lor.
4. Să fie stabiliți / determinați și **factorii** în funcție de care se alege o variantă sau alta.

Clasificări (tipologii) ale deciziilor sunt multe și diverse. Am și anticipat-o pe aceea după criteriul numărului decidenților: decizii **individuale** (unipersonale) și de **grup** (colective, colegiale).

După gradul de **certitudine** există mai multe tipologii. C. Zamfir (1993) propune clasificarea în:

a) **decizie certă într-o lume complet deterministă,** caz în care decidentul dispune de toate cunoștințele (informațiile) necesare;

b) **decizie certă de tip probabilist**, având două variante: **b_1**=cunoaștere **absolută** și **b_2**=cunoaștere fragilă, **incertă**.

O altă clasificare făcută tot pe criteriul **gradului de certitudine** al deciziei, consideră:

- deciziile **programate** („tactice”) sunt cele pregătite prin procedee reglementate sau logice. Ele privesc de regulă acțiuni **concrete imediate** și destul de **repetitive**, bazându-se pe informații în întregime **cunoscute.** Sunt deciziile curente legate de aprovizionare, furnizori, prețuri, desfacere etc.;
- deciziile **semiprogramate** se iau pe baza unor elemente în principiu programabile, dar a căror programare în soluția stabilită nu poate fi în prealabil determinată. Este cazul unor situații aleatorii, cu caracter de urgență (avarii, spre exemplu). Deși se știe **ce** și **cum** ar trebui făcut, situația obligă la variante, improvizații, acordându-se un anumit credit soluției, deciziei, deși se recunoaște că reprezintă o improvizație, că este o soluție temporară.
- decizii **neprogramate** („strategice”) referitoare la probleme **noi**, implicând rezolvări de **ansamblu** și

solicitând soluții **originale**. Spre exemplu, o soluție originală de producere a unui **nou tip** de automobil pe bază de hidrogen și pe pernă de aer, în care majoritatea elementelor caracteristice (propulsia, deplasarea etc.) diferă de automobilul clasic.

Etapele deciziei

Procesul luării unei decizii implică **etape** și **faze** având fiecare semnificația lor.

O schemă a acestor **faze** distinge:

1. formularea problemei;
2. explorarea posibilului acțional și formularea soluțiilor alternative;
3. analiza și evaluarea soluțiilor alternative și ierarhizarea lor;
4. adoptarea uneia dintre soluțiile alternative (momentul esențial, decizia propriu-zisă);
5. faza postdecizională de implementare a deciziei (Zamfir, 1993).

Din mai multe „scheme” ca aceea ce am oferit-o ca exemplu, sintetizăm procesul deciziei sub forma următorului tabel:

	Etape	Operaţii	Principii dominante	Eficacitatea realizării	
				Indivi-dală	În grup
1	Pregătitoare	- detectarea problemelor - separarea de sarcinile curente - precizarea în timp şi spaţiu a problemelor -definirea problemei	al definiţiei	x	x
2	De analiză	- implicaţii şi consecinţe - de ce?, ce?, cine?, când?, unde? va trebui realizat - stabilirea contrastului, apropierii, ordinii	al argumen-tării selec-tive		X
3	Elaborarea variantelor	- calcule - grupări - ordonări	al argumen-tării selec-tive	x	
4	Alegerea variantei optime	- valorizare (evaluare) - comparare - discernere	al optimizării		X
5	Postdecizio-nală (imple-mentare)	- supraveghere - control	al participării, al integrării	x	x

Am rezumat câteva zeci de pagini de explicații într-un tabel pe care îl vom însoți totuși de unele clarificări. Ne

referim mai ales la coloana „eficacitatea realizării” care a implicat ambele tipuri de decizii. La o decizie **unipersonală** (individuală), lucrurile sunt clare: toate etapele și toate operațiile le realizează decidentul singular. La deciziile **colective** (de grup) realizarea unor etape (ori doar a unor operații în cadrul lor) se face cu eficiență diferită, individual ori în grup. În privința fazei de pregătire nu există în majoritatea operațiilor restricții: detectarea (sesizarea) nevoii de a lua o decizie poate fi făcută de un individ ori în cadrul unei ședințe, la fel definirea ei etc. **Analiza** cere însă judecată colectivă, participarea posesorilor unor cunoștințe și experiențe diferite. Probleme ca deschiderea/închiderea unor capacități de producție, disponibilizări de personal, modificarea structurii producției, lansarea unui nou produs etc., nu pot fi lăsate la latitudinea analizei individuale, oricât de competentă s-ar prezuma ea.

În elaborarea variantelor există șansa de a câștiga timp, de a scurta perioada de decizie prin intensa folosire a muncii individuale. Chiar dacă sarcina este complexă și de proporții, cum ar fi aceea de a decide crearea unui obiectiv economic major (în proiectarea căruia pot fi implicate institute și instituții întregi), trebuie folosit principiul defalcării (al diviziunii) sarcinilor. Ideea este ca în operații pe care le

poate realiza eficient un om, să nu fie blocați mai mulți, situație în care unul muncește și alții doar îl asistă.

Repetăm: este vorba de sarcini legate de **pregătirea variantelor** (lucrul pe diferite soluții, calcule etc.) și nu de evaluarea lor!

Alegerea variantei reprezintă „miezul” procesului de decizie, analog cu faptul că însăși decizia este momentul cheie al procesului de conducere. Ea se cere făcută în grup, fiind vorba de evaluarea și selectarea unei soluții din mai multe posibile. Am mai reaminti doar că „optimă” nu înseamnă „cea mai bună” („perfectă”, „cea mai bună în general”) ci cea mai bună în **conjunctura** dată. Un exemplu ce va fi înțeles de către oricine: cea mai bună soluție ar fi să-ți cumperi un automobil marca „Rolls-Royce” (ori „Bentley”, „Mercedes”, „B.M.V.” etc.) dar optim (conform cu posibilitățile tale) este să-ţi cumperi o Dacie.

În fine, în etapa postdecizională este vorba de punerea în aplicare a deciziei, deci supravegherea și controlul acestor acțiuni. De exemplu, s-a luat decizia organizării unui concurs, a unei sesiuni de comunicări, a unui spectacol etc. și este necesară supravegherea și verificarea condițiilor pentru realizarea acestor acțiuni, operații ce pot fi făcute individual ori (dacă sunt implicate aspecte/competențe diferite) colectiv.

Decizia colectivă (de grup, colegială)

Este o eroare să se creadă că o conducere colectivă înseamnă **exclusiv** decizii colective. O conducere **colectivă**, în esență, este combinația unor decizii colective (în chestiunile strategice, esențiale) cu un număr de decizii individuale. Dacă două etape ale deciziei – și nu oricare două – ci **analiza** și **alegerea variantei optime** se realizează în grup, decizia este în fond **colectivă**.

Teoreticienii și practicienii conducerii și-au manifestat predilecția spre unul dintre aceste tipuri de decizie, argumentând avantajele tipului preferat și evidențiind dezavantajele tipului de decizie neagreat.

În ultimele decenii s-a conturat un larg **consens** privind superioritatea (calitativă) a deciziei de grup, în situația în care se respectă anumite **condiții** în practicarea ei. Aceste condiții (factori) pot fi grupate în condiții obiective (de situație, de natura problemei supuse deciziei) și subiective (legate de caracteristicile decidenților). Prezentate destul de diferit de diverși autori (vezi, spre exemplu, Zamfir, Filipescu, 1982), le vom sintetiza în continuare, asemenea condiții fiind în fond **criterii** de care depinde valoarea unei decizii colective.

Condiții obiective ale valorii deciziei colective

(factorii legați de natura **problemei** supuse deciziei)

1. Problema trebuie să fie una **incertă**. O problemă certă este una, de regulă, **simplă**, beneficiind de un **algoritm** logic de rezolvare și – mai ales – având o **singură** soluție corectă. Este cazul tuturor problemelor de specialitate pe care un singur individ (cunoscător al modului de rezolvare, deci specialist) le rezolvă relativ simplu, nefiind necesar un schimb de opinii, o discuție pentru găsirea soluției.

Problema incertă este însă complexă și nu are o singură soluție corectă ci **mai multe soluții**, în grade diferite, bune. Deci, este oportun să apelăm la gândirea colectivă, la evaluarea mai multor decidenți, la confirmarea argumentelor pro/contra a unor soluții dintre care va trebui aleasă doar una.

Un exemplu: economisirea energiei electrice se poate face pe mai multe căi. Poate fi limitat consumul, poate fi limitat numărul consumatorilor, poate fi interzis consumul în anumite perioade (între anumite ore), pot fi modificate orele de program de muncă pentru a utiliza mai bine lumina naturală, pot fi combinate soluțiile anterior expuse ș.a.m.d. Nici una dintre soluțiile menționate nu poate fi considerată

ca fiind **unică** și **singura corectă,** deci o discuție în grup este și necesară și legitimă.

2. Este preferabil ca problema să fie **complexă**, eventual **interdisciplinară**. Multe din deciziile de astăzi se referă la asemenea probleme, un exemplu simplu reprezentându-l crearea unui nou utilaj. Într-o asemenea decizie sunt implicate aspecte **tehnice** (de construcție, funcționare), **economice** (privind costurile), **ecologice** (de protecție a mediului), **ergonomice** (de adaptare reciprocă om-utilaj) etc. Deci este normal ca o asemenea decizie să fie una colectivă, în timp ce una simplă (exemplu: aprobarea plecării unui salariat în concediu) să revină individual conducătorului.

3. Problemele ce au implicații de natură **socială** și chiar **politică** se cer soluționate colectiv. A decide aprobarea unei plecări în concediu ori premierea sau sancționarea unei persoane, sunt acțiuni cu implicații limitate. Dar a decide închiderea unei mari întreprinderi, disponibilizarea unui număr de salariați, modificarea unor reglementări privind comunități întregi etc., înseamnă apelul imperativ la discernământul colectiv.

4. Problema trebuie să intereseze **colectivitatea**, în general deciziile individuale fiind destinate doar problemelor de interes individual. Numai în cazuri de excepție se decid

în grup probleme ale unui individ, atunci când decizia, chiar referitoare la o persoană, influențează viața colectivă.

5. Problema **să nu fi fost deja decisă** de un organ ierarhic superior. Există o ierarhie a nivelurilor de decizie și o decizie luată de un eșalon superior nu mai are – de regulă – rost să fie discutată (în scopul de a decide altfel), la nivelurile subordonate. Exemplu: dacă la nivelul Ministerului Educației, Cercetării și Tineretului s-a stabilit o anumită cifră de școlarizare pentru o specializare din învățământul superior, un Consiliu de facultate sau Senat de universitate**,** nu poate modifica această decizie, deci în mod obișnuit nici nu trebuie supusă unei discuții colective cu scop de decizie.

Dar calitatea unei decizii de grup depinde nu doar de caracteristicile problemei ce merită a deveni obiectul unei decizii, ci și de factori **subiectivi**, legați de caracteristicile **persoanelor**, a decidenților implicați.

Factorii subiectivi sunt analizați în continuare.

1. Competența individuală a decidenților. Nu de numărul lor depinde calitatea deciziei, ci de corectitudinea punerii problemei și a soluției de rezolvare alese. Aceasta înseamnă **calificare** necesară, faptul că decidenții „sunt din branșă” și încă unii de calitate. Șarjând un exemplu, nu are

nici un sens și este inutil să convocăm pentru un consult medical șapte persoane, dintre care doar una este medic iar ceilalți șase sunt ingineri, juriști și filozofi. Decizia de a opera ori nu pacientul, va fi luată de o singură persoană competentă, deci apelul de decizie colectivă este inutil și formal.

2. **Omogenitatea de competență** a grupului de decizie. Cei șapte membri din exemplul anterior, pot activa în aceeași branșă (specialitate) dar dacă sunt decalați ca și competență, decizia va fi tot unipersonală. În cazul unei operații la un pacient, tot medicul – presupunând că este singurul din grup – va decide, deși grupul „de decizie" ar putea, în mod greșit, avea ca membri și pe alții lucrând în spital (asistente medicale, infirmiere, brancardieri etc.).

Chiar în foruri mai largi de decizie (Parlament, consilii populare, senate universitare etc.), în care prin forța împrejurărilor membrii sunt de diverse specialități, omogenitatea de competență se încearcă a fi realizată prin constituirea „comisiilor pe probleme" care să grupeze pe cei de aceeași specialitate, ori de unele apropiate. Asemenea comisii (de învățământ-știință, juridică, financiară, economică, de urbanism etc.) sunt cele ce avizează proiectul de decizie ce va trebui adoptat de plenul lărgit.

3. Posesia, de către decidenți, a unei **culturi democratice**, numită ”**cultura participării**”. În esență este vorba de faptul că celui ce face parte dintr-un colectiv de decizie îi sunt necesare nu numai **aptitudini** (inteligență, discernământ, vederi largi etc.) ci și **atitudini** favorabile unei munci în colectiv. O persoană poate fi deosebit de inteligentă și instruită, dar dacă este lipsită de atitudini corespunzătoare, poate deveni o veritabilă calamitate, o permanentă sursă de tensiuni și conflicte în echipa de decizie. În literatură circulă **23** de **norme ale participării, ale culturii democratice** (vezi Zamfir, Filipescu, 1982, p.74-86), norme dintre care vom enunța și explica pe cele mai importante. Ele sunt formulate imperativ (fă un anumit lucru, nu fă alte lucruri, acționează într-un anumit fel) și fie că reprezintă **recomandări** de acțiune ori **interdicții,** ele trebuie să aibă ca efect o calitate mai bună a deciziei.

1. Fă întotdeauna **distincție** între problemele certe și cele incerte, ideea fiind aceea de a nu comite eroarea de a pune în discuție probleme certe.
2. Așteaptă-te la o **diversitate de opinii** în cazul problemelor incerte. Este normal ca în cazul problemelor incerte (cu mai multe soluții în diferite grade, bune) să apară idei diferite și susținători ale acestora. Conducătorul nu trebuie să fie surprins de

această diversitate și să o considere anormală, explicabilă doar prin cauze subiective.

3. Nu considera că **adevărul este în mod necesar de partea ta.** Există oameni care cred că întotdeauna numai ei au dreptate și nu exagerăm considerându-i o calamitate în cadrul unui grup de decizie, pentru că aceștia nu au nici o îndoială, nu acceptă nici un punct de vedere diferit de al lor și ca atare, provoacă tensiuni și conflicte cu cei care au alte păreri pe care le argumentează.
4. Nu **personaliza** problema, nu o lega de persoane, nici de a ta, nici de a altora. Altfel spus, controversa – dacă există – trebuie derulată în planul ideilor, al soluțiilor și nu trebuie apelat la argumente „ad-hominem”, invocând atitudini și comportamente ale interlocutorului. Să ne imaginăm că într-o controversă privind soluțiile de rezolvare a unei probleme, un interlocutor îi spune tam-nisam celuilalt: „haide domnule, așa ești dumneata întotdeauna, un cârcotaș, de aceea te-a și lăsat soția...”. Putem să ne imaginăm ce răspuns va primi o asemenea aserțiune și ce conflict se va declanșa.
5. **Acordă atenție** opiniilor celorlalți și – mai mult chiar – **stimulează-i** pe ceilalți să-și spună părerea, să

producă (aducă) informații și argumente. În acest fel, participanții la o decizie se simt necesari și utili, chemați pentru **a decide** și nu doar pentru **a aproba** decizii luate deja de alții.

6. Convinge-te că **ai înțeles** punctul de vedere al celorlalți. Acest lucru presupune **ascultarea** reală a argumentelor celorlalți, încercarea de „a te pune în locul lor”, înțelegerea motivelor ce le fundamentează părerea. Fără efortul de a înțelege corect celelalte puncte de vedere, participăm la „un dialog al surzilor”.
7. **Stimulează-i** pe ceilalți să-și exprime părerea despre **opinia ta**. Mai ales când suntem în postură de conducător, nu trebuie să lăsăm impresia că punctul de vedere propriu, pe care l-am enunțat, este intangibil și exonerat de la critică. Într-o asemenea situație, ceilalți participanți ce au păreri diferite, vor ezita ori vor renunța să le expună.
8. **Construiește pozitiv** pe opiniile celorlalți. Destul de rar se întâmplă ca un punct de vedere, o argumentare, să fie **integral eronată.** De regulă, în ceea ce ne spune un interlocutor există și elemente pozitive (ce pot fi premise, fapte, întrebări, concluzii) pe care este util să le valorificăm. Deci, nu trebuie să

respingem „în bloc”, integral, o argumentare doar pentru că „în mare” nu este corectă.

9. Fi **obiectiv** în discuții și **nu fi criticist**. Alăturăm două din cele 23 de recomandări din lista integrală, evidențiind necesitatea onestității, a evaluării imparțiale a propriei păreri, ca și a celor ale altora. Totodată trebuie să ne înfrânăm – dacă o avem – tendința de a căuta doar punctele slabe din părerea altora, deseori aspecte neesențiale dar pe care clădim o critică demolatoare, care să ne dea falsa impresie de superioritate.
10. **Accentuează obiectivele generale dar nu ignora interesele personale.** Comentăm și alte două recomandări pe care le considerăm interdependente. Obiectivul principal de urmărit într-o decizie este eficiența generală a muncii, deși deseori, în analiza soluțiilor, răzbat și interesele personale ale participanților. Acestea nu apar de regulă direct, declarat, ci distorsionează argumentele. De aici apare fie starea de dezacord pronunțat, fie un consens pe o soluție slabă dar corespunzând intereselor tuturor. Nu are sens să ne prefacem a nu observa că punctele de vedere și soluțiile propuse sunt marcate și de interesele personale. Dar trebuie să creăm

convingerea că o soluție bună pentru organizație nu poate fi proastă pentru membri ei. Deci, trebuie să avem în vedere rezolvări echitabile, în care fiecare participant să constate că nu i se ignoră interesele, dar ele sunt avute în vedere prin intermediul rezolvării corecte a unor aspecte generale.

11. Nu **insista excesiv** pe argumentația ta, eroare ce se poate asocia cu aceea de a te considera depozitarul exclusiv la adevărului. A reveni mereu cu explicarea punctului propriu de vedere, a-l argumenta la nesfârșit, înseamnă a enerva pe toată lumea și a consuma timpul altora.
12. **Nu monopoliza discuțiile.** O asemenea atitudine nedemocratică poate fi și consecința argumentării excesive dar și a credinței că trebuie – mai ales dacă ești conducătorul organizației – să-ți spui părerea despre toate și toți, că toată comunicarea trebuie „să treacă” prin tine, că ceilalți așteaptă tot timpul părerile tale etc.
13. **Nu-ți folosi poziția** ierarhică pentru a **influența** părerile celorlalți și a-ți **impune propria opinie**. Mai ales acei membri ai echipei de decizie ce au un status ridicat (ministru, director general, director, președinte etc.), trebuie să fie atenți ca prin atitudinea ce o au,

să nu impună, fără o analiză corectă, opinia proprie, să enunțe ei înșiși îndoielile și slăbiciunile (dacă ele există) privind propria poziție. Această cerință se corelează și cu alta privind **neîncurajarea acordului de complezență.** Când în repetate rânduri opinia ta (mai ales dacă ești conducătorul organizației) se bucură de consens unanim, acesta poate fi semnalul unui acord formal, de complezență. În mod normal există diversitate de păreri, într-un climat bun se confruntă și păreri contrare, se invocă diferite argumente. Lipsa acestora și acordul deplin cu părerea șefului, de îndată ce și-a exprimat-o, este suspectă de acordul de complezență, posibil povocat de însăși comportamentul șefului.

14. Fii pregătit pentru situația **că nu se realizează consensul.** Se poate întâmpla ca nici o soluție, variantă a deciziei, să nu obțină consensul majorității, deci decizia nu se poate lua în urma discutării variantelor. Situația nu trebuie considerată o nenorocire, sau ca fenomen în esență negativ. Dacă o nouă discuție de reevaluare, de reconsiderare a punctelor de vedere va fi necesară, ea va trebui să aibă loc într-o atmosferă deschisă și corectă. Până la urmă, votul corect va decide soluția agreată de

majoritatea participanților, dacă ei vor urma și recomandarea de **a evita disputele personale** și de a se concentra pe soluții.

Lista celor 23 de recomandări ale culturii democratice se încheie cu aceea de a **nu-ți pierde niciodată umorul.** Acesta dovedește refuzul unor atitudini rigide, detașare personală și reprezintă un eficient mijloc de relaxare.

Avantaje și posibile dezavantaje ale deciziei colective

Dacă factorii (condițiile) de tipul celor anterior enunțați sunt asigurați, deciziile de grup (colective) sunt, în mod obișnuit, superioare calitativ celor individuale, existând un larg consens privind **avantajele** ce le implică.

1. Folosirea **cunoștințelor și experienței mai multor oameni.** Mai mulți decidenți înseamnă mai multe cunoștințe, mai multe experiențe profesionale și de viață. Un singur individ s-ar putea întâlni pentru prima oară cu o situație, dar într-un grup, este posibil ca unii să fi avut experiențe similare, să fi trecut prin succese ori eșecuri ocazionate de rezolvarea unor probleme de același tip. Cunoștințele însumate ale mai multor oameni depășesc, de regulă, profunzimea și diversitatea cunoștințelor individuale,

varietatea lor și a argumentărilor pe care se fondează, provocând o mai bună clarificare a problemelor.

2. Un alt avantaj îl reprezintă **favorizarea creativității de grup.** Spre deosebire de concepția că „creativitatea provine doar dintr-o singură (individuală) minte”, de câteva decenii s-a impus ideea că gândirea colectivă poate fi superior creativă dacă utilizează metode adecvate. În grup, este mai ușor să depășim „gândirea condiționată”, blocajele provocate de rutină și se poate ajunge la **soluții noi** la care nici unul dintre participanții la grup nu ar fi putut ajunge de unul singur. De altfel, s-au elaborat și tehnici specifice ale creativității de grup (exemplu: brainstormingul, sinectica etc.), al căror rol este tocmai de a provoca și facilita producerea unui cât mai larg repertoriu de idei (soluții) noi.

3. Alt avantaj îl reprezintă **facilitarea introducerii unor noi politici în întreprindere.** Vorbim de politici de tipul unor noi sisteme (programe) privind economisirea resurselor, creșterea calității, perfecționarea pregătirii profesionale, organizarea muncii, retribuția etc.

Dacă prin decizie s-a constatat un consens (unanim, ori măcar majoritar) în privința adoptării unei politici noi de urmat, înțelegerea rațiunilor pentru care ea este necesară, este deja asigurată și susținută.

4. O consecință a avantajului anterior o reprezintă și ușurarea **implementării deciziilor.** Dacă o soluție reprezintă un punct de vedere individual (decizie unipersonală), este posibil ca decidentul să fie nevoit să explice, să argumenteze, să convingă și pe alții de necesitatea și justețea ei. Acest lucru poate însemna consum de timp și apariția unor controverse. Pe când, în situația în care mai multe persoane au participat la luarea deciziei, chiar și cei care ar fi optat pentru altă variantă, cunosc argumentele și temeiurile pentru care majoritatea a decis într-un anumit fel și pot deveni **agenți** ai implementării deciziei.

Dezavantajele gândirii/deciziei colective nu sunt obligatorii, inevitabile. Dar ele sunt **posibile**, mai ales dacă se ignoră ori se încalcă condițiile de calitate anterior expuse, mai ales cele privindu-i pe decidenți (condițiile de competență și cultură democratică). În asemenea situații, pot apare, cu extensie și profunzime diferită, următoarele **dezavantaje, consecințe negative** (vezi Zamfir, Filipescu, op.cit., pp.70-71).

1. **Pierderi mari (consum excesiv) de timp.** Tendința de a rezolva totul (toate etapele și operațiile) în ședințe de grup, argumentările excesive, divagațiile, discutarea unor

lucruri clare (certe), conflictele, mai ales cele provenite din personalizarea problemelor etc., pot conduce la ședințe interminabile și epuizante, dar al căror randament este foarte scăzut.

2. **Blocarea consensului,** în situația în care subgrupuri din colectivul de decizie nu acceptă decât opțiunea proprie, astfel încât nu se poate obține o majoritate de vot pentru una din soluții. Poziția rigidă, impermeabilitatea la argumentele altora, posibile interese personale care „sparg" grupul de decizie, pot să conducă la amânarea luării ei ori chiar la imposibilitatea deciziei.

3. **Tensiuni și conflicte.** Încălcarea regulilor culturii democratice (în special prin personalizarea problemelor, pretenția de deținător absolut al adevărului, criticism și negativism etc.) conduce aproape sigur la apariția de tensiuni și conflicte. Adesea, acestea determină la rândul lor blocarea deciziei, plasarea pe poziții opuse, ireconciliabile iar refacerea climatului de cooperare va cere timp.

4. **Sentimentul frustrant** că unii sunt chemați **nu să decidă** ci doar **să aprobe.** Să ne gândim doar la faptul că majoritatea unor foruri de decizie colectivă sunt relativ numeroase, având între câteva zeci și câteva sute de membri: Parlamentul, Consiliile de administrație, Adunările

generale, Senatele universitare etc. De regulă, asemenea foruri largi, au alese din cadrul lor foruri mai **restrânse**, sub forma birourilor permanente, birourilor executive, comitetelor directoare etc., care supun variantele propuse pentru decizia forurilor lărgite. Să presupunem că reprezentantul unui asemenea grup restrâns la câteva persoane, vine în fața forului lărgit spunând ceva de genul: „trebuie să luăm o decizie importantă, într-o problemă pentru care am studiat în amănunt mai multe variante și am convenit să v-o propunem pe următoarea...”. Însăși formularea sugerează că deja s-a luat o decizie, deja s-a optat pentru o variantă. Ceilalți participanți – care în fond ar trebui să decidă – nu au posibilitatea de a imagina și analiza **„pe loc”** mai multe variante și constată că, în fond, sunt chemați doar să aprobe o decizie luată de alții.

5. Scăderea calității unei decizii colective poate proveni și din **compromisuri** de alegere a unei **soluții slabe** (compromis ce maschează eșecul alegerii soluției bune), alegerea soluției la **insistențele și presiunea unor membri mai puțin calificați** ai grupului, ori alegerea soluției în funcție de **interesele personale** ale unor participanți.

Vorbind **în general** despre **greșelile de evitat în decizie,** Caruth și Middlebrook (1981) semnalează și altele:

- Greșeala unei **decizii inutile** care poate implica asumarea unor riscuri inutile;
- Greșeala de a **combate o problemă care se repetă**. Acest tip de probleme se cer tratate cu politici și planuri globale, nu tratate individual ori de câte ori apar.
- Greșeala de a **nu evalua avantajele în raport cu costurile, cu cheltuielile.** O asemenea eroare poate duce la decizii rapide dar exagerate, adoptându-se măsuri complicate pentru probleme simple.
- Greșeala de **a întârzia luarea deciziei,** de a tărăgăna, pierzându-se avantajele unei decizii rapide dar nu brusce. Tărăgăneala este unul din dușmanii principali ai succesului și are ca aliați **obișnuința** și **inerția**.

Comunicarea deciziilor

Am anticipat la paragraful despre comunicare, că aceea care are ca obiect deciziile, va fi tratată la acest capitol. Și pentru decizii, comunicarea trebuie să respecte cerințele de eficiență ale comunicării în general, dar pot fi enunțate câteva principii, reguli speciale ale acesteia.

- Asigurați-vă că **știți sigur ce intenționați** înainte de a transforma o idee într-o decizie. Dacă ție însăți ca și conducător, un lucru nu-ți este clar, el nu va putea fi înțeles nici de către cei ce vor trebui să-l realizeze.
- Transmiteți decizia cu **precizie** și **claritate**.
- Nu încărcați decizia cu **amănunte inutile.**
- Comunicați decizia în funcție de nivelul **capacităților**, **cunoștințelor** și **experienței** celor ce vor trebui s-o aducă la îndeplinire. Este posibil ca același conținut să fie necesar a fi comunicat în forme diferite unui inginer stagiar și unuia cu mare experiență, ori unui inginer și unui șef de echipă.
- Asigurați-vă că subordonatul **a înțeles exact** ceea ce îi cereți. Și această asigurare nu se face prin întrebarea „ați înțeles?”, ci prin întrebări despre metode, durate de realizare, resurse necesare etc., răspunsurile arătând cât de exact s-a înțeles ce este de făcut.
- Dacă ați hotărât **folosirea unei anumite metode,** comunicați acest lucru și subordonatului ce va trebui să realizeze sarcina. Altfel, reproșurile că a folosit o metodă neadecvată nu au sens.
- **Comunicați în scris** deciziile mai complicate.

- În timpul comunicării deciziei, **nu manifestați nerăbdare, nervozitate ori sarcasm.**
- Asigurați-l pe subordonat că **nu veți interveni inutil** în aplicarea deciziei dar veți controla rezultatul aplicării ei.

Constituirea și funcționarea echipei de conducere

Există o bogată literatură consacrată echipei de conducere conținând principiile în virtutea cărora constituirea și funcționarea ei este eficientă. Ele au fost sintetizate de C. Murgescu („Echipa de conducere în unitățile economice", 1971) dar și prezentate în formulări interesante și ușor metaforice, de către M. Malița („Discurs despre spiritul de echipă", 1972).

Aceste principii pot fi considerate:

1. **Doi oameni identici nu constituie o echipă.** Bineînțeles că nu este vorba de doar doi, iar în cauză sunt trăsăturile dominante ale personalității. Principiul vrea să acrediteze cerința ca echipa să fie alcătuită pe criteriul suficientei **diversități**, prin alăturarea unor persoane cu diferite grade de creativitate, de înclinație spre risc, de perseverență și meticulozitate etc. În formularea lui Malița: „Legea echipei ar fi deci: limbaj comun, aport eterogen".

2. **Echipa se subordonează proiectului.** Este cerința ca obiectivul comun să prevaleze față de cele individuale, pe perioada realizării proiectului comun participanții „topindu-și” în echipă individualitățile, oricât de marcante.

3. **Orice echipă are un centru** reprezentat de cel (cei) cu personalitate puternică, prin care trece comunicarea în grup și care dinamizează echipa. Echipa care își neagă centrul ori îl minimalizează din gelozie colectivă, se autocondamnă.

4. **Gândirea de echipă este calitativ diferită** (deseori superioară) de **gândirea individuală.** Gândirea de echipă este favorabilă **sintezei,** abordării **sistemice și** viziunii **integrale.**

5. **Spiritul individual** (de competiție) **diferă calitativ de spiritul de echipă** (de cooperare). Să ne gândim doar la faptul că într-o competiție individuală, câștigul unuia înseamnă pierdere pentru ceilalți. În timp ce într-o competiție pe echipe, câștigul unui membru poate însemna câștig pentru toată echipa, iar insuccesul unuia poate provoca insuccesul întregii echipe.

Asemenea principii ce pot fi valabile pentru orice echipă în general, sunt ușor adaptabile și exemplificabile și pentru echipele de conducere, în situațiile practicării deciziilor de grup.

CAPITOLUL III

CONTROLUL

Locul și rolul lui în conducere. Supraveghere și control. Sistemul de control. Funcțiile controlului. Caracteristicile sale. Tipuri de control. Rolurile controlorului. Metode și tehnici. Aprecierea activității angajaților.

Controlul reprezintă, simultan, ultimul **moment** al procesului de conducere (informație – decizie – **control**) și ultima **funcție** a conducerii (prevedere – organizare – coordonare – antrenare – **control**).

În ambele ipostaze, el este intim legat, interdependent cu celelalte activități și funcții ale conducerii. Creșterea eficienței unui sistem (întreprinderea) este legată de **analiza** sistematică și organizată a **rezultatelor** lui, ceea ce se face prin control. Acesta trebuie să fie prezent în toate acțiunile, domeniile și nivelurile; altfel spus, totul se cere controlat, de aceea o caracteristică importantă a sa va fi aceea de a se face **atotcuprinzător.** Controlul trebuie să urmărească permanent și sistematic **menținerea echilibrului** dintre prevederi și realizări, ca și **evitarea dezechilibrelor** în procesul transpunerii în viață a

obiectivelor. Prin aceasta, controlul realizează unitatea dintre latura sa **constatativă** și aceea **prospectivă,** având deci un rol reglativ.

Sintetizând locul și importanța controlului în întreprindere, W.H.Newman (1975, apud Cornescu, 1984), remarcă următoarele:

- ✓ controlul este o **forță pozitivă** în întreprindere, contribuind în mod normal la atingerea rezultatelor;
- ✓ el **generează comportamente**, integrând acțiunile individuale în efortul general al întreprinderii;
- ✓ sistemul de control contribuie la **realizarea funcțiilor întreprinderii;**
- ✓ un sistem de control bine pus la punct permite întreprinderii să **facă față situțiilor neprevăzute.**

După aceste câteva idei introductive, ne propunem să clarificăm noțiunile de **supraveghere și control.** Deseori gândirea comună și limbajul comun le consideră sinonime, interșanjabile. Este adevărat că cele două noțiuni sunt corelative, dar totuși, distincte (Herseni, 1969).

Supravegherea constă în operațiile **curente** efectuate de diverse niveluri ale conducerii **interne**, prin care acestea se conving **personal** de modul desfășurării

proceselor și deci, implică **prezența fizică** a celui ce supraveghează.

Controlul reprezintă operații **inopinate** ori **periodice** prin care **diferite** persoane sau organe (șefi ierarhici, eșaloane superioare, organisme specializate), verifică **rezultatele** activității, lucru ce **nu cere,** în mod obligatoriu, **prezența fizică** a controlorului**.**

Diferența esențială constă în faptul că supravegherea se referă la procese iar controlul, la rezultate. Un exemplu: a supraveghea un concurs înseamnă a fi prezent în sală și a urmări desfășurarea probelor sale. A controla un concurs înseamnă a-i inventaria și a-i evalua rezultatele. Acest lucru se poate face doar pe bază de documente (teze, teste etc.), după mai mult timp și în alt loc decât acela în care s-a desfăşurat concursul.

Am explicat cele două concepte cât mai simplu, deși dicționarele abundă de definiții **largi** (referitoare mai ales la controlul **social**), cum ar fi aceea dată de L. Vlăsceanu în Dicționarul de Sociologie: „procesul prin care o instanță (persoană, grup, instituție, asociație, organizație) reglementează, orientează, modifică sau influențează comportamentele sau acțiunile altei instanțe, ce aparține aceluiași sistem, cu ajutorul unor mijloace materiale și

simbolice, în vederea asigurării conformității și păstrării echilibrului specific sistemului” (1993, p.138).

O asemenea definiție de sens general, poate fi „tradusă” pentru controlul în întreprindere, ceea ce noi am făcut în modul amintit. Am mai menționa doar că nu am intitulat prezentul capitol „Supravegherea și controlul” ci doar „Controlul”, deoarece în marea majoritatea îl vom trata pe acesta, doar ocazional referindu-ne și la problematica supravegherii.

Sistemul de control

Și controlul poate fi înțeles ca sistem, în sensul unui „ansamblu coordonat de metode orientate spre obținerea unui rezultat”. Elementele lui pot fi văzute la diferite niveluri (Cornescu, 1984, Marincourt, 1981 etc.), noi făcând o sinteză și enunțând următoarele **elemente componente** ale sistemului de control.

1. **Modelul inițial**, predeterminat. Este vorba de obiectivele ce trebuie realizate și al căror rezultat se va cere controlat. Acest model poate avea forma unor programe, planuri, proiecte, norme de consum, standarde etc. Cerințele modelului sunt **claritatea și**

concretețea, modelele vagi și imprecise nepermițând compararea eficientă cu rezultatele.

2. **Rezultatele efective** ale activităților, cele obținute până la momentul controlului și care vor fi puse la dispoziția celor ce fac controlul.
3. **Confruntarea (compararea)** modelului inițial cu realizările efective. Deci comparăm proiectul unei construcții cu felul în care a fost respectat, prevederile unui plan ce preliminează producția cu cea efectiv obținută, acțiunile și participanții efectivi (nu „planificați”) ș.a.m.d.
4. **Constatările** controlului. Ele reprezintă consecința componentei anterioare (compararea) și pot avea sensul unei **concordanțe** (model – realizări) ori al discrepanței (abateri, în plus ori în minus) față de model.
5. Stabilirea **instrumentului decizional** al corecției. Presupunând că în raport cu modelul, realitățile prezintă abateri **negative** (neîmpliniri, lipsuri, neîndepliniri, erori etc.), este necesar apelul la anumite instrumente de corectare a neîndeplinirilor. Spre exemplu, o neîndeplinire a indicatorului productivitatea muncii poate cere achiziția unui utilaj mai performant, o depășire a procentului admisibil de

rebuturi poate reclama instituirea unui program de perfecționare a calificării, neîndeplinirea sarcinii preliminare de producție poate fi corectată prin plasare suplimentară de personal și/sau utilaje ș.a.m.d. Toate acestea sunt în fond **instrumente** prin care realizăm corecția, **reechilibrarea** prevederi-realizări.

6. **Acțiunea efectivă de corecție** care poate avea efecte imediate, ori doar ulterioare, după ce însăși instrumentele de corecție au suferit modificări, combinări.

O asemenea schemă a sistemului de control este una realizată „în pași mărunți”, din aproape în aproape. Am putea să o **simplificăm,** rezumând-o doar la câteva elemente (celelalte fiind presupuse): modelul inițial, **constatările** controlului și **acțiunea de corecție**.

Ca să mai dăm un exemplu, un alt răspuns la întrebarea „Ce este un sistem de control?” este următorul (Payne J., Payne S., 1994): „Un sistem de control eficient trebuie:

- să identifice ce **ar trebui** să se întâmple;
- să supravegheze procesul **real** al muncii;

- să identifice orice **variație** semnificativă între ceea ce **ar trebui** să se întâmple și ceea ce se **întâmplă**;
- să anticipeze nevoia de măsuri **corective** la timp, pentru a estima realizarea rezultatelor așteptate”.

Fiecare din aserțiunile citatului poate suporta precizări. În privința a ceea ce ar trebui să se întâmple, se cere focalizarea pe activitățile **cheie**, în privința realității este importantă **frecvența** urmăririi activităților, variația trebuie să fie **semnificativă** iar măsurile corective sunt cele referitoare la **cauze**, nu la efecte, acestea din urmă având doar calitatea de măsuri **interimare**.

Funcțiile controlului

De obicei, un **rol** se exprimă prin **funcții**, deci funcțiile arată contribuția controlului la realizarea obiectivelor întreprinderii (Cornescu, 1984, p.53-57).

1. **Funcția constatativă**, de **evaluare** a rezultatelor. Ea constă dintr-un efort de **cunoaștere** a stărilor de lucruri, de **măsurare** a rezultatelor, de **estimare** a lor și de **sesizare** a eventualelor abateri.
2. **Funcția preventivă** care se referă la sesizarea eventualelor **dereglări** (nerealizări, întârzieri, perturbări, erori etc.) într-un timp **util, real**, în care

corecțiile să fie posibile, utile și eficiente. Deci este necesar ca prin control să avem posibilitatea evaluării unor rezultate „pe parcurs”, de etapă, parțiale și să nu așteptăm un rezultat final, în privința căruia corecturile sunt mult mai dificile ori de-a dreptul imposibile.

3. Funcția **reglativă** (recuperativă) implică instrumentul și acțiunea de corecție, indică un caracter **activ** al controlului, faptul că el presupune acțiunea de eliminare a erorilor.
4. Funcția **informativă**, ușor de înțeles prin prisma celor spuse deja la informație („informația de control”) și comunicare. Este vorba de o vehiculare în **dublu sens** a informației între cei ce fac controlul și cei controlați, o circulație ce trebuie să fie **rapidă** și **fără distorsiuni**.
5. Funcția **educativ – stimulativă.** Ea rezultă din ocazia, pe care o oferă controlul, de a **generaliza** experiențe pozitive și de a **preveni** asupra pericolului unor experiențe negative. Un controlor căruia i se prezintă o situație – pentru cei controlați – inedită, poate spune: „încercați soluția ce au adoptat-o cei de la ..., unde a avut succes...”. ori, confruntat cu constatarea unor abateri, el ar putea

afirma: „dacă mai procedați astfel, riscați să vi se întâmple ceea ce au pățit cei de la...”. Aspectul educativ al controlului implică și sancțiunile (premiale și punitive) pe care el le poate ocaziona, valoarea de **exemplu** (pozitiv / negativ) a unora din acțiunile supuse controlului.

Caracteristicile controlului

În literatura de specialitate este manifestă intenția de a le surprinde sintetic „printr-un cuvânt”, deși diverși autori produc liste foarte diverse cu asemenea caracteristici. Se scrie astfel că, în principal, caracteristicile s-ar referi la un control: obiectiv, evaluativ, politic, economic, constatativ, profund, exigent, ferm, multilateral, constructiv, responsabil, atotcuprinzător, democratic, operativ, dinamic, preventiv, corectiv, sistematic, concret, operațional ș.a.m.d.

Cum multe dintre caracteristicile enunțate se suprapun, iar altele reprezintă roluri / funcții ale controlului, vom rezuma pe cele pe care le considerăm esențiale.

a. Controlul trebuie să fie **obiectiv**, corect. Se are în vedere accepțiunea de obiective de realizat dar și aceea că nu sunt vizate aspecte subiective (așteptări, aspirații etc.), ci realizări

măsurabile, evidente. Obiectivă trebuie să fie și **atitudinea** celor ce-l realizează, efectuarea lui nu după prejudecăți și preferințe, ci după datele unei realități evidente.

b. Caracterul **atotcuprinzător** amintit deja și constând în faptul că **totul** se cere controlat: fiecare acțiune, fiecare domeniu și fiecare nivel.
c. Caracterul **operativ – dinamic**, ceea ce înseamnă un control „pe fază”, fără întârzieri, apt de a produce remedieri în timp util.
d. Controlul trebuie să fie **corectiv**, să producă modificările necesare, să reechilibreze balanța prevederi – realizări. El mai trebuie să fie, în acest sens, ferm și intransigent.
e. Un control **concret** înseamnă compararea unor metode precise cu realizări formulate cuantificat, cu precizie și nu în formule vagi, echivoce.

Tipuri de control

Tipurile și formele de control se diversifică după criteriile – destul de multe – în funcție de care procedăm la realizarea clasificărilor. Vom încerca, în continuare, să

prezentăm doar unele dintre tipologiile propuse de diverși autori, plecând de la cele mai simple, ușor de înțeles (vezi Cornescu, 1984, Herseni, 1969).

1. Pe criteriul **numărului** celor care îl realizează, putem avea în vedere controlul **individual** și **colectiv** (de grup). Am comenta doar că un control colectiv se justifică doar în cazurile în care **aspectele** supuse controlului sunt mai multe și diverse (tehnic, economic, financiar etc.) și reclamă o echipă interdisciplinară de control. A trimite o echipă întreagă pentru a controla rezultatele unor operații relativ simple și realizate individual, înseamnă a comite o eroare, de genul celor ce conduc la butade ca „doi cu sapa, trei cu mapa”.

2. În funcție de factorul **timpului** în care are loc controlul, putem distinge controlul **preventiv, concomitent** și **ulterior**. Nu toate tipurile de control (după natura lor) sunt pretabile la această clsificare, pe care o putem înțelege mai ușor dacă ne gândim la controlul **financiar**.

Cel financiar **preventiv** urmărește preîntâmpinarea deficiențelor, a neglijențelor și ilegalităților, preîntâmpinarea imobilizării de fonduri ori de operații neeconomice. Deci el tinde să oprească executarea operațiunilor financiare

inoportune și nelegale, încă din faza de finanțare ori de încasare, după caz.

Controlul financiar **concomitent** este cel curent și urmărește surprinderea operativă a proceselor economice și financiare în curs de desfășurare, în ideea de a putea interveni prompt pentru corecții ori pentru înlăturarea deficiențelor.

Controlul **ulterior** (post-operativ) se face de către organe sau persoane specializate, **după** momentul folosirii mijloacelor, pentru a verifica integritatea lor, legalitatea operațiilor efectuate și stabilirea răspunderilor, dacă este cazul unor abateri.

3. Clasificarea după **obiectul** (natura) controlului se referă la controlul **tehnic** (incluzându-l și pe cel **tehnic de calitate**), **economic, financiar, sanitar, veterinar** etc. Unele dintre acestea aparțin așa numitului control **ierarhic specializat**, control făcut de organisme interne întreprinderii dar care poate fi făcut și de instituții din afara ei.

4. Pe criteriul **provenienței** organelor de control, putem distinge control **intern** și **extern.** Cel intern este cel realizat de persoane sau organisme din întreprindere (șefi, servicii,

departamente) iar cel extern, fie de către persoane sau organisme ale eșaloanelor superioare, fie de către instituții specializate (Curtea de Conturi, Garda financiară, poliția sanitar-veterinară, poliția etc.).

5. După **stilul** celor ce îl realizează, putem distinge controlul **autoritar** și **cooperativ**.

Un **control autoritar** este unul distant, intimidant și brutal. Cel ce îl practică este total lipsit de înțelegere, vânează greșelile și asociază controlului un pronunțat aspect punitiv (pedepse).

Controlul cooperativ este unul politicos, binevoitor și bazat pe înțelegere. Dar el nu trebuie confundat cu îngăduința, delăsarea, lipsa de principialitate și exigență, nepăsarea și toleranța. Poți fi politicos dar și exigent, poți înțelege explicațiile dar să nu ignori rezultatele proaste etc.

6. În virtutea **motivației** ce-l animă pe cel care îl face, controlul este **subiectiv** și **obiectiv**.

Cel **subiectiv (personalist)** este un control ce pune în relief persoana, cel prin care controlorul **subordonează** rolul de controlor trăsăturilor sale de personalitate, raportând totul la sine însuși. Este un control

egocentric prin definiție, suspicios, arbitrar, capricios, irascibil, părtinitor și nedrept.

În cazul **controlului obiectiv**, controlorul **se subordonază** rolului, luându-l în serios și servindu-și prin aceasta profesiunea. Acest control este imparțial, drept, iar rezultatele lui nu depind de caracteristicile personale ale celui ce îl realizează. Altfel spus, mai mulți controlori de vârste, formații profesionale, vechimi, sex, temperamente etc. diferite, controlând aceleași rezultate, vor ajunge la aceleași constatări!

7. Cele două tipologii anterioare pot fi **combinate** rezultând:
   a. control autoritar–subiectiv (cel mai prost);
   b. control autoritar–obiectiv;
   c. control cooperativ–subiectiv;
   d. control cooperativ–obiectiv (cel mai bun).

8. După tipul de **rezultate** la care se referă:

- control **amănunțit**, pe rezultate parțiale, un control „pas cu pas”, control continuu și sâcâitor;
- control **general,** pe rezultatele importante, de anvergură, controlul pe rezultate generale, globale; el

este mai bun decât controlul amănunțit care limitează inițiativa și relativa independență a executantului.

Și această clasificare poate fi combinată cu aceea de control **nonpunitiv** (nu urmărește ca obiectiv sancțiunea) și controlul **punitiv** (în care intenția sancționării este premisa primordială). Vom avea deci:

a. control amănunțit–punitiv (cel mai slab);
b. control amănunțit–nonpunitiv;
c. control general–punitiv;
d. control general–nonpunitiv (cel mai bun).

9. În funcție de elementul pe care este **centrat** controlul, putem deosebi **controlul pe subiect** (pe individ) și cel **pe obiectiv** (pe activitate).

Controlul pe **subiect** este slab productiv, manifestând **slăbiciunile** de a putea fi interpretat de subiecți ca **șicană** („este cu ochii pe mine”), nu asigură **calitatea** realizării obiectivului și în absența lui, activitatea **diminuează** chiar până la stagnare. În cazul acestui control, este evident că **ce faci** și **cum faci** (calitativ) trece în plan secundar, iar aspectele formale (ești prezent, pari a fi preocupat) le depășesc ca importanță.

Controlul pe **obiectiv** este mai productiv, fiind vizibil interesul pentru **activitate,** nu pentru persoana ce o realizează. El are ca principale avantaje pe acelea că sugerează **iluzia martorului continuu prezent** (știi că tot vei fi întrebat despre desfășurarea activității), asigură în mai mare măsură **realizările calitative** și **evită tensiunile / conflictele** ce pot însoți controlul pe subiect.

Mai sunt și alte tipologii, cum ar fi cele enunțate de Herseni (1969): control **inhibitiv** sau **stimulator,** control pe aspecte **formale** sau **de fond,** control **discret** sau **excesiv** etc.

Din aprecierea globală a acestor tipologii, putem afirma că tipurile de **control slab** (autoritar, subiectiv, amănunțit, pe subiect, inhibitiv etc.) se asociază în general cu **insuficiența profesională** a celui ce îl practică. Iar tipurile de **control bun** (cooperativ, obiectiv, general, pe obiectiv, stimulator, discret etc.), sunt asociate cu o concepție profesională și pregătire temeinică.

Și deși nu este locul aici pentru o tratare propriu-zisă, amintim că formele bune de control au ca efect pozitiv și încurajarea **autocontrolului,** ca semn al asumării responsabilității pentru rezultatele activității.

Rolurile controlorului

În cadrul unei activități de control, o persoană care realizează un control de tip bun, joacă **simultan** mai multe roluri:

- Rolul de **observator**, de verificator. El caută și obține informații, face constatări, evaluează, compară cu modelul, sesizează dereglări ș.a.m.d. Pentru a realiza toate acestea, el observă și verifică rezultatele și îndeplinește funcția constatativă a controlului.
- Rolul de **confesor.** Un bun controlor nu face control autoritar, inhibativ, ori excesiv. Ca atare, el trebuie să aibă o atitudine și un comportament **receptiv**, să permită celui controlat să-și exprime nelămuririle și dificultățile cu care se confruntă în realizarea obiectivului. Deci, să se comporte ca un confesor, să manifeste receptivitate, chiar empatie.
- Un rol de **consilier.** Se presupune că cel ce controlează pe altul, își legitimează – obiectiv și moral – acest rol prin **competență.** Să presupunem că o persoană a cărei activitate este controlată ne spune: „nu știu cum să depășesc dificultatea, nu știu ce soluție să adopt...”. Dacă controlorul este nevoit să răspundă „nici eu nu știu...”, înseamnă că nu există

nici un temei logic ca el să facă controlul. Deci, controlorul trebuie să posede capacitatea de a sfătui, de a sugera metode și soluții, de a împinge înainte prin actul de consiliere, o activitate intrată în blocaj sau în pierdere de ritm.

- Controlorul trebuie să fie și un **animator.** El nu trebuie să adopte o atitudine pasivă, defetistă, indiferentă față de realizarea obiectivului. El nu-i poate spune celui ce realizează obiectivul, lucruri de genul: „vezi, dacă poți să-l realizezi, este bine, dacă nu poți, asta-i situația...”. Dimpotrivă, el trebuie să adopte o atitudine activă, să mobilizeze, să **incite** la realizarea obiectivului, dovedind interes și oferind sprijin pentru aceasta.

Pe lângă aceste roluri esențiale, diverse tratări semnalează și altele, cum ar fi acela de **coordonator.** Ideea este că cel ce a făcut controlul, este printre cei mai avizați asupra situației, deci ar trebui să contribuie și la formularea acțiunilor corective.

Mai sunt și o serie de aspecte speciale legate de control, noi semnalând aici doar una: trebuie controlat și angajatul în care avem încredere totală și suntem convinși că va face – și încă bine – ce-i cerem, chiar fără a-l

controla? Răspunsul este afirmativ. Dându-i unui om sarcina de a realiza un obiectiv care cere timp relativ îndelungat (un proiect, o lucrare etc.) și neinteresându-ne periodic de evoluția lui, îi inducem o stare de demotivare. În timp ce, dacă îl controlăm, dovedim **interes** și semnalăm **importanța** sarcinii încredințate.

Metode și tehnici de realizare a controlului

Și în acest domeniu, **metoda** „reprezintă modul de cunoaștere a realității /.../, maniera de a proceda în vederea cunoașterii și urmăririi diferitelor aspecte din activitatea unităților economice...", iar **tehnicile** reprezintă „mijloace sau procedee cu ajutorul cărora se investighează și se pun în evidență atât aspectele pozitive cât și cele negative ale activităților controlate" (Cornescu, op.cit., p.200).

Metodele pot fi grupate în **generale** și **specifice**. Metodele generale sunt utilizabile în cadrul tuturor formelor de control (tehnic, economic, financiar etc.). Cele specifice se folosesc doar pentru o **anumită** formă de control.

Principalele **metode generale de control** sunt:

a. metoda **controlului integral** (total) care se referă la întreaga activitate a unității ori subunității vizate.

Este relativ rar utilizată, reclamând concentrarea într-un singur loc a unor forțe importante de control, implicând costuri mari și stânjenind activitatea unității controlate integral;

b. metoda **controlului prin sondaj** presupune selecția anumitor **perioade, probleme, operații** etc., concluziile extrapolându-se pe ansamblul realității. Bineînțeles că dacă sondajul indică nereguli, controlul se extinde pentru a sesiza mai exact proporțiile lor;

c. metoda **controlului complex** se utilizează când există prezumția **interdependenței** deficiențelor; spre exemplu, între aprovizionare – producție, între tehnologii – utilaje – calificare etc.

Metodele specifice sunt:

a. metoda controlului **statistico-matematic,** aplicabilă în domeniul **controlului calității** (procesului tehnologic și al produselor). Utilizează analiza statistico-matematică și permite evidențierea obiectivă a cauzelor eventualelor dereglări.

b. metoda **controlului tematic** utilizată mai ales în domeniul financiar. Constă în stabilirea temelor controlului, cum ar fi investițiile, cheltuielile cu

materia primă, costurile întreținerii, cheltuielile de personal etc. Deci, controlul este focalizat pe temă și se desfășoară rapid.

Ca **tehnici** (unii le califică drept „metode”) putem semnala:

a. **raportarea** verbală la locul de muncă a celui **controlat;**
b. **raportarea** verbală la locul de muncă al **conducătorului;**
c. **raportări în ședințe** orgnizate (ad-hoc ori periodic) de conducere;
d. **raportări în scris;**
e. controlul declanșat de **informații** (verbale ori scrise) obținute pe **căi indirecte.**

Evaluarea activității angajaților

Deși orice control se poartă în esență asupra rezultatelor unei activități, a unui proces, el implică și o evaluare a persoanelor implicate. Evaluarea personalului însoțește inevitabil activitatea de control, deși ea poate fi și o operațiune de sine stătătoare, avâns scopuri ca

promovarea, identificarea cerințelor de perfecționare a pregătirii profesionale, transferul, repartiția personalului etc.

Există cărți întregi consacrate acestor aspecte, un exemplu reprezentându-l „Măsurarea performanțelor profesionale” (Pitariu, 1994).

Relația evaluarea personalului – control este una dublă. Făcând un control – ca scop în sine – ajungem implicit să facem evaluări ale aportului persoanelor. Și invers, propunându-ne ca scop o evaluare, una din modalitățile de a o realiza este de a face – sub un aspect ori altul – control.

Din acest motiv, deși este un subiect oarecum lateral față de control, tratăm succint și esențialul unui demers de evaluare a activității angajaților. Facem acest lucru din motivul că aprecierea personalului este și ea o fațetă a activității conducătorului, deci un aspect implicit în procesul de conducere.

A realiza o asemenea **evaluare** înseamnă a stabili, înainte de toate, **principiile** ce stau la baza ei.

1. Principiul **complexității cognitive**, însemnând cerința ca numărul elementelor ce stau la baza aprecierii să fie cât mai **mare** și organic **integrate**.
2. Principiul **dinamicii cognitive**, reprezentând faptul că aprecierea trebuie să reflecte **schimbarea continuă** a personalității, posibila accentuare ori atenuarea unor trăsături ale ei.
3. Principiul **diferențierii**, în virtutea căruia sunt evidențiate într-un mod unitar, atât aspectele **pozitive** cât și cele **negative** manifestate.
4. Principiul aprecierii „**deschise**”, care poate constata nu doar elemente caracteristice permanente ale personalității ci și informațiile privind **modificările** de personalitate.

Un **proces de apreciere** se realizează ca o succesiune de operații la care participantul principal este însăși conducătorul.

1. Stabilirea și comunicarea **criteriilor**. Criteriile specifică principiile pe care le-am trecut în revistă și trebuie precizate și cunoscute de către angajați **înainte** de a fi supuși oricărui proces de evaluare.

Aceste criterii apar deseori în „descrierea postului” angajatului, sub forma unor criterii de performanță.

2. Întocmirea de către conducător a **fișei de apreciere a activității.**
3. Constatarea în apreciere a **realizării efective** a criteriilor: acceptarea sarcinilor, gradul de încredere ce-l prezintă subordonatul, spiritul de inițiativă, tendința spre autoperfecționare, rapiditatea execuției etc.
4. **Rezultatele** efectiv obținute, ce se apreciază de obicei pe o scală de cinci intervale (continuu – superioare, ridicate, corespunzătoare, sub medie, permanent scăzute; o altă grilă diferențiind: rezultate excepționale, cele superioare nevoilor postului, deplin corespunzătoare nevoilor postului, acceptabile, dar necesitând îmbunătățiri, performanțe insuficiente, inferioare nevoilor postului).
5. **Relațiile** cu **conducerea**, cu **colegii** și cu **subordonații**.
6. Întocmirea (de către cel evaluat) a unei **autoaprecieri**, făcută după **aceleași** criterii ca aprecierea făcută de șef.

7. Convorbirea de apreciere a activității, în care se realizează și **confruntarea** aprecierii cu autoaprecierea.

Am indicat o filieră cam ideală a procesului de apreciere, pe care diversele norme legale o prevăd pentru un mare număr de angajați, cărora conducătorii trebuie să le întocmească așa-numitele „aprecieri anuale”. Dar nu suntem deloc încrezători în faptul că, în realitate, lucrurile sunt conforme modelului enunțat.

Vom spune totuși ce **atitudine** și **stil** trebuie să adopte un conducător în cadrul unui proces de apreciere. El trebuie să se plaseze pe o poziție de **înțelegere – acceptare – susținere**, punându-se în situația celui apreciat și încercând să-i înțeleagă problemele și modul de gândire. Spre exemplu, conducătorul trebuie să detecteze **cauzele** și **reacțiile emoționale** pe care angajatul și-a fondat autoaprecierea. Fără a ignora, a omite aspectele negative, conducătorul trebuie să le accentueze pe cele pozitive. Și în tot procesul, conducătorul trebuie să fie atent și la comunicarea indirectă (prin privire, zâmbet, gesturi etc.), atât din partea lui cât și a angajatului cu a cărui autoapreciere se confruntă.

PARTEA a II-a

CONDUCĂTORUL

Așa cum am anunțat în „Introducere”, consacrăm a doua parte a cursului celor care realizează în fond procesul de decizie: **conducătorii**.

Ne-am expus, cu mulți ani în urmă (Krausz, 1970), opinia potrivit căreia „conducerea întreprinderii moderne a încetat de a mai fi considerată o artă, devenind o știință. Dacă se admite că activitatea de conducere se constituie tot mai mult într-o ‹‹profesie aparte››, această profesionalizare distinctă conduce și la posibilitatea elaborării ‹‹profesiogramei›› ei, a ‹‹psihogramei profesiunii de conducător al întreprinderii››”.

Ideea a fost afirmată și înaintea acestei date (Allen 1960, Vendrov 1969) și după ea (Murgescu 1971, Bentz 1976, Tabachiu 1976, Russu 1981 etc.), deși este chiar și azi controversată de către o minoritate a celor ce tratează problema.

Ideea unei profesii aparte a conducătorilor, conduce automat la aceea de **profesionalizare,** de pregătire specială în vederea practicării ei. Deci, pe lângă aptitudini native, experiență, intuiție etc., este necesară și **însușirea** și **practicarea** unui fond de cunoaștere științifică.

De altfel, diferitele definiri ale **profesiei** „acoperă" suficient de bine activitatea de conducere, caracteristicile, atributele profesiei regăsindu-se și în conducere.

Deși anticipăm puțin, enunțăm de acum ideea că o anumită specialitate (economist, inginer, jurist, agronom etc.) nu asigură **în sine** (în mod automat) calitatea de conducător. Nu întâmplător a apărut butada „dacă vrei să desființezi un specialist, promovează-l (nepregătit – n.n.) la conducere".

Am putea deci considera, ca premisă generală, pentru cele ce vor fi tratate în capitolele următoare, ideea potrivit căreia **calitatea conducerii depinde în mare măsură de calitatea celor ce o realizează.**

CAPITOLUL IV

FORMAREA CONDUCĂTORILOR. CONCEPȚIA DE CONDUCĂTOR

Specialist și generalist. Conducător înnăscut și profesionalizat. Procesul formării: mutații, contradicții, orientări. Concepția de conducător: teoriile X, Y și Z

Mulți autori folosesc, pentru a defini conducătorul, termenul de **generalist** și rezumă **diferența** dintre el și specialist, în următorul fel:

- ✓ **specialistul** este cel ce „știe foarte mult într-un domeniu, ori în domenii foarte puține”. Calitatea de specialist asigură cunoașterea de mare **profunzime** într-o **arie restrânsă**;
- ✓ **generalistul** este cel ce „știe puțin în domenii foarte multe”. Pentru el, definitorie este **lărgimea** domeniului de cunoștințe, el trebuind să poată înțelege și evalua din punct de vedere al cunoștințelor **tehnice**, **tehnologice, financiare, juridice, economice**, de **organizare-gestiune**, **ergonomice, psihologice, sociologice, matematice**, să posede **experiență** în întreprindere etc.

Se poate pune întrebarea „**cât** trebuie să știe un conducător din aceste multe și variate domenii?” Răspunsul ar fi că trebuie să posede măcar atâtea cunoștințe cât să-l poată **înțelege** pe specialist și să evalueze argumentele lui. Ca să dăm un exemplu, un conducător – director, să zicem – nu trebuie să știe sociologie cât un sociolog. Dacă va fi nevoie, sociologul ca expert, va aplica o tehnică (anchetă, interviu, cercetare sociometrică etc.) în beneficiul întreprinderii.

Dar directorul trebuie să știe măcar ce este motivația, ce este un eșantion, un chestionar de anchetă etc. În mod similar, trebuie să aibă noțiuni de bază în domeniul financiar, juridic, al organizării, al economiei ș.a.m.d. Repetăm, pentru toate aceste domenii, conducătorii pot să își asigure serviciile unor **consilieri, experți** (deci specialiști), însă trebuie să înțeleagă utilitatea, pentru ei, a demersurilor acestora.

Mai există un argument pentru specializarea de conducător. S-au făcut statistici internaționale (vezi Haiduc, 1968) care arată că încă de câteva decenii, un absolvent al învățământului superior tehnic ori economic utilizează, la începutul carierei, cunoștințe de specialitate (tehnice sau economice) în 90% din activitate. Restul de 10% sunt, chiar la începutul carierei, cunoștințe de organizare și gestiune.

După aproximativ 8-10 ani, când 80% dintre absolvenții acestor domenii ajung într-o funcție de conducere, raportul se inversează: 10% cunoștințe de specialitate și 90% cunoștințe de organizare, conducere, administrație etc.

Deci este primordială înțelegerea necesității ca cei **promovați în funcții de conducere să parcurgă un proces de formare și perfecționare repetată,** pentru că inițial s-au profesionalizat în fond în **altă direcție** (ca ingineri, economiști, juriști etc.).

În practica formării conducătorilor există în fond două posibilități: a) formarea întâi ca specialist și **ulterior** transformarea în generaliști, ori b) formarea **de la început** ca generaliști. Prima variantă (întâi specialiști) este cel mai des urmată în Europa, iar varianta a doua este destul de practicată în SUA. Universitățile americane produc anual aproape 400.000 de licențiați cu formație largă pentru conducere, ceea ce înseamnă o cifră suficient de mare, depășind în fond totalul studenților din învățământul superior de stat românesc.

Toate aserțiunile din acest preambul de capitol au în vedere **conducătorul profesionalizat, format** pentru această activitate. La baza acestei concepții stă premisa potrivit căreia calitățile necesare conducătorului sunt relativ

larg răspândite în masa populației, deci prin formare, un mare număr de oameni pot fi transformați în buni conducători. Este drept că există și concepția distinctă a **conducătorului înnăscut,** așa numitul **model charismatic** al conducătorului (charismă=har). Conform acestei concepții expusă, de exemplu, în „Principele” lui Machiavelli, te nești ori nu conducător, deci calitățile **native** îți permit accesul ori își interzic exercitarea acestei activități. Evident, din tot ce am spus de la începutul capitolului, noi adoptăm și susținem concepția conducătorului profesionalizat deși – cum vom vedea în capitolul următor – recunoaștem și necesitatea unor calități.

Mutații în concepția formării conducătorilor

O serie de schimbări profunde marchează **conținutul** activității de conducere, deci implicit și formarea pentru ea (vezi și în continuare, Nicolescu, 1982):

1. O primă asemenea mutație cu spectru larg este **amplificarea caracterului sistemic al muncii conducătorului.** Am mai amintit generalizarea ideii de sistem, ceea ce înseamnă că pentru o activitate înțeleasă ca referindu-se la sisteme (întreprinderea etc.) și formarea trebuie concepută **sistemic**. Deci

componentele formării sunt interconditionate, obiectivele, principiile, formele, metodele etc. reprezintă subsisteme, dependente unele de altele. Anumite obiective ale formării cer anumite resurse și metode, altele presupun factori a căror existență este o condiție obligatorie, ori nu pot fi folosite anumite metode de formare decât pe anumite tipuri de subiecți ai formării etc.

2. **Amplificarea dimensiunii previzionale a muncii conducătorului** se exprimă în faptul că activitatea lui vizează preponderent **viitorul**, că principala lui preocupare este să **elaboreze, evalueze** și **avizeze** prognoze, programe, planuri de activitate. Întreaga lui activitate este orientată spre viitor (John McHalle: „viitorul trecutului este în viitor, viitorul prezentului este în trecut și viitorul viitorului este în prezent”) și acest lucru presupune **cunoștințe** și **metode** specifice de cercetare și acțiune.
3. **Creșterea gradului de complexificare** (chiar de **sofistificare**) **a componentei organizatorice a muncii de conducere.** Se cer folosite **metode** speciale (am amintit deja unele ca PERT, arborii de pertinență, simularea, scenariile, metodele prospective etc.) care să fundamenteze deciziile,

simplul „bun simț” (ori „simțul de conducător”) nefiind suficient.

4. **Antrenarea personalului** se face pe baza identificării **motivațiilor** sale, a unor **caracteristici** a căror evaluare reclamă apelul la metode **psihologice** și **sociologice.** Ca atare, în însăși formarea conducătorilor trebuie identificate asemenea aspecte, iar conducătorii trebuie familiarizați cu ele.
5. **Ascendența controlului în cadrul procesului de conducere.** Așa cum s-a văzut în cadrul capitolului respectiv, efectuarea unui control eficient este tot mai importantă pentru sesizarea la timp a dereglărilor și adoptarea măsurilor corective. Față de epocile în care controlul putea fi considerat o latură secundară a activității, astăzi există convingerea că el este o condiție vitală a eficienței.

Contradicții în formarea și perfecționarea cadrelor de conducere

Ca orice proces de formare și cel al conducătorilor nu se desfășoară nestânjenit, fără dificultăți. Unele dintre acestea sunt contradicții cu care procesul formării se confruntă în general (deci și pentru medici, ingineri,

economiști etc.), dar care se pot manifesta cu nuanțe și proporții variabile.

Dintre mai multe asemenea **contradicții** care **grevează** procesul formării, vom menționa câteva.

1. Contradicția dintre **importanța și rolul formării cadrelor de conducere** pe de o parte și **resursele** (umane, financiare, materiale etc.) **limitate** ce-i pot fi asigurate. Toată lumea afirmă necesitatea de a avea în economie – ca și în societate, în general – conducători performanți, cu eficacitate ridicată în acțiuni, fără de care nu poate fi asigurat progresul economic. Dar resursele **umane, financiare, materiale** alocate sunt reduse, calculele (cam aproximative) arătând că țările foarte dezvoltate – SUA, Japonia – alocă sub 1% din PIB pregătirii conducătorilor. Dacă pentru învățământ în general, țările dezvoltate alocă aproximativ 10% din PIB (în România 4%), diferențele sunt evidente.
2. Contradicția dintre **volumul și complexitatea** informației de acumulat (volum ce **crește exponențial**) și **timpul disponibil** pentru însușirea ei. Chiar în paragrafele anterioare am arătat că un conducător trebuie să acumuleze cunoștințe din peste 10 domenii, să asimileaze concepția sistemică, să

învețe metode sofisticate ș.a.m.d. Ori o zi are tot 24 de ore, perioada de studii nu poate crește substanțial, scoaterea din activitate a conducătorilor pentru instruiri și perfecționări nu se poate face în ritmuri și durate exagerate. Calea depășirii, măcar parțiale, a acestei contradicții, o reprezintă apelul la forme și metode intensive de formare, bazate pe **efortul individual** al celui ce se formează.

3. Contradicția dintre **complexitatea crescândă a cerințelor de studiu** (volum, noutate, metode, optică) și **capacitatea relativ limitată de învățare.** Se încearcă depășirea acestei contradicții prin utilizarea **metodelor active** ale instruirii, de tipul instruirii programate sau a simulării, metode cu randament sporit. Aceasta înseamnă și accentuarea caracterului **aplicativ** al formării, axarea lui pe **cazuri** de rezolvat, utilizarea formelor de instruire în grup, abandonarea unor conținuturi prea teoretic – descriptive etc.

Orientări, tendințe în formarea conducătorilor

Ele rezultă din „jocul” cerințelor și al contradicțiilor, reprezentând **soluțiile** – în continuă perfecționare – ale acestui proces de formare.

Vom trece succind în revistă câteva asemenea tendințe, constatând cum încearcă ele să răspundă cerințelor formării conducătorilor.

1. **Fondarea procesului pe baza principiului educației permanente**. Ritmul deosebit al apariției și acumulării cunoștințelor (consecință a „exploziei informaționale”), face ca în medie, la 10-12 ani, volumul de cunoștințe să se **dubleze**. Este vorba de o medie, existând domenii în care dublarea se produce la 3-5 ani (în domeniile „de vârf”) și altele, în care ea are loc la 20-25 de ani. Acest fenomen are ca efect **uzura morală** a cunoștințelor, învechirea lor, depășirea lor de către cele mai recente. Uzura morală este de **profesie,** de **specialitate** și de **funcție** („de post”), aceasta din urmă fiind tipică pentru conducători. A depăși uzura morală a cunoștințelor înseamnă a învăța **continuu**. O persoană se confruntă deci, pe parcursul vieții sale active, cu necesitatea de a face, în medie, 4-5 procese de reciclare a pregătirii. Pentru conducători, nevoia de studiu continuu, **permanent**, este cu atât mai acută; pentru că, în cazul lor, adoptarea de concepții, atitudini sau comportamente depășite, grevează și activitatea celorlalți, a firmei în general.

2. **Crearea de sisteme naționale de pregătire**. Majoritatea țărilor importante, preocupate de formarea conducătorilor, și-au creat instituții de rang național ale formării, centre naționale de pregătire și perfecționare. Asemenea centre există în Franța, SUA, Anglia, Rusia, Japonia, Cehia etc.

În România a existat Centrul de Perfecționare a Cadrelor (CEPECA), sistemul departamentelor de formare de pe lângă ministere, iar acum există Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA) etc. Toate acestea sunt **forme** organizatorice prin care se pun în aplicare **strategiile** de formare și perfecționare a conducătorilor.

3. **Conceperea procesului de formare – perfecționare în funcție de caracteristicile psihosociologice ale subiecților.** Formarea nu poate fi făcută „în general", ea se cere particularizată, adaptată în funcție de variabile ca vârsta, specialitatea, postul prezent, experiența de viață, orizontul cultural, nivelul de inteligență generală, gradul de independență, gândirea critică etc.

Ca să dăm un singur exemplu, formarea pentru conducere a unor subiecți mai tineri și fără experiență anterioară în conducere, este mai simplă pentru că problema esențială este doar **să învețe**. Dar pentru subiecți

cu practică în conducere, problema poate fi mai dificilă, din nevoia întâi de a **se dezvăța** de comportamente, idei, atitudini depășite și abia apoi, de a le învăța pe cele noi.

4. **Diversificarea formelor** de pregătire și a **metodelor** ei. Este vorba de forme ca instruirea la distanță, la fără frecvență, prin corespondență, sau de formele bazate pe autoinstruire. Printre metode, alături de cele deja amintite, sunt: discuția – panel, incidentul, interpretarea rolului, cazul, jocul de conducere, dosarul de conducere, proiectul de conducere etc.

5. **Orientarea sistemică a pregătirii.**
6. **Orientarea pregnant previzională a pregătirii,** ambele ultime două orientări fiind deja comentate succint la cerințe / mutații.

Concepția de conducător

În analiza acestei părți a cursului, deci în analiza conducătorului, ne vom referi succesiv la **concepția, calitățile, stilul, modelele** și **tipologiile** de conducător.

La baza **concepției de bun conducător** stă înțelegerea faptului că ceea ce se conduc sunt **oamenii**,

lucru pe care l-am afirmat de la primele pagini ale demersului nostru. Distincția dintre conducătorii reali și cei care sunt doar formal în asemenea funcții, apare încă din acest punct.

Într-o cercetare ce are drept subiecți conducători de diferite niveluri, putem pune o întrebare de genul: „care considerați că este principala resursă și preocupare pentru un conducător?” Răspunsurile le putem precodifica în variantele „organizarea”, „oamenii”, „tehnica”, „experiența”, „tehnologia” și „alta”. Dacă celelalte variante (exceptând „oamenii”) obțin majoritatea răspunsurilor, acest lucru dovedește că însăși concepția de conducător este în suferință. Și facem o asemenea afirmație din experiența a peste 30 de ani de cercetări în care, cel mai adesea – la nivelul Văii Jiului, dar și a mineritului la nivel național – am fost nevoiți să constatăm asemenea înțelegeri deformate.

Dar chiar înțelegând faptul că „obiectul muncii” lor îl reprezintă oamenii, rămâne problema **cum** îi privesc conducătorii pe oameni. În mintea fiecărui conducător, părerile acestuia despre oameni în general, dar și despre subalternii lui în special, sunt probabil destul de amestecate. Ceea ce vrem să spunem este faptul că părerile despre oameni ale nici unui conducător **nu se**

încadrează perfect numai într-o teorie, o concepție, dar ele **înclină** spre una dintre acestea.

S-au conturat câteva poziții devenite de acum clasice, asupra modului în care își văd și își apreciază conducătorii oamenii aflați în subordinea lor. Una dintre acestea aparține lui Douglas Mc Gregor (1960), asupra căreia există deja suficiente prezentări în literatura noastră, cum ar fi aceea făcută de Cătălin Zamfir (1980). Mc Gregor a sintetizat părerile ce le au conducătorii despre ceilalți oameni, sub forma a ceea ce el a numit **modelul X** și **modelul Y**. Deseori, cele două liste de aserțiuni sunt numite **teoria X** și **teoria Y,** pe care noi vom încerca să le explicăm nerespectând ad-literam formulările lui Mc Gregor.

Deci, ce crede despre oamenii pe care îi conduce un conducător **adept al teoriei X?** Principalele aserțiuni ale acesteia sunt:

1. prin natura sa omul **nu este înclinat spre muncă.** Pentru el, munca este o activitate fundamental neplăcută, o obligație care-i displace și oricând va fi posibil, el va încerca să o evite;

2. dacă nu este constrâns, omul va încerca să muncească cât mai puțin, deci el **trebuie forțat,** supravegheat și controlat pentru a munci;
3. omul nu este tentat să **asume responsabilități**;
4. omul are o **atitudine pasivă** față de muncă și va prefera mereu să i se spună ce și cum să facă, neagreând inițiativa;
5. consecința aserțiunilor anterioare este că omul se cere **motivat extrinsec** și nu doar pozitiv (prin recompense) ci chiar și negativ (prin sancțiuni).

Aserțiunile **teoriei Y** acreditează o poziție opusă:

1. prin natura sa, omul este **înclinat spre muncă,** pentru el munca fiind o activitate naturală ca jocul ori odihna;
2. omul caută și obține **satisfacție în muncă**, el are o atitudine **activă** față de munca sa;
3. omul agreează să **asume responsabilități**;
4. el dorește să **manifeste inițiative,** să poată contribui la decizia **cum** să-și îndeplinească munca;
5. omul trebuie **motivat și intrinsec.**

Prin natura sa generală, se pare că teoria Y descrie mai bine omul, care este **potențial** o ființă **activă**,

responsabilă, orientată spre muncă. Deci, un bun conducător trebuie să cultive cu răbdare și tact teoria Y și să înțeleagă de ce, în anumite condiții adverse, oamenii se comportă conform aserțiunilor teoriei X.

O încercare de a combina teoria X și teoria Y, de a crea o teorie intermediară „ideală”, aparține lui Ouchi (1981), care a formulat **teoria Z**. Ca model intermediar între cultura organizațională americană și cea japoneză, **modelul Z** este unul care stă la baza progresului economiei japoneze, fiind un model al consensului, motivării și loialității.

Principiile de bază ale teoriei Z sunt (vezi, Torjan, 1988):

1. **Angajarea pe termen lung,** ca bază a unei legături strânse cu întreprinderea.
2. **Formarea unui colectiv unit de lucrători** în care structura formală și cea informală să concorde.
3. **Participarea la decizie** și asumarea responsabilităților.
4. **Instruirea personalului** prin programe, pe cât posibil, individualizate și flexibile.
5. **Promovarea relativ lentă în carieră** și rotația la locul de muncă.
6. **Autoevaluarea și autocontrolul.**

O asemenea concepție care se vrea o variantă „ideală”, nu este aplicabilă oriunde și oricând, dar concordă cu tradițiile, mentalitățile și atitudinea față de muncă în Japonia. Ea se concretizează în „procedeul RINGI”, pe care îl vom comenta la compararea stilului de conducere occidental cu cel japonez.

Există și prezentări mai „exotice” ale concepției conducătorului, una reprezentând-o „exfolierea ierarhică” a lui Peter. În celebra lucrare „Principiul lui Peter”, se afirmă că personalul unei firme se distribuie sub aspectul competenței cam pe principiul unei curbe de tip Gauss. La mijloc sunt „**mediocrii**” (majoritatea) iar într-o parte și alta, sunt „**competenții**” și „**incompetenții**”. În extremele respective sunt (cei mai puțini) „**supracompetenții**” și „**supraincompetenții**”. Peter afirmă că pe mediocrii nu-i poți elimina, ei fiind majoritatea; de competenți ai nevoie iar incompetenții există peste tot. Dar tendința naturală a fiecărei organizații este să **elimine extremele** și de aici metafora „căderii extremelor” ori a „exfolierii ierarhice”. Că supraincompetenții se cer eliminați este ușor de înțeles, dar de ce am avea aceeași atitudine față de supracompetenți? Răspunsul ar fi că ei **deranjează** prin calitatea de model, de simbol al nivelului la care ceilalți ar trebui să se plaseze,

ceea ce ei nu pot, ori nu vor. Și atunci, soluția de evitare a disconfortului pe care supercompetenții îl provoacă prin simpla lor existență celorlalți, este de a nu-i mai avea în față.

O concepție cam de același gen, aparține unui autor francez care afirmă că o îndelungată experiență de conducător industrial, l-a convins că personalul unei întreprinderi are cam următoarea structură: 25% sunt cei „**fără probleme**”, 65% cei pe care îi numește „**bilele de biliard**” și 10%, numiți de autor, „**idioții utili**”.

Cei „fără probleme” sunt descurcăreții pentru care viața și cariera se derulează fără sincope, care știu să-și atragă bunăvoința și aprecierea șefilor prin comportament obedient, aparent productiv. „Bilele de biliard” sunt oamenii sârguincioși dar fără inițiativă, trebuind să li se spună mereu ce și cum să facă. Iar „idioții utili” reprezintă acea minoritate din personal **datorită cărora merg lucrurile**, cei ce inovează și împing lucrurile înainte. Ei au o foarte mare disponibilitate la efort, sunt creativi, nonconformiști și pot lucra – dacă consideră necesar – chiar împotriva interdicției. Avertismentul autorului acestei tipologii este: „manageri, aveți grijă de idioții utili; fără ei, firma dumneavoastră se prăbușește”.

CAPITOLUL V

CALITĂȚILE NECESARE CONDUCĂTORULUI

Necesitatea unor calități. Repere realiste privind calitățile. Tipologii: „cele patru criterii de evaluare”, „cubul controlului gestiunii”, „catalogul caracteristicilor conducătorilor”. Concluzii.

În concepția „conducătorului înnăscut” era vital ca acesta să posede calități de excepție, pe care puțini oameni le posedă, ori nu le posedă în măsura necesară. Noi ne-am declarat opțiunea pentru conducătorul **profesionalizat,** dar **nu am exclus** necesitatea ca și acesta să posede anumite calități. Vrem însă să semnalăm faptul că, prin anii ’60 – ’70 ai secolului trecut, a bătut un fel de „vânt de nebunie” în problema calităților conducătorului. A fost o epocă în care cercetătorii s-au întrecut în a produce liste cât mai lungi de diverse calități presupuse a fi necesare conducătorului. Asemenea liste ce se voiau exaustive, conțineau multe zeci de calități, de la cele mai normal formulate și până la cele de genul „carură atletică”, „dantură perfectă” ori „optimism permanent afișat”.

Problema era că manifestarea **cumulată** (într-o singură persoană) a acestui summ-um de calități era extrem de rară ca probabilitate. Aceasta a făcut ca să se ia poziție împotriva tendinței de exagerare la care ne-am referit. Georges Friedmann a concluzionat ironic, la un simpozion desfășurat la începutul anilor ’70 la Paris, pe tema calităților conducătorilor, în felul următor: „domnilor colegi, cele două zile ale acestui simpozion ne-au arătat că unui conducător îi sunt necesare toate calitățile unui om, plus câteva care n-au fost încă descoperite, dar mă tem că le veți descoperi până la simpozionul următor”.

Repere realiste privind calitățile

La inhibarea tendințelor de exagerare în problema calităților conducătorului, au contribuit și o serie de cercetări ale căror **concluzii** au fost (Herseni, 1970):

1. că între **factorii constituționali** (talie, greutate, tip constituțional, tip temperamental, stare sanitară, rezistență fizică etc.) ai conducătorului și **rezultatele** sale, corelația este **negativă** (deci nu există legătură) cu excepția unor limite normale, valabile și în alte domenii;

2. cu privire la factori de natură mai ales **psihologică** (inteligența, încrederea în sine, voința, entuziasmul, intuiția, stăpânirea de sine etc.), rezultatele s-au dovedit contradictorii, atât la compararea conducătorilor între ei, cât și la compararea lor cu cei fără sarcini de conducere.

Ca urmare a unor asemenea demersuri, problema calităților conducătorului a revenit pe un teren **realist** și **rezonabil**, fiind jalonată de câteva **repere**:

1. Calitățile necesare pentru conducere sunt **relativ larg răspândite** în masa populației. Este un punct de vedere ce l-am exprimat deja, în virtutea căruia, mulți oameni posedă calități pentru a fi transformați, prin instruire, în buni conducători.
2. Calitățile necesare sunt **relativ puține**. Deși există în literatură zeci de „liste de calități" abundând în formulări diverse, aceste calități nu sunt toate necesare, importantă fiind posesia a una – două calități de bază, din fiecare grupă.
3. Majoritatea calităților sunt **compensabile** între ele. Deci nu este nevoie să fie posedate la **același** (maxim) **nivel**, o calitate mai pronunțată putând

compensa una mai slab prezentă. De exemplu, o inteligență mai ridicată poate compensa un discernământ mai modest și invers.

4. Majoritatea calităților sunt **perfectibile, educabile**. Spre exemplu, inteligența încetează să se dezvolte în jurul vârstei de 20 de ani, după care coeficientul de inteligență nu mai crește. Cel mult devenim mai informați, mai erudiți, ne „mobilăm” mintea, dar rămânem la același QI. În timp ce vederile largi ori capacitatea de a lua hotărâri le putem dezvolta și antrena.

Tipologii

Există o mare varietate de tipologii ale calităților pentru conducere. Majoritatea scrierilor din domeniu tratează **explicit** această problemă și aproape 90% dintre ele, se referă **implicit** și la calități. Ca enunț, ele sunt enorm de diverse, putând fi enumerate: sănătatea, vitalitatea, inteligența, tempoul, gândirea analitică, discernământul, stilul, voința, optimismul, creativitatea, curajul, capacitatea de a mobiliza, fantezia, interesele, etica ireproșabilă, rezistența, sinceritatea, capacitatea de comunicare, motivarea, elocvența, claritatea, previziunea, modestia,

inițiativa, cooperarea, încrederea, adaptabilitatea, tactul, experiența, principialitatea, răspunderea ș.a.m.d.

O asemenea varietate de calități invocate ca necesare, obligă la **grupare**, la clasificare. Există mai multe tipologii, dintre care vom prezenta câteva.

Teoria „**celor patru criterii de evaluare a capacității de conducere**” (Raudsepp, 1966) grupează calitățile în patru categorii:

a) Capacitatea **intelectuală,** adică aceea de depistare a necesităților, formularea problemelor și elaborarea planurilor de acțiune. Ea depinde de:

a.1 – **inteligență,** ce rezultă la rândul ei din memorie, vocabular, cursivitatea vorbirii și mai ales, din **capacitatea de a corela idei**;

a.2 – **discernământ** = abilitatea de utilizare a inteligenței într-un domeniu, mediu, problemă;

a.3 – **spiritul novator** care nu este doar simplă creativitate (capacitatea de a avea idei noi) ci și **implementare** (realizare) a ideii noi;

a.4 – **vederi largi,** ce pot fi înțelese / explicate în dublu sens: întinderea domeniului de cunoștințe dar și capacitatea de a privi o problemă în ansamblu.

b) **Eficacitatea în conducere** este al doilea criteriu fundamental ce presupune la rândul său:

b.1 – **capacitatea de a mobiliza,** care înseamnă a transmite o concepție, a **convinge**. Ea este opusă manipulării, cea mai autentică mobilizare fiind „în susul ierarhiei”, sens care exclude suspiciunea manipulării;

b.2 – **capacitatea de a lua hotărâri,** exprimată în aceea de **a te decide** (pentru o variantă), a nu tergiversa, a nu amâna;

b.3 – **respectul,** capacitatea de a înțelege pe alții, a te respecta prin respectul arătat altora. Se consideră că un mod esențial de a dovedi respectul față de un profesionist, este de a-i **cere să obțină realizări** spre limita superioară a posibilităților sale!

b.4 – **integritatea** (în sens de onestitate, de cinste) în privința căreia s-a impus ideea că cel mai periculos conducător nu este cel cunoscut ca lipsit de integritate (ești avizat, te păzești), ci cel în general corect, dar care abandonează cerințele de integritate, când acest lucru duce la un avantaj personal.

c) **Elanul** – este inițiativă plus perseverență, obținerea de rezultate în condiții dificile, învingând obstacole. El presupune:

c.1 – **dorința de a acționa,** de a asuma sarcini, de a acționa și în lipsa unor incitații de la eșaloanele superioare;

c.2 – curajul, care înseamnă temeritate (diferă de capacitatea de a lua hotărâri) în luarea unei decizii, de a lua decizii chiar împotriva altor opinii (eronate, timorate). Curaj înseamnă a acționa în condiții de risc; prin definiție, conducătorul decide „pentru viitor”, deci implicând incertitudine.

O formulare – clișeu a conducerii spune că „un conducător ce încearcă să evite cele mai mici riscuri, și-l asumă pe cel mai mare” (acela de a fi depășit de cei ce au inovat, asumându-și riscuri **normale**).

d) **Capacitatea de exprimare – comunicare** implică mai ales:

d.1 – capacitatea **de a asculta,** aspect asupra căruia am făcut referiri la problema comunicării. O teză insistent vehiculată afirmă că „adevăratul

conducător nu este cel ce știe să se facă ascultat, ci cel ce știe să asculte”!

d.2 – capacitatea de a **formula cu claritate și mobilizator obiectivele.**

Un alt model simplificat al calităților necesare conducătorului este cel cunoscut sub denumirea „**cubul controlului gestiunii**” (Vardaman, Halterman, 1975).

Se presupune că un conducător trebuie să dovedească:

- capacitatea de a defini problemele;
- capacitatea de comunicare;
- competență în conducere.

Fiecare element conține la rândul său altele (corelare, discernământ, stil etc.). Cele trei caracteristici oferă cele trei dimensiuni ale unui cub, fiecare latură fiind egală – ideal – cu 1. Cu cât una dintre dimensiuni este mai puțin manifestă (de la 0,1 – 1), cu atât conducătorul este mai ineficient, deoarece „acoperă” doar o parte a „cubului”.

Un alt **catalog al caracteristicilor conducătorilor** le grupează în categoriile: **constituție fizică, cunoștințe, capacități, caracter, concepția morală și comportarea.**

La rândul lor, categoriile se exemplifică prin calități pe care le-am enumerat anterior.

Concluzii

Am **schițat** câteva tipologii dar simțim nevoia de a face **trei precizări importante:**

1. **situațiile** în care acționează conducătorii sunt atât de diverse încât posesia unor calități **nu este singurul criteriu al succesului.**

2. este aproape o **iluzie** a crede că toți conducătorii manifestă la nivel ridicat un număr foarte mare de calități; ele nici nu sunt în egală măsură și integral necesare, dar fiecare conducător trebuie să manifeste două – trei calități fundamentale din fiecare categorie;

3. reafirmăm ideea că, deși un anumit fond de nativitate este necesar, majoritatea sunt **educabile**.

CAPITOLUL VI

STILUL DE CONDUCERE

Definire și rol. Dimensiunile stilului de conducere. Eficacitatea și eficiența stilului. Factorii de eficiență ai stilului de conducere. Tipologii de stil. Comparația stilurilor japonez și occidental în conducere. Atitudinea față de modul de gândire negativ. Critica și lauda. Conflictele și medierea lor. Păstrarea calmului conducătorului.

Dicționarul de sociologie (Zamfir, 1993) definește stilul de conducere ca un „complex comportamental, profil caracteristic activității unei persoane aflate într-o poziție de conducere a unui grup, organizații, colectivități”.

El mai poate fi definit ca un ansamblu **unitar** de modalități de **acțiune**, cu caracter relativ **stabil**, prin care organele decizionale contribuie la realizarea obiectivelor.

Deci suntem în prezența unei variabile **cauzale** de care depind multe aspecte ale vieții și muncii oamenilor din întreprindere. Din aproape toate definirile stilului, răzbate ideea de **comportament**, stilul fiind comportamentul **real** al

conducătorului, modul în care acesta își aplică și manifestă concepția și calitățile.

Importanța stilului de conducere rezultă și din aprecierile repetate potrivit cărora doar din ameliorarea stilului (fără alte resurse și investiții), performanța în activitatea condusă poate crește cu 15-20%.

Dimensiunile stilului de conducere

Beneficiem de prezentări complete ale lui C. Zamfir (1975, 1980, 1982), pe lângă scheme parțiale pe care s-au întemeiat unele dintre tipologiile stilului de conducere. Adaptăm puțin lista acestor **caracteristici** / **dimensiuni**, pe care Zamfir ș.a. au compus-o din 13 dimensiuni în 1975, din 11 dimensiuni în 1980 și din 10 dimensiuni, în 1982.

1. **Practicile de luare a deciziilor.** Le considerăm cele mai importante pentru definirea stilului, deoarece se referă la stabilirea obiectivelor, stabilirea modalității realizării obiectivelor, diviziunea muncii, coordonarea muncii, distribuirea recompenselor și sancțiunilor etc. În fond, practicile acestea pot fi **autoritare, democratice** ori **permisive**, ceea ce este o sinteză a comportamentului, deci aproape a stilului.

2. **Capacitatea profesională** înțeleasă ca ansamblul de cunoștințe, abilități și deprinderi, ce permit exercitarea veritabilei profesii de conducător. În mod special, trebuie relevată capacitatea **interpersonală**, de comunicare și conlucrare cu oamenii.
3. **Capacitatea organizatorică.** Conducătorul este mai rar (la nivele înalte) în situația de a **organiza munca**, ceea ce înseamnă punerea în cote raționale a activității unui individ. Dar el este chemat deseori să organizeze **producția**, aceasta privind **armonizarea** muncii mai multor oameni. Și una din preocupările sale constante este organizarea **conducerii**, a structurilor și eficienței lor.
4. **Climatul centrat pe performanță**, un climat în care se cere un nivel ridicat al realizărilor, un climat ce refuză permisivitatea față de realizările mediocre, climatul care valorizează superior munca bine făcută și n-o consideră un pericol pentru funcția de conducere.
5. **Modalitatea motivării muncii.** De la sociologia muncii se cunoaște teoria motivației, a rațiunilor pentru care oamenii muncesc. Motivațiile sunt **extrinseci** (pozitive = recompense; negative = penalități) și **intrinseci** (la rândul lor, de conținut și

finalitate a muncii). Felul motivațiilor folosite de conducător, va avea implicații în eficiența stilului și tipologiilor lui.

6. **Delegarea autorității.** Delegarea reprezintă un important instrument al conducerii, un mijloc de degrevare de sarcini cronofage dar mai puțin importante, de ridicare a eficacității muncii conducătorului, în paralel cu participarea mai bună a colaboratorilor la demersul colectiv. Un bun stil de conducere găsește un **optim al delegării** sarcinilor, evitând **absența** delegării (= centralizarea excesivă), dar și delegarea **totală** (= descentralizarea completă, totală).
7. **Controlul.** Am tratat problematica acestuia într-un capitol anterior și am stabilit că **absența** controlului este o gravă deficiență a conducerii. Dar chiar dacă un control se produce, pentru calitatea stilului este importantă și **maniera** în care are el loc, cel mai corespunzător fiind controlul **general**.
8. **Centrarea pe om.** Față de oameni, conducătorul poate manifesta diferite atitudini: **ignorarea / indiferența, paternalismul** sau **respectul** față de profesionist și persoana umană. Indiferența este asociată stilului taylorist (care este centrat doar pe

randament) iar grija paternalistă, exagerată și îndreptată spre multe aspecte minore, duce la o dependență exagerată a subordonatului față de șef. Componenta cea mai convenabilă sub acest aspect al stilului de conducere, este atitudinea de respect față de oameni.

9. **Principialitatea și corectitudinea** comentate la capitolul „calități” și care reprezintă o dimensiune implicată mai ales în distribuirea recompenselor și sancțiunilor.
10. **Atitudinea conducătorului față de eșaloanele superioare.** Fiecare șef își are șeful lui. Structurile ierarhice fac ca deseori, un conducător să fie confruntat cu decizii, indicații, aprecieri etc. ale unor niveluri ierarhic superioare. Cum va reacționa el față de acestea, este o fațetă distinctă a stilului său.

    Există cel puțin două posibilități:

    - adoptarea unei atitudini **pasive**, de acceptare **totală** a punctelor de vedere ale superiorilor, fără a obiecta, motiva ori argumenta un punct de vedere propriu. Probabil de aici apar butade de genul „la șef intri cu părerea ta și ieși cu părerea lui”!;

- atitudinea **activă,** de apărare și susținere rezonabilă a punctului de vedere propriu, de apărare a intereselor colectivității reprezentate.

Am rezumat esențialul acestor dimensiuni, care pot fi privite și drept **criterii** de judecare, de evaluare a stilului de conducere.

Eficacitatea și eficiența stilului de conducere

În general, prin **eficacitate** se înțelege randamentul, măsura în care activitatea în cauză asigură realizarea obiectivului.

În orice obiectiv realizat, pot fi distinse **rezultatele productive** (produsul sau serviciul realizat) și cele **umane** (satisfacțiile etc.). Existând o multitudine de stiluri de conducere, ele conduc la realizarea în mod inegal a rezultatelor productive și umane. Paleta de combinații este largă, de la varianta realizării **integrale** a rezultatelor productive+umane, la realizarea **parțială** a ambelor (în diferite grade) și până la **nerealizarea** ambelor tipuri de rezultate.

În plus, există două modalități de realizare a eficienței:

a. **eficiența directă** prin care stilul duce **nemijlocit** la performanță (**stil** → **performanță**). Este, de regulă, cazul stilului **autoritar** care conduce la obținerea performanței prin presiune ierarhică, supraveghere strictă, teama de sancțiuni, control sever etc.;

b. **eficiența indirectă,** mediată de moral (**stil** → **moral** → **performanță**). Este cazul stilului **democratic** care, prin motivare corectă, satisfacția obținută, responsabilități, inițiativă etc., conduce la apariția unui **moral** (unii îl numesc moral industrial) rezultat al **climatului** bun iar acesta, la rândul său, duce la obținerea performanței în muncă.

Factorii de eficiență ai stilului de conducere

Cele două principale stiluri de conducere – cel autoritar și cel democrat – au o eficiență diferită și din cauza acțiunii unui complex de factori, în raport cu care, stilul în cauză poate fi ori nu favorizat. Există, în principal, patru categorii de factori: 1 – **social–structurali,** 2 – **organizaționali,** 3 – **culturali** și 4 – **personali** (Zamfir, Filipescu, 1982, p.108-112).

1. **Factorii social–structurali** se referă mai ales la **tipul de proprietate și structurile tipice sistemului** economic respectiv. Stilul unui conducător de întreprindere bazată pe proprietatea **privată**, va fi, în mod normal, diferit de al celui ce conduce o întreprindere cu proprietate **mixtă** (de stat-privată) ori doar de **stat**. Aflați în asemenea situații diferite, unii conducători pot acționa (apela la metode, soluții etc.) la care ceilalți nici nu se pot gândi. Dar chiar bazate pe același tip de proprietate, întreprinderile diferă mult în funcție de talia lor și de conjunctura în care se găsesc. Un stil poate fi necesar și posibil la o mare companie și altul, la un mic S.R.L. Un stil poate caracteriza conducerea unei firme puternice, în expansiune, având chiar conjuncturi de monopol și alt stil este necesar într-o întreprindere periclitată și vulnerabilă.
2. **Factorii organizaționali** privesc raportul **centralizare – autonomie, stilul imprimat de conducerea ierarhic superioară, normele organizaționale** (regulamente, reglementări etc.), **legislația** în care se acționează etc. Dacă, spre exemplu, eșaloanele superioare practică un stil de tip autoritar și tind să-l imprime nivelurilor în subordine, sunt puține șanse ca

un conducător subordonat să exercite un stil democratic. Cel mai adesea, acesta nici nu va ajunge în postura de conducător, eșaloanele superioare făcând selecția în funcție de preferințele lor, deci stilul ce-l practică și ele. Și exemplul invers, implicând un stil democrat al eșaloanelor superioare și tentativa de stil autoritar al unui conducător de rang inferior, poate fi și el valabil. Există, de asemenea, un mare număr de reglementări diverse ce îl restricționează pe conducător și îl pot determina să adopte un anumit stil.

3. **Factorii culturali.** Principalele **elemente** ale culturii sunt: **valorile, normele, obiceiurile, moravurile, riturile, tradițiile, legile, semnele, simbolurile** etc. Este ușor de înțeles că ele diferă în funcție de naționalitate, mediu social, categorie socială, nivel de instrucție ș.a.m.d. S-au făcut cercetări experimentale privind eficiența unor stiluri de conducere (autoritar, democrat, permisiv), în contextul unor culturi ca aceea americană, indiană, japoneză etc. O constatare globală a fost aceea că o cultură ca cea americană și japoneză, favorizează eficiența stilului democrat de conducere, în timp ce experimente făcute în India

(tradițiile organizării pe caste) și Germania (tradițiile militarismului prusac), fac mai eficient stilul autoritar.

4. **Factorii personali.** Ei se referă la calitățile conducătorului (profesională, organizatorică, vederile largi, spiritul novator, inteligența etc.), la **concepția** de conducător, **experiența** profesională și de viață etc. Ca să ne referim doar la concepția de conducător, este evident că una de tipul modelelor **Y** și **Z** este asociată unui stil democratic ce și-a dovedit eficiența superioară, în timp ce o concepție conformă teoriei **X** se materializează în stilul autoritar care, **în general,** (de obicei) are o eficiență scăzută.

Tipologii ale stilului de conducere

Ele pot fi „construite" pe una, două ori chiar toate dimensiunile stilului de conducere. Cele mai importante tipologii sunt atât de cunoscute și apar în atâtea lucrări de specialitate românești (la C. Zamfir, M. Vlăsceanu, O.Hoffman etc.), încât numai în bibliografia acestui curs se regăsesc în peste 10 surse.

Vom începe cu exemple de tipologii ce au drept criteriu **o singură dimensiune** a stilului de conducere.

1. Cea mai cunoscută este tipologia după variabila – cheie **practicile de luare a deciziei.** Ea aparține lui Rensis Likert (după studiile lui Kurt Lewin), deși deseori este citată ca aparținând lui Lewin, Brown, Lippit, White etc.

Este drept că lui Likert îi aparțin doar două din cele trei stiluri ce le vom nominaliza. Aceasta pentru că, încă din 1947, el a identificat două tipuri de conducere: cel axat, centrat pe **sarcină** (corespunde stilului autoritar) și cel centrat pe **salariat,** ce va corespunde stilului democrat.

Conform acestei clasificări, există **trei** stiluri de conducere: **autoritar, democrat** și **permisiv** (laisser-faire).

a. **Stilul autoritar** are ca notă definitorie faptul că șeful decide singur. Are, la rândul său, două variante:

   a.1 – autoritar **subiectiv**: șeful decide singur și nu numai că nu consultă grupul, dar descurajează pe oricine să formuleze opinii, sugestii;

   a.2 – autoritar **obiectiv**: șeful decide singur, nu cere păreri dar dacă ele apar și sunt rezonabile, le ia în considerare;

b. **Stilul democrat** are și el două variante:

   b.1 – democrat **consultativ,** caz în care șeful **solicită sistematic** părerile membrilor grupului, se consultă cu ei, deși formal, decizia îi aparține lui dar cu acordul celor din grup;

b.2 – democrat **participativ,** stil în cazul căruia decizia se ia **împreună** cu grupul, iar granița formală dintre conducere și execuție tinde să dispară.

c. **Stilul permisiv** (ori „laisser-faire) a fost sugerat și el încă din 1938 de studiile lui Lewin, Lippit și White. În mod efectiv, nu este vorba de un stil propriu-zis, ci de absența unui stil clar, conducătorul de acest tip neconducând el în fond, ci fiind condus de alții ori de evenimente.

Am putea adăuga că există și o tratare mai specială a conducătorului **pasiv** (Raudsepp, Yeager, 1982) care pornește de la existența a trei **tipuri de personalități** în raport cu autoritatea: **pasivă, prezumțioasă** și **agresivă.** Cum aceste tipuri privesc atât conducătorii cât și subordonații, apar 9 combinații posibile. Bineînțeles că nici un om nu are **exclusiv** un comportament pasiv, prezumțios ori agresiv, dar în fiecare va **predomina** una din aceste tendințe. Definițiile succinte sunt:

- pasivitatea caracterizează individul retras, doritor a fi agreabil cu toți, neagreând concurența, incapabil a răspunde la provocări;

- **prezumtivitatea** înseamnă autoapărare, comportament competitiv și doritor a câștiga;

- **agresivitatea** se exprimă în folosirea permanentă și abuzivă a altora pentru satisfacerea intereselor personale, o atitudine mai degrabă distructivă decât competitivă.

Combinațiile în care unul din termeni îl reprezintă conducătorul pasiv sunt:

- **conducător pasiv – subordonat pasiv,** pereche care poate fi considerată din principiu **învinsă,** ca urmare a defetismului, ineficienței și lipsei capacității de a se depăși;
- **conducător pasiv – subordonat prezumțios,** relație în care subordonatul loial va îndeplini sarcini ce îi revin conducătorului, îl va suplini;
- **conducător pasiv – subordonat agresiv,** combinație dezastroasă pentru conducător, pentru că agresivul nu urmărește în primul rând să câștige, cât să-și distrugă adversarul.

2. O altă tipologie având la bază o singură dimensiune a stilului poate fi construită pe aceea a **controlului**. La rândul ei, ea poate fi **simplă,** pe o singură caracteristică a controlului, ori **combinată,** pe două caracteristici ale controlului. De altfel, la capitolul „Control” am și indicat tipologia (valabilă și la stil) în

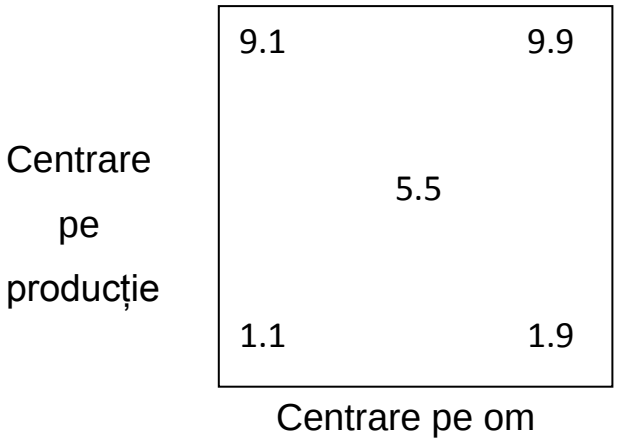
control: **general non-punitiv, general-punitiv, amănunțit-nonpunitiv și amănunțit-punitiv.**

3. Ca exemplu de tipologie a stilului de conducere construită pe **două dimensiuni** ale sale, oferim celebra „**grila managerială Black-Mouton**” (1977, numită și „grila conflictuală”). Autorii ei iau în calcul două dimensiuni:

- centrarea **pe producție** (pe perfomanță, rezultate);
- centrarea **pe om.**

Pe o scală de la **1** la **9**, în care **1** înseamnă preocuparea cea mai scăzută și **9** preocuparea maximă, apar **81** de combinații posibile, dintre care, autorii au în vedere doar **5** (vezi, spre exemplu, Zamfir, Filipescu, 1982, Vlăsceanu, 1993). Din cele două dimensiuni se construiește o grilă ca cea din figura următoare:

Grila managerială Black – Mouton



Cele 4 situații extreme plus cea medie (5.5), au următoarele sensuri:

- stilul **1.1** – orientare minimă atât pentru rezultate cât și pentru oameni;
- stilul **9.1** – maximă centrare pe performanță; este stilul tradițional, taylorist, în care centrarea puternică se face pe producție, iar omul nu contează;
- stilul **1.9** – foarte slabă centrare pe producție, maximă centrare pe om; stil ce aparține conducătorilor de tip altruist și promotor (le vom explica în capitolul următor);
- stilul **9.9** – centrare maximă pe ambele dimensiuni; stilul ideal în cadrul acestei tipologii;
- stilul 5.5 – este cel intermediar, mediu.

Atragem atenția că dacă plasăm invers dimensiunile în figură, și simbolurile 1.9 și 9.1 se inversează, lucru vizibil și în sursele citate, deci depinde de dimensiunea cu care începem definirea și explicația.

Cu totul în treacăt, vom aminti că tipul de grilă cu aceleași notații (**1.1, 1.9, 9.1** și **9.9**) poate fi găsit și într-o tratare a **stilului de luare a deciziilor** (Hoh, 1981) construită tot pe două criterii: **interesul pentru acceptare** și **interesul pentru calitate.**

4. O tipologie bazată pe toate (10) dimensiunile stilului de conducere, poate fi construită conform unui grafic de tip SEDA („schema de evaluare a datelor absolute”).

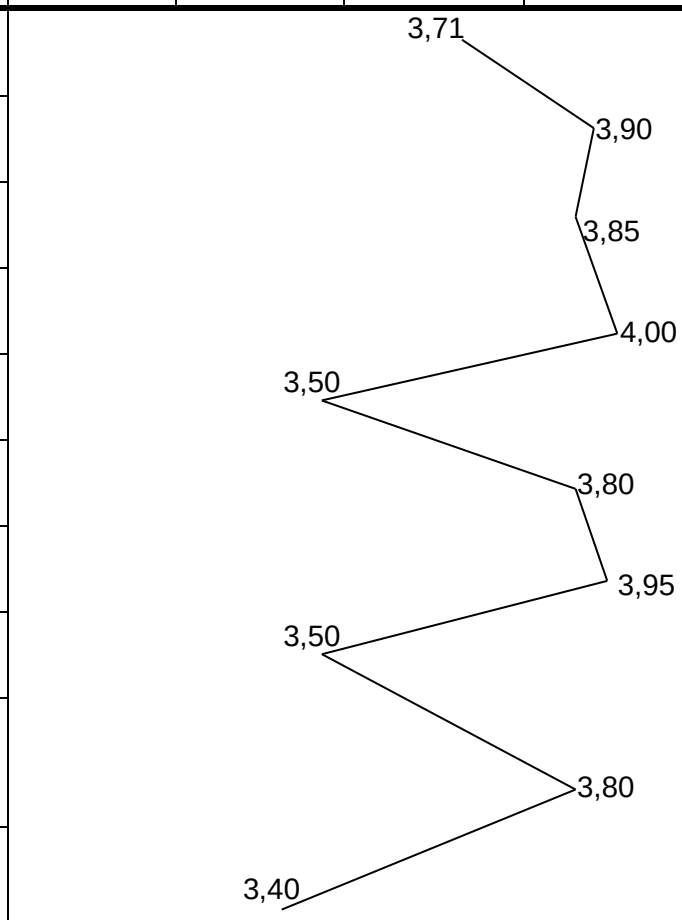
Lucrarea „Dezvoltarea umană a întreprinderii” (1980, coord. Cătălin Zamfir) prezintă mai multe asemenea diagnoze. Precizăm că reprezentarea de tip SEDA poate fi folosită pentru diferite structuri (teme, probleme), motiv pentru care o vom explica din punct de vedere „tehnic” și apoi o vom exemplifica convențional, pe cazul stilului de conducere.

Aprecierea se face pe o scală impară, de exemplu de 5 ori 7 unități. În intervalul **1-5** (ori **1-7**) sunt sub intervale ce au semnificații diferite.

Semnificația intervalului	**pe scala 1-5**	**pe scala 1-7**
- „situație gravă”	**1,00–3,00**	**1,00–4,00**
- „situație normală, cu puncte critice”	**3,01–3,50**	**4,01–4,75**
- „situație normală, dar atenție, probleme”!	**3,51–3,75**	**4,76–5,25**
- „situație bună”	**3,76–4,00**	**5,26–5,75**
-„ situație foarte bună”	**4,01–5,00**	**5,76–7,00**

Un exemplu pur convențional pe stilul de conducere compus din **10** dimensiuni și o scală de apreciere în 5 trepte, este cel următor.

Dimensiuni	**Situație gravă**	**Situație normală**			**Situație foarte bună**
		puncte critice	**atenție probleme**	**bună**	
	1,00-3,00	**3,01-3,50**	**3,51-3,75**	**3,76-4,00**	**4,01-5,00**
1.Practici de decizie					
2.Capacitate profesională					
3.Capacitate organizatorică					
4.Centrare pe performanță					
5.Motivarea muncii					
6.Delegarea autorității					
7.Control					
8.Centrare pe om					
9.Principialitate și corectitudine					
10.Atitudinea față de eșaloanele superioare					



Exemplul pur ipotetic oferit, permite constatarea unui **stil bun** sub aspectele centrării pe performanță, controlului, capacității profesional-organizatorice, delegării autorității și principialității. Același stil este **deficitar** sub aspectele motivării, centrării pe om și atitudinii față de eșaloanele superioare.

Comparația stilurilor japonez și occidental în conducere

La capitolele despre concepția conducătorului, am anticipat o asemenea comparație, anunțând că stilul japonez se concretizează în **procedeul RINGI** de luare a deciziilor. Este procedeul deciziei prin consens (combinat cu sistemul „cercurilor calității”), aproape generalizat în Japonia. Procedeul în cauză are drept caracteristici următoarele:

a. nu există posibilitatea ocolirii nici unui nivel ierarhic;
b. sectoarele care participă la luarea deciziei vor acționa și pentru aplicarea ei;
c. înaintea unor decizii de fond, sunt informate toate sectoarele importante;
d. un asemenea procedeu provoacă o atitudine pozitivă și participare.

Avantajele converg spre reducerea substanțială a **duratei execuției** și întărirea **relațiilor** bazate pe încredere. Există și dezavantajul lungirii duratei **pregătirii** deciziei, prelungirea **filierei** ei, care se speră să fie compensată de rapiditatea execuției.

În următorul tabel, comparăm sintetic (apud Torjan, 1988) cele două stiluri prin câteva caracteristici ale lor.

Principii de conducere / caracteristici ale stilului

Principiul	Japonia	SUA, Europa Occidentală
1. angajare	- pe termen lung; securitate;	- incertitudinea locului de muncă
2. promovare	- lentă	- rapidă, forțată
3.activitate profesională	- flexibilă, pe baza rotației	- specializare
4. decizia	- pe bază de consens	- mai ales individuală
5. reponsabilitatea	- mai ales de grup	- mai ales individuală
6. controlul	- intern, neformal, autocontrol	- extern, formal
7. comunicarea	- deschisă, pe structuri „plate” (joase)	- închisă, pe verticală
8. motivarea	- prin opiniile grupului	- mai ales prin stimulenți financiari

Forma sintetică, tabelară, ne-a obligat la formulări concise ce pot părea prea tranșante. Comparația are sensul de situație „în general”, „în majoritatea cazurilor” și nu exclude ca o apreciere pentru o zonă (Japonia sau occidentul), să nu fie valabilă și pentru cealaltă.

Spre exemplu, decizia este realizată prin consens **mai ales** în Japonia, nefiind exclusă nici în occident, dar nu cu aceeași **frecvență** și **pondere** în totalul proceselor decizionale.

Încheind tratarea aspectelor **generale** ale stilului de conducere, ne vom referi în continuare, la câteva **aspecte speciale** ale acestuia. Ele sunt extrem de numeroase și variate. Unele, cum ar fi problema negocierii, conflictului, disputei, folosirea telefonului și altele, beneficiază de tratări cărora le-au fost consacrate cărți întregi. Altele, de genul păstrării calmului, tărăgănelii, neofobiei, atitudinii față de „negativi” etc., sunt mai puțin / mai rar abordate.

Atitudinea față de modul de gândire negativ

Există oameni cu ambele moduri de gândire (pozitivă și negativă) și ei se găsesc, deopotrivă, printre conducători

și subalterni. Noi ne plasăm pe poziția conducătorului care se poate confrunta cu subordonați cu gândire de tip negativ. În primul rând, să stabilim caracteristicile comportamentale ale celor două tipuri (Pogany,1981).

Oamenii cu gândire de **tip pozitiv** sunt cei mereu dispuși a acumula un mare volum de informații, cei care dacă critică, o fac în mod constructiv (nu demolator), care sunt convinși că întotdeauna este preferabil să faci ceva, în loc să nu faci nimic.

Cei cu gândire de tip **negativ** sunt caracterizați prin:

a. **agresivitate,** fiind mereu dispuși la controversă, la a-și considera adversarul ca fiind stupid și incompetent, vrând să acrediteze impresia că doar ei sunt autoritatea reală în domeniu;
b. **incapacitatea** de a-și **administra** timpul, nu sunt impresionați de termene, pierzându-se în discuții prelungite, interminabile;
c. **perfecționismul,** neacceptarea compromisului costuri / realizări, au tendința adoptării soluțiilor complicate, nejustificat de costisitoare;
d. **atracția pentru mecanismele sofisticate, complicate,** exprimată în învățarea de metode noi,

ingenioase, tocmai pentru a-și întări aureola de autoritate indiscutabilă;

e. **devierea cu ușurință de la scopul urmărit.**

Ce **recomandări** i se pot face unui conducător care are de-a face cu subordonați de acest tip? Prima este **de a fi mai bine pregătiți decât ei,** în ultima instanță existența unui subordonat cu gândire negativă având și un avantaj: acela de a-l ține pe conducător cu **atenția trează**, știind că oricând se poate confrunta cu un „cârcotaș” și trebuind să fie mai bine pregătit ca el.

Indivizii cu gândire negativă nu trebuie folosiți când se cer **soluții simple** și **rapide**, de care ei nu sunt capabili. Trebuie evitată capcana **angajării în discuții obositoare,** în care negativul dovedește capacitatea de a găsi fisuri ori greșeli în argumentare.

Oamenii cu gândire negativă sunt totuși utili (mai utili decât cei care nu gândesc deloc), dacă sunt folosiți în activități în care trăsăturile lor nu sunt, neapărat, dezavantajoase. Asemenea activități sunt cercetarea, instruirea personalului sau controlul de calitate al produselor și serviciilor.

Critica și lauda

Folosite în mod adecvat, critica și lauda se pot constitui în metode eficiente de motivare a personalului. Aceasta înseamnă a ști **ce, cum, când** și **pe cine** să critici ori să lauzi, să respecți o serie de reguli de care depinde eficiența așteptată de la aceste acțiuni. Controlul și evaluarea activității implică cel mai adesea formularea de critici ori laude, iar conducătorul trebuie să fie avizat în privința modalităților adecvate de a le realiza.

Critica trebuie să aibă câteva caracteristici (vezi Weiss, 1981):

a. trebuie să fie **promptă**, nu trebuie să fie amânată pentru a nu ocaziona aglomerarea deficiențelor;
b. trebuie să fie **specifică**, clară, nu făcută în formule vagi, aluzive, care îl derutează pe subordonat;
c. trebuie să comunice și **sentimente**, deci nu doar ce gândește cel ce o face, ci și ce simte el („am fost profund dezamăgit...”, „sunt decepționat...”, „nu mi-aș fi imaginat ca posibilă o astfel de eroare...”).

Există o serie de **reguli** de respectat când formulăm o critică, reguli dintre care unele sunt **generale** (valabile la

orice critică), iar altele sunt **specifice** (numai „dacă este cazul”).

Regulile generale ale criticii

1. Fiți **foarte sigur** de faptele de care dispuneți, când formulați o critică. Bazată pe presupuneri, zvonuri, impresii, aserțiuni neverificate etc., o critică poate fi deplasată, falsă și va avea efect contrar celui scontat.
2. Criticați **activitatea nu persoana,** deci criticați rezultatele obținute. Pentru a evita personalizarea criticii, folosiți chiar formulări impersonale („s-a greșit...”, „s-a omis...”, în loc de „ați greșit”, „ați omis”).
3. **Criticați individual și izolat.** Criticile în public sunt mult mai greu de ac**c**eptat și pot stârni reacții adverse puternice.
4. **Evitați criticile multiple** și stabiliți anumite priorități. Dacă un subaltern ar trebui criticat pentru mai multe lucruri (indisciplină, calitate proastă a lucrărilor, tensiuni cu șefii sau cu colegii etc.), ele nu trebuie abordate **deodată** ci **pe rând**, în funcție de gravitatea și importanța lor în activitate. O critică simultană a mai multor deficiențe este foarte demotivatoare, poate fi resimțită ca o „desființare”.

5. **Nu criticați când sunteți supărat,** deoarece puteți avea tendința de a exagera, de a face afirmații nereale.
6. Încheiați orice critică și cu anumite **aspecte pozitive** ale activității, pentru a atenua neliniștea și a asigura perspectiva unei dezvoltări profesionale viitoare. Acest lucru poate juca rolul linguriței de zahăr din expresia: „cu o linguriță de zahăr poți înghiți medicamentul cel mai amar”.

Acestor reguli generale, le pot fi adăugate – dacă este cazul – și unele speciale:

1. **Fiți conștient de prejudecățile dumneavoastră** – dacă le aveți – și nu permiteți să vă influențeze raționamentul obiectiv. În mintea unui conducător pot exista prejudecăți de tipul: „rromii sunt predispuși la infracțiuni”, „tinerii vor să câștige mult cu efort puțin”, ori „femeile invocă motive familiale pentru a se eschiva de la un program prelungit de muncă” etc. Dacă discutând – și decizând – cu rromi, tineri, femei etc., el permite unor asemenea prejudecăți să-i influențeze decizia, eroarea este evidentă.
2. **Împărțiți responsabilitatea,** dacă este cazul. Recunoașteți o parte din vină, spuneți „noi am greșit”.

3. **Mai ales față de persoanele în vârstă, evitați umorul** chiar dacă este bine intenționat; el ar putea fi interpretat ca ironie, sarcasm, satiră.
4. **Schițați obiective, stabiliți termene.** Deci definiți cu precizie exigențele, măsurile corective ce se impun. Planurile pozitive pot atenua șocul criticii și teama că ea amenință promovarea ori talentul.

Peste toate aceste reguli, conducătorul trebuie să aibă **o convingere,** aceea că o critică constructivă are rost numai atunci când cel criticat **are dorința și posibilitatea de a lucra mai bine!**

Lauda poate fi un foarte eficient motivator, deși este cea mai ieftină formă de recompensă. Este posibil ca omul să fie mai mulțumit de o laudă bine formulată și oportun plasată, decât de o primă în bani acordată conform unei liste și primită destul de impersonal. Și lauda trebuie să fie:

a. cât mai **promptă,** „pe fază”, imediat după obținerea unei realizări notabile;
b. **specifică, precisă,** nu formulată vag în genul „îmi place cum muncești”, „sunt mulțumit de dumneata”, ori „ține-o tot așa”;

c. **să comunice** și **sentimente,** ceea ce simte conducătorul: „sunt mândru de dumneata...”, „mă bucură acest succes deosebit...”, „este o cinste pentru întreprinderea noastră realizarea...”.

Există și în cazul **laudei, câteva reguli** de respectat:

1. **Nu lăudați orice,** fiți selectiv, lăudați doar ce merită într-adevăr. Spre exemplu, directorul nu va lăuda personalul că a venit la lucru (este normal), că nu stă ci chiar muncește etc.
2. **Nu exagerați.** Profesioniștii simt dacă o laudă este exagerată în raport cu realizările și îl vor suspecta pe conducător de incompetență sau / și de ipocrizie.
3. **Lăudați pentru a atenua eventuala neliniște și îngrijorare,** în momente critice, în care apar piedici neașteptate a căror depășire cere eforturi deosebite.

Ca și în cazul criticii, pentru care se invocă metafora „linguriței de zahăr”, pentru laudă se apelează la metafora condimentelor în mâncare: „puține sunt mai bune decât multe”!

Conflictele și medierea lor

Am menționat deja faptul că, în această chestiune, literatura de specialitate este extrem de bogată. În plus,

chiar dacă nu conflictul este subiectul principal, el este tratat implicit în studiile despre negociere, cooperare, competiție, dispută etc.

În general, prin **conflict** se înțelege o „opoziție deschisă, luptă între indivizi, grupuri, clase sociale, partide, comunități, state cu interese economice, politice, religioase, etnice, rasiale divergente sau incompatibile, cu efecte disruptive asupra interacțiunii sociale” (Elena Zamfir, 1993, Dicționar de sociologie, pp. 129-130).

Mihaela Vlăsceanu (1993) adoptă, după L. Stern (1970), o **definiție** la fel de cuprinzătoare: „conflictul... poate fi considerat din punct de vedere comportamental, ca o formă de opoziție care este centrată pe adversar, bazată pe incompatibilitatea scopurilor, intențiilor sau valorilor oponente; directă și personală; în care adversarul controlează scopul sau intenția dorite de ambele părți” (p.172).

Există un consens destul de larg asupra etapelor unui conflict: 1 – dezacordul, 2 – confruntarea, 3 – escaladarea, 4 – dezescaladarea, 5 – rezolvarea (vezi E.Zamfir, loc.cit.).

Dintre aceste etape, aceea a escaladării este extrem de importantă, ea înlocuind normele reciprocității pozitive cu cele de tip negativ, cu un comportament concurențial

exagerat. În această etapă, tensiunile și ostilitățile sunt scăpate de sub control, iar agresivitatea este maximă, deci conflictul ajunge la intensitatea maximă.

Din multele teorii asupra conflictului (vezi Deutsch, M.Vlăsceanu, Zamfir, Wilcox etc.), se disting două cu sens opus:

a. teoria conform căreia **conflictul este un fenomen disfuncțional, patologic.** În această viziune, existența conflictului într-o organizație (întreprindere, instituție, partid etc.) este **întotdeauna** semn de dezorganizare, boală, semn a unei stări **negative**.
b. concepția potrivit căreia, dacă existența conflictelor este oricum inevitabilă, recunoașterea și rezolvarea lor reprezintă un **fenomen integrator, stabilizator**.

Printre multe alte tipologii ale conflictelor, una le împarte în conflicte **intrapersonale** (unii le numesc **personale**) și de **grup**.

Conflictele intrapersonale (personale) sunt cele ce apar între **convingeri** și posibilitățile de **acțiune**. Un conducător poate avea convingerea (bazată pe argumente de necontestat) că un angajat ar trebui să fie premiat, recompensat și material pentru o realizare de excepție. Dacă însă nu are nici o posibilitate în acest sens, în forul

său interior se declanșează un conflict între convingere și posibilitatea de acțiune. Aceluiași tip de acțiune îi aparține și un posibil conflict între convingerea că angajatul ar trebui sancționat (eventual eliminat din întreprindere) dar nu-l poate sancționa, din diferite motive, ori între convingerea că angajatul are nevoie de un proces de perfecționare a pregătirii, necesar dar pentru care nu există condiții etc.

Conflictele de grup sunt și ele de două feluri: **în cadrul** grupului și **între** grupuri.

În cadrul grupului, pot exista conflicte între doi membri ai unei echipe de muncă, între membri unui partid, ai unei echipe sportive etc. și grupurile ca atare, pot intra în conflict, cazul a două sau mai multe formații de lucru, partide politice, echipe sportive, sindicate, comunități locale, etnice, religioase ș.a.m.d.

Majoritatea conflictelor există și se dezvoltă pe fondul **absenței înțelegerii reciproce**.

Cu cât sunt mai intense și trenează, conflictele **deformează** percepțiile participanților și atitudinea (mentalitatea) lor în raport cu mediul. Totul se va raporta la conflict, fiecare acțiune va fi văzută prin prisma acestuia și,

cu cât conflictul este mai intens și de durată, șansele de a-l rezolva fără prea mult efort, sunt în scădere.

Deși fiecare conflict este **specific** (alte motive, alți participanți, alt mediu etc.), pot fi totuși formulate câteva **principii de comportament** în abordarea lui, în scopul diminuării consecințelor negative (Wilcox, 1986).

1. **Atitudinea inițială a celor implicați în conflict sugerează adesea rezultatul acestuia.** Participanții la conflict pot avea atitudini **acuzatoare** („ei sunt vinovați”), **competitive** („îi atacăm primii, de la început”), ori **emoționale**.

Dacă aceste atitudini **pregătitoare,** inițiale, sugerează o dispută puternică, probabil că ea va avea loc. Dacă atitudinile inițiale sunt mai conciliante („este posibil să nu ne putem înțelege...”), probabil că se va găsi mult mai ușor o soluție.

În asemenea situații, chiar de la începutul conflictului, conducătorul trebuie să-și pună câteva întrebări cărora să le găsească răspuns: conflictul se referă la metode, la rezultate, la ambele?, la originea conflictului nu se află relația dintre două persoane?, prin rezolvarea conflictului poate câștiga numai o parte ori ambele părți?, ce atitudini

ale participanților alimentează conflictul?, există interese, obiective comune ale ambelor părți? etc.

2. **De câte ori este posibil, liniile directoare (metodologia) de rezolvare a conflictului, trebuie să fie stabilite dinainte.** Un director trebuie să știe și să spună celorlalți: „este foarte probabil ca pe parcursul activității să ne confruntăm cu situații de conflict, față de care vom proceda în felul următor...”.

Dacă niște reguli de abordare a conflictului nu au fost anticipat stabilite și acceptate, un conflict real poate să provoace discuții despre **felul în care el trebuie rezolvat,** ceea ce poate învenina atmosfera, iar discuția despre metodă să devină ea însăși o componentă a conflictului. Ori, dacă metoda de abordare este acceptată, participanții se pot concentra pe găsirea soluției de rezolvare.

3. **Conducătorul nu trebuie să caute și să stabilească un vinovat.** Nimeni nu acceptă că este vinovat de declanșarea conflictului, acuzând pe ceilalți. A căuta, în faza „fierbinte” a unui conflict, stabilirea vinovățiilor este inutil și contraproductiv. Poziția conducătorului trebuie să fie de genul: „indiferent a cui este vina, problema există...”, ori „împreună avem o problemă – cum o rezolvăm împreună?,

ori „după ce rezolvăm problema, putem discuta și despre vinovății, probabil că ele ne aparțin, în diferite grade, mai multora...”.

4. Soluțiile ce s-au dovedit ineficiente, nu se vor aplica în mod repetat. Conducătorii pot prefera și utiliza frecvent procedee / metode de rezolvare ca: **ignorarea** (nu fac nimic, așteaptă o eventuală „rezolvare de la sine”), **confruntarea verbală** (telefonică sau față în față), redactarea unei **note scrise,** apelul la **ajutorul autorităților superioare, pasarea** rezolvării la eșaloanele superioare ori diferite **combinații** ale variantelor amintite.

Într-un conflict, unele metode pot avea succes, altele nu. Dacă o soluție s-a dovedit ineficientă, repetarea ei nu numai că nu mărește șansele de succes, dar poate deveni **parte** a conflictului. Dacă, spre exemplu, conducătorul a redactat o notă scrisă pentru a rezolva conflictul dintre două compartimente din subordine și nota nu a avut efect (conflictul continuă), a trimite a doua notă, apoi o a treia etc., nu are nici un sens. Dimpotrivă, cei din compartimentele aflate în conflict, vor considera notele repetate pe care le-au primit, ca nerezolvând – deci menținând, chiar agravând – conflictul.

5. Conducătorul trebuie să **stabilească acțiuni clare de colaborare și rezolvare, pe care să le urmărească cu perseverență.** Deci el trebuie să dovedească celor implicați, că atenția sa n-a fost una pasageră, de conjunctură, ci este real interesat de eliminarea cauzelor și factorilor favorizanți ai conflictului.

6. **Cadrul de conducere trebuie să-și respecte promisiunile.** Deseori, la baza reizbucnirii conflictelor stă nerespectarea promisiunilor și, tot atât de des, negocierile cu situații de conflict potențial sunt dificile, din cauza **crizei de încredere.**

Cea mai bună cale de a insufla și menține încrederea angajaților este respectarea scrupuloasă a promisiunilor. O mare greșeală este ca, în faza de escaladare a conflictului, când pot apare violențe, conducerile să încerce să-l „stingă" făcând masive promisiuni pe care sunt convinse că nu le vor (putea) onora.

Păstrarea calmului conducătorului

Pierderea calmului reprezintă starea în care cedăm în raport cu **teama** ori **mânia**. Mânia reprezintă o energie emoțională generată ca răspuns la un pericol. Acesta poate

fi reprezentat de **critica** din partea șefilor, **amenințarea poziției** proprii, **supărarea** altor persoane, **presiunea** din partea celorlalți în vederea îndeplinirii sarcinilor.

Deseori, într-o întreprindere, frustrările și presiunile pot genera accese de furie, una din cauze fiind însăși teama individului de a **nu se putea controla**.

Pentru un conducător, accesele de furie – pierderea calmului – produc **daune** deosebite (vezi Stormes, 1980):

- Pierderea calmului îl prezintă pe conducător **într-o lumină nouă**, care va anula imaginea avută înainte; aceasta va induce o stare de incertitudine în relațiile cu ceilalți.
- Frustrarea și teama indusă celorlalți, **îi pun pe aceștia într-o dilemă emoțională**: să accepte ori să fie ostili? Ambele variante vor reduce randamentul colaboratorilor.
- Pierderea calmului **limitează capacitatea de a contribui la rezolvarea problemei**.
- Ea **nu este utilă nici pentru sănătatea conducătorului**, deoarece mărește stressul fizic și emoțional, fiecare „baie de nervi” lăsând urme asupra stării de sănătate.

Se recomandă ca în păstrarea (recâștigarea) calmului, să se parcurgă patru **faze**: 1 – **recunoașteți** că sunteți furios; 2 – identificați **cauza** mâniei; 3 **– înțelegeți** de ce situația a provocat mânia; 4 – încercați să **fiți obiectiv**.

Există și recomandări pentru conducătorul ce se găsește în fața **altui furios** (colaborator, subordonat). Prima recomandare este de **a asculta**, încercând să depisteze **cauza și natura** supărării persoanei respective. A doua este de **a nu argumenta**, de a lăsa persoana să termine, să se descarce, indiferent dacă are sau nu dreptate.

Altă regulă este de **a analiza motivul supărării**, ca și aceea de **a se imagina în situația respectivă** (deci de a „se pune” în situația celui supărat). În fine, dacă în situația ce a provocat mânia persoanei este eventual implicat și conducătorul, deci are și el o vină, **trebuie recunoscută greșeala.**

CAPITOLUL VII

MODELE ȘI TIPOLOGII DE CONDUCĂTOR

Nu există conducător bun în general. Tipologii pe criteriile stilului de conducere, motivației, raportului teorie / practică, centrării pe producție și om, eficienței, tendințelor psihologice, competenței – corectitudinii – creativității, eficienței reale și percepute. Comportamentul de bun conducător.

Tratăm acum veriga terminală a filierei **concepție – calități – stil** și **modele** de conducător. Și în această chestiune, există o literatură variată, aproape fiecare autor mai important, propunând propria-i tipologie.

Primul lucru ce trebuie să-l clarificăm este acela că **nu există un conducător bun „în general", un model unic de bun conducător.** Am amintit de câteva ori că în fond, conducerea este o **relație** socială, deci succesul nu poate fi unilateral. Chiar și autorii care exagerează importanța calităților de conducător, recunosc importanța **factorilor situaționali.** Între aceștia, cel mai important îl reprezintă **caracteristicile grupului** condus. Un conducător având o anumită concepție, anumite calități și un anumit stil, poate

înregistra succes în conducerea unui grup. Dar exact cu aceeași concepție, calități și stil, poate înregistra eșecuri, la conducerea altui grup.

Succesul în conducere depinde de **gradul de concordanță** între conducător (concepție, calități, stil) și caracteristicile grupului condus. Ideea de bun conducător în orice situație, poate fi susținută de câteva exemple de succes în mai multe situații, dar nu exclude potențiale insuccese, dacă cel în cauză ar fi fost pus în alte situații. Chiar și celebra „rotire a cadrelor" în socialism, ce părea motivată de ideea de bun conducător în orice loc, se realiza, în principal, din altă motivație și a avut, nu de puține ori, rezultate negative.

Există o varietate de tipologii, în funcție de criteriul pe care sunt întemeiate:

1. Cea mai simplă, dar și mai cunoscută, este tipologia (Lewin-Likert) în funcție de **stilul de conducere**. Conform acesteia, conducătorii sunt:
    a. **autocrați** (autoritari) – deliberează singuri, exercită un control sever, au încredere doar în capacitatea proprie, muncesc, ca atare, foarte mult etc.;

b. **democrați** – antrenează echipa, comportament diversificat față de oameni, fixează repere înalte de performanță, încurajează critica, promovează oamenii etc.;
c. **permisivi** (laisser-faire) – capacitate foarte redusă de conducere spre obiective, conduși de alții sau de evenimente.

2. O tipologie pe criteriul **motivației pentru funcția de conducere** (Herseni, 1970), împarte conducătorii în:
   a. **hipermotivați,** motivați a fi cu orice preț conducători, dispuși să facă orice compromis pentru aceasta. Acești „conducători cu orice preț" sunt, cel mai adesea, o veritabilă calamitate pentru cei pe care îi conduc;
   b. **normal motivați,** cei care nici nu vor cu disperare dar nici nu refuză funcțiile de conducere. Dintre aceștia se recrutează conducătorii cei mai buni, ei având argumente și o poziție realistă față de calitatea de conducător;
   c. **hipomotivați,** cei ce au o slabă motivație pentru conducere, nu doresc asemenea sarcini / funcții pe care, de obicei, le refuză. A insista pentru a-i promova la conducere este o eroare și în plus,

nici nu le putem reproșa nerealizările, ei având oricând la îndemână argumentul că n-au dorit o asemenea funcție.

3. Pe distincția **teorie–practică** a conducerii, s-a construit (Allmayer, 1964) tipologia:
   a. **practicianul unilateral,** care cunoaște numai ce a experimentat al însuși, acceptă faptele fără să se gândească prea mult la cauze, rămâne cramponat în situațiile moștenite, lipsit de capacitatea de a înțelege sarcinile noi etc.;
   b. **teoreticianul unilateral**, cunoaște realitatea doar din cărți, n-a învățat să cunoască realitatea ca procese complexe, activitatea lui constând într-un joc al cuvintelor, al teoriilor abstracte;
   c. **practicianul adevărat** este interesat de experiența altora, o caută în cărți și reviste, găsind în ele fapte și elemente teoretice care îi stârnesc interesul;
   d. **teoreticianul adevărat** caută să-și cunoască domeniul nu doar din cărți ci și din realitate, devine independent din punct de vedere spiritual, își verifică concluziile prin practică.

Concluzia autorului este că teoreticianul și practicianul **adevăraţi** pot conlucra benefic în conducere, iar dacă sunt aceeași persoană, trebuie să-și completeze profilul cu cel complementar (teoretician cu practician și practician cu teoretician).

4. Reiterăm o diviziune amintită la concepție și stil, bazată pe **centrarea pe om** sau **pe producție.**

    a. conducători **axați esențialmente pe producție,** centrați pe performanță, pe care o obțin și ca atare, sunt de regulă, mult mai apreciați de eșaloanele superioare;
    b. conducători **axați esențialmente pe oameni,** cei ce pun pe primul plan, climatul și moralul din colectivele conduse, colective de regulă superior productive, deși aprecierea eșaloanelor superioare este mai reținută.
    c. varianta **combinată** a primelor două tipuri, care poate fi (vezi poziția 9.9 din grila Black-Mouton), într-o anumită variantă, cea mai bună.

5. Folosind drept criteriu **eficiența în muncă a conducătorilor,** există o împărțire în alte trei categorii (vezi Olteanu, 1970):

    a. una, nu prea numeroasă, a conducătorilor **datorită cărora se realizează lucrurile;**
    b. o categorie, destul de mare, a celor care **se mulțumesc să supravegheze modul cum sunt realizate lucrurile;**
    c. foarte puțini, cei care nici măcar **nu au o imagine clară a ceea ce se face.**

6. O tipologie mai fină (Reddin, 1967) este construită pe criteriul „**celor trei dimensiuni ale conducătorului**". Este vorba de trei tendințe psihologice: spre **sarcini** (dorința de a asuma sarcini), spre **randament** (asigurarea realizării obiectivelor) și spre **contacte** (de cooperare cu oamenii). Prin combinarea acestor trei tendințe, rezultă **opt tipuri** de conducător:

    a. **negativul,** ajuns în poziție din întâmplare (nepotism), ori traumă de conducere (spre exemplu, s-a decis „peste capul lui"),

neinteresat de activitate. Este **lipsit de toate** cele trei tendințe;

b. **birocratul,** cu o oarecare tendință spre randament, doritor a demonstra că își face sarcinile „în litera regulamentului”;

c,d. **altruistul** și **promotorul**, au în comun tendința spre contacte cu oamenii. Ambii vor să fie considerați „băieți buni”, altruistul având ca tactică formula „timpul rezolvă totul”. Promotorul promovează mulți oameni, în majoritatea cazurilor, neinspirat.

e,f,g. **autocratul ezitant, autocratul binevoitor și autocratul propriu-zis.** Pe autocrați îi caracterizează tendința deosebită spre sarcini și randament. Au o foarte slabă tendință spre contacte, consecință a faptului că au încredere doar în ei înșiși și îi consideră pe oameni doar mijloace în atingerea scopurilor.

h. **realizatorul,** cel ce manifestă din plin cele trei tendințe, conducătorul cel mai bun în această tipologie. Această denumire – de realizator – părea să „prindă” și în literatura de specialitate de la noi, Ioniță Olteanu (1970)

intitulându-și un paragraf „Conducătorul – un realizator”.

7. O altă tipologie este aceea construită pe **triunghiul competență – corectitudine – creativitate** (Cojocaru 1974). Fiind vorba tot de trei criterii, vor rezulta tot opt tipuri, care au la extreme:

    a. conductorul **incompetent, incorect** și **neinovator,** deci lipsit de cele trei criterii;
    b. conducătorul **competent, corect** și **inovator,** deci manifestând din plin cele trei calități.

    Pozițiile intermediare (b, c, d, e, f, g) reprezintă combinațiile posibile, fiecare însoțită de o scurtă „fișă caracterologică”, asupra cărora nu insistăm.

8. Pe încrucișarea criteriilor **eficiența reală / eficiența percepută,** poate fi construită o altă tipologie (Johns, 1993). Eficiența reală este considerată ca rezultat al unei munci bune, în care se ating obictivele.

    Eficiența percepută este atingerea obiectivelor în maniera ce corespunde valorilor, prejudecăților și idiosincraziilor șefilor:

a. conducător **lipsit de ambele eficiențe;**
b. **neavând eficiență reală, dar având-o pe cea percepută** (deși în realitate nu realizează obiectivele, șefii cred că au făcut-o);
c. **având eficiență reală, dar nu și percepută** (realizează obiectivele, lucru nerecunoscut de șefi);
d. conducătorul posedând **atât eficiența reală cât și pe cea percepută,** varianta, evident, cea mai bună.

9. O clasificare împarte managerii în (Luthans, 1998):

- ✓ manageri **eficienți,** cei care au rezultate bune iar subordonații îi apreciază;
- ✓ manageri **de succes**, caracterizați de viteza avansării în funcții, în cadrul organizației.

Mai există și alte tipologii pe care nu le prezentăm, dar ne exprimăm credința că tipologiile au doar valoarea de a fi un instrument de referință în sensul autoaprecierii și aprecierii activității conducătorului. Ele permit surprinderea întregii game de modele posibile, deși în practică se întâmplă relativ rar ca un conducător să se „încadreze”

perfect într-un singur tip. Important este faptul că tipologiile atrag atenția asupra **contrastului** pozitiv–negativ în privința concepțiilor, atitudinilor și comportamentelor de conducător, fiind un mijloc de a determina orientarea spre stiluri și modele de valoare superioară.

Comportamentul de bun conducător ce rezultă din tipologiile expuse se caracterizează prin:

1. comportare **conștientă** în toate situațiile, conducătorul bun nu este „luat de val”, nu-și pierde cumpătul;
2. comportament **diversificat** față de oameni. Doar principiile, exigențele trebuie să fie **egale** (cerem tuturor, în mod egal, să muncească, să fie corecți etc.), dar oamenii **diferă**, deci trebuie să ne purtăm diferit cu ei;
3. fixarea de **obiective de performanță înalte**; un bun conducător „pune ștacheta sus”, performanța absolută fiind întotdeauna mai ridicată decât dacă „cerem puțin”;
4. **încurajarea criticii,** absența ei din întreprindere neînsemnând că lucrurile merg perfect, ci faptul că

oamenii şi-au pierdut interesul, nu mai critică, nu fac sugestii, situația proastă fiindu-le indiferentă;

5. **formarea și promovarea colaboratorilor;** un bun conducător își pregătește chiar oamenii care să-l poată înlocui cu eficiență. Nu degeaba se apreciază că suprema demonstrație de valoare a conducătorului este aceea că lipsa lui temporară din unitate, nu se simte în realizarea obiectivelor;
6. **dinamizarea energiilor colaboratorilor,** spiritul de echipă.

Am spune în final, că deasupra tuturor celor expuse în această parte a cursului, conducătorul trebuie să nutrească două **convingeri:**

1 – că există o știință a conducerii și

2 – că însușirea ei este suportul principal al activității sale eficiente.

PARTEA A III-a

RAȚIONALIZAREA ACTIVITĂȚII DE CONDUCERE

CAPITOLUL VIII

UTILIZAREA TIMPULUI CONDUCĂTORULUI

Eficacitatea personală. Constatări de deficiență a utilizării timpului. Recomandări de utilizare. Diverse scheme sugerând corecta utilizare a timpului.

În economia cursului nostru, putem consacra problematicii raționalizării activității de conducere, doar demersul pe două teme: utilizarea timpului și ședința. Obiectivul global al raționalizării îl reprezintă **eficacitatea**. Ea implică un aspect **individual** și unul **colectiv**. Cel individual se concretizează în raționalizarea muncii individuale, iar cel colectiv, la raționalizarea conlucrării cu alții.

Eficacitatea personală a conducătorului este o aptitudine de **sinteză** (ori sinteza unor aptitudini), care se exprimă în:

- posibilitatea de a-și valorifica la maxim **toate resursele;**
- capacitatea de a lucra cu **economie de mijloace;**
- capacitatea de a **economisi timpul.**

Există liste lungi de cerințe ori de condiții de care depinde eficacitatea conducătorului, noi indicând doar una (Olteanu, 1970). Ca un conducător să fie **eficace**, el trebuie:

1. să dobândească o **imagine completă și clară** asupra obiectivelor, sarcinilor și responsabilităților;
2. să posede **cunoștințele** și **discernământul** pentru o corectă **ordonare** și **ierarhizare** a acestor obiective și responsabilități;
3. să manifeste **calitățile** necesare **colaborării** cu echipa de conducere și cu personalul angajat;
4. să posede **capacitatea de a elabora idei și proiecte noi** (spirit novator), ca și aceea de **inițiativă**;
5. să fie capabil de **reacții / intervenții rapide** în împrejurările care cer acest lucru;
6. să posede **spiritul analitic** pentru a aprecia activitatea altora, dar și pe aceea personală.

Se consideră că una dintre resursele cele mai importante, de a cărei utilizare depinde eficacitatea conducătorului, este **timpul**. Despre utilizarea lui de către conducător există zeci de articole de revistă ori paragrafe în cărți, ba chiar și o carte de aproape 200 de pagini, în seria „Perfect” (Ted Johns, „Organizarea perfectă a timpului”, 1993, trad. rom. 1998).

În ultimele decenii, s-au făcut numeroase cercetări asupra utilizării timpului conducătorului în SUA, Franța, Olanda, Anglia, Germania, fosta URSS, Polonia, Suedia, România etc. Deși s-au realizat în perioade diferite, cu extensie diferită, cu metodologie diferită etc., constatările lor **converg** spre anumite concluzii (vezi Olteanu, Johns, Brown etc.):

1. Timpul de lucru al conducătorilor **îl depășește pe cel legal,** programul lor fiind între 8,5 – 11,5 ore/zi. Vance Packard în „Cățărătorii pe piramide” (1972) relatează că marea majoritate a conducătorilor de vârf lucrează 70-80 de ore pe săptămână. T. Johns relatează că o anchetă din 1988, de la British Telecom, efectuată pe 140 de manageri, a arătat că: 54% lucrează peste 10 ore/zi; 57% și-au anulat vacanța sau planurile de week-end, din nevoia de a munci; 71% își iau, cu regularitate, de lucru acasă;

75% au vise legate de serviciul lor; 75% au insomnii generate de îngrijorarea privind problemele de la serviciu.

O concluzie negativă este și aceea că timpul de muncă suplimentar se consumă, în bună parte, cu activități de rutină, nu de concepție.

2. Conducătorii petrec o prea mare parte a timpului **în afara locului de muncă,** prin participare la conferințe, întruniri, vizite etc.

3. Se petrece **prea mult timp în ședințe** și deseori, din vicii de organizare a acestora, randamentul este slab.

4. Pe parcursul zilei de muncă, există prea multe **întreruperi**; conducătorii sunt întrerupți de către vizitatori neanunțați, telefoane etc.

5. **Corespondența și telefoanele** ocupă un timp prea mare, de aproximativ **10%** din ziua de lucru. În unele cercetări, s-a constatat că managerii vorbesc de aproape 70 de ori pe zi la telefon, iar anual, au de semnat 15.000 – 20.000 de documente.

Asemenea constatări converg spre ideea unei utilizări deficitare a unei resurse extrem de importante pentru conducător. Greșeala pornește din faptul că mulți conducători nu-și examinează **structura consumului de timp,** un exemplu fiind constatarea lui Ioniță Olteanu, într-o cercetare din 1970, în care 80% din cei intervievați au declarat că „n-au timp să se ocupe de timp”!

Ca urmare, în literatură se găsesc diverse **recomandări** și „rețete” de utilizare a timpului conducătorului, din intenția de a deveni **mai eficient**, deci a elibera timp pentru a fi mai **eficace**, acest lucru realizându-se dacă se **adaugă valoare** activităţilor.

Pincipalele **recomandări** (deci contracarări ale constatărilor negative enunțate deja), se referă la:

1. să se lucreze cât mai mult pe problemele de **perspectivă**, problemele „cheie” ale activității;
2. să se asigure perioade de timp **compacte**, de **calm**, pentru munca **individuală** și **concentrată**;
3. să fie **delegate** sarcinile care cer cunoștințe speciale, apelându-se la consilieri, la experți;
4. să se grupeze spre **sfârșitul zilei de activitate**, sarcinile ce nu cer o concentrare deosebită;
5. să nu se consume timp pentru **probleme mărunte** care pot fi delegate.

Asemenea recomandări, ca și altele ce pot fi adăugate listei prezentate, au fost concretizate și în **scheme, rețete** cantitative de utilizare de către conducător, a timpului său. Una dintre ele cere structurarea timpului (de 100%) în felul următor:

- **studiul informațiilor / muncă individuală =40%**
- **consfătuiri / discuții =30%**
- **schimb de experiență =10%**
- **vizitarea întreprinderii =10%**
- **ședințe / conferințe =10%**

O altă schemă propune:

- timpul pentru **centrul de greutate** al funcției de conducere =60%
- timpul pentru **sarcini speciale** =15%
- muncă **creatoare din inițiativă proprie** =10%
- muncă **curentă, obligații de rutină** =10%

O schemă orientativă se referă la timpul consumat pentru diferite activități, cum ar fi: **a asculta =35%; a scrie =25%; a citi =15%; a vorbi =15% și altele** (combinații, ca în cazul corespondenței) **=10%.**

S-au propus chiar **scheme de orar** zilnic, una dintre ele, considerată indicată mai ales unor manageri mai puțin experimentați, stipulând:

- între orele 7-10 – analiza problemelor de producție, vizitarea locurilor de muncă;
- între orele 10-12 – timp compact pentru muncă individuală;
- între 12-14 – consfătuiri, primiri, ședințe;
- între 14-15 – rezolvări de probleme curente, corespondență.

Se consideră că dacă o asemenea planificare, măcar în mare parte a zilei, se respectă (în proporție de 60-70%), ea și-a atins scopul, chiar pentru managerii foarte solicitați.

CAPITOLUL IX

ȘEDINȚA

Criticile la adresa ședințelor. Pregătirea. Desfășurarea. Încheierea. Tipologia ședințelor.

Un articol al unui autor american, intitulat „De ce sunt ineficiente ședințele”, începe astfel: „dacă vreți să interpretați corect celebra frază ‹‹Nero își pierdea vremea în timp ce Roma ardea››, gândiți-vă că Nero era într-o ședință”. Pe de altă parte, C. Murgescu și-a intitulat eseul 4 din finalul cărții „Echipa de conducere în unitățile economice” ca „Ședința, leagăn al gândirii colective”.

Am dat două exemple pentru a ilustra cele două **poziții extreme** în aprecierea ședințelor: pe de o parte **negarea** completă a rolului lor, pe de alta, **afirmarea** acestuia, ajungând uneori până la exagerarea (ce nu aparține și autorului citat) de a considera că **tot** ce trebuie rezolvat, trebuie făcut în colectiv.

Criticii ședințelor acuză mai ales **componenta lor organizatorică:**

a. **Alegerea necorespunzătoare a obiectivelor,** altfel spus, însăși rațiunea pentru care are loc ședința, ordinea ei de zi.
b. **Nerespectarea** ordinii de zi, comasarea unor puncte ale ei, omiterea altora.
c. **Materiale exagerat de critice,** care induc o stare de încordare între participanți.
d. **Materiale insuficient documentate,** care cer numeroase completări, corectări, contestări.
e. Atragerea în **discuție numai a factorilor cu responsabilități.**
f. Tendința unora spre **clarificări inutile,** lucruri cunoscute, știute de participanți, ceea ce îi enervează pe aceștia.
g. Practica de a prezenta **în orice situație**, rapoarte și realizări, deși obiectul ședinței este altul.
h. Discuții **prelungite, difuze, divagate** de la temă.
i. Intervenții **prea frecvente** ale conducătorului ședinței.
j. **Părăsirea ședinței** de către conducătorul ei.
k. **Timp insuficient** prevăzut pentru discutarea problemelor, **graba** impusă abordării.

Asemenea deficiențe pot fi formulate și în mod diferit, ori completate cu altele. De exemplu, Johns (1993)

identifică următoarele **cauze pentru care eșuează întâlnirile**:

1. Întâlnirea nu este necesară.
2. Întâlnirea nu a fost planificată corespunzător.
3. Ambianța nu este potrivită.
4. Persoanele nepotrivite sunt prezente (și persoanele potrivite sunt absente).
5. Președintele (sau liderul) este necorespunzător.
6. Organizarea timpului de întâlnire este proastă.
7. Obiectivele întâlnirii sunt neclare.

Formulările pot fi diversificate și multiplicate, dar deja este clar că o ședință care nu se înțelege de ce a fost convocată, la care unii participanți se întreabă ce caută ei acolo, în care se discută interminabil, în care lumea este plictisită și neatentă etc., nu are nici o eficiență.

Pentru a evita asemenea situații, ședințele trebuie bine **concepute** și **organizate**. Și totul pleacă de la însăși **definiția** ședinței – formă **instituționalizată** a dialogului din unitate, desfășurată după **reguli precise**, în vederea **realizării unui scop** bine stabilit, care nu poate fi atins prin **nici o altă formă** de comunicare orală sau scrisă. Deci, nu orice activitate orală, de schimb de informații între doi sau mai mulți oameni, este o ședință. Pentru succesul unei

ședințe, sunt importante **pregătirea, desfășurarea** și **evaluarea rezultatelor** ei.

Pregătirea ședinței este o etapă hotărâtoare și ea presupune mai multe lucruri:

1. Stabilirea **scopului** (scopurilor) ședinței, ceea ce va indica și tipul de ședință.
2. Stabilirea **ordinei de zi** care să nu fie aglomerată (1-4 puncte), să fie clară și precisă, în concordanță cu timpul alocat.
3. Fixarea **datei** și **orei** astfel încât să permită participanților o contribuție bună.
4. **Locul** și **ambianța** se cer bine gândite. Însăși dispunerea spațială este importantă, condiția fiind ca fiecare participant să-i vadă pe ceilalţi și să fie văzut, fără efort, de ceilalți. La o ședință de informare, nu este oportună o plasare tip „masă rotundă” iar la o ședință în care importantă este comunicarea directă, nu este bună o dispunere tip „amfiteatru”. Climatul trebuie să fie unul de liniște, ferit de telefoane sau de diverse alte zgomote.
5. Stabilirea **participanților,** doar a celor necesari. Trebuie manifestată atenție pentru cadrele de bază, pentru a nu le uza în prea multe ședințe,

invitându-le doar când prezența lor este absolut necesară.

6. Prevederea **duratei** ședinței, care în mod ideal este, în general, de o oră; în cazul prelungirii ei, se recomandă pauze.
7. Asigurarea **materialelor** care să fie puse la dispoziția participanților, pentru studiu anticipat.
8. Dotarea cu **mijloace audio-vizuale** adecvate, pentru a face cât mai explicite prezentările.

Desfășurarea ședinței își are și ea importanța ei.

C. Murgescu îl citează pe F. Snell care a stabilit chiar cinci reguli pentru cuvântul de **deschidere** a ședinței:

- deschide ședința exact la ora fixată;
- formulează clar scopul ședinței;
- formulează ideile în mod pozitiv;
- folosește cuvintele care fac ideile interesante;
- limitează-ți comentariul introductiv la 1-2 minute.

Cel care are un mare rol în desfășurarea ședinței este **conducătorul** ei. El trebuie:

- să definească cu claritate **rolurile**, adică să comunice cum va proceda, ce intenții are și ce așteaptă de la participanți;

- să încurajeze **participarea activă** și **egală**, antrenând în discuție şi pe cei mai timizi, nepermițând nimănui să domine întrunirea, exprimându-și aprecierea pentru contribuțiile pozitive;
- să **rezume periodic** problemele și să ia decizii.

Încheierea ședinței trebuie făcută în mod **pozitiv**, rezumând informațiile, hotărârile sau concluziile, mulțumind în special participanților ce au adus o contribuție deosebită. Ședința se încheie și cu o **evaluare** asupra eficienței ei.

Tipuri de ședințe

Principala clasificare se face după obiectivul ședințelor. O asemenea tipologie aparține lui Murgescu (1970):

1. Ședințele **decizionale**, sunt cele mai complexe, cu reglementarea cea mai strictă.
2. Ședințele **de informare** care, la rândul lor, pot fi ședințe operative cu colaboratorii apropiați, ședințe ad-hoc convocate de conducător, în care acesta să fie informat, ședințe ad-hoc de transmitere, de către conducător, a informațiilor.
3. Ședințele de **armonizare** „pe orizontală”, în care participanții au același rang, de exemplu, acela de

șefi de servicii. Scopul va fi deci armonizarea acțiunii diferitelor servicii, pentru a realiza un obiectiv.

4. Ședințele **de explorare**, de detectare a unor posibilități, direcții de acțiune, destinate unor preocupări de perspectivă.
5. Ședințele **de incursiune** care diferă de cele de explorare prin faptul că în acestea se pornește de la **o idee bine definită**, care trebuie transformată în **proiect operațional**.

Într-o formă ușor modificată, dar tot pe criteriul obiectivelor, Johns propune tipologia de ședințe destinate:

- comunicării informațiilor;
- provocării informărilor din partea participanților;
- provocării informării din partea unei persoane ce poate reprezenta grupul întreg;
- dezvăluirii ideilor creative;
- luării de decizii;
- exprimării nemulțumirilor și descoperirii atitudinilor;
- schimbării comportamentului și atitudinilor.

O altă tipologie are în vedere **periodicitatea** ședințelor, deosebind pe cele de **regularitate** (planificate) de ședințele **ad-hoc**.

Unii autori formulează și o tipologie după **structura** ședințelor (felul în care sunt conduse) și disting ședințele **autoritare, animate** și **libere**.

Vom încheia această succintă trecere în revistă, cu câteva **mituri** despre ședințe, aserțiuni nefondate, dar care totuși circulă cu relativă insistență.

1. Conducătorul ei este **total responsabil** de succesul ședinței.
2. Conducătorul trebuie să execute un **control sever** al desfășurării, toți trebuie „să vorbească prin el”, toată comunicarea trebuie filtrată de conducătorul ședinței.
3. Participarea grupului este adecvată în **toate** situațiile.
4. Dacă toți participanții **sunt amabili**, ședința va fi reușită.
5. Conducerea eficientă a ședinței înseamnă luarea de contact **cu fiecare** dintre participanții la ea.

Este ușor de înțeles că ședințe având asemenea caracteristici sunt de o eficiență discutabilă. Mai degrabă ședințele eficiente sunt cele ce au nevoie de o **coordonare redusă,** în care oamenii **spun lucrurilor pe nume**, în care participanții **se sprijină reciproc** și pleacă **după ce problema a fost rezolvată.**

BIBLIOGRAFIE

1. Allmayer Karl Stefanic (1964/1970), **33 de principii de conducere a întreprinderii,** Editura Politică, București
2. Bârlea Ștefan (1970), în vol. Olteanu Ioniță (coord.), **Conducerea științifică a întreprinderii,** Editura Politică, București
3. Bensahel J. (1981), **When employeses to be pressured,** în International management, nr.4/1981; trad. **Necesitatea unui control riguros al activității angajaților,** INID, Probleme ale conducerii și deciziei, nr.3/1982, București
4. Bird Polly (1994/1995), **Îmblânzirea telefonului,** Editura Alternative, București
5. Brown L.K. (1982/1983), **How to conduct a productive meeting** în Supervision nr.3/1982; trad. **Principii orientative pentru conducerea ședințelor,** în INID, Probleme ale conducerii și deciziei, nr.6/1983, București
6. Buzărnescu Ștefan (1995), **Introducere în sociologia organizațională și a conducerii,** editura Didactică și Pedagogică, București

7. Carnagie Dale (1997), **Secretele succesului,** Editura Curtea Veche, București
8. Caruth D., Middlebrook B. (1981), **How to make a better decision,** în Supervisory Management nr.7/1981; trad. **Cum se ia o decizie mai bună** în INID, Probleme ale conducerii și deciziei, nr.8/1982
9. Chungi Charly (1996/1999), **Cum să ne afirmăm,** Editura Polirom, Iași
10. Cojocaru Constantin, (1974), **Triunghiul competență – corectitudine – creativitate,** în Revista Economică, nr.20/1974
11. Cornelius Helena, Faire Shoshana (1989/1996), **Știința rezolvării conflictelor,** Editura Științifică și Tehnică, București
12. Cornescu Viorel (1984), **Rolul și importanța controlului în conducerea întreprinderii,** Editura Politică, București
13. Covey Stephen (1994/2000), **Managementul timpului** sau **Cum ne stabilim prioritățile,** Editura Allfa, București
14. Covey Stephen (1990/2001), **Etica liderului eficient** sau **Conducerea bazată pe principii,** Editura Allfa, București

15. Deutsch Morton (1998), **Șaizeci de ani de studiu sociopsihologic al conflictului,** în Ana Stoica-Constantin, Neculau Adrian (coord.), **Psihosociologia rezolvării conflictului,** Editura Polirom, Iași
16. Dobrescu M.Emilian (1998), **Sociologia comunicării** Editura Victor, București
17. Drucker F. Peter (1966/1994), **Eficiența factorului decizional,** Editura Destin, Deva
18. Ene Haralambie (1982), **Structuri funcționale și eficiența conducerii,** Editura Academiei R.S.R., București
19. Ferguson Jan (1996/1998), **Autoritatea perfectă,** Editura Național, București
20. Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce (1981/1995), **Succesul în negocieri,** Editura Dacia, Cluj-Napoca
21. Floyer Acland Andrew (1997/1998), **Abilități și aptitudini perfecte,** Editura Național, București
22. Folkmeyer T., Hegedüs T. (1982/1983), **A vezetési információk szerkezete,** în Ipargazdaság nr.6/1982; trad. **Structura informațiilor destinate cadrelor de conducere,** în INID, Probleme ale conducerii și deciziei nr.1/1983

23. Grant Wendy (1997/1998), **Rezolvarea conflictelor,** Editura Teora, București
24. Haiduc Ilie (1968), **Pregătirea cadrelor de conducere,** în Organizarea activității de conducere a întreprinderilor, Editura Academiei R.S.R., București
25. Halmay K. (1982), **A gyózelem a vitában – nem a véletlen müve,** în Szervezes és vezetés nr.11/1982; trad. **Premise pentru a avea succes în dispute,** în INID, Probleme ale conducerii și deciziei, nr.5/1983 București
26. Hauser L. (1980/1982), **Are you resisting progress?** în Administrative Management nr.7/1980; trad. **Vă opuneți progresului?** în INID, Probleme ale conducerii și deciziei, nr.3/1982, București
27. Herseni Traian (1969), **Psihosociologia organizării întreprinderilor industriale,** Editura Academiei R.S.R., București
28. Herseni Traian (1970), **Psihosociologia muncii de conducere,** în vol. Olteanu Ioniță (coord.), **Conducerea științifică a întreprinderii,** Editura Politică, București
29. Hiltrop Jean-M., Udall Sheila (1998), **Arta negocierii,** Editura Teora, București

30. Johns Ted (1993/1998), **Organizarea perfectă a timpului,** Editura Național, București
31. Karayiannis Anastasios (1994/1995), **Succesul în afaceri,** Editura Economică, București
32. Klein S. (1983/1984), **Kreativitás és szervezés** în Ergonómia nr.2/1983; trad. **Creativitate și organizare** în INID, Probleme ale conducerii și deciziei, nr.3/1984, București
33. Koch Richard (1994/1995), **Primele 100 de zile ale unui șef de succes,** Editura Alternative, București
34. Krausz Septimiu (1970), **Profilul conducătorilor de întreprinderi,** în Constantinescu Miron, Berlogea Octavian (coord.), **Metode și tehnici ale sociologiei,** Editura Didactică și Pedagogică, București
35. Krausz Septimiu (1976), **Cadrul de conducere,** Caiete de studii, referate și dezbateri, nr.8/1976, LIPSEP
36. Lefter Viorel, Manolescu Aurel (1995), **Managementul resurselor umane,** Editura Didactică și Pedagogică, București
37. Lippert F.G. (1985/1987), **The rumor mill,** în Supervision nr.9/1985; trad. **Zvonurile și combaterea lor,** în INID, Probleme ale conducerii și deciziei, nr.6/1987, București

38. Lippit I.V. (1982), **Vaș vrag – medlitelnosti,** în EKO nr.10/1981; trad. **Dușmanul dumneavoastră – tărăgăneala** în INID, Probleme ale conducerii și deciziei, nr.6/1982, București
39. Maricourt R. (1981), **Principes pour un systhème de contrôle directorial,** în Direction et gestion des entreprises, nr.1/1981; trad. **Principiile unui sistem de control directorial,** în INID, Probleme ale conducerii și deciziei, nr.1/1982, București
40. Martin David (1994/1996), **Manipularea ședințelor,** Editura Alternative, București
41. Maxwell C.John (1993/1999), **Dezvoltă liderul din tine,** Editura Amaltea, București
42. Murgescu Costin (1971), **Echipa de conducere în unitățile economice,** Editura Politică, București
43. Nicolescu Ovidiu (1982), **Metode de pregătire a cadrelor de conducere,** Editura Politică, București
44. Nicolescu Ovidiu ș.a. (1999), **Ghidul managerului eficient,** vol.II, Editura Tehnică, București
45. Olteanu Ioniță (1970), **Raționalizarea activității cadrelor de conducere**, în vol. Olteanu Ioniță (coord.), **Conducerea științifică a întreprinderii,** Editura Politică, București

46. Payne John, Payne Shirley (1994/1995), **Lasă lucrurile să meargă dar nu pierde controlul,** Editura Alternative, București
47. Pitariu Horia (1994), **Managementul resurselor umane: măsurarea performanțelor profesionale,** Editura All, București
48. Pogany G.A. (1981/1982), **A positive approch to negative thinker** în Chemical Engineering nr.15/1981; trad. **O metodă pozitivă pentru cei cu gândire negativă,** în INID, Probleme ale conducerii și deciziei, nr.8/1982, București
49. Prutianu Ștefan (1996), **Negocierea și analiza tranzacțională,** Editura Sagittarius, Iași
50. Raudsepp E., Yeager J.C. (1982), **Who's charge here?,** Machine Design nr.10/1982; trad. **Cine conduce de fapt?** în INID, Probleme ale conducerii și deciziei, nr.8/1983, București
51. Raudsepp E. (1982/1983), **Overcoming neophobia,** în Supervision nr.2/1982; trad. **Învingerea neofobiei,** în INID, Probleme ale conducerii și deciziei, nr.4/1983, București
52. Raudsepp E. (1982/1983), **The ideal manager,** in Machine Design nr.5/1982; trad. **Conducătorul ideal,**

în INID, Probleme ale conducerii și deciziei, nr.10/1983, București

53. Raudsepp E., (1966), **Four point approch to apparaising managerial talent,** in Machine design nr.3/1966
54. Russu Corneliu (1981), **O falsă dilemă: reclamă conducerea modernă profesionalizarea conducătorilor?** În Revista CEPECA, nr.1/1981
55. Schmitt J.P. (1973), **La façon de charger veut mieux que ce qu'on change,** în Direction et gestion des entreprises, nr.3/1973
56. Stormes J.M. (1980/1982), **Keeping your cool,** în Supervisory Management nr.12/1980; trad. **Cum să ne păstrăm calmul,** în INID, Probleme ale conducerii și deciziei, nr.1/1982, București
57. Tabachiu Anton (1976), **Cerințe psihologice pentru conducerea unităților economice,** Editura Politică, București
58. Tabachiu Anton (1976), **Conducătorul de întreprindere,** Editura Științifică și Enciclopedică, București
59. Tarjan G. (1988), **A Z – elmélet szerepe a japan vezetési, szervezési gyakorlatban,** în Vezetéstudomány nr.6/1988; trad. **Rolul teoriei Z în**

practica japoneză de conducere și organizare a întreprinderilor, în INID, Probleme ale conducerii și deciziei, nr.10/1988, București

60. Ury William (1991/1994), **Dincolo de refuz,** Editura de Vest, Timișoara
61. Vardaman G.T., Halterman C.C. (1975), **Les managers et le contrôle,** în Direction et gestion des entreprises nr.2/1975
62. Vlăsceanu Mihaela (1993), **Psihosociologia organizațiilor și conducerii,** Editura Paideia, București
63. Vlăsceanu Mihaela (2002), **Organizațiile și cultura organizării,** Ediția a II-a, Editura Trei, București
64. Weiss B. (1981/1982), **Constructing your criticism,** în Supervisory Management nr.5/1981; trad. **Critica și eficiența ei**, în INID, Probleme ale conducerii și deciziei, nr.7/1982, București
65. Wilcox J.R. ș.a. (1986/1988), **Communicating Creatively in Conflict Situation,** în Management Solutions nr.10/1986; trad. **Comunicarea creatoare în situații conflictuale**, în INID, Probleme ale conducerii și deciziei, nr.3/1988, București
66. Zamfir Cătălin (coord.) (1980), **Dezvoltarea umană a întreprinderii,** Editura Academiei R.S.R., București

67. Zamfir Cătălin (1980), **Un sociolog despre muncă și satisfacție,** Editura Politică, București
68. Zamfir Cătălin, Filipescu Iancu (1982), **Sociologie industrială – curs și exerciții pentru seminar,** Institutul Politehnic București
69. Zamfir Cătălin (1993), **Decizie; Stil de conducere** în Zamfir Cătălin, Vlăsceanu Lazăr (coord.), Dicționar de Sociologie, p.158, 614, Editura Babel, București