

Costică VOICU

Ștefan PRUNĂ

**MANAGEMENTUL ORGANIZAȚIONAL
AL
POLIȚIEI**
Fundamentele teoretice

BUCUREȘTI 2007

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

VOICU, COSTICĂ

Managementul organizational al poliției: fundamente teoretice

/Costică Voicu, Ștefan Eugen Prună - București: MediaUno. 2007

Bibliogr.

ISBN 978-973-85199-4-7

I. Prună, Ștefan

65:351.745

Prefață

Noile demersuri ale organizației Poliției, legate de etapa postaderare la structurile europene, modernizarea și restructurarea funcțională, constituirea structurilor comunitare de poliție, transparența operațională, cooperarea internațională, ridică o serie de provocări și oportunități la nivelul sistemului de management. Revoluția managerială promovată în toată lumea, bazată pe globalizare și recursul la managementul general, prefigurează noua orientare în managementul național și în managementul structurilor de poliție: reîntoarcerea, în știința managementului, la nevoile de ansamblu, la pregătirea de bază, nesocotită în ultimul timp datorită divizării managementului în fel de fel de subdiscipline.

Ideea cursului de față pleacă de la necesitatea de a reda managementului imaginea de ansamblu, aspectele generale care rămân dincolo de orice împărțire a sa. În acest context, dimensiunea psihocomportamentală a managementului devine importantă. Acest lucru este și mai relevant dacă ne gândim la faptul că structurarea, construirea și perfecționarea unei organizații este o problemă de psihologie socială. Dacă managementul înseamnă atingerea unor obiective prin intermediul altor oameni, relațiile care se stabilesc între șefi și subordonați sunt prioritare în eficientizarea activității de conducere. Din acest punct de vedere, competențele interpersonale, rolurile interumane pe care le joacă managerul, trebuie să primească importanța cuvenită. Aceasta perspectivă deschide noi posibilități în construirea unei noi concepții generale despre management și conducere la nivelul Poliției Naționale. Am identificat problematica generală a managementului în cadrul Poliției pentru a avea o imagine detaliată a preocupărilor și pentru a înțelege interdependențele care se stabilesc între ele. Radiografierea este primul pas în cunoașterea și explicarea acestor probleme la nivel teoretic și practic.

Dorim să oferim cititorilor, pentru început, instrumentarul de bază, conceptele și metodele folosite în Managementul General și Comportamentul Organizațional, cele două subdiscipline fundamentale ale managementului organizațional. Managementul general se referă la managementul structurilor, iar Comportamentul organizațional se referă la managementul oamenilor. Urmărim concentrarea pe formarea abilităților și competențelor fundamentale, la nivel operațional, pentru a putea vorbi aceeași „limbă”, a avea o înțelegere comună a limbajului de specialitate în domeniul managerial. Abordarea noastră se depărtează de spectrul economicului și se apropie de analizele de tip psihocomportamental considerate mult mai complete și mai adaptate finalității acestui demers. Considerăm că în fiecare individ se ascunde un "mic manager", deoarece principiul eficienței stă, atât la baza existenței umane, cât și a managementului. Fiecare dintre noi avem o măsură individuală a organizării, a conducerii, a comunicării sau gestionării conflictelor. Nu ne numim manageri pentru că nu desfășurăm aceste activități într-un cadru organizat. Din acest motiv știința managementului devine atitudinală. Nu este important ce știi, este important ce poziție adopți în legătură cu aceste cunoștințe, cum le pui în practică.

Invitația ca șefii să își formeze noi atitudini și deprinderi pentru a atinge în mod eficient obiectivele ordonate rămâne permanent deschisă. Intenția noastră a fost să prezentăm o "bază de date" generală care să asigure o largă perspectivă înțelegerii managementului. Am construit această bază de date plecând de la ceea ce cunoaștem la nivelul simțului comun, de la cunoștințele noastre specific umane privind managementul. Am folosit conceptul de manager lider pentru a răspunde la întrebarea „ce este un șef?”, manager sau lider. Considerăm că aceste două calități ale șefului sunt complementare; astăzi, în Poliția Națională, este nevoie de ambele. Un șef trebuie să fie un bun administrator, care să știe să planifice, să organizeze, să ia decizii, să facă față schimbărilor sau să le promoveze. Pe de altă parte, un șef trebuie să fie influent, să poată direcționa, să creeze o viziune, să capaciteze, să responsabilizeze.

Unitatea managementului, atât de mult invocată, înseamnă ca tot personalul de conducere din Poliție să-și însușească un vocabular minimal care să îi permită stabilirea clară a termenilor. Toți șefii din Poliție trebuie să înțeleagă același lucru prin planificare, structură organizatorică sau schimbare organizațională. Acesta este primul pas în creionarea unei concepții unitare asupra managementului. Acest deziderat ar permite o mai bună relaționare între nivelurile de management, respectiv: strategic, tactic și operațional. Practica managementului trebuie să plece de la modele teoretice generale, de la aspecte care se regăsesc pe orice nivel ierarhic, în felul acesta principiul bunei practici va funcționa unitar, de sus în jos sau de jos în sus. Modelul de management care domină astăzi structurile de poliție din întreaga lume este managementul proactiv bazat pe parteneriat, calitate și bună practică. Poliția trebuie să învețe să construiască parteneriate: cu cetățeanul, cu liderii locali, cu societatea civilă, cu oricine este dispus să înțeleagă însemnătatea crucială pe care au forțele de poliție în viața socială a comunităților sau a societății în ansamblu. Poliția trebuie să se "deschidă" spre comunitate, nu numai cu prilejul unor ceremonii sau al unor proiecte gen "porțile deschise", ci prin practica activităților de zi cu zi.

Dorim ca acest curs să fie un punct de plecare pentru orice discuții ulterioare legate de utilitatea și oportunitatea abordării holistice a managementului. Autorii sunt deschiși oricăror puncte de vedere sau concepții referitoare la aceste probleme. De asemenea, sunt interesați de abordarea psihocomportamentală a managementului, care consideră individul resursa cea mai de preț într-o organizație.

Autorii

CUPRINS

Partea 1 Managementul organizational

Capitolul I - Considerații generale despre management.

Introducere

1. Specificul organizațiilor din perspectiva managementului
 - 1.1. Cum putem defini organizația?
 - 1.2. Obiectivele cadru ale organizației
 - 1.3. Organizația Poliției
2. Ce este managementul organizational?
3. Preocupări și transformări în managementul modern
 - 3.1. Managementul - sinteză între știință, artă și stare de spirit
 - 3.2. Managementul și conducerea
 - 3.3. Nivelurile managementului în Poliția Națională
 - 3.4. Cunoștințele necesare unui manager
 - 3.5. Management General și Comportament Organizational

Capitolul 2 - Perspectivele istorice ale managementului organizational

Introducere

1. Orientarea clasică
 - 1.1. Managementul științific clasic
 - 1.2. Teoria organizațiilor birocratice
 - 1.3. Mișcarea "relațiilor umane"
2. Orientarea contemporană
 - 2.1. Etapa resurselor umane
 - 2.2. Direcția leadership-ului
 - 2.3. Etapa dezvoltării organizaționale
3. Viitorul managementului contemporan
 - 3.1. Direcția managementului calității totale
 - 3.2. Direcția organizației care învață
 - 3.3. Direcția organizației bazată pe cunoaștere

Capitolul 3 - Procesul managerial

Introducere

1. Definiția procesului managerial
2. Trăsăturile procesului managerial
 - 2.1. Responsabilitatea sistemului de management
 - 2.2. Interdependența
 - 2.3. Continuitatea

- 2.4. Contextualitatea
- 2.5. Orientarea spre conducerea oamenilor
- 3. Funcțiile procesului managerial
 - 3.1. Planificarea
 - 3.2. Organizarea
 - 3.3. Conducerea
 - 3.4. Controlul
- 4. Principiile procesului managerial
 - 4.1. Principii rezultate din ordinea necesară desfășurării acțiunilor
 - 4.2. Principii cerute de realizarea operativității și eficienței
- 5. Problematika managerială generală în Poliția
 - 5.1. Sectorul: stabilitatea unității de poliție
 - 5.2. Sectorul: dinamica unității de poliție
 - 5.3. Sectorul: orientarea către viitor a unității de poliție
 - 5.4. Sectorul: calitatea umană a unității de poliție
 - 5.5. Sectorul: eficiența unității de poliție

Partea a II-a

Managementul general în Poliție

Capitolul 4 - Planificarea managerială

Introducere

- 1. Elementele de bază ale planificării
 - 1.1. O definiție a planificării
 - 1.2. Etapele procesului de planificare
 - 1.3. Planificatorul
 - 1.4. Creșterea eficienței procesului de planificare
- 2. Planificarea strategică și planificarea tactică
 - 2.1. Planificarea strategică
 - 2.2. Planificarea tactică
- 3. Metodologia implementării planificării
 - 3.1. Ce este acum? sau radiografierea și analizarea situației prezente
 - 3.2. Ce rezultat vreau? sau stabilirea obiectivelor organizației
 - 3.2.1. Obiective individuale și obiective organizaționale
 - 3.2.2. Câțeva domenii pentru stabilirea obiectivelor
 - 3.2.3. Stabilirea obiectivelor
 - 3.2.4. Managementul prin obiective
 - 3.3. Cum anume trebuie făcut? sau întocmirea planurilor
 - 3.3.1. Caracteristicile planului
 - 3.3.2. Factorii care influențează eficacitatea planurilor
 - 3.3.3. Elementele planului

- 3.3.4. De ce eșuează planurile?
- 4. Modalități de planificare organizațională
 - 4.1. Planificările permanente
 - 4.2. Planificările cu o singură utilizare

Capitolul 5 - Organizarea managerială

Introducere

- 1. Definiția organizării manageriale
- 2. Fundamentele organizării structurilor
 - 2.1. Dilemele structurii organizaționale
 - 2.2. Recunoașterea problemelor structurii organizaționale
 - 2.3. Problemele structurale și politicile individuale
 - 2.4. Problemele structurale și politicile de rețea
- 3. Componentele structurii organizaționale
 - 3.1. Postul
 - 3.1.1. Percepția corectă a postului
 - 3.1.2. Răspunderea și responsabilitatea postului
 - 3.2. Compartimentul
 - 3.3. Relațiile organizatorice
 - 3.4. Aria de control (ponderea ierarhică)

Capitolul 6 - Conducerea subordonaților

Introducere

- 1. Management sau conducere
 - 1.1. Să scăpăm de management
 - 1.2. Managementul și conducerea sunt complementare
 - 1.3. Ce este conducerea?
- 2. Dinamica conducerii - putere, autoritate, influență
 - 2.1. Ce este puterea?
 - 2.2. Ce este autoritatea?
 - 2.2.1. Autoritatea formală și conducerea eficientă
 - 2.2.2. Autoritatea informai! și conducerea eficientă
 - 2.3. Influența
- 3. Psihologia managerului lider și mecanismul conducerii
 - 3.1. Nivelurile unui manager lider în Poliția Națională
 - 3.2. Elemente care influențează comportamentul managerului lider
- 4. Managerul lider și stilul de conducere
 - 4.1. Stilurile clasice de conducere
 - 4.2. Stilul centrat pe oameni sau pe sarcină
 - 4.3. Stilul situational al lui Fiedler
 - 4.4. Stilul transformator

Capitolul 7 - Controlul managerial

Introducere

1. Delimitări conceptuale ale noțiunii de control organizational
2. Principiile și atributele controlului organizational
 - 2.1. Atributele funcției de control
3. Activitatea de control în cadrul Poliției
4. Inspecțiile și controalele în Poliția Națională
 - 4.1. Inspecția ca modalitate de control
 - 4.2. Controlul în cadrul Poliției
 - 4.3. Obiectivele inspecțiilor și controalelor
5. Tipologia controalelor in Poliție
6. Procesul de control managerial. Elemente specifice în Poliție

Capitolul 8 - Managementul luării deciziei

Introducere

1. Definiția și cerințele de eficiență ale deciziei
 - 1.1. Decizii programate și decizii neprogramate
 - 1.2. Câteva clasificări ale deciziilor organizaționale
 - 1.3. Busola deciziei - factorii implicați în luarea deciziei
2. Fundamentele actului decizional
 - 2.1. Elementele de bază ale deciziei
 - 2.2. Managerul ca autor al deciziilor
3. Procesul decizional
 - 3.1. Pregătirea deciziei
 - 3.2. Alegerea deciziei
 - 3.3. Comunicarea deciziei
 - 3.4. Verificarea deciziei
4. Bariere în luarea deciziei
 - 4.1. Barierele obiective
 - 4.2. Barierele subiective
 - 4.3. Capcane în luarea deciziilor
5. Modelul situational de luare a deciziilor
6. Creșterea eficienței procesului decizional

Capitolul 9 - Managementul schimbării

Introducere

1. Schimbarea organizațională. Considerații generale
 - 1.1. Conceptul de schimbare organizațională
 - 1.2. Natura și impactul schimbării
 - 1.3. Organizația Poliției - schimbare în contextul integrării europene

2. Procesul schimbării organizaționale
 - 2.1. Diagnosticarea organizațională - un model teoretic
 - 2.2. Procesul schimbării
 - 2.3. Presiuni favorabile schimbării
 - 2.4. Principalele abordări în procesele de schimbare
 - 2.4.1. Abordarea de sus în jos
 - 2.4.2. Abordarea de jos în sus
 - 2.4.3. Abordarea bazată pe serviciile unui expert
3. Analiza situațiilor de schimbare în organizații
 - 3.1. Nivelurile schimbării organizaționale
 - 3.2. Rolul atitudinilor în schimbare
 - 3.3. Analiza câmpului de forțe
 - 3.3.1. Forțe care impun schimbarea
 - 3.3.2. Forțe care se opun: rezistența la schimbare
4. Implementarea programelor de schimbare organizațională
 - 4.1. Cele trei etape ale implementării schimbării
 - 4.2. Model de analiză a schimbării. Chestionar cadru pentru implementarea schimbării

Capitolul 10 - Managementul sistemului informațional

Introducere

1. Ce este sistemul informațional managerial - SIM?
 - 1.1. Definiția sistemului informațional managerial
 - 1.2. Conceperea și îmbunătățirea unui sistem de informații al managementului. Concepția lui Certo
2. Componentele sistemului informațional
 - 2.1. Informația
 - 2.1.1. Conceptul de informație
 - 2.1.2. Ce tip de informații folosesc managerii?
 - 2.1.3. Cerințele de performanță și evaluarea informației
 - 2.2. Circuitul informațional
 - 2.3. Fluxul informațional
 - 2.4. Procedura informațională
 - 2.5. Mijloacele de tratare a informațiilor
3. Managementul informațiilor
 - 3.1. Colectarea informațiilor
 - 3.2. Stocarea informațiilor
 - 3.3. Procesarea informațiilor
 - 3.4. Accesul la informații
 - 3.5. Comunicarea informației
 - 3.6. Folosirea informațiilor

- 4. Particularitățile sistemului informațional în Poliție
- 4.1. Sarcinile atribuite sistemului informațional
- 4.2. Cerințele sistemului informațional polițienesc
- 4.3. Regulile sistemului informațional polițienesc

Capitolul 11 - Motivația și evaluarea performanțelor

Introducere

- 1. Considerații generale despre motivația umană
 - 1.1. Motivația - concept și conținut
 - 1.2. Construirea unui climat motivational pozitiv - un punct de vedere
 - 1.2.1. Înțelegerea principalelor necesități umane
 - 1.2.2. Raporturile angajatului cu munca pe care o desfășoară
 - 1.2.3. Gestionarea recompensării angajaților
 - 1.3. Mecanismele motivației. Categoriile de variabile implicate
- 2. Tipologia sistemului motivational - aspecte organizaționale
 - 2.1. Rolul nevoilor în tipologia motivației
 - 2.2. Tipologia motivației
- 3. "Managementul" motivației
 - 3.1. Motivarea în organizația Poliției
- 4. Teorii motivaționale - aplicații în management
 - 4.1. Teorii de conținut ale motivației în muncă
 - 4.1.1. Teoria ierarhiei nevoilor umane
 - 4.1.2. Teoria ERG
 - 4.1.3. Teoria factorilor duali
 - 4.1.4. Teoria nevoilor dobândite
 - 4.1.5. Teoria ipotezelor relației om-muncă
 - 4.2. Teoriile de proces ale motivației în muncă
 - 4.2.1. Teoria așteptărilor
 - 4.2.2. Teoria condiționării operante
 - 4.2.3. Teoria echității
- 5. Aspecte generale privind performanța organizațională
 - 5.1. Performanța și principalii ei factori
 - 5.2. Problematika evaluării performanțelor
 - 5.3. Rolul și semnificația evaluării performanțelor
 - 5.4. Calități și trăsături ale șefului necesare evaluării performanțelor
 - 5.5. Erori și capcane în evaluarea performanțelor

Capitolul 12 - Cultura organizațională

Introducere

- 1. Problematika și definirea culturii organizaționale
 - 1.1. Definirea culturii organizaționale

- 1.2. Caracteristicile unei culturi organizaționale
- 1.3. Utilitatea culturii organizaționale
- 2. Componentele culturii organizaționale
 - 2.1. Partea vizibilă a culturii organizaționale
 - 2.1.1. Produsele artificiale
 - 2.1.2. Actorii și eroii
 - 2.1.3. Perspectivele
 - 2.2. Nivelul invizibil al culturii organizaționale
 - 2.2.1. Credințele
 - 2.2.3. Valorile
 - 2.2.3. Normele
 - 2.2.4. Concepțiile de bază ale conducerii unităților
- 3. Culturi organizaționale pozitive și negative
 - 3.1. Transformarea culturii pozitive în cultură negativă
 - 3.2. Trecerea de la o cultură negativă la una pozitivă
- 4. Diagnosticarea culturii organizaționale
 - 4.1. Cultura organizațională de tip „autocrat”
 - 4.2. Cultura organizațională de tip „tehnocrat”
 - 4.3. Cultura organizațională de tip „sarcină”
 - 4.4. Cultura organizațională de tip „focalizat”

Partea a III-a

Comportamentul organizational în Poliție

Capitolul 13 - Perspectiva comportamentului organizational

Introducere

- 1. Comportament și comportament organizational
 - 1.1. Ce este comportamentul organizational?
 - 1.1. Comportamentul organizational și atitudinile
- 2. Câteva direcții de acțiune ale comportamentului organizational
 - 2.1. Comportamentul organizational și „citirea” oamenilor
 - 2.2. Comportamentul organizational și consilierea
 - 2.3. Comportamentul organizational și autocunoașterea
- 3. De ce este util să studiem comportamentul organizational?

Capitolul 14- Managerii - ce fac ei?

Introducere

- 1. Repere în analiza personalității umane
 - 1.1. Principalele dimensiuni ale personalității
 - 1.2. Cele mai importante convingeri

2. Structura personalității. Cum influențează elementele structurii activitatea managerială?

2.1. Temperamentul

2.1.1. Rolul temperamentelor în activitatea de management

2.2. Aptitudinile

2.2.1. Importanța aptitudinilor în activitatea managerială

2.3. Caracterul - valorizarea personalității umane

2.3.1. Caracterul persoanei și practica managerială

3. Aspecte practice ale personalității managerului

3.1 Rolurile unui manager lider

3.2. Competențele managerului lider

3.3. Specificul personalității managerului. Un tablou psihocomportamental

Capitolul 15 - Managementul muncii în echipă

Introducere

1. Cadrul teoretic al studierii grupului

1.1. Structura grupului și consecințele acesteia

1.1.1. Mărimea grupului

1.1.2. Normele de grup

1.1.3. Rolurile în grup

1.1.4. Statutul în grup

1.1.5. Coeziunea grupului

2. Formarea grupului și stadiile de dezvoltare ale acestuia

2.1. Dezvoltarea grupului. Principalele stadii

2.2. Eficacitatea grupului

3. Specificul grupului de muncă

3.1. Formal și informal în grupul de muncă

3.2. Chiulul social în grupul de muncă

4. Echipa de lucru

4.1. Construirea echipelor de lucru eficiente

4.2. Avantajele și dezavantajele muncii în echipă

4.3. Rolurile îndeplinite în cadrul echipei

Capitolul 16 - Comunicarea în activitatea managerială

Introducere

1. Aspecte generale privind comunicarea

1.1. Elementele procesului de comunicare

1.2. De ce este îngreunată comunicarea?

1.3. Bocaje în comunicare

1.4. Cum putem comunica mai bine?

2. Specificul comunicării manageriale

- 2.1. De ce comunicăm în organizații?
- 2.2. De ce comunică managerii (șefii)?
- 2.3. Obstacole în comunicarea managerială
- 2.4. Artă de a convinge - comunicarea managerială eficientă
3. Tipologia comunicării
- 3.1. Comunicarea verbală
- 3.1.1. Ascultarea eficientă
- 3.1.2. Caracteristicile personalității
- 3.2. Comunicarea scrisă
- 3.3. Comunicarea nonverbală

Capitolul 17- Managementul gestionării conflictelor

Introducere

1. Definirea conflictelor. Interpretarea acestora
- 1.1. Ce este conflictul?
2. Sursele conflictelor organizaționale
- 2.1. Surse ale conflictului în grupurile de muncă
- 2.2. Surse ale conflictului între grupuri
- 2.3. Consecințe ale conflictelor între grupuri
- 2.4. Dinamica conflictelor organizaționale
3. Semnele apariției unui conflict în organizații
- 3.1. Etapele unui conflict
4. Principalele modalități de manifestare a conflictelor organizaționale
- 4.1. Disconfortul
- 4.2. Incidentul
- 4.3. Neînțelegerea
- 4.4. Tensiunea
- 4.5. Criza
5. Strategii de rezolvare a conflictelor organizaționale
- 5.1. Abandonul
- 5.2. Reprimarea
- 5.3. Confruntarea (strategia victorie/pierdere)
- 5.4. Compromisul
- 5.5. Negocierea (strategia victorie/victorie)

Capitolul 18 - Managementul stresului profesional

Introducere

1. Considerații generale despre stres
- 1.1. Conceptul de stres
- 1.2. Caracteristicile stresului
- 1.3. Mecanismele stresului

- 1.4. Factori de stres
2. Influențele stresului asupra angajaților
- 2.1. Cauze generale ale apariției stresului
- 2.2. Identificarea agenților stresori
3. Reacția generală la stres
4. Stresul profesional. Particularități în Poliție
- 4.1. Determinarea nivelului și surselor stresului organizațional
- 4.2. Stresul profesional în unitățile de poliție
5. Gestionarea stresului profesional
- 5.1. Modalități de reducere a stresului
- 5.1.1. Reducerea temporară a stresului
- 5.1.2. Reducerea permanentă a stresului

Capitolul 19 - Etica în organizația Poliției Introducere

1. Perspectiva eticii profesionale
- 1.1. O privire folositoare asupra conceptelor
- 1.2. Etica în domeniul organizațional: un moft sau o necesitate?
- 1.2.1. Managementul și etica organizațională
- 1.3. Instituționalizarea eticii în organizație. Codurile de etică.
2. O privire managerială asupra Codului European de Etică a Poliției
- 2.1. Coduri de etică ale Poliției
- 2.2. O mică istorie a "Codului european de etică al Poliției"
- 2.3. Codul European de Etică al Poliției - câteva repere

Capitolul 20 - Managementul instruirii: formarea și perfecționarea profesională

Introducere

1. Considerații generale despre instruirea organizațională
- 1.1. Avantajele procesului de instruire și costurile aferente
- 1.2. Procesul de instruire profesională: radiografierea nevoilor de instruire
- 1.3. Stabilirea obiectivelor de învățare
2. Elementele pregătirii profesionale: conținut, cerințe, forme de stimulare
- 2.1. Conținutul programelor de pregătire - formare sau perfecționare
- 2.2. Cerințele pregătirii profesionale
- 2.3. Forme de stimulare a pregătirii profesionale
3. Programe de pregătire profesională
- 3.1. Proiectarea programului de pregătire profesională
- 3.2. Impactul pregătirii profesionale asupra individului
4. Metode de pregătire profesională a angajaților
5. Specificul pregătirii profesionale în sistemul de ordine publică

Capitolul 21 - Cariera profesională în Poliție

Introducere

1. Considerații generale privind carierele profesionale
 - 1.1. Ce este o carieră?
 - 1.2. Stadiile carierei
 - 1.3. Miturile carierei
2. Planificarea carierei în organizații
 - 2.1. Planificarea carierei organizaționale
 - 2.2. Planificarea carierei individuale
3. Dezvoltarea carierei organizaționale și teoria lui Super
 - 3.1. Teoria lui Super privind dinamica carierei
 - 3.2. Gestionarea unei cariere organizaționale elastice
 - 3.2.1. Rolul de mentor în carieră
 - 3.2.2. Modelarea unei cariere elastice
 - 3.2.3. Rolul organizației în promovarea unei cariere elastice
 - 3.2.4. Eficacitatea carierei

Capitolul 22 - Socializarea și integrarea profesională

Introducere

1. Ce este socializarea?
 - 1.1. Definiția socializării
 - 1.2. Scopurile socializării
2. Socializarea organizațională. Angajamentul organizațional
 - 2.1. Dilemele socializării organizaționale
 - 2.2. Angajamentul organizațional
3. Integrarea profesională. Modalitate eficientă de a obține angajament organizațional.
 - 3.1. Inițierea și gestionarea contractului psihologic
 - 3.2. Familiarizarea și formarea angajamentului organizațional
 - 3.3. Confirmarea, infirmarea integrării

Mie glosar explicativ

Bibliografie selectivă

Partea I

Managementul Organizațional

Capitolul I

CONSIDERAȚII GENERALE DESPRE MANAGEMENT

Introducere

Cei care doresc să se inițieze în management și încep un studiu sistematizat al acestuia sunt oarecum surprinși atunci când constată că managementul nu este o știință total necunoscută. Constatarea este și mai evidentă pentru cei care conduc oameni, având deja o anumită experiență și care nu au studiat, până în prezent, știința managementului. Să fie o iluzie acest fapt? Prima barieră subiectivă în demersul nostru de a cunoaște tainele managementului? Nicidecum - este o constatare cât se poate de realistă. În dorința noastră de a cunoaște lucruri noi, domenii necunoscute, avem impresia că anumite cunoștințe specifice domeniului studiat sunt cunoscute și înțelese.

În psihologie, spre exemplu, foarte multe informații explicate sunt trăite de noi, avem deja o părere despre ele, le stăpânim din punct de vedere al înțelegerii lor la nivelul simțului comun. Temperamentul și comportamentul oamenilor, caracterul, afectivitatea, pasiunile și sentimentele etc. sunt termeni pe care îi utilizăm, uneori, în mod cotidian.

Se spune că în fiecare om se ascunde un „mic psiholog” pentru că mereu încearcă să-l cunoască pe celălalt, să-i anticipeze mișcările, conduita, iar pe de altă parte, fiecare om încearcă să se cunoască pe sine, să-și cunoască limitele, propriile reacții. Lucrurile se petrec oarecum asemănător și în cadrul managementului. Activități ca: planificarea, coordonarea, organizarea, luarea deciziei, rezolvarea conflictelor, impactul schimbării, controlul, proiectarea carierei etc. teme centrale în cadrul acestei discipline, sunt cunoscute de către mulți oameni la nivel empiric. Fiecare dintre noi avem o măsură individuală a planificării, organizării, luării deciziei, respectiv anumite abilități și deprinderi care ne dau posibilitatea să obținem o anumită eficiență.

Când mergem în week-end la țară sau în concediu de odihnă ne facem un plan. ne organizăm, luăm decizii pentru ca lucrurile să se desfășoare așa cum dorim, să nu ne scape de sub control. Urmărim, cu alte cuvinte, o anumită eficiență. Principiul eficienței și eficacității coordonează activitatea

umană. Același principiu coordonează și activitatea managerială. La nivel de principiu nu există mari diferențe între aceste cunoștințe. „Filosofia” planificării este aceeași, chiar dacă reprezintă un mic plan personal legat de învățarea unei limbi străine sau un plan de monitorizare a nivelului de cunoștințe la nivelul unui serviciu operativ, etapele care trebuie parcurse sunt aceleași.

Noi afirmăm ca omul posedă un bagaj impresionant de cunoștințe specifice managementului, dobândite în urma experienței personale și a educației, expresie a filosofiei de viață în societatea modernă. Toate aceste cunoștințe sunt scoase la iveală, sunt sistematizate și ordonate, sunt „iluminate” în momentul în care studiem în mod științific managementul. De asemenea, ele sunt completate cu informații noi ce sunt dobândite în urma acestui demers.

De ce nu ne numim manageri dacă tot cunoaștem atâtea despre management?

De foarte multe ori auzim sintagma management organizațional. Deși este puțin forțată, pentru că managementul este numai organizațional, atașat organizației, acest termen - organizație - ne ajută să găsim răspunsul la întrebare. Nu ne numim manageri pentru că, pe de o parte, nu desfășurăm aceste activități într-o organizație iar, pe de altă parte, pentru că nu sunt investiți în mod oficial (instituționalizat) cu o asemenea poziție.

1. Specificul organizațiilor din perspectiva managementului

Termenii de management și organizație sunt atât de legați unul de celălalt, încât nu o să înțelegem ce este cu adevărat managementul fără a defini și a prezenta principalele repere ale organizației. Fiecare dintre noi suntem integrați, într-un mod sau altul, în diferite tipuri de organizații. Organizațiile fac parte integrantă din mediul în care trăim, muncim și ne relaxăm¹. Chiar dacă nu percepem în mod direct, ca actori sociali, facem parte dintr-una sau mai multe organizații, care ne influențează hotărâtor modul de a trăi.

De la familie până la locul de muncă, viața noastră este o viață organizațională. Legăturile noastre cu organizațiile sunt atât de profunde încât este suficient să ne gândim la variatele aspecte ale vieții personale care au fost sau sunt influențate de apartenența noastră la organizații. Felul în care muncim, învățăm, ne relaxăm, ne îmbrăcăm, mâncăm și, nu în ultimul rând, felul în care gândim, toate acestea se află sub semnul influenței organizațiilor. Influențându-ne viața, fie ea publică sau personală, uneori într-un mod dramatic, organizațiile ajung, prin mecanisme mai mult sau mai puțin vizibile, să o și controleze. Putem spune că apartenența noastră la o organizație este inevitabilă.

¹ Vlăsceanu, Mihaela, Psihosociologia organizațiilor și conducerii, Ed. Paideia, București, 1995

De unde vine această necesitate de apartenență a indivizilor la organizație? Cea mai simplă explicație constă în faptul că prin organizații oamenii pot face lucruri pe care nu le pot face singuri. Munca a devenit din ce în ce mai complicată încât un singur om nu o mai poate face singur de la început până la sfârșit. Nu ne dăm seama în mod direct de acest fapt deoarece existența noastră implică diviziunea muncii, cooperare, specializare, lucruri considerate firești. Alți autori² derivă necesitatea din faptul că oamenii sunt obligați să coopereze, întrucât individul singular are o putere limitată de alegere și acțiune. Limitele sunt definite ca obstacole sau piedici care stau în calea dorinței noastre de a face ceea ce ne propunem să tăcem. De multe ori am încercat să facem ceva singuri și ne-am lovit de greutăți și obstacole. Am apelat atunci la cei apropiați. La serviciu lucrurile stau la fel. Suntem prinși într-un labirint din care nu putem ieși fără colegi, subordonați, șefi etc. nu putem ieși fără să cooperăm.

Dar obligația cooperării nu este suficientă pentru a se forma organizația. Indivizii care cooperează doar în momentul în care recunosc necesitatea efortului comun formează o organizație. Membrii unei secții de poliție dacă văd cooperarea ca o alternativă, ca ceva facultativ, nu vor forma o organizație, în sensul celei promovate de noi. Ei trebuie să înțeleagă că este esențial să coopereze, să lucreze împreună, să se sprijine unul pe celălalt. Conștientizarea necesității efortului comun este cheia unei organizații. Chiar dacă există individualități, elite, specialiști etc. șansa unei organizații stă în efortul comun. Altfel spus, o organizație există atunci când sunt îndeplinite două condiții:

- există persoane capabile să comunice între ele;
- doresc să contribuie la realizarea unui scop comun.

1.1. Cum putem defini organizația?

Așa cum am afirmat, nu vom înțelege corect managementul dacă nu vom analiza organizația pentru a înțelege ce este aceasta, de ce este importantă pentru oameni și care este rațiunea ei de a exista.

Există multe definiții date organizației. Amintim câteva: „un sistem de activități sau forțe a două sau mai multe persoane, coordonate conștient (Chester Barnard)“;

„Organizațiile sunt unități sociale (sau grupări umane), construite și reconstruite în mod intenționat pentru a urmări obiective specifice (Amitai Etzioni);

² Barnard, Chester, Organization and Management, Cambridge. MA, Harvard University Press, 1952

„Coordonarea planificată a activităților unui număr de oameni pentru realizarea unor scopuri sau țeluri comune, explicite, prin diviziunea muncii și printr-o ierarhie de autoritate și responsabilitate (E. H. Schein)": „Pentru mine, organizațiile înseamnă acțiunea colectivă de urmărire a unei misiuni comune, o modalitate mascată de a spune că un număr de oameni se adună sub un semn distinctiv... pentru a produce un oarecare produs sau serviciu (H. Mintzberg)";

„Organizațiile sunt colectivități orientate pe urmărirea unor scopuri relativ specifice și care prezintă structuri sociale relativ înalt formalizate (W. Scott)".

"Sistem structurat de interacțiune a oamenilor în scopul realizării unor obiective comune" (M. Vlăsceanu)

"Organizația este o invenție socială destinată realizării unor scopuri comune prin efort de grup"(G. Jonhs)

Toate aceste definiții au câteva elemente comune:

- organizația include persoane care relaționează în vederea realizării unui scop sau obiectiv comun (ex. în unitățile de poliție scopul comun este prevenirea și combaterea criminalității, apărarea drepturilor cetățenilor etc);
- relațiile dintre oameni pot fi ordonate într-o anumită structură;
- structura unei organizații descrie rolurile, relațiile, activitățile, ierarhia de autoritate și responsabilitate.

Din definițiile prezentate putem extrage următoarele concluzii:

- organizația este întotdeauna specializată - are o misiune căreia îi sunt asociate anumite obiective. Poliția sau Universitatea, Uzina sau Editura, Orchestra simfonică sau Notariatul au obiective focalizate pe anumite probleme. Aceste obiective specifice sunt cele care individualizează organizațiile. Cultura organizațională se construiește în raport de anumite obiective;
- diferențierea misiunilor se asociază cu specializarea "tehnică"; Poliția oferă servicii comunității privind aplicarea legii și menținerea ordinii publice etc.;
- este o structură de interacțiunii reglementate de reguli formale și informale ce generează acțiuni colective centrate pe scopurile propuse. Organizațiile sunt colectivități ai căror participanți urmăresc interese multiple, atât diferite cât și comune, dar care recunosc însemnătatea perpetuării organizației ca reprezentând cea mai importantă. Structura informală de relații ce se dezvoltă între participanți oferă un ghid informativ mai precis pentru înțelegerea comportamentului organizațional decât cel oferit de structura formală;
- se centrează pe efort de grup. Indivizii derulează activități pe care nu le-ar realiza nici unul dintre ei în mod individual.

De reținut!

Din această sumară expunere înțelegem că organizațiile au apărut datorită faptului că multe activități în societate nu pot fi realizate de o singură persoană, ci necesită efortul conjugat a mai multora. Munca în comun ridică o serie de probleme: cum să împletești interesul personal cu cel de grup, cine conduce și cine muncește efectiv; ce facem cu cei care nu respectă regula "jocului"; cum obținem consensul.

Existența organizațiilor a determinat nașterea și dezvoltarea spectaculoasă a managementului. Anumite persoane din organizație numite de regulă, supervizori, șefi, directori, comandanți, care coordonau activitatea, împărțeau sarcinile, motivau oamenii, vedeau lucrurile în ansamblu, aveau nevoie de o disciplină, de un ghid sistematizat care să cuprindă informații necesare pentru a realiza obiectivele cu mai mare eficiență. Ei au fost numiți generic manageri, iar disciplina respectivă management.

1.2. Obiectivele cadru ale organizației

Rațiunea existenței organizației stă în finalitatea ei, în obiectivele pe care ea va trebui să le îndeplinească. Obiectivele generale ale organizației sunt:

- rezolvarea sarcinilor, misiunilor specifice;
- crearea unui climat de muncă adecvat, care să motiveze angajații;
- crearea unei imagini, unui prestigiu organizației la nivelul societății.

La nivelul unei organizații găsim foarte multe obiective. Toate însă, pot fi incluse în cele trei, considerate de noi obiective generale sau cadru. Organizația se poate axa pe unul sau altul din obiective. Sunt situații în care primul obiectiv este urmărit cu mare atenție, ignorându-se celelalte două. În alte cazuri organizațiile pistonează pe ultimul obiectiv, exemplu cele politice, considerând că este absolut necesar ca ele să aibă o imagine bună în societate, aceasta aducându-le un avantaj. Unele organizații consideră că nu au nevoie prea mare de al treilea obiectiv: o unitate economică mică sau o unitate care deține monopolul pentru un produs sau serviciu, pe o zonă întinsă. Dincolo de aceste particularități, vom putea radiografia în orice organizație aceste obiective. De realizarea lor se ocupă exclusiv „corpul managerial” al fiecărei organizații, numit și sistem de management.

Poliția ca organizație se află și ea în fața acestor obiective cadru. Activitățile serviciului polițienesc pot fi regrupate în funcție de aceste obiective iar acest lucru poate da o mai mare claritate și consecvență activității prin simplificarea scopurilor și centrarea pe cele considerate prioritare.

Avantajele intrării în organizație

Este cert că indivizii care intră în organizații sunt avantajați. Principalele avantaje sunt (H. Hicks, 1967):

- individul își poate dezvolta și potența propriile capacități prin cooperare și competiție. De fapt, cele mai multe lucruri pe care oamenii doresc să le facă pot fi realizate numai prin eforturi comune organizate. Potențarea propriilor calități se face prin raportare la ceilalți, prin imitarea lucrurilor bune, prin promovarea unor acțiuni care aduc beneficii personale și colective;
- individul își poate reduce timpul necesar realizării unui obiectiv. În organizațiile moderne timpul reprezintă un factor cheie. Există organizații, cum sunt unitățile de Poliție, în care rapiditatea cu care se iau anumite decizii este mai importantă decât orice altceva. Timpul reprezintă un reper al modernității. Nici o altă epocă istorică nu a pus atât de mult bază pe timp, pe dinamica lui. Managerul nu are timp, sunt cuvinte pe care le auzim des în jurul nostru. Prin organizație, șeful poate învăța să gestioneze timpul, să identifice și să elimine timpii morți, să folosească eficient anumite intervale de timp;
- individul se poate bucura de avantajele cunoștințelor acumulate în timp. Baza de date într-o organizație este esențială. Cu cât aceasta are informații mai multe și mai complete cu atât are o putere mai mare. Să nu uităm dictonul: "Cunoașterea în sine, înseamnă putere".

De reținut!

Apariția și existența organizațiilor poate fi explicată atât prin capacitatea acestora de a realiza obiectivele individuale și colective mai rapid, mai complet și mai eficient, cât și prin capacitatea lor de a răspunde unor necesități umane fundamentale.

1.3. Organizația Poliției

Făcând apel la teoriile organizaționale putem radiografia Poliția Națională văzută ca organizație. Acest demers ne va ajuta să înțelegem mai ușor rolul pe care îl joacă managementul în cadrul sistemului de ordine publică și în special în cadrul Poliției. Utilizând conceptul clasic de organizație putem admite că Poliția reprezintă un spațiu social distinct, în care un grup de oameni cooperează pentru a atinge anumite obiective, pentru a asigura o anumită finalitate. Acceptarea tezelor privind teoria organizațiilor birocratice este foarte importantă pentru radiografierea, înțelegerea și explicarea mecanismelor relaționale care au loc la nivelul Poliției, concretizate, în special, pe relația interpersonală manager - executant sau mai simplu spus șef - subordonat.

În legea de organizare și funcționare a Poliției³ se stipulează finalitatea acesteia precizându-se că: „activitatea Poliției Române constituie serviciu public specializat și se realizează în interesul persoanei (cetățeanului n.n.) al comunității, precum și în sprijinul statului exclusiv pe baza și în executarea legii”⁴. Acest lucru înseamnă că toate obiectivele pe care le are organizația Poliției derivă din această finalitate. Atribuțiile (obiectivele) Poliției Naționale pot fi incluse în cele trei mari categorii de obiective pe care noi le-am identificat, iar ponderea cea mai mare o au obiectivele din prima categorie, respectiv rezolvarea misiunilor și sarcinilor. Cele mai importante misiuni ale Poliției se regăsesc chiar la începutul capitolului trei din Legea 218/2002. Acestea sunt:

„apără viața, integritatea corporală și libertatea persoanelor, proprietatea privată și publică, celelalte drepturi și interese legitime ale cetățenilor și ale comunității” și

„aplică măsuri de menținere a ordinii și liniștii publice, a siguranței cetățeanului, de prevenire și combatere a fenomenului infracțional și de identificare și contracarare a acțiunilor elementelor care atentează la viața, libertatea, sănătatea și integritatea persoanelor, a proprietății private și publice, precum și a altor interese legitime ale comunității.”

Aceste activități complexe depășesc cu mult posibilitățile unui sigur ofițer sau agent de poliție. Realizarea cu succes a acestor obiective presupune cooperarea totală, pe toate și între toate nivelele ierarhice. Mai mult decât atât, presupune conștientizarea necesității efortului comun, care nu mai reprezintă o alternativă în logica muncii ci o obligație profesională. Membrii organizației Poliției, fie că fac parte din personalul de conducere sau de execuție trebuie să aibă abilități și deprinderi de a lucra în echipă. Conceptul de echipă de lucru, de echipă managerială este fundamental în acest tip de organizație.

Succesul unor asemenea demersuri creează obligativitatea cooperării externe, cu partenerii sociali. Realizarea unor servicii eficiente presupune relații de cooperare cu autoritățile locale, cu cele publice și în primul rând cu cetățeanul. Reglarea raporturilor cu individul - cetățean reprezintă un obiectiv fundamental în implementarea cu succes a structurilor de poliție de proximitate. Cu toate că este mai greu de acceptat, astăzi, transparența poliției în relația cu cetățeanul este un obiectiv strategic pe care hreprezentanții forțelor de poliție trebuie să îl îndeplinească.

Autoritatea teritorială de ordine publică⁵, organism comunitar cu rol consultativ menit să desfășoare activități în folosul comunității poate fi răspunsul la necesitatea cooperării. Rămâne de văzut în ce măsură corpul

³ Legea nr.218/2002 privind organizarea și funcționarea Poliției Române

⁴ Legea nr.218/2002, art.2

⁵ Legea nr.218/2002 privind organizarea și funcționarea Poliției Române, art. 17-21

managerial al Poliției Naționale se va adapta noilor realități ale României de azi, realității dinamice și în continuă schimbare, generate, în primul rând, de integrarea deplină a țării noastre în Uniunea Europeană.

Poliția Națională trebuie să înțeleagă și să promoveze spiritul european al forțelor de poliție. Cu toate că s-a scris puțin despre cultura Poliției Europene, considerăm că actualele reglementări centrate pe Codul European de Etică al Poliției, reprezintă un prim pas în structurarea unei strategii a Polițiilor Europene menită să îmbunătățească activitatea polițienească la nivel european și, în același timp, să promoveze ideile europene la nivel național. Cooperarea Polițienească începe să fie din ce în ce mai eficientă dar ea nu trebuie să se reducă doar la aspectele „tehnice” ale muncii de poliție ci trebuie să cuprindă și alte aspecte ale activității, chiar și de natură nonoperativă.

O idee interesantă care se experimentează astăzi în Europa este crearea unor secții de poliție mixte, la zona de frontieră, pentru a putea răspunde mai bine solicitărilor cetățenilor. La granița olandezo-germană funcționează cu succes astfel de secții. Schimbul de ofițeri prin programele "task force" reprezintă o nouă formă de cooperare între Poliția Națională și alte poliții europene.

2. Ce este managementul organizațional?

Omul a urmărit întotdeauna satisfacerea necesităților proprii cu eforturi cât mai reduse. Indiferent dacă a fost vorba despre o problemă cotidiană sau de un proiect personal de mai lungă durată, el a urmărit o anumită eficiență în ceea ce a făcut. Există activități absolut necesare pe care le rezolvăm mai ușor dacă ne asociem, așa cum am arătat, cu alți oameni. Activitatea profesională, desfășurată în organizații ține, în cea mai mare parte, de această asociere. Munca în comun este o necesitate a lumii moderne. Asocierea oamenilor ridică două probleme capitale: - cine organizează munca și are imaginea de ansamblu a ceea ce se face? - cine conduce munca, stabilește responsabilități, sarcini pentru fiecare membru al echipei?

Răspunsul la aceste două întrebări a devenit mai clar odată cu apariția științei managementului și a subiectului acestuia - managerul.

Managementul înseamnă rezolvarea eficientă a sarcinilor prin alți oameni.

Această definiție simplă poate crea celor care se ocupă de management - teoreticieni și practicieni - o oarecare neîncredere.

Practicienii - cei care preferă o abordare empirică, directă, care se lovesc tot timpul de problemele concrete pe care le implică managementul nu pot concepe ca o definiție atât de simplă poate acoperi întreaga paletă de activități.

Teoreticienii - cei care preferă o abordare științifică în domeniul managementului, care au deja zeci de definiții, teorii și paradigme, vor fi neîncredători. Rațiunea umană, mereu în căutare de scenarii complexe, avidă după detalii, care să îmbogățească orice enunț sau concept, nu le va da pace în fața unei definiții supărător de simplă. Cu siguranță managementul trebuie să aibă o definiție mult mai complexă și mai detaliată!

Din aceste considerații o definiție simplă, operațională, dată managementului în acest moment ar fi, oarecum, inutilă. Pentru a verifica obiectivitatea ei precum și capacitatea de a acoperi aria complexă a problematicii manageriale, putem apela la două soluții devenite deja clasice:

- să urmărim etimologia cuvântului, sensurile pe care acesta le-a primit din perspectivă istorică;
- să analizăm câteva definiții clasice pentru a urmări elementele comune considerate de noi fundamentale.

La origine, termenul management se trage din cuvântul latin „manus”. ceea ce înseamnă strunirea cailor, care trag un car sau o căruță, cu ajutorul hățurilor (M. Peel, 1993)⁶. Unii autori acceptă expresia literară a cuvântului, cea de manevrare, pilotare. Managerul ar fi persoana care se ocupă cu pilotarea, manevrarea, care participă nemijlocit la efectuarea acțiunii (I. Mihăilescu & alții., 1994)⁷.

Din limba latină cuvântul a ajuns în italiană - maneggio - și în franceză manege - păstrându-se sensul de prelucrare directă asupra a ceva.

În sfârșit, de aici a fost preluat în limba engleză - to manage. Sensurile cuvântului în engleză s-au înmulțit. În dicționarul englez apar următoarele semnificații:

- a ține un cal în frâu;
- a administra;
- a trata cu indulgență;
- a duce ceva la bun sfârșit.

Deși par destul de surprinzătoare, aceste definiții ne pot ajuta să înțelegem mai bine conceptul de management. Din engleză au apărut și cuvintele derivate - manager - și - management - care înseamnă conducător conducere.

Etimologic cuvântul are sensul de a ține în mână, a dirija pe alții, a avea finalitate, sfârșit.

A doua soluție, aceea de a analiza câteva definiții clasice, unanim recunoscute, ne pune în fața unei dileme: pentru care să optăm? Cele alese au rămas exclusiv la atitudinea noastră.

⁶ Peel, Malcolm, Introducere în management, Ed. Alternative, București, 1993

⁷ Mihăilescu, Ioan & alții, Management, Ed. Arcadia, București, 1994

Una din primele definiții, aparținând unuia din întemeietorii managementului științific, F.K. Taylor⁸, privește funcțiile managementului: „managementul înseamnă a prevedea și planifica, a organiza, a comanda, a coordona și a controla”.

Pentru E. Burduș și G. Căprărescu⁹, managementul ca știință reprezintă: „studierea procesului de management în vederea sistematizării și generalizării unor concepte, legi, principii, reguli, a conceperii de noi sisteme, metode și tehnici care să conducă la creșterea eficienței activităților desfășurate pentru realizarea unor obiective”.

Un alt autor român cunoscut¹⁰ consideră managementul ca fiind: „procesul de realizare a obiectivelor unei organizații prin intermediul celor cinci funcții ale sale: previziune, organizare, coordonare, antrenare și control”.

O altă definiție (M. Peel)¹¹ arată că managementul înseamnă: „a da socoteala unei autorități superioare pentru munca făcută de alții”.

H. Koontz¹², definește managementul ca: „un proces de proiectare și menținere a unui climat în care indivizii muncind împreună în colectiv, realizează eficient scopurile stabilite”.

Observăm că definițiile se axează pe diferite probleme ale organizației: pe funcțiile managementului (Fayol), pe realizarea unui climat de muncă adecvat (Koontz), pe eficiență (Burduș & Căprărescu), pe folosirea altora (Peel, Koontz), pe realizarea a ceva - obiective, sarcini, probleme, ținte, proiecte (Constantinescu).

Elementele comune ale definițiilor sunt rezolvarea sarcinilor, nu în orice condiții, cu o anumită eficiență, iar acest lucru se face prin alți oameni.

Trebuie observat că elementele cheie desprinse se regăsesc și în definiția propusă de noi. Într-adevăr, managementul are ca finalitate rezolvarea sarcinilor propuse prin folosirea altor oameni. Aceste sarcini nu pot fi realizate în orice condiții ci cu o anumită eficiență, productivitate, profit.

Managementul se rezumă la acești termeni, iar viziunea nu este deloc simplistă. Oricât de mult am dori să complicăm și să detaliem o definiție, pilonii pe care vom lucra sunt acești trei termeni.

În general rațiunea ne îndemnă să citim printre rânduri, să descoperim esența dincolo de cuvinte, să căutam adevărul, principiul, semnificația ultimă, misterul, să despiciam firul în patru. Să încercăm să ignorăm pretențiile rațiunii și să fim convinși că nu este nimic extraordinar dincolo de aceste cuvinte. Pur

⁸ Taylor, F.K., *The Principles of scientific management*, New York, Norton, 1967

⁹ Burduș, E., Căprărescu G., *Fundamentele managementului organizațional*, Ed. Economică, București, 1999

¹⁰ Constantinescu, Dan Anghel, *Management*, vol I și II, Ed. Național, București, 1998

¹¹ Peel, Malcolm, *Introducere în management*, Ed. Alternative, București, 1993

¹² Koontz, Harold, *The Management Theory Jungle Revisited*, *Academy Management Review*, 5, 1980

și simplu să le considerăm suficiente. Să credem că managementul se sprijină pe ele și să începem studiul complex al acestuia și al comportamentului organizațional bazându-ne pe suficiența și completitudinea lor. Să nu vedem cu „ochii minții” lucruri complicate acolo unde nu este cazul.

3. Preocupări și transformări în managementul modern

3.1. Managementul - sinteză între știință, artă și stare de spirit

Managementul se exercită în organizații. Definite drept „invenții sociale destinate realizării unor scopuri comune prin efort de grup” (G. Johns, 1992), acestea au nevoie de management pentru a-și realiza propriile obiective. Ca o disciplină complexă managementul este privit din mai multe perspective, fiind abordat în maniere diferite. Vorbim de management ca activitate practică sau ca un centru de decizie (Burduș&Căprărescu, 1999). Folosim termenul management în sens de profesie (D.A. Constantinescu, 1998) sau administrare organizațională (M. Peel, 1994).

În țara noastră, managementul, văzut din perspectivele științei, artei și stării de spirit e foarte utilizat. Unii autori (E. Mihuleac, 1992) vorbesc de acești trei termeni ca fiind dimensiuni ale managementului. Noi am optat să definim acești termeni ca fiind abordări ale managementului (perspective din care managementul poate fi înțeles în întregul său). În realitate nu putem separa aceste perspective unele de altele. Ele se prezintă ca un tot fără de care managementul nu ar fi complet. „Ruperea” acestei triade s-a realizat din rațiuni didactico-metodologice, pentru a înțelege structura completă a managementului.

Considerăm că managementul este o sinteză din cele trei, în condițiile în care stilurile de management sunt diferite chiar dacă majoritatea sunt eficiente. Poți să atingi o eficiență adoptând stiluri diferite. Sinteza celor trei perspective construiește managementul ca un „tot”.

În definirea managementului unii specialiști au insistat pe managementul ca știință. Dezvoltarea managementului a urmărit și crearea unui „corp” de concepte, metode și procedee științifice de soluționare a problemelor de pe toate palierele organizației. Implementarea acestei perspective a fost necesară pentru a face din management un instrument de lucru obiectiv, menit să poată fi aplicat în cele mai diverse domenii de activitate (sănătate, administrație, ordine publică, învățământ, etc).

Un alt motiv care a necesitat această perspectivă a fost detașarea de managementul empiric caracterizat prin „aici și acum”, dominant în etapa de început. Cu alte cuvinte, managementul ca știință presupune „studierea procesului de management în vederea sistematizării și generalizării unor concepte, legi, principii, reguli, a conceperii de noi sisteme, metode și tehnici de management care să conducă la creșterea eficienței...” (Burduș&Căprărescu,

1999). Alții autori (V. Coste, 1994) consideră că managementul ca știință este „o sumă de cunoștințe, de principii, de teorii și concepte obținute prin cercetarea faptelor care se referă la modul în care trebuie să acționeze un manager în diferite situații pentru a realiza un obiectiv”.

După cum se poate observa teoreticienii sunt de acord că perspectiva științifică este de natură să creeze modele teoretice prin care să poată fi rezolvate problemele particulare care apar în procesul muncii.

Astăzi recunoaștem ușor dacă o sumă de cunoștințe a devenit știință: posibilitatea măsurării și a verificării acestora, explicarea și rezolvarea lor prin modele teoretice sau reguli unanim acceptate. Dorim, spre exemplu, să avem „sub control” activitatea profesională în următorii 2 ani. Cunoștințele teoretice specifice planificării, etape, stadii, modalități de construcție teoretică a planurilor pe termen scurt și mediu pot fi folosite pentru a realiza acest lucru. Indiferent de domeniul de activitate poate fi folosit același instrumentar științific, ca un tipar care poate include activități cu particularități diferite.

De reținut!

Această perspectivă a managementului este foarte importantă în asigurarea unui statut obiectiv, a unei recunoașteri dincolo de aspectele subiective care pot apare. Perspectiva științifică conferă ordine, rigoare, măsurare, verificare, obiectivitate.

Dar managementul se materializează în raporturile complexe dintre oameni (în special în cadrul relațiilor interpersonale șefi - subordonați). Din acest punct de vedere managementul poate fi privit dintr-o altă perspectivă, respectiv managementul ca artă.

Așa cum perspectiva științifică este importantă și această perspectivă are rolul ei. Ea privește managementul prin prisma rolurilor interpersonale pe care le joacă managerul. Dacă managementul înseamnă rezolvarea eficientă a sarcinilor prin alți oameni, iar managerul este persoana care "trebuie să-i facă pe alții să facă" (T. Herseni)¹³ înseamnă că managerul trebuie să știe să determine oamenii, să știe să lucreze cu ei, să-i stârnescă, să-i capaciteze, să găsească condiții în care subordonații să dea ce este mai bun în ei pentru binele organizației. Competențele de acest fel nu se obțin prin simpla luare a lor la cunoștință. Este nevoie de anumite atitudini de o anumită raportare la responsabilitate, dăruire, conștiinciozitate elemente iraționale (de natură afectivă) ale căror fundament constă în trăirea lor.

¹³ Herseni, Traian, op. cit., 1968

Aceste roluri sunt stâns legate de personalitatea și comportamentul managerului. Aici intervin temperamentul, caracterul, talentul și atitudinea. Definind managementul din perspectiva artei, Serven Scriber afirma că acesta este „arta artelor, întrucât are în vedere dirijarea talentului altora”.

Alți autori (Burduș&Căprărescu)¹⁴ consideră arta managementului „folosirea talentului conducătorului în desfășurarea procesului de management”. Artă managementului înseamnă a forma la manageri abilități, priceperi, atitudini de a trece de la teorie la practică, de a acționa în context, de a ține seama de factorul uman, de a fi ei înșiși umani.

În acest sens Taylor afirma¹⁵: „cunoștințele exacte formează știința iar aplicarea lor în practică, pentru atingerea unui scop anumit, constituie o artă”. Artă înseamnă, continuă Taylor „să știi exact ceea ce doresc să facă oamenii și să vezi dacă aceasta se face în chipul cel mai bun și mai ieftin”.

Managementul ca artă descoperă la manageri modul de folosire a autorității, puterii și poziției pe care o ocupă. Această perspectivă dezvoltă intuiția, pune în valoare experiența, pasiunea de a lucra cu oameni, charisma managerului, modul lui de a gândi și a simți, îl transformă pe acesta într-un leader informal în cadrul grupului de muncă. Managementul ca artă dezvoltă și promovează managementul informai bazat pe influențare, persuasiune și supunere mutuală (mă supun ordinelor managerului pentru că eu cred în ele și dacă aș fi fost în locul lui procedăm asemănător). Managementul din perspectiva artei formează șefi care sunt „născuți” să fie șefi.

A treia perspectivă în care este gândit managementul este starea de spirit. Aceasta vizează atmosfera în care se lucrează, „filosofia” relațiilor dintre oameni și are o importanță foarte mare care, adesea, este trecută cu vederea. Starea de spirit se apropie cel mai mult de cultura organizațională, de modul „în care se procedează pe aici”¹⁶. Dacă la baza organizației stau relațiile de cooperare, competiție sau de conflict este important pentru management. Dacă atmosfera este una de cointeresare, de implicare de responsabilitate individuală sau de plictiseală, dezinteres, blazare interesează managementul. Pentru a putea să atingi obiectivele, să-i determini pe oameni să facă, este nevoie, dincolo de știință și artă în accepțiunile pe care le-am prezentat, și de o anumită atmosferă, de un mediu propice, provocator, menit să declanșeze energiile oamenilor. Climatul de muncă se formează în cadrul interacțiunilor directe între șef și subordonat. O atmosferă de muncă este mai complexă, ea este determinată de finalitatea activității, de prestigiul de care se bucură organizația în societate, de autoritatea și puterea pe care o are.

¹⁴ Burduș, E., Căprărescu., Fundamentele managementului organizației, ed. Economică, București, 1999

¹⁵ Taylor, Frederik, The Principles of Scientific Management, New York, Harper&Bross, 1967

¹⁶ Schein, Edgar, Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Jossey-Bass, 1985

Atmosfera cazonă specifică mediului militar nu este o condiție fundamentală, țară de care organizația Poliției nu poate fi eficientă. Ea s-a construit în timp, are o istorie, a fost detaliată, i s-au dat semnificații din ce în ce mai complexe, devenind pentru mulți singura alternativă. Forțele de ordine publică moderne, profesioniste, pun bază pe atmosfera de responsabilitate individuală și elită militară (ofițeri, subofițeri). Atmosfera de tipul „capra vecinului” sau „război al tuturor împotriva tuturor” poate determina o anumită stare de spirit. Managementul din această perspectivă implică formarea unei atmosfere de muncă umaniste, bazată pe etică și pe responsabilitate profesională, pe sprijin mutual reciproc, pe relații deschise, pozitive între corpul managerial al organizației și personalul executiv. Construirea unei asemenea stări de spirit este esențială pentru management. Poți să obții eficiență, construind orice atmosferă, dar cu ce preț?

Cele trei perspective nu pot fi separate. Managementul este complet și complex atunci când devine o sinteză a celor trei. În funcție de particularități, de nivelul ierarhic în care se face management, de context, se insistă mai mult pe o anumită perspectivă. Dar nu poate fi promovată o singură perspectivă, ea „sărăcește” managementul, îl golește de substanță, îl banalizează și îl transformă într-o activitate amatoristă și riscantă.

3.2. Managementul și conducerea

O abordare teoretică interesantă în domeniul pe care îl studiem este și distincția dintre management și conducere. În literatura noastră de specialitate sunt folosiți ambii termeni, uneori necontrolat, și considerăm că este bine să clarificăm înțelesurile celor două concepte.

John Adair¹⁷ se numără printre primii teoreticieni care și-au îndreptat atenția asupra managementului și conducerii. Autorul consideră că este o mare diferență între leading (a conduce, a comanda) și managing (a gestiona, a administra). El explică că „leadership-ul implică o orientare, o direcție.” Leading derivă dintr-un cuvânt anglo-saxon, care semnifică cale, rută, punct terminal pentru o navă. Cuvântul lasă să se înțeleagă că se știe care va fi următoarea etapă, continuarea.

Managing presupune ideea de control mai concret și de administrare a ceea ce ai. Trecând de la management și conducere la manageri și conducători, el arată că cea mai mare calitate a celui din urmă este „legată de entuziasmul și angajamentul propriu leaderului (conducătorului n.n.). de capacitatea lui de a comunica și a împărți acest entuziasm cu alții și de a-i pasiona”. Adair continuă: „leadership-ul privește munca în colectiv, crearea echipei. Grupurile au tendința de a avea leaderi, iar leaderii se străduiesc să creeze grupuri. De fapt,

¹⁷ Adair, John, *Effective Leadership*, Wildorshot, Gower, 1983

dacă cineva are un post de manager, el nu va fi un leader decât în momentul în care funcția va fi acceptată trup și suflet de către cei care lucrează cu el. Acest grad de acceptare pe care trebuie să-l obțină de la angajați nu este necesar, dacă se va mulțumi să îndeplinească pur și simplu o funcție".¹⁸

În acest sens W. Bennis (1972)¹⁹ remarcă: „rolul conducătorului a devenit infinit mai complex, el fiind acum centrul unui set deosebit de multicolor de presiuni și roluri. El conduce o organizație complexă, sarcina lui este de a coordona, negocia, motiva și integra. În mod firesc el trebuie să aibă știința și competența de a produce împrejurările în care cei mai capabili oameni să-și poată realiza aptitudinile, să-și poată coordona eforturile, rămânând angajați față de scopurile organizationale și integrându-și eforturile astfel încât nici unul dintre aceștia, lucrând singur nu le-ar putea depăși. Poate cel mai dificil aspect al noului stil de conducere este acela de a negocia cu acele părți recalcitrante ale sistemului care sunt retardate, pipernicite sau temătoare de creștere".

Conducerea nu înseamnă neapărat capacitatea de a organiza și administra, respectiv ceea ce se înțelege prin termenul de management. Așa cum ar spune unii teoreticieni (P. Drucker)²⁰ managementul înseamnă a face lucrurile cum trebuie pe când conducerea înseamnă a face ce trebuie.

Covey²¹ spunea sugestiv „managementul este eficiența în ascensiunea pe scara succesului; conducerea stabilește dacă scara este așezată pe peretele potrivit". Cu alte cuvinte poți să urci scara foarte ușor, cu eficiență, dacă ea nu este pusă pe peretele care trebuie o urci degeaba. Eficiența - remarcă Covey - nu depinde numai de cantitatea de efort cheltuită ci de investirea efortului pe drumul cel bun.

M. Vlăseanu²² întărește diferența dintre manager și conducător, cel din urmă „trebuie să acționeze în permanență ca un factor de schimbare, progres și inovare (...) trebuie să anticipeze ceea ce urmează să se întâmple și nu doar să răspundă de ceea ce s-a întâmplat".

Distincția între management și conducere este una de esență. Conducerea vizează imprimarea unui sens și direcționarea spre o țintă corectă, managementul înseamnă administrare, chibzuirea resurselor și găsirea unui echilibru între efort și rezultate, atingerea unor obiective prin intermediul altora, în condiții date.

¹⁸ Adair, John, op.cit., 1983

¹⁹ Bennis, W., Profession: Leaders, On becoming a leader, Intereditions, 1989

²⁰ Drucker, Peter, Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York, Harper&Rox, 1996

²¹ Covey, S., Managementul timpului. Cum să ne stabilim prioritățile, Ed. Allbeck, București, 1996

²² Vlăseanu, Mihaela, Organizații și Comportament organizațional, ed.Polirom, Iași, 2004

3.3. Nivelurile managementului în Poliția Națională

Munca în comun prin problemele care le ridică împarte de la început angajații unei organizații în personal de conducere - șefii, și personal de execuție - subordonații. Același lucru se întâmplă, inevitabil, și în organizația Poliției.

În organizațiile mari are loc încă o ierarhizare, legată de mărimea organizației și de complexitatea muncii. În acest fel, vorbim la nivelul Poliției Naționale de un sistem de management stratificat pe verticală. O sistematizare a acestor nivele conduce la structurarea a trei mari grupe: nivelul strategic, nivelul tactic și nivelul operativ. Indicatorii de structurare ai acestor niveluri au fost, în primul rând, linia de muncă, și apoi complexitatea activităților.

Nivelul strategic vizează managementul strategic respectiv conducerea Inspectoratului General al Poliției Naționale, echipa de conducere lărgită fiind asimilată consiliului superior, constituit potrivit Legii 218/2002 din „inspectorat general al Inspectoratului General al Poliției Române, adjunctii inspectorului general al inspectoratului general al poliției române, șefii direcțiilor generale și ai direcțiilor din Inspectoratul General al Poliției Române, 5 șefi ai unităților teritoriale ale poliției, desemnați prin rotație în fiecare an, președintele Corpului Național al Polițiștilor și rectorul Academiei de Poliție „Alexandra I. Cuza”. Consiliul se întrunește o dată pe trimestru sau ori de câte ori este nevoie (...)”²³

Nivelul tactic vizează managementul tactic, respectiv conducerea inspectoratelor județene de poliție și a Direcției Generale de Poliție a Municipiului București, a șefilor polițiilor municipale și orașenești. Nivelul operativ vizează managementul operativ, respectiv, șefii serviciilor, birourilor și compartimentelor.

Stabilirea acestor niveluri ridică probleme importante în ceea ce privește unitatea sistemului de management. În mod normal la nivelul Poliției Naționale trebuie să se realizeze același tip de management, asta înseamnă că toți managerii din cadrul Poliției să aibă aceeași înțelegere asupra activităților de bază ale managementului. Cu alte cuvinte ceea ce înțelege inspectorul general prin gestionarea schimbării sau planificarea activităților, trebuie să înțeleagă și șeful de birou. Acest lucru este important în efortul managementului de a atinge obiectivele organizației. Este evident că întinderea responsabilităților și a cunoștințelor este diferită în funcție de nivelul de management. Acest lucru se observă nu numai în pregătirea profesională a managerilor ci și în modul de implementare a diferitelor funcții manageriale și a importanței acordată acestora. Astfel importanța funcției de planificare scade odată cu nivelul managerial. La nivelul managementului strategic planificarea are o mare

²³ Legea 218/2002 privind organizarea și funcționarea Poliției Române, art. 9

importanță, fapt ce reiese și din ponderea activităților de planificare în ansamblul acestor activități.

La nivelul managementului strategic funcția de organizare are ponderea cea mai mare, dată, pe undeva, și de însemnătatea organizării structurale, de conceperea structurii organizatorice considerată apanajul conducerii de vârf și într-o măsură mai mică conducerii tactice. La nivelul conducerii operative se păstrează, mai ales, aspectele funcționale ale structurii organizaționale, respectiv, nivelele ierarhice, relațiile ierarhice etc.

La nivelul managementului operativ ponderea cea mai mare o deține funcția de conducere, manifestată prin antrenare - implementare și motivare. Asta face ca cele mai importante abilități ale șefilor de pe acest nivel să fie asociate acestei funcții. Funcția de control are o însemnătate aproximativ egală, deși mulți specialiști, chiar și din Poliția Națională, consideră că nivelul strategic ar trebui să aibă întâietate în ceea ce privește controlul, în special controlul de fond.

Aferent acestor niveluri putem vorbi și de deprinderile manageriale cheie: deprinderi conceptuale, deprinderi umane și deprinderi tehnice. La nivelul managementului strategic prioritare sunt deprinderile conceptuale, teoretice care vizează cunoștințele despre management, la nivel tactic ponderea acestor deprinderi este egală iar la nivel operativ predomină deprinderile tehnice, cunoștințele concrete legate de activitatea pe care o conduce, detaliile tehnice ale acestei activități. Modul cum comunică cele trei nivele și raporturile care se stabilesc între ele sunt fundamentale pentru unitatea managementului.

3.4. Cunoștințele necesare unui manager

Complexitatea activităților desfășurate în cadrul organizației determină complexitatea pregătirii personalului de execuție și a celui de conducere. Principalele cunoștințe pe care trebuie să le aibă un șef pot fi rezumate la:

Educația managerială reprezintă trunchiul de cunoștințe cel mai important și care are la bază competențele conceptuale. Un manager trebuie să aibă cunoștințe solide despre managementul ca știință, despre metodele și tehnicile de management, despre diferite modalități de a planifica, organiza, decide, controla pe care știința managementului le-a dezvoltat. Aceste științe îi permit să facă legături cu alte departamente din cadrul organizației, să înțeleagă rolul serviciului pe care îl conduce în ansamblul organizației. Organizațiile moderne oferă managerilor multe oportunități privind perfecționarea cunoștințelor manageriale, de la conferințe și mese rotunde până la master și doctorat. Baza teoretică asociată acestor cunoștințe este de natură să lărgască orizontul de înțelegere al managerului punându-i la dispoziție instrumente de lucru utile.

Experiența managerială - chiar dacă este un factor important, de multe ori este absolutizată. Experiența managerială începe cu experiența profesională, munca într-o organizație modernă oferă multe oportunități subordonatului să înțeleagă modul cum se raportează la el managerii și la ce se rezumă munca lor, elemente importante în măsura în care devine manager. Foarte important pentru experiența managerială este și stabilitatea în funcție. Acest concept, dublat de rotația cadrelor nu sunt invenții comuniste ci aparțin economiei de piață. Faptul că ai nevoie de o anumită perioadă de timp într-o funcție managerială pentru a pune în aplicare teoria, a învăța ceva nou și a-ți folosi ulterior propria experiență nu este o constatare greșită. În multe țări, organizațiile calculează stabilitatea în funcție pentru anumite posturi, încercând să pună în valoare cunoștințele acumulate în procesul exercitării concrete a funcției de conducere.

Cunoștințele psiho-pedagogice determinate de faptul că managerul nu rezolvă direct obiectivele organizației ci prin intermediul oamenilor. Din acest punct de vedere el are nevoie de cunoștințe și abilități umane pentru a putea determina subordonatul să facă ceea ce dorește el. Sensul termenului determinare este foarte larg, de la forțare până la influențare. Mulți specialiști în management, în special cei apropiați de relațiile umane, considera că după cunoștințele manageriale aceste cunoștințe au ponderea cea mai mare. Greutatea în cazul acestor cunoștințe este dată de faptul că fiecare dintre noi avem o filosofie de raportare la celălalt. În măsura în care această filosofie este inefficientă, foarte puțini au curajul să recunoască sau să depună eforturi pentru eficientizarea ei. Având în vedere specificul muncii în cadrul Poliției considerăm ca abilitățile și competențele umane reprezintă cel mai important trunchi de cunoștințe pe care managerul polițist trebuie să le dețină.

Cunoștințele de cultură generală, concretizate în gradul de cultură și nivelul cunoștințelor generale. Practicarea managementului într-o organizație modernă presupune un nivel ridicat al limbajului, un vocabular bine dezvoltat, o înțelegere evidentă a folosirii conceptelor și teoriilor. Munca de cercetare științifică, inseparabilă acestei activități, nivelul intelectual asociat profesiei conduce la stăpânirea unui vocabular general bogat care să permită exprimări pe înțelesul altor oameni, care au, de multe ori, o înțelegere mai simplistă asupra organizației și a menirii ei în societate, în multe studii care s-au realizat, una din calitățile pe care subordonații le doreau la șefii lor era: "să vorbească clar astfel încât să înțelegem ce vor de la noi". Aceasta presupune o cultură generală peste medie.

Cunoștințele tehnice sau aspectele concrete ale muncii pe care o conduc. Proveniți de multe ori din cadrul personalului de execuție, această condiție este satisfăcută. Sunt organizații care promovează în funcții de conducere oameni, exclusiv pe baza cunoștințelor tehnice, lucru de multe ori înșelător. Dacă la nivelul managementului operativ, cunoștințele tehnice sunt importante, ele

devin din ce în ce mai inoperante cu cât urcăm în ierarhia conducerii. Ce cunoștințe trebuie să aibă un inspector șef: economice, judiciare, de cercetare penală, de circulație, de ordine publică?

Înțelegerea tendințelor din organizațiile moderne. Marile schimbări, la care sunt prezenți, în filosofia organizațiilor, cer din partea managerilor o înțelegere nuanțată. Integrarea în Uniunea Europeană, informatizarea societății, globalizarea fac ca activitățile curente ale unui șef să se modifice. „Vederea din elicopter”, importantă pentru un manager îl determină pe acesta să înțeleagă rostul schimbărilor și să devină promotorul lor, îl determină să poată explica oamenilor aceste lucruri, să le înțeleagă reticențele și îndoielile. Creșterea interesului societății în legătură cu responsabilitatea și etica managerială reprezintă un alt aspect pe care managerii trebuie să îl înțeleagă.

Transformarea Poliției într-un serviciu în slujba cetățeanului și comunității face ca logica sistemului de management să sufere schimbări în sensul deschiderii și transparenței față de noii beneficiari ai muncii polițistului. În fine, natura muncii manageriale suferă modificări prin descentralizarea deciziilor, abordarea unor stiluri participative de conducere, rescrierea raporturilor interpersonale șef - subordonat, rolul acordat consilierii, sfătuirii și îndrumării profesionale precum și aplatizarea nivelurilor ierarhice și descentralizarea autorității.

3.5. Management General și Comportament Organizațional

Din punctul nostru de vedere una din cele mai operaționale definiții care se poate da managementului organizațional, așa cum am arătat, este îndeplinirea sarcinilor prin intermediul altor oameni. Am încercat să demonstrăm eficiența și complectitudinea (suficiența) acestei definiții. La o primă analiză putem împărți această definiție în două părți. Astfel, avem – îndeplinirea, atingerea unor obiective, sarcini, pe de o parte și - prin intermediul altor oameni, pe de altă parte. Această împărțire ne ajută să surprindem cele două subdiscipline fundamentale pe care noi le asociem managementului organizațional. „Atingerea, îndeplinirea unor obiective” vizează Managementul General, iar „prin intermediul altor oameni” se referă la Comportamentul Organizațional. Am folosit această împărțire pentru a structura mai clar manualul de față. Noi punem foarte mare bază pe formarea unor deprinderi, abilități, obișnuințe la manageri, astfel încât aceștia să-și îndeplinească eficient rolurile pe care le joacă.

Plecând de la aceste precizări, noi definim Managementul General ca fiind aceea subdisciplina a managementului organizațional care încearcă să formeze la manageri aptitudini, deprinderi și obișnuințe astfel încât aceștia să atingă obiectivele organizației în mod eficient și eficace. Aceste aptitudini se

referă la capacitatea de a-și însuși o serie de recomandări, sfaturi practice, metodologii, informații, concepte, teorii, pentru a stabili obiective realiste, pentru a concepe și implementa un plan, pentru a avea un anumit nivel al organizării personale, de a înțelege o structură organizațională și a folosi flexibilitatea pe care aceasta o oferă, de a putea căuta soluții la probleme și a lua decizii în cunoștință de cauză, de a structura și învăța un anumit stil de conducere, de a concepe un anumit sistem al informațiilor, de a ști să gestioneze timpul și munca. În felul acesta răspundem unei nevoi evidente a managerilor polițiști, deplasarea atenției de la teorie la practica managerială. Finalitatea o reprezintă, o repetăm, atingerea obiectivelor în condiții de eficiență.

Definim Comportamentul Organizațional ca fiind aceea subdisciplină a managementului organizațional care încearcă să formeze la manageri aptitudini și atitudini astfel încât aceștia să poată lucra mai ușor cu oamenii, urmărind să-i socializeze și să formeze caractere. Am introdus în definiție și termenul de atitudine, care desemnează poziția pe care o are un individ față de ceea ce se întâmplă în jurul lui, poziție relativ stabilă, afectivă, care acționează prin intermediul convingerilor și moralei. Atitudinea stă la baza relațiilor interpersonale fiind fundamentală în alegerea modului în care managerii îi determină pe subordonați să îi asculte (vezi capitolul 13).

Aptitudinile specifice Comportamentului Organizațional, concretizate în recomandări, sfaturi practice, informații, teorii, se referă la rolurile și competențele managerilor, la abilitatea de a lucra în grup, de a forma echipe de lucru și a combate chiulul social, la eficiența cu care comunică și la înțelegerea importanței comunicării nonverbale și a ascultării, la capacitatea de a gestiona situații conflictuale diverse folosind strategii bazate pe negociere și gândire pozitivă, la abilitatea de a gestiona schimbarea, de a găsi calea cea mai puțin costisitoare, de a putea influența relația interpersonală cu subordonatul, abilitatea de a integra profesional persoanele nou angajate, aptitudini de a folosi metode variate de motivare a oamenilor, de a înțelege raportul dintre laudă și critică, abilități în gestionarea stresului profesional.

Această împărțire a Managementului Organizațional în Management General și Comportament Organizațional este considerată de noi foarte importantă pentru înțelegerea eficientă a managementului în general. Din acest punct de vedere am considerat să acordăm fiecărei subdiscipline câte o parte importantă în acest curs. Partea a II-a a cursului va trata problemele Managementului General, din perspectiva definiției pe care am dat-o, iar partea a III-a a cursului va trata problema Comportamentului Organizațional.

Capitolul 2 PERSPECTIVELE ISTORICE ALE MANAGEMENTULUI ORGANIZATIONAL

Introducere

Constituirea managementului este un fapt istoric. Schimbările din zona economicului, în special la începutul sec. XX au făcut posibile studii mai sistematizate asupra problemelor legate de conducere, management și organizație. Specialiștii diferențiază în evoluția științei managementului o orientare clasică și una contemporană.

Pentru a înțelege dinamica problemelor specifice managementului și problematica pe care au abordat-o cei care s-au apropiat de management, considerăm că este benefică trecerea în revistă a principalelor curente pentru fiecare orientare în parte. Studiul istoric al managementului ne ajută să înțelegem mai bine cum s-au derulat controversele, cum s-au structurat teoriile, paradigmele și aparatul metodologic, informații utile pentru a înțelege dinamica acestei discipline și ce a ajuns ea astăzi.

Am inclus în acest capitol și orientările prezente și viitoare în dezvoltarea managementului organizațional, pentru a arăta problematica cu care se confruntă managementul modern, multe din aceste probleme intrând în atenția organizațiilor din țara noastră

1. Orientarea clasică

Noi includem în această orientare următoarele etape importante:

- managementul științific clasic;
- teoria organizațiilor birocratice;
- mișcarea „relațiilor umane”.

1.1 Managementul științific clasic

Reprezintă etapa de pionerat în structurarea științei managementului. Problemele care au interesat pe specialiști în această etapă se pot reduce la:

- accent pus pe analiza și raționalizarea organizațiilor complexe;
- căutarea unor modalități de creștere a eficienței economice și a productivității.

Pionierii de seamă în această etapă sunt Fr. Taylor și H. Fayol.

Frederic Taylor (1856-1915) este cunoscut ca „părintele” managementului modern. Provenind din Philadelphia, Taylor a lucrat ca ucenic la o tipografie și apoi ca mecanic la o firmă locală. Șansa de a intra în istoria managementului a avut-o la Midvale Steel, unde fusese avansat de la simplu muncitor la inginer, când i s-a cerut să cerceteze o problemă de producție - de ce muncitorii în mod

deliberat lucrează sub capacitatea normală. Motivele la care a ajuns Taylor au fost două:

- există teamă de șomaj;
- există teama că o creștere a productivității ar conduce la mărirea normelor de muncă fără ca aceasta să fie însoțită de o creștere corespunzătoare a salariilor.

Taylor a arătat că cei din conducere puteau rezolva problema printr-o revoluție mentală, o schimbare spirituală cum a denumit el managementul științific. Ideile legate de managementul științific au fost cuprinse în „The Principles of Scientific Management”. Acesta putea fi aplicat cu ajutorul a patru principii:

- A.** Dezvoltarea științei prin adunarea sistematică a informațiilor și crearea unor baze de date;
- B.** Selecția științifică și pregătirea/perfecționarea oamenilor pentru o anumită muncă;
- C.** „Apropierea” dintre știință și muncitor prin atragerea oamenilor spre ceea ce fac personalizarea și umanizarea muncii, precum și un tratament mai bun, mai amabil, dublat de mai multă considerație pentru dorințele lor și crearea posibilității de a-și exprima dorințele în mod liber;
- D.** Principiul diviziunii muncii secondat de principiul cooperării constante și strânse între conducere și oamenii care execută.

Ideea centrală era aceea că pentru realizarea obiectivelor trebuie să se apeleze la utilizarea unor metode științifice și nu la experiența lucrătorilor. Aceste idei au rămas valabile și astăzi, ele fiind exploatate intens de manageri. Lui Taylor i se datorează și studiul timpilor de lucru și a mișcărilor, el fiind primul care a descompus sarcina de lucru în elementele sale componente, eliminarea unor mișcări inutile, determinarea celei mai bune metode de realizare a sarcinii și cronometrarea acesteia pentru a se putea determina producția ce putea fi realizată într-o zi.

El a propus creșteri salariale importante pentru cei care utilizau aceste metode de lucru și își îndeplineau norma zilnică deoarece credea că „gradul de atașament și de participare a muncitorului în producție este direct proporțional cu părerea și încrederea pe care el o are că va fi recompensat în mod corespunzător contribuției pe care o va aduce la realizarea obiectivelor stabilite” (F. Taylor, 1911).

Un alt pionier ce poate fi inclus în aceasta etapă este Henri Fayol (1841 - 1925). Industriaș francez, s-a născut într-o familie de burghezi din Lyon. Având specializarea de inginer minier, el a ajuns în 1888 director al unui combinat metalurgic. Fayol era convins că se pot dezvolta teorii cu privire la managementul unei firme, care pot fi aduse la cunoștința șefilor.

Marea descoperire a lui Fayol a fost faptul că activitățile industriale se pot împărți în mai multe grupe, precizând în acest fel funcțiunile organizației:

tehnică, comercială, financiară, de securitate și administrativă sau managerială. Pentru aceasta din urmă a identificat principalele funcții: prevederea, organizarea, comanda, coordonarea și controlul. Mergând pe această linie, Fayol se preocupă de principiile care trebuie să stea la baza managementului precum și „personajul” care să profeseze managementul - managerul.

Principiile descoperite de Fayol sunt:

diviziunea muncii (sau specializarea) - individul lucrează într-un domeniu limitat, ceea ce determină posibilitatea creșterii competenței;

autoritate și responsabilitate - puterea de a da ordine este contrabalansată de responsabilitatea pentru modul ei de exercitare;

disciplina - înțeasă ca o supunere, sârguință, energie și respect;

unitatea de comandă - un subordonat trebuie să primească ordine de la un singur superior. Dacă principiul este violat, autoritatea este subminată, disciplina este primejduită, ordinea deranjată și stabilitatea amenințată;

subordonarea interesului individual celui general;

remunerarea personalului - motivator important, trebuie să aducă satisfacții atât managerilor cât și subordonaților;

centralizarea sau descentralizarea - pentru organizații mari este necesar un anumit grad de descentralizare, adică de delegare a autorizării luării deciziilor către nivelurile inferioare;

lanțul scalar - descrierea fluxului comunicațional, fluxul autorizării dinspre nivelurile superioare spre cele inferioare precum și importanța comunicării directe:

ordine - organizația trebuie să se bazeze pe un plan rațional care să includă atât ordinea materială cât și cea socială (prin selecție și organizare) - un loc pentru fiecare și fiecare la locul său;

echitate - tratarea subordonaților cu amabilitate și imparțialitate;

stabilitatea personalului - existența unei forțe de muncă stabile duce la eficiență, iar organizațiile prospere tind să aibă un personal de conducere mai stabil;

inițiativa - stimularea membrilor în prezentarea propriilor inițiative, chiar cu sacrificarea „vanității personale” a multor conducători;

spiritul de corp - puterea se află în unitate. Organizația trebuie să funcționeze ca o echipă în care fiecare să-și respecte angajamentele în același timp ducându-se o muncă susținută pentru ridicarea moralului angajaților.

Preocupările lui Fayol pentru manager au condus la creionarea primului tablou psihocomportamental al acestuia. Un manager trebuia să dispună de calități fizice (sănătate, vigoare), mentale (abilitatea de a înțelege și de a învăța, judecată, adaptabilitate, să suporte situațiile ambigue, autoperfecționarea), morale (fermitate, responsabilitate, loialitate, tact și demnitate). Deși nu o

consideră o calitate fundamentală, Fayol aprecia vechimea în muncă și experiența.

De reținut!

Preocupările acestei etape s-au centrat pe:

- *găsirea unor metode științifice de muncă;*
- *împărțirea științifică a activităților industriale;*
- *elaborarea unor principii de management obiective, universal valabile;*
- *elaborarea unor criterii științifice de evaluare a muncii;*
- *preocupări de a pune la dispoziția celor care conducea, informații, cunoștințe obiective pentru a crește eficiența.*

1.2. Teoria organizațiilor birocratice

Acest model teoretic se ocupă de problemele raționalizării, prin stabilirea clară a regulilor, procedurilor pe baza cărora se derulează relațiile de muncă precum și prin studiul legitimității autorității - în baza cărui drept acceptă oamenii autoritatea șefilor? Din acest punct de vedere sunt reluate câteva probleme specifice managementului științific clasic, însă pe un plan mult mai complex.

Reprezentantul de seamă al acestei etape este sociologul Max Weber (1864 - 1920). Plecând de la realitățile epocii sale. Weber a încercat să surprindă efectele negative ale nepotismului în organizațiile mari. El a arătat că atunci când conduci o organizație angajând pe cine cunoști și nu pe cine se pricepe să facă lucrul bine, eficiența activității scade. Mai mult decât atât relațiile iraționale - nepotism, cunoștințe folosite în promovare și recompensare sunt profund contraproductive. Este nevoie de o raționalizare a activității prin stabilirea unui sistem de relații obiectiv și științific. La Weber acesta era birocrația. Cel mai important aspect la nivelul relațiilor era cum anume oamenii acceptă ca alții să le spună ce să facă.

Ca să arate cum poate fi rezolvată problema, el studiază autoritatea și legitimitatea folosirii ei în organizații. El stabilește trei modalități de legitimare a autorității:

- **autoritatea charismatică:** exercitarea autorității se bazează pe calitățile personale ale liderului: ierarhia este formată din lider și discipoli, adepți; criteriile de selecție sunt devoțiunea și supunerea totală față de lider; nu există reguli și reglementări, ordinile se bazează pe inspirația liderului;
- **autoritatea tradițională:** este acceptată în virtutea tradiției, a datinilor, a faptului ca așa a fost din totdeauna. Este legată mai mult de persoană și mai puțin de funcție;
- **autoritatea rațional-legală:** rațional - pentru că mijloacele sunt desemnate expres pentru realizarea unor scopuri precise, legal pentru că autoritatea este exercitată printr-un sistem de reguli și proceduri în funcție de poziția

individului. Organizațiile mari nu pot adopta decât acest tip de autoritate dacă doresc să obțină eficiență și să reglementeze natura activităților desfășurate.

Weber arăta că acest tip de autoritate este specific organizațiilor birocratice, el conturând conceptul de „administratie strict birocratică” prin structura ierarhică ce presupune ca fiecare lucrător să fie subordonat unui singur superior - idee promovată și de Fayol, fiecare sarcină a funcționarilor să fie definită prin reguli scrise, să existe reguli pentru a-ți exprima doleanțele la nivelul superior. În această etapă se structurează în formă incipientă fișa postului - document modern ce stipulează dinamica și statica unei funcții (drepturi, obligații, relații ierarhice, competențe).

Cele 10 reguli ale birocrăției ideale au rămas valabile până astăzi.

Acestea sunt:

- libertatea personală și supunerea unei singure autorități în cadrul organizațiilor oficiale;
- organizarea într-o ierarhie clar definită;
- fiecare funcționar are o sferă de competență legală clar definită;
- funcționarul este angajat pe baza unei relații contractuale libere;
- candidații sunt selecționați pe baza calificărilor lor tehnice, evaluate prin examen, sunt numiți nu aleși;
- funcționarii sunt recompensați prin salariu fix și au în general dreptul la pensie;
- funcția ocupată este considerată ca singura sau cel puțin principala ocupație profesională;
- ocupația constituie o carieră, există promovări acordate în funcție de vechime, de munca depusă sau de ambele la latitudinea superiorilor,
- funcționarul nu este proprietarul mijloacelor administrate;
- funcționarul este supus unei discipline și unui control strict în munca sa.

Referindu-se la birocrăția în cadrul organizațiilor moderne, Constantinescu, 1998, analizează principalele caracteristici ale acesteia. Analiza lor ne arată că lucrurile nu s-au schimbat prea mult de când Weber a teoretizat birocrăția.

Caracteristicile birocrăției moderne ideale, în opinia lui Constantinescu, se reduc la cinci:

specializarea muncii - muncitorii au sarcini precise, care intră în rutină, astfel încât devin extrem de competenți în ceea ce fac.

reguli și proceduri formale - regulile scrise și procedurile specifice vizează comportamentele așteptate de la membrii organizației, facilitând coordonarea și asigurând uniformitatea.

impersonalitate - reguli, proceduri și sancțiuni care se aplică uniform, indiferent de persoană.

ierarhie bine stabilită - un sistem organizatoric structurat pe mai multe niveluri, cu relații bine stabilite între acestea, ce asigură supravegherea nivelurilor inferioare de către cele superioare și monitorizarea activităților.

promovare în funcție de meritele personale - selectarea și promovarea angajaților în funcție de calificarea și de performanțele fiecăruia.

De reținut!

Aceasta etapă se caracterizează prin:

- accent pus pe raționalizarea activităților;
- stabilirea unui sistem de relații, proceduri și reguli valabile pentru toată lumea în cadrul organizațiilor;
- cercetări în domeniul autorității în organizații;

1.3. Mișcarea „relațiilor umane”

Accentul exagerat pus pe aspectele formale ale managementului și ignorarea elementului uman ca factor de creștere a eficienței a determinat un răspuns pe măsură din partea unor gânditori ai școlii sociologice și psihologice. Cei mai reprezentativi, considerați de noi, pionieri sunt: E. Mayo și D. McGregor.

Promotorii acestei direcții situează resursele și relațiile umane pe primul plan în procesul de management, respectiv în organizație, stabilind o serie de principii, reguli, metode care să asigure punerea în valoare, la un nivel superior, a potențialului uman.

Relaționiștii au promovat ideea că omul ar putea fi determinat să muncească mai productiv, dacă i se satisfac anumite nevoi de ordin psihosocial. Potrivit acestei concepții se impune ca în locul unei stricte formalizări a structurii organizatorice (bazată pe relația ierarhică, precizarea detaliată a atribuțiilor fiecărui post) să se ia în considerare aspectele umane ale managementului, multe din ele informate: grupul informal, autoritate informată, competența informală, relație interpersonală informală. Din acest punct de vedere mișcarea relațiilor umane a făcut o critică aspră a birocrației ce se rezumă la:

- centralizarea puternică și dependența de autoritatea formală adesea nu reușesc să folosească ideile creative și cunoștințele membrilor aliați la nivele inferioare. Din această cauză organizația nu va reuși să învețe din propriile greșeli, fapt ce amenință capacitatea de adaptare și inovare;
- specializarea strictă este incompatibilă cu nevoile umane de creștere și realizare. Acest lucru poate duce la alienarea subordonaților;
- regulile stricte, impersonale, conduc subordonații să adopte nivelul de performanță minim specificat de norme;
- formalismul puternic face ca procedurile, notele raport, cererile și semnăturile necesare să devină scopuri în sine, despărțite de nevoile reale (mitul hârtiei în organizațiile birocratice).

Primul care s-a ocupat sistematic de aceste probleme a fost Elton Mayo (1880- 1949).

Considerat fondatorul mișcării relațiilor umane (human relations movement). Mayo a fost promotorul renumitelor experimente „Hawthorne Experiments” prin care au fost urmăriți salariați de la Western Electric în privința efectelor schimbării condițiilor de muncă. În acest sens au fost îmbunătățite condițiile de lucru urmărindu-se dinamica productivității muncii. Rezultatele acestor experimente pot fi sintetizate astfel:

- în procesul muncii atitudinile și sentimentele muncitorilor sunt foarte importante:
- trebuie luată în considerare apartenența muncitorului la grupul de muncă, ceea ce îl determină să acționeze într-o solidaritate naturală cu colegii săi;
- în cadrul organizației există rețele sociale în care oamenii interacționează, se implică emoțional, caută înțelegere și sprijin de la colegii de muncă, doresc să obțină satisfacție nu numai prin muncă dar și prin interacțiunile sociale ce apar în timpul muncii:
- productivitatea a crescut nu datorită schimbărilor introduse, respectiv ameliorării condițiilor de muncă ci datorită satisfacției și mulțumirii pe care le-au simțit „subiecții”, prin atmosfera creată în timpul experimentului (efectul Hawthorne). Când noutatea și interesul dispar oamenii revin la productivitatea inițială:
- este necesară investigarea mai atentă a stilului de supraveghere și conducere (accent pe factorul uman).

Contribuția lui E. Mayo la dezvoltarea managerială este fundamentală. Ea scoate în evidență importanța emoțiilor, a respectului pentru a conduce oamenii, a climatului și empatiei care există în grupurile de muncă.

Douglas McGregor (1906 - 1964) completează problematica relațiilor umane cu o serie de observații privind cea mai importantă relație umană din cadrul organizației: relația șef-subordonat. McGregor pleacă de la ideea că în exercitarea managementului, managerii se bazează pe anumite opinii privind comportamentul factorului uman (în special a subordonaților). În opinia lui, în comportamentul managerilor există două extreme în considerarea atitudinii salariaților în procesul muncii. Aceste două extreme au fost denumite teoria X și teoria Y.

Teoria X conține următoarele presupuneri pe care un manager le poate face despre subordonații săi:

- subordonaților nu le place munca și încearcă să o evite;
- majoritatea subordonaților trebuie convinși, controlați, direcționați și amenințați pentru a-i face să muncească;
- subordonații obișnuiți doresc să fie direcționați, fugă de responsabilități;
- are ambiție redusă și mai presus de orice vrea să se simtă în siguranță.

Teoria Y conține următoarele presupuneri pe care un manager le poate face despre subordonații săi:

- multor subordonați nu le displace munca, efortul fizic și mintal e la fel de ca și joaca sau odihna;
- pentru îndeplinirea obiectivelor propuse, oamenii se pot autodirecționa și autocontrola: controlul extern și pedeapsa nu sunt singurele căi de realizare a acestor obiective;
- realizarea obiectivelor conduce la automulțumire și respect de sine;
- când condițiile sunt favorabile, subordonatul obișnuit nu învață doar să accepte, dar și să caute responsabilități;
- mulți subordonați sunt creativi și inovatori în rezolvarea problemelor unei organizații;
- potențialul intelectual al multor subordonați este utilizat parțial.

Teoria Z. Ca răspuns la teoria lui McGregor, un expert în management, William Ouchi, elaborează teoria Z. Deși s-a dorit o teorie care să închidă triumphiul „magic” X - Y - Z, ea reflectă foarte mult realitățile societății japoneze și managementul nipon - un management de tip paternalist. Prevederile ei: siguranța locului de muncă pentru angajați - fapt ce ar crește implicarea acestora în problemele organizației; control de tip informal, umanizat, creșterea responsabilităților de grup, acordarea unei atenții sporite angajaților spune multe despre contextul socio-cultural căruia îi este destinată.

De reținut!

- *mișcarea relațiilor umane a atras atenția asupra unor aspecte disfuncționale ale managementului clasic și birocrăției;*
- *a susținut luarea în considerare a elementului uman ca factor de creștere a eficienței;*
- *a promovat stiluri de conducere orientate spre oameni, care să satisfacă nevoile sociale și psihologice ale subordonaților;*
- *a arătat importanța relațiilor informate (de la om la om) în cadrul organizației;*
- *a dezvoltat o problematică nouă: satisfacția muncii, rolul emoțiilor, climatul de muncă, importanța atitudinilor și sentimentelor.*

2. Orientarea contemporană

Explozia demersurilor în știința managementului în ultimele patru decenii face aproape imposibilă o structurare obiectivă a tuturor etapelor și direcțiilor în care s-a acționat. Ne vom rezuma să prezentăm câteva etape considerate de noi marcante în dezvoltarea managementului contemporan. Aceste etape sunt:

- etapa resurselor umane;
- direcția leadership-ului;
- etapa dezvoltării organizaționale (DO).

2.1. Etapa resurselor umane

În acesta etapă sunt continuate de o manieră moderată și obiectivă preocupările legate de factorul uman. Spre deosebire de susținătorii „relațiilor umane”, promotorii acestei etape au arătat că trebuie stabilit un echilibru între factorul uman și cel material, formal la nivelul organizației.

Dincolo de necesitățile fizice și sociale, angajații aspiră ca munca pe care o fac să le ofere recunoaștere socială și împlinire. Conducătorii ar trebui să proiecteze munca, procesele de decizie și sistemele de control astfel încât să ofere oamenilor șanse mai mari pentru a se regăsi ei înșiși în muncă, de a-și găsi sensul propriei realizări prin muncă.

Deși ideile nu sunt noi, maniera de abordare este una mai echilibrată, moderată. Pionierii acestei etape sunt: R. Likert și H. Mintzberg.

Profesor de management la Universitatea McGill din Montreal, Henry Mintzberg (1939 -), are o influență considerabilă în cadrul resurselor umane. Deoarece resursa umană cea mai importantă în organizație sunt managerii, Mintzberg a realizat numeroase studii despre rolurile și competențele managerilor. Întrebându-se ce fac managerii în realitate în timpul lor, el a analizat timpul utilizat de manageri și a ajuns la concluzia că activitățile principale subliniate de Fayol - prevedere, organizare, coordonare, comandă și control - corespund în mică măsură realității. În opinia lui, managerii superiori observați sunt în general asemănători cu cei din trecut. Ceea ce s-a schimbat sunt informațiile de care au nevoie și pe care le obțin ca și în trecut pe cale orală precum și deciziile care, deși vizează tehnologii moderne, managerii folosesc aceleași proceduri ca și în trecut.

Pe baza acestor observații și plecând de la ideea că managerul este un factor uman important în organizație, el structurează rolurile managerului modern. În general managerii sunt investiți cu o anumită autoritate formală. Din această autoritate decurge un statut și un anumit fel de relații interpersonale care se bazează pe anumite roluri. Aceste roluri sunt, în opinia lui Mintzberg: roluri informaționale, roluri decizionale și roluri interpersonale. Managerul trebuie să cunoască aceste roluri și să le moveze în cadrul organizației pentru a deveni manager performant. Mintzberg consideră că pentru societatea modernă cea mai importantă profesiune este cea de manager. Acesta este cel care determină organizațiile să-și atingă obiectivele sau să risipească calitățile umane și resursele materiale. Autorul arată că este momentul să se uite folclorul care înconjoară funcția de manager și să se realizeze cu obiectivitate o strategie de îmbunătățire a eficienței desfășurate de manager.

Un alt reprezentant de seamă este Rensis Likert (1904 - 1981). Psiholog american, el fondează în 1949 un institut pentru cercetarea comportamentului oamenilor în cadrul organizațiilor (Institute for Social Research al Universității

din Michigan). Principalul obiectiv al lui Likert a fost identificarea diferitelor stiluri de management și relațiile lor cu performanțele organizației.

În urma studiilor efectuate el distinge patru stiluri de management:

- autoritar - explorator, caracterizat prin conducere pe bază de frică și constrângere, comunicare la vârf, deciziile sunt luate și impuse de nivelul superior al ierarhiei fără consultare, superiorii și subordonații sunt din punct de vedere psihologie foarte îndepărtați;
- autoritar - paternalist, caracterizat prin conducerea bazată pe recompense mai degrabă decât pe frică, dar subordonații rămân integral supuși, informațiile sunt folosite în măsura în care convin șefului, numai unele decizii minore se iau la baza ierarhiei;
- consultativ, caracterizat prin comunicare între șefi și subordonați, care este de astfel limitată la comunicarea de jos în sus, lipsește feedback-ul dinspre conducere, deciziile se iau la nivel superior, consultarea nu presupune participare efectivă;
- participativ, caracterizat prin oferirea de recompense materiale și încurajarea participării subordonaților la luarea deciziilor prin constituirea echipelor de lucru. Conducerea fixează obiectivele și lucrează strâns cu subordonații pentru a-i stimula în realizarea performanțelor, comunicarea se realizează ușor în ambele sensuri. Subordonații și managerii sunt apropiați din punct de vedere psihologic.

Principiul de bază după care Likert și-a fondat teoria a fost acela că, pentru a fi eficace, organizațiile trebuie înțelese ca fiind formate dintr-un ansamblu coerent de grupuri interactive, compuse din indivizi care se susțin mutual. Organizația ar trebui să ajungă acolo încât obiectivele ei să-i privească pe toți angajații în mod personal, drept pentru care conducerea trebuie să se adapteze mereu indivizilor pe care-i comandă.

De reținut!

Etapa resurselor umane:

- *continuă într-o manieră echilibrată problemele mișcării relațiilor umane;*
- *deși factorul uman este foarte important el nu este rupt de restul organizației;*
- *cel mai important element uman în organizație este managerul, de aceea el trebuie studiat cu atenție;*
- *relația manager - subordonat, materializată prin stilurile de conducere este foarte importantă;*

2.2. Direcția leadership-ului

La începutul anilor 60 problematica leadership-ului a început să fie din nou în centrul atenției teoreticienilor. Văzut ca un stil de conducere baza inițial

pe charismă și autoritate, termenul, în acest sens, desemnează conducerea prin influențare, prin persuasiune. Într-un proces de comunicare indivizii se influențează voluntar sau involuntar unul pe altul. Leadership-ul se naște din interacțiunile în cadrul grupului. Un leader nu se impune într-un grup din exterior. Prin definiție leadership-ul este o formă de influență socială care necesită participarea totală la viața grupului. Mai mult decât atât, leadership-ul este văzut ca o influență interpersonală informată.

Un înalt funcționar de la Curtea Supremă de justiție a SUA a fost pus odată să definească pornografia astfel încât s-o distingă de arta convențională²⁴. El a răspuns că deși n-ar putea defini pornografia, cu siguranța știe ce este când o vede. Ai un sentiment similar în ceea ce privește concepția oamenilor despre leadership și leader. Chiar dacă există controverse în definirea termenilor și în cuprinderea lor, oamenii recunosc existența lor, chiar și atunci când nu le pot explica. Leadership înseamnă să mergi dincolo de cerințele formale ale rolului pentru a-i influența pe alții. Prezentăm, în continuare, doi promotori ai acestei direcții, care au avut un cuvânt greu de spus în cercetarea leadership-ului: W. Bennis și A. Adair.

Warren Bennis (1925 -)

Născut la New York, psiholog și consilier la Casa Albă, Bennis și-a legat numele de teoria leadership-ului. El a lansat ideea că „dacă managerii știu ce trebuie să facă ei, leaderii știu ce-i de făcut”. Spre deosebire de cei care îl considerau pe leader ca având trăsături înnăscute, Bennis consideră că leadership-ul poate fi învățat. După ce studiază 90 de „personalități” -leaderii din întreaga societate americană, identifică 4 factori sau componente care sunt comune tuturor:

- capacitatea de a stăpâni atenția;
- abilitate în comunicare;
- încrederea;
- autoconducere.

Bennis vede un leader ca un „arhitect social”, un transformator al organizației. Calitatea principală a unui leader este „capacitatea de a crea o viziune globală, de a traduce în acțiune și de a menține”. Întrebările la care trebuie să răspundă cel care cercetează leadership-ul sunt:

- cum se învață?
- cum se preda leadership-ul?
- ce rol poate juca o organizație pentru a încuraja sau înnăbuși calitățile de leadership?

²⁴ Wagner III, John, Hollenbeck, John, Management of Organizational Behavior, Prentice Hall, Englewood cliffs, New Jersey, 1992

John Adair (1934 -)

Profesor la catedra de leadership în cadrul Universității Surrey, conferențiar la Royal Military Academy din Sandhurst, Marea Britanie. Adair a scris peste 10 lucrări privind leadership-ul. Contribuția lui Adair la dezvoltarea managementului poate fi sistematizată astfel:

- a demonstrat că leadership-ul nu presupune neapărat o calitate înnăscută, ci se poate dobândi;
- el ajută la transformarea conceptului de management adăugându-i noțiunea mai largă de leadership, căreia îi asociază capacitatea de a lua decizii, de comunicare și de gestiune a timpului;
- el definește leadership-ul ca un ansamblu format din sarcină – echipă- individ.

În concepția lui Adair, grupul de muncă are trei tipuri de nevoi comune:

- nevoia de a îndeplini o sarcină;
- nevoia de a se manifesta atât ca echipă cât și ca unitate socială coerentă;
- suma nevoilor individuale ale membrilor grupului.

Toate aceste nevoi sunt într-o interdependență totală, anumite deficiențe făcându-se resimțite în toate sistemele. J. Adair prezintă lista misiunilor leadership-ului astfel:

- a planifica - a aduna toate informațiile disponibile, a defini grupurile, sarcinile sau obiectivele, stabilind un plan rezonabil;
- a pregăti - punerea la curent a echipei, distribuirea sarcinilor, definirea standardelor de muncă;
- a încuraja - a exprima aprobarea contribuțiilor individuale, a disciplina, a crea un spirit de echipă, a înlătura tensiunile cu umor, a rezolva dezacordurile;
- a informa - a clarifica sarcina și planul, a păstra grupul informat, a primi informații de la grup;
- a evalua - a verifica fezabilitatea ideilor, a testa consecințele, a evalua performanțele grupului, a ajuta grupul să se evalueze singur.

Într-una din ultimele lucrări, plecând de la principiul lui Pareto 80/20, potrivit căruia cea mai mare parte a productivității este realizată de un segment mic de salariați, Adair promovează regula 50/50 cu ajutorul căreia încearcă să demonstreze că succesul în organizații depinde în proporție de 50% de echipă și 50% de leaderul acesteia.

De reținut!

- *promotorii acestei direcții reiau ideea leader-ului charismatic și a influenței acestuia;*
- *noutatea constă în faptul că leadership-ul este văzut ca o deprindere, abilitate ce poate fi învățată;*

- *maniera informală, de la om la om, bazată pe persuasiune, manipulare reprezintă viitorul în management;*
- *accentul cade pe leader și pe capacitatea acestuia de a antrena, motiva și forma caractere.*

2.3. Mapa dezvoltării organizaționale (DO)

Crearea acestei direcții de cercetare este legată de anii 50 și atribuită universitarilor și practicienilor care au lucrat în marile întreprinderi americane. În esență dezvoltarea organizațională este considerată ca o strategie de creștere a eficienței prin determinarea unor schimbări planificate, pe termen lung, ce au în vedere atât resursele materiale cât și cele umane. Dincolo de toate definițiile care i s-au dat, DO are câteva caracteristici care merită evidențiate: (M. Vlăsceanu)²⁵

- DO își propune îmbunătățirea calității vieții indivizilor, ca și a performanțelor organizaționale prin perfecționarea strategiilor de abordare și schimbare atât la nivelul membrilor organizației cât și la cel al structurii organizaționale;
- scopul declarat al schimbărilor propuse de DO este acela de a face organizația mai flexibilă și adaptabilă la schimbare și totodată de a crește capacitatea acestora de rezolvare a conflictelor;
- DO implică folosirea unor consultanți sau agenți de schimbare, respectiv a unor specialiști din domeniul științelor socio-umane care au rolul de a observa, a analiza și a diagnostica problemele cu care se confruntă organizația și apoi de a găsi soluțiile de rezolvare a dificultăților existente;
- unul dintre conceptele fundamentale folosite în orice strategie de schimbare organizațională este acela de intervenții DO - ele sunt seturi de activități structurate, folosite fie în organizația ca întreg, fie în una din subunitățile sale cu scopul de a determina schimbări și îmbunătățiri.

R. Beckhard în lucrarea - Organization Development: Strategies and Models - arată că DO este un efort planificat dependent de dimensiunile organizației, gestionat de sus, vizând ameliorarea sănătății și eficacității organizației prin intervenții planificate asupra proceselor organizației, recurgând la cunoștințe din sfera comportamentalului. Încercând să explice definiția cu care operează, Beckhard propune următoarele postulate și valori:

- DO privește sistemul total. Ea se adresează ansamblului organizației vizând modificarea culturii sale sau a sistemului de pedepse și recompense;
- DO este un efort de schimbare planificată;
- DO este gestionată de sus.

Conducerea organizației se angajează într-un asemenea program;

²⁵ Vlăsceanu, Mihaela, op.cit, 1996

- pentru ameliorarea eficienței organizației DO urmărește: atingerea unui nivel înalt de colaborare între grupurile interdependente ale organizației; crearea de condiții prin care conflictele sunt identificate și rezolvate; stabilirea deciziilor în funcție de informațiile deținute și nu de statutul în cadrul organizației; dezvoltarea unui sistem care se autogenerază;
- DO își realizează scopurile prin intervenții planificate cu ajutorul cunoștințelor provenind din științele comportamentale.

Tot pe ideea postulatelor care stau la baza DO merge și Noel Tichy²⁶. El distinge trei grupe de postulate:

Postulate referitoare la funcționarea persoanelor:

- în societățile moderne indivizii își afirmă din ce în ce mai mult nevoile de creștere și de dezvoltare personală. Aceste nevoi sunt cu adevărat satisfăcute într-un mediu de muncă ce oferă provocări;
- majoritatea angajaților sunt sub-utilizați și ar putea fi mai responsabili de activitatea lor, aducându-și o mai mare contribuție în realizarea scopurilor organizației. Conceperea sarcinilor, postulatele de gestiune și alte elemente formale ale organizațiilor demotivează indivizii.

Postulate referitoare la funcționarea persoanelor în grupuri:

- oamenii acordă importanță grupurilor în care există interacțiuni. Ei își satisfac mai multe nevoi în interiorul unor asemenea grupuri, în special al echipei lor de lucru;
- o echipă de lucru este neutră în sine. După caz, ea poate folosi sau, dimpotrivă, dăuna organizației;
- membrii echipelor de lucru pot să-și satisfacă mai bine nevoile personale și exigențele acțiunii lucrând în colaborare. Dacă vrea să-și amelioreze randamentul, liderul formal nu poate să-și exercite toate atribuțiile de lider în interiorul grupului absolut tot timpul și în orice împrejurare. Membrii grupului devin mai eficienți dacă se asistă reciproc;

Postulate referitoare la funcționarea persoanelor în organizații:

- organizația fiind concepută ca un sistem, schimbările într-un sistem influențează celelalte subsisteme;
- persoanele au emoții și sentimente care le modifică comportamentele, iar cultura organizațională are adesea tendința de a reprima aceste sentimente și atitudini, ceea ce deteriorează rezolvarea problemelor și satisfacția în muncă;
- în organizații nivelul de încredere, de cooperare și de susținere interpersonală este în genere mult mai scăzut decât este necesar și dezirabil;
- chiar dacă strategiile câștigător - perdant pot fi însușite în unele situații, o supraestimare a acestei abordări distruge atât persoanele cât și organizația;
- numeroase conflicte de personalitate între indivizi și grupuri sunt determinate mai degrabă de designul organizațional decât de persoanele implicate;

²⁶ Tichy, Noel, 1983, Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics, Hardcover Wiley

- când sentimentelor le este acordat respectul cuvenit, se prezintă numeroase ocazii de ameliorare a leadership-ului, de comunicare, de stabilire de obiective, de colaborare intergrupală ca și satisfacție în muncă;
- deplasarea accentului de la rezolvarea conflictului prin manipulare și temporizare la discuție și schimb de idei facilitează dezvoltarea persoanelor și realizarea scopurilor întreprinderii;
- structura organizației și configurația posturilor pot fi schimbate în așa fel încât să satisfacă atât nevoile persoanelor și grupurilor cât și ale organizației.

De reținut!

- *DO reprezintă o nouă viziune a schimbării în pas cu dinamica organizației;*
- *această direcție întărește ideea ca procesul de schimbare nu mai este văzut ca un fenomen simplist, redus la înlocuire ci el reprojecțiază organizația în funcție de efectele sale;*
- *implicarea tuturor persoanelor din organizație la schimbare prin conștientizarea responsabilităților;*
- *necesitatea existenței unor consultanți în probleme de schimbare și dezvoltare.*

3. Viitorul managementului contemporan

Schimbările rapide din ultimii ani în plan politic, economic, social, nu au cum să nu influențeze dezvoltarea managementului. Organizația de astăzi nu mai seamănă cu cea de acum 10-20 de ani. Globalizarea, internaționalizarea companiilor, sferele de influență și securitate vor transforma organizațiile în următorii anii.

Organizațiile românești trebuie să facă față unui dublu impact. Pe de o parte alinierea la mentalitatea lumii libere, bazată pe inițiativă și responsabilitate individuală, pe eficiență și eficacitate în plan economic. Pe de altă parte, România trebuie să se alinieze rapid la standardele Europei occidentale, considerată de mulți, una din cele mai pretențioase „lumi libere”. Deoarece este de așteptat ca revoluția mentalităților să se deruleze mai lent, cel mai mare șoc va fi resimțit de organizații. Poliția nu va face excepție de la această regulă. Din acest punct de vedere, organizațiile trebuie să se plieze rapid pe coordonatele de bază ale strategiei de aderare și de familiarizare cu filosofia de viață a Europei Occidentale. Un rol deosebit îl vor avea conducătorii acestor organizații, elita managerială, corpul managerial existent. Ei vor fi promotorii noii mentalități care vor domina organizația secolului XXI.

Din punctul nostru de vedere problematica cu care se confrunta acum și în viitor organizațiile vizează:

- direcția managementului calității totale;
- direcția organizației care învață;
- direcția organizației bazată pe cunoaștere.

3.1. Direcția managementului calității totale

Apărut în SUA, Managementul Calității Totale a fost dezvoltat pe scară largă în Japonia. Majoritatea teoreticienilor și practicienilor japonezi consideră că programul trebuie să se deruleze la nivelul întregii organizații și trebuie să prevadă cooperarea tuturor angajaților. Managerii de la vârf, managerii de mijloc, supervizorii și angajații trebuie să se străduiască împreună în așa fel încât toate activitățile importante de la nivelul organizației să influențeze în mod direct calitatea produselor sau serviciilor.

După unii autori²⁷ „Managementul calității totale (MCT) este procesul continuu de implicare a tuturor membrilor organizației în urmărirea ca fiecare activitate legată de producerea bunurilor sau a serviciilor să aibă un rol adecvat în asigurarea calității produsului”. Calitatea este definită de cei mai mulți specialiști ca fiind gradul în care produsul sau serviciul satisface scopurile pentru care a fost realizat. Din acest punct de vedere acest tip de management se bazează mult pe feedback-ul pe care îl primește de la „consumatorii” de servicii sau produse.

Problema calității a fost ridicată, în anii 90, de Feigenbaum²⁸ în analizele comparative făcute economiei americane și japoneze. Concluzia era clară, americanii pierdeau teren în lupta pentru supremație cu japonezii. Introducerea unor standarde de calitate clare era soluția pentru redresarea situației. Redresarea economiei americane, în ultimii ani, arată că aceste avertismente au fost luate în serios. Organizațiile americane promovează și vor promova pe scară largă aceste principii.

Japonezii, care au primit după al doilea Război Mondial un ajutor nesperat din partea americanului Edwards Deming, cel care a lansat în această țară tehnicile de control statistic și de îmbunătățire a calității, au făcut și vor face din această filosofie o resursă strategică a organizațiilor. Mulți specialiști recunosc că japonezii sunt ajutați în această luptă de propria lor cultură organizațională, de conștiințiozitatea exemplară și de stilul de conducere paternalist adoptat de elitele manageriale.

Unul din cei mai importanți susținători și promotori ai acestui curent este, fără îndoială, Deming. Specialist în domeniul statisticii, principalul autor al

²⁷ Certo, Samuel, Management Modern, ed. Teora, București, 2001.

²⁸ Feigenbaum, A.V., Total Quality Control, McGraw-Hill, New-York, 1983

programele japoneze de îmbunătățire a calității. El susține că pentru obținerea calității produsului, serviciului este nevoie de îmbunătățirea continuă a proiectării și procesului folosit pentru realizarea lui²⁹. Referindu-se la aceste îmbunătățiri continue, Peters spunea³⁰ că în 1982, Toyota, organizația care a impus modelul pentru calitate în producția de autoturisme, a implementat în fiecare zi, în medie, aproximativ 5.000 de sugestii ale salariaților (tot felul de îmbunătățiri), fără a include și sugestiile de îmbunătățire făcute de managementul companiei.

Deming susține că managementul la vârf este principalul responsabil de obținerea calității produselor. În acest sens Deming sfătuiește managementul unei organizații să urmeze 14 puncte dacă dorește să obțină un succes ridicat în privința calității produselor.

De reținut!

Cele 14 puncte ale lui Deming (adaptare):

Concepeți și tipăriți pentru toți angajații o declarație privind scopurile organizației. Sistemul de management trebuie să demonstreze continuu angajamentul său față de această declarație.

Învățați noua filosofie - sfat valabil atât pentru managementul de vârf, cât și pentru toți ceilalți angajați ai organizației.

Înțelegeți scopurile inspecțiilor, controalelor - pentru îmbunătățirea serviciilor și reducerea costurilor.

Puneți capăt practicii de a răsplăti angajații organizației numai pentru volumul mare al activităților realizate de aceștia,

Îmbunătățiți constant modalitatea de realizare a serviciilor,

Apelați la sistemul de instruire.

Predați și impuneți conducerea.

Eliminați teama. Impuneți încrederea. Creați un climat propice pentru inovație.

Optimizați eforturile echipelor, ale grupurilor, ale personalului de conducere orientându-le spre scopurile organizației.

Renunțați la povețele pe care le dați angajaților.

Eliminați cotele numerice pentru servicii. În schimb, învățați și introduceți metode de îmbunătățire. Eliminați managementul prin obiective. În schimb, cunoașteți capacitățile serviciilor și modul în care le puteți îmbunătăți.

Îndepărtați barierele care nu permit oamenilor să fie mândri de priceperea lor.

Încurajați pregătirea și autoinstruirea la nivelul întregii organizații,

Întreprindeți acțiuni pentru a efectua transformarea.

²⁹ Deming, Edwards, Out of Crisis, MIT, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, 1990

³⁰ Peters, Tom, Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution, 1992

Deming militează pentru introducerea conceptului de calitate în strategia de acțiune a organizației. Analiza SWOT (analiza slăbiciunilor, atuu-rilor, oportunităților și amenințărilor) îi poate ajuta pe managerii de la vârf să conceapă strategii bazate pe calitate. În urma unei asemenea analize ar putea fi evident că membrii organizației nu sunt pregătiți în mod corespunzător să facă față unei asemenea probleme. În acest caz, o strategie care ține cont de slăbiciunile organizației va fi aceea de a îmbunătăți instruirea orientată spre calitate. Câteva din asemenea strategii sunt expuse în cartea lui Certo, de care am amintit, preluate din studiile și cercetările lui Deming³¹ și Crosby³²:

Adăugarea valorii - toate eforturile și îmbunătățirile să adauge direct, cât mai mult posibil, valoare serviciului. Toate activitățile, procesele și costurile, care nu adaugă direct valoare serviciului trebuie, pe cât este posibil, să fie eliminate întrucât costurile care nu adaugă valoare ar putea fi dăunătoare.

Conducerea - viziunea tradițională privind șeful, cu o mână de fier, care conduce niște angajați leneși, nepăsători spre îndeplinirea unor obiective și mai înalte care sunt stabilite de vârf trebuie să dispară, în organizațiile focalizate pe calitate angajații sunt doar îndrumați. Managementul stabilește viziunea și valorile organizației, iar apoi lucrează împreună cu angajați pentru a perfecționa calitatea serviciilor.

Împuternicirea - Personalul se organizează în echipe care se autoîndrumă și sunt împuterniciți să-și efectueze sarcinile și chiar să modifice anumite operații în cazul în care acest lucru va duce la îmbunătățirea calității. Ei sunt instruiți, reinstruiți și pregătiți interfuncțional pentru o diversitate de posturi.

Parteneriatul - organizațiile încheie parteneriate cu beneficiarii serviciilor sau cu alte organizații, lucrând activ cu ei pentru a găsi modalitățile de îmbunătățire a calității serviciilor. Managementul se străduiește să-i rețină doar pe acei parteneri care pot îndeplini două cerințe: se dovedesc demni de încredere și eficienți din punct de vedere al costurilor și pot dovedi că mențin calitatea produselor de-a lungul timpului.

Culegerea unor informații corecte și la timp - noua piață globală este exactă și deloc înțelegătoare. Managerii nu mai au timp să parcurgă maldărul de tabele, rapoarte și alte documente pentru a găsi informațiile potrivite. În consecință, într-un mediu de management al calității, sistemele de informații oferă managerilor un acces imediat la informațiile nefinanciare și financiare esențiale, adaptate special nevoilor lor. Sistemele computerizate de informații sunt deosebit de utile în acest caz. Fiecare persoană de conducere este pregătită în domeniul calculatoarelor, de multe ori pregătirea se răsfrânge și asupra

³¹ Deming, E., op.cit., 1900

³² Crosby, Philip, Let s Talk Quality:96 Questions You Always Wanted to Ask Philip Crosby, McGraw-Hill, New York, 1989

personalului de execuție, terminale de calculatoare sunt la fel de întâlnite în birourile managerilor cât și în spațiile unde lucrează personalul de execuție.

Îmbunătățirea și inovația continuă - devizele de bază ale mișcării pentru calitate sunt îmbunătățirea continuă și inovația constantă. Cele mai bune performanțe de anul trecut nu se mai dovedesc la fel de bune în prezent, iar cele mai bune practici din prezent nu vor mai fi, probabil, suficient de bune în viitorul apropiat.

3.2. Direcția organizației care învață

Căutarea unor noi abordări³³ în managementul modern se datorează unor probleme noi, cu care se confruntă managerii de astăzi și pe care managerii din trecut nu le-au cunoscut și n-au trebuit să le facă față. Aceste probleme cuprind preocuparea față de scăderea competitivității organizațiilor, de accelerarea ritmului progresului tehnic, de complexitatea clienților și a consumatorilor de servicii precum și de accentul în creștere care se pune pe globalizare. Aceste probleme au deschis drumul spre structurarea unui nou tip de organizație. O organizație care învață este o organizație care obține rezultate bune în crearea, dobândirea și transferul de cunoștințe, precum și în modificarea comportamentelor pentru a reflecta noile cunoștințe³⁴. Acest tip de organizații vor pune accentul pe rezolvarea sistemică a problemelor, pe experimentarea unor noi idei, pe învățarea din experiență și din lecțiile trecutului, învățarea din experiența altora, precum și pe transferul rapid al cunoștințelor în interiorul organizației.

Sistemul de management care încearcă să construiască o organizație care învață trebuie să creeze un mediu înclinat spre învățare și să încurajeze schimbul de informații între toți membrii acesteia. Conform specialiștilor, organizația care învață reprezintă o nouă paradigmă, specifică, de management sau un mod fundamental de a percepe și privi managementul. Unul din întemeietorii³⁵ acestei direcții a realizat o analiză serioasă privind organizațiile care învață, analiză care continuă și va continua, progresele în dezvoltarea conceptului de organizație care învață fiind remarcabile. Conform lui Senge, construirea unei organizații care învață presupune concentrarea pe cinci elemente, considerate fundamentale, în cadrul organizației.

Acestea sunt:

³³ Starkt:y, Ken, What Can We Learn from the Learning Organization?, Human Relations 51, nr.4, 1998

³⁴ Garvin, David, Bulding A Learning Organization, Harvard Business Rewiew. nr. 4, 1993

³⁵ Senge, Peter, The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization, Doubleday, Currency, New York, 1990

Gândire de sistem - fiecare membru al organizației își cunoaște sarcinile și modul în care se întrepătrund sarcinile sale cu ale celorlalți angajați pentru atingerea obiectivelor.

Viziune comună - toți membrii organizației au o percepție comună legată de scopul organizației și un angajament sincer pentru îndeplinirea acestui scop.

Analiza critică a modelelor mentale - membrii organizației analizează critic, regulat, modul în care este prestată activitatea, precum și procesul de gândire pe care îl folosesc pentru a rezolva problemele organizației,

Învățarea în echipă - membrii organizației lucrează împreună, concep împreună soluții la noile probleme și aplică tot împreună aceste soluții. Munca în echipă și nu cea individuală va ajuta organizațiile să-și adune forța colectivă pentru îndeplinirea obiectivelor.

Desăvârșirea personală - toți membrii organizației sunt angajați în cunoașterea cât mai aprofundată a sarcinilor pe care le au de îndeplinit. O astfel de cunoaștere va ajuta organizațiile să facă față provocărilor cu care se confruntă.

Trebuie remarcat că acest concept, al organizației care învață, este aplicabil în diferite organizații, indiferent de dimensiunea și tipul acestora. Cercetările care vor urma vor scoate la iveală mult mai multe informații despre această organizație a viitorului.

3.3. Direcția organizației bazată pe cunoaștere

Conceptul de organizație bazată pe cunoaștere își are originile între anii 1984 - 1998 când Huber³⁶ și-a pus în mod explicit probleme legate de natura și proiectarea organizațiilor „post - industriale” sesizând necesitatea unui model organizațional propriu noului tip de societate. Câțiva ani mai târziu, ideea de organizație bazată pe cunoaștere se regăsește în cadrul a două abordări care îi explică determinismul fie pornind de la factori tehnologici, fie de la factori organizaționali, fiecare din ele propunând și soluții specifice de operaționalizare. De pe pozițiile promotorilor tehnologiei informatice, Holsapple și Whinston³⁷ definesc organizația bazată pe cunoaștere drept o „colectivitate de lucrători cu muncă de concepție, interconectați printr-o infrastructură computerizată”.

De pe pozițiile celeilalte abordări, cea managerială. Drucker³⁸, considerat în unanimitate cel mai desăvârșit teoretician al managementului modern, tratează organizația bazată pe informații ca reprezentând modelul organizațional al secolului al XXI-lea și îi preconizează principalele

³⁶ Huber, G., The nature and design of post-industrial organization. Management Science nr.8, 1984

³⁷ Holsapple, C., Whinston. A., Knowledge - based organizations. Information Society, nr. 5, 1987

³⁸ Drucker, Peter, The coming of the new organization, Harvard Business Review, nr.66. 1988

caracteristici: componența dominată de profesioniști, numărul redus al nivelurilor intermediare de conducere ierarhică, asigurarea coordonării prin mijloace de factură non-autoritară (standarde, norme, reguli de cooperare). Dată fiind anvergura acestor studii și cercetări, a apărut o pluralitate de termeni prin utilizarea paralelă de noțiuni ca: „organizație centrată pe memorie” (Le Moigne)³⁹, „firmă intelectual-intensivă” (Nurmi)⁴⁰, „organizație inteligentă” (Hendriks)⁴¹. După 1995 apar primele rezultate concrete în crearea și funcționarea de organizații bazate pe cunoaștere. Acestor dezvoltări le corespunde în plan metateoretic, noua paradigmă constructivistă a organizației bazată pe cunoaștere, recunoscută ca alternativă viabilă la paradigma pozitivistă tradițională a organizației bazate pe control și autoritate. Le Moigne prezintă în unul din studiile⁴² sale principalele caracteristici ale demersului managerial în lumina paradigmatelor organizaționale alternative. Acestea sunt:

Criterii de comparație	Paradigma	
	<i>Organizația bazată pe control și autoritate</i>	<i>Organizația bazată pe cunoaștere</i>
Obiectul demersului	Resurse clasice, active tangibile, activități programate	Sisteme și procese bazate prioritar pe active intangibile
Logica dominantă	Logica postului de lucru și a organizării formale	Logică axată pe competențele organizaționale ca surse de performanță
Orientarea în timp	Retrospectivă - control și evidența	Prospectivă - angajare în proiecte
Natura demersului	Preponderent ameliorativă, cu accent pe continuitate în sistemele existente	Preponderent constructivă, cu accent pe conceperea și pilotarea schimbărilor
Modul de practicare	Rutinier, impersonal, centrare pe aspecte factice	Creativ, personalizat, centrare pe aspecte conceptuale și strategice
Modul de concretizare	Intervenție corectoare de abateri, comportamente reactive	Intervenție transformatoare bazată pe proiecte, comportamente proactive

³⁹ Le moigne, J., La modelisation des systemes complexes. Dunod, Paris. 1990

⁴⁰ Nurmi, R., Knowledge-intensive firms, Business Horins, nr.41, 1998

⁴¹ Hendriks. P., Do smarter systems make for smarter organizations?, nr.27, 1999

⁴² Le Moigne, J., Sur ingenierie de la conossance organisationnelle. note de Recherche. Grasse, Universite d'Aix-marseille III. Aix-en-Provence, 1993

Specifice societății informaționale sunt acele organizații care se bazează pe cunoaștere într-un sens mai profund și extins la scara colectivă a comportamentului grupurilor și ansamblului organizației. Întemeierea pe cunoaștere devine sistematică și se instituționalizează sub următoarele aspecte: fondul de cunoștințe este înțeles drept principala resursă a organizației, decisivă pentru performanța ei strategică globală, procesele intelectual-intensive devin nu numai preponderente, ci și determinante pentru funcționarea organizației în direcția atingerii obiectivelor ei, organizația structurează pentru actorii individuali și colectivi, solicitări, roluri și responsabilități noi privitoare la gestionarea cunoașterii și a proceselor legate de ea, cultura organizațională instituie consensual repere normative pentru perenitatea valorilor legate de creativitate, competență, învățare, comunicare, aspectele referitoare la cunoaștere capătă un rol esențial în afirmarea identității organizației, în asigurarea integrității și coerenței acesteia în termeni de structură, strategie și acțiune.

Întemeierea pe cunoaștere are și o dimensiune inter-organizațională. În societatea contemporană este tipic ca organizațiile să se repereze și să evalueze reciproc, să urmărească liderii de domeniu, să învețe unele de la altele, să recurgă la imitare, să se confrunte între ele ori să se alieze în scopul creării și utilizării noilor idei⁴³. În asemenea condiții, mediul extra - organizațional devine mai bogat în cunoaștere, ceea ce dă naștere, pentru organizații, la o gamă extinsă de alternative posibile de dezvoltare și de învățare din surse externe, dar și de etaloane de performanță exigente. Ceea ce este cel mai important este că acest tip de organizație pune în evidență o nouă viziune cu privire la modul de a concepe și practica managementul. Astfel, s-a constatat că activitățile legate de producerea cunoașterii - inovare, diseminarea ei - comunicare sau achiziția acesteia - învățare, nu se pretează la nici o cunoaștere autoritară, și nici la un control ierarhic strict și exhaustiv. Caracterul lor subtil face ca distincția dintre latura formală și cea informală să se estompeze, iar controlul oficial exterior devenit inoperant, cedează locul auto-controlului.⁴⁴

În aceste condiții managerul devine mai mult un purtător de responsabilitate conceptuală (proiectare de sisteme, procese, programe, validare de soluții, ratificare de soluții) decât de putere administrativă, gama rolurilor lui se îmbunătățește cu cele de facilitator, mentor, moderator sau promotor. Exercitarea unor asemenea roluri necesită din partea managerilor abilități

⁴³ Romer, P, Two strategies for economic development: using ideas and producing ideas, in *The strategic management of intellectual capital*. Butterworth Heinemann. London, 1998

⁴⁴ Dragomirescu H. Memorisation processes in hierarchical organizations: a systems perspective versus the bureaucracy pattern, in *Critical Issues in Systems Theory And practice*. Plenum Press. New York, 1995

manageriale adecvate, în special de concepție strategică, relaționare interpersonală, conducere de proiecte și gestionare a schimbărilor.

Perspectiva istorică a managementului și direcțiile viitoare de dezvoltare ne ajută să înțelegem perspectivele și condițiile concrete în care s-a dezvoltat managementul. De asemenea, ne ajută să reperăm acele dezvoltări conceptuale ale managementului care au rămas viabile și care pot fi folosite fără nici un fel de reticență. O asemenea perspectivă ne ajută să înțelegem și sensul pe care societatea modernă îl imprimă managementului, ce se așteaptă de la acesta și cum poate deveni mai eficient.

Capitolul 3

PROCESUL MANAGERIAL

Introducere

Am afirmat că managementul reprezintă rezolvarea eficientă a sarcinilor prin intermediul altora. Cum activitățile profesionale, iar organizația Poliției nu face excepție, necesită efortul conjugat a mai multor oameni, rezultă că, la nivelul organizației, oamenii sunt împărțiți în două mari categorii: personal de conducere, elită managerială și personal de execuție, elită executivă. Managementul ca știință, profesie, practică aparține personalului de conducere care îl folosește pentru a-i determina pe alții - subordonați, să rezolve problemele. Pentru aceasta personalul de conducere exercită un anumit tip de management, o anumită filozofie de conducere, considerată de aceștia ca fiind cea mai eficace. Maniera în care este ales sistemul de management aparține în totalitate conducerii, din acest punct de vedere responsabilitatea este în totalitate a acesteia.

Toate activitățile de management, comportamentele personalului de conducere, asociate acestor activități, sunt incluse în procesul managerial. Sistemul de management structurează întreg procesul managerial, de la teorie la practică, el alege strategia cea mai adecvată în raport cu rolul serviciului polițienesc în societate, stabilește obiectivele generale, derivate din cele cadru, obiectivele specifice precum și pe cele funcționale.

Procesul managerial este expresia autorității și responsabilității sistemului de management, calitatea sa depinzând de calitatea managerilor de pe toate nivelurile de autoritate ale Poliției.

I. Definiția procesului managerial

Procesul de management este un proces de muncă complex. După cum este cunoscut, procesele de muncă care se desfășoară în orice tip de organizație se împart, în raport cu conținutul lor și efectele produse în două grupe de bază: procese de execuție și procese de management⁴⁵.

Procesele de execuție din cadrul organizației Poliției sunt acelea ce cuprind activitățile concrete prin care sunt realizate obiectivele, acțiunile și serviciile, cerute de cetățeni și comunitate precum și de instituțiile statului. De aceste procese se ocupă partea executivă a unei organizații - subordonații. Procesele de management se realizează de către manageri, care reprezintă un grup de persoane sau o elită, special împuternicită, care orientează activitatea

⁴⁵ Burduș, Eugen, Caprarescu, Gheorghita, Fundamentele managementului organizației, Ed. Economica, București, 1999

întregului personal spre îndeplinirea întocmai a obiectivelor pe care organizația și le-a fixat.

Procesul managerial reprezintă un ansamblu de activități prin care managerul planifică, organizează, influențează și controlează activitatea subordonaților săi, în scopul realizării obiectivelor organizației în condiții de eficiență și responsabilitate socială.

Din această definiție se poate observa că activitățile specifice procesului de management, pot fi grupate, în funcție de omogenitatea lor, în funcții manageriale. Importanța acestora în management nu mai trebuie explicată. Vom trece în revistă aceste funcții, în capitole separate, pentru a înțelege mai bine modul în care ele decurg una din alta alcătuind un tot unitar - procesul managerial.

Prin intermediul procesului managerial se urmărește, în cadrul oricărei organizații, privită ca sistem, funcționarea armonioasă a tuturor părților/sectoarelor acesteia, legătura funcțională dintre elita managerială și elita executivă. Sfera de cuprindere și intensitatea procesului de management se află într-un raport de dependență cu eșalonul managerial, în sensul că, cu cât acesta se realizează pe o treaptă mai înaltă din ierarhia sistemului managerial al organizației, cu atât este mai cuprinzător, mai intens și mai bogat în semnificații și rezultate. Unitatea managementului se referă, în primul rând, la unitatea procesului de management.

Reiterăm ideea unei concepții unitare a ceea ce înseamnă managementul în poliție, concepție care trebuie să fie însușită și pusă în practica, în aceeași termeni, de către toții șefii, indiferent dacă este un șef de birou sau directorul unei direcții generale. Susținem elaborarea unei declarații de misiune a corpului managerial, care să cuprindă principiile generale de acțiune după care să se ghideze subordonații. Un fel de crez bazat pe etică, morală și responsabilitate socială. Etica reprezintă preocuparea noastră pentru un comportament bun. John Akers, fost președinte la IBM susține că este bine pentru manageri să fie etici.

Conform lui Akers⁴⁶: „Etica și competitivitatea sunt inseparabile. Noi konkurăm în societate. O societate cu oameni care se atacă pe la spate, cu oamenii care fură unii de la alții, în care fiecare document trebuie autentificat la notariat pentru că nu poți avea încredere în cealaltă persoană în care orice ceartă mică se sfârșește la tribunal, în care guvernul scrie maldăre de reglementări, legând de mâini și de picioare organizația pentru a o face onestă, o asemenea societate nu va putea nicăieri să concureze foarte mult sau cu succes”.

⁴⁶ Akers, John, Ethics and Competitiveness - Putting First Things First, in Sloan Management Review, 1989

Procesul de management se desfășoară continuu și neîntrerupt în cadrul organizațiilor, și putem afirma ca el debutează, odată cu stabilirea obiectivelor de realizat, continuă cu elaborarea deciziilor și trasarea sarcinilor, ca să se încheie odată cu realizarea acestor sarcini și prin ele, a obiectivelor. Momentul esențial al procesului de management îl reprezintă decizia, deoarece ea se regăsește în toate funcțiile managementului, astfel tacit planificarea se încheie cu o decizie privind obiectivele și modul de acțiune, de asemenea, conducerea sau controlul se finalizează, de asemenea, prin decizii. În același timp, calitatea deciziilor adoptate influențează sensibil eficacitatea procesului managerial la toate nivelele de autoritate, începând cu nivelul strategic și terminând cu cel operativ.

Exercitându-și funcțiile sale, managementul pune în mișcare o serie de activități specifice, grupate în anumite „sectoare” ale organizației: calitatea umană, eficiența unității, orientarea către viitor etc. Ansamblul activităților care se regăsesc în cele cinci „sectoare” ale organizației Poliției formează problematica generală a managementului la nivelul instituției noastre. Am considerat necesar să dezvoltăm și să detaliem componența aceste sectoare pentru a identifica activitățile cheie și pentru a scoate în evidență necesitatea unui model teoretic de management, capabil să facă față unei diversități din ce în ce mai mari.

Procesul managerial implică următoarele probleme care trebuie analizate:

- trăsăturile procesului managerial;
- funcțiile procesului managerial;
- principiile procesului managerial;
- problematica managerială generală în Poliția Națională.

2. Trăsăturile procesului managerial

Cu toate că organizațiile sunt foarte diverse și au finalități particulare, procesele manageriale care se regăsesc la nivelul lor au la bază o serie de trăsături comune care merită a fi menționate. Procesul managerial are următoarele trăsături:

- este responsabil social;
- este interdependent;
- este continuu;
- este contextual;
- este orientat spre conducerea oamenilor.

2.1. Responsabilitatea sistemului de management

Responsabilitatea managerilor este materializată în obligația acestora de a întreprinde acțiuni concrete de natură să protejeze și să îmbunătățească atât interesele organizației și bunăstarea subordonaților, cât și responsabilitatea

socială care privește și bunăstarea societății privită ca întreg. Referindu-se la această responsabilitate Keith Davis⁴⁷ a elaborat un model general acceptat de responsabilitate socială a organizației bazat pe cinci principii:

- **responsabilitatea socială apare datorită puterii sociale** - acest principiu stipulează că organizația are o influență sau putere, semnificative asupra unor probleme sociale cum ar fi angajarea minorităților, poluarea mediului, discriminările bazate pe sex etc. de care nici Poliția nu este scutită. Mai mult decât atât, demilitarizarea Poliției, deschiderea acesteia către comunitate și cetățean va mări influența poliției în societate, iar acest lucru nu trebuie trecut cu vederea în cadrul procesului managerial;

- **organizațiile trebuie să opereze ca un sistem deschis în ambele direcții**, fiind deschise la comunicarea cu societatea și dezvăluind către public operațiunile lor - conform acestui principiu, organizațiile trebuie să fie dispuse să asculte ce trebuie întreprins pentru a sprijini și a spori bunăstarea societății. În același timp societatea trebuie să fie dispusă să asculte rapoartele organizațiilor legate de acțiunile pe care acestea le întreprind pentru îndeplinirea obligațiilor lor privind responsabilitatea socială. În cazul Poliției problema este și mai importantă, deoarece aplicarea legilor și apărarea ordinii publice sunt deziderate la care societatea este foarte sensibilă;

- **costurile și avantajele sociale ale unei activități sau serviciu trebuie calculate** amănunțit și luate în considerare atunci când se iau decizii cu privire la realizarea lor - acest principiu stipulează că la luarea deciziilor trebuie să se țină seama nu numai de implicațiile economice și tehnice ci trebuie avute în vedere și consecințele pe termen lung, cât și cele pe termen scurt ale tuturor activităților înainte de a se întreprinde:

- **costurile sociale ale fiecărei activități sau serviciu trebuie trecute asupra consumatorului** - acest principiu susține că nu se poate aștepta ca organizațiile să finanțeze complet activități care pot fi avantajoase din punct de vedere social dar care sunt dezavantajoase din punct de vedere economic:

- **organizațiile, datorită sprijinului civic, au responsabilitatea de a se implica în anumite probleme sociale** care depășesc domeniul obișnuit al operațiunilor lor - acest principiu spune că dacă o organizație dispune de cunoștințele necesare pentru a rezolva o problemă socială care ar putea să nu o privească direct, ar trebui să fie responsabilă de ajutarea societății pentru rezolvarea problemei respective

Trebuie să se implice organizațiile în activități de responsabilitate socială?, trebuie să așeze organizațiile responsabilitatea la baza construirii procesului de management? Este o problemă complicată. Organizațiile economice, după părerea lui Milton Friedman⁴⁸, nu ar trebui să facă acest lucru

⁴⁷ Keith Davis, Five Propositions for Social Responsibility, Business Horizons, iulie 1975, p.9-24

⁴⁸ Friedman, Milton, Capitalism and Freedom, Chicago, University of Chicago Press, 1962

deoarece pot apare conflicte de interese. În cazul Poliției considerăm că problema responsabilității sociale este extrem de importantă și ea reprezintă un factor esențial în proiectarea procesului managerial. Responsabilitatea socială reprezintă cheia profesiei de polițist, care este chemat să aplice legea și să apere ordinea publică, în fapt să apere cetățeanul și comunitatea.

Nevoia de protecție și securitate de care are nevoie individul și comunitatea, nevoia de confort psihologic face ca foarte multe din acțiunile curente ale Poliției să aibă o mare responsabilitate socială. Poliția are o responsabilitate socială directă, ce decurge din Legea Poliției și din Statutul Polițistului, și pe care sistemul de management este obligat să o ia în considerare. Astfel, în Statutul Polițistului se arată: „ Polițistul își desfășoară activitatea profesională în interesul și în sprijinul persoanei, comunității și instituțiilor statului, exclusiv pe baza și în executarea legii, cu respectarea principiilor imparțialității, nediscriminării, proporționalității și gradualității.

Polițistul este obligat să respecte drepturile și libertățile fundamentale ale omului. Constituția și legile țării, jurământul de credință față de România, prevederile regulamentelor de serviciu și să îndeplinească dispozițiile legale ale șefilor ierarhici privind activitatea sa profesională (...) ⁴⁹. Sistemul de management are, de asemenea o mare responsabilitate socială concretizată, printre ele, în legalitatea dispozițiilor formulate: „ Șefii ierarhici din cadrul Poliției române răspund pentru legalitatea dispozițiilor date subordonaților. Ei sunt obligați să verifice dacă acestea au fost transmise și înțelese corect și să controleze modul de îndeplinire a lor. ⁵⁰

2.2. Interdependența

Interdependența activităților componente se referă la faptul că există o influențare a funcțiilor manageriale la nivelul organizației. Felul obiectivelor stabilite prin planificare, sfera lor de cuprindere influențează modul de organizare pentru îndeplinirea lor, influențează mecanismele de coordonare și control la nivelul organizației. În practică este destul de greu să separi funcțiile managementului.

Din perspectivă metodologică, pentru a înțelege mai bine specificul fiecăreia se operează o separare a lor. Interdependența se referă și la nivelurile managementului. Practica managerială nu se limitează în interiorul unui nivel ci se desfășoară pe toate nivelurile simultan. Din acest punct de vedere este bine să existe o concepție unitară a ceea ce înseamnă managementul la nivelul Poliției Naționale. Cooperarea între niveluri este asigurată fără a se înregistra blocaje sau limitări determinate de faptul că fiecare nivel are o anumită înțelegere asupra controlului sau conducerii.

⁴⁹ Legea nr. 360/2002 privind Statului Polițistului, articolele 3 și 4

⁵⁰ Idem. Art.5.

2.3. Continuitatea

Continuitatea procesului managerial se explică prin aceea că activitățile care se derulează sunt continue. Organizația Poliției aplică legea, menține ordinea publică și oferă anumite servicii comunității. Toate aceste activități necesită stabilirea continuă, la anumite intervale, a obiectivelor tactice, a organizării muncii, a antrenării oamenilor pentru realizarea misiunilor.

Continuitatea nu se referă la faptul că activitatea nu se oprește niciodată ci la faptul că există o ciclicitate care implică repetarea continuă a activităților specifice.

2.4. Contextualitatea

Procesul managerial este contextual, adică principiile, regulile și metodele generale trebuie să se adapteze contextului în care se aplică. Abordarea contextuală presupune ca din mulțimea alternativelor de soluționare a unei probleme manageriale să se aleagă aceea care răspunde în cel mai înalt grad la context, situație. În noțiunea de context intră specificul organizației, dotarea acesteia, nivelul de pregătire și experiență al managerilor, cerințele specifice mediului ambiant. Totodată, contextul trebuie avut în vedere la alegerea modalității de acțiune în situația în care există mai multe posibilități. Vorbim, deja, de stiluri de conducere, de modalități de luare a deciziei sau de formarea profesională a oamenilor.

2.5. Orientarea spre conducerea oamenilor

Orientarea spre conducerea oamenilor este o trăsătură prin care se legitimează direct procesul managerial deoarece, prin acest proces se conduc oamenii și activitățile. Orientarea managementului spre factorul uman ridică unele probleme legate de alegerea modalităților de acțiune managerială, întrucât oamenii au obiective proprii și își determină comportamentul în funcție de propriul interes personal. Una din definițiile operaționale ale managementului arată că acesta reprezintă atingerea unor obiective prin intermediul oamenilor, fapt ce ilustrează orientarea sistemelor de management, fără excepție, spre conducerea oamenilor.

3. Funcțiile procesului managerial

Identificarea și delimitarea funcțiilor managementului are o mare importanță, atât teoretică cât și practică, deoarece ansamblul integrat al acestora definesc conținutul procesului managerial.

Prin funcție a managementului se înțelege un concept de bază elaborat de teoria managementului și care include acțiuni care se succed într-o anumită ordine în timp, relativ independente și care pot fi grupate.

Trebuie remarcat că nu există un număr de funcții unanim acceptate de toți teoreticienii în management. H. Fayol⁵¹, cel care a teoretizat pentru prima dată aceste funcții, s-a oprit la cinci: prevedere, organizare, comandă, coordonare și control.

Pe de altă parte, Certo⁵² face referire la patru funcții: planificare, organizare, influențare și control. Și la noi în țară se continuă disputa pentru structurarea acestor funcții. T. Zorlențan⁵³, consideră că funcțiile sunt: prevederea, organizarea, coordonarea, antrenarea și control-reglarea. Dan A. Constantinescu⁵⁴ vorbește de: prevedere, organizare, conducere, coordonare și control-evaluare.

Unul din cei mai mari teoreticieni al managementului, în opinia noastră, Peter Drucker⁵⁵, vorbește de cinci sarcini fundamentale ale managerului. Acestea sunt: definirea obiectivelor și a naturii lor, organizarea, motivarea și comunicarea, măsurarea, formarea oamenilor și autoperfecționarea.

Noi considerăm că principalele funcții manageriale sunt: planificarea, organizarea, conducerea și controlul. Chiar dacă termenul de conducere poate crea confuzie, prin paralela pe care am făcut-o cu managementul, în primul capitol, considerăm că termenul traduce cel mai bine procesul de antrenare, influențare și direcționare a oamenilor pe care noi îl avem în vedere.

Fiecare funcție cuprinde mai multe elemente care îi dau conținut și îi determină formele de manifestare. Aceste elemente pot fi :

- grupul de activități integrate funcției considerate;
- natura asemănătoare și interdependența acestor activități;
- importanța activităților în ansamblul sistemului, repetativitatea acțiunilor desfășurate în cadrul fiecăreia dintre activități, etc.
- totalitatea lor constituie o bază pentru determinarea cadrului organizatoric necesar realizării fiecărei funcții.

3.1. Planificarea

Funcția de planificare privește alegerea sarcinilor care trebuie îndeplinite pentru a realiza obiectivele organizației, prezentarea modului în care trebuie îndeplinite sarcinile și precizarea momentului în care trebuie îndeplinite. Prin

⁵¹ Fayol, H., General and Industrial Management, London, Pitman, 1949

⁵² Samuel Certo, Managementul modern, Ed. Teora, București, 2002.

⁵³ T. Zorlențan. E. Burduș. G. Câprărescu. Managementul organizației, Ed. Economică, București, 1998, p.28

⁵⁴ Dan A. Constantinescu, Ana M. Lngureanu. Management, vol I și II, ed. Național, București, 1996

⁵⁵ Drucker. Peter, The Practice of Management, New York. Harper & Row Publishers, 1954

intermediul planificării, și al instrumentului acesteia planul, managerii conturează cu exactitate ceea ce trebuie să realizeze organizațiile pentru a obține succesul. Pentru a nu mai complica lucrurile am inclus în conceptul de planificare și activitățile previzionale. Activitățile de management din cadrul acestei funcții sunt orientate în direcția aprecierii viitorului unității. Rolul determinant al funcției de planificare este acela că fenomenele, procesele, evenimentele să nu ne surprindă. Este un proces complex și dinamic. O atitudine și un mod specific de a gândi și acționa a celor ce conduc, materializate într-un ansamblu de acțiuni, metodic efectuate, în scopul determinării evoluției în viitor a proceselor și activităților conduse, de a determina și a dirija conștient acțiunea legităților obiective ale dezvoltării în vederea asigurării unei eficiențe maxime a conducerii. Prin intermediul planificării, sunt stabilite obiectivele și bineînțelesele resursele și mijloacele necesare îndeplinirii acestora.

Existența planificării constă în atitudinea manifestată de manager (șef) față de evoluția viitoare a proceselor și activităților conduse. Această atitudine trebuie să constituie o componentă în adoptarea unui stil de muncă eficient în conducerea unității. Având în vedere amploarea, noutatea, tendințele și rapiditatea cu care se succed situațiile și fenomenele cu care ne confruntăm în prezent, considerăm că manifestarea planificării în conducere nu poate elimina în totalitate neprevăzutul, dar îi poate diminua efectele negative.

Planificarea are în vedere următoarele aspecte: tendințe, obiective, politici, programe, bugete, repartizarea sarcinilor, programarea muncii, activități de dezvoltare și control. Planificarea se realizează prin următoarele instrumente: diagnoza, prognoza, planul și programul.

Diagnoza reprezintă un ansamblu de activități de diagnosticare prin care se face cunoscută activitatea unității, la un moment dat pe baza unei analize științifice în vederea perfecționării ei. Extrapolată la activitatea Poliției, diagnoza presupune demersurile pentru cunoașterea la zi a situației operative informative, prin folosirea formelor, metodelor adecvate de acțiune. Se realizează prin analiza datelor statistice, situațiilor operative, evidențelor, rapoartelor și rezultatelor obținute până în acel moment. Datele obținute prin diagnoză reprezintă punctul de plecare în proiectarea obiectivelor .

Prognozele sunt instrumente de cunoaștere, de investigare în timp, cu ajutorul cărora se desprind tendințele de dezvoltare și evoluție în viitor a diferitelor procese, stări de fapt, evenimente. Cu ajutorul prognozelor se evaluează evoluția viitoare a componentelor calitative și cantitative ale unui domeniu de activitate. Reprezintă un ansamblu de măsuri prin care managerul ia în considerare dezvoltarea, identifică tendințele existente, anticipând fenomenele și procesele care vor avea loc în mod obiectiv în viitor. Prognozele

acoperă un orizont de câțiva ani și au caracter aproximativ. Cu ajutorul lor se stabilesc obiectivele strategice și se fundamentează deciziile strategice.

Planurile. Prin intermediul planurilor, managementul stabilește obiectivele, direcțiile complete de acțiune pe un timp determinat, asigură folosirea eficientă a tuturor resurselor unității, coordonarea corespunzătoare a acestora, corelarea activității unei unității cu celelalte elemente ale sistemului, precum și stabilirea responsabilităților. Prin plan se stabilesc nu numai obiectivele dar se precizează și cum se vor realiza, prin ce mijloace, tehnici, metode etc.

Programarea constă în elaborarea de programe în care se descriu concret succesiunea și intercondiționarea acțiunilor ce trebuie desfășurate în vederea realizării planului. Constituie o modalitate principală de concretizare a planificării. Specificul lor este orizontul redus de timp cel mai adesea, o decadă, o săptămână, o lună, o zi, dar prezintă, în schimb, foarte detaliat acțiunile ce urmează a se executa și succesiunea lor în timp. Reprezintă un ansamblu de activități, acțiuni, lucrări sau operații eşalonate în timp, fiecare având durata stabilită și resurse repartizate pentru realizarea obiectivului. Elementele cuprinse în programe au un înalt grad de certitudine.

3.2. Organizarea

Organizarea, ca funcție managerială, privește alegerea unui anumit mod de folosire a tuturor resurselor în cadrul sistemului de management. Folosirea ține cont de îndeplinirea obiectivelor și îi ajută pe oameni nu numai să clarifice obiectivele dar și resursele care vor fi utilizate. Organizarea privește atât ceea ce vor face oamenii într-o organizație cât și modul în care eforturile lor personale trebuie combinate în cea mai bună modalitate pentru a îndeplini obiectivele. Cu alte cuvinte, prin organizare se stabilește cum pot fi folosite cât mai metodic și eficient resursele organizației. Organizarea înseamnă activarea planurilor. Ca funcție principală a procesului managerial, organizarea are scopul de a grupa oamenii, de a aranja sarcinile și activitățile și de a stabili legăturile necesare pentru dirijarea tuturor eforturilor într-o singură direcție. Prin aceasta funcție, se inventariază activitățile de diferite naturi, ale unității care sunt necesare pentru realizarea obiectivelor ei, se aranjează și se ordonează pe grupe de activități și se repartizează pe compartimente, formațiuni și oameni. Referindu-se la acest aspect Koontz⁵⁶ arăta că: „cei care vor să copereze, vor lucra împreună mult mai eficient, dacă vor cunoaște ce trebuie să facă, ce activități de muncă le revin în parte din ansamblul activităților colectivului și care este rolul lor în raport cu ceilalți. Să proiectezi și să menții sistemul de roluri în organizație este fundamental pentru organizarea managerială.”

⁵⁶ Koontz, H., Weihrich, Management, ediția a 9-a, McGraw-Hill Brook Company, 1988

Pe de altă parte, organizarea înseamnă elaborarea de structuri și metode de acțiune, adoptarea și exploatarea efectivă a acestora în acțiune, iar ca atribut al managementului înseamnă folosirea judicioasă a resurselor umane și materiale pentru rezolvarea unor probleme concrete. Pentru a scoate în evidență importanța organizării, a aptitudinilor și deprinderilor de organizare am insistat în acest capitol pe organizarea structurilor, cu accent pe conceperea structurii organizatorice ca modalitate de împărțire a resurselor. Organizarea managerială se bazează, pe de o parte, pe diviziunea muncii pe orizontală - specializare, care conduce la precizarea și fixarea atribuțiilor și sarcinilor ce revin angajaților și, pe de altă parte, pe diviziunea muncii pe verticală, care asigură stabilitatea unor niveluri de autoritate și precizarea raporturilor dintre ele.

Organizarea managerială cuprinde organizarea structurilor și organizarea oamenilor.

3.3. Conducerea

Conducerea reprezintă influențarea oamenilor astfel încât aceștia să acționeze într-un anumit mod sau să urmeze un anumit curs al acțiunii. Conducerea pune accentul, în principal, pe problemele comportamentale, se focalizează și se preocupă de oamenii care îndeplinesc sarcinile.

Conducerea presupune dispoziții simple, directe și clare (să nu depășească competența subordonaților sau capacitatea de execuție), influențare și direcționare, ridicarea gradului de conștiinciozitate în realizarea sarcinilor, disciplina reală, stimularea materială și morală. Conducerea se exercită prin îmbinarea armonioasă a convingerii cu înțelegerea, proporțiile dintre acestea depinzând de un ansamblu de condiții social-economice, culturale, specifice situației, care însoțesc actul de conducere și care în ultimă instanță își pun amprenta asupra motivației oamenilor. Esența atributului de conducere o constituie dispoziția, care este o expresie a unei hotărâri adoptate și pentru îndeplinirea căreia trebuie asigurate condițiile organizatorice adecvate. Conducerea vizează implementarea planului, transformarea lui în acțiune practică.

Adair⁵⁷ justifică etimologic diferența dintre leading (conducere) - a conduce, a comanda, și managing (management) - a gestiona, a administra. Conducerea implică o orientare, o direcționare. Cuvântul lasă să se înțeleagă că se știe care va fi următoarea etapă. Există o diferență notabilă între conducere și leadership. Conducerea este o funcție a managementului, leadership-ul este un stil de conducere. Leadership-ul vizează activitatea practică sau procesul de influențare și orientare a subordonaților prin metode necoercitive. Conducerea ca funcție a managementului reprezintă ansamblul activităților prin care liderul

⁵⁷ Adair, John, op.cit., 1986

directionează comportamentul și munca angajaților în sensul dorit de el. Conducerea ca proces de direcționare a activităților desfășurate de membrii unui grup implică:

- alte persoane, subordonații, care acceptă o direcționare, o orientare din partea liderului;
- o inegală distribuție a puterii între lider și subordonați, în favoarea liderului,
- abilitatea de a utiliza diferitele forme de putere pentru a influența subordonații în comportamentul și în conținutul activităților desfășurate.

3.4. Controlul

Controlul privește verificarea modului în care sunt realizate acțiunile așa cum au fost planificate. Este un efort sistematic făcut de sistemul de management pentru a compara rezultatele cu standardele, planurile sau obiectivele stabilite, astfel încât să determine dacă rezultatele corespund acestor standarde sau dacă este nevoie de acțiuni corective. Etapele activității de control sunt: radiografierea rezultatelor cu standardele și întreprinderea acțiunilor corective.

Specificitatea funcționării controlului constă în faptul că el trebuie să se exercite în mod curent, să fie operativ, să aibă un caracter obiectiv și să se desfășoare imediat după adoptarea deciziilor și hotărârilor. Rolul lui este acela de a dirija activitatea unităților în ansamblul lor, ca și a fiecărui om spre realizarea obiectivelor prestabilite. Cea mai importantă funcție a controlului este aceea de a sesiza permanent dacă performanțele profesionale sunt sau nu la nivelul așteptărilor. Acțiunea de control trebuie să nu se limiteze numai la evaluarea rezultatelor în raport cu obiectivele și normele stabilite ci să contribuie la prevenirea tendințelor și fenomenelor care necesită luarea unor decizii de corecție. Controlul trebuie să fie în măsură să sesizeze abaterile într-un termen cât mai apropiat de momentul producerii lor, declanșând rapid reacțiile de corecție ce se impun.

De asemenea, să acționeze nu numai pentru sesizarea abaterilor și corectarea lor ci, în primul rând, pentru prevenirea acestora. Cu alte cuvinte sistemul de control trebuie să acționeze la stimulii interni și externi, să-i compare cu un complex de norme, considerate a fi sarcinile sau obiectivele ce caracterizează activitatea unității.

Din perspectiva managementului, controlul nu se mai limitează numai la acțiuni de constatare și deci la declanșarea corecției ce se impune ci el are în vedere prevenirea abaterilor, a disfuncționalităților. Această latură a controlului, cea preventivă, se impune din ce în ce mai mult în practica conducerii în condițiile în care cele două laturi trebuie să se îmbine.

Controlul preventiv dă posibilitatea managerului să intervină prompt înainte ca factorii perturbatori să înceapă a funcționa. Controlul este etapa care încheie ciclul managerial și are următoarele funcții: informativ- evaluativă; de îndrumare; de sprijin; corectivă; sancționatorie-recompensatorie.

În concluzie, referindu-ne la funcțiile procesului managerial ar fi inefficient să se înțeleagă că aceste funcții sunt doar atributele managementului strategic (conducerea Poliției Naționale), o emanație proprie a unei singure persoane sau a unui grup restrâns. Este de important, așa cum am arătat, ca întreaga elită managerială, de la șefii de birou la inspectorul general să facă același tip de management.

4. Principiile procesului managerial

Principiile generale managementului sunt valabile dar specificul structurilor din Poliție impune o abordare determinată de particularitățile de ordin structural: climatul organizational; relația șefi-subordonați; miza misiunilor; posibilitățile de alegere foarte înguste ale subordonaților vizavi de ordinele șefilor și nu în ultimul rând răspunderea specifică în caz de neexecutare a unei dispoziții, miza fiind incomparabil mai mare în raport cu orice altă organizație.

Odată cu promulgarea noii Legi de organizare și funcționare a Poliției Române și a Statutului Polițistului, o parte din acest specific a fost anulat dar, cea mai mare parte a particularităților privind realizarea muncii au rămas în vigoare.

Principiile sunt cerințe generale, de ordin teoretic, care canalizează sistemul de management. Ca știință, managementul, avea nevoie de aceste principii. Unul din întemeietorii managementului științific, H. Fayol, și-a dat seama de importanța acestora și le-a structurat pentru prima dată în 1866. De atunci, au existat mai multe corecții ale acestora, dar marea majoritate au rămas așa cum le-a gândit fondatorul managementului științific.

Am considerat utilă o trecere în revistă a principalelor principii pe care le-am grupat în două mari categorii: principii rezultate din ordinea necesară desfășurării acțiunilor și principii rezultate din realizarea operativității și eficienței⁵⁸.

4.1. Principii rezultate din ordinea necesară desfășurării acțiunilor

Principiul diviziunii muncii. Acest principiu presupune separarea și specializarea activităților în vederea concentrării acțiunilor pentru creșterea eficienței, în cadrul Poliției, în activitatea de formare a lucrătorilor, există în

⁵⁸ Managementul organizațional în domniul ordinii publice, coord. Costică Voicu și Florin Sandu, Ed.MI, București, 2001

prezent o anumită limitare a specializării, în care, pregătirea personalului prevede formarea de bază, cu caracter complex, urmată apoi de specializări cerute de situația operativă. Prin diviziunea muncii se realizează o focalizare a intervențiilor din punct de vedere profesional. În cadrul acestui proces, acumulările de cunoștințe favorizează atât separarea și specializarea activităților, cât și corelarea lor cu evidențierea faptului că libertatea absolută nu există și că fiecare persoană acționează într-un cadru normativ-legislativ cu grade de libertate specifice diferitelor funcțiuni.

Principiul corelării autorității și responsabilității. În exercitarea unei funcții se pun în valoare următoarele concepte: autoritatea formală și informală, responsabilitatea, răspunderea, delegarea, centralizarea - descentralizarea. Prin autoritatea formală, managerului i se dă dreptul de a influența, de a impune voința sa oamenilor din subordine. Este un concept strâns legat de putere. Aceasta exprimă capacitatea indivizilor și grupurilor de a convinge sau a influența concepțiile sau acțiunile altor indivizi sau grupuri. Puterea reflectă abilitatea individuală sau colectivă de a determina pe alți oameni să facă ceea ce ei nu vor să facă.

Eficiența managerială este conferită de următoarele surse ale puterii: capacitatea de a recompensa, capacitatea de a sancționa, legitimitatea generată de poziția indivizilor în organizație, atractivitatea pusă în evidență de calitățile unei persoane, credibilitatea cunoștințelor profesionale.

Prin autoritatea formală se conferă dreptul de a comanda, capacitatea de a decide, de a da ordine și de a controla îndeplinirea acestora, reflectând în primul rând obținerea unor drepturi de o persoană (managerul) și în al doilea rând, dorința celorlalți de a cunoaște aceste drepturi și de a se supune. Literatura de specialitate (Max Weber) cunoaște trei tipuri de autoritate și anume: tradițională, charismatică și rațional – legală⁵⁹.

Autoritatea informală nu este dată nimănui, este dobândită, câștigată, este bine să fie recunoscută și acceptată de către toți (cei ierarhic superiori, egalii noștri, subordonații noștri). Aceasta autoritate îți conferă respectul celor din jur. Responsabilitatea reprezintă obligația membrilor unei organizații de a îndeplini în cea mai bună manieră posibilă o sarcină sau mai multe sarcini repartizate. Responsabilitatea este strâns legată de noțiunea de răspundere care semnifică obligația de a da socoteală de îndeplinirea sau neîndeplinirea unor sarcini, îndatoriri, acțiuni, misiuni. Delegarea reprezintă trecerea temporară a autorității formale și a responsabilității unei alte persoane, pentru o anumită sarcină, acțiune, misiune, dar care nu exclude, ci dimpotrivă, presupune angajarea responsabilității celui care a delegat în fața șefului său ierarhic superior.

Centralizarea - descentralizarea pun în evidență gradul de delegare a autorității într-o organizație. Este pusă în evidență, de asemenea, modalitatea

⁵⁹ Max Weber, *Etica protestantă și spiritul capitalismului*. Ed. Humanitas, București, 1993

de concepere și realizare a unei funcțiuni în organizație. Raportul centralizare - descentralizare diferă de la organizație la organizație, conform filozofiei conducerii, promovată de managerul organizației, nivelului de pregătire al oamenilor, competenței managerilor, calităților salariaților, concepției generale existente. Principiul corelării autorității și responsabilității presupune legătura dintre exercitarea autorității și responsabilității, respectiv capacitatea de a sincroniza anticipat eforturile, în vederea creșterii calității deciziilor și în stăpânirea consecințelor acestora, în aplicarea acestui principiu este necesară acceptarea realității și punerea în valoare a consultării ca dimensiune necesară a rezolvării problemelor complexe. Pe scurt, corelația dintre autoritate și responsabilitate reprezintă însușirea de a stăpâni reacția față de rezultatele obținute și consecințele acestora, avându-se în vedere importanța socială a deciziilor asupra unor colective de muncă.

Principiul disciplinei. Acest principiu are în vedere înțelegerea disciplinei ca rigoare comportamentală vizavi de realizarea obiectivelor. Aplicarea principiului este absolut necesară oricărei organizații și presupune existența unui echilibru între disciplina normativă (reglementată) și cea liber acceptată. Practica socială a demonstrat elocvent caracterul productiv al atitudinii disciplinate și legătura dintre disciplina și stimularea creativității ca libertate de exprimare întrucâtva mai puțin normativă.

Principiul unității de comandă. Acest principiu semnifică faptul că o persoană dintr-o colectivitate de muncă primește ordine sau dispoziții de la un singur superior, în acest fel, se asigură atât o claritate a atribuțiilor de realizat cât și o modalitate de asumare corectă a responsabilității. Aplicarea acestui principiu conferă avantajul cunoașterii de ansamblu a diferitelor procese și activități, a corelațiilor necesare între acestea, precum și capacitatea de a corecta la timp eventualele abateri apărute.

Principiul ierarhiei. Acest principiu reprezintă necesitatea organizării într-o structură a centrilor decizionali și a corelațiilor dintre aceștia. Prin aplicarea principiului se conferă rigoare corelațiilor profesionale, se delimitează categoriile de intervenție și sunt mai bine structurate realizarea atribuțiilor și sarcinilor, într-o concepție modernă există o orientare care restabilește un nou echilibru în ierarhie (relațiile pe verticala organizării au rolul de a determina întreprinderea unor acțiuni) și cooperare (relațiile pe orizontala organizației), echilibrul care evoluează în favoarea dezvoltării legăturilor de cooperare ce dau un caracter coordonat intervențiilor.

Principiul ordinii. Acest principiu asigură logica desfășurării diferitelor acțiuni și oferă cadrul necesar delimitării priorităților și urgențelor. Principiul creează o stare de normativitate acceptată (respectiv a regulilor). Aplicarea acestui principiu duce la simplificarea relațiilor interpersonale și nu blochează inițiativele, deși unii practicieni îi reproșează acest lucru.

Principiul solidarității în acțiune. Construirea solidarității în acțiune se polizează în jurul atingerii obiectivelor generale și specifice, fiind determinată de existența unui climat de muncă deopotrivă exigent și afectiv. De asemenea, acest principiu explică nevoia de a munci în echipă. Totodată, în aplicarea principiului trebuie avută în vedere mobilitatea constituirii grupurilor de muncă, în jurul realizării obiectivelor prioritare. Acest lucru se realizează temporar și în condiții de flexibilitate sporită. El presupune dezvoltarea dimensiunii comportamental-sociale a lucrătorilor și o importantă coordonată de realism în aplicarea lui.

4.2 Principii cerute de realizarea operativității și eficienței

Principiul apropierii conducerii de execuție. Acest principiu trebuie înțeles ca având o dublă semnificație :

- una organizațională, reprezentată de renunțarea, pe cât posibil, la nivelurile ierarhice intermediare eu scopul de a simplifica circulația informațiilor și a evita perturbările informațional-decizionale.
- una geografică reprezentând necesitatea amplasării conducerii în centrul de greutate al activităților de care se răspunde. Eficiența aplicării acestui principiu este determinată de posibilitatea și capacitatea de a cunoaște în mod direct realitățile, fenomenele, procesele de diferite tipuri și de a reacționa cu eficiență profesională la ele.

Principiul unității de orientare. Aplicarea acestui principiu materializează necesitatea existenței unor planuri și/sau programe de acțiune. Principiul respectiv realizează corelarea absolut necesară între acțiunile desfășurate pe termen scurt, termen mediu și termen lung. Principiul unității de orientare rezolvă paradoxul aparent între rapiditatea de schimbare în diferite domenii de activitate și necesitatea descrierii și cunoașterii perspectivei.

Principiul flexibilității. Semnifică faptul că sistemul de management al unității trebuie astfel conceput încât să se caracterizeze prin suplețe, să se poată adapta continuu la forma de organizare a unităților, precum și la schimbările ce se produc în evoluția și tendințele situației operative în diverse domenii. Flexibilitatea cere permanent conceperea de soluții de perfecționare a sistemului de management al unităților, înlăturarea rigidității acestuia și a tendințelor spre formalism.

Principiul corelării intereselor individuale cu cele generale, de grup. Acest principiu materializează în mod direct relația dintre motivare, competiție și rezultate. El nu trebuie înțeles ca o expresie propagandistică a relației individ-grup. În toate organizațiile, grupurile constituite în cadrul lor au o importanță aparte, comportamentul și acțiunile lor trebuie studiate în contextul interrelațiilor profesionale și umane. Managerul trebuie să aibă cunoștințe

referitoare la formarea grupurilor de muncă, dinamica acestora și să fie foarte atent la "mesajul" lor.

Climatul-socio-profesional din diferite organizații are șansa să se îmbunătățească atunci când, în mod anticipat, se gândesc și apoi se realizează mecanismele de îmbinare a intereselor individuale cu cele de grup.

Principiul corelării rezultatelor cu stimularea personalului. Acest principiu își propune ca pe baze obiective să recompenseze și să stimuleze valorile autentice care au corespondent în obținerea unor rezultate de performanță, în aplicarea principiului este necesar să se acorde o mai mare atenție diferențierii salariilor, evitându-se uneori, optica social-populistă prin care exista tentația de apropiere și uneori de uniformizare a salariilor. Aplicarea principiului reclamă, însă, operarea cu criterii și standarde obiective, măsurabile, privind atât evaluarea rezultatelor, cât și evaluarea continuă a contribuției oamenilor.

Principiul echității. Acest principiu trebuie înțeles ca simț al dreptății, care să domine organizația și ca necesitate a tratării fără prejudecăți, favoritisme, ci rațional, rezultatele muncii. Folosirea cu pricepere a acestui principiu joacă rolul de resort pentru îmbunătățirea activității viitoare și nu are nimic de-a face cu concepția de filantropie socială, ca și în cazul principiului anterior în aplicarea principiului echității apare necesitatea existenței unor criterii de evaluare care să explice nivelul de realizare al acestei echități.

5. Problematika managerială generală în Politie

Un prim pas în elaborarea unei strategii complete de pregătire și perfecționare a managerilor este acela de a structura principalele activități pe care le desfășoară un șef la nivelul de bază ale pregătirii sale. Formarea deprinderilor și abilităților de bază în profesia de manager trebuie începută prin găsirea principalelor activități de tip managerial în care șeful are nevoie de pregătire. Pentru a răspunde acestei preocupări schițăm problematica managerială generală. Poliția Națională, ca organizație, prezintă o serie de caracteristici ce merită a fi evidențiate:

- nu toate unitățile de poliție sunt la fel. Ele se diferențiază prin: sfera responsabilităților lor obișnuite cu privire la aplicarea legii, prin întindere teritorială, prin numărul locuitorilor din jurisdicția lor, componența populației pe care o protejează, organizare internă;
- nu toți ofițerii și agenții de poliție sunt la fel. Ei se deosebesc prin pregătire, personalitate, experiență, atitudini, comportament în timpul serviciului, calificare și interese;
- deși referirile la poliție se fac la modul global, cerințele profesionale ce revin cadrelor diferă de la un caz la altul. Nu există un singur tip de activitate în

munca de poliție. O diviziune a muncii sau o specializare profesională există și în munca de Poliție, asemenea majorității altor domenii de activitate.

Din aceste caracteristici rezultă că atunci când vorbim despre Poliție nu ne referim la o adunare de organizații, oameni sau activități omogene ci la oameni și unități diferite, care împărtășesc o responsabilitate socială și profesională comună: aplicarea legilor și menținerea ordinii publice. Varietatea de situații, unități și comportamente ridică problema identificării unor activități tip care să surprindă, în pofida diferențelor existente, acele puncte comune care definesc problematica managerială generală în unitățile de Poliție.

Același tip de management se exercită pe toate nivelele organizației. Asta înseamnă că șeful de formațiune sau birou trebuie să promoveze același tip de management ca și inspectorul general al Poliției Naționale. Nu ne referim aici la complexitatea sau anvergura managementului ci la principiile de bază, la esența managementului. Tot personalul de conducere trebuie să vorbească aceeași limbă, să gestioneze același tip de management, astfel nu se pot înțelege unul cu altul.

Am structurat activitățile manageriale în cinci mari sectoare (figura 1)

- Sectorul legat de stabilitatea unității de poliție - ce vizează activitățile operaționale;
- Sectorul legat de dinamica unității de poliție - ce vizează activitățile inovatoare;
- Sectorul legat de orientarea către viitor a unității de poliție- ce vizează activitățile proiective;
- Sectorul legat de calitatea umană a unității de poliție - ce vizează activitățile de resurse umane;
- Sectorul legat de eficiența unității de poliție - ce vizează activitățile legate de rezolvarea sarcinilor.

Problematica managerială expusă necesită câteva lămuriri:

- prezentarea structurată a problemelor s-a făcut din necesități didactico-metodologice. În practică existând o mulțime de relații de tip feedback între aceste probleme sau între sectoarele prezentate;
- toate sectoarele trebuie privite într-o continuă dinamică și ca un tot, eficiența unuia contribuie la eficiența întregii unități de Poliție, desincronizările sau ineficiența unui sector conduce la apariția unor disfuncționalități la nivel global;
- nu există sectoare importante și sectoare mai puțin importante. Fiecare sector are importanța și contribuția sa la atingerea obiectivelor organizației în condiții de eficiență;
- termenul de unitate de poliție este generic, el desemnând o secție de poliție, o unitate de poliție orașenească, municipală sau județeană, un serviciu, o direcție sau instituția Poliției, în ansamblu.

Oricare ar fi nivelul de conducere, problematica managerială se menține, modificându-se forma problemei și nu fondul acesteia. Obiectul fundamental este același: aplicarea legilor și menținerea ordinii publice.

5.1. Sectorul: Stabilitatea unității de poliție

Include toate activitățile, demersurile, orientările ce au drept scop menținerea stabilității unității de poliție, conservarea acesteia, atât din punct de vedere fizic și uman, cât și al operaționalității activității. Aceste activități le-am denumit operaționale. În contextul actual, în care dinamica sistemelor și subsistemelor realității sociale este foarte mare, preocupările pentru a asigura stabilitate, identitate și o anumită „istorie” unității de poliție sunt foarte importante. Demersurile pe aceasta linie se referă la probleme legate de: organizare, adaptare, optimizare, coordonare, rezolvarea problemelor conflictelor.

Organizarea, ca funcție a managementului, se referă la ansamblul de activități prin intermediul cărora se stabilesc și se delimitează procesele de muncă fizică și intelectuală, componentele acestora (operații, lucrări, sarcini), realizându-se gruparea lor pe compartimente, formațiuni de lucru, birouri etc. Prin organizare se combină rațional și armonios toate elementele funcționării normale a unității de poliție: resurse materiale, resurse de muncă, logistică, asigurându-se dispunerea potențialului material și uman într-un mod optim. Aceasta presupune: structura organizației: - configurația compartimentelor și relațiilor dintre ele, atribuțiile la nivelul fiecărui element al structurii și al fiecărui post, responsabilități, putere de decizie: organizarea personalului și a resurselor materiale pentru desfășurarea activității în condiții optime de calitate și eficiență. Acest aspect intervine atunci când apar activități inedite ce nu se pot desfășura conform regulamentelor de organizare și funcționare - misiuni, realizarea unor dispozitive etc.

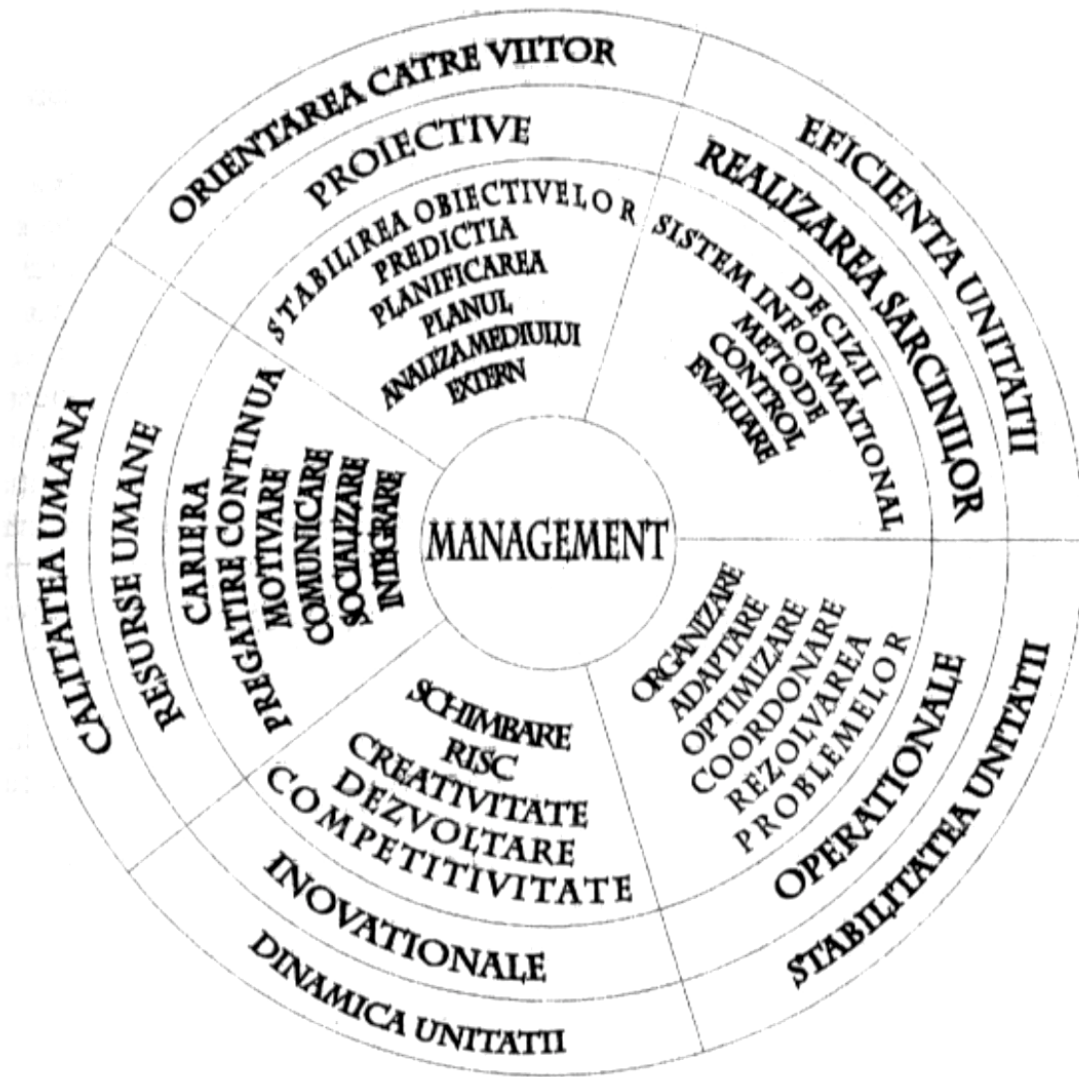


Figura 1
Problematika managementului în unitățile de poliție

Adaptarea, în linii generale, desemnează ajustarea unui sistem la mediul său. În contextul nostru vizează ajustarea unității la problematica nouă ce intervine în cadrul activității și la schimbările structurale ale mediului extern (creșterea infracțiunilor într-o zonă, ofensiva politicului sau altor forțe externe, schimbări majore în societate care afectează instituția Poliției), în general impactul pe care îl au sectoarele, dinamica unității de poliție și orientarea către viitor a unității de poliție.

Unitatea trebuie să aibă o structură flexibilă astfel încât relația unitatea de poliție - mediul extern să provoace cât mai puține disfuncționalități. Trebuie avută în vedere și relația cu mediul intern. Ajustarea unității de poliție se face ori prin acțiunea acesteia asupra elementului de relație (asimilarea) fie prin acțiunea elementului de relație asupra unității (acomodare).

De regulă, acomodarea este întâlnită în relația cu mediul extern, iar asimilarea în relația cu mediul intern. Membrii unității asimilează filosofia de viață a unității iar unitatea se acomodează la unii factori externi.

Optimizarea este sinonimă cu eficacitatea și se referă la acele activități prin care managerul încearcă să găsească cele mai bune soluții la dinamica ce apare în unitatea de poliție. În cazul nostru optimizarea vizează căutarea soluțiilor prin care unitatea rămâne stabilă în raport cu dinamica internă și externă.

Coordonarea asigură cooperarea dintre compartimente și oameni, armonizarea acțiunilor acestora pentru a se evita paralelismele și suprapunerile, risipa de forțe și mijloace. Coordonarea vizează și subsistemul de management, conducătorii de la nivelurile superioare ale unității de poliție sunt datori să asigure acțiunea conjugată a managerilor din subordine, atât în ceea ce privește deciziile acestora, cât și planul aplicării lor.

În esență, coordonarea se exprimă în priceperea managerului de a interveni operativ în funcționarea părților sistemului în vederea armonizării lor unele cu altele precum și cu ansamblul.

Rezolvarea problemelor conflictelor - conflictul este definit ca opoziție deschisă, ciocnire de interese între indivizi, grupuri, comunități. Referitor la management s-a dezvoltat o subdiviziune a acestuia - managementul conflictelor care vizează impactul conflictului asupra eficienței unității. Sunt avute în vedere conflictele formale, derivate din activitățile curente și conflictele informale - incompatibilitățile psihologice.

În anumite limite conflictul este benefic pentru organizație deoarece prin el se materializează o situație dilematică ce scoate la lumină opoziții aflate în stare incipientă. Există conflicte mai grave sau mai puțin grave, conflicte mai complexe sau mai simple. Există conflicte distructive și conflicte constructive. Formele sub care se manifestă sunt, plecând de la cele mai simple: disconfortul; incidentul; neînțelegerea; tensiunea și criza. Disciplina "Rezolvarea conflictelor" încearcă, pe baza cunoașterii în profunzime a naturii umane, să

dezvolte la indivizi, în cazul managementului la șefi, acele deprinderi, priceperi, abilități pentru a rezolva cu un minim efort o situație conflictuală. Modalitățile de rezolvare sunt, în general: abandonul, reprimarea, lupta - strategia victorie/înfrângere, compromisul, negocierea - strategia victorie/victorie. Managementul conflictelor urmărește să facă din conflict o relație pozitivă, constructivă, un moment esențial al schimbării și, prin ea, al dinamicii unității.

5.2. Sectorul: Dinamica unității de poliție

Include toate activitățile și demersurile care asigură o dinamică a unității, o dezvoltare, o schimbare care să nu genereze convulsii, disfuncționalități. În contextul actual acest sector capătă o importanță deosebită datorită impactului pe care îl au activitățile manageriale incluse în el în procesul de integrare în structurile Uniunii Europene. Aceste activități le-am definit ca fiind inovaționale. Problemele care intră în atenția managerilor sunt: schimbarea, riscul, creativitatea, dezvoltarea și competitivitatea.

Schimbarea constă în trecerea unității de poliție, în ansamblu sau a unor subdiviziuni, de la o stare la alta diferită calitativ și cantitativ precum și introducerea noului sub toate aspectele. Cercetarea schimbării se orientează către următoarele aspecte:

- detectarea factorilor de schimbare. Sunt aceștia interni sau externi unității de Poliție?;
- modul specific de identificare, diferențele dintre cele două stări, regularitatea schimbării;
- sunt schimbări datorate unor factori difuzi ce țin "filozofia" unității de poliție. Dezvoltarea generală a cunoștințelor, progresului tehnic și economic, apariția de noi valori, fac ca procesul de schimbare să aibă loc din mers, intervenția factorilor de conducere neîntrerupând desfășurarea operativă a activităților;
- există schimbări impuse de necesități concrete, schimbări ce vizează decizii majore, efort de grup, risc etc.

Riscul este definit ca probabilitate de producere a unui eveniment sau curs de acțiune, de regulă, nedorite de individ sau grup. La nivelul unității de poliție dimensionarea riscului este extrem de importantă deoarece, cele mai multe din deciziile care se iau sunt în condiții de incertitudine persistentă. Cu alte cuvinte, orice decizie ridică două probleme: problema consensului și analiza riscului.

Importanța riscului este reliefată prin implicațiile psihologice asupra indivizilor, ca urmare a oricărei activități considerată riscantă. Acesta se calculează în funcție de caracterul probabilistic al evenimentelor și de

insuficienta cunoaștere a acestora. Analiza riscului este elementul central al deciziei și prin aceasta al conducerii, în general. Pentru definirea problematicii riscului în procesul luării deciziei s-au dezvoltat o serie de teme de cercetare axate pe:

- estimarea subiectivă a probabilităților;
- percepția riscului - factorii psihologici și sociali ai selectării, considerării unor riscuri sau ai subestimării altora;
- asumarea riscului - disponibilitatea unui decident de a opta pentru decizii cu risc mărit; factorii psihologici și sociali ce determină o asemenea disponibilitate. Aceste probleme sunt studiate de managementul crizelor.

Dezvoltarea este văzută ca o serie de etape pe care le parcurge unitatea pentru atingerea obiectivelor. Ea nu se reduce la creștere ci vizează un echilibru uman, material și financiar, pe care unitatea îl menține în dinamica ei. Fiecare unitate are un ritm de dezvoltare propriu. Intervin aici stagnări, reculuri, insuccese. Există o analiză a riscului pentru dezvoltare ca proces global. Recent foarte multe organizații promovează conceptul de dezvoltare durabilă, puternic ancorat în comunitate și care se bazează pe responsabilitate socială, standarde de calitate și de mediu.

Creativitatea este definită ca dispoziția de a crea ce „există” în stare potențială la orice individ și la toate vârstele. La nivelul unității creativitatea este definită ca suma tuturor creativităților individuale și ale celor din echipe. Există o creativitate a unităților de Poliție? Prin ce s-ar putea manifesta? Ar putea fi ele definite prin capacitatea de învățare, de creare a unor mecanisme care să ușureze munca și viața în interiorul unității?

Creativitatea are dușmani ascunși. Teama de a nu devia și tendința către conformism, ordine existentă sunt cei mai importanți. Creativitatea poate fi influențată de existența unor discuții în grup, în care consemnul este exprimarea tuturor ideilor, chiar și a celor mai bizare (brainstorming). Referindu-se la creativitate, Harrington⁶⁰ arată că elementele care o influențează în mod decisiv și care ne ajută să gândim diferit sunt: curiozitatea (de ce sunt lucrurile așa cum sunt?) - formarea unui simț al interogației curioase, ca parte a modului nostru de a gândi, de a observa lucrurile din jurul nostru: asumarea riscurilor - este vorba de riscuri minime, care ne scot din cotidian, care ne fac diferiți în ochii celorlalți, să depășim puțin limitele statuate, să ieșim puțin din conformism; modificarea paradigmelor (ieșirea din rutină) anumite modele de comportament și de desfășurare a activităților pot fi puse sub semnul întrebării, trebuie contestate, apoi înțelese și în final se poate decide dacă le păstrăm sau nu; exercițiu continuu - practica însoțită de constanță, este calea regală spre

⁶⁰ Harrington, James, Harrington, James S., Management total, Ed. Teora, București, 2001

formarea unei noi aptitudini, formele prin care puteți face acest lucru sunt multe și este bine să le alegeți singuri; perseverența (toate lucrurile bune necesită timp) răbdarea, tenacitatea vă poate ajuta să deveniți creativi. Trebuie să înțelegeți și să acceptați că este un proces greu și nu se poate realiza rapid.

Inovația - procesul prin care ideile noi sunt implementate și devin un lucru obișnuit în organizație. Chiar dacă poate crea confuzie, în special raportat la schimbare, inovația reprezintă un pas înainte față de schimbare. Recunoașterea existenței noului în mediu, importarea lui în organizație și găsirea unei utilizări nemaiîntâlnite sunt caracteristici ale inovației. În acest punct inovația se bazează pe creativitate.

Noile forme de organizare a managementului și a muncii inclusiv îmbogățirea posturilor, participarea, reengineering-ul și programele de calitate sunt exemple de inovații, începutul procesului de inovare poate fi întâmplător și haotic, iar condițiile necesare pentru generarea de idei noi pot fi diferite de condițiile necesare implementării lor. Chiar dacă organizațiile trebuie să inoveze, rezistența pe care o pot întâmpina inovațiile face ca acestea să aibă, de multe ori, un caracter de politică - să fie introdusă în urma unor interese clare. Acest aspect se neglijează deoarece se consideră că procesul inovațional implică numai știință și metodologie, domenii ce au o conotație de raționalitate strictă.

5.3. Sectorul: Orientarea către viitor a unității de poliție

În cadrul acestui sector am inclus acele activități și demersuri care vizează proiectarea unității în timp, asigurarea unei stabilități și dinamici care să corespundă comenzii sociale pe perioade de timp scurte, medii și lungi. Activitățile incluse aici le-am numit proiective.

Dinamica realității sociale face obligatorie o aplecare către activități proiective, prin care unitatea de poliție să-și stabilească obiectivele și să găsească modalități de eficientizare a activității. Problemele pe care le-am inclus aici sunt legate de: stabilirea obiectivelor; predicție; planificare; planul; analiza mediului extern.

Stabilirea obiectivelor - reprezintă cea mai importantă activitate în cadrul planificării manageriale, întreg procesul managerial nu ar avea logică dacă nu ar începe cu obiectivele. Pentru organizație, obiectivele sunt ținte formale stabilite pentru a ajuta organizația să-și atingă scopul. Managerul trebuie să parcurgă trei etape importante pentru a stabili obiectivele: să determine existența unei tendințe de mediu care ar putea să influențeze semnificativ operațiunile organizației, să stabilească o serie de obiective pentru organizația

ca întreg și să stabilească o ierarhie a obiectivelor. Problematika detaliată a stabilirii obiectivelor o găsiți în capitolul legat de planificare.

Predicția este definită drept anticipare a producerii unui eveniment sau fenomen, a unei interacțiuni, acțiuni sau relații pe baza cunoașterii disponibile. Alături de descriere și explicație, predicția este o funcție principală a teoriei științifice. Strâns legată de termenul predicție este folosit și cel de prevedere, definit ca acea activitate prin care managerii caută să evalueze viitorul, încercând să surprindă tendințele, conjuncturile probabile în care vor acționa factorii de influență asupra organizației.

Cu referire la unitatea de poliție putem spune că predicția cuprinde un ansamblul de decizii și acțiuni prin care se determină obiectivele unității de poliție și ale colectivelor care o alcătuiesc, se conturează modalități de realizare, se dimensionează resursele ce urmează a fi angajate.

Planificarea este un proces de elaborare și urmărire a realizării unui plan. Aceasta include măsuri și mijloace de urmărire a implementării precum și modalitățile concrete prin care pot fi atinse obiectivele planului. Lucrările necesare planificării sunt, în general, următoarele:

- elaborarea prognozelor normative;
- elaborarea planurilor executorii;
- desemnarea competențelor de aplicare a planurilor;
- măsuri de verificare-evaluare.

Planul - este o acțiune specifică menită să ajute organizația să-și îndeplinească obiectivele. O parte esențială a managementului constă în conceperea planurilor logice și apoi parcurgerea etapelor pentru transpunerea în practică a acestor planuri. Caracteristicile de bază ale unui plan sunt: repetitivitatea, timpul, sfera și nivelul. Planurile pot fi permanente sau cu o singură utilizare. Instrumentele planului sunt prognoza și programarea.

Analiza mediului extern include acele activități prin care se cercetează impactul agenților exogeni (externi) asupra unității de poliție. Aceștia pot fi politici, economici, mass-media sau sociali. Se are în vedere analiza complexă a raporturilor unității de poliție cu: factorii politici; comunitate, societatea civilă; mass-media; magistratură, procurori, judecători, avocați; autorități locale. Relațiile cu mediul extern sunt extrem de importante deoarece în urma derulării lor se structurează imaginea poliției în cadrul realității sociale, prestigiul ei. Profesiunea de polițist are profunde implicații în societate. O imagine pozitivă a poliției în rândul opiniei publice poate rezolva, de fapt, multe din problemele cu care se confruntă Poliția.

5.4. Sectorul: Calitatea umană a unității de poliție

Profesionalismul unei organizații depinde de profesionalismul oamenilor ei. Acest sector cuprinde activitățile legate de indivizii din unitate. De la selectare până la perfecționare sunt avute în vedere toate aspectele care privesc relația angajați-unitate. Orice studiu al calității umane trebuie să înceapă prin a considera individul ca resursa cea mai valoroasă a organizației. În ultimă instanță conducerea este un proces de determinare a indivizilor să realizeze ceea ce liderul dorește ca ei să realizeze.

Polițiștii din cadrul unității se pot găsi în una din situațiile: subordonat, șef intermediar, conducător. În cadrul acestui sector am inclus următoarele probleme: cariera; pregătire continuă; comunicare; motivare; socializare - integrare.

Cariera - reprezintă o succesiune evolutivă de activități și poziții profesionale pe care le atinge o persoană, precum și atitudinile, cunoștințele și competențele asociate, care se dezvoltă de-a lungul timpului. Trei elemente sunt importante pentru a înțelege ce înseamnă cariera. În primul rând, cariera înseamnă mișcare de-a lungul unui drum în timp. Drumul poate avea două laturi. O latură este succesiunea obiectivă de poziții în ierarhie, sau cariera externă⁶¹. Cealaltă parte a drumului este interpretarea individuală subiectivă a acestor experiențe profesionale, sau cariera internă. În al doilea rând, este vorba despre interacțiunea între factorii organizaționali și cei individuali. În al treilea rând, cariera aderă la o identitate ocupațională⁶². Ce anume fac oamenii în societatea modernă este în mare măsură elementul cheie al identității lor.

Pregătirea continuă - este o tendință naturală a individului de a se pregăti și pune de acord cu tot ce înseamnă noutate în munca sa. Activitatea de perfecționare este inclusă în cele trei caracteristici ale profesiei, și anume la cea legată de natura progresivă a acesteia. Perfecționarea poate fi individuală sau în grup, instituțională sau voluntară. Ea urmărește specializarea în activitate și-l transformă pe angajat în expert într-un anumit domeniu. Perfecționarea profesională este un concept mai general ce stă în atenția serviciilor de resurse umane. Direcții de acțiune posibile: realizarea unui program coerent de module de pregătire; adoptarea unor standarde ridicate în selecție și pregătire; selecționarea pe baze științifice și dezvoltarea aptitudinilor decizionale și manageriale a viitorilor lideri: pregătirea psihologică corespunzătoare a viitorilor polițiști.

⁶¹ Van Moreen, J., Schein, E., Career development in Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change, Olenview, 1977

⁶² Van Manen, J., Barley, S.. Occupational communities: Culture and control in organizations. Research in Organizational Behaviour, nr.6. 1984

Comunicarea este activitatea cea mai uzuală a oamenilor. Filosofia vieții umane are la bază comunicarea, în general, aceasta desemnează capacitatea și abilitatea de a schimba informații pentru atingerea unui anumit interes. Deși comunicarea este o activitate cotidiană, oamenii nu comunică eficient datorită unor blocaje/bruiaje ce țin de mentalitatea noastră și de modul în care gândim lumea și pe cei din jur. De aceea, este necesar ca managerii, conducătorii să-și formeze abilități în acest sens pentru a comunica eficient.

La nivelul organizațiilor apar blocaje specifice ce țin de comportamentul colectiv și de specificul activității. Aproximativ în 75% din durata unei zile de lucru managerul ascultă, vorbește, citește sau scrie, într-un cuvânt comunică.

Motivația este definită ca un ansamblu de factori care determină conduita unui individ. Pentru a conduce oamenii trebuie să-i motivezi. Cei mai buni lideri știu cum să-i motiveze pe ceilalți. Numeroase studii și cercetări au încercat să arate impactul motivației asupra activității unității. Este bine să reținem și să ne familiarizăm cu: Elton Mayo - experimentul Hawthorne; Douglas McGregor - teoriile X și Y; A. Maslow - piramida trebuințelor. Există numeroase modalități de a motiva, unele costisitoare altele mai puțin costisitoare, unele directe, altele indirecte. Motivația este suma versiunilor interne și externe care energizează un anumit comportament, care îl orientează și îi conferă persistență în timp. Există surse interne ale motivației - trebuințele individului și surse externe - așteptări ale organizației față de individ. Individul poate interioriza așteptările externe sub forma dorinței de a realiza anumite performanțe.

Socializarea /integrarea - socializarea este procesul prin care oamenii învață normele și rolurile necesare pentru a putea trăi în societate sau în anumite grupuri din societate. Socializarea este un proces psihosocial subiectiv și încărcat afectiv. Nivelul calitativ al socializării se stabilește prin norme sociale: juridice sau morale. Integrarea este un proces care se desfășoară în organizații și urmărește ca persoana nou angajată să conștientizeze pretențiile sistemului de management, să-și formeze abilități de conviețuire organizațional astfel încât să dea, cel puțin, randamentul minim cerut de management. Integrarea este un proces ce implică: inițierea, familiarizarea și confirmarea.

5.5. Sectorul: Eficiența unității de poliție

Include acele activități, demersuri care au drept scop asigurarea eficienței unității de poliție, rezolvarea sarcinilor și obiectivelor propuse sau ordonate. Marea majoritate a indicatorilor după care se stabilește gradul de profesionalism al unității de poliție sunt legați de eficiență. Nu vedem eficiența ca un concept pur economic, ci ne referim la o eficiență socială tradusă prin îndeplinirea tuturor standardelor, inclusiv morale de către poliție. Această eficiență socială se exprimă prin prestigiul unității de poliție, prin imaginea în

raport cu opinia publică și cu comunitatea. Am inclus în acest sector următoarea problematică: sistemul informațional; decizia; metodele; controlul; evaluarea.

Sistemul informațional - văzut ca un ansamblu de date, informații, fluxuri și circuite informaționale precum și mijloace de tratare a informațiilor ce permit realizarea sarcinilor. Componentele sistemului informațional sunt: date, informații, circuite, proceduri, fluxuri informaționale și mijloace de tratare a informațiilor. Rolul sistemului informațional nu mai trebuie argumentat. Principalele funcții îndeplinite sunt: decizională, operațională, operativă și de documentare.

La baza sistemului informațional stă actul de comunicare. Chiar dacă avem o structură flexibilă a sistemului informațional și o logistică adecvată, dacă nu avem dobândite abilități și capacități de comunicare, de schimbare a informațiilor, sistemul informațional nu funcționează. Decizia definită drept alegerea dintre mai multe posibilități, este elementul cheie al managementului, ea punându-și amprenta asupra stilului de conducere. Dacă comunicarea, stresul, motivarea sunt asemănătoare și pentru conducători și pentru conduși, luarea deciziei este responsabilitatea exclusivă a liderului - chiar și atunci când deciziile sunt produsul unei activități de grup.

Există decizii programate/administrative și decizii neprogramate, mai complexe, presupunând investigații și gândire din partea liderului. Unii lideri se descurcă mai bine decât alții în situația în care trebuie să ia decizii neprogramate. Din acest punct de vedere se pot dezvolta abilități prin care deciziile complexe să fie luate cu o mai mare ușurință. Decizia intervine în toate funcțiile manageriale: planificare, organizare, conducere și control. Pentru fiecare secvență trebuie realizate trei sarcini: rezolvarea problemelor care apar, luarea deciziei și comunicarea. Luarea deciziei are un caracter procesual și cuprinde o succesiune de activități: **pregătirea deciziei** - identificarea problemei, obținerea informațiilor necesare, selecționarea, organizarea și prelucrarea informațiilor, elaborarea variantelor de acțiune și a proiectelor planurilor de măsuri; **adoptarea deciziei** - analiza și compararea avantajelor și dezavantajelor fiecărei variante, alegerea variantei celei mai avantajoase sau a celei mai puțin dezavantajoase; **aplicarea deciziei** - comunicarea deciziei, explicarea și argumentarea ei, organizarea acțiunii practice, controlul deciziei și reglarea acțiunii atunci când apar abateri, evaluarea rezultatelor finale.

Metodele - reprezintă, în linii generale, un mod de a acționa spre a ajunge la un scop. Prin ele deciziile sunt materializate, transpuse în programe, planuri și prognoze. Există metode generale de management și metode specifice. Raportat la unitățile de poliție, analiza diagnostic, ședința și delegarea sunt considerate

metodele generale cele mai des folosite. Dintre metodele și tehnicile specifice amintim:

- pentru optimizarea deciziilor în condiții de incertitudine - tehnica pesimistă (Wald), tehnica optimistă (Hurwicz), tehnica minimalizării regretelor (Savage), metoda arborelui decizional.
- pentru creșterea creativității brainstorming-ul, matricea descoperirilor, analiza valorii.
- pentru proiectarea structurii organizatorice și a sistemului informațional - regulamentul de organizare, organigrama, fișa postului, diagrame de flux.
- pentru amplificarea eficacității managerului - programarea și organizarea muncii, optimizarea raporturilor cu subordonații, tabloul de bord.

Controlul - constă în supravegherea funcționării sistemului condus, în anumite limite considerate normale precum și cu compararea rezultatelor obținute cu cele planificate sau cu obiectivele stabilite. Controlul poate fi preventiv - realizat pentru a preveni abaterile potențiale, erorile posibile și previzibile sau corectiv - asigură, fie aducerea sistemelor tehnice și umane la regimul normal de funcționare, fie corectarea abaterilor de la traseul inițial centrat pe obiective.

Specialiștii văd controlul ca un proces care parcurge următoarele etape: stabilirea obiectivelor urmărite; alegerea criteriilor de măsurare și a standardelor la care se vor raporta activitățile analizate; obținerea informațiilor despre aceste activități; compararea acestora cu obiectivele activității controlate; adoptarea unor decizii privind continuarea activității, fie îmbunătățirea ei. Controlul este mai complex și are o pondere mai mare în activitatea de conducere cu cât managerul este situat mai sus în ierarhie.

Evaluarea - reprezintă un proces de obținere a informațiilor asupra activității analizate, de comparare a lor cu anumite obiective sau standarde, de adaptare a unor decizii evaluate. Unii experți consideră evaluarea ca o funcție managerială distinctă, alții o includ în control. Evaluarea este mai complexă decât controlul, având alte mijloace de materializare: rapoarte sau dări de seamă statistice, planul principalilor activități, analiza situației operative, ședința consfătuirii. Evaluarea poate fi sinonimă cu estimarea. Prin evaluare se determină valoarea unor activități și acordarea de calificative în funcție de standardele avute în vedere. Din acest punct de vedere, evaluarea încheie procesul decizional în sensul că în urma calificativului, acesta este îmbunătățit, suprimat sau continuat în altă formă. Pentru unitățile de poliție, analiza situației operative este metoda cea mai uzuală de evaluare a activității și de radiografiere a ei.

Am realizat această incursiune sintetică în problematica generală a managementului, pentru a vă da posibilitatea să vă formați o imagine de ansamblu asupra complexității managementului la nivelul Poliției. Cele cinci

sectoare, adaptate de noi, constituie domeniile de interes pentru fiecare manager, indiferent de nivelul de management pe care se află. Abordarea complementară și situațională a acestor sectoare, în ciuda sentimentului că unele sunt mai importante decât altele, constituie una din cele mai importante abilități care trebuie formată la manageri.

Partea a II-a

Managementul General în Poliție

Capitolul 4

PLANIFICAREA MANAGERIALĂ

Introducere

Oamenii fac planuri zi de zi. Ele izvorăsc din necesități directe și imediate. Nevoia de certitudine îndeamnă indivizii să realizeze mici proiecții asupra a ceea ce au de făcut. Personalitatea umană nu este o personalitate „doritoare de planificare” dar este, în mod sigur o personalitate „doritoare de certitudine și de siguranță”. O parte din această certitudine se dobândește prin planificare.

De ce omul nu are, natural vorbind, înclinații spre planificare? De ce individul preferă să lucreze la întâmplare sau pur empiric? Sunt întrebări la care merită să reflectăm. Omul înțelege prin planificare ordine, disciplină, multe hârtii, scenarii, cărora nu le pricepe rostul.

Un studiu realizat în organizații ne arată că nici managerii nu sunt prea încântați de ideea de a face planificări. Întrebați ce cred ei despre planuri și planificare, mulți dintre ei au răspuns:

- planificarea este un lux ce este permis oamenilor de știință, pentru manageri ea este inutilă, pierdere de timp;
- fiind orientată spre viitor, ne obligă să ne punem întrebări despre ce s-ar putea întâmpla sau cum ar putea fi, în loc de ce s-a întâmplat sau ce se întâmplă;
- planificarea presupune nesiguranță și imprevizibil, mulți considerând că ea se înrudește cu speculația - a face presupuneri despre un lucru necunoscut;
- suntem planificatori slabi pentru că pur și simplu nu avem cunoștințele necesare în acest domeniu.

Această ultimă idee ne arată că planificarea este o activitate care se învață, că ea are câteva reguli care trebuie respectate, că trebuie să ne formăm abilități și deprinderi în acest sens. Planificarea îi determină pe manageri să gândească în viitor, îi ajută să construiască scenarii, să-și formeze un punct de vedere despre cum ar trebui să fie sau să se deruleze lucrurile, îi ajută să-și formeze „imaginea din elicopter”. Abilitatea de a planifica deschide drumul abilităților și competențelor necesare în Managementul General. Această deschidere este nu numai teoretică ci și funcțională. Managementul General începe cu planificarea activităților.

Chiar dacă există prejudecata că o lume în continuă schimbare, o dinamică a organizațiilor fac planificarea un lux, managerii au nevoie de abilități în planificare, pentru a putea conduce procesele complexe de la nivelul colectivelor.

Planificarea organizațională în poliție

Această prejudecată este larg răspândită și în activitatea Poliției Naționale. Complexitatea activităților care se desfășoară în organizația noastră, imprezibilitatea unor sarcini, acțiuni, faptul că, de multe ori, mergi la serviciu și nu știi ce vei face peste o oră sau două, îi determină pe mulți polițiști să vadă această activitate, în cel mai fericit caz, ca pe un rău necesar.

Lucrul cu planul sau cu mici proiecte are foarte multe avantaje peste care trecem ușor. Dintre acestea cel mai evident este că putem structura mai bine obiectivele pe care le avem de îndeplinit. Acțiunile spontane, determinate de situația operativă au un corespondent în trecut, nu sunt unice, irepetabile. Planificarea ordonează gândirea, crează abilități de orientare rapidă, dezvoltă deprinderi de raportare la mai multe activități în același timp, mărește atenția, concentrarea, evită uitarea și memorarea în exces a unor operații.

La acestea se adaugă avantajele proiectării în scris a obiectivelor. Comunicarea scrisă este mai selectivă, mai clară și eficace. Pe de altă parte, planificarea simplifică activitățile, le operaționalizează până când acestea pot fi cuantificabile și direct observabile. În acest capitol vom insista asupra necesității de a învăța să planificăm. Chiar dacă există o adversitate tacită față de planificare, avantajele pe care le oferă aceasta sunt mult mai mari decât dezavantajele folosirii ei.

1. Elementele de bază ale planificării

Planificarea este o activitate esențială de management indiferent de tipul de organizație care trebuie condusă. Managerii moderni se confruntă cu provocarea unor planuri solide atât în organizațiile mici și relativ simple, cât și în organizațiile mari, mai complexe. Scopurile planificării în cadrul organizației sunt explicate de foarte mulți teoreticieni.

Roney arată că planificarea are două scopuri majore: de protecție și de afirmare⁶³. Scopul de protecție al planurilor este acela de a minimiza riscul prin reducerea incertitudinilor din exteriorul și interiorul organizației. Scopul de afirmare este acela de a spori succesul acesteia. Un alt scop promovat de teoreticieni este acela de a impune un efort coordonat în cadrul organizației. Dacă planificarea lipsește la fel se întâmplă cu eficiența coordonării sau a organizării. Scopul fundamental al planificării rămâne, însă, acela de a ajuta

⁶³ C.Roney, The two purposes of Business Planning, in Managerial Planning, dec. 1976, p 1-6

organizația să-și îndeplinească obiectivele. Koontz și O'Donnell⁶⁴ afirmă că scopul este „de a facilita succesul firmei și îndeplinirea obiectivelor”. Toate celelalte scopuri derivă din acesta.

Planificarea este partea integrantă a procesului managerial, verigă a procesului complex de dezvoltare, perfecționare, ordonare și reglementare a unei organizații (unitatea de poliție, școala, unitatea de jandarmi etc.), planificarea identifică, conturează și stabilește ce urmează să se facă, având menirea de a orienta eforturile viitoare ale managerului și organizației.

1.1. O definiție a planificării

O simplă consultare a cărților de management la capitolul planificare managerială ne pune într-o grea situație. Ce este cu adevărat planificarea? Ce definiție trebuie să alegem? Pentru a ieși din acest impas redăm mai jos câteva definiții considerate de noi convingătoare:

- „planificarea reprezintă una din funcțiile managementului, care cumulează: activități de cunoaștere a situației prezente, activități de stabilire a locului unde dorim să ajungem și activități privind modalitățile de realizare a ceea ce ne dorim”;
- „procesul prin care se stabilesc obiectivele organizației și se identifică cele mai eficiente căi de realizare a acestora”;
- „procesul stabilirii obiectivelor organizației și a măsurilor privind atingerea acestora”;
- „planificarea constă în analizarea situației actuale, stabilirea unor obiective și acțiunea de implementare”;
- „planificarea este procesul de stabilire a modului în care sistemul de management își va îndeplini obiectivele. Altfel spus, ea stabilește modul în care organizația poate ajunge acolo unde dorește să ajungă”.

Din aceste cinci definiții putem desprinde principalele coordonate ale planificării:

- radiografierea și analizarea situației prezente - ce este acum?
- stabilirea obiectivelor, a sarcinilor și misiunilor precum și a standardelor aferente - spre ce mă îndrept de aici?, ce rezultat vreau să obțin?
- modalități de implementare pentru atingerea obiectivelor, întocmirea planurilor de acțiune – cum anume trebuie făcut?

Unii specialiști leagă planificarea de prevedere, aceasta din urmă având un caracter mai general, desemnând totalitatea activităților ce au drept obiectiv activități viitoare. Conform acestor concepții, planificarea este o prevedere pe

⁶⁴ M Harold Koontz și Cyril O'Donnell, Management: A Systems and Contingency Analysis of Management Functions, New-York. McGraw-Hill. 1980, p. 132

termen mediu și scurt, care se întinde de la un semestru (trimestru, luna) până la câțiva ani. Alte concepte care au legătură cu planificarea sunt:

- Prognoza - evaluarea probabilă, stabilită în mod științific a evoluției cantitative și calitative a unui fenomen (sistem) într-un interval de timp.
- Predicția - evaluarea evoluției viitoare în domeniul studiat, afectat de un grad de încredere absolut, bazat pe o cunoaștere sigură a dinamicii și comportamentului fenomenelor studiate.
- Proiecția - previziunea sub forma cantitativă fondată pe ipoteza că aceasta se va desfășura ca o simplă prelungire a tendințelor din trecut, ea constituie o extrapolare mecanică a evoluției trecute care coincide rareori cu realitatea.
- Prospectarea - studiază evoluția diferitelor procese în viitor pornind de la ipoteza ca aceasta poate fi orientată astfel ca deciziile actuale să fie luate în funcție de ideea ce se formează despre viitor.
- Prognostica - se bazează numai pe reflecții, pe gândire, pe intuiție, fără o fundamentare pur științifică și fără o analiză cât de cât obiectivă a prevederilor.

Planificarea este funcția principală a managementului general - una care precede și care constituie baza pentru funcțiile de organizare, conducere și control. Numai după ce au fost concepute planurile, managerii pot să stabilească modul în care își pot organiza oamenii, îi pot influența sau controla.

1.2. Etapele procesului de planificare

Procesul de planificare se realizează prin parcurgerea următoarelor etape:

- **precizarea obiectivelor organizației:** întrucât planificarea se focalizează asupra modului în care sistemul de management va îndeplini obiectivele organizației, este necesară precizarea clară a acestor obiective înainte de începutul procesului de planificare. În esență, obiectivele specifică acele domenii în care trebuie să aibă loc procesul de planificare. Cei mai mulți teoreticieni consideră că elementul fundamental în realizarea unei eficiențe maxime prin planificare constă în modul în care sunt alese obiectivele. Din acest punct de vedere ne vom concentra asupra obiectivelor într-un subcapitol separat;
- **listarea modalităților de realizare a obiectivelor:** după ce obiectivele au fost stabilite, managerul planificator trebuie să listeze cât mai multe alternative posibile pentru îndeplinirea acestora;
- **stabilirea premiselor pe care se bazează fiecare alternativă:** într-o mare măsură, eficacitatea folosirii unei alternative anume este influențată de premise sau de supoziții pe care se fundamentează alternativele;
- **alegerea celei mai bune alternative** pentru îndeplinirea obiectivelor: evaluarea alternativelor trebuie să cuprindă evaluarea premiselor pe care se bazează alternativele. În această etapă managerul poate descoperi, de regulă, că

o serie de premise sunt lipsite de rațiune și, prin urmare, acestea pot fi excluse. Acest proces de eliminare îl ajută pe manager să stabilească alternativa care va contribui cel mai bine la îndeplinirea obiectivelor organizației;

- **conceperea planului de acțiune** pentru a pune în aplicare modalitatea aleasă: după ce a fost aleasă alternativa, managerul începe să conceapă planuri strategice - pe termen lung, tactice - pe termen mediu și operaționale - pe termen scurt. În această temă veți găsi capitole separate despre metodologia întocmirii planurilor și despre planificarea strategică;

- **transpunerea planurilor în acțiune**: după ce au fost stabilite planurile care stabilesc direcția de dezvoltare a organizației atât pe termen lung cât și pe termen scurt, ele trebuie implementate. Organizația nu poate beneficia direct de procesul de planificare până ce nu este parcursă această etapă.

După ce managerii cunosc amănunțit elementele de bază ale planificării, ei pot parcurge etapele necesare pentru a implementa procesul de planificare în organizația lor. Implementarea este elementul esențial al unui proces de planificare eficient. Chiar dacă managerii pot fi experți în elaborarea planurilor sau în procesul de planificare, dacă nu vor putea să transforme cunoștințele de care dispun în acțiuni adecvate, ei nu vor fi capabili să dea naștere unor planuri utile organizației.

1.3. Planificatorul

Un element important în cadrul planificării îl constituie planificatorul, persoana care se ocupă direct de probleme. Pentru organizațiile mici și mijlocii, în general, managerul de la vârf, conducătorul, este cel care se ocupă și de planificare. Pentru organizațiile mari, complexe, managerii sunt obligați, pe lângă activitatea de planificare, să rezolve multe alte sarcini care solicită timp, astfel încât conducătorii acestor organizații au asistenți care se ocupă direct de aceste probleme sau departamente distincte în cadrul organizației.

Chiar dacă conducătorul face planuri în mod direct sau are asistent manager specializat, trebuie să existe o preocupare legată de persoana sau de abilitățile necesare unei persoane care planifică. Planificatorul este persoana responsabilă nu numai de conceperea planurilor dar și de sfătuirea, consilierea managerilor la vârf în legătură cu acțiunile care trebuie întreprinse. Indiferent cine se ocupă de planificare și de organizația pentru care se face planificarea, aptitudinile, obligațiile și evaluarea planificatorilor sunt aspecte foarte importante pentru eficiența acțiunilor.

Aptitudinile planificatorilor se referă la acele deprinderi, obișnuințe, abilități pe care trebuie să le aibă cei care planifică. În general, teoreticienii s-au oprit la patru aptitudini de bază:

- **experiență practică** apreciabilă în cadrul organizației. De preferință, ei trebuie să fi condus compartimente importante ale organizației. Această experiență îi va ajuta să conceapă planuri care sunt atât practice, cât și croite pe măsura organizației;
- **capacitatea de a renunța la orice abordare îngustă** a organizației pe care este posibil să o fi dobândit când au deținut alte funcții în organizație, în favoarea unei abordări care privește organizația ca întreg. Ei trebuie să știe cum funcționează toate părțile organizației și cum se află în interdependență unele cu altele - aptitudini conceptuale;
- **cunoștințe și preocupări legate de tendințele** sociale, politice, economice care pot influența viitorul organizației. Ei trebuie să fie instruiți pentru a defini aceste tendințe și să dispună de cunoștințele necesare pentru a stabili modul în care organizația trebuie să răspundă acestora. Această aptitudine nu trebuie însă exagerată!;
- **capacitatea de a lucra cu oamenii.** Postul lor le va impune, inevitabil, să coopereze strâns cu alți membri importanți sau mai puțin importanți ai organizației, motiv pentru care este important să dispună de trăsăturile personale necesare pentru a colabora și a da sfaturi eficiente. Capacitatea de a comunica în mod clar, atât oral cât și în scris, constituie una dintre trăsăturile cele mai importante.

Produsul planificării este planul. Prin intermediul planului se stabilesc modalitățile de utilizare optimă a resurselor materiale și umane, mijloacele utilizate, precum și acțiunile ce se vor întreprinde în vederea atingerii obiectivelor propuse.

Obligațiile planificatorilor

După Schaffir⁶⁵, persoanele care se ocupă de planificare au trei obligații majore:

- **supravegherea procesului de planificare:** în primul rând planificatorii trebuie să se asigure că planurile sunt concepute, în acest scop ei stabilesc reguli, principii și obiective pentru toți cei care se implică în acest proces. Conceperea unui plan constă, în primul rând, în enumerarea tuturor etapelor ce trebuiesc parcurse. Aici sunt incluse activități cum ar fi evaluarea procesului prezent de planificare al organizației cu intenția îmbunătățirii lui, stabilirea avantajelor pe care le poate obține o organizație prin planificare și conceperea unui calendar al planificării pentru a se asigura că toate etapele necesare definitivării planului organizației sunt parcurse în termenul prevăzut;
- **evaluarea planurilor concepute** este a doua obligație generală. Ei trebuie să hotărască dacă planurile sunt suficient de stimulative pentru organizație, dacă sunt complete și dacă se află în concordanță cu obiectivele organizației:

⁶⁵ Waller Schaffir, What Have We Learned About Corporate Planning?, Management Review, august. 1973, p. 19-26

- **rezolvarea problemelor de planificare** - prin culegerea de informații care vor ajuta la rezolvarea problemelor de planificare. Uneori ei vor descoperi că este necesar să întreprindă studii în interiorul organizației pentru a obține aceste informații. Planificatorii eficienți evaluează în mod continuu nevoia de schimbare și de îmbunătățire. Apoi, ei vor recomanda ce trebuie să facă organizația pentru a rezolva problemele de planificare și vor prognoza modul în care va putea beneficia organizația de ocaziile care apar datorită rezolvării acestor probleme.

Evaluarea planificatorilor

Planificatorii, ca de altfel și alți membri ai organizației trebuie evaluați în funcție de contribuția pe care o aduc la îndeplinirea obiectivelor organizației. Calitatea și caracterul adecvat al sistemului de planificare și al planurilor pe care le concep sunt elemente luate în calcul la evaluare. Deși evaluarea planificatorilor este subiectivă, există o serie de indicatori obiectivi. Folosirea tehnicilor adecvate constituie unul din ei.

Un planificator care folosește tehnicile corespunzătoare face, probabil, treabă bună. Gradul de obiectivitate manifestat de planificator constituie un alt indicator. Sfaturile planificatorilor trebuie să se bazeze pe analiza rațională a unor informații adecvate. Acorganizație, fie ea mare sau mică. Ideea este că managerii de top au autoritatea cea mai mare în organizații, din acest motiv grija lor pentru o planificare continuă, pentru pregătirea oamenilor spre a face față schimbărilor pe care le va antrena activitatea de planificare va antrena întreg personalul. Organizarea eficientă și eficientă a planificării trebuie să respecte trei trăsături intrinseci, în primul rând, ea trebuie să fie astfel concepută încât să permită folosirea sistemelor de management din cadrul organizației, în al doilea rând, organizarea planificării trebuie să fie suficient de complexă pentru a asigura coordonarea eforturilor tuturor participanților la activitatea de planificare, însă, în același timp, trebuie să fie cât mai simplu posibil. Deși, procesul de planificare poate solicita o organizare relativ extinsă a activității de planificare, planificatorul trebuie să se străduiască să prezinte cât mai clar posibil membrilor organizației fațetele complexe ale acestei organizări. Nu în ultimul rând, activitatea de planificare trebuie să fie flexibilă și adaptabilă pentru a răspunde la condițiile de schimbare organizațională.

Orientare asupra implementării. Deoarece rezultatul final al procesului de planificare constă într-un anumit tip de acțiune care va contribui la îndeplinirea obiectivelor, toate planurile trebuie să fie orientate asupra implementării. Așa cum arăta Drucker, un plan este eficient numai dacă implementarea lui contribuie la îndeplinirea obiectivelor organizației. După ce este conceput planul, planificatorul trebuie să-l analizeze ținând cont de modul în care va fi implementat. Ușurința cu care planul este implementat constituie o trăsătură pozitivă care trebuie să fie prezentă la un plan ori de câte ori este posibil.

Posibilitatea de a fi implementat este un indicator esențial, care trebuie să stea în atenția celui care planifică. Un plan nu are nici o șansă de reușită dacă nu există oameni corespunzători care să fie folosiți. Ori de câte ori este posibil, planificatorii trebuie să obțină sprijin din partea managerilor din domeniile pentru care se realizează planificarea. Acești manageri cunosc activitatea de zi cu zi a muncii lor și pot oferi planificatorilor informații deosebite. Mai mult decât atât, ei ar trebui să fie implicați în implementarea planurilor concepute și să fie solicitați să ofere informații planificatorului în legătură cu modul în care se derulează implementarea planurilor.

REGULĂ: *managerii care sunt implicați în implementarea planurilor trebuie, de asemenea, să fie implicați și în conceperea lor.*

Persoanele direct influențate de către planuri, trebuie întrebată în legătură cu modul în care diversele planuri propuse vor influența fluxul muncii. Nu toți membri organizației pot sau trebuie implicați în procesul de planificare. Tipurile de decizii și de informații necesare trebuie să dicteze ce persoane vor fi implicate în activitatea de planificare.

2. Planificarea strategică și planificarea tactică

Cei mai mulți teoreticieni consideră planificarea strategică ca fiind planificarea pe termen lung care se focalizează asupra organizației ca întreg, sau pe anumite activități care se întind pe perioade mari de timp, de regulă peste un an de zile. Pentru a planifica strategic, managerii privesc organizația ca pe o unitate complexă și se întreabă ce trebuie făcut pe termen lung pentru a atinge obiectivele organizației. Prin termen lung sau strategic înțelegem o perioadă de aproximativ 1-3 ani. Prin planificarea tactică înțelegem planificarea pe termen scurt și mediu, până la un an. Planificarea tactică are două componente: operativă și operațională. Planificarea operativă se referă la planificarea urgențelor sau a activităților spontane care apar în dinamica instituției. Planificarea operațională se referă la planificarea permanentă de genul politicilor, procedurilor, regulilor.

Putem vorbi de planificare strategică la nivelul Poliției Naționale sau chiar la nivelul inspectoratelor județene sau la nivelul Poliției Capitalei? Care ar fi particularitățile ei? Care ar fi particularitățile planificării operaționale? Are eficiență planificarea operativă într-o profesie dinamică și aproape imprezvizibilă. Aceste întrebări trebuie să își găsească răspuns în preocupările sistemului de management. Cu siguranță poliția a adaptat, prin mecanisme organizaționale planificarea de tip strategic și tactic. Din păcate nu sunt foarte bine structurate instrumentele de lucru pentru fiecare tip de planificare și, pe de

altă parte, nu există o unitate de vederi în ceea ce reprezintă standardele acestor instrumente - strategii sau planuri - pentru a asigura unitatea managementului.

A face planificări pe o asemenea perioadă de timp este, în opinia multora, un lucru hazardat. Dar managerii care au succes sunt tocmai cei care au încurajat gândirea inovatoare la nivelul organizației lor. Să nu uităm că activitatea de planificare este o aptitudine, ea se învață ca oricare alta.

REGULĂ: *respectați principiul anagajamentului. Managerii trebuie să angajeze fonduri pentru planificare numai dacă pot anticipa, în viitorul previzibil, obținerea unui câștig din cheltuielile de planificare efectuate prin analizarea planificării pe termen lung. În mod realist, costurile de planificare sunt o investiție și, prin urmare, acestea nu trebuie efectuate dacă nu se anticipează un câștig rezonabil ca urmare a investiției făcute.*

2.1. Planificarea strategică

Strategia este definită ca un plan cuprinzător și general, conceput pentru îndeplinirea obiectivelor pe termen lung. Strategia se poate focaliza pe diferite domenii ale organizației. Resursele umane, serviciile, relațiile publice, combaterea criminalității, prevenirea infracțiunilor, instruirea și pregătirea profesională, sunt câteva strategii ce pot fi construite, unele fiind deja, la nivelul Poliției. Ea oferă organizației o direcție cuprinzătoare de acțiune.

Deși, organizațiile mai mari tind să fie mai precise în conceperea strategiei decât organizațiile mici, fiecare trebuie să aibă o strategie de un anumit tip. Strategia nu este apanajul unei organizații mari ci ea poate fi întâlnită și la nivelul organizațiilor mici. Pentru ca o strategie să fie valoroasă, ea trebuie să corespundă obiectivelor organizației, care, la rândul lor, trebuie să corespundă scopului organizației.

Atașat de strategie putem vorbi de managementul strategic, ca tip de management ce se asigură că organizația dispune și beneficiază de folosirea unei strategii adecvate. Strategia adecvată este aceea care se potrivește cel mai bine nevoilor organizațiilor la un anumit moment. Certo și Peter⁶⁶ consideră că procesul de management strategic constă din cinci etape succesive și continue: analiza mediului; stabilirea direcției în care se va îndrepta organizația; conceperea strategiei; implementarea strategiei; controlul strategic.

Analiza mediului reprezintă studiul mediului organizației pentru a scoate în evidență factorii de mediu care pot să influențeze semnificativ operațiunile organizației. Managerii efectuează în mod obișnuit analize de mediu pentru a putea să cunoască evenimentele care se întâmplă atât în interiorul cât și în

⁶⁶ C. Certo și J. Peler, Strategic Management Concepts and Applications, Chicago, Austin press, 1995. p. 3 - 27

exteriorul organizației, precum și pentru a spori probabilitatea ca strategiile pe care le concep să reflecte în mod adecvat mediul organizației. Mediul este împărțit în: general sau social operațional și intern. De o mare importanță se bucură, în ultima perioadă analizele mediului internațional. Integrețarea în Uniunea Europeană a determinat realizarea unor analize amănunțite ale mediului european, care alături de condițiile de aderare și postaderare vor sta la baza alegerii strategiei adecvate. Poliția Națională ca tip de organizație deschisă, orientată spre acordarea unor servicii utilizează în mod constant aceste analize, la baza cărora stă situația operativă.

Stabilirea direcției spre care se va îndrepta organizația se realizează prin interpretarea informațiilor culese pe parcursul analizei mediului. Aceasta include stabilirea misiunii organizației și conceperea unei declarații privind misiunea. Declarația privind misiunea este un document scris conceput de către management, care se bazează, în mod normal, atât pe părerile celor care ocupă funcții de conducere cât și pe ale celor care nu dețin asemenea funcții, și care descrie și explică misiunea organizației.

Conceperea strategiei este procesul de stabilire a unor modalități adecvate de acțiune pentru îndeplinirea obiectivelor organizației și, prin urmare, pentru atingerea scopului organizației. Instrumentele pentru conceperea strategiei cuprind: analiza întrebărilor esențiale, analiza SWOT - pe care o vom prezenta pe larg într-un alt subcapitol - analiza portofoliului de activități și modelul lui Porter pentru analiza sectorială.

Implementarea strategiilor presupune transpunerea în acțiune a strategiilor concepute. Implementarea cu succes a strategiilor necesită din partea managerului patru aptitudini de bază.⁶⁷

- aptitudinea de interacțiune - capacitatea de a înțelege temerile și frustrările pe care le resimt oamenii pe parcursul implementării unei noi strategii și abilitatea de a consilia, căutând cel mai bun mod de a transpune strategia în acțiune:

- aptitudinea de alocare - capacitatea de a oferi resursele necesare pentru implementarea strategiei, talent în programarea sarcinilor, planificarea timpului și a banilor ;

- aptitudinea de monitorizare - capacitatea de a folosi informațiile pentru a stabili dacă a apărut vreo problemă care blochează implementarea. Abilitatea de a crea un sistem de feedback care să le dezvăluie stadiul în care se găsește implementarea strategiei;

- aptitudinea de organizare - capacitatea de a crea în organizație o rețea de oameni care poate contribui la rezolvarea problemelor generate de implementare. Găsirea unor oameni care pot gestiona anumite tipuri de probleme.

⁶⁷ Thomas Bonoma, Making Your Marketing Strategy Work., Harvard Business Review martie-aprilie 1984

De reținut!

Implementarea cu succes a unei strategii necesită conducerea adecvată a oamenilor, alocarea resurselor necesare, monitorizarea progreselor înregistrate și rezolvarea problemelor de implementare pe măsură ce acestea apar. Printre cerințele importante amintim cunoașterea oamenilor care pot rezolva probleme specifice și capacitatea de a-i implica pe aceștia în rezolvarea acestor probleme.

Controlul strategic constă în monitorizarea și evaluarea procesului de management strategic privit ca un întreg. Controlul strategic se concentrează asupra activităților de analiza mediului, stabilirea direcției organizației, conceperea și implementarea strategiei.

2.2. Planificarea tactică

Planificarea tactică este procesul de planificare pe termen scurt și mediu, care pune accentul pe activitățile "prezente" ale diferitelor părți ale organizației. Termenul tactic este definit drept perioada de timp din viitor care ține până la un an. Managerii folosesc planificarea tactică pentru a prezenta ce trebuie să facă organizația sau diversele departamente pentru ca organizația să aibă succes. Planificarea tactică, atât cea permanentă cât și cea cu o singură utilizare, este mult mai tehnică și mai specifică decât cea strategică. Vedeți mai jos modalitățile de planificare.

Există câteva diferențe notabile între planificarea tactică și cea strategică, concretizate în următoarele:

- întrucât managerii de la nivelul superior cunosc mai bine organizația privită ca un întreg decât managerii de la nivelul inferior și întrucât managerii de la nivelul inferior cunosc mai bine operațiunile de zi cu zi, planurile strategice sunt concepute de către managerii din vârf iar cele tactice de către managerii intermediari;
- întrucât planurile strategice pun accentul pe analizarea generală a viitorului, sub forma unor prognoze, iar planurile tactice pe analiza funcționării operative și operaționale, informațiile pe care se bazează planurile strategice sunt mai greu de cules decât cele care stau la baza planurilor tactice;
- deoarece planurile strategice se bazează pe previzionarea viitorului, iar cele tactice pe circumstanțele cunoscute, planurile strategice sunt mai puțin detaliate decât cele tactice;
- deoarece planificarea strategică se focalizează pe termenul lung iar cea tactică pe cel scurt și mediu, planurile strategice acoperă o perioadă relativ lungă de timp, iar cele tematice una relativ scurtă.

Planificarea tactică poate cuprinde planificarea operativă, pe termen scurt, zi sau săptămâna - consemnarea urgențelor (activități neprevăzute) și planificarea operațională, pe termen mediu, lună, semestru, an - consemnarea activităților prevăzute.

În ciuda diferențelor, cele două planificări se află într-o interdependență completă. Planificarea tactică, care se concentrează pe termen scurt și mediu, ajută organizația să-și îndeplinească obiectivele pe termen lung stabilite de planificarea strategică. Planificarea strategică are rolul de a identifica viitoare acțiuni care se pot transforma în activități. Managementul de vârf al organizației are responsabilitatea principală pentru îndeplinirea funcției de planificare, deoarece el consumă cel mai mult timp pentru această activitate.

3. Metodologia implementării planificării

Instrumentul cel mai cunoscut, care stă la baza planificării este planul. Pentru mulți realizarea planificării se reduce la întocmirea unui plan, ceea ce este greșit. Structurarea și gestionarea planului rămân, însă, cele mai importante aspecte ale activității de planificare.

Din păcate, foarte mulți manageri nu au abilități și deprinderi pentru conceperea și implementarea planificărilor. Chiar dacă la nivelul simțului comun oamenii operează cu tot felul de planificări, acestea sunt la nivel mental, nu sunt puse pe hârtie. Această limitare se transpune și la nivelul organizațiilor.

Managerii concep planificări mentale, adesea sub forma unor listări de urgențe sau a unor obiective-dorință, care nu au nici o relevanță în planul eficienței și eficacității. O planificare scrisă, concepută după o metodologie clară, respectând regulile clasice este de natură să îmbunătățească foarte mult munca managerilor. În acest capitol am adunat cele mai oportune reguli și proceduri, cele mai adecvate aptitudini și deprinderi pentru a veni în ajutorul acelor care doresc să lucreze cu planificări științifice. Aceste planificări, simple sau complexe, trebuie să conțină un număr minim de informații.

Considerăm că scheletul logic pe care se poate merge este format din răspunsul la cele trei întrebări prinse și în definiția planificării: Ce este acum? Ce rezultat vreau? Cum anume trebuie tăcut?

3.1. Ce este acum? sau radiografierea și analizarea situației prezente

În analiza câtorva definiții ale planificării, pe care am făcut-o într-un subcapitol anterior, am afirmat că prima idee care se regăsește în aproape toate definițiile, ține de radiografierea situației prezente. Modalitățile de realizare a acestora sunt diverse, de la cercetări sociologice sau analize diagnostic până la discuții cu membri organizației sau cu eșaloanele superioare.

Analiza diagnostic este un pas important spre planificare, scopul acesteia fiind acela de a obține o imagine clară a modului în care se desfășoară lucrurile în prezent. În linii mari, analiza va urmări atât mediul intern cât și mediul extern al instituției. Printre elementele mediului intern care se supun radiografierii sunt oamenii - pregătire, atitudini, vârstă, abilități, sex etc - diferența dintre scopul declarat al organizației și ceea ce a reușit aceasta să realizeze, imaginea pe care o are aceasta în cadrul organizației „mamă” sau în raport cu alte organizații sau autorități. Elementele mediului extern implicate în analiză țin de impactul pe care îl are organizația în societate, presiunile care se fac asupra acesteia, respectul dobândit în comunitate etc. Pentru radiografiere se pot folosi analizele ocupaționale, chestionarele privind necesarul de pregătire, tehnicile sociometriei, analizele situațiilor operative etc.

Un model teoretic interesant și la îndemână pentru analiză în vederea radiografierii este modelul SWOT, care pune în evidență patru aspecte: atuurile organizației, slăbiciunile acesteia, oportunitățile/ocaziile și amenințările precum și corelațiile care se pot stabili între cei patru indicatori:

atuuri/opportunități;

atuuri/amenințări;

slăbiciuni/opportunități;

slăbiciuni/amenințări.

Atuurile:

Pot fi calități ale oamenilor sau ale managerului ce pot contribui la succesul activității. Identificarea punctelor forte poate conferi încredere în forțele proprii și poate asigura confortul psihologic necesar. Identificarea punctelor tari este importantă pentru ca, ulterior, planul să reflecte potențialul propriu unității. Secretul constă în a scrie tot ceea ce crezi că reprezintă un bun de valoare referitor la manager sau la organizație. Se pot construi două coloane. Pe una putem trece punctele tari ale managerului iar pe cealaltă punctele forte ale organizației. Lista poate cuprinde talente, experiență, aptitudini, calitatea serviciilor, mediu favorabil, atmosfera pozitivă de lucru.

Slăbiciunile:

Sunt legate de anumite domenii, activități, trăsături care nu stau tocmai bine și pot fi schimbate. Se pot întocmi și aici liste. Cunoașterea slăbiciunilor este la fel de importantă ca și cunoașterea calităților. Autoradiografierea punctelor slabe poate scoate în evidență aspecte ale propriului comportament. În general, managerii tratează superficial acest aspect, în special în organizațiile mici, unde toată lumea se cunoaște cu toată lumea. Punerea pe tapet a lipsurilor, fără ranchiună sau amenințări este de natură să mărească obiectivitatea analizei și să reducă subiectivismul și prejudecățile.

Oportunitățile:

Sunt aspecte care pot influența pozitiv activitatea organizației. Managerii trebuie să aibă abilități în a ști să sesizeze ocaziile și să profite la maximum de ele. Identificarea oportunităților îi ajută pe manageri să stabilească cum pot fi îmbunătățite sau folosite mai eficient punctele forte. Managerul nu trebuie să cadă pe panta supraestimării oportunităților sau să se încapățâneze să vadă ocazii acolo unde nu este cazul. Discuțiile cu membrii organizației sau colaboratori sunt bine venite.

Amenințările:

Sunt acele aspecte care pot influența negativ activitatea. Lucrurile care sperie par întotdeauna mai puțin amenințătoare dacă le înfruntăm. Identificarea pericolelor va permite managerilor să îmbunătățească reacțiile oamenilor și să poată căuta din timp soluții pentru anihilarea acțiunii lor. Este bine ca managerii să rămână obiectivi și să nu supraestimeze aceste amenințări, demotivând în acest fel oameni.

Atuuri/opportunități - cum putem folosi mai bine atuurile pentru a consolida oportunitățile existente? Ce noi oportunități pot apare prin gestionarea atentă a atuurilor?

Atuuri/amenințări - cum putem folosi mai bine atuurile pentru a ține sub control sau a diminua amenințările? Cum putem regândi amenințările prin prisma atuurilor. astfel încât impactul acestora să nu mai fie negativ?

Slăbiciuni/ oportunități - cum putem limita slăbiciunile noastre pentru ca să putem profita din plin de oportunitățile pe care le avem? Cum putem diminua slăbiciunile, folosind oportunitățile actuale?

Slăbiciuni/amenințări - cum putem diminua slăbiciunile pentru a nu ne expune în mod direct la amenințări? Ce putem învăța din amenințări care ne poate ajuta să diminuăm slăbiciunile?

Tehnica SWOT necesită abilități și deprinderi pe măsură. Este un instrument de radiografiere eficient doar după ce este bine însușit de oameni. Este nevoie de exercițiu pentru a fi capabili de a lista cele patru dimensiuni și pentru a putea opera cu corelațiile dintre ele.

3.2. Ce rezultat vreau sau stabilirea obiectivelor organizației

Fără a exagera putem afirma că stabilirea obiectivelor reprezintă unul din cele mai importante aspecte ale planificării, chiar mai important decât conceperea planului. Obiectivele reprezintă țintele spre care se îndreaptă sistemul de management. Obiectivele organizației care sunt stabilite adecvat reflectă scopul organizației - adică ele rezultă în mod natural din misiunea organizației. Organizațiile există datorită unor scopuri diverse și, prin urmare, au diferite tipuri de obiective. Scopurile principale ale Poliției sunt aplicarea

legilor și oferirea de servicii către cetățeni și comunitate, cele mai multe obiective ale Poliției îndreptându-se spre aceste finalități.

Prin urmare, stabilirea obiectivelor unei organizații constituie una din cele mai importante acțiuni întreprinse de manageri. Obiectivele nerealiste de mari sunt frustrante pentru salariați, în timp ce obiectivele prea mici nu îi mobilizează să-și maximizeze potențialul.

Managerii trebuie să stabilească obiective pe care știu din experiență ca executanții le pot îndeplini, dar nicidecum obiective ușor de îndeplinit. Cum o parte din obiective sunt ordonate și o parte propuse, măcar la nivelul obiectivelor propuse, generate în interiorul organizației, managerii ar trebui să țină cont de acest lucru.

Obiectivele ordonate implică, de regulă, indicatori tehnici de performanță, care sunt transmiși de sus în jos. În general, obiectivele ordonate sunt mai generale, vizează organizația în întregul ei.

Obiectivele propuse sunt aspecte pe care managerul conducător dorește să le atingă departamentul pe care îl conduce. Atât obiectivele ordonate cât și cele propuse sunt incluse în cele trei mai grupe de obiective specifice fiecărei organizații: rezolvarea misiunilor și sarcinilor, crearea unui climat de muncă adecvat și crearea unei imagini. În general, țintele ordonate vizează prioritar prima grupă de obiective. Scopurile organizației oferă managerilor și tuturor celorlalți membri ai organizației repere importante pentru acțiune în domenii cum ar fi luarea deciziilor, eficiența organizației, consecvența organizației și evaluarea performanțelor. **Sintetizând, putem afirma că la nivelul organizației întâlnim obiective strategice, obiective generale (cadru) și obiective specifice (funcționale).**

3.2.1. Obiective individuale și obiective organizaționale

Dintr-o altă perspectivă, în cadrul organizațiilor întâlnim două mari tipuri de obiective: individuale și organizaționale. Obiectivele organizaționale sunt ținte formale și sunt stabilite pentru a ajuta organizația să-și atingă scopul. Acestea includ obținerea eficienței, calitatea serviciilor, dezvoltare organizațională. Cele individuale sunt obiective personale pe care fiecare membru dorește să le îndeplinească prin intermediul activității pe care o desfășoară. Acestea includ salarii mari, dezvoltare personală, apreciere din partea colegilor sau managerilor. Atunci când obiectivele organizației sunt incompatibile cu obiectivele individuale acest lucru se transformă într-o problemă pentru manageri. Una din alternativele pe care le au la dispoziție managerii în situații de acest tip este aceea de a structura organizația în așa fel încât oamenii să aibă ocazia de a-și îndeplini propriile obiective, contribuind în același timp la îndeplinirea scopurilor organizației.

Dualitatea dintre obiectivele organizației și cele personale aduce în discuție problema integrării obiectivelor, care reprezintă compatibilitatea dintre cele două tipuri de obiective. Evident, nu vom găsi niciodată o situație în care cele două tipuri să se suprapună în totalitate dar, din experiență, există o suprapunere parțială. Zona de suprapunere interesează oamenii, iar conform modelului lui John Barrett, oamenii vor lucra în această zonă fără a avea nevoie de prea multe încurajări din partea managementului, întrucât realizarea obiectivelor va duce la recompense importante pentru ei. De asemenea, oamenii se vor concentra pe zona obiectivelor individuale, iar fără o încurajare semnificativă, ei nu se vor concentra pe obiectivele organizației.

Sistemul de management trebuie să încurajeze în acest fel concentrarea pe aceste din urmă obiective. Demersurile pe care le pot face vizează, pe de o parte, o atitudine plină de tact din partea șefilor iar, pe de altă parte, crearea unor ocazii suplimentare pentru implicarea în relații informale cu colegii.⁶⁸ Spre exemplu, inițiativa ca toți membrii unui birou să se întâlnească împreună cu familiile lor într-un cadru destins, informal, este de natură să contribuie, chiar dacă într-un plan indirect la creșterea nivelului de implicare a angajaților în atingerea obiectivelor.

Sunt șefi care sunt preocupați doar de obiectivele organizației și impun un stil de conducere care să le satisfacă doar pe acestea. O atitudine cum nu se poate mai ineficientă! Oamenii vor bloca, ori de câte ori au ocazia bunul mers al lucrurilor, de multe ori aparent lără motiv, ca un răspuns la nepăsarea față de propriile lor idealuri.

De reținut!

În general, sistemul de management care a nesocotit obiectivele personale sau nu a încercat să construiască o compatibilitate între obiective, a sfârșit prin a promova o conducere de tip autoritar, bazată pe constrângere, pe impunere, în care executanții nu aveau nici un cuvânt de spus. Distanța dintre elita managerială și cea executivă s-a mărit, la aceasta contribuind și simbolurile - diferite facilități acordate elitei manageriale, doar de dragul de a lărgi această diferență - care au întărit această percepție.

3.2.2. Câțeva domenii pentru stabilirea obiectivelor

Peter Drucker, unul din cei mai influenți teoreticieni ai perioadei contemporane a managementului, referindu-se la aceste domenii a arătat că ele sunt alese în așa fel încât să ducă la rezolvarea, cu prioritate, a primei grupe de obiective generale - îndeplinirea misiunilor și sarcinilor. Această atitudine este

⁶⁸ Hicks. Mary, Peterson, David. Steer Your People Straight, Financial Executive, nr.3, mai-iunie. 1997

periculoasă deoarece îi îndeamnă pe managerii să fie eficienți acum, fără să se gândească cum vor fi eficienți mâine. Domeniile esențiale ale unei organizații. în care managerii trebuie să găsească obiective sunt⁶⁹:

- **poziția pe "piață"** - managementul trebuie să stabilească obiective prin care să indice unde dorește să fie poziționată organizația în raport cu concurenții;
- **inovația** - managementul trebuie să stabilească obiective prin care să prezinte angajamentul său pentru conceperea unor noi modalități de desfășurare a operațiunilor;
- **eficiența** - managementul trebuie să stabilească obiective prin care să prezinte nivelul eficienței pe care dorește să-l atingă;
- **resursele fizice și financiare** - managementul trebuie să stabilească obiective privind folosirea, dobândirea și întreținerea resurselor de capital și monetare;
- **câștigul** - managementul trebuie să stabilească obiective prin care să specifice câștigul/profitul dorit de organizație;
- **performanțele și dezvoltarea managerială** - managementul trebuie să stabilească obiective prin care să specifice ratele și nivelurile performanțelor și ale dezvoltării manageriale;
- **performanțele și atitudinile angajaților** - managementul trebuie să stabilească obiective prin care să specifice ratele și nivelurile performanțelor salariaților, ca și atitudinile de care trebuie să dea dovadă acestea;
- **responsabilitatea publică** - managementul trebuie să stabilească obiective prin care să se specifice responsabilitățile organizației față de cetățeni și societate, precum și măsura în care organizația dorește să-și îndeplinească aceste responsabilități.

Conform lui Drucker, primele cinci domenii ale obiectivelor, care se leagă de operațiunile tangibile ale organizației, vor fi desemnate domenii esențiale. Pentru celelalte trei s-ar putea obiecta din partea managerilor deoarece sunt considerate personale și subiective. Este foarte important ca și aceste domenii să fie considerate esențiale, dacă o organizație dorește să obțină eficiență maximă.

3.2.3. Stabilirea obiectivelor

Modul în care sunt stabilite obiectivele reprezintă o parte din ce în ce mai importantă a activității de management. În stabilirea cât mai adecvată a obiectivelor, managerii trebuie să parcurgă trei etape: determinarea oricăror tendințe de mediu care ar putea influența semnificativ operațiunile organizației, stabilirea unor obiective pentru organizația văzută ca întreg, stabilirea unei ierarhii a obiectivelor. Analiza tendințelor presupune listarea și stabilirea impactului pe care l-au avut tendințele pe o perioadă de timp - în principiu pe o

⁶⁹ Peter Drucker, The practice of management. New York, Harper&Bros. p. 126-129

perioadă de 3 - 5 ani. Categoriile de servicii, percepția cetățenilor asupra Poliției, modificări în structura și intensitatea infracțiunilor, impactul factorului politic și economic sunt exemple de astfel de tendințe.

După această analiză, managementul trebuie să stabilească obiective pentru organizație ca întreg. Aceste obiective pot fi diverse, ele fiind în funcție de mișcările din cadrul mediului. Reducerea infraționalității cu un anume procent, îmbunătățirea relației cu cetățeanul astfel încât percepția pozitivă a acestuia față de Poliție să crească cu 5%. reducerea timpului de intervenție cu 10 minute, din momentul luării la cunoștință până în momentul intervenției propriu-zise etc., sunt exemple de obiective ce privesc organizația ca întreg. Fiind vorba de multe obiective, acestea trebuie ierarhizate și interconținute pentru a obține eficiență maximă. La nivelul organizației vorbim de obiective financiare, obiective pentru servicii sau obiective funcționale. Metodologia stabilirii obiectivelor se rezumă la respectarea celor 7 principii de bază:

- spune ce vrei să obții, nu ce vrei să eviți;
- crează obiective realiste și motivante;
- influențează rezultatele în mod direct;
- măsoară rezultatele obținute;
- evaluează resursele;
- evaluează implicațiile;
- bucură-te de succes.

În practică, obiectivele unei organizații sunt construite în funcție de contextul organizațional - natura activității, oameni, sistemul de management și resurse - și ele trebuie să țină seamă de caracteristicile obiectivelor așa cum sunt definite prin tehnica SMART.

Tehnica SMART se folosește cu precădere pentru a construi obiective la nivel operativ și operațional. La nivel strategic obiectivele se transformă în orientări și direcții de acțiune care au un caracter mai general.

Tehnica SMART

Reprezintă un instrument practic de elaborare a unor obiective în mod științific. Metodologia de construire a unui obiectiv respectă principalele caracteristici ale acestuia - specific, motivabil, realizabil, realist, delimitat în timp (în engleză - specific, motivation, achievable, realistic și time bound).

Obiectiv specific - un obiectiv bine construit trebuie să se refere la ceva concret, specific, bine delimitat. Atât obiectivul cât și activitățile și sarcinile trebuie să fie cât mai concrete asigurând în acest fel posibilitatea de a fi măsurate și cuantificate, atât la finalizarea obiectivului cât mai ales pe parcurs.

Obiectiv motivant - un obiectiv trebuie să declanșeze în indivizi energii și forțe. Am discutat despre raportul dintre obiectivele organizaționale și cele individuale și despre necesitatea ca ele să fie legate. Este o caracteristică importantă în economia jocului, pe care sistemul de management nu o respectă,

structurând obiective care pur și simplu sunt departe de oameni și de posibilitățile lor. La nivelul obiectivelor propuse, caracteristica motivațională este fundamentală.

Obiectiv realizabil - un obiectiv trebuie formulat în așa fel încât să poată fi realizabil în anume condiții. Un obiectiv este realizabil dacă se ține cont de adevăratele expectanțe ale sistemului de management față de partea executivă. Un obiectiv trebuie fundamentat după capacitățile și competențele subordonaților și nu după cele ale sistemului de management. Un alt aspect care intervine aici este cel al resurselor. Cel mai clasic indicator al concretizării unui obiectiv este existența resurselor. Urmează apoi competența oamenilor din execuție.

Obiectiv realist - un obiectiv trebuie să reflecte puterea și putința unui colectiv sau a unei persoane. Radiografierea corectă este necesară tocmai pentru a propune obiective care să se apropie de potențialul și valoarea colectivului. Există, din păcate, o practică nefericită, aceea de a împinge limitele în speranța că poate-poate obiectivul va fi atins. Este mai eficient și eficace să proiectăm obiective la nivelul posibilităților noastre, nu facile dar nici foarte greu de pus în practică.

Obiectiv temporal - orice obiectiv are o perioadă de timp în care poate fi atins. Obiectivele nu se întind la nesfârșit. Organizațiile au diferite perioade de timp standard care pot fi: săptămâna, luna, trimestrul, semestrul și anul. Acestea sunt orientative. Este competența sistemului de management, a fiecărui șef în parte, de a încadra în timp un obiectiv.

De reținut!

Câteva principii pentru stabilirea obiectivelor⁷⁰ ...

- *Lăsați oamenii responsabili de îndeplinirea obiectivelor să aibă un cuvânt de spus în stabilirea lor - cei care îndeplinesc obiectivele știu mai bine decât managerii lor care este situația de la locul de muncă și, prin urmare, pot găsi obiective mai realiste. De asemenea, ei vor fi motivați să îndeplinească obiectivele la a căror stabilire au avut un cuvânt de spus.*
- *Stabiliți obiectivele cât mai concret posibil - prezentarea precisă minimizează confuzia și permite executantului să cunoască explicit ceea ce trebuie să facă.*
- *Raportați obiectivele la acțiunile specifice ori de câte ori este posibil - în acest mod angajații nu trebuie să-și mai dea cu presupusul în legătură cu ceea ce trebuie să facă pentru îndeplinirea obiectivelor.*
- *Scoateți în evidență rezultatele pe care le așteptați - salariații trebuie să cunoască exact modul în care managerii vor stabili dacă un obiectiv a fost sau nu îndeplinit.*

⁷⁰ Samuel Certo, Managementul modern, ed. Teora, București. 2002, p. 160-161

- *Stabiliți obiective suficient de înalte pentru ca salariații să depună eforturi pentru a le îndeplini, dar nu atât de înalte încât aceștia să renunțe în încercarea de a le îndeplini - managerii doresc ca salariații să muncească din greu dar să nu fie frustrați.*
- *Precizați când doriți să fie realizat obiectivul - executanții trebuie să dispună de un interval de timp pentru îndeplinirea obiectivelor, în felul acesta dozându-și efortul.*
- *Stabiliți numai obiective care au legătură cu alte obiective ale organizației - în acest fel suboptimizarea poate fi evitată.*
- *Prezentați obiectivele clar și simplu - forma sub care sunt prezentate nu trebuie să împiedice comunicarea lor eficace către salariați.*

3.2.4. Managementul prin obiective (MPO)

Managementul prin obiective este o abordare care folosește obiectivele organizației ca pe unul din mijloacele principale pentru conducerea organizațiilor. Una din condiții este ca obiectivele să fie transformate în obiective operaționale, adică să poată fi structurate în termeni observabili sau măsurabili, în care să fie trecute activitățile și sarcinile necesare pentru îndeplinirea lor. A ajunge mai rapid la apelurile cetățenilor poate fi o dorință a Poliției, dar nu este un obiectiv operațional. A ajunge în 12 minute după primirea apelului este un obiectiv operațional.

Procesul MPO constă din cinci etape:

- trecerea în revistă a obiectivelor organizației - managerul cunoaște care sunt obiectivele de ansamblu ale organizației;
- stabilirea obiectivelor pentru angajați;
- monitorizarea progresului;
- evaluarea performanțelor - la sfârșitul perioadei de normare, performanțele angajaților sunt apreciate;
- oferirea recompenselor.

Pentru ca acest sistem să aibă succes trebuie îndeplinite anumite condiții, trebuie respectați anumiți factori. În primul rând, managementul de vârf trebuie să fie angajat față de procesul MPO și trebuie să stabilească obiective adecvate pentru organizație. În al doilea rând, managerii și subordonații trebuie să conceapă împreună și să cadă de acord asupra acestora. În al treilea rând, performanțele angajaților trebuie evaluate în raport cu obiectivele. În al patrulea rând, managerii trebuie să-i recompenseze pe subordonați în funcție de performanțele obținute.

3.3. Cum anume trebuie făcut? - întocmirea planurilor

Cunoașterea locului în care vrei să ajungi - stabilirea obiectivelor - nu oferă garanții și modalitatea de a ajunge acolo - planul. Planurile și obiectivele

sunt interconținute. Dacă obiectivele reprezintă rezultatele finale așteptate, planurile sunt mijloace efective de atingere a acestora.

Planul poate fi definit ca o acțiune specifică menită să ajute organizația să-și îndeplinească obiectivele. Indiferent de cât de importantă este pentru manageri intuiția dobândită prin experiență, acțiunile de succes ale managementului se bazează, în mod specific pe rațiune. În viziunea noastră, metodologia întocmirii planurilor se referă la toate activitățile necesare pentru realizarea și implementarea planurilor. Referitor la planuri vom discuta despre: caracteristicile planurilor, factorii care afectează succesul unui plan, elementele planului, tipuri de planuri.

3.3.1. Caracteristicile planului

Reprezintă aspecte de ordin general care vizează viabilitatea planului, o anumită filozofie de construcție a planului, repere importante în arhitectura acestuia. Acestea sunt stabilite înainte de etapa conceperii și implementării. Dintre caracteristicile importante ale planului, care se regăsesc la marea majoritate a specialiștilor și cercetătorilor, amintim:

- conceperea planului în termeni clari, vizând ceea ce se dorește, precum și rezultatul scontat;
- formularea în scris;
- persoanele care îl întocmesc vor trebui să aibă, pe cât posibil, și răspunderea implementării lui;
- comunicarea planului tuturor celor interesați pentru a-și putea exprima punctul de vedere;
- de coordonarea implementării planului să se ocupe o singură persoană;
- stabilirea unei date finale; dacă este cazul se stabilesc și alte date pentru faze intermediare;
- stabilirea unor criterii/reguli pentru reușita planului și modul de aplicare a acestor criterii;
- în cursul perioadei de implementare, să fie prevăzute etape de verificare intermediare, pentru a stabili bunul mers al lucrării sau actualizări ale planului;
- problemele potențiale care pot apărea în cursul implementării se cer depistate și anticipate prin luarea unor măsuri preventive;

Alți teoreticieni identifică patru caracteristici esențiale ale planului⁷¹: repetitivitate, timp, sferă și nivel. Repetitivitatea planului reflectă măsura în care planul este folosit din nou. O serie de planuri sunt special concepute pentru o anumită situație care, prin natura sa, se menține numai pe termen scurt. Planurile de acest timp sunt nerepetitive. Totuși, alte planuri sunt concepute

⁷¹ Fremont Cast, James Rosenzweiy, Organization and Management: A Systems Approach, New-York, McGraw-Hill, 1970, p.443-449

pentru a fi folosite din nou pentru situații care reapar pe termen lung. Aceste planuri sunt repetitive. Pentru planurile repetitive, modalitățile de implementare trebuie să fie flexibile, gata oricând să facă față unei situații, care deși se aseamănă cu altele, are elemente de noutate. Caracteristica de timp a planului reflectă perioada de timp pentru care este conceput planul, în funcție de timp întâlnim planuri strategice sau tactice. Sfera planului reprezintă partea din sistemul de management care este vizată de către plan. O serie de planuri sunt concepute pentru a acoperi întregul sistem. Un asemenea plan este denumit plan de bază. Alte planuri sunt concepute să acopere anumite părți din sistem.

Nivelul unui plan reflectă nivelul organizației pe care îl vizează planul. Planurile de vârf sunt cele concepute pentru managementul de vârf, în timp ce planurile tactice sunt concepute pentru nivelele intermediare. Totuși, întrucât toate părțile sistemului sunt interdependente, planurile concepute pentru un anumit nivel al organizației au un anumit efect asupra tuturor celorlalte niveluri, în special pentru nivelurile inferioare celui pentru care a fost conceput inițial planul.

3.3.2. Factorii care influențează eficacitatea planurilor

Teoreticienii din planificare atrag atenția că, dincolo de caracteristici, există o serie de factori care trebuie luați în calcul atunci când sunt concepute planurile. Dacă caracteristicile reprezintă cadre generale, repere teoretice care își pun amprenta asupra planurilor, factorii reprezintă elemente mai concrete care intervin în construcția acestuia. Principalii factori care trebuie urmăriți sunt:

Complexitatea este gradul de detaliere și încărcare cu informație de care beneficiază un plan. Deși se acceptă ideea că mai multe informații înseamnă o lămurire și o cunoaștere mai exactă a situației, lucrurile nu stau deloc așa. Suprainformarea este la fel de periculoasă ca și subinformarea. O mulțime de informații, detalieri, scenarii cu privire la soluții, decizii, opțiuni pot face ca șansele unui plan să scadă simțitor. În principal, trebuie ca un plan să fie simplu, el trebuie să redea sintetic un mod de acțiune. Este foarte important să se construiască un plan simplu, concis și ușor de înțeles. De multe ori aceasta reprezintă marea greutate a planului. El devine valoare în sine și nu un simplu mod de acțiune. Simplificarea, nu simplismul, este o condiție importantă.

Orizontul de planificare - reprezintă cât timp este necesar din momentul în care managerul și-a planificat un anumit obiectiv până când începe îndeplinirea lui. Orizontul de planificare vizează întinderea în timp a activităților și depinde de multe caracteristici.

Orizonturile pot fi imediate - planificări pentru ziua de mâine, consemnarea urgențelor; scurte - de la câteva zile până la o lună; medii - de la o lună până la

6 luni; lungi - de la 6 luni la 1 an; strategice - de la 1 an la 5 ani. Planurile scurte pot conține planuri imediate, planurile medii pot conține planuri scurte, s.a.m.d..

Numărul de organizații, departamente și indivizi implicați - cu cât un plan privește mai mulți indivizi, mai multe departamente sau organizații, cu atât crește probabilitatea eșecului. Cu cât sunt implicați mai mulți indivizi, departamente, nevoia de organizare, coordonare și control va fi mai mare. Acest aspect trebuie să stea în atenția managerului care trebuie să acorde o atenție mare coordonării activităților și negocierii între diferite organizații și indivizi. Această activitate reclamă deprinderi și aptitudini specifice pe care managerul trebuie să și le formeze.

Vulnerabilitatea față de factorii necontrolabili - oricum am planifica, vor exista întotdeauna factori de risc în afara controlului. Capacitatea de a aproxima factorii necontrolabili, de a construi scenarii sau a lua minime măsuri de protecție, este un atuu pentru reușita planului.

3.3.3. Elementele planului

Am discutat despre diversitatea planurilor, despre caracteristicile și factorii care contribuie la crearea unor planuri diferite. Dincolo de aceste diferențe există câteva elemente comune, pe care le regăsim la toate planurile. În momentul în care concepem un plan sau îl radiografiem trebuie să avem în vedere următoarele elemente:

Scopul - vizează ținta, obiectivul, lucrul care trebuie îndeplinit. Pentru cel care concepe planul este bine să realizeze o descriere scrisă, precisă a scopului, înainte de a trece la procedurile următoare. Chiar dacă planul este simplu, așternându-l pe hârtie vă veți clarifica gândirea și vă veți consolida angajarea. În situația în care la elaborarea planului participă mai multe persoane, formularea scrisă este importantă pentru a ne asigura că toată lumea merge în aceeași direcție. Chiar dacă formularea în scris este uneori dificilă și sunteți tentat să renunțați ușor la ea, sfatul nostru este să depuneți un efort, să vă formați deprinderi în acest sens și eficiența activității dumneavoastră va fi recunoscută

Modalitățile de realizare - descrieri detaliate ale felului în care va fi atins scopul. Pot fi folosite metodele de dezvoltare a creativității pentru a radiografia aceste modalități. Implicarea oamenilor este foarte importantă în această etapă, orice propunere este binevenită și trebuie analizată cu atenție.

Activitățile - pași necesari pentru îndeplinirea scopului, țintei. Fiecare activitate este creionată având în vedere patru cerințe. Acestea sunt:

- **responsabilitatea** - fiecare individ este responsabil de finalizarea activităților primite. Asumarea responsabilității se poate face în scris sau verbal, ea întărește răspunderea și angajamentul pe care îl ia cel care derulează activitatea;

- **secvența** - stipulează ordinea în care activitățile trebuie realizate, în cazul unor planificări complexe, ce conțin multe activități, este important să se stabilească, uneori, și modul logic în care acestea se derulează. Această sarcină aparține managerilor, cei care au imaginea de ansamblu asupra a ceea ce se face;

- **marja de timp** - stipularea unor unități de timp rezonabile și urmărirea realizării acestora. Este o activitate importantă, care dă multă bătaie de cap managerilor, în special în cazul planificărilor ordonate, care vin însoțite de termene greu de îndeplinit. Aceste orizonturi de timp sunt rezultatul unor studii, cercetări, și este bine să existe specialiști care să poată măsura exact necesarul de timp pentru o activitate în condiții de eficiență. Altfel, va exista întotdeauna o ruptură între cei care cer ca activitățile să se desfășoare la timp și cei care afirmă că sunt imposibil de realizat în intervalul de timp arătat;

- **resursele** - problema cea mai controversată. Întrebarea care trebuie pusă de planificator sunt disponibile resursele umane materiale și financiare necesare de care este nevoie? Fără un răspuns onest la această întrebare, se va ajunge la sfaturi de genul: „descurcați-vă pe plan local”, „căutați soluții” etc.; resursele trebuie stipulate direct de planificatorul principal sau de echipa de planificatori. Ele fac parte integral din plan/activități și ignorarea acestora sau amânarea rezolvării lor vor submina serios și cel mai analitic plan.

Orarul/scala de timp - este un element important al planului. Pentru planificările zilnice sau scurte orarul este important. El grupează timpul necesar pentru realizarea parametrilor planului, aproximează timpul necesar pentru o anumită activitate și creează posibilitatea stabilirii unor scenarii obiective legate de finalizarea planului. Poate fi considerat și un indicator de eficiență, coroborat cu angajamentul și responsabilitatea.

În general planificatorii au tendința de a fi excesivi de optimiști în stabilirea scalei de timp, fiind obligați să revină pe parcursul derulării planului.

Am arătat cât de importantă este stabilirea scalei de timp la nivelul planurilor complexe și cât de atenți trebuie să fie planificatorii cu acest aspect. Pentru planuri cu un număr mic de activități, orarul poate fi realizat direct de cei implicați.

Standardele de performanță indică dacă munca evoluează conform planului. În general, acești indicatori sunt dați la nivelul organizațiilor, planurile urmând să îndeplinească scopurile într-un standard aprioric cerut. Elaborarea unor standarde de performanță apropiate de capacitățile și aptitudinile oamenilor reprezintă un aspect important. Există organizații care lucrează cu indicatori calitativi, foarte greu de măsurat. În aceste situații este bine ca acești indicatori să fie operaționalizați, adică transformați în indicatori cantitativi.

Protecția planului - element legat de protejarea planului, de asigurarea că totul merge cum trebuie. Acest lucru se poate realiza prin analizarea câtorva întrebări:

- ce poate merge prost în această activitate?
- pentru fiecare lucru care ar putea merge prost - cât de grav va fi dacă merge prost?; cât de probabil este ca să fie remediat pe parcurs?;
- pentru fiecare problemă cu coeficient mare de risc: pot preveni acest lucru?; Dacă da, cum și dacă este realist?; dacă se întâmplă, ce plan pentru "accident" aş putea face ca să limitez pericolele?

Protecția planului este văzută ca o speculație, ca o aproximare a ceea ce consideră planificatorul că se va întâmpla. Dincolo de caracterul speculativ, o asemenea întreprindere nu va face decât să crească șansele în implementare și să creeze o anumită certitudine și confort celor care aplică planul. Prin protecția planului apar planurile de sprijin.

3.3.4. De ce eșuează planurile?

Când managerii știu de ce eșuează planurile, ei pot întreprinde acțiuni pentru a elimina factorii care determină eșecul și, prin urmare, pot spori probabilitatea ca planurile lor să devină eficiente. Un studiu întreprins⁷² arată că planurile eșuează atunci când:

- planificarea organizației nu este integrată în sistemul general de management;
- nu sunt cunoscute diferitele etape ale procesului de planificare;
- managementul la diferite niveluri ale organizației nu s-a angajat sau nu a contribuit în mod corespunzător la activitățile de planificare;
- responsabilitatea pentru planificare revine în mod greșit doar compartimentului de planificare;
- managementul se așteaptă ca planurile concepute să fie transpuse în practică printr-un efort scăzut;
- la începutul planificării formale, se urmăresc prea multe ținte dintr-o dată;
- managementul nu reușește să acționeze conform planului;
- proiecțiile financiare sunt confundate cu planificarea;
- managementul nu reușește să țină pasul cu procesul general de planificare

4. Modalitățile de planificare organizațională

În funcție de caracteristica de repetativitate a planificării, aceasta se împarte în două mari tipuri: planificare permanentă și planificare cu o singură utilizare. Planificările permanente sunt folosite în mod continuu întrucât se focalizează asupra unor situații din organizație care se repetă.

⁷² Kjell Ringbakk, Why Planning Fails, European Business, iulie 1970

Planificările cu o singură utilizare sunt folosite o singură dată, sau cel mult de două, trei ori, deoarece se focalizează asupra unor situații unice sau rare în cadrul organizației. Planificările permanente se împart în politici, proceduri și reguli iar planificările cu o singură utilizare în programe și bugete.

4.1. Planificările permanente

Aceste planificări sunt mai ușor de construit datorită unor repere constante care micșorează incertitudinile și riscul.

Politicele, ca planificări permanente sunt acele activități care oferă principii generale pentru întreprinderea acțiunilor care corespund obiectivelor organizației. Politica organizației Poliției privind recrutarea de personal ar putea fi exprimată astfel: „organizația noastră se va strădui să-i angajeze pe cei mai talentați și care dau dovadă de responsabilitate și loialitate”. Această declarație privind politica este foarte generală, oferind șefilor doar o idee vagă despre ceea ce trebuie să facă în domeniul recrutării personalului. Dar cum se împacă aceste declarații cu caracterul simplu, concis al unei plan?

Deși aceste planificări au o orientare generală, ele direcționează în mod clar alegerea către anumite obiective. Politicile intenționează să accentueze importanța extremă pe care o acordă managementul angajării unor oameni competenți și responsabili și să îndrume acțiunile managerilor în consecință. Creșterea violenței intrafamiliale în societatea românească și în rândul familiilor polițiștilor poate determina managementul să spună: „Managementul descurajează puternic, existența violențelor și victimizării intrafamiliale în cadrul familiilor polițiștilor”, în felul acesta managerii pot fi încurajați să acționeze în măsura în care iau la cunoștință de asemenea fapte în familiile polițiștilor. Politicile se aseamănă cu strategiile organizaționale și vizează o anumită „filozofie” pe care se sprijină instituția.

Procedura este un tip de planificare permanentă care prezintă o serie de acțiuni corelate care trebuie întreprinse pentru a îndeplini o anumită activitate. În general, procedurile prezintă acțiuni mai specifice decât politicile. Organizațiile au, de regulă, mai multe serii de proceduri, metodologii, căi standardizate de acțiune pentru anume activități: razii, percheziții, flagrante etc, care acoperă diverse sarcini care trebuie îndeplinite. Managerii trebuie să fie atenți să aplice în mod corespunzător procedurile adecvate pentru situațiile cu care se confruntă.

Regula este o planificare permanentă care desemnează acțiunile specifice solicitate. În esență, regula arată ce trebuie și ce nu trebuie să facă un membru al organizației nelăsând nici un loc pentru interpretare. Organizația Poliției lucrează cu foarte multe reguli, ce supervizează activitatea de zi cu zi a oamenilor. Construite pe sistemul planului (cuprinzând elementele de bază)

regulile vor fi mai ușor acceptate și înțelese. O problemă foarte importantă, care apare cu aceste planificări permanente, este faptul că organizațiile mari, înalt formalizate, centralizate, au tendința de a concepe foarte multe planificări permanente, sub diferitele lor forme și nu se mai preocupă, ulterior, de alinierea lor la anume condiții concrete de activitate, la anumite schimbări care apar. Astfel, multe reguli și proceduri devin anacronice, mai degrabă încurcând eforturile angajaților de a desfășura activitatea pe baza lor.

Pentru ca planificările permanente să fie eficiente este necesar ca politicile, procedurile și regulile să derive unele din altele, să concorde unele cu altele și să se sprijine reciproc.

4.2. Planificările cu o singură utilizare

Programul este o planificare cu o singură utilizare concepută pentru realizarea unui singur proiect în cadrul organizației. Proiectul nu este destinat să existe pe parcursul întregii perioade de funcționare a organizației. El există pentru îndeplinirea unui scop care, în cazul în care va fi îndeplinit, va contribui la succesul organizației pe termen lung. Un exemplu de acest fel poate fi programul de perfecționare a managementului întâlnit în foarte multe organizații, inclusiv în cadrul organizației Poliției. Scopul programului este acela de a îmbunătăți aptitudinile managerilor în unul sau mai multe domenii: aptitudini tehnice, conceptuale sau interpersonale. Totuși, îmbunătățirea aptitudinilor managerilor nu este un scop în sine. Obiectivul programului este acela de a avea manageri competenți care sunt înzestrați cu aptitudinile necesare pentru a ajuta organizația să înregistreze succese pe termen lung. De fapt, odată ce aptitudinile de management au ajuns la nivelul dorit, programul de perfecționare a managementului poate să-și înceteze existența.

Bugetul este o planificare financiară cu o singură utilizare care acoperă o anumită perioadă de timp. El detaliază modul în care vor fi cheltuite fondurile în domeniile forței de muncă, logisticii, sistemelor de informații, ca și modul în care vor fi obținute fondurile.

Planul de acțiune este un instrument de planificare scris care identifică activitățile specifice ce trebuie întreprinse pentru a se atinge un anumit obiectiv. De asemenea, indică datele prin care fiecare activitate se va derula. Acest tip de plan este folosit pe scară largă în cadrul organizațiilor dinamice. Pentru organizația Poliției un asemenea instrument este extrem de eficient. Principalele componente ale planului de acțiune sunt:

- o listă scrisă a activităților ce trebuie întreprinse;
- identificarea persoanelor responsabile pentru fiecare activitate;
- identificarea persoanelor sau a unităților a căror coordonare va fi necesară pentru îndeplinirea scopului;

- o întocmire completă de date pentru fiecare activitate; eventual operaționalizarea activităților și structurarea unor operații;
- resursele/costurile necesare îndeplinirii planului.

Planurile de acțiune pot avea multiple **utilizări**:

- ajută un planificator să analizeze unde se află și unde vrea să ajungă;
- ajută la identificarea problemelor operative;
- furnizează standarde de control clare;
- sunt un mijloc de comunicare și convingere;
- dau îndrumări subordonaților.

Beneficiile planului de acțiune sunt:

- cere planificatorului să gândească atent, în avans, strategiile și activitățile ce vor ajuta la îndeplinirea obiectivului;
- determină planificatorul să prevadă resursele și costurile, fiind realist în stabilirea obiectivelor țintite;
- furnizează un îndrumar scris pentru toți angajații implicați, inclusiv noii planificatori sau noii subordonați;
- păstrează o evidență scrisă la toate nivelurile.

Planificarea rămâne o activitate fundamentală la nivelul organizațiilor moderne, fiind indispensabilă pentru asigurarea unui management eficient. Atitudinea, cel puțin rezervată, a managerilor și subordonaților față de ea trebuie contracarată cu informații care să scoată în evidență beneficiile folosirii constante și corecte a acesteia. Formarea unor abilități de bază în lucru cu planul sau proiectul trebuie să stea în atenția conducerii organizațiilor la nivel de top management.

Capitolul 5

ORGANIZAREA MANAGERIALĂ

Introducere

Conceperea eficace a diferitelor planuri, despre care am vorbit în capitolul anterior, nu este de natură să aducă succesul scontat dacă managerii se opresc aici. Trecerea de la teorie la practică, de la simple idei și informații puse pe hârtie, până la materializarea obiectivului, implică, în faza a doua, dacă putem să spunem așa, activarea acestor planuri. La nivelul organizațiilor, principalul mecanism prin care sunt activate planurile este organizarea. Ea crează și menține relațiile dintre membrii organizației indicând resursele care vor fi folosite pentru anumite activități. Cu alte cuvinte, organizarea este procesul de stabilire a unei modalități de folosire a resurselor din cadrul sistemului de management⁷³. Trebuie spus că organizațiile moderne au deja stabilit un anumit mod de folosire a resurselor, care decurge din proiectarea structurii organizatorice.

Structurile organizaționale, stabilite pentru a repartiza sarcinile și responsabilitățile angajaților sunt foarte diverse. Unele sunt rigide - birocrăția clasică, în timp ce altele sunt concepute pentru a permite o mai mare flexibilitate sau pentru a facilita coordonarea. Există o bogată literatură de specialitate în ceea ce privește proiectarea structurilor organizatorice.

Premisa de la care pleacă activitatea de proiectare și de la care vom pleca și noi în elaborarea acestui capitol este că pentru o organizație este esențial să aibă o structură adecvată, care să permită membrilor ei să lucreze cu eficiență și eficacitate. O structură bună contribuie la stimularea și motivarea oamenilor, care reușesc astfel să vadă care este rodul muncii lor și cum se interconectează aceasta cu activitatea celorlalți. Pe de altă parte, o structură inadecvată poate bloca performanța organizațională. Întrebarea este următoarea: care este cea mai bună structură organizațională?

Studiile arată că nu există nici o modalitate ideală de diviziune a activității organizaționale, ca atare nu există nici o structură ideală. Asta pentru că de la bun început proiectarea structurii organizaționale are la bază anumite limitări (dileme), pe care le vom discuta și noi pe parcursul acestui capitol⁷⁴. Organizația trebuie să-și aleagă structura cerută de mediu, conjunctură și scopul pentru care a fost creată. Pe măsură ce aceste elemente suferă schimbări, trebuie modificată și structura. Acest lucru poate viza o schimbare parțială a

⁷³ Certo, Samuel, Management Modern, Ed. Teora, București, 2002

⁷⁴ Pugh, D., Hickson, D. Hillings, C. Turner, C., Dimensiones of organization structure, Administrative Science, vol 13, 1968

structurii, anumite servicii, birouri, sau o schimbare la nivel global, care vizează organizația ca întreg.

Pe de altă parte, nu trebuie absolutizată importanța structurii organizaționale: în ultimă instanță aceasta este o reprezentare grafică (organigrama) ale rolurilor angajaților⁷⁵. În ciuda acestui fapt, restructurarea organizațiilor este privită totuși ca un panaceu al problemelor organizaționale: „schimbați structura și totul se va schimba de la sine”. În activitatea practică, multe restructurări organizaționale au ca efect faptul că aceiași oameni fac aceleași lucruri dar sub titulaturi diferite.

Nu spunem prin acest lucru că restructurarea nu este importantă. Ea este importantă dar, de regulă, doar atunci când problemele sunt cauzate de o structură inadecvată. Prin urmare, schemele organizaționale sau organigramele sunt niște instrumente utile, dar pot fi, și foarte limitative, deoarece crează impresia că structura poate fi modelată și remodelată inginereste pentru a genera rezultate favorabile. Modificarea organigramei este văzută, adesea, ca o soluție la toate problemele organizației; în realitate, ea lasă nerezolvate problemele fundamentale. Dacă vrem să restructurăm o birocrație mare, ne putem alege până la urmă cu o birocrație mică.

1. Definiția organizării manageriale

Organizarea managerială reprezintă procesul de stabilire a modului în care sunt folosite toate resursele în cadrul sistemului de management. Referindu-se la aceste resurse, unul din întemeietorii managementului științific, Henry Fayol, a elaborat 16 principii⁷⁶ de organizare a lor.

De reținut!

Cele 16 principii de organizare a resurselor ale lui Fayol

- 1. Pregătiți și executați în mod judicios planurile acțiunilor.*
- 2. Organizați aspectele umane și materiale astfel încât acestea să se găsească în concordanță cu obiectivele, resursele și cerințele organizației.*
- 3. Stabiliți o singură autoritate competentă, energică, menită să îndrume activitatea (structura formală de management).*
- 4. Coordonați toate activitățile și eforturile.*
- 5. Luați decizii clare, distincte și precise.*
- 6. Recurgeți la o selecție eficientă, astfel încât fiecare compartiment să fie condus de un manager competent, energic, iar toți angajații să fie repartizați acolo unde pot să presteze cele mai bune servicii.*
- 7. Definiți obligațiile.*
- 8. Încurajați inițiativa și responsabilitatea.*
- 9. Oferiți recompense corecte și corespunzătoare pentru serviciile prestate.*

⁷⁵ Morgan. G., *Imagization - The Art of Creative Management*, Sage Publications Inc. 1993

⁷⁶ Fayol. Henry, *General and Industrial Management*, London, Pitman and Sons. 1949

10. Folosiți sancțiuni pentru greșeli și erori.
11. Păstrați disciplina.
12. Asigurați-vă că interesele personale corespund intereselor generale ale organizației.
13. Recunoașteți unitatea de comandă.
14. Promovați atât coordonarea resurselor materiale, cât și a celor umane.
15. Instituiți și efectuați controale.
16. Evitați reglementările, birocrăția și activitatea funcționărească.

Modul de folosire stabilit de structura organizatorică pune accentul pe îndeplinirea sarcinilor și misiunilor ajutându-i pe manageri nu numai să clarifice obiectivele ci și resursele necesare atingerii lor. Focalizarea organizării privește stabilirea atât a ceea ce vor face angajații într-o organizație (fișa postului, specializarea, subordonarea), cât și modul în care eforturile lor personale trebuie combinate pentru a avea eficiență în îndeplinirea obiectivelor organizației (centralizarea și descentralizarea, amplasarea controlului, relațiile ierarhice, comunicarea).

Cu alte cuvinte, organizarea se referă la totalitatea aranjamentelor care guvernează distribuția sarcinilor în rândul oamenilor, precum și coordonarea eforturilor acestora astfel încât sarcinile distribuite să fie îndeplinite cât mai bine.

Din acest punct de vedere, noi considerăm că organizarea, ca funcție a managementului, se referă în primul rând la organizarea structurii - numită și structură organizatorică, produsul acesteia fiind în principal organigrama.

2. Fundamentele organizării structurilor

La un moment dat, fiecare organizație are o anumită structură organizațională sau organizatorică - ambii termeni pot fi folosiți fără rezerve - care se referă la relațiile stabilite între resursele sistemului de management. Scopul structurii este acela de a facilita folosirea fiecărei resurse, în mod individual și colectiv, pe măsură ce organizația încearcă să-și îndeplinească obiectivele.

Mulți manageri denumesc structura organizatorică scheletul organizației⁷⁷ și atrag atenția asupra rolului pe care îl are aceasta nu numai în asigurarea stabilității unui anumit cadru de realizare a obiectivelor cât și în continuitatea, transmiterea și conservarea unor elemente culturale ca mentalități, credințe, valori, norme de comportament care se structurează odată cu structura organizatorică⁷⁸.

⁷⁷ Ionescu Gheorghe, Cazan Emil, Negrușă Adina, Management organizational, Ed. Tribuna Economică, București, 2001

⁷⁸ Burduș Eugen, Căprărescu Uheorghita, Andronicescu Annenia, Miles Michael, Managementul schimbării organizaționale, Ed. Economică, București, 2003

Tendința firească a oamenilor este de a permanentiza obișnuințele și de a respinge noul. Schimbarea structurii înseamnă, implicit, și o schimbare a modului de distribuire a puterii în organizație. Teama de nou, riscul de pierdere a puterii și a prestigiului, atacul la obișnuințe și mentalități reprezintă factori puternici de frânare a schimbării organizatorice, înțelegerea structurii organizației din care faceți parte este foarte importantă, pentru că de ea depinde anvergura autorității pe care o aveți și tipul de decizii pe care le puteți lua. Mai mult, înțelegerea structurii organizației Poliției vă ajută să aflați unde se încadrează cel mai bine departamentul pe care îl conduceți.

Structura organizatorică este reprezentată prin intermediul unui desen grafic numit organigramă. În mod tradițional, organigrama este prezentată sub forma unei piramide, persoanele din vârful piramidei având mai multă autoritate și responsabilitate decât cele de la bază. Aspectele cele mai vizibile ale structurii organizaționale sunt modul de împărțire pe posturi, compartimentele, birourile, serviciile precum și stabilirea ierarhiei relațiilor de subordonare. Acestea sunt cuprinse în organigramă.

Studiile asupra proiectării și eficientizării structurilor organizaționale arată că:

- activitatea unei organizații poate fi distribuită și coordonată în multe feluri;
- este nevoie ca proiectarea unei structuri să răspundă cerințelor și să fie adecvată condițiilor unei organizații;
- la un moment dat pot exista mai multe soluții rezonabile de distribuire, care pot răspunde mai bine sau mai puțin bine necesităților organizației;
- problema proiectării unei structuri nu este de genul „totul” sau „nimic”, în general anumite porțiuni dintr-o structură încetează să mai fie adecvate;
- întreaga responsabilitate pentru proiectarea unei structuri organizaționale îi revine managementului strategic, în special, și sistemului de management, în general;
- proiectarea unei structuri are la bază teoria opțiunilor care stipulează circumstanțele care stau la baza unei asemenea acțiuni (analizarea dilemelor).

În marea majoritate a cazurilor schimbarea structurii organizaționale se produce lent și fără zgomot pe tot cuprinsul unei organizații, pe măsură ce problemele nou apărute sunt reperate și trebuie modificate convențiile existente în vederea soluționării acestora. Spre exemplu, se redefinește un post pentru a putea fi incluse noi activități sau noi responsabilități, se desființează un anumit compartiment și se înființează altul în funcție de context.

Intenția noastră este să vă familiarizăm cu structura organizațională a Poliției. Să înțelegeți logica și limitele ei. Să vă puteți forma aptitudini de a radiografia această structură, de a înțelege mecanismele care stau la baza ei, limita în care puteți interveni pentru a îmbunătăți structura organizațională precum și formarea unor deprinderi de a sesiza problemele pe care le ridică o

asemenea structură. Aspectele care trebuie luate în calcul când ne referim la structura organizatorică sunt următoarele:

- dilemele structurii organizatorice;
- recunoașterea problemelor structurii organizatorice;
- componentele de bază ale structurii organizatorice;
- concepte de bază folosite în cadrul structurii organizatorice.

2.1. Dilemele structurii organizaționale

Structura organizatorică reprezintă modelul după care sunt stabilite relațiile dintre membri unei organizații și dintre pozițiile pe care le ocupă aceștia. Scopul unei structuri este să realizeze diviziunea muncii între membri organizației și să le coordoneze activitățile în vederea îndeplinirii țelurilor și obiectivelor comune⁷⁹. Din acest punct de vedere, structura organizațională definește sarcini și responsabilități, roluri și sisteme de relații de muncă, canale de comunicare. Structura organizatorică face posibilă aplicarea managementului și creează un cadru pentru transmiterea ordinelor și comenzilor care fac posibile atingerea obiectivelor. Cum nu poate fi proiectată o structură organizatorică perfectă, există avantaje și dezavantaje în cadrul fiecărei structuri. Aceasta pentru că, încă de la început, structura răspunde unor cerințe alese de cei care o proiectează. Alegerea are la bază principalele dileme ale structurii organizatorice.

Dilemele sunt principii egal legitime dar aflate în conflict, în acest fel putem prețui și centralizarea (care înlesnește controlul) și descentralizarea (care încurajează inițiativa). Un conflict similar există între ordinea și predictibilitatea unei rutine formale, pe de o parte, și flexibilitatea autonomiei individuale, pe de altă parte.

Principalele dileme ale structurii organizatorice sunt:

Dilema specializării posturilor - ar trebui limitat postul unei persoane la o gamă restrânsă de responsabilități, obținând astfel avantajul specializării, sau trebuie redusă specializarea la minimum permițând astfel oamenilor orizonturi și disponibilități mai largi în muncă?

Dilema definirii posturilor - ar trebui să definim posturile cât mai precis posibil, pentru a mări posibilitățile de control, sau ar trebui să le definim doar în mare, permițându-le oamenilor să aibă flexibilitate și libertatea inițiativelor personale?

Dilema subordonării - ar trebui să specificăm că fiecare persoană trebuie să aibă un singur superior, asigurându-ne de claritatea ierarhiilor de subordonare, sau ar trebui să acceptăm ca o persoană să poată primi dispoziții de la mai mulți superiori.

⁷⁹ Mullins, L.J., Management și Organizational Behaviour, Pitman, London, 1993

Dilema ariei de control - ar trebui să ne îndreptăm spre situația în care fiecare șef să aibă în subordine cât mai puține persoane posibil, pentru a se asigura posibilitatea de control, sau ar trebui să alocăm fiecărui șef numărul maxim de subordonați, pentru a reduce numărul nivelelor manageriale intermediare.

Dilema grupării posturilor și activităților - ar trebui grupați oamenii și activitățile lor sub denumiri „funcționale”, pentru ca specialiștii de diferite facturi să acționeze sub ordinele unor manageri diferiți, sau ar trebui să grupăm oamenii în funcție de serviciile oferite de organizație.

Dilema centralizării deciziei - ar trebui să centralizăm activitatea decizională permițând astfel exercitarea unui control mai riguros, sau ar trebui să descentralizăm și să delegăm, crescând astfel nivelul motivational și atașamentul oamenilor.

Dilema formalizării - ar trebui să punem accent pe regulile formale și pe proceduri, permițându-le oamenilor să acționeze conform unor proceduri stabilite pentru toate situațiile previzibile, sau ar trebui să încurajăm flexibilitatea, sistemele neformale care permit oamenilor să reacționeze cu răspunsuri noi pentru situații noi.

Când discutăm de aceste dileme și de nevoia de a echilibra priorități aflate în conflict, considerăm că ceea ce interesează este pur și simplu ca treaba să meargă bine pentru organizație ca întreg. Structura organizatorică este o creație elaborată, rațională și deliberată pentru a atinge anumite scopuri, dar în același timp, este și ceva care s-a născut și se dezvoltă. Ea reprezintă o anumită configurație, aleasă din mai multe posibile, influențată de indivizii care au construit-o și de alegerile pe care le-au făcut. Din acest punct de vedere, niciodată nu se va putea realiza o structură lipsită total de probleme și ancorată doar în avantaje.

2.2. Recunoașterea problemelor structurii organizatorice

Dacă toate problemele care apar la nivelul organizației ar fi de natură structurală, atunci lucrurile ar fi simple. Din păcate, aceste probleme au cauze diferite, multe din ele fiind ascunse. În acest capitol ne vom referi la problemele generate de modul în care lucrează structura organizatorică. Unul din lucrurile supărătoare legate de problemele structurale este faptul că acestea nu se prezintă, întotdeauna, ca atare. De multe ori nu este clar de la început că o anumită problemă este generată de relațiile organizatorice, spre exemplu, sau de centralizare excesivă.

Un exemplu în această privință poate fi edificator. Un șef de secție a fost nevoit să atragă atenția șefului Biroului Ordine Publică pentru întârzieri repetate și pentru lipsa de inițiativă în câteva misiuni observate discret de acesta. Șeful de birou este un lucrător bun, care a avut câteva inițiative laudabile la

nivelul secției și era foarte punctual. Veți spune că aceasta este o problemă de comportament și privește în primul rând șeful de birou, presupunem că între cei doi a avut loc o discuție deschisă, de la om la om, în care șeful de birou i-a spus ceva de genul: „Dacă vrei să știi nu îmi mai pasă de munca mea ca înainte. De când adjunctul dumneavoastră a început să se implice direct în problemele biroului, lucrurile au luat-o razna, învoiește oamenii peste mine, vine cu idei în ultimul moment, care ne dau peste cap tot ceea ce planificasem înaintea unei misiuni; eu propun anumiți oameni pentru primă, el nu este de acord și pune alții, schimbă toate regulile pe care eu le-am întipărit în timp oamenilor mei, de la modelul planului de muncă până la inițiativa care trebuie să se manifeste la nivelul biroului. În plus, am fost admonestat, de câteva ori, în fața subordonaților, chiar dacă dreptatea era de partea mea în mod evident. Știu că doriți să aveți un control mai riguros prin adjunctii dumneavoastră dar, de multe ori, informațiile primite de la dumneavoastră și de la adjunctul dumneavoastră se bat cap în cap. Acest lucru mi-a redus autoritatea la zero și l-a transformat pe adjunctul dumneavoastră în șef de birou.”

Analizând acest dialog înțelegem că problema este mult mai serioasă. Aici este vorba despre probleme generate de modul cum este privită structura organizațională și nu de comportamentul șefului de birou. Practic, orice persoană care ar ocupa poziția respectivă ar suferi același tip de stres. Vina lui a fost, poate, că nu a venit mai devreme la șeful de secție să relateze aceste lucruri. Prin însăși natura lor, problemele structurale nu pot fi arătate cu degetul. Problemele structurale pot fi comparate cu ceea ce se întâmplă când se îmbolnăvește un om. Nu se vede, de fapt, boala, ci doar simptomele, cum ar fi tusea, temperatura sau starea de slăbiciune. Cu alte cuvinte, este greu de spus care sunt problemele care stau la baza unor simptome evidente și îngrijorătoare.

Practicianul și profesorul John Child⁸⁰ arată că principalele simptome care pot apare la nivelul oricărei organizații sunt:

- **Proiectarea necorespunzătoare a postului.** Există o relație reciprocă între proiectarea postului și structura organizațională. Aranjamentele structurale improprie (ponderea ierarhică, numărul de nivele ierarhice) transformă posturi bune pe hârtie în posturi necorespunzătoare în practică.
- **Nu știe stânga ce face dreapta.** Structura este inefficientă dacă apar repetate exemple de duplicare a eforturilor sau părți ale organizației care lucrează în direcții divergente. Vom discuta despre lipsa și suprapunerea responsabilității, considerate adevăratele cauze ale acestui simptom.
- **Conflicte persistente între compartimente.** Managerii atribuie aceste conflicte ciocnirilor dintre personalitățile angajaților cheie ai compartimentelor care sunt în conflict. De multe ori problema o constituie integrarea sau

⁸⁰ În traducere cartea se numește *Organizația - un ghid al problemelor și al acțiunilor practice*, 1984

inexistența relațiilor de cooperare sau coordonare standardizate, menite să arate tuturor care sunt comportamentele profesionale așteptate.

- **Răspunsuri lente.** În mod ideal, munca este astfel împărțită și coordonată încât să meargă treaba repede. Răspunsurile întârziate se pot datora unei structuri improprie. Centralizarea accelerează răspunsurile când se cer puține răspunsuri despre puține servicii (impunându-se crearea compartimentelor funcționale).

- **Decizii luate cu informații incomplete.** La nivelul organizațiilor complexe, în general, managerii obțin informații mai mult decât suficiente pentru o decizie. Structura poate fi de vină dacă se constată ulterior că decizia s-a luat cu informații incomplete, în timp ce ele se aflau pe undeva prin organizație.

- **Proliferarea comitetelor.** Comitetele există în orice organizație și reprezintă unul din cele mai obișnuite mecanisme de integrare. Dar când se pune comitet după comitet iar grupurile operative se formează cu mare regularitate, este un semn că „se fac reparații la structura de bază pentru că nu merge bine”⁸¹.

Observăm că aceste simptome sunt destul de generale. Child atrage atenția asupra faptului că ele apar în anumite momente, atunci când organizația se află în schimbare sau când restructurarea organizației, a se citi a structurii organizaționale, este incorectă. Dacă admitem faptul că o structură nu este niciodată pe deplin adecvată, iar convențiile privind alocarea responsabilităților și pentru asigurarea colaborărilor trebuie să fie modificate pe măsură ce scopurile și condițiile organizației evoluează, înțelegem că structura organizațională suferă modificări programate sau neprogramate.

Sistemul de management care înțelege acest lucru va opera modificări în momentul în care mediul și conjunctura le vor cere, având la bază studii și proiecte adecvate sau vor opera modificări, forțați de presiunea unor structuri inadecvate care generează, stres, ineficiență, autoritarism, centralizare. Este alegerea sistemului de management. Prezentăm, în continuare, câteva expresii tip, relevante, pentru ceea ce Child numește probleme structurale:

- „conflicte și lipsă de curtoazie profesională”;
- „eforturi de a se îngropa totul în proceduri și formalități”;
- „autonomie limitată în activitatea lor profesională”;
- „întârzieri în luarea deciziilor”;
- „șefi dornici să-și păstreze controlul avut din totdeauna asupra procesului decizional cotidian”;
- „intruziuni nejustificate în activitățile oamenilor - șefi și subordonați”;
- „este pusă la îndoială capacitatea șefilor de a face față evoluției situațiilor, managementul este neprofesionist”;
- „există unele persoane pe care nu te poți bizui și care pur și simplu nu știu meserie”;

⁸¹ Pugh, D. Effective coordination in organizations, *Advanced Management Journal*, 1979

- „termene finale depășite în elaborarea și implementarea proiectelor”;
- „inconsecvențe în standardele de calitate, amestecul ineficient al indicatorilor calitativi și cantitativi de performanță”;
- „atenția prioritară este acordată unor chestiuni minore, fără prea mare importanță”;
- „risipirea eforturilor, lipsa unui plan general și a unor proiecte secundare pe activități clare și de mare importanță”;
- „lipsa coordonării între departamente”.

Prin aceste expresii sunteți acum pregătiți să listați câteva probleme structurale la locul dumneavoastră de muncă și sunteți pregătiți să admiteți și rolul nefast pe care îl au aceste probleme? Noi considerăm că aceste probleme produc o serie de dificultăți și tensiuni care îi fac pe mulți dintre dumneavoastră să pună la îndoială competența sau bunele intenții ale colegilor sau șefilor lor. Minime cunoștințe în radiografierea și recunoașterea acestor probleme vă ajută să remediați multe din ele, indiferent de nivelul de management pe care îl activați. În acest fel puteți evita tot felul de situații de criză, care nu fac altceva decât să macine încet - încet ordinea și climatul existent în organizație.

De reținut!

Organizații în stare de criză

O caracteristică interesantă a organizațiilor este reacția lor la starea de criză, atunci când structura organizațională este inadecvată. Aproape fără excepție, când se confruntă cu o criză, o organizație intră rapid într-un proces de centralizare. Stările de criză confruntă organizația cu situații noi, care solicită acțiuni prompte. În astfel de momente, oamenii au tendința de a apela la conducere. Ei acceptă să se supună, dacă se pot convinge că, pe durata crizei, este mai bine să-și ignore ambițiile personale spre binele colectiv.

Membrii unei organizații aflate în pericol tind să fie mai productivi, să lucreze cu mai mult sârg. Dar de îndată ce organizația depășește starea de criză, cei care și-au suspendat ambițiile personale se așteaptă să primească o răsplată. Acest fapt ridică probleme interesante - cum ar putea organizația să-și asigure un asemenea nivel de implicare și în condiții normale și, pe de altă parte, ar trebui oare să încerce așa ceva.

Această descriere arată că membrii unei organizații își cunosc rolurile și știu cum trebuie acționat. Structura inadecvată le permite să depună mai puțin efort în măsura în care nu sunt sub presiune. A doua întrebare este fără sens. Întotdeauna sistemul de management ar trebui să caute modalități pentru a implementa această filosofie de muncă. Aceasta este și rațiunea lui de a fi.

Referitor la întrebarea „cum ar putea să facă asta?”, unul din răspunsuri vizează modelarea adecvată a structurii organizatorice în aria lui de competență.

Vom discuta la „organizarea activităților” libertatea pe care o are managerul de a asigura un anumit tip de organizare a sarcinilor care trebuie îndeplinite.

2.3. Problemele structurale și politicile individuale

Am spus că structura organizațională constă din toate convențiile care stau la baza diviziunii și coordonării activităților ei și că există mai multe modalități de a structura, dintre care unele pot fi adecvate pentru o organizație sau pentru o parte a ei, iar altele inadecvate. Structuri organizaționale inadecvate determină apariția problemelor structurale care subminează performanțele unei organizații și sunt scoase în evidență de anumite simptome. Problemele structurale pot avea anumite cauze și poate fi ascuns ceea ce determină greutatea în cunoașterea și soluționarea lor. Una din aceste greutăți, poate cea mai mare, derivă din faptul că problemele și dificultățile structurale sunt adesea împletite cu cele personale. Orice membru al unei organizații nutrește propriile sale interese - clădirea unei cariere, conducerea unei echipe, o viziune sau o interpretare asupra activității organizației, un cod moral sau etic propriu. Mai mult decât atât, majoritatea structurilor organizaționale sunt axate pe relația manager - subordonat, ceea ce duce, aproape inevitabil la dezacorduri și manevre bazate pe promovarea intereselor. Referindu-se la acest aspect, Morgan⁸² arăta:

„Ca cetățean al unei societăți democratice individul este, teoretic, liber să aibă propriile sale opinii, să ia propriile sale decizii și să fie tratat ca un egal. Ca angajat însă, i se neagă toate aceste drepturi. El trebuie să-și țină gura, să facă numai ce i se spune și să se supună regulilor absolute ale superiorului. Timp de opt ore pe zi, cinci zile pe săptămână, individul trebuie să uite de democrație și să-și vadă doar de muncă. Unicul său drept democratic rămâne libertatea de a-și găsi o altă slujbă și de a se muta. Sau, așa cum ar spune managerul său - poți oricând vota cu picioarele. Dacă nu-ți convine aici, nu-i nevoie să rămâi”.

Cu toate exagerările lui Morgan, ideea de bază rămâne. Subordonatul nu-i poate spune șefului ceva de genul - dacă nu-ți convine pleacă, șeful îi poate spune oricând subordonatului acest lucru, chiar în condițiile în care comportamentul subordonatului este rațional, adică este îndreptățit. Această realitate determină anumite politici individuale. Înțelegem prin politici individuale toate demersurile, acțiunile pe care le face un membru al organizației, în mod liber și fără a fi constrâns în vreun fel, pentru a-și promova interesul individual.

Observați că în definiție nu am folosit termenul subordonat ci membru, tocmai pentru a sublinia că fenomenul este valabil și la nivelul sistemului de management. Un șef de pe nivelele superioare poate bloca activitatea și

⁸² Morgan, G., *Images of organization*, Sage Publications, London, 1986

interesul, rațional fiind, al unui șef de pe nivelele inferioare. Fiecare om gândește în felul său și dorește să acționeze în felul său. Activitățile de acest fel ies la suprafață tocmai atunci când deosebirile degenerază în conflicte. Persoanele individuale, echipele sau departamentele, conștiente de puterea lor limitată, caută să formeze alianțe și să intre în „luptă” pentru a-și atinge scopurile. Poate așa este firesc. Dar este și corect?

Într-o organizație, politicile de acest fel sunt inevitabile. Concurența internă, dacă o putem numi așa, pentru obținerea de resurse, lupta pentru promovare și cea pentru influență asupra strategiilor adoptate pot conduce la manevre de acest fel. Unele organizații sunt adevărate câmpuri de bătălie, în care mai multe fracțiuni rivale se luptă pentru resurse, recunoaștere și putere. Există limite etice vizavi de aceste manifestări? Unii oameni au o înclinație naturală, ei cred în tragerea sforilor și „ungerea” buzunarelor. În practică, puteți realiza mult mai mult printr-o atitudine profesională și prin folosirea unor argumente solide în sprijinul punctului de vedere pe care doriți să-l impuneți. Este de așteptat să vă implicați în manevre „strategice” de acest fel, atunci când apare o anumită concurență sau când urmează să fie aleasă o alternativă din mai multe la fel de bune. Activitatea de lobby profesional poate foarte bine să se identifice cu aceste manevre. Într-un astfel de scenariu, politicile de acest fel devin necesare doar când aveți de-a face cu oameni aflați în afara sferei dumneavoastră de interese, altfel sună a șantaj, manipulare etc. Implicarea în politici „strategice” poate fi utilă și, totodată, distructivă. În cele mai multe organizații, cei care se amestecă fățiș în asemenea manevre nu prea sunt văzuți cu ochi buni.

2.3. Problemele structurale și politicile de rețea

De cele mai multe ori, rețelele oferă managerilor un mediu favorabil și util de activitate. De fapt, o rețea infonnală este greu de deosebit de o simplă relație de prietenie. Dacă doi prieteni, șefi fiind, au o scurtă discuție înainte de o ședință și cad de acord asupra unei soluții, înseamnă oare că acționează în rețea? Rețeaua adaugă o dimensiune socială vieții profesionale și poate contribui la dezvoltarea pregătirii și a carierelor. Activitatea în rețea este un termen general. Există mai multe tipuri de rețele, unele bazate pe prietenie, altele pe contactele cu diferitele organizații, unele sunt create în sprijinul ambițiilor personale ale unor șefi, altele privesc sprijinul tuturor membrilor dintr-un birou etc.

Politicile de rețea se referă la un tip special de structură, implicând relații, reciprocități, ierarhizarea influențelor, care apare la nivelul organizației, care nu este reglementată formal și care corespunde întotdeauna dorințelor și

intereselor membrilor organizației de a avea acces la putere. Morgan⁸³ sintetizează într-un mod plastic această activitate:

„Prietenii în cercuri înalte, sponsori, mentori, coaliții de persoane dispuse să asigure sprijin și favoruri în sprijinul intereselor personale, rețele informale menite obținerii de informații subterane sau despre evoluțiile de ansamblu ale mediului - toate acestea oferă celor implicați o sursă de putere. Prin intermediul unor rețele interconectate, individul poate căpăta diferite influențe interpersonale pentru a modela în maniera dorită evoluțiile pe care le urmărește și-și poate pregăti terenul pentru propunerile pe care vrea să le facă. Un bun politician (adept al politicilor de rețea n.n.) de organizație construiește și cultivă sistematic asemenea alianțe și rețele neformale atrăgând, cât poate, sprijinul și influența celor implicați pentru domeniul de care este interesat”.

Politicile de rețea nu acționează doar la nivelul subordonaților. Studiile lui Dalton⁸⁴, unul din primii analiști care a extins cercetările la nivelul managementului sunt edificatoare. Bazându-se pe observația participativă, având scopul de a ajunge cât mai aproape de lumea managerilor, Dalton a încercat să învețe mai mult despre structura comportamentală decât despre cea normativă, despre lumea neoficială a luptelor pentru putere decât despre temeiul normativ al regulilor și cartelor organizaționale. Ca reprezentant al perspectivei pluraliste de abordare a conflictului social, Dalton este împotriva înțelegerii conflictului ca fiind ceva anormal și patologic. El afirmă că în loc de a adopta „teoria birocratică” ce se bazează pe supoziția că membrii, inclusiv managerii, unei organizații sunt relativ inerti și predispuși să urmeze regulile, este preferabil să acceptăm natura omului, tendința sa evidentă de a răsuci lumea în sensul propriilor interese. Dalton respinge teoriile organizațiilor birocratice, chiar dacă le recunoaște meritele în promovarea unei structuri imuabile și independente de voința oamenilor.

De reținut!

Ce este o birocrație?

Termenul de birocrație este asociat, de regulă, organizațiilor mari, în care rolurile angajaților și relațiile dintre ei sunt clar definite, în miezul conceptului de birocrație se află ideea de autoritate legal - rațională. Birocrațiile pornesc, de obicei, de la convingerea că autoritatea managerilor este legitimată de regulile și ordinea legală. Birocrațiile sunt raționale, deoarece sunt concepute, la fel ca mașinile, pentru a îndeplini anumite țeluri și obiective.

Termenul de structură birocratică este asociat îndeaproape cu activitatea lui Max Weber, care o consideră cea mai bună formă de organizare

⁸³ Morgan, G., op. cit., 1986

⁸⁴ Dalton, M., Men Who Manage., Wiley, New York. 1959

posibilă, cu un sistem efectiv de coordonare și control. În pofida teoriei lui Weber pentru structurile birocratice, termenul de birocrăție a devenit sinonim cu lipsa de eficiență, hârțogăria letargia. Totuși, birocrăția are un loc legitim în lumea organizațiilor, ea continuând să rămână cea mai adecvată structură.

Studiile lui Dalton conduc la două tipuri de observații. În primul rând, apariția structurilor informale nu trebuie asociată cu existența unor relații iraționale. În al doilea rând, și asta privește în special managementul, rețelele informale tind să se dezvolte la toate nivelurile organizației. Managerii nu dispun de imunitate cu privire la implicarea în astfel de rețele. Dimpotrivă, la nivelurile superioare de conducere relațiile și legăturile personale pot fi mult mai importante în structura reală a puterii decât situațiile formale în care este de presupus că se iau deciziile⁸⁵.

Dezvoltarea contactelor personale reprezintă, probabil, cea mai acceptată formă de politici „strategice”, pentru că poate fi întâlnită în toate organizațiile. Pe măsură ce vă dezvoltați contactele personale, sunteți prezentat cunoscuților, colaboratorilor dumneavoastră și clădiți astfel, o rețea de persoane care ar putea fi dornice să se ajute reciproc. De regulă, aceasta presupune un schimb de informații, dar poate implica, totodată, și disponibilitatea de a vă ajuta în găsirea resurselor sau de a vă sprijini în cadrul unor întruniri. Simpozioanele, conferințele, cursurile de perfecționare, masterate etc. oferă posibilitatea managerilor de a dezvolta, de a extinde rețelele de contacte.

Dacă aveți ceva de oferit, poate fi ușor de pătruns într-o rețea. Uneori este destul să vi se treacă numele, pentru a spori credibilitatea rețelei, alteori vi se prețuiește capacitatea profesională. În multe rețele, mai formale, se așteaptă de la dumneavoastră o contribuție mai substanțială - scrierea unui articol, ținerea unui discurs la o întrunire, furnizarea unui serviciu. În orice rețea există oameni mai influenți decât alții. Dacă ajung să controleze pătrunderea în rețea, ei pot fi etichetați drept paznici. Identificarea acestor persoane este o aptitudine importantă, pe care este bine să v-o dezvoltați. Este important și la ce fel de rețea adevătați și, de asemenea, la câte rețele adevătați. Fiecare rețea are propriile ei reguli, și trebuie să vă asumați anumite responsabilități. Pe de altă parte, dacă faceți parte din mai multe rețele riscați să nu mai aveți timp liber. Cele mai multe intrări în rețele, dacă nu în toate, sunt libere, nu sunt regulate în scris, de aceea responsabilitatea este a dumneavoastră.

Noi am afirmat că aceste rețele funcționează în paralel cu orice structură organizațională și pot genera probleme care pot fi interpretate ca fiind ale structurii. Atâta timp cât activitatea de rețea sprijină structura organizațională sau nu intră în contradicție cu ea, este eficientă. În măsură în care subminează structura prin efectele perverse pe care le produce se constituie în problemă.

⁸⁵ Guldens. A., Sociology, Polity press, 1989

Observați că nu existența ei este problema ci modul ei de funcționare deoarece rețelele sunt, de obicei, structuri informate formate din relații și canale de comunicare, care îi ajută pe manageri să atingă obiectivele.

3. Componentele structurii organizaționale

Formarea unor aptitudini și deprinderi de a analiza structura organizatorică, pentru a rezolva anumite inadecvențe în măsura în care apar, se poate face nu numai prin cunoașterea efectelor dilemelor și a problemelor structurale, cât și prin cunoașterea componentelor de bază ale structurii. Componentele sunt elemente cheie care conturează filosofia structurii organizaționale și care arată modalitatea concretă de construire a acesteia. Prima componenta de bază este postul.

3.1. Postul

Postul reprezintă ansamblul sarcinilor, competențelor și responsabilităților desemnate pe anumite perioade de timp fiecărei persoane din organizație. Fiecărui post trebuie să i se facă o analiză a postului. Aceasta este procesul prin care se obțin și se prelucrează informații esențiale legate de un anumit post. Prin analiza postului se studiază atât postul și caracteristicile lui, cât și cunoștințele, experiența și aptitudinile necesare titularului acestuia. **Analiza postului** trebuie să descrie postul așa cum este el în momentul analizei, și nu așa cum ar trebui să fie, cum a fost în trecut sau cum este în alte organizații⁸⁶. De ce este necesară analiza posturilor? Cei mai mulți specialiști consideră că sunt cel puțin două motive: furnizează informații corecte despre posturi; justifică deciziile de personal.

Datele obținute în urma analizei postului formează baza de plecare în multe activități ale managementului resurselor umane, și anume:

- proiectarea posturilor;
- recrutarea și selecția;
- instruirea;
- dezvoltarea carierei;
- protecția și siguranța angajaților;
- evaluarea performanțelor;
- recompensarea.

Analiza postului poate fi realizată de mai multe persoane (conducătorul organizației, titularul postului, superiorul acestuia). Atunci când analiza este efectuată chiar de titularul postului, ea trebuie să fie aprobată de superiorul

⁸⁶ colectiv. Managementul resurselor umane. fid. Rentrop and Straton. București. 2002

direct. Principalul avantaj este acela că titularul postului cunoaște cel mai bine postul respectiv, chiar dacă are tendința de a exagera uneori dificultatea sarcinilor. De asemenea, metoda permite identificarea diferențelor între titularii posturilor și cele ale superiorilor lor și dezvoltă o înțelegere comună a postului. Produsele analizei postului sunt fișa postului și specificațiile postului.

Fișa postului este o listă de activități specifice care trebuie executate pentru a îndeplini sarcinile proprii. Utilitatea ei constă în faptul că ajută la definirea postului pentru noii titulari: servește drept punct de pornire la întocmirea anunțurilor de recrutare fiind, în același timp, un instrument de evaluare a performanțelor angajaților. Principali indicatori, care se regăsesc la marea majoritate a fișelor de post sunt: data întocmirii; denumirea postului și localizarea acestuia; obiectivele postului; relațiile cu celelalte posturi. Se precizează pe scurt numărul persoanelor avizate și denumirea posturilor supervizate. Se menționează, de asemenea, și superiorul direct al postului: nivelul ierarhic pe care se plasează; sarcinile - cheie, o prezentare a celor mai importante sarcini ale postului, precum și a rolului acestuia în cadrul organizației; lista detaliată a sarcinilor și responsabilităților; autonomia postului și autoritatea acordată; condiții de lucru - descrierea mediului de lucru (spațiu, echipamente, condiții fizice, siguranță și protecție, stres) și a programului de lucru; specificarea postului - cunoștințele și experiența necesare titularului postului: diplome, licențe, certificate, calitățile de care are nevoie ocupantul postului; instruirea necesară îndeplinirii sarcinilor postului; modul de evaluare și recompensare, precum și conținutul compensării pentru rezultatele pe post

Important! pentru că responsabilitatea unui post se modifică odată cu schimbările care intervin în organizație, fișa postului trebuie revăzută periodic. Nu uitați ca, în cadrul fișei postului fiecărui angajat, să precizați sarcinile ocazionale: introduceți o formulare care să vă ofere flexibilitate în acordarea altor însărcinări - de exemplu: „îndatoririle includ, dar nu se limitează la....”

Specificațiile postului se referă la informațiile referitoare la caracteristicile necesare unei persoane pentru a ocupa un anumit post. Acestea descriu cunoștințele, experiența, calitățile și aptitudinile pe care o persoană trebuie să le aibă pentru a îndeplini sarcinile specifice unui post. O listă privind aceste specificații ar trebui să cuprindă: educația, experiența, pregătirea, raționamentul, inițiativa, efortul fizic, efortul psihic, responsabilitatea, aptitudinile de comunicare, caracteristicile emoționale, solicitări neobișnuite, impuse de senzori cum ar fi lumina, zgomotul, mirosul etc.

3.1.1. Percepția corectă a postului

Se referă la acele aspecte ale postului care îl definesc din punctul de vedere al celui care ocupă postul respectiv aflat în strânsă relație cu mediu (social, profesional, colegial). Este foarte important să se facă distincție între proprietățile obiective și subiective ale postului, așa cum sunt ele reflectate în percepția persoanei care îl ocupă. Managerii nu vor putea să înțeleagă și să stăpânească elementele care determină performanța asociată unui post, fără a ține cont de diferențele ce există între indivizi din punct de vedere al personalității, nevoilor și concentrării atenției.

Astfel, dacă managerii doresc să crească performanțele unui post prin schimbarea conținutului său, ei trebuie să schimbe proiectarea, percepțiile individuale sau elementele rezultate din influența mediului social. Toți acești factori stau la baza creșterii satisfacției la locul de muncă. În acest fel angajații pot percepe și descrie caracteristicile postului. Am amintit de analiza postului: percepția postului este o parte a analizei, realizată chiar de cei care ocupă postul, finalitatea acesteia nu se reduce la obținerea informațiilor pentru sistemul de management sau pentru cei care vin pe acest post, ci chiar pentru cei care operează o asemenea percepție. Cu alte cuvinte, se rezonează subiectiv asupra postului. Caracteristicile care sunt luate în calcul la o analiză a percepției postului sunt: varietatea, identitatea sarcinii, feedback-ul, autonomia, cooperarea profesională - a avea de a face cu alții, și oportunitățile informale.

Varietatea se referă la gradul în care un post solicită angajații să execute un domeniu larg de operații și/sau gradul în care angajații trebuie să folosească un echipament și proceduri anume pentru a îndeplini obiectivele muncii lor.

Identitatea sarcinii vizează posibilitatea prin care angajații, îndeplinind o parte sau întreaga cantitate de muncă, să se poată identifica în mod clar cu rezultatele eforturilor lor.

Feedback-ul reprezintă gradul în care angajații primesc în cadrul muncii lor informații ce pun în evidență cât de bine își îndeplinesc ei sarcinile de serviciu.

Autonomia se referă la gradul în care angajaților li se permite să aibă un cuvânt de spus în proiectarea muncii lor, selectând echipamentul ce va fi utilizat și hotărând asupra procedurilor ce vor fi urmate.

Cooperarea profesională vizează gradul în care un post solicită angajații să aibă de a face cu alte persoane pentru a îndeplini munca lor.

Oportunitățile informale se referă la gradul în care un post permite unui angajat să vorbească cu altul despre postul său și să stabilească relații informale cu alți angajați în cadrul și în timpul procesului de muncă.

Diferențele în privința condițiilor sociale ale muncii influențează satisfacția fiecărui individ asupra postului său. Exemple de asemenea diferențe de ordin social includ și elemente legate de stilul de conducere și chiar de

păreră altora asupra postului. Așa cum este apreciat de cei mai mulți specialiști în resurse umane, modul în care o persoană percepe postul său este puternic marcat de felul în care îl descriu și apreciază alte persoane. Dacă prietenii afirmă despre un post că este plictisitor, ocupantul postului este tentat să le dea dreptate și dacă persoana respectivă ajunge la concluzia că postul său este plictisitor, fără îndoială că performanțele sale în muncă, vor avea de suferit.

3.1.2. Răspunderea și responsabilitatea postului

Fiecărui post, indiferent dacă este unul de conducere sau de execuție, îi sunt asociate o anumită răspundere și responsabilitate. Răspunderea se referă la faptul că persoanele care ocupă un post răspund pentru modul în care și-au folosit autoritatea și în care și-au îndeplinit responsabilitatea de a executa activitățile stabilite⁸⁷. Conceptul de răspundere presupune că dacă o persoană nu efectuează activitățile stabilite, acea persoană va trebui să suporte un anumit tip de penalizare sau de pedeapsă. Pe de altă parte, persoana care va executa munca în parametri ceruți de sistemul de management va primi un anumit tip de recompensă.

Responsabilitatea este o măsură calitativă a răspunderii. Referitor la posturi, vorbim de două situații în care responsabilitatea își pune amprenta asupra eficacității postului. Este vorba despre lipsa responsabilității postului și despre suprapunerea responsabilității. Cumulul de responsabilitate apare în situația în care mai multe persoane răspund de aceeași activitate. La modul general, numai o singură persoană trebuie să fie responsabilă de îndeplinirea unei anumite activități. Când două sau mai multe persoane nu știu cu certitudine cine este responsabil de efectuarea unei sarcini, din cauza suprapunerii responsabilității, aceasta duce la conflict și la relații de muncă ineficiente⁸⁸. Lipsa de responsabilitate apare atunci când anumite sarcini nu sunt incluse în domeniul de responsabilitate al nici unui membru al organizației. Aceasta dă naștere unei situații în care nimeni din organizație nu este obligat să execute anumite activități necesare.

Absența unor responsabilități clare, orientate asupra obiectivelor, care nu se suprapun, subminează eficiența și eficacitatea organizației⁸⁹. Când responsabilitățile posturilor sunt distribuite inadecvat, organizația va avea atât suprapunere cât și lipsă de responsabilitate. Dintre cele două tipuri, cea mai periculoasă este suprapunerea de responsabilitate. Rezultatele practice ale suprapunerii simple, când doi oameni au de făcut același lucru, pot fi sintetizate

⁸⁷ Preston, Paul, The critical "Mix" in managerial communications. Industrial Management, 1976

⁸⁸ Keszobom, Deborah. Managing the Chaos: conflict among project teams, AACE Transactions. 1989

⁸⁹ Douros. Chuck. Cleat Division of Responsibility Defeats Inefficiency. Nations Restaurant News, 1994

astfel: de regulă, nici unul dintre ei nu va rezolva sarcina, întrucât va considera că executarea ei cade în sarcina colegului; ambii angajați vor îndeplini sarcina, în cel mai fericit caz, acest rezultat contribuie la o duplicare a efortului. În cel mai rău caz, unul din angajați poate diminua valoarea muncii celuilalt; unul din cei doi poate îndeplini sarcina. Celălalt, fie va uita, fie va hotărî să nu îndeplinească sarcina; angajații pot consuma timp valoros pentru a negocia fiecare aspect și etapă a activității, pentru a-și coordona cu atenție responsabilitățile posturilor.

3.2. Compartimentul

Limitarea numărului de angajați ce pot fi organizați și conduși ar restrânge substanțial mărimea organizației dacă nu ar exista „virtuțile” compartimentării. Gruparea activităților și oamenilor pe departamente (înțelegem prin departamente diferite substructuri în cadrul organizației Poliției: birouri, servicii, direcții, servicii independente, direcțiile generale etc) face posibilă extinderea organizației. Totuși departamentele pot fi complet diferite în funcție de câteva modele de bază după care se grupează activitățile.

De regulă, folosirea anumitor modele este dată de practică, de nevoile pe care activitatea propriu-zisă le are vizavi de creșterea eficienței și eficacității. Trebuie subliniată ideea că nu există o rețetă unică aplicabilă pentru toate organizațiile și pentru toate situațiile. Modelul ales depinde de situații date, de ceea ce apreciază sistemul de management că este mai bun și mai profitabil.

Compartimentul sau compartimentarea vizează ansamblul persoanelor care efectuează activități omogene și/sau complementare în vederea realizării aceluiași obiective derivate și subordonate nemijlocit unui manager. Nu ar fi posibil ca un singur om să conducă activitatea unei organizații complexe, cum ar fi un inspectorat județean de poliție, care cuprinde servicii de ordine publică, judiciar, cercetare penală, dacă nu ar exista compartimentarea.

În cazul de față, compartimentul este un termen generic ce desemnează biroul, serviciul, departamentul, secția, sectorul etc. Prezentăm, în continuare, câteva din cele mai utilizate criterii de compartimentare care se regăsesc în literatura de specialitate cu mențiunea că nu există un model unic așa cum am mai arătat.

Compartimentare funcțională - cuprinde angajați cu responsabilități și capacități apropiate, spre exemplu resurse umane, financiar, prevenire, cazarmare etc. Avantajele unei asemenea compartimentări provin din faptul că reflectă în mod logic funcțiunile de bază ale organizației, urmărește principiul specializării pe locul de muncă, simplifică aplicarea practică, înlesnește un control eficient în partea de sus a structurii. Dezavantajele se referă la faptul că duce la superspecializare și îngustarea punctelor de vedere ale unor angajați

cheie, limitează dezvoltarea managerilor generali, reduce coordonarea între funcții.

Compartimentarea teritorială - se bazează pe faptul că activitățile dintr-o anumită zonă sau teritoriu trebuie să fie grupate și subordonate unui manager. Avantajele unei asemenea compartimentări se referă la faptul că plasează responsabilitatea la nivelul cel mai de jos, îmbunătățește coordonarea într-o anumită regiune, furnizează cadrul necesar de pregătire pentru managerii generali. Principalele dezavantaje ale acestui tip de compartimentare constau în faptul că este nevoie de prea multe persoane cu pregătire managerială, are un anumit grad de inerție față de relația cu nivelul strategic, pune probleme de control pentru managementul la vârf.

Din punct de vedere geografic există aproape întotdeauna diverse cerințe în legătură cu utilizarea unor servicii. Structura teritorială este indicată în cazurile în care se dorește încurajarea participării locale în luarea deciziei și, de asemenea, obținerea unor avantaje de pe urma unor economii locale.

Compartimentarea pe servicii. Acest gen de structură este gândit de cele mai multe ori ca o structurare de personal. Ea grupează activități ce se pot desfășura în diferite compartimente. Avantajele prezentate de această organizare sunt: reducerea costurilor prin concentrarea activităților de servicii în compartimente speciale; dezvoltarea unui înalt grad de profesionalism în cadrul serviciilor. Dezavantajele principale sunt legate de distanțarea conducerii de locul unde se prestează serviciul; pericolul exercitării unui control prea mare din partea compartimentelor de servicii; probleme în obținerea unor servicii adecvate pentru clienți.

Compartimentarea pe client. Gruparea activităților în scopul reflectării unor interese deosebite, în funcție de client. Beneficiarul activităților, clientul, reprezintă cheia modului în care sunt grupate activitățile destinate să-și satisfacă o nevoie. Totuși, sistematizarea pe clienți este cel mai des întâlnită în structura managementului de mijloc. Avantajele unei astfel de structuri sunt: concentrarea pe nevoile clientului, dă clientului sentimentul că are un suport organizațional trainic, dezvoltă pregătirea specialiștilor după profilul clienților. Dezavantajele se referă la faptul că poate face dificilă coordonarea activităților; solicită experți manageriali și de personal în soluționarea problemelor clienților; grupează cu dificultate clienții. În practică, sistemele de compartimentare sunt hibride, cele mai multe organizații au asemenea sisteme. Poliția Națională are, de asemenea, structuri hibride.

3.3. Relațiile organizatorice

Relațiile organizatorice desemnează ansamblul relațiilor care se stabilesc între diferitele compartimente, atât pe orizontală cât și pe verticală, și care sunt

reglementate în mod formal (instituționalizat). Principalele relații la nivelul unei organizații sunt relațiile de autoritate și relațiile de cooperare. Relațiile de autoritate sunt acele relații prin intermediul cărora anumite persoane dau dispoziții și controlează, în timp de alții le îndeplinesc și se supun controlului. Relațiile de cooperare sunt relații în care angajații combină specializările și activitatea propriu-zisă în vederea creării unui produs final.

Relațiile de autoritate

Principalele tipuri de relații de autoritate sunt:

- **ierarhice** - desemnează raporturile stabilite între cei care au posturi de conducere și cei care au posturi de execuție, primii influențând direct activitățile celorlalți prin dispoziții. Relațiile ierarhice sunt legate de unitatea de comandă. Aceasta este un principiu de management care recomandă ca o persoană să aibă doar un singur șef. Dacă sunt prea mulți șefi care dau ordine, rezultatul va fi probabil apariția confuziei, a contradicțiilor și frustrării - o rețetă sigură pentru ineficiență și ineficacitate în cadrul unei organizații⁹⁰. Cu toate că principiul unității de comandă a apărut pentru prima dată în literatura de specialitate, în urmă cu aproximativ 80 de ani, el este prezent și astăzi ca un element esențial al organizațiilor de succes⁹¹.
- **funcționale** - exercitarea autorității funcționale de care dispun anumite compartimente materializate în indicații metodologice, studii, regulamente, prescripții;
- **de control** - funcționează între compartimentele specializate și care dețin atribuții în efectuarea controlului și celelalte compartimente ale structurii, precum și în interiorul compartimentelor prin autoritatea șefului.

Autoritatea și delegarea

Relațiile de autoritate sunt cele mai importante relații dintr-o organizație. Deoarece vom discuta pe larg despre autoritate - văzută ca dreptul de a comanda și a da dispoziții - la funcția de conducere, deoarece considerăm că este suportul de bază pe care aceasta se bazează, vom discuta în acest capitol, doar maniera în care se delegă activitățile precum și rolul autorității în activitatea de organizare. Delegarea este procesul de atribuire a activităților și autorității corespunzătoare, către anumiți angajați, pe o perioadă de timp limitată.

⁹⁰ CertO, Samuel. Management modern. Ed. Teora. București. 2002

⁹¹ Hambrick, Donald. Corporate Coherence and the Top Management Team. Strategy and leadership, nr 5. 1997

Conform lui Newman și Warren⁹², procesul de delegare constă din trei etape, fiecare etapă putând fi observabilă sau implicită. Prima etapă este atribuirea sarcinilor specifice fiecărei persoane. În această situație managerul trebuie să fie sigur că subordonații cărora li se atribuie sarcini specifice înțeleg cu claritate ce cuprind acestea. Ori de câte ori este posibil activitățile trebuie prezentate în termeni operaționali astfel încât subordonații să știe cu exactitate ce acțiuni trebuie să întreprindă pentru a-și îndeplini sarcinile. Cea de-a doua etapă impune oferirea autorității adecvate subordonaților - aceștia trebuie să primească puterea și dreptul în cadrul organizației pentru a-și îndeplini sarcinile atribuite. Ultima etapă impune obligația pentru subordonați de a-și îndeplini sarcinile.

Întrucât delegarea are avantaje semnificative pentru organizație, eliminarea obstacolelor care stau în calea delegării este foarte importantă pentru manager. Printre avantajele delegării enumerăm: încrederea sporită a angajaților, manifestarea inițiativei, mai mult timp liber pentru manager, ajutor din partea anumitor subordonați pentru executarea sarcinilor pe care managerul pur și simplu nu are timp să le ducă la bun sfârșit. Există și dezavantaje evidente: posibilitatea ca managerul să nu poată urmări progresele realizate în îndeplinirea sarcinilor delegate, subordonatul să nu fi înțeles corect ce se cere de la el, să nu poată delega eficient din cauza altor manageri etc.

Ce pot face managerii pentru a elimina obstacolele? În primul rând ei trebuie să descopere obstacolele, cointeresarea subordonaților pentru folosirea autorității delegate, minimizarea impactului autorității delegate asupra relațiilor consacrate de muncă și ajutarea persoanelor delegate să facă față problemelor ori de câte ori este necesar⁹³. Koontz, O. Donnell și Weihrich consideră că reușita procesului de delegare trebuie căutată în aptitudinile și deprinderile managerului într-un anumit tip de comportament al acestuia. Managerul trebuie să ia în considerare cu seriozitate ideile angajaților, să aibă instinctul de a da mână liberă salariaților pentru a-și îndeplini responsabilitățile, să aibă încredere în capacitățile subordonaților și să aibă înțelepciunea de a permite oamenilor să învețe din greșeli fără să sufere pedepse lipsite de rațiune.⁹⁴

Calitatea procesului delegării se reflectă în caracterul centralizat sau descentralizat al organizației. Conceptul de descentralizare este la mare preț în vocabularul organizațional al tranziției. Filosofia organizațională în tranziție se bazează pe drumul de la centralizare la descentralizare. Ce este centralizarea? Simplu spus, este măsura în care puterea decizională este localizată într-o parte

⁹² Newman, William, Warren. Kirby, The process of management: concepts, behavior and Practice, Prentice Hall, 1977

⁹³ Ayres-Williams, Roz. Mastering the Fine Art of Delegation, Hlack Enterprise, 1992

⁹⁴ Koontz, Harold, O Donnell, Cyril și Weihrich, Heintz. Essentials of Management, New York, McGraw-Hill, 1986

a organizației. În cea mai centralizată organizație puterea pentru toate deciziile cheie o deține o singură persoană. Într-o organizație ceva mai descentralizată, puterea decizională se dispersează prin circuitul ierarhic și între departamente. Trebuie spus că descentralizarea nu aduce neapărat satisfacție în muncă dar trebuie acceptat că prin descentralizare cresc inițiativa, participarea și cooperarea.

Relațiile de cooperare

Relațiile de cooperare se stabilesc între posturile situate pe același nivel ierarhic, dar în compartimente diferite, ca urmare a realizării unor sarcini sau acțiuni complexe (cooperare externă), sau între posturi existente în interiorul compartimentului (cooperare internă). La baza cooperării stă coordonarea prin care se facilitează sincronizarea, comunicarea și feedback-ul între diferitele responsabilități. După ce sarcinile care susțin realizarea obiectivelor au fost distribuite între indivizi și între compartimente, îndeplinirea lor trebuie coordonată. Activitatea de coordonare este necesară datorită, în primul rând, complexității activităților, ceea ce obligă titularii posturilor să coopereze în vederea complementării eforturilor. Pentru sistemul de management este important modul cum structurează coordonarea activităților individuale. Mintzberg⁹⁵ vorbește de câteva metode de bază privind această coordonare :

Supravegherea directă - formă tradițională de coordonare. Acționând prin circuitul ierarhic, managerii coordonează munca angajaților.

Standardizarea proceselor de muncă unele activități sunt de rutină, astfel încât tehnologia însăși oferă un mod de coordonare. Procesul de standardizare se poate face și prin reguli și reglementări. Cu toate că are efecte pozitive, excesul în standardizarea activităților este extrem de dăunător, iar efectele sale sunt pe termen lung. Excesul de reglementări și reguli este, de multe ori, mai dăunător decât lipsa lor.

Standardizarea rezultatelor - preocuparea se mută de la modul de lucru la îndeplinirea anumitor standarde fizice sau economice.

Standardizarea abilităților personale - situația este întâlnită în cadrul specialiștilor. O echipă de cercetare la fața locului își poate coordona munca printr-o comunicare adecvată, grație gradului înalt de cunoaștere a domeniului, toți știu ce să aștepte unii de la alții datorită instruirii standardizate a fiecăruia.

Adaptarea reciprocă - se bazează pe comunicarea informală pentru coordonarea activităților. Paradoxal, este folositoare pentru coordonarea celor mai simple și celor mai complexe diviziuni ale muncii.

La baza acestor metode stă criteriul puterii discreționare. Dacă puterea este definită drept capacitatea unei persoane de a-și impune voința asupra altora, puterea discreționară se referă la ceea ce face un individ cu puterea pe care o are, modul cum o folosește. Folosirea diferitelor metode de coordonare tind să

⁹⁵ Mintzberg, H., The structuring of organizations, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1979

varieze de la un sector la altul în cadrul organizației. Aceste diferențe sunt consecințele modului în care munca a fost divizată. După cum se observă, managerii din eşaloanele superioare contează mult pe coordonarea prin adaptarea reciprocă. Când obligațiile sunt mai de rutină, cum este cazul în cadrul managementului operațional, conceperea coordonării se face prin standardizare.

3.4. Aria de control (ponderea ierarhică)

Aria de control reprezintă numărul de subordonați supravegheați direct de un superior ierarhic. Cu cât numărul este mai mare cu atât este mai mic potențialul de coordonare prin supraveghere directă. Cu cât aria de supraveghere este mai mare cu atât scade atenția pe care supraveghetorul o poate acorda fiecărui subordonat. Limitarea ponderii ierarhice conduce la apariția unui număr mai mare de niveluri ierarhice, organizația devenind greoaie. Acest tip de structură are câteva avantaje certe, supervizarea este directă, controlul este la obiect și există o comunicare rapidă manager - subordonați. Sunt și dezavantaje, dintre care menționăm existența unui mare număr de niveluri manageriale, costuri mari cu personalul de conducere, supervizarea se implică prea mult în munca oamenilor, iar comunicarea este mai greoaie între managementul strategic și cel operativ. Pe de altă parte, creșterea ariei de control și scăderea numărului de niveluri ierarhice generează o structură cu avantaje și dezavantaje. Avantajele sunt legate de alegerea corectă a subordonaților, politici clare și necesitatea delegării autorității. Dezavantajele se referă la posibilitatea ca managerii să piardă controlul asupra subordonaților, tendința ca supervizorii să fie încărcăți și cere calități excepționale de la manageri.

Atunci când sarcinile pe care trebuie să le îndeplinească oamenii sunt de rutină, supravegherea directă este înlocuită prin standardizarea muncii sau rezultatelor. În Poliție lucrurile stau puțin astfel decât în organizațiile economice. Datorită activității complexe este important ca aria de control să fie astfel aleasă încât managerii să poată supraveghea direct subordonații. Practic, pentru a se căuta un răspuns la întrebarea câți subordonați trebuie să coordoneze un manager, trebuie să se ia în considerare timpul pierdut de acesta cu subordonații. Cu toate că abilitatea naturală de comunicare este diferită de la manager la manager, putem lua în considerare o serie de factori care influențează numărul și durata acestor relații. Printre aceștia amintim: pregătirea subordonaților; claritatea delegării de autoritate; claritatea planului; dinamica schimbării organizaționale; utilizarea obiectivelor standard.

Există o arie de control optimă în Poliție? Din păcate nu s-au realizat studii și cercetări directe pe această linie dar, dacă raportăm o arie de control

standard pe nivelurile de autoritate sau de management pe care noi le-am teoretizat, ar trebui ca numărul persoanelor supravegheate să crească odată cu deplasarea spre baza sistemului de management. Astfel, la nivelul managementului strategic, numărul optim este de 4 - 6 persoane, pentru Poliție, la nivelul Inspectoratului General poate fi vorba despre adjuncții și de șefii de direcții din IGP. La nivelul managementului tactic, numărul optim poate fi între 8-10, spre exemplu la nivelul inspectoratelor județene, poate fi vorba de adjuncții inspectorului șef, șefii de servicii și șefii polițiilor municipale și orășenești. La nivelul managementului operativ, numărul optim poate fi de 10-15 angajați. La acest nivel numărul oamenilor care pot fi supervizat poate ajunge până la 20. Aria de control depinde, în primul rând, de calitatea umană, de profesionalismul angajaților. Un nivel ridicat al profesionalismului poate determina un control flexibil, echilibrat, de îndreptare și corectare a unor situații, în timp ce o forță de muncă individualistă, egoistă, statică determină un control mai strict, formalizat, axat pe reguli și proceduri.

Formalizarea nu înseamnă neapărat, în opinia noastră, rigiditate și climat de cazarmă. Formalizarea se referă la măsura în care rolurile de muncă sunt detaliat definite de către organizație. O organizație formalizată va tolera puțină variație în modul în care membrii ei se achită de îndatoriri deși, nu este mai puțin adevărat că formalizarea decurge din însăși natura postului. Formalizarea își are originile în regulile, reglementările și procedurile pe care organizația dorește să le implementeze. Acest lucru nu este neapărat rău dacă toată lumea respecta aceste formalisme. Ele ar trebui să-l scutească de probleme pe polițistul care folosește armamentul din dotare, pe cel care realizează o cercetare la fața locului sau o percheziție sau pe cel care oprește un conducător auto. În primul rând, aceste instrucțiuni, să le numim în felul acesta, trebuie foarte bine redactate, ele trebuie să descrie o realitate dinamică și să creeze posibilitatea modificării lor atunci când realitatea o cere.

Multe studii care s-au realizat arată că nu instrucțiunile care se referă la activități profesionale concrete sunt cele mai ineficiente. Este vorba despre instrucțiunile care detaliază relațiile dintre angajați, carierele lor, sistemul de recompensare deoarece unii angajați prin politici individuale sau politici de rețea evită sau „încalcă” aceste instrucțiuni fără a fi luate măsuri în consecință. În acest fel „cutia pandorei” se deschide și sunt amestecate fără discernământ instrucțiuni operaționale cu cele legate de oameni și de interesele lor.

În al doilea rând, cercetătorii au arătat că sistemele înalt formalizate elaborează foarte multe instrucțiuni, standardizând, în acest fel, aproape toate activitățile dar, ulterior, nu se mai preocupă de alinierea acestora la realitate unele din ele ajungând să fie extrem de neproductive, determinând, în ultimă instanță, sistemul de management să le corecteze sau să le abroge. Organizarea managerială rămâne o etapă importantă a procesului de management. O

planificare atentă și eficientă nu aduce după sine o implementare, conducere la fel de eficientă. Modul cum organizația proiectează structura organizațională, modul cum reușește să descopere problemele generate de structura organizațională sau cum reușește să limiteze anumite disfuncționalități ale structurii, până când aceasta se poate modifica, sunt raportate pentru atingerea obiectivelor.

Trebuie să reținem ideea că nu există o structură panaceu, care să aibă răspuns la toate problemele pe care o realitate dinamică le generează. Responsabilitatea este a sistemului de management, singurul în măsură să proiecteze, să restructureze sau să schimbe structura organizațională. Din acest motiv deprinderile și aptitudinile de organizare a managerilor sunt importante deoarece ele îl ajută pe manager să găsească mai ușor soluții la acest gen de probleme.

Capitolul 6

CONDUCEREA SUBORDONAȚILOR

Introducere

Probabil, cel mai des folosit concept în sistemul de management, poate mai des decât managementul însuși, este cel de conducere. Problema nu ține, neapărat, de folosirea fără discernământ a termenului, ci de faptul că foarte mulți cercetători încearcă, uneori surprinzător de bine, să creeze un soi de luptă între management și conducere. Am încercat în capitolul introductiv, determinat tocmai de aceste dispute, să explicăm, pe scurt, diferența care există între termeni. În fapt, sistemul de management se referă la eficientizarea organizației, la raționalizarea activităților, astfel încât să fie atinse obiectivele. Esența managementului o constituie obiectivul, atingerea lui în mod performant. Managementul este o "bază de date", formată din reguli, idei, sfaturi, metode, recomandări, paradigme cu scopul de a realiza acest lucru. Conducerea este un proces psiho-social de influențare, care se referă la o direcționare, la stabilirea unui anumit traseu, al drumului care trebuie parcurs, astfel încât eficiența să nu mai fie un simplu scop în sine. Cu alte cuvinte, nu eficiență de dragul eficienței, ci eficiență în atingerea obiectivelor. Din acest punct de vedere și conducerea are aceeași finalitate - atingerea obiectivelor. Acest raționament plasează conducerea la nivelul managementului strategic, sau predominant la nivelul managementului strategic, la vârf. De ce? Simplu, pentru că acolo se stabilesc direcții de înaintare, acolo se creează viziuni.

Dar, conducerea este prezentă și pe palierele inferioare, la nivel tactic și chiar operativ, semnificația ei fiind mai mică. Conducerea nu este o știință, nu are un domeniu clar definit, nu are metodologie. Din acest punct de vedere nici nu are rost să compari managementul cu conducerea. Noi considerăm conducerea o funcție a managementului, legată direct de implementare și antrenare. Când am definit funcțiile manageriale am stat puțin în expectativă. Dacă nu este mai bine să nu spunem conducere, ci pur și simplu antrenare. Am optat pentru conducere, deoarece termenul este mai complet, are ceva mistic în el, probabil pentru că depinde de personalitatea și angajamentul unui individ, al liderului în special. Nu poți să conduci fără lideri. De Vries⁹⁶, se referă prin mistic, la puterea văzută și nevăzută a măiestriei de a conduce. Mistic este definit ca o aură de valoare cu semnificație deosebită ce învăluie o persoană sau un lucru. Foarte greu de descris, de raționalizat.

Funcția de conducere se referă la modul în care subordonații sunt influențați să se angajeze, să se implice în muncă. Trecerea de la concepția

⁹⁶ De Vries, Manfred, *The Leadership Mystique: a user's manual for the human enterprise*, Prentice Hall, 2001

teoretică specifică planificării și oarecum organizării, la implementare se face prin conducere. Conceptele de putere, autoritate și influență sunt fundamentale pentru înțelegerea conducerii. Le vom acorda o importanță deosebită. Procesul conducerii se vizualizează prin stilul de conducere, maniera în care managerii influențează. Idealul unui stil de conducere este "să îi faci pe oameni să te urmeze atunci când nu sunt obligați să o facă"⁹⁷. Evident, o întrebare se naște în mintea dumneavoastră, cum putem vorbi de conducere în sens de direcționare, dacă sistemul de management nu a ales din start direcția bună? Răspunsul rezidă în influențare. Trebuie să admitem că, oricât am operaționaliza obiectivele, le-am standardiza, există o libertate de mișcare a managerilor, pe oricare nivel de autoritate. Românii au un proverb: "Omul sfîștește locul".

Diferența care există între diferitele servicii, direcții, poliții municipale nu este dată de obiective, deoarece ele sunt aceleași. Este dată de modul corect, de direcția corectă în care se merge pentru a le atinge. Din acest punct de vedere, angajatul, relațiile interpersonale, angajamentul organizațional, cultura profesională sunt foarte importante. În organizația Poliției, clădirile, procedurile și tehnologia sunt eclipsate de oameni. Management organizațional în Poliție înseamnă omul.

O altă precizare bine venită se referă la leadership. În ultimul deceniu leadership-ul s-a impus ca o componentă importantă a managementului, un element esențial al acestuia, foarte adesea discutat în literatura de specialitate. Noi utilizăm acest concept în sens de stil de conducere, de modalitate de conducere, influența realizându-se prin intermediul charismai managerului. Trecând peste diferențele în definirea leadership-ului, vom spune ca acesta poate fi "procesul prin care o persoană stabilește un scop sau o direcție pentru una sau mai multe persoane, și-i determină să acționeze împreună cu competență și deplină dedicare în vederea realizării scopurilor sau direcțiilor stabilite"⁹⁸.

Din această definiție deprindem cu ușurință concluzia că la baza leadership-ului se află spiritul de echipă, adică acea stare palpabilă care reflectă dorința oamenilor de a gândi și de a se comporta armonizat în vederea realizării unui scop comun. Spiritul de echipă este rezultanta integrării a patru procese distincte:

- realizarea încrederii depline între persoanele implicate;
- stabilirea cu claritate a misiunilor și a scopurilor la care aderă persoanele;
- inițierea și derularea de procese decizionale participative;
- motivarea puternică, individuală și de grup pentru ca participanții să ofere tot ce au mai bun.

⁹⁷ Maxwell, John Descoperă liderul din tine, Ed. Amallea, București, 2001

⁹⁸ Clement, J., Leadership-ul executiv, Arlington, SUA, 1991

Fără spirit de echipă nu putem vorbi de leadership, pentru simplul fapt ca în procesul de realizare, de atingere a țintei stabilite, liderul este urmat de celelalte persoane, efectiv implicate și devotate pentru obținerea rezultatelor scontate.

1. Management sau conducere

Disputa teoreticienilor pe marginea celor două concepte, ne oferă multe informații, ne dau posibilitatea să înțelegem diferențele și complementaritatea managementului și conducerii pentru a ne formula un punct de vedere propriu. Problema a generat multe controverse. Acestea se înscriu în două mari concepții: " Să scăpăm de management" și „Managementul și conducerea nu se exclud”.

1.1. Să scăpăm de management

În cartea sa⁹⁹, Bennis încearcă să lămurească problema propunând pur și simplu să scăpăm de management: "Oamenii nu vor să fie dirijați. Ei vor să fie conduși. Cine a auzit de un manager al lumii? Lider, conducător mondial, da. Conducător educațional. Conducător politic. Conducător al comunității. Conducător sindical. Ei conduc. Nu sunt manageri. Ovăzul câștigă întotdeauna în fața bățului., întreabă-ți calul. Poți să îți conduci calul către apă, dar nu îl poți dirija să bea. Dacă vrei să dirijezi pe cineva, dirijează-te pe tine însuși. Fă acest lucru bine și vei fi pregătit să încetezi dirijarea. Și să începi să conduci". Chiar dacă în mod forțat, autorul identifică managementul cu simpla dirijare, nu putem să nu observăm nuanța de ironie a lui Bennis. Relațiile interumane de genul șef - subordonat au nevoie de ceva mai mult decât o simplă dirijare, iar conducerea umple această nevoie.

Pe aceeași linie, Maxwell¹⁰⁰ vorbește despre diferențele dintre managerul conducător și managerul "de duzină" (foarte greu de tradus ce înseamnă asta la Maxwell). Acestea sunt:

- Managerul conducător este gânditor de perspectivă, care vede dincolo de criza momentului și de raportul trimestrial;
- Interesul managerului conducător față de organizația unde lucrează nu se limitează doar la departamentul pe care îl conduce. El vrea să știe cum se angrenează departamentele într-un tot unitar și privesc în permanență dincolo de zona lor de influență;

⁹⁹ Bennis, W., Nanus, B. Liderii - strategii pentru preluarea conducerii, Ed. BusinssTech, București; 2002

¹⁰⁰ Maxwell, John, op. cit., 2001

- Managerul conducător are o puternică abilitate de a face față situațiilor conflictuale complexe;
- Managerul conducător pune accent cu insistență pe previziune, valori și motivație;
- Managerul conducător nu acceptă status-quo-ul.

De unde această repulsie față de management/ manager?

Peter Drucker¹⁰¹ explică fenomenul astfel: "... după câțiva ani de la înființarea lor, majoritatea organizațiilor pierd din vedere rolul și misiunea lor esențiale și ajung să se concentreze pe a face lucrurile cum trebuie, pe eficiență. În loc de a face lucrurile care trebuie, pe eficacitate. Organizațiile se leagă de trecut, de practici trecute transformate în reguli pentru viitor...". Distincția care se face între eficiență și eficacitate stă la baza explicațiilor lui Drucker. Eficacitatea ține de a face lucrurile care trebuie (în fond asta este menirea obiectivelor), de a direcționa, lucru care este apropiat de conducere. Centrarea pe eficiență este determinată de rutina de zi cu zi, de politicile privind reducerea costurilor, de obținerea performanțelor. Complementaritatea management - conducere este evidentă. După ce stabilești direcția de înaintare rămâi eficient. Aceste observații i-au determinat pe unii cercetători să susțină că acești doi termeni nu se exclud, unul pe altul.

1.2. Managementul și conducerea sunt complementare

Stephen Covey, în cartea sa¹⁰², plecând de la teoria emisferelor creierului, conform căreia acesta este împărțit în două emisfere, cea dreaptă și cea stângă, cele două fiind specializate în procesarea anumitor feluri de probleme, spune sugestiv: "faceți management cu emisfera stângă și conducere cu emisfera dreaptă". Ce să înțelegem de aici? Cu toate că ambele emisfere sunt implicate în procesele logice și creatoare, cea stângă lucrează mai mult cu logica, iar cea dreaptă mai mult cu emoțiile. Cea stângă lucrează cu cuvintele iar cea dreaptă cu imaginile. Cea stângă lucrează cu părți și amănunte, cea dreaptă cu întreg și relații între părți. Cea stângă lucrează cu analiza, ceea ce înseamnă a desface în bucăți, cea dreaptă cu sinteza, ceea ce înseamnă a pune la un loc. Cea stângă lucrează cu gândirea în succesiune, cea dreaptă cu gândirea simultană și holistică.

Concluzia lui Covey este cinică, dar adevărată. Trăim într-o lume dominată de emisfera stângă, în care cuvintele, măsurătorile și logica sunt la putere iar creativitatea intuiția și simțul artistic sunt de multe ori subordonate acestora. Organizațiile devotate orientării spre date concrete, rezultate, termene scurte, neglijează o astfel de pregătire pentru șefii lor. Rareori aceștia găsesc

¹⁰¹ Drucker, Peter, Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York, Harper&Row, 1973

¹⁰² Covey, Stephen, Etica liderului sau Conducerea bazată pe principii, Ed. Allbeck, București, 1998

timp să comunice viziunea și direcționarea (bineînțeleles dacă știu să facă acest lucru), să construiască echipe, să dezvolte oameni, să stabilească întâlniri. Șefii, care sunt manageri excelenți dar slabi conducători, pot fi foarte bine organizați și pot face treaba foarte bine dar, dacă nu sunt motivați din interior, ei se realizează foarte puțin pentru că le lipsește sentimentul, inima, totul este prea mecanic, prea formal, strâns. O organizație mai flexibilă în care oamenii împărtășesc aceeași viziune, scop, sentiment al misiunii funcționează mai bine. Idealul este de a cultiva abilitatea de a face legături între emisfera stângă și emisfera dreaptă, atunci o persoană ar putea discerne tipul de situație în care se află și instrumentul adecvat de intervenție.

1.3. Ce este conducerea?

Cercetările asupra conducerii ar putea fi sintetizate astfel: niciodată atât de multe persoane nu au muncit atât de mult pentru a spune atât de puțin (Hennis, 2002). Există foarte multe interpretări ale conducerii, fiecare oferind o înțelegere unilaterală, dintr-un unghi prea ascuțit. Mulți vorbesc despre arta de a conduce, iar singurul lucru care contează în artă este partea care nu poate fi explicată. Este iraționalul, emoționalul, afectivul, trăirea, sentimentul. Oamenii pot trăi stări, evenimente, se pot schimba în urma acțiunii lor fără a avea pretenția de a le explica. Forța lor stă în inexplicabil, în trăire pur și simplu. Referindu-se la conducere, Certo¹⁰³ o definește drept procesul de îndrumare a comportamentului altor persoane pentru îndeplinirea anumitor obiective. Îndrumarea, în sensul în care o folosește autorul, se referă la determinarea persoanelor pentru a acționa într-un anumit mod, sau de a urma un anumit tip al acțiunii. Mai direct, Maxwell spune: "conducerea înseamnă influență", trebuie să influențezi, să determini acțiunile altora, să-i faci să-ți accepte ideile, să îi transformi în discipoli. Conducerea este abilitatea de a câștiga discipoli. Pentru a fi mai convingător Maxwell citează un proverb: "Acela care crede că este conducător și nu are discipoli să-l urmeze, se plimbă doar"¹⁰⁴.

Autorul explică conducerea prin influență, un concept preferat de către psihologia comportamentală, dar foarte greu de operaționalizat. Cu alte cuvinte, se pot vedea efectele influenței. Cum influența este strâns legată de putere și autoritate, considerăm că o mai bună înțelegere a conducerii, ca funcție a managementului, necesită explicarea acestor concepte. Conducerea, din acest punct de vedere, înseamnă puterea unui manager de a influența acțiunile oamenilor în scopul dorit de el. Observăm că actul conducerii nu este neapărat moral sau etic, după cum nici marii lideri al istoriei sau ai organizațiilor nu au fost și nu vor fi.

¹⁰³ Certo, Samuel, Management modern. Ed. Teora, București, 2002

¹⁰⁴ Maxwell, J., op. cit., 2001

De reținut!

Curs sistematizat asupra conducerii (John Adair)

Cele mai importante 6 cuvinte ale unui manager lider

" Admit că am comis o greșeală "

Cele mai importante 5 cuvinte ...

" Sunt foarte mândru de voi "

Cele mai importante 4 cuvinte...

" Care este părerea voastră "

Cele mai importante 3 cuvinte...

" Dacă sunteți amabili "

Cele mai importante 2 cuvinte...

" Vă mulțumesc "

Cel mai important cuvânt

"Noi"

Cel mai puțin important cuvânt "Eu"

2. Dinamica conducerii - putere, autoritate, influență

Conducătorii formulează și aleg orizonturi de înaintare și orientare în conformitate cu filosofia organizației și cu menirea ei în cadrul societății. Conducătorii sunt cei care plătesc primii pentru deteriorarea de imagine sau pentru lipsa de respect a instituției în plan social, dacă această direcție de acțiune nu are determinări obiective, care să răspundă unor nevoi specifice ale societății și este cauzată de factori politici sau de altă natură. Șefii nu pot face nimic de unii singuri. Ei trebuie să-i determine pe subordonați să-i urmeze, să-i capaciteze în realizarea obiectivelor. Șeful poate să-și determine oamenii printr-o paletă largă de instrumente care pleacă de la ordine rigide, formalism, "militărie" până la convingere, negociere, respect reciproc. Toată acesta paletă este în funcție de puterea, autoritatea și legitimitatea pe care o promovează și o cultivă șefii.

2.1. Ce este puterea?

O definiție a puterii este greu de dat, nu din cauza complexității fenomenului ci din cauza multitudinii de sensuri acordate termenului. Noi vom face o trecere în revistă a definițiilor și ne vom referi în special la puterea organizațională.

Puterea este:

- capacitatea cuiva de a-și impune voința în cadrul unei relații sociale, în ciuda oricărei rezistențe întâmpinate și indiferent de factorii care determină această capacitate (M. Weber)¹⁰⁵;
- capacitatea unui actor dat de a ajunge la rezultatele urmărite și, în special, de a realiza acțiuni eficiente (B. Russel);
- puterea unui om constă în mijloacele prezente necesare obținerii oricărui bun aparent viitor (Leviathan, cap X);
- capacitatea unei persoane de a produce efecte scontate și prevăzute asupra celuilalt (D. Wrong, 1980).

Aceste definiții au câteva puncte comune ce merită scoase în evidență:

- puterea și acțiunea apar ca strâns legate - dacă acțiunea presupune o intervenție directă într-o serie de evenimente, puterea constă tocmai în capacitatea de a-i altera cursul;
- puterea este considerată exclusiv drept aptitudine de a produce rezultate, capacitatea de a îndeplini și realiza - lucru remarcat de mulți teoreticieni;
- relațiile de putere sunt relații asimetrice - puterea asupra a ceva. Relația de putere se bazează pe o ierarhie, pe un control generat de cel care folosește puterea în detrimentul celorlalți;
- puterea este concepută drept o capacitate durabilă ce nu este de ordinul evenimentului, al episodului.

Dacă ne referim la relațiile între oameni putem spune că puterea este capacitatea și abilitatea de a-ți impune voința asupra altora, de a-i determina să te urmeze, să te asculte. Punctele comune se opresc aici. Cum?, cu ce drept? în numele cui? etc. sunt întrebări care diferențiază și largesc câmpul de cercetare vizavi de putere.

De reținut!

Caracteristicile puterii¹⁰⁶

- 1. Puterea este inerentă tuturor sistemelor sociale și tuturor relațiilor umane.*
- 2. Ea este inevitabilă și neutră, intrinsec nici bună nici rea.*
- 3. Sistemul de putere îi include pe toți - nimeni nu este scutit de el.*
- 4. Sistemul puterii în orice societate e subdivizat în subsisteme din ce în ce mai mic, incluse unul în altul. Toate sistemele - mari sau mai mici - sunt legale între ele prin feedback.*
- 5. Individul este încorporat, în același timp în mai multe sisteme de putere. Același individ poate avea putere acasă și nu o are la servici. El poate avea un tip de putere asupra șefului iar șeful poate avea un alt tip de putere asupra lui.*

¹⁰⁵ Weber, Max, Etica protestantă și spiritul capitalismului, Editura Humanitas, București, 1993

¹⁰⁶ Toffler, Alvin, Puterea în mișcare, Ed. Antet, București, 1995

6. *Datorită faptului că relațiile umane se schimbă în continuu, relațiile de putere se schimbă și ele în continuu.*
7. *Luptele pentru putere nu sunt în mod necesar rele.*
8. *Egalitatea de putere este o condiție improbabilă. Chiar dacă e realizată, șansa va produce imediat noi inegalități.*

Trebuie să înțelegem că puterea este pentru oameni ca aerul, obligatorie și necesară. Ea nu este nici bună nici rea, prin ea însăși. Oamenii sunt cei care o transformă. Nici un subsistem nu scapă de influența puterii. Este o sursă absolută de a convinge, capacita, mobiliza, îndemna, obliga etc.

Cum se manifestă puterea managerilor în organizații? Puterea unui conducător reprezintă capacitatea de a controla și influența comportamentul altora chiar împotriva voinței acestora. Puterea este o formă de control mai rigidă decât autoritatea. Puterea unui șef poate fi exercitată prin manipularea strictă a unui sistem de recompense și sancțiuni ce ar permite controlul absolut asupra subordonaților. Efectele secundare s-ar vedea repede. Subordonații vor dezvolta strategii proprii de autoprotejare: diferite forme de sabotaj a șefului, limitarea deliberată a standardelor de muncă, conflict deschis sau părăsirea organizației.

La nivelul organizației putem distinge cinci aspecte importante ale puterii:

- **puterea este dependentă de relația interpersonal stabilită** - puterea pe care o are un individ sau un grup de a influența un alt individ sau grup depinde de relația stabilită între ei. De regulă relațiile deschise, de cooperare generează anumite tipuri de putere iar relațiilor închise, conflictuale le corespund altele;
- **puterea decurge din deosebiri** - diferențele de experiență managerială în cadrul echipei de conducere, diferențele în ce privește accesul la resurse etc. Dacă un coleg are mai multă experiență într-un domeniu aveți tendința de a va lăsa influențat mai mult de judecata sa. Există o bază morală a puterii? Se poate stabili când este puterea excedentară - putere de surplus sau necesară - putere socialmente necesară (A. Toffler, Powershift)
- **puterea se bazează pe convingeri** - puterea nu se bazează doar pe resursele existente, aflate sub controlul dumneavoastră sau dependente de autoritatea pe care o exercitați, cât mai degrabă pe convingerea oamenilor în această privință. Puterea pe care o aveți asupra altuia depinde în mai mare măsură de ceea ce-și închipuie persoana respectivă că sunt resursele pe care le controlați sau autoritatea pe care o aveți, ca și de felul în care crede că le veți folosi, decât de ceea ce se întâmplă în realitate. Nu-i exclus să ajungem lipsiți de putere doar pentru că atribuim un exces de putere altora;
- **puterea nu se află niciodată de o singură parte** - relațiile de putere sunt caracterizate de un anumit grad de reciprocitate. Cu alte cuvinte într-o relație, fiecare parte o poate influența pe cealaltă. Ca urmare depindeți într-un anumit

grad de cineva care se poate folosi, la rândul său, de acest lucru pentru a-și exercita influența asupra dumneavoastră, este important să nu pierdeți din vedere că puterea nu este apanajul managerilor. Toată lumea dispune de o anumită putere. Ca manager trebuie să fiți atent să nu arătați celorlalți o atitudine negativă. Este bine să fiți deschis la influențele celor cu care lucrați nimeni nu are monopolul înțelepciunii. În caz contrar deosebirile de putere se transformă în lupte pentru putere;

- **puterea este contextuală** - capacitatea unui individ de a influența pe un altul depinde de contextul relației respective. Șeful poate avea putere față de subordonații săi la serviciu, în afara orelor de program puterea lui este mai mică. "Oamenii pot întotdeauna să spună nu. Dar dacă aceasta este singura putere pe care o au - dacă este singurul mod în care își pot exercita puterea - organizația ajunge să se șubrezească din cauza conflictelor și divergențelor"¹⁰⁷

2.2. Ce este autoritatea?

Autoritatea este dreptul de a exercita puterea. Prin autoritate noi legitimăm de fapt capacitatea de influențare. Autoritatea este:

- relație prin care o persoană sau grup acceptă ca legitim faptul că deciziile și acțiunile sale să fie ghidate de o instanță exterioară (managerul în cazul nostru)-
dicționarul de sociologie;¹⁰⁸

- din punct de vedere organizational înseamnă dreptul unui conducător de a lua decizii și de a solicita subordonaților să se supună acestora în vederea realizării scopurilor (M. Vlăsceanu)¹⁰⁹.

Autoritatea unui conducător se referă la dreptul acestuia de:

- a lua decizii în sfera propriului domeniu de activitate și competență;
- a formula sarcini subordonaților;
- a solicita realizarea unor performanțe satisfăcătoare din partea subordonaților.

De unde vine acest drept de a exercita puterea. Cu alte cuvinte cum se legitimează autoritatea? Este momentul să explicăm și acest termen - legitimitatea. Aceasta este procesul prin care o persoană consimte să fie condusă de o alta, respectiv influențată comportamental prin deciziile luate de ea. O autoritate este legitimată când o persoană recunoaște autoritatea alteia asupra sa. Prin legitimizează, autoritatea este recunoscută de subordonați ca fiind necesară, prin autoritate puterea este văzută ca un drept al cuiva (al șefului) de a influența și a-și impune voința asupra subordonaților.

¹⁰⁷ Ferguson, Ian, Autoritatea perfectă, Ed. Național, București, 1998

¹⁰⁸ Vlăsceanu, Lazăr, Zamfir, Cătălin, coordonatori, Dicționar de Sociologie, Editura Babel, București, 1996

¹⁰⁹ Vlăsceanu, Vtihaela, Psihosociologia organizațiilor și conducerii, Editura Paideia, București, 1996

Autoritatea joacă un rol important în organizație prin cele trei funcții pe care le îndeplinește:

- impune interesele sociale în raport cu interesele individuale;
- simplifică și face posibil procesul de decizie;
- oferă un cadru unic pentru activitatea organizată a unui grup.

Vizavi de ultimele două funcții, A. Simon¹¹⁰ prin teoria raționalității limitate argumenta că autoritatea este o componentă esențială a proceselor sociale de decizie. Fiecare persoană într-o organizație primește/acceptă de la nivelele ierarhice superioare cadrul general al deciziilor și activității pe care urmează a le realiza. Deși este diferită de impunerea coercitivă, acceptarea voluntară a autorității este mereu dublată, într-o măsură mai mare sau mai mică, de coerciție, de utilizarea unui sistem de sancțiuni care încurajează și întăresc acceptarea ei. Acest paradox se menține numai în cadrul organizațiilor. Autoritatea este văzută ca un rău necesar pentru că individul nu acceptă cu ușurință să fie influențat sau dominat de altcineva. El acceptă autoritatea pentru a rămâne în cadrul grupului. În organizații întâlnim două tipuri de autorități: autoritatea formală și autoritatea informală.

2.2.1. Autoritatea formală și conducerea eficientă

Autoritatea unui conducător "de a decide și ordona" este considerată formală întrucât ea îi este conferită acestuia în virtutea funcției/poziției pe care o ocupă în structura ierarhică a organizației. Autoritatea formală este asociată funcției pe care o deține o persoană în ierarhia autoritară a organizației și nu persoanei ca atare. Tocmai de aceea acest tip de autoritate nu implică și un anumit grad de consimțământ sau de acceptare din partea subordonaților. Practic managerul nu depune nici un efort pentru a legitima autoritatea. Este de ajuns ca el să ocupe o anumită poziție pentru a fi investit cu acest tip de autoritate. Orice individ care intră și se integrează în organizație, va accepta și se va conforma, cel puțin într-o anumită măsură, structurii autoritare a acesteia.

Așa cum remarcă March și Simon, "alăturându-se organizației, subordonatul acceptă o relație de autoritate, respectiv consimte ca, în cadrul unor limitei (definite atât explicit cât și implicit prin termenii contractului de angajare) să accepte ordinele și instrucțiunile date de organizație ca premise ale comportamentului său".¹¹¹

De reținut!

- *autoritatea formală este dată de poziția pe care o ocupă șeful în organizație;*

¹¹⁰ Simon, H.A., On the Concept of Organizational Goal, Administrative Science Quarterly, nr.9, 1964

¹¹¹ March. J.G.Simon, H. A., Organizations, New York, John Willey, 1958

- șeful nu depune nici un efort pentru a își recunoaște această autoritate (este de ajuns să ocupe o funcție de conducere);
- conducerea este realizată prin instrumente de genul: sistemul de recompense-pedepse, ordine, subordonare, etc;
- subordonații acceptă această autoritate ca pe un rău necesar și îi se împotrivesc ori de câte ori au ocazia;
- subordonații respectă de fapt autoritatea poziției/funcției și nu autoritatea persoanei care ocupă poziția;
- relațiile interpersonale aferente acestei autorități sunt relații formale - acestea vizează: "modalitățile de subordonare, status-ul oficial, respectarea prescripțiilor regulamentare" (A.Neculau)¹¹². Relațiile formale au mare importanță pentru legitimarea puterii și obligațiilor ce revin fiecărui membru și pentru integrarea socială a membrilor în conformitate cu anumite norme (T. Zorlențan)¹¹³. Relațiile formale sunt relațiile pe care organizația le cere de la membrii săi, o anumită conduită, vestimentație, anumite performanțe, loialitate, corectitudine, spiritul de corp. În momentul în care intră în organizație, individul acceptă automat aceste cereri. Odată cu ele el acceptă și autoritatea formală a celor care conduc;
- autoritatea formală se oprește la nivelul activităților profesionale;
- autoritatea formală și puterea unui șef trebuie să se afle într-un raport de egalitate. Un șef care are autoritatea de a lua decizii și de a da ordine subalternilor, dar nu are puterea de a le impune va fi la fel de ineficient ca și acela care va dispune de puterea sau capacitatea de a-și impune voința asupra altora, dar este lipsit de autoritate;
- autoritatea formală este mult mai accentuată în sistemele organizaționale centralizate;
- autoritatea formală nu depășește granițele organizației.

Prin legitimizarea autorității formale șeful primește dreptul de a-și exercita puterea asupra subordonaților, autoritatea fiind obligatorie și văzută ca un rău necesar.

2.2.2. Autoritatea informală și conducerea eficientă

Autoritatea ca drept de a exercita puterea se poate legitima și prin valoarea morală și umană a șefului. Acest tip de autoritate este denumit informal și se referă la acele aspecte ale relațiilor dintre oameni care transcend activitățile profesionale. Am arătat că relațiile formale nu satisfac membrii unei organizații deoarece nu corespund direct intereselor personale ale acestora.

¹¹² Neculau, A., Liderii în dinamica grupurilor, Editura Politică, București, 1977

¹¹³ Zorlențan, Tiberiu, Managementul organizațional, Editura Economică, București, 1996

Relațiile informale sunt bazate pe afectivitate, ele vizează simpatia sau antipatia față de o persoană.

În organizații, aceste tipuri de relații au început să fie studiate sistematic începând cu anii '30. Mayo¹¹⁴ a realizat cercetări privind relațiile informale în colectivele de muncă. Rezultatele cercetării pot fi sintetizate astfel:

- dezvoltarea spontană a relațiilor fondate pe simpatie și solidaritate,
- dezvoltarea normelor de comportament admisibile în materie de eficiență și de asistență mutuală (compatibilitate psihologică);
- consolidarea acestor norme printr-un lider, ales de membrii colectivului, numit și lider informal. Acest lider nu joacă un rol formal, nu are responsabilități de acest fel pe linie de muncă. El este ales de grup ca semn al prețuirii și încrederii de care se bucură în grup. Similar, autoritatea informală apare datorită acestor nevoi. Subordonații acceptă autoritatea șefului datorită personalității și calităților umane ale acestuia. Este ceea ce se numește în regulamentele militare autoritatea câștigată. Șefii își legitimează informal autoritatea prin grija și respectul pe care îl au față de subordonații lor. Ei consideră că oamenii lor sunt cei mai buni, au grijă de ei, îi ajută, le dau sfaturi etc. "Coboară" din turnul de fildeș al poziției și funcției în inimile și sufletul oamenilor. Este foarte greu de răspuns la întrebarea: cum se câștigă autoritatea informală?. Uneori șefii muncesc luni la rând și nu li se recunoaște această autoritate, alteori este nevoie de un singur gest pentru a o obține.

Spunem că managementul este știință și artă. Obținerea autorității informale este arta managementului. Ea are drept cauză nu poziția, ca în cazul autorității formale ci atașamentul necondiționat, simpatia pentru un șef. Investirea unui șef cu autoritate informală nu este cuprinsă în nici un regulament. Ea face parte din legile nescrise ale conviețuirii oamenilor în grup. Este cert, însă, că autoritatea informală a unui șef față de subordonații săi denotă loialitate și respect necondiționat.

Autoritatea informală răspunde nevoii de afecțiune a subordonaților - dorința de a fi înțeleși, stimați, acceptați, iubiți etc. Subordonatul se identifică în resorturile lui intime cu filosofia de conducere a șefului și acceptă puterea și autoritatea acestuia, nu ca pe un rău necesar ci ca pe o nevoie naturală de a fi condus. Efectele unei autorități informale sunt imense. Deși intră în grupuri profesionale pentru a obține performanță, eficiență, resurse materiale, omul nu renunță niciodată la nevoile sale afective. Chiar dacă conștientizează importanța regulilor stricte, a regulamentelor, la care a aderat de bunăvoie, individul le urăște și le considera inumane ori de câte ori îi limitează acțiunile și îngăduiesc libertatea.

¹¹⁴ Mayo, E.J., Hawthorne and the Western Electric Company, in *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Routledge, cap.4, 1949

Este un paradox de ce omul se răzvrățește împotriva regulilor la care a aderat de bună voie. Cei mai mulți teoreticieni sunt de acord că omul nu se răzvrățește împotriva regulilor ci a modului cum acestea sunt materializate - puse în practică. Nevoia de afecțiune, de recunoaștere și de prețuire îi este indusă subordonatului de către șeful care trece dincolo de capcanele puterii și de orgoliul de a conduce. Sunt foarte puțini șefii care reușesc. Din acest motiv la foarte puțini li se recunoaște de către subordonați autoritatea informală.

De reținut!

- *autoritatea informală ține de personalitatea și caracterul șefului și nu de poziția pe care o ocupă;*
- *subordonații respectă autoritatea persoanei și nu a poziției/funcției pe care o ocupă aceasta;*
- *autoritatea informală nu este văzută ca un rău necesar ci ca o nevoie naturală a subordonaților de a recunoaște dreptul unui șef de a-i conduce;*
- *autoritate informală primesc șefii care se preocupă cel mai puțin de autoritatea formală, reușind să treacă peste barierele formale și să relaționeze de la om la om;*
- *câștigarea autorității informale nu este stipulată în nici un regulament;*
- *autoritatea informală în organizații nu se reduce numai la activități profesionale. Șefii care au autoritate informală asupra subordonaților sunt consultați și ascultați de aceștia și în ceea ce privește problemele personale. Subordonații nu se feresc să ceară un sfat sau să primească ajutor din partea unui șef înzestrat cu autoritate informală.*
- *autoritatea informală este mult mai puternică decât cea formală. Relațiile între șef și subordonați sunt mult mai durabile, oneste și sincere. Chiar dacă sunt percepute ca relații de subordonare.*

Prin legitimizarea autorității informale șeful primește dreptul de a-și exercita puterea asupra subordonaților, autoritatea fiind acceptată în forul interior al acestora și văzută ca o cerință naturală și firească.

2.3. Influența

Influența este bazată pe autoritatea informală, care permite șefului să-și facă discipoli, care să-l urmeze din proprie inițiativă convinși fiind de justetea acțiunilor sale. Toți oamenii influențează într-o oarecare măsură. Sociologii afirmă că un individ influențează pe parcursul vieții, aproximativ 12.000 de oameni, o cifră destul de mare. Putem învăța să influențăm? Putem să ne

formăm aptitudini și deprinderi de a influența? Cei mai mulți specialiști în psihologia socială spun că da. Există trei categorii fundamentale de influențare:

- influențarea cu ajutorul modelului ceilalți văd;
- influențarea prin construirea unor relații de simpatie/afecțiune - ceilalți simt;
- influențarea cu ajutorul sfaturilor - ceilalți aud.

Sfaturi și recomandări, tehnici de însușire găsiți în multe cărți de psihologie. Cu titlu informativ vă prezentăm câteva reguli generale din fiecare categorie.

Pentru prima: încercați să vă abțineți de la a spune un lucru neplăcut sau negativ, în special, în situația în care sunteți provocați sau obosiți; aveți răbdare cu ceilalți; faceți distincția între o persoană și comportamentul sau rezultatele ei; încercați să vă țineți promisiunile făcute altora.

Pentru a doua: presupuneți despre ceilalți cele mai bune gânduri - folosiți principiile gândirii pozitive; căutați, mai întâi, să înțelegeți; recompensați exprimările sau întrebările deschise și cinste; recunoașteți propriile greșeli, cereți scuze atunci când este cazul.

Pentru a treia: evitați certurile sau abandonurile, rezolvați divergențele prin dialog; identificați și așteptați momentele când îi puteți învăța pe ceilalți; cădeți de acord asupra limitelor, regulilor, așteptărilor și consecințelor; delegați responsabilitatea în mod eficient.

3. Psihologia managerului lider și mecanismul conducerii

Punctul de plecare pentru înțelegerea mecanismului conducerii îl reprezintă axioma: "nu există lideri buni fără persoane de bună calitate care să-i urmeze". Esența acestui mecanism constă în acțiunile specifice de determinare a persoanelor capabile, subordonate liderului, de a-l urma pe acesta în vederea realizării obiectivelor și a misiunilor stabilite. În sinteză, mecanismul conducerii se înfățișează în parcurgerea a cinci faze:

- **pregătirea liderului** pentru a-și exercita atribuțiile esențiale din punct de vedere al stabilirii scopurilor, obiectivelor, misiunilor, modalităților de realizare a acestora, a încrederii în sine și a disponibilității voliționale și efective pentru derularea ansamblului de acțiuni necesare, folosind un comportament specific;
- **însușirea de către lider a capacității de a asculta**, concomitent cu posibilitatea acestuia de a declanșa idei și acțiuni concrete la participanții chemați să realizeze obiectivele stabilite.
- **conectarea scopurilor**, ideilor și opiniilor liderului la scopurile, ideile și opiniile efectivelor pe care acesta le conduce, ale persoanelor chemate să-l urmeze. Trebuie să subliniem faptul că la începutul acestei faze se manifestă, destul de des, diferențe sau chiar contradicții ale punctelor de vedere între lider și persoanele subordonate.

- **determinarea persoanelor aflate în subordinea liderului** să creadă și să se comporte în consonanță cu punctele lui de vedere
- **realizarea și menținerea atașamentului** persoanelor din subordine față de strategia și obiectivele fixate de lider, pentru a se obține rezultatele concrete, performante.

Conținutul și modalitățile de derulare a acestor cinci faze depinde într-o măsură apreciabilă de disponibilitatea sau maturitatea personalului din subordine, de capacitatea acestuia de a se angaja în complexul activității, necesară pentru obținerea performanțelor stabilite. Într-o lume, a cărei complexitate este continuu în creștere, în care oamenii au din ce în ce mai multe probleme, liderul trebuie să fie capabil să mobilizeze spiritul celorlalți membri ai unității în vederea susținerii de către aceștia a responsabilităților managementului. Realitatea existentă în toate organizațiile, inclusiv în organizația Poliției, pune în evidență faptul că personalul din subordinea unui lider se poate afla în una din următoarele ipostaze:

- persoane care nu pot și nu doresc să se implice;
- persoane care nu pot, dar doresc să se implice;
- persoane care pot, dar nu doresc să se implice;
- persoane care pot și doresc să se implice.

Întrebarea firească ce se pune într-un asemenea context, real și poate prea des întâlnit, este: cum procedează liderul în mod concret pentru a-și pune în aplicare ideile pentru a-și atinge obiectivele, pentru a fi performant în mod real.

Folosirea puterii și autorității, dublată de abilități pe măsură, care să dinamizeze comportamentul liderului, poate fi răspunsul la întrebare. Care sunt abilitățile necesare pentru a asemenea atitudine? Răspunsul nu este ușor de dat. Cercetări bazate pe listarea principalelor abilități într-un domeniu sau altul în vederea identificării celor mai importante este un fapt deja cunoscut, în ce măsură ajută aceste cercetări?

Totul trece prin filtrul conștiinței morale a managerului. Cinstea este o trăsătură de caracter fundamentală, atât timp cât managerul consideră acest lucru. Altfel, rămâne un simplu concept, elaborat de psihologia personalității. Având în vedere aceste nuanțe vă propunem tabloul abilităților, fundamentat de Bennis și Nanus¹¹⁵. Ei consideră că există 5 abilități cheie pe care un simplu manager, dacă dorește să devină un manager lider ar trebui să le cultive.

Abilitatea de a-i accepta pe oameni așa cum sunt, nu așa cum ți-ar plăcea să fie. Ideea de a te pune în pielea cuiva, a încerca să înțelegi comportamentul acestuia, din punctul lui de vedere, este un lucru remarcabil. Dar, dacă îi accepți pe oameni așa cum sunt, nu înseamnă că îi scapi din mână? Putem interpreta lucrurile și în felul acesta. Managerul lider trebuie să aleagă

¹¹⁵ Bennis, W., Nanus, B., op. cit., 2002

modalitatea de relaționare cea mai indicată pentru el în contextul în care lucrează.

Abilitatea de a-i trata pe cei care îți sunt apropiați eu aceeași atenție politicoasă cu care îi tratezi pe străini și cunoștințele întâmplătoare. La prima citire, această abilitate pare paradoxala. La o examinare mai atentă îi dăm perfectă dreptate lui Bennis. Omul modern se comportă mai frumos cu străinii, decât cu persoanele apropiate. Este de ajuns să aruncăm o privire asupra infrafracționalității în cadrul familiei sau asupra vecinătății pentru a înțelege acest lucru. În organizații lucrurile stau la fel. Explicația care se dă, conform căreia față de cunoscuți îți permiți mult mai multe, este umbrită de o întrebare simplă: De ce? Sau mai bine spus: De ce să îți permiți lucruri urâte? Relația interpersonal șef - subordonat se poate construi pozitiv. Nu există impedimente logice care să facă imposibil acest lucru.

Abilitatea de a aborda problemele și relațiile cu ceilalți, mai degrabă în termenii prezentului, decât ai trecutului. Este adevărat că putem învăța multe din greșelile trecutului. Dar a folosi prezentul, ca punct de plecare în activitatea managerială este mult mai eficient decât a se face apel constant la trecut. La managerii români observăm o altă mentalitate. Se trece foarte ușor peste lucrurile făcute bine și se insistă mult pe cele făcute prost, chiar dacă numărul acestora din urmă este foarte mic. O altă observație interesantă este că eșecurile elimină realizările, lucru de neconceput în alte sisteme de management. Astfel dacă un subordonat realizează 7, 8 proiecte foarte bine, iar unul îl greșește, se șterge cu buretele tot ce a făcut bine.

Abilitatea de a avea încredere în ceilalți, chiar dacă riscul pare a fi prea mare. În organizații bazate pe suspiciune și pe mentalități gen "capra vecinului", nu este bine să ai încredere în ceilalți, ca o formă de autoprotecție. Pe de altă parte, încrederea este un proces psihologic extrem de important în eficientizarea relațiilor interpersonale. Să ne gândim la faptul că încrederea stă la baza adevăratelor relații de prietenie, la baza relațiilor de colegialitate și vecinătate. Încrederea în celălalt înseamnă să îi respecti punctul de vedere și să consideri că acțiunile lui, la adresa ta, sunt bine intenționate.

Abilitatea de a acționa fără o constantă aprobare și recunoaștere din partea celorlalți. Inițiativa este o măsură a profesionalismului și a implicării totale în ceea ce faci. În organizații, nevoia de aprobare constantă poate fi dăunătoare. Lipsa inițiativei este unul din indicatorii principali în structurarea unui stil de conducere autoritar. Oricât ar fi managerul de disponibil în privința participării colective la actul decizional, spre exemplu, dacă subordonații nu manifestă nici un fel de inițiativă, lucrurile se complică. Importanța acestor abilități nu rezidă, neapărat, în efectele directe asupra acțiunii managerului lider, cât mai ales asupra efectelor secundare, indirecte. Aceste abilități formează baza de plecare. Este fundamentală combinația dintre ele. Sarea, pastele

făinoase, carnea, pătrunjelul, vegeta, sunt importante pentru a găti ceva. Combinația dintre ele face ca ciorba să fie bună sau nu. Bucătarul hotărăște. În organizații, managerul este cel care ia astfel de hotărâri.

Rolul acestor abilități este să reducereți la maximum persoanele care nu vor și nu pot să se implice și să creșteți la maxim persoanele care vor și care pot să se implice.

3.1. Nivelurile unui manager lider din Poliția Națională

Vom prezenta în continuare lista cu cerințele ce trebuie îndeplinite pentru managerul din structurile Poliției pentru a putea promova eficient la un nivel superior, cu precizarea foarte importantă, ca fiecare nivel se sprijină pe cel anterior și că întregul edificiu se va prăbuși dacă este ignorat nivelul inferior.

Nivelul 1 (nivelul de bază, de debut)

- să cunoști în cele mai mici detalii descrierea funcției pe care o îndeplinești (atribuții concrete, rezultatele care se așteaptă de la tine, modalitățile și tehnicile ce trebuie utilizate pentru îndeplinirea atribuțiilor, criteriile de evaluare a performanței etc.);
- să cunoști cele mai importante date privind "istoria" unității în care lucrezi;
- să te poți integra în echipa de conducere în care ai fost repartizat să muncești;
- să accepți responsabilitatea: să realizezi cu claritate faptul că ești responsabil în tot ceea ce întreprinzi în plan profesional;
- să-ți îndeplinești funcția cu gândul la perfecțiune;
- să faci mai mult decât ceea ce se așteaptă de la tine;
- să oferi idei creatoare pentru schimbările necesare în unitate, pentru îmbunătățirea concretă a nivelului de performanță a unității tale;
- să crezi, încă de la numirea pe primul nivel de conducere, că poți promova, pe treapta următoare.

Nivelul 2 (denumit "îngăduință" - "relații")

- să faci dovada că ai o autentică dragoste de oameni, că ai "bagajul psiho-comportamental" care dă certitudine acestei calități;
- să faci tot ce depinde de tine pentru ca cei cu care lucrezi să aibă și ei succes în plan profesional;
- să ai capacitatea de a recunoaște propriile limite, greșelile și carențele pe care le ai în pregătire și în comportament;
- să faci dovada că cele mai importante și relevante succese ale tale sunt rezultatul faptului că ai lucrat în echipă;
- să fii îngăduitor cu oamenii (colegii) dificili, mai greu adaptabili;
- să fii înțelept atunci când construiești propriul sistem de relații profesionale

- politicile de rețea - și extraprofesionalc;
- nu dispera dacă șefii tăi ierarhici nu apreciază corect eforturile și rezultatele tale la un moment dat;
- nu-ți manifesta deschis nemulțumirea când a fost numit ca șef al tău un om mai slab pregătit ca tine: acesta nu va rezista prea mult în funcția respectivă.

Nivelul 3 (nivelul rezultatelor)

- pune în mișcare întregul mecanism pentru ca acesta să fie orientat spre performanță;
- redactează codul de conduită pentru personalul unității pe care o conduci, precizând obligațiile și răspunderile tale și ale subordonaților;
- dezvolta și încurajează răspunderea pentru rezultate;
- redefinește strategia și perspectiva unității pe care o conduci;
- construiește un sistem decizional flexibil, modern, operativ și eficient, în care rolul primordial revine echipei manageriale;
- utilizează cu înțelepciune și responsabilitate metoda controlului și evaluării subordonaților, înlătură subiectivismul și superficialitatea în aprecierea rezultatelor subordonaților.

Nivelul 4 (formarea oamenilor)

- fii conștient că oamenii reprezintă capitalul cel mai de preț;
- pune accent în primul rând pe formarea și perfecționarea oamenilor din subordine;
- fii un model bun de urmat pentru ceilalți;
- selectează 20 la sută dintre cei mai buni oameni ai tăi și folosește-i la capacitatea lor maximă;
- înconjoară-te de un grup de oameni care să te completeze în actul de conducere;

Nivelul 5 (forța personalității)

- constată că adepții tăi sunt loiali și gata de sacrificii;
- concluzionează asupra faptului că ai fost un mentor, că ai format, la rândul tău, alți lideri;
- ești recunoscut ca o valoare în domeniu, ești respectat și solicitat să consiliezi pe alții;
- ești în situația de a te bucura de succesul oamenilor pe care i-ai format ca lideri.

Acest al cincilea nivel se atinge de rar de către un lider. Abia după o viață impecabilă putem culege roadele despre care am vorbit. Este dificil, dar nu imposibil. Este visul, dorința fiecăruia dintre noi. Este posibil și este frumos

pentru ca în această fază oamenii te urmează pentru ceea ce ești și ceea ce reprezinți. Aceasta fază reprezintă apanajul liderilor care ani la rând au format oameni și au condus unități.

3.2. Elemente care influențează comportamentul managerului lider

În toate unitățile Poliției, indiferent de departamentul din care acestea fac parte, liderii sunt influențați de trei elemente, pe care le găsim în chiar structura organizatorică și funcțională a acestora. Aceste elemente de influență sunt:

- superiorii liderului;
- subordonații liderului;
- sarcinile concrete pe care liderul le are de îndeplinit;

Să le prezentăm pe fiecare în parte:

Superiorii liderului au, în imensa majoritate a cazurilor, o puternică influență asupra acestuia, determinată de o multitudine de factori, dintre care amintim: conducerea excesivă prin ordine, dispoziții și intervenții, uneori brutale, care nu dau liderului posibilitatea de a-și pune în aplicare propria concepție de lucru; sentimentul pe care unii superiori îl insuflă liderului că numirea sa în funcție s-a datorat exclusiv voinței lor; tendința liderului de a executa automat ordinele și instrucțiunile superiorilor, fără o analiză creatoare, specifică unității pe care o conduce, fără a le adapta la elementele ce caracterizează și particularizează unitatea; neîncrederea deplină a superiorilor în capacitatea liderului, materializată într-o excesivă tutelare a acestuia, într-o sufocare ce blochează practic orice inițiativă din partea lui.

Subordonații exercită o influență considerabilă asupra comportamentului liderului. Se manifestă foarte adesea, tendința ca liderii să-i privească și să-i considere pe subordonați ca având același comportament și aceleași atitudini. Fiecare subordonat are puncte de vedere, concepții și capacități de acțiune proprii; fiecare are o personalitate, mai mult sau mai puțin manifestă, ce poate fi afectată de variabile psihologice proprii. Din acest punct de vedere nu este bine ca managerii să perceapă subordonații exclusiv prin propriul lor sistem de valori. Un lider poate avea încredere în anumiți subordonați și mai puțin în alții, fiecare lider are afinitățile lui. Așteptările pe care le au subordonații de la lider sunt foarte importante, cel mai adesea determinante pentru lider. Aceste așteptări trebuie cunoscute, intuite de lider și, în funcție de context, arătate subordonaților. Un lider care ignoră așteptările subordonaților, care nu încearcă să le deslușească logica lor, riscă să se izoleze de colectivul pe care-l conduce și să rateze obținerea performanțelor propuse.

Sarcinile (misiunile) pe care liderul le are de îndeplinit, influențează comportamentul acestuia. Dacă sarcinile (misiunile) sunt clar stabilite, încadrate în termene realiste, liderul va putea să-și dezvolte propria concepție

de lucru, să-și valorifice calitățile, să lucreze ordonat și coerent. În situațiile în care sarcinile (misiunile) sunt neclar formulate, fixate în termene imposibil de respectat, liderul este atins în postura de a gândi și a acționa confuz, fără orizont, adesea în stări de precipitare și stres. Asemenea conjuncturi transformă liderul într-un manager decorativ, incapabil să acționeze, rupt de realități și izolat de colectiv. Se spune, pe bună dreptate, că liderul trebuie să aibă capacitatea de a se adapta situației concrete existente în colectivul pe care îl conduce, să aibă reprezentarea clară a sarcinilor și misiunilor specifice unității sale.

O sinteză a psihologiei comportamentale a managerului lider trebuie să ia în considerare:

- să difuzeze și să insufle putere subordonaților, astfel încât, fiecare din aceștia să-și poată realiza propria misiune. Prea mulți lideri își centrează eforturile asupra controlului rigid al subordonaților și interzic acestora să ia decizii. Insuflarea de putere subordonaților, prin delegare, este un act cotidian, având ca efect faptul că fiecare simte că joacă un rol important și semnificativ în succesul unității și face munca atractivă și motivată. Acest demers presupune, evident, o mare încredere în subordonați, încredere care trebuie să se bazeze pe maturitatea, experiența și competența acestora.

- să comunice așteptările sale și viziunea sa asupra unității, în scopul dezvoltării unei înțelegeri comune a filozofiei de management a acesteia. Pentru a realiza acest lucru foarte important, liderul trebuie să clarifice așteptările de la început. Fiecare lider are un ansamblu de valori privind conduita în actul de conducere și un set propriu de norme privind modul în care trebuie muncit în unitate pentru atingerea performanțelor. Comunicarea așteptărilor reprezintă activitatea prin care liderii transmit, în mod direct, mesajul către subordonați: ei fixează direcția de acțiune, obiectivele prioritare ale unității, principiile managementului, viziunea asupra unității, metodele și tehnicile de realizare a sarcinilor și misiunilor, valorile care vor fi promovate, climatul de muncă necesar, cultura unității etc.

- să conducă direct procesul de punere în aplicare a viziunii privind unitatea pe care o comandă. **Viziunea se traduce în proiecte și planuri realiste și în activități concrete, punctuale.** Liderul trebuie să anticipeze problemele și să acționeze rapid prin sprijinul direct al subordonaților implicați în realizarea proiectelor. El trebuie să se considere permanent un membru al colectivului, al echipei sale, insistând și intervenind asupra verigilor mai slabe, care nu dau randamentul necesar. O prea mare implicare a liderului în managementul cotidian, o cheltuială de timp și de efort exagerată pentru realizarea unor obiective sau rezolvarea unor probleme de minimă sau medie importanță, conduce implacabil la deprofesionalizarea sa, la instalarea rutinei, la atingerea nivelului de incompetență.

- să se preocupe constant de promovarea lucrului în echipă și de perfecționare a pregătirii profesionale a subordonaților. Liderul este conștient de faptul că fiecare compartiment din cadrul unității pe care o conduce are importanța lui și, mai ales, specificul lui. Drept urmare, el trebuie să acorde fiecăruia atenția cuvenită, promovând principiul muncii în echipă, al consultării permanente cu subordonații, al încurajării inițiativelor și curajului în abordarea și rezolvarea problemelor și misiunilor specifice acestora. Liderul trebuie să sesizeze cu rapiditate carențele existente în pregătirea de specialitate a subordonaților, cauzele acestora, să proiecteze și să pună în aplicare imediat programe de pregătire intensivă a cadrelor.

- să fie activ și să devină un membru marcant al comunității locale. Un lider al unei unități din structura Poliției, cu atât mai mult în noua conjunctură, trebuie să se afirme nu numai în plan strict profesional, ci și în sânul comunității locale. Numai astfel, liderul va percepe direct pulsul realităților exterioare unității pe care o conduce, va fi în contact cu schimbările care se produc în societate, se va implica în dezbaterile celor mai importante probleme ale comunității, care au influență asupra unității sale. Liderul trebuie (și poate) să-și consolideze personalitatea prin participarea la seminarii, consfătuiri, simpozioane, sesiuni de comunicări, acțiuni de binefacere, manifestări culturale - științifice care se organizează și pun în discuție aspecte de maximă actualitate pentru comunitatea locală, dar și pentru organizația pe care o conduce.

4. Managerul lider și stilul de conducere

Exercitarea actului de conducere se poate face în multe feluri, la baza acestei diversități stau cauze individuale, organizaționale sau sociale. Modul în care managerii reușesc să se raporteze la cerințele statutului lor specific, modul în care reușesc să joace rolurile manageriale dă naștere stilului de conducere. Privit prin perspectiva comportamentului organizațional acesta poate fi descris drept modul personal al unui șef de a intra în relații cu subordonații, modalitatea de a reacționa, de a da dispoziții și a determina pe ceilalți să facă ce vrea el. Ca variabilă psihosocială aferentă structurilor manageriale, reprezintă felul cum se lucrează cu oamenii. Nu există un ideal tip, după modelul weberian, de stil de conducere, managerul lider poate încerca orice metodă, orice element de noutate care îl tentează dar, numai în condițiile în care acestea nu vin în contradicție cu esența naturii sale, cu dominantă personalității sale sau a propriului stil comportamental.

Stilul de conducere are, pe de altă parte, un puternic impact asupra multor aspecte ale vieții de organizație: performanță, relații interpersonale, climat de muncă, sistemul de pedepse - recompense, natura obiectivelor,

presiunea mediului, având, în același timp, o anumită flexibilitate, putând schimba anumite mecanisme în funcție de variabilele enumerate.

Pentru început trebuie să facem diferența între stilul de conducere și stilul de management. Stilul de management se referă la modul propriu în care managerul reușește să pună în valoare abilitățile și deprinderile sale privind diferitele aspecte ale managementului începând cu planificarea și terminând cu controlul, începând cu munca în echipă și terminând cu introducerea schimbării și performanța. Stilul de conducere se referă la acele abilități necesare pentru antrenarea oamenilor și implementarea unei hotărâri, aspecte legate de capacitatea și de influențarea oamenilor. Din acest punct de vedere, stilul de conducere este o componentă a stilului de management. Studiul diferitelor stiluri de conducere a stat mereu în atenția cercetătorilor sociali, sociologi, psihologi, economiști, care au încercat să tipologizeze și să evedențieze stilurile radiografiate în practica managerială. Cele trei stiluri clasice, autoritar/autocratic, democratic/participativ și permisiv/liber, care au fost fundamentate până acum în multe lucrări de specialitate, sunt departe de a epuiza paleta existentă în practică. Mai mult decât atât, aceste stiluri nu se regăsesc în stare pură în organizații. Stiluri de conducere efective reprezintă o combinație a acestor stiluri clasice. Am folosit toți termenii care se regăsesc în literatura de specialitate, pentru aceste stiluri, tocmai pentru a scoate în evidență faptul că nu s-a ajuns la un consens terminologic. Există multe variabile care dau o anumită identitate unui stil, trei dintre ele fiind importante: personalitatea și autoritatea liderului, subordonații și contextul. Pe aceste variabile s-a centrat radiografierea, analiza și perfecționarea acestora.

4.1. Stilurile clasice de conducere

Stilul de conducere a devenit obiect de analiză odată cu studiile lui Lewin¹¹⁶, în anul 1938, finalizate 10 ani mai târziu, legate de influența factorului uman în organizații și de raporturile care se stabilesc între șefi și subordonați. El a supus analizei trei stiluri: autocratic, democratic și laissez-faire - liber. Cu toate că Lewin a atras atenția că nu putem vorbi de stiluri bune și stiluri rele, experimentele făcute l-au determinat să ignore stilul liber, considerând că este total nepotrivit pentru organizația modernă.

Stilul autocratic, în care liderul decide ce se va face și cum, are o importanță mare în anumite organizații. Chiar dacă șeful trebuie să fie prezent, astfel munca se oprește, stilul este benefic atunci când inițiativa oamenilor este mică sau lipsește. Promovarea propriilor puncte de vedere nu este doar apanajul liderului, și subordonații. În ansamblu, au aceeași filozofie de viață, ceea ce determină o agresivitate sporită în cadrul relațiilor interpersonale, politica

¹¹⁶ Lewin, K., Research Program of Group Dynamics, The Research Center for Group Dynamics at the Massachusetts Institute of Tehnology, Sociometry, nr.2. 1946

șapului ispășitor fiind regula casei. Liderul poate avea uneori competențe profesionale apreciabile dar, indiferența față de preocupările și efortul oamenilor limitează mult acest atu. Având întotdeauna dreptate, sau susținând asta, autocratul manifestă rigiditate în acceptarea unor noi modele de acțiune, pe motiv că cele existente sunt suficiente. Un asemenea șef nu încurajează inițiativa, nu este de mirare dacă în colectivele unde se practică acest stil, inițiativa este inexistentă.

Există o mare distanță psihologică între șef și subordonații, conducând la un elitism nejustificat și la incapacitatea de a vorbi pe limba oamenilor. Pe de altă parte, lipsa unor "familiarisme" face posibilă adoptarea, fără prea mare greutate a unor decizii grele sau nepopulare. Stilul acceptă autoritatea formală, ca singura modalitate de manifestare a relațiilor cu subordonații.

Stilul democratic este cel mai popular și cel mai corespunzător cerințelor. Prima caracteristică a acestui stil este aceea că promovează participarea subordonaților și încurajează inițiativa. Această deschidere a fost imediat remarcată de Lewin, care a analizat oportunitățile pe care le oferă un stil de conducere care încurajează activismul și relaționismul, într-un spațiu social unde acestea sunt fundamentale.

Liderul democrat va accepta puncte de vedere social împărtășite și nu va încerca să-și impună punctul lui de vedere. Este atent la nevoile oamenilor și urmărește cu atenție efortul investit de oameni pentru a realiza o sarcină. Aceste demersuri îl ajută pe lider să-și dezvolte capacitățile și deprinderile interpersonale. Nu este mai puțin adevărat că anumite mentalități ale angajaților, găsesc un teren propice de manifestare. Sub masca democratismului, jocul de interese și politicile de rețea pot căpăta direcții nedorite. Este de ajuns să punem în discuție mentalități gen „capra vecinului” pentru a înțelege aceste capcane. Apariția invidiei, a bârfelor și dezinformării este inevitabilă atât timp cât stilul încurajează libertatea cuvântului. Liderii care folosesc acest stil trebuie să fie atenți la sistemul comunicațional pe care îl promovează, de asemenea, trebuie să fie atenți la relațiile interpersonale informale astfel încât "când întinzi un deget să nu ți se ia toată mâna".

Stilul liber este cum arată și titulatura, este centrat pe ideea că șeful nu este interesat de ceea ce fac subordonații și nu se implică în munca acestora. Din acest punct de vedere, stilul este profund contraproductiv, prin implicațiile pe care le are la nivelul organizației.

4.2. Stil centrat pe oameni sau pe sarcină

Cercetările lui Lewin au fost continuate de Blake și Mouton¹¹⁷ care au încercat o abordare bidimensională a stilurilor de conducere. Analizând stilurile

¹¹⁷ Blake, Robert, Mouton, Jane, The new Managerial Grid, Gulf Publishing, 1985, Houston

clasice de conducere, în special pe cel autocratic și democratic, ei consideră că două sisteme de referință sunt fundamentale în analiza lor: înclinația managerilor spre sarcină sau spre oameni. Această abordare permite conturarea unei palete mai largi a stilurilor de conducere, bazate pe cele două coordonate. Un șef poate manifesta un interes larg către sarcină și un interes minor pentru oameni, sau invers. Alteori înclinațiile sunt sensibil apropiate. Cei doi cercetători insistă pe ideea că este posibilă învățarea competenței manageriale, ceea ce contribuie la contracararea teoriilor calităților înnăscute. Grila lor managerială este menită să identifice axele de-a lungul cărora managerii ar putea fi caracterizați ca orientați spre sarcini sau spre oameni, în comportamentul lor de lideri. Managerii au o orientare dominantă, într-un grad mai mic sau mai mare, dar își pot schimba stilurile, prin așa numitele stiluri de rezervă. Grila radiografiază 5 stiluri, astfel:

„stilul centrat pe oameni” - atenția exagerată acordată nevoii oamenilor de a stabili relații interpersonale de tip afectiv conduce la crearea unei atmosfere agreabile în organizație și a unui ritm de muncă plăcut,

”stil orientat spre sarcini” - atenție exagerată acordată îndeplinirii sarcinilor și relațiilor de autoritate. Sunt stabilite relații formale de lucru, care nu țin cont de dinamica factorului uman,

”stilul minimei implicări” - depunerea unui efort minim necesar efectuării lucrărilor obligatorii, suficient pentru a fi văzut ca membru al organizației;

”stilul echilibrat” - sau de mijloc, performanța organizațională este posibilă prin echilibrarea necesităților de a realiza sarcinile menținând, în același timp, moralul oamenilor la un nivel mediu.

”stilul în echipă” - participarea profesională a oamenilor, relațiile de încredere și respect promovate de sistemul de management, conduc la obținerea performanțelor cerute.

Blake și Mouton au subliniat, în mod explicit, că stilul în echipă (team managing) este cea mai bună cale de a conduce și au pus bazele unui program de instruire pentru a direcționa personalul de conducere. Programul de pregătire pune bază pe aptitudini și abilități cheie pe care managerii trebuie să le achiziționeze, pentru a putea gestiona un asemenea stil de conducere.

4.3. Stilul situațional al lui Fiedler

Dezvoltată de Fiedler¹¹⁸, în cadrul Universității din Washington, teoria contingenței se bazează pe ideea că asocierea dintre orientarea liderului și eficiența grupului este dependentă de măsura în care situația însăși este favorabilă exercitării influenței. Cu alte cuvinte, unele situații sunt mai

¹¹⁸ Fiedler, F., A Theory of Leadership Effectiveness, McUrow-Hill, 1967

favorabile pentru conducere decât altele și ele cer orientări diferite din partea managerului.

Metoda folosită de Fiedler este aceea a colaboratorului cel mai puțin preferat. Este vorba despre o persoană cu care managerul nu s-a înțeles și a avut dificultăți în finalizarea unor proiecte. Caracterizarea colaboratorului se face folosind perechi de adjective, de genul: prietenos - neprietenos, plăcut - neplăcut, cu scoruri pe o scală de la 1 la 8. Managerul care descrie colaboratorul favorabil, poate fi orientat pe relații sociale cu alte cuvinte, faptul că a fost dificil de lucrat cu el, nu îl împiedică pe manager să îi atribuie însușiri pozitive. Pe de altă parte, managerul care face o descriere nefavorabilă, poate fi orientat spre sarcini. Un astfel de șef admite că, dificultățile manifestate în timpul colaborării îi pun amprenta asupra calităților personale, ceva de genul, dacă nu este bun la serviciu, nu este bun niciunde. Cercetătorul susține că aceste trăsături de personalitate reflectă, în fapt, structura motivațională. Modelul mai include câțiva indicatori: relațiile lider - angajați, structurarea sarcinilor (dacă sunt bine înțelese sau nu), puterea managerului sau manifestarea autorității precum și contextul în care se derulează activitatea. Favorizarea situațională, în acest caz, se referă la orientarea managerului, la alegerea celei mai bune căi pentru eficiența grupului condus. Această teorie deschide drumul cercetărilor bazate pe situație, rolul liderului fiind acela de a radiografia corect contextele și a găsi cel mai indicat stil într-o situație dată.

4.4. Stilul transformator

Depășirea stilurilor tranzacționale, situaționale, unde conducerea se bazează pe relația directă dintre manager și subordonați, s-a realizat prin stilul transformator. Acest stil fructifică noile realități ale organizației viitorului precum și noua cultură organizațională bazată pe profesionalism și caracter.

Burns¹¹⁹ spune că prin acest stil de conducere se pune la dispoziția subordonaților o viziune, care să le insufle o reală angajare. Termenul viziune este fundamental în înțelegerea corectă a acestui stil. Ceea ce deosebește liderul de manager este tocmai viziunea, capacitatea de a privi dincolo de moment, de a calcula ce se va întâmpla în viitor și a-ți lua măsuri de prevedere. Viitorul înseamnă incertitudine, iar acest lucru sperie pe mulți. Stilul transformațional gestionează această nevoie a oamenilor de a ști ce se va întâmpla și de a se angaja în muncă.

Cum sunt liderii transformaționali? Profesorul Bass,¹²⁰ de la State University of New York, spune că ei sunt buni în aspecte situaționale, recompensarea performanței, orientarea spre oameni, dar au și câteva trăsături

¹¹⁹ Burns, J., Leadership, New York, Harper&Row, 1978

¹²⁰ Bass, Bernard, Leadership and performance beyond expectations, New York, Free Press, 1985

care îi separă de ceilalți manageri. Acestea sunt: stimularea intelectuală - metode bazate pe creativitate, introducerea noului, autoînvățarea; considerația individualizată - tratarea angajaților ca personalități distincte cu rol mare pe consiliere și charismă în sens de abilitate de a obține o loialitate puternică și devotament de la adepți astfel încât să se exercite o puternică influență asupra lor. Personalitatea și stilurile de conducere sunt adânc înrădăcinate în filosofia de viață a unui individ. Cursurile de formare managerială sunt adecvate în anumite condiții. Dacă un manager are, deja, anii buni într-o funcție de conducere, experiența acumulată poate fi, de multe ori, o piatră de moară. Ceea ce recomandă cercetătorii în psihologia comportamentului organizațional este faptul că managerul trebuie să încerce orice noutate sau metodă care îl tentează, dar numai în condițiile în care acestea nu vin în contradicție cu esența naturii sale.

Cei care îl obligă pe manager să-și modifice brusc natura și comportamentul îndelung elaborat, pentru a se potrivi într-un anumit tipar, greșesc la fel de mult ca și managerii care consideră că nu mai au nimic de învățat. Dezbateră asupra posibilității de a schimba stilul managerial și, mai ales, până unde se produce această schimbare, este departe de a se fi încheiat. Viitoare cercetări pot aduce informații cu privire la modul cum poate fi gestionat cel mai eficient stil de conducere posibil.

Capitolul 7

CONTROLUL MANAGERIAL

Introducere

Finalitatea procesului managerial rezidă în funcția de control, care are drept scop asigurarea conformării rezultatelor la planurile inițiale. Această activitate presupune atât compararea permanentă a ceea ce s-a obținut cu ceea ce s-a planificat, cât și realizarea unor corecții necesare atunci când au fost observate abateri de la planuri. Funcția de control oferă un feedback permanent cu privire la modul în care sunt realizate obiectivele într-o perioadă de timp. Scopul controlului este simplu și clar, respectiv, să asigure pe manager că planurile sunt îndeplinite și că performanța cerută va fi atinsă. Indiferent de mărimea și finalitatea organizației, necesitatea controlului rezidă în multitudinea de factori imprevizibili și variabili, care pot perturba activitatea. Dintre acești factori cei mai importanți sunt schimbarea, complexitatea, delegarea și impactul mediului extern. Dinamica schimbării este, de departe, cel mai supărător factor pentru activitatea de control. Dacă controlul managerial este un efort sistematic de a stabili performanțe standard și de a le compara cu cele obținute, evidențiind deviațiile, atunci este de înțeles cât de mult depinde activitatea de control de elementele noi care apar în procesul muncii. Controlul urmărește cuantificarea rezultatelor în parametrii aprioric enunțați precum și menținerea indicatorilor de performanță între limite clar stabilite.

O problemă care merită atenția noastră o reprezintă reacția oamenilor la activitatea de control. Cu toate că activitatea în sine este menită să ajute sistemul de management și personalul de execuție, aversitatea angajaților față de control este una generală. Oamenii asociază, din nefericire, activitatea de control cu ceva negativ, constrângător, manipulator și de natură să perturbe activitatea colectivului supus controlului. De asemenea, în opinia oamenilor, activitatea se derulează pentru a descoperi nereguli sau disfuncționalități, a trage la răspundere. Activitățile de bază ale procesului de control au evoluat în timp odată cu diferitele atitudini și curente manageriale, fundamentele activității de control fiind date de modelul birocratic: controale pe specialități și diviziuni de muncă ierarhizate. Noile realități organizaționale, care au influențat profund metodele manageriale moderne au impus o reexaminare a conceptului tradițional care să conducă la un control eficient și flexibil, efectuat atât din interiorul cât și din exteriorul departamentului sau organizației.

Această dinamică se observă și la nivelul Ministerului Internelor și Reformei Administrative, implicit la nivelul Poliției Naționale. Unii specialiști

din cadrul ministerului¹²¹ consideră că integrarea în Uniunea Europeană cere modificări în privința structurilor organizaționale, tehnicilor și procedurilor controlului prin introducerea noțiunilor de inspecție analitică, control tehnic și audit strategic, delimitarea metodologică a segmentului inspecție de segmentul disciplină, precum și deschiderea spre nivelele inferioare în privința autorității și competenței conducătorilor de a controla întregul personal din subordine.

1. Delimitări conceptuale ale controlului organizațional

În literatura de specialitate, funcția de control este definită de unii autori¹²² ca fiind "ansamblul activităților de evaluare a rezultatelor, de stabilire a abaterii acestora de la obiective și identificarea cauzelor care le generează, precum și de adoptarea măsurilor care să asigure eliminarea abaterilor menținându-se echilibrul dinamic al organizației".

Alți autori¹²³ o definesc ca fiind "monitorizarea activităților cu scopul de a asigura ca ele să se desfășoare în conformitate cu prevederile și de a corecta deviațiile negative de la prevederi". Mihai Dumitrescu¹²⁴ definește controlul ca fiind "procesul care constă în verificarea și măsurarea realizării calitative și cantitative a unor performanțe, sarcini sau lucrări, compararea acestora cu obiectivele planificate și indicarea măsurilor de corelare ce se impun pe parcursul sau la sfârșitul unor acțiuni".

În structura Poliției Naționale¹²⁵, controlul se definește ca fiind o activitate permanentă de verificare a modului în care se derulează activitatea, măsurarea performanțelor, identificarea și înlăturarea zonelor de risc în utilizarea resurselor, indicarea măsurilor de corecție și reglare ce se impun.

Succesul și eficacitatea activității de control sunt determinate de legalitatea și „moralitatea” acestuia. Este foarte importantă, pe de o parte, încrederea în rezultate și în obiectivitatea controlului precum și adeziunea sistemului de management, ca exponent al acestei practici, atitudine de acceptare necondiționată, comportament pozitiv față de oportunitatea sa, iar, pe de altă parte, integritatea și competența personalului de control, corectitudinea mecanismelor și procedurilor de control. Practica managerială scoate în evidență situații în care persoanele care exercită activitatea de control, au fost subordonați ai managerilor supuși controlului, sau situații în care managerii

¹²¹ Neagu, Nicolae, Managementul schimbării în Ministerul de Interne, Ed. MI, 2002

¹²² T. Zorlentean, E. Burdus, T. Căprărescu - Managementul organizației. Vol. II, Ed. Holding reporter, București, 1996, pag. 327.

¹²³ Ion Stăncioiu, Ghe. Militaru, Management - elemente fundamentale, Ed. Teora, București, 1998. pag. 433.

¹²⁴ M. Dumitrescu, Introducere în management și management general, Ed. Eurounion, Oradea, 1995, pag. 58.

¹²⁵ xxx - Control în Ministerul de Interne. Ed. Min. de Int.. 1997, pag. 19.

controlați sunt „eroi”, oameni bine văzuți în cadrul organizației. În aceste situații, se impune, mult mai multă atenție, ținând cont de impactul psihologic și de personalitatea și autoritatea celor controlați. Competențele și aptitudinile persoanelor care controlează sunt hotărâtoare pentru eficiența activității. La nivelul organizațiilor moderne, inclusiv la nivelul Poliției, apar o serie de factori, caracteristici și împrejurări de care este bine să se țină cont în proiectarea unei activități de control flexibile și corecte. Acestea sunt:¹²⁶

- stimularea persoanelor desemnate să controleze pentru a menține un prag corespunzător al oportunității și al obiectivității;
- exigență în tratarea și sancționarea abaterilor, un prag inferior de permisivitate poate stimula corupția și devianța;
- calitatea controalelor influențează decisiv mentalitatea personalului, de aceea se recomandă utilizarea unor controale încrucișate și concomitente la diverse niveluri ale organizației;
- controlul trebuie să promoveze obiective care să ordoneze activitățile, să promoveze activități eficiente, corespunzătoare misiunilor organizației, să impună corecta aplicare a legii și să elimine riscurile manifestării erorilor și abaterilor;
- procedurile și normele de control trebuie să nu fie restrictive, pentru a permite oricând conducerii să aibă suplețea necesară adaptării la schimbare;
- controlul intern nu își poate îndeplini menirea, dacă cei implicați în executare, apreciere, evaluare și decizie dețin posturi de autoritate în domeniul controlat;
- pentru organizațiile din administrația de stat sunt preferabile controalele de verificare a performanțelor, în cadrul cărora se verifică eficiența și economicitatea activității, se verifică zonele de risc - integritatea managerială, frecvențele schimbări de personal, complexitatea exagerată a structurilor, calitatea propriilor controale;
- se manifestă preocupări pentru modernizarea metodologiilor de control, a metodelor, tehnicilor acestuia și care vizează pregătirea personalului, identificarea oportunităților, asigurarea echilibrului între munca operativă și reactivă, studierea cerințelor de modificare a legislației, perfecționarea continuă a structurii organizatorice.

Tendențele în managementul organizațional sunt legate de realizarea unor controale cu performanțe înalte, executate și prezentate sub forma unor studii de mare întindere și profunzime, folosind proceduri sofisticate și care apelează la stimularea intereselor unităților controlate sau la specialiști din afară, toate acestea pentru a mări credibilitatea rezultatelor înregistrate. În acest context se pune preț pe elaborarea unei strategii anuale și de perspectivă, în sensul programării inspecțiilor și controalelor de fond, apelându-se la consultarea

¹²⁶ Neagu, Niculaeo, p. cit., 2002.

subunităților, la monitorizarea semnalelor negative, la identificarea zonelor de risc.

2. Principiile și atributele controlului organizațional

Complexitatea acestei funcții în procesul de management pune în evidență o serie de principii orientative în practica executării controlului, printre care:

- Legalitatea controlului, ce impune ca activitățile specifice să fie circumscrise exigențelor și cerințelor reieșite din actele normative care reglementează acest domeniu. În sistemul poliției, controlul se desfășoară în baza legilor de organizare și funcționare a MIRA, a ordinului ministrului privind organizarea inspecțiilor și controalelor, al controlului financiar intern și altele ce au aplicabilitate în toate subsistemele din structura Ministerului Internelor și Reformei Administrative.

- Obiectivitatea controlului este unul din principiile de maximă importanță prin care sunt evaluate în mod corect și cât mai aproape de realitate rezultatele obținute, decelate cauzele devianțelor și stabilite măsurile necesare înlăturării ori diminuării efectelor lor. Derularea controlului trebuie să aibă loc în condiții de obiectivitate, corectitudine, echilibru în constatarea aspectelor pozitive și negative, stabilirea corectă și directă a responsabilităților în cazul neîmplinirilor și echitabilității între vinovăție și măsurile sancționatorii. În practică, în domeniul polițienesc mai există tendința minimalizării ori neluării în considerare a eforturilor și rezultatelor pozitive obținute, în favoarea generalizării unor cazuri izolate, nereprezentative pentru sistemul controlat ori depistarea și exagerarea unor devianțe minore ce nu au efecte deosebite în totalul activităților. Cazurile de acest gen. se constituie într-un mod eronat de a evolua și regla procesul de management, producând distorsiuni cu implicații negative imediate ori de lungă durată în interiorul sistemului sau subsistemelor controlate. Afirmațiile de mai sus, fac trimitere directă la profesionalismul și etica celui/celor care efectuează controlul, dar mai ales a celor ce conduc aceasta activitate, indiferent de ingerințele, presiunile, motivările ce pot apărea din partea unor factori superiori sau colaterali interesați în prezentarea distorsionată a realității.

- Eficacitatea controlului își găsește locul în oportunitatea și finalitatea acestuia, pentru desfășurarea corespunzătoare a procesului de management și al activității sistemelor ori subsistemelor supuse acestui proces. Practic, acest principiu vizează:

- aportul controlului la desfășurarea în viitor a activității, având la bază condițiile existente în momentul declanșării și derulării lui. Prin măsurile intermediare, procesul de management polițienesc este direcționat, îndrumat,

orientat pentru realizarea deciziilor stabilite inițial, conform noilor cerințe ale situației operative ori acte normative nou apărute ce modifică unele domenii specifice muncii sau folosirea fondului uman la dispoziție etc.

- intervenția controlului în micșorarea consecințelor ce decurg din abaterile de la programele decizionale.

- Economicitatea controlului. Acest aspect are în vedere unitatea de timp și loc, componenta colectivelor de control dacă este cazul, în așa fel încât cu eforturi minime să se obțină rezultate maxime. Se are în vedere ca la controlul de fond al unui post de poliție, de exemplu, colectivul să fie compus din 2-3 cadre sau mai multe, în raport de tipul postului de poliție, care să aibă experiența suficientă și să-și desfășoare activitatea într-o zi sau două, finalizând concluziile și măsurile în maximum o săptămână. Altfel stau lucrurile în cazul controlului de fond al muncii unei poliții municipale, unde colectivul trebuie format dintr-un număr mai mare de ofițeri, corespunzător compartimentelor supuse verificărilor și căruia i se atribuie o unitate de timp mai mare, pentru a fi executate obiectivele de control. Rămâne la latitudinea managerului stabilirea componenților colectivului, termenul de acțiune, conținutul planului de control, finalizarea acestuia, dar permanent trebuie avut în vedere că întârzieri, discontinuități, lipsa de experiență în munca de control, diminuări ale obiectivelor, constituie tot atâtea cauze de ineficacitate a activității, cu repercusiuni directe asupra procesului de management.

- Desfășurarea controlului în zonele determinante, constituie principiul care reliefează necesitatea identificării și verificării punctelor importante din cadrul sistemului, determinante în realizarea activităților preconizate. De exemplu, mărirea termenului de eliberare a cărților de identitate, creșterea numărului restanțierilor și a procentului de erori în întocmirea actelor interne de evidența populației, impune un control al stilului de muncă al șefului serviciului de profil, după cum curba ascendent periodică a faptelor comise cu violență în stradă, necesită controlul modului în care se realizează colaborarea între formațiunile poliției criminale și de ordine publică. Un alt exemplu: creșterea numărului schimbărilor de soluții la nivel național, cu precădere al scoaterilor de sub urmărirea simplă ori a achitării imputabile organelor de poliție, ar necesita controlul procesului de îndrumare efectuat de Direcția Cercetări Penale în teritoriu, la formațiunile corespondente pe de o parte, dar și a celor cu atribuțiuni de cercetare penală, pe de altă parte.

- Adaptarea controlului la particularitățile unității controlate decurge din cerința ca fiecare normă, exigență și dimensionare a colectivului de control să fie prevăzută în funcție de specificul sistemului ori a problematicii vizate. Ar fi ilogic ca acest proces să fie efectuat de un colectiv format cu precădere, din ofițeri specializați pe linie de transporturi, spre exemplu, și să aibă ca obiect controlul de fond al unei unități de învățământ din structura I.G.P., ori să fie

format din subofițeri care să verifice activitatea unor organe de poliție municipale sau orășenești. O asemenea posibilitate, pe lângă faptul că ar încălca alte principii ale funcției controlului, ar avea un efect minor, apropiat de zero, cauzat de gradul de cunoștințe redus în domeniul special al membrilor colectivului de control, ceea ce ar face inutil procesul de management. Într-o altă ordine de idei, stabilirea obiectivelor unui control, variază de la o unitate la alta, în raport de treapta ierarhică pe care se află, dar și de natura activității ce o desfășoară, de zona geografică în care se află, de specificul județului, numărul și profesionalizarea fondului uman ce urmează a fi controlat etc.

- Principiul stimulării are în vedere gradul de implicare a fondului uman folosit în executarea sarcinilor ce le revin, folosirea cu discernământ a celor două pârgii ale disciplinei, recompense și sancțiuni, generalizarea experienței pozitive. Este o realitate faptul că interesul pentru soluționarea sarcinilor ce le revin componentelor unui sistem ori subsisteme este influențat direct de modul în care sunt stimulați moral, material, financiar etc. ori modul în care sunt luate măsuri disciplinare împotriva celor cu deviațe comportamentale ce afectează rezultatele ori deteriorează atmosfera de muncă. Comportarea negativă a unor cadre de poliție, deși singulară, are un efect imediat și direct în relațiile interpersonale din cadrul compartimentelor de muncă sau, și mai grav, un impact grav în cele ale poliției cu societatea civilă.

- Principiul controlului preventiv are în vedere că pe parcursul desfășurării procesului de management ori activității sistemului să fie prevenite erorile posibile în perspectivă. Ilustrative sunt controalele efectuate asupra agenților de ordine cu prilejul intrării în posturi, care vizează modul cum sunt echipați în raport de anotimp și dotați cu mijloacele regulamentare necesare executării serviciului sau controlul stocului de mobilizare pentru prevenirea uzurii fizice a mijloacelor de transport, deprecierea muniției, expirarea termenelor de garanție al alimentelor, conservelor, medicamentelor etc.

2.1. Atributele funcției de control

Din analiza¹²⁷ scopului, conținutului și principiilor care asigură calitatea și eficiența controlului, rezultă o serie de atribute pe care acesta le îndeplinește:

- atributul perfectiv, de reliefare a modului în care sunt aplicate în practică legile țării, celelalte acte normative ce reglementează activitatea;
- atributul preventiv, de înlăturare anticipată a abaterilor și situațiilor critice potențiale,
- atributul recuperativ, de înlăturare a deficiențelor existente;
- atributul apreciativ-stimulativ, de atestare și confirmare a rezultatelor obținute, de recompensare sau sancționare;

¹²⁷ XXX - Controlul în Ministerul de Interne, Ed. Min. de Int.. 1997. pag. 99

- atributul educativ, de generalizare a rezultatelor pozitive și învățămintelor desprinse din activitatea de îndeplinire a sarcinilor;
- atributul informativ, de furnizare a informațiilor cu caracter generalizator;
- atributul reglator, de eliminare a factorilor perturbatori asupra deciziilor luate.

3. Activitatea de control în cadrul Poliției

Ca parte componentă a MIRA, Poliția este o organizație complexă și dinamică având specificat în mod clar obiectivele și misiunile. Activitatea de control, ca funcție a managementului este, de asemenea, bine reglementată. Pentru executarea controalelor la nivelul Poliției funcționează următoarele organisme:

- Grupul de Control al ministrului internelor și reformei administrative, care are competență materială și teritorială generală;
- Corpul de Control al Inspectoratului General al Poliției, pentru toate direcțiile, inspectoratele și formațiunile din subordine;
- Serviciile și secțiile de control din Direcția Generală de Poliție a Municipiului București.

Unitățile centrale și teritoriale care nu au în structură compartimente proprii de control, execută activități în domeniile de responsabilitate, potrivit prevederilor și instrucțiunilor proprii. Una din problemele generate de aceste structuri se referă la rolul controlului general și constă în complementaritatea activității structurilor de control, altfel spus anumite structuri de control nu diminuează cu nimic obligațiile generale de control pe care le au toții managerii, văzute ca atribute fundamentale ale actului de conducere. Specialiști avizați din cadrul ministerului¹²⁸ consideră că apariția acestor structuri la nivelurile departamentale nu pune sub semnul întrebării rolul și importanța controlului pe care comandanții și managerii intermediari trebuie să-l exercite. Controlul este instrumentul verificării îndeplinirii sarcinilor, atestării legalității, măsurării performanțelor. Mai mult decât atât, procesele de modernizare și descentralizare la nivelul Poliției vizează și nivelurile intermediare, iar șefii acestora au obligații exclusive de control a tuturor activităților din teritoriul de competență. Astfel, prin reorganizarea inspectoratelor județene, au fost create, de unii inspectori șefi, mici structuri cu sarcini de control, care au devenit principalele instrumente de verificare a îndeplinirii propriilor lor decizii¹²⁹.

¹²⁸ vezi Neagu Niculae, op. cit., 2002

¹²⁹ idem, p.111

Controlul extern, realizat prin inspecții, controale de fond, controale tematice și celelalte forme de control executate de structuri specializate, sunt mult mai complexe decât cele executate de managerii instituțiilor respective. El are menirea de a verifica inclusiv calitatea controlului exercitat la nivelul unităților teritoriale. Controlul extern, executat de comisiile instituite, are nu numai rolul de a diagnostica și stabili zonele de risc care vizează integritatea sistemului de management, instabilitatea personalului, exagerarea organizatorică sau calitatea controalelor interne, ci trebuie să-și propună și să realizeze¹³⁰:

- studii și propuneri pentru propria perfecționare și eficientizare;
- consilierea comandantului în stabilirea oportunităților, obiectivelor și strategiei viitoare a structurii de control;
- asigurarea datelor și informațiilor pentru luarea unor decizii juste acolo unde este cazul;
- studierea principalelor domenii, componente și activități ale sistemului și propunerea măsurilor pentru integrarea în standardele propuse;
- studierea continuă a evoluției proceselor, fenomenelor și a cerințelor de modificare a legislației.

În încheiere, trebuie menționate câteva din regulile care pun în valoare și conferă autoritate actului de control: plasarea în imediata apropiere a sistemului controlat, efectuarea necondiționată pe bază de plan, cu obiective, criterii și norme prestabilite, stabilirea unor scopuri exacte, evitarea ideilor preconcepute, a comenzilor interesate, urmărirea spiritului constructiv, individualizarea controlului pe probleme, structuri și oameni.

4. Inspecțiile și controalele în Poliția Națională

În cadrul Poliției se execută inspecții și controale, precum și alte forme de verificare prevăzute în ordine și instrucțiuni ale ministrului internelor și reformei administrative, ori în dispoziții ale inspectorului general¹³¹. Cu toate că există neînțelegeri cu privire la conținutul și definirea celor două concepte, din punct de vedere al practicii manageriale, sesizăm o diferență importantă legată de faptul că inspecția are un conținut și o sferă de activitate superioare noțiunii de control. Niculae Neagu¹³² un excelent teoretician și practician al controlului în MIRA, detaliază această diferență și o explică astfel:

- caracterul atotcuprinzător al inspecției, comparativ cu activitatea de control. Acest caracter vizează întreaga activitate a unui subsistem, o examinare și cercetare complexe a acestuia;

¹³⁰ idem, p.112

¹³¹ vezi Controlul în Ministerul de Interne, Ed. Ml. București, 1997

¹³² Neagu, Niculae, op. cit., 2002

- caracterul obiectivelor inspecției, care nu se referă la o anumită perioadă de timp convențional, un an calendaristic, ci la perioade mari, la evoluțiile înregistrate precum și la conexiuni orizontale și verticale de sprijin, control și îndrumare:
- nivelul de autoritate superior al inspecției, conferit, de cele mai multe ori de reprezentarea ministrului:
- inspecția este singura formă de control, care poate fi executată la nivelul conducerii IGP sau al direcțiilor generale și centrale.

4.1. Inspecția ca modalitate de control

Este principala activitate prin care ministrul de interne verifică modul în care subunitățile din cadrul ministerului acționează potrivit competențelor, pentru asigurarea respectării și aplicării legilor, ordinelor, instrucțiunilor și dispozițiilor specifice fiecărei arme. Singurul organism specializat, aflat la dispoziția ministrului este Grupul de Control, plasat în afara tuturor structurilor, subordonat nemijlocit ministrului care, pentru îndeplinirea prerogativelor sale, cooperează cu celelalte unități centrale precum și cu unități și instituții guvernamentale. Inspecțiile se planifică trimestrial și se aprobă de ministrul internelor și reformei administrative. Ori de câte ori este nevoie, ministrul, la propunerea secretarilor de stat ori a Grupului de Control, poate da dispoziții pentru executarea unor inspecții în afara celor planificate.

În vederea clarificării problematicii care vizează exercitarea atributelor de conducere, coordonare și îndrumare. În cazul inspecției la nivel IGP, pot fi cuprinse în control și unități sau subunități teritoriale subordonate acestora. Ținând cont de anvergura și importanța acordată inspecțiilor, la toate nivelurile se verifică cel puțin două treimi din numărul unităților și subunităților.

Pentru buna desfășurare a activității, sunt cooptați specialiști din unitățile centrale ale ministerului, iar pentru verificările de profil, personal specializat din cadrul IGP. Inspecțiile se desfășoară în baza notei de fundamentare și a planului tematic în care se vor preciza: necesitatea executării, unitățile vizitate, perioada executării, scopul și obiectivele, componența comisiei și a subcomisiilor, înaintea executării inspecției, șeful comisiei asigură cunoașterea legislației, regulamentelor, instrucțiunilor și ordinelor de linie, a specificului misiunilor și sarcinilor unităților ce urmează a fi controlate și organizează instruirea ofițerilor și specialiștilor din componența comisiei. Pe timpul desfășurării inspecției, președintele comisiei va cere șefului unității inspectate să ia măsuri de îndeplinire a misiunilor și activităților în curs de desfășurare, planificate sau curente.

Inspecția se declanșează prin prezentarea planului tematic, a componenței comisiei și a unei informări tăcute de comandantul unității în

prezența angajaților. Verificarea obiectivelor stabilite se efectuează de către subcomisii, prin studiul documentelor de planificare, îndrumare și control. În termen de 10 zile de la încheierea inspecției, comisia redactează și înaintează ministrului raportul cu principalele concluzii și programul de măsuri pentru înlăturarea deficiențelor constatate și îmbunătățirea muncii care, după aprobare, vor fi prezentate de șeful comisiei cadrelor unității inspectate, în prezența ministrului secretar de stat, inspectorului general sau locțiitorului acestuia și șefului unității. În termen de 3-6 luni de la încheierea inspecției, șeful unității va informa în scris Grupul de Control asupra modului în care au fost remediate problemele și au fost implementate măsurile stabilite.

4.2. Controlul în cadrul Poliției

La nivelul sistemului de management, ca activitate practică, controlul reprezintă mijlocul prin care comandanții de pe toate treptele ierarhice urmăresc și verifică modul în care subordonații își îndeplinesc atribuțiile specifice stabilite prin regulamentele de organizare și funcționare, dispoziții, instrucțiuni, programe și planuri de măsuri. Controlul are, în general, caracter de verificare, sprijin și îndrumare. La nivelul Poliției se folosesc, predominant controalele de fond și tematice. Controalele de fond sunt organizate și se execută periodic, potrivit competențelor stabilite prin regulamente, ordine și instrucțiuni de către:

- direcțiile generale din minister asupra activității unităților din subordine;
- Inspectoratul General al Poliției;
- Direcția Generală de Poliție a Municipiului București, inspectoratele județene de poliție.

Controalele de fond sunt planificate prin planurile de muncă, se aprobă de către comandanții eşaloanelor care le organizează și se execută în baza planurilor tematice întocmite în acest scop. La planificarea și organizarea controalelor de fond sunt avute în vedere aceleași obiective și criterii prevăzute pentru inspecții, în raport cu specificul și unitatea care le execută. Controalele de fond au durata necesară clarificării tuturor aspectelor vizate. Controalele de fond se execută anual de către direcțiile generale sau IGP, cu excepția anilor în care unitățile au fost supuse unor controale de fond, de către eşaloanele superioare. Activitatea este condusă de ofițeri din comanda eşaloanelor care le organizează sau de către șefii structurilor de control proprii. Rezultatele controalelor de fond și măsurile stabilite sunt cuprinse într-un raport supus aprobării comandanților eşaloanelor care le-au organizat, în termen de 10 zile de la încheierea lor și prezentate ulterior unităților controlate.

Controalele tematice se execută de către toate unitățile centrale și teritoriale, subunitățile și formațiunile subordonate. În planificarea și fixarea obiectivelor,

pentru fiecare activitate de control tematic se recurge la o paletă mult mai restrânsă, adaptată strict activității vizate. Frecvența, durata și obiectivele controalelor tematice se stabilesc de către comandanții eșaloanelor care le organizează, în raport de nevoile de cunoaștere a situației din unitățile subordonate. La controalele tematice nu se acordă calificative. Rezultatele se analizează de comandanții care le-au organizat sau dispus, care stabilesc și măsurile care se impun, în funcție de concluzii. Acestea se consemnează în rapoarte, informări, referate ori în registrele de control ale unității.

4.3. Obiectivele inspecțiilor și controalelor

Plecând de la complexitatea organizației Poliției, având în vedere multitudinea și varietatea subunităților este greu de reperat obiective tip, valabile pentru toate subunitățile ce compun Poliția Națională. Practica managerială a reușit să surprindă câteva obiective generale, pe care le redăm în continuare¹³³:

- capacitatea de conducere, stilul de muncă al cadrelor de comandă și modul cum acestea se reflectă în activitatea unității;
 - pregătirea generală de poliție;
 - organizarea ieșirii la alarmă și stadiul de pregătire pentru intervenție sau situații deosebite,
 - activitatea de organizare, mobilizare, asigurarea cu efective și folosirea acestora;
 - ordinea interioară și disciplina;
 - activitatea de cunoaștere, pregătire, selecționare și promovare a personalului;
 - activitatea de asigurare logistică;
 - activitatea de secretariat, documente secrete și relații cu publicul.
- În mod asemănător, se pune accent și pe activitatea de verificare și apreciere a capacității de conducere, stilului de muncă al șefilor, accentul fiind pus pe:
- modul în care managerii cunosc și aplică legile și prevederile ordinelor, regulamentelor și dispozițiilor;
 - exercitarea actului de conducere, modul de aplicare a principiilor unității de comandă și cel al conducerii colective, stilul de muncă al acestora;
 - climatul de muncă, relațiile interpersonale din cadrul echipei de conducere și din compartimentele subordonate, influența acestora asupra eficienței organizației,
 - cunoașterea permanentă a situației reale din unități, a celei operative din zona de responsabilitate, calitatea deciziilor și a hotărârilor luate;
 - calitatea planificării, organizării și executării activității de control;

¹³³ Neagu, Nicolae, op. cit., p. 119 - 120

- cooperarea și colaborarea cu organele locale ale administrației publice, autoritățile centrale și locale;
- activități desfășurate pentru buna gospodărire a fondurilor materiale financiare puse la dispoziție;
- preocupare pentru rezolvarea petițiilor primite, a problemelor prezentate la audiențe, precum și a cererilor și rapoartelor personalului;
- preocuparea pentru prezentarea prin mass-media a unor situații, evenimente și cazuri semnificative cu care se confruntă, popularizarea unor legi sau alte acte normative.

5. Tipologia controalelor în organizația Poliției

Într-un sistem eficient de control, managementul utilizează o serie de metode, tehnici și procedee. Tipologia controlului este foarte diversificată, determinată fiind, în primul rând de multitudinea proceselor manageriale și a activităților aferente. Cei mai mulți teoreticieni și practicieni sunt de acord că nu există o modalitate standard de control, aplicabilă în toate circumstanțele și la toate subsistemele controlate. Există modalități preferate sau șlefuite în practică, cum este cazul controlului de fond în cadrul Poliției, rulat cu succes de peste 15 ani. Au fost stabiliți o serie de indicatori, în funcție de care s-a structurat un anumit tip de control, astfel:

- din punct de vedere al momentului sau perioadei alese pentru desfășurare:

- controlul preventiv se execută anterior desfășurării unei activități complexe de către unul sau mai multe subsisteme, ce necesită o anumită direcționare a acestora în vederea evitării unor erori ulterioare ce pot apărea pe parcursul derulării lor. Controlul preventiv stăruie asupra condițiilor care pot limita sau stopa apariția unor deviații de la normele de performanță stabilite. Prin acest tip de control se insistă, de fapt, pe evitarea situației ca o activitate să fie derulată de mai multe ori când nu este necesar precum și pe reducerea dezacordurilor și conflictelor organizaționale;

- controlul pe timpul desfășurării procesului se execută în diferite etape ale realizării obiectivelor încredințate. Îmbinarea într-un tot unitar a muncii de prevenire cu cea de constatare desfășurată în mediul urban și rural în vederea scăderii numărului de evenimente rutiere cu urmări grave este un obiectiv prevăzut în toate programele de măsuri. Realizarea lui solicită și un control permanent al activității agenților de circulație, de ordine publică și de la posturile de poliție comunale, pentru intervenția și corijarea imediată a disfuncționalităților constatate în acest domeniu.

- controlul final sau posterior se efectuează la încheierea unei activități sau proces, desfășurat de subsistemele din subordine. Această formă de control

are în vedere, în principal, activitatea trecută, desfășurată de respectivul sistem și mai puțin pe cea prezenta și viitoare.

- din punct de vedere al eșalonului care organizează și execută controlul:

- controlul general, care vizează întregul sistem, toate componentele și toate laturile activității desfășurate;

- controlul extern este executat de managerul sistemului din care fac parte subsistemele conduse personal sau prin delegare și are ca scop aprecierea obiectivă a rezultatelor, competența și capacitatea de îndrumare ale managerilor controlați, creează posibilitatea de a verifica justetea și eficiența deciziilor adoptate inițial. În acest cadru se înscriu inspecțiile sau controalele de fond inițiate și efectuate de eșaloanele superioare asupra activității celor inferioare.

- controlul intern este realizat de managerul subsistemului și are ca principale avantaje, față de controlul extern, oportunitatea, rapiditatea în informare, promptitudinea, colaborarea mai strânsă a organelor de execuție. Prezintă însă și dezavantaje cum ar fi: acceptarea nejustificată a unor aspecte negative, obiectivitate redusă iar în alte situații, o competență scăzută. Au existat cazuri, la unele unități de poliție, în care indulgența prelungită adoptată cu prilejul controalelor interne de către unii inspectori șei față de manifestările negative a unor șefi de poliție municipale și orășenești, a contribuit la scăderea randamentului cadrelor din acele unități în executarea sarcinilor de serviciu.

- din punct de vedere al volumului de muncă planificat:

- controlul general vizează verificarea, analiza și îndrumarea tuturor sau majorității obiectivelor unui sistem ori subsistem. În această categorie se înscriu inspecțiile și controalele de fond.

- controlul tematic se cantonează în verificarea, analiza și îndrumarea numai a unei activități din cadrul sistemului, cum ar fi: cooperarea între formațiuni în domeniul prevenirii infracțiunilor, operativitatea soluționării dosarelor penale, eficacitatea descoperirii autorilor în cauzele cu A.N. etc.

- controlul parțial se referă numai la un anumit subsistem ori o parte a acestuia din cadrul sistemului. De exemplu, controlul compartimentelor de ordine publică din mediul urban al unui inspectorat.

- din punct de vedere al duratei și continuității:

- controlul pe etape permite manifestarea capacității de previziune a managerului prin determinarea corectă a momentelor în care este necesară implicarea sa în activitatea sistemului ce-l conduce, exemplificativ este controlul în diferite faze ale procesului de punctare și selecționare a unor candidați, pentru structura poliției, gradul de promovabilitate al acestora în sistemul de învățământ propriu și de absolvire a cursurilor respective.

- controlul permanent reprezintă acea formă prin care managerul verifică, analizează și îndrumă cu regularitate întreaga activitate desfășurată în respectivul sistem. Are menirea de a face posibilă cunoașterea în permanență a

realității, de a menține o legătură strânsă cu nivelurile de execuție, asigurând intervenția oportună pentru înlăturarea la timp a neajunsurilor, dar mai ales perfecționarea continuă a stilului și metodelor de muncă. De regulă, această formă de control se execută de managerul nemijlocit al subsistemului.

Este, fără îndoială, cel mai activ, oportun și util sistem de verificare și îndrumare a activității. Controlul intern permanent presupune instituirea unui sistem de evidență a activităților, rezultatelor, indicatorilor de eficiență și finalitate ai îndeplinirii misiunilor, sarcinilor și obiectivelor fixate. Un asemenea sistem, creat și condus zilnic și periodic, oferă posibilitatea sistemului de management, în orice moment, să cunoască starea generală și secvențială a unității.

6. Procesul de control managerial. Elemente specifice în Poliție

Procesul de control definește etapele importante ale activității de control și relațiile care se stabilesc între aceste etape. Literatura managerială ne pune la dispoziție, cu generozitate, multe concepții legate de etapele și de complementaritatea lor. Unii autori¹³⁴ identifică următoarele etape:

1. stabilirea obiectivelor controlului și planificarea lui;
2. determinarea nivelurilor de performanțe, respectiv a standardelor, normelor și nivelurilor care vor trebui să fie măsurabile;
3. conturarea cerințelor și proiectarea sistemului de control în concordanță cu acestea;
4. pregătirea personalului care urmează să execute controlul respectiv;
5. determinarea informațiilor de plecare și a parametrilor limită și efectuarea operațiilor de verificare, măsurare și analiză a abaterilor sub aspectul amplitudinii, naturii și urmărilor;
6. interpretarea critică a concluziilor desprinse cu privire la abaterile constatate;
7. stabilirea măsurilor de reglaj sau de corecție și transmiterea lor sub formă de informații sau acțiuni;
8. evaluarea controlului și conturarea concluziilor generale ce urmează să fie prezentate managerului.

Cele mai multe concepții definesc procesul de control prin patru etape importante:

Stabilirea standardelor și a metodelor de măsurare. Standardul, în general, este o măsură etalon folosită pentru compararea altor valori.

Obiectivele reprezintă standarde de performanță care exprimă ceea ce își propune organizația. Rezultatele pe care managerii doresc să le obțină trebuie definite, determinate și specificate în termeni clari și trebuie să fie însușiți de

¹³⁴ I. Petrescu, E. Domokos, Management general, Ed. Hiperion XXI, București, 1993, pag 16.1-164.

persoanele implicate în procesul respectiv. Obiectivele care sunt exprimate ambiguu sau în termeni prea generali nu sunt constructive - vezi modalitățile eficiente de construire a obiectivelor.

Prin formularea lor, rezultatele dorite trebuie să se adreseze tuturor persoanelor responsabile. Standardele care sunt stabilite au cel puțin două obiective bine precizate. În primul rând, de a motiva, iar în al doilea rând, de a servi ca model de comparație cu rezultatele efective. În aceste condiții sistemul de control reprezintă un factor activ prin faptul că el motivează angajații să obțină performanțe ridicate. Metodele de măsurare trebuie să fie corespunzătoare performanțelor propuse, să asigure acuratețea și utilitatea informațiilor. Procesul de măsurare trebuie să fie astfel constntit încât să permită cuantificarea ușoară a indicatorilor de bază. Dacă metodele de măsurare sunt eficiente și ușor de înțeles, ele pot fi folosite direct pentru corectarea din mers a unor abateri.

Măsurarea și evaluarea performanțelor. Performanțele efective se măsoară și se exprimă prin aceleași unități de măsură cu standardele de performanță. Evaluarea performanțelor efective se referă la evidențierea nivelului exercitării managementului. Dacă standardele sunt stabilite în mod corect și dacă există mijloace disponibile pentru determinarea cu exactitate a ceea ce fac subordonații, aprecierea performanței devine ușoară. Schnee și Ference¹³⁵ au investigat un număr important de elemente definatorii ale măsurării performanțelor, dintre care cele mai importante sunt:

- există mai multe tipuri de măsurători bazate fiecare pe o serie de standarde stabilite pe bază de informații, experiență anterioară (standarde exterioare, standarde predeterminate, standarde ingineresti, standarde subiective);
- numărul măsurătorilor - un număr mare de măsurători, scade autonomia executantului, el devenind neperformant. Trebuie stabilit un număr de verificări care să mențină performanța și mărește responsabilitatea angajatului;
- autoritatea pentru stabilirea standardelor și a măsurătorilor - activitățile pot fi lăcute cu sau fără participarea angajaților. Este de preferat, însă, consultarea cercului de calitate din colectiv;
- flexibilitatea măsurătorilor - unele pot fi exprimate cantitativ iar altele doar calitativ, managerul trebuind să adapteze sistemul de măsurare la contextul real;
- frecvența măsurătorilor - depinde de natura activității care este controlată.

Compararea și determinarea performanțelor care se abat de la standard. Dacă obiectivele sunt clar stabilite iar metodele de măsurare sunt eficiente, această etapă se poate realiza ușor. Sistemul de management trebuie să precizeze abaterile, precum și abaterile acceptabile pentru a se încadra în cele două opțiuni logic posibile: totul este sub control sau trebuie luate măsuri

¹³⁵ Vezi Marian, Liviu, Funcția de control a managementului, Revista Performanța, nr. 3, 2001

corective. Această a doua variantă pune în discuție probleme legate de realismul standardelor, dacă implică utilizarea ineficientă a personalului tehnicii, echipamentului etc.

Acțiuni corective, reglarea activității - se referă la acțiunile întreprinse de management în vederea menținerii stabilității organizației. Reglarea este orientată spre performanța nerealizată și găsirea soluțiilor care să corecteze deviațiile. Prin adoptarea măsurilor de reglare se asigură realizarea obiectivelor propuse. O organizație este stabilă atunci când este independentă de modificările care intervin la intrare sau de dereglările apărute pe parcurs. Activitatea de control, prin succesiunea etapelor, în cadrul Poliției nu se depărtează mult de aceste concepții.

Etapete principale ale controlului, așa cum reies din practică sunt:

Pregătirea controlului - se referă la planificarea și organizarea integrală a tuturor elementelor necesare derulării activității. Planificarea ține cont de necesitatea de a interveni pe timpul derulării procesului de bază într-o subunitate, de a cuprinde în verificări neapărat acele organizații care întâmpină greutăți în atingerea obiectivelor și de a lăsa timp sistemului de management pentru a redirecționa activitatea pentru a obține rezultatele dorite.

Organizarea controlului se referă la problemele organizatorice și tehnice, printre care:

- fixarea datei începerii etapelor și datei finalizării controlului;
- indicarea formelor, metodelor, procedeeleor și mijloacelor utilizate;
- precizarea obiectivelor, a criteriilor de evaluare, măsurare și de apreciere a rezultatelor;
- stabilirea componentelor comisiei și a responsabilităților acestora;
- fixarea datei, locului desfășurării și a conținutului informării, a instructajului, a pregătirii teoretice și practice a membrilor comisiei;
- repartizarea sarcinilor pentru fiecare membru al comisiei;
- modul de concretizare, consemnare, prezentare a rezultatelor controlului;
- datele, cadrul, modalitățile realizării bilanțului pe compartimente;

Instruirea comisiei de control care se face de către manager înainte de deplasarea la sistemul ce urmează a fi controlat este de departe cel mai important moment în cadrul organizării. În cadrul instruirii sunt accentuate obiectivele ce trebuiesc verificate, formele, metodele și mijloacele cele mai eficiente prin care se poate constata, în mod real și obiectiv locul pe care se află unitatea comparativ cu normele ce-i reglementează activitatea, stilul și metodele de conducere ale managerilor ce urmează a fi controlați, cauzele obiective și subiective care favorizează înregistrarea unor aspecte pozitive și negative, gravitatea devianțelor ca aspect de generalitate ce au implicații brutale în derularea corespunzătoare a măsurilor prevăzute, stabilirea corectă responsabilităților, decelarea măsurilor necesare înlăturării disfuncționalităților

și altele. O condiție esențială a desfășurării și finalității corespunzătoare a unui control, indiferent de natura lui, constă în obligativitatea pregătirii și însușirii, de către componenții comisiei a prevederilor ultimelor acte normative, ordine și dispoziții interne, a acelor rezultate din instrumentele de organizare, planificare și analiză a muncii ce guvernează activitățile ce urmează a fi verificate, complementar cunoștințelor generale ce le posedă. Cu prilejul instruirii se impune controlul modului în care membrii comisiei s-au pregătit teoretic și practic pentru demararea și efectuarea controlului.

Desfășurarea controlului cuprinde anunțarea managerului ce conduce organizația care trebuie controlată într-o perioadă de timp rezonabilă, începerii, despre activitățile care urmează a fi efectuate. Cu excepția controalelor inopinate este neindicat să se folosească forma neanunțării unui control de rutină întrucât este unanim cunoscut faptul că multe din devianțele existente pot dispărea în perspectiva unor verificări de către factori superiori, ceea ce corespunde intru totul scopului funcției de control. Este împotriva eticii și are un final cu reverberații negative ce se întind în timp, efectuarea unor controale care urmăresc mai ales depistarea disfuncționalităților și stabilirea unor vinovații, de multe ori iluzorii, în detrimentul păstrării unui echilibru cât mai perfect între rezultatele pozitive și cele negative.

Controlul propriu-zis cuprinde interviuri cu cei verificați, studierea documentelor de organizare și planificare a muncii subsistemului, inclusiv a cadrelor, efectuarea unor teste ori alte activități menite să pună în valoare cunoștințele, aptitudinile, experiența factorilor ce fac obiectul controlului. De asemenea, sunt reținute date și situații ce conduc la decelarea cauzelor disfuncționalităților ca și elaborarea concluziilor desprinse din control. Creșterea eficienței controlului este redată de corectitudinea, exigența și competența managerului ori a comisiei de control. Definitiv în efectuarea controlului este managerul care îl efectuează ori cei delegați pentru această activitate, în sensul cunoașterii în totalitate a problematicii verificate, intervenției imediate în remedierea devianțelor rezultate, imprimarea unui caracter pragmatic atât colectivului cât și stilului de muncă propriu, dar mai ales în manifestarea calităților profesionale, ce vizează competenții, exigența, corectitudinea și obiectivitatea pe care ar trebui să le posede.

Evaluarea și aprecierea rezultatelor controlului se concretizează într-un material scris denumit raport, referat, notă etc., iar în unele situații sunt consemnate numai în registrul de control al sistemului (subsistemului) controlat. De regulă, materialul trebuie să cuprindă capitole distincte privind aspectele pozitive constatate, cele negative, cauzele acestora, responsabilitățile și măsurile necesare înlăturării devianțelor. Este corect să se păstreze o anumită proporționalitate cantitativă între capitolele enumerate mai sus și trebuie evitate generalizările unor aspecte izolate, neconcludem, la activitatea

întregului sistem controlat. De reținut că finalitatea controlului este supusă unui proces subiectiv marcat de capacitatea intelectuală și experiența profesională a membrilor comisiei de control dar, mai ales a șefului acesteia. Minimalizarea ori ignorarea acestui proces afectează direct (actorul obiectiv ce trebuie să caracterizeze funcția de control cu implicații nedorite și imprevizibile în desfășurarea ulterioară a activității subsistemului.

Capitolul 8

MANAGEMENTUL LUĂRII DECIZIEI

Introducere

A face management, spun analiștii. Înseamnă a decide, decizia fiind de fapt motorul managementului, rezultatele obținute de organizație fiind de foarte multe ori puse pe scama calității deciziilor luate. Procesul luării deciziei este atât de important pentru o organizație, încât mulți teoreticieni consideră decizia o funcție distinctă a managementului. Noi considerăm că importanța deciziei nu mai poate fi pusă sub semnul întrebării dar, ținând cont de faptul că deciziile apar pe tot parcursul procesului de management, că ele se iau în toate fazele managementului, considerăm luarea deciziei un instrument prin care se pun în practică toate funcțiile managementului. Am promovat ideea că individul posedă anumite cunoștințe manageriale chiar dacă nu se apleacă sistematic asupra managementului ca știință.

Aceste cunoștințe la nivelul simțului comun apar datorita faptului că viața în grupurile umane te obligă să îți însușești, de exemplu, abilități de a lua decizii. Într-o zi obișnuită de viață sunteți puși în situația de a lua decizii. Oricare ar fi părerea voastră, noi vă spunem că maniera în care luați aceste decizii nu este foarte diferită de modul în care un manager ia decizii. Evident, veți lua în calcul momentul în care trebuie luată decizia, opțiunile pe care le aveți la dispoziție, cât de importantă este problema pentru dumneavoastră etc. Aceleași probleme le vor lua în calcul și managerii dintr-o organizație.

Aceste abilități umane sunt foarte importante pentru că vă creează deja un tablou a ceea ce puteți suporta în fața incertitudinilor pe care le ridică problemele și alegerea soluțiilor. Unii cercetători, care insistă pe ideea achiziționării umane a unor aptitudini de luare a deciziei, consideră că importanța acestora nu rezidă neapărat în faptul că este aleasă alternativa cea mai bună, ci în faptul că învățăm să lucrăm cu alternative¹³⁶. Operarea cu alternative, cu cât mai multe alternative, este primul pas în formarea unor abilități care vor fi testate într-un mediu dinamic, formalizat, instituționalizat - organizația.

Există un mod universal de luare a deciziei, capabil să facă față diversității? În mod cert, nu! Așa cum în viață ne pliem în funcție de experiență, de ceilalți, de situație și ne adaptăm capacitatea de a gestiona probleme și a decide la fel se întâmplă și în organizații. Este riscant să vă închipuiți că urmând orbește o abordare sau alta, la care noi vom face referire, veți lua, de

¹³⁶ Gummer, Burton, Decision Making under Conditions of Risk. Ambiguity and Uncertainty: Recent Perspectives, Administration in social Work. 1998

acum înainte, numai decizii bune. Noi promovăm ideea de a avea un mod, o cale personală, individuală, de luare a deciziilor, care să fie cât mai eficientă. Audley spunea¹³⁷ că în cadrul procesului decizional, la fel ca și în cazul managementului "oamenii au deja în minte ceea ce trebuie făcut", iar strângerea de informații se face pentru a justifica ceea ce s-a hotărât deja.

I. Definiția și cerințele de eficiență ale deciziei

Decizia ocupă în cadrul managementului un loc central și este firesc să fie așa, fiind prezentă în toate funcțiile acestuia și pe toate treptele ierarhice. Ea marchează momentul în care are loc trecerea de la gândirea creatoare la acțiune și în care se asumă responsabilitatea pentru întreaga activitate a organizației.

Fiind emanația managementului, indiferent de treapta ierarhică pe care se ia, decizia constituie un act de autoritate, care rezultă din atribuțiile, competențele și responsabilitățile cu care au fost investite cadrele și organismele de conducere. Referindu-se la rolul pe care îl joacă managerul în organizațiile moderne, Mintzberg¹³⁸ a analizat trei mari categorii de roluri: informaționale, interumane și decizionale, ultima categorie de roluri, reprezentând: „probabil partea cea mai importantă a muncii managerului - partea care justifică autoritatea lui și accesul la informații". Decizia (dispoziția) este forma de omologare a unei acțiuni de unde și afirmația: a conduce înseamnă a da dispoziții. Conform Legii Poliției: „În aplicarea legii, Inspectorul General al Poliției Române emite dispoziții obligatorii pentru personalul din subordine...¹³⁹

Decizia este un proces dinamic, rațional, de rezolvare a unei probleme prin alegerea unei soluții din mai multe posibile în vederea atingerii obiectivelor planificate.

Ea presupune urmarea unui anume curs al acțiunii în detrimentul altora considerate mai puțin eficiente. La baza identificării unei anume direcții de acțiune stă alegerea. Putem spune că fundamentul deciziei și filosofia ei stă în alegere. Noi definim problema ca fiind o discrepanță între starea de lucruri existentă și cea dorită. Cu cât discrepanța este mai mare, cu atât problema este mai serioasă. Luarea deciziei ne apare ca un proces de elaborare, în care culegerea și prelucrarea informațiilor, studierea și selectarea mai multor alternative și formularea opțiunii pentru una dintre ele, ocupă un loc central în viața unităților Poliției. La această importantă activitate participă un număr

¹³⁷ Audley. R.. What makes up a mind?, in Decision Making, BBC Publications, 1967

¹³⁸ Mintzberg, Henry, A new look at a chief executive's job, Organizational Dynamics, 1973

¹³⁹ Legea nr. 218/2002 privind organizarea și funcționarea Poliției Române, art. 10.

restrâns de persoane respectiv, comandantul, loțiitorii și alte cadre cu funcții conducere stabilite de comandant.

O decizie trebuie să întrunească anumite cerințe pentru a fi considerată o decizie bună. Ea trebuie să fie în primul rând, de calitate, să fie eficientă. Prin decizia luată trebuie să se rezolve mult mai bine decât până atunci problemele. În al doilea rând, o decizie trebuie să întrunească consensul, ea trebuie acceptată ca fiind necesară de marea majoritate a celor care o implementează. Consensul este extrem de important în momentul în care decizia luată necesită un efort deosebit pentru implementarea ei și implică cheltuieli materiale și financiare. De asemenea, consensul capătă o importanță deosebită în cadrul deciziilor de echipă, colective, unde promovarea unei soluții anume se face prin votul majorității.

A treia cerință, legată de decizie este asumarea coeficientului de risc. Trebuie să spunem că foarte puține decizii sunt luate în condiții de certitudine absolută, cele mai multe au încorporate în ele un anumit coeficient de risc, pe care cel care ia decizia trebuie să și-l asume. Asumarea riscului este una din cele mai importante aspecte ale procesului practic de luare a deciziilor. Studii și cercetări realizate în multe organizații au condus la concluzii interesante legate de modul cum percep managerii riscul. Câteva concluzii se referă la¹⁴⁰:

- managerii se percep ca asumându-și mai multe riscuri decât este cazul de fapt;
- nu există ceea ce s-ar putea numi personalitate doritoare de risc;
- managerii care riscă mult într-un domeniu pot fi foarte reticenți în altul;
- managerii care stau mai mult timp în funcție sunt într-o măsură mai mare împotriva riscului;
- managerii de nivel înalt, nivel strategic sau tactic, își asumă mai multe riscuri decât managerii de nivel inferior, nivel operativ;
- managerii sunt împotriva riscului, într-o măsură mai mare, când este vorba despre interesele personale, decât atunci când este vorba despre interesele organizației;
- managerii care au succes și-au asumat mult mai multe riscuri în comparație cu cei care se situează la nivel mediu.

În concluzie, a decide înseamnă a alege dintr-o mulțime de variante de acțiune, ținând cont de anumite criterii, pe aceea considerată cea mai avantajoasă pentru atingerea unor obiective. Conform lui Drucker¹⁴¹ "deciziile ar trebui să se ia la cel mai de jos nivel posibil, care concordă cu natura lor, și cât mai aproape de locul acțiunii pe care o presupun".

¹⁴⁰ Maccrimmon, K., Wehrung, D., Taking risks: the management of uncertainty, New York, The Free Press, 1986

¹⁴¹ Drucker, Peter. Management: Tasks, responsibilities. Practices, New York, Harper& Row, 1973

De reținut

Decizia reprezintă produsul (rezultatul) cel mai reprezentativ al conducerii și instrumentul cel mai eficace al acesteia.

Decizia reflectă personalitatea liderului (șefului), este expresia responsabilității pe care acesta și-o asumă în conducerea unei unități de poliție. Decizia constituie esența actului de conducere întrucât ea reprezintă hotărârea luată de managerul lider în legătură cu evenimentele, stările de lucruri sau activitățile specifice cu care unitatea de poliție se confruntă.

1.1. Decizii programate și decizii neprogramate

Deciziile programate

În funcție de cantitatea de informație avută la dispoziție pentru rezolvarea problemelor și de noutatea situației vorbim despre decizii programate și decizii neprogramate. Deciziile programate sunt deciziile pentru care există suficientă informație sau deciziile pe care le luăm față de probleme de care ne-am mai lovit. Când întâlnim o problemă familiară sau una despre care avem toate informațiile necesare, cum ar fi elaborarea unui plan de muncă, realizarea unei razii sau unei percheziții, evaluarea unui subordonat, știm, în mare, despre ce este treaba, deoarece problema este, în esență, similară cu una pe care am mai rezolvat-o. Este ca și cum am avea o fișă mentală a problemei respective, a avea cum spune Simon¹⁴², un program de soluționare. În acest fel putem face distincție între a avea experiență și a fi nou în muncă. Un laborator prețios și o sursă de experiență pentru manager îl reprezintă și deciziile anterioare luate în viața de zi cu zi, dar experiența propriu zisă este dată de exercițiul practic al funcției de conducere.

Managerul cu experiență este acela care dispune de un set de programe, un set de răspunsuri gata formulate pentru problemele de zi cu zi care se ivesc. Din acest punct de vedere un manager lipsit de experiență, nu a avut răgazul să achiziționeze un set prea bogat de răspunsuri. Ce sunt aceste programe. Ele pot fi: reguli, proceduri, metodologii, rutină, cutume, proceduri de operare slandarlizate. În mare parte deciziile programate, unii autori le numesc administrative¹⁴³, nu sunt strict de competența managerilor, ele pot fi ușor delegate spre alții.

Ceea ce trebuie să urmărească cu adevărat managerii este ca "programele" pe baza cărora se iau deciziile să fie:

- eficiente - să conducă la performanțele cerute de sistemul de management:

¹⁴² Simon, Herbert, Making management decisions: the role of intuition and emotion. Academy of Management. 1987

¹⁴³ Peel, Malcolm, Introducere în management, Ed. Alternative. București. 1996.

- stabile și cuprinzătoare - să poată rezolva problemele, chiar dacă în anumite limite, se schimbă datele;
- dinamice/flexibile - să ofere variante de rezolvare menite să-l ajute pe manager să se descurce într-un mediu în schimbare și să nu excludă total elementele de spontaneitate și intuiția celor care decid.

În opinia specialiștilor, cea mai mare parte a problemelor de care se lovesc managerii solicită decizii programate. Ele au mai fost întâlnite, există programe suficiente iar formarea unor abilități și deprinderi se face ușor și eficient.

Deciziile neprogramate

Sunt decizii noi, cu care managerul nu s-a mai întâlnit sau decizii pentru care nu există toate informațiile necesare și pentru care trebuie să se asume un anumit coeficient de risc. Principalele trăsături și caracteristici care pot fi analizate în cadrul deciziilor neprogramate sunt:

- sunt decizii neobișnuite, nu au mai fost întâlnite, au un grad înalt de ambiguitate și incertitudine precum și un anumit coeficient de risc;
- vizavi de ele se pot dezvolta deprinderi, abilități și capacități noi;
- implică judecata personală, intuiție, cunoștințe apreciabile în domeniul gestionării problemelor,
- sunt dificile, presupun concentrare, creativitate și inteligență;
- presupun investigații din partea managerului, conceperea unor strategii și modele;
- privesc dezvoltarea unor direcții noi de acțiune;
- creează conflicte, controverse, dezechilibre la nivelul colectivelor.

Atât deciziile programate cât și deciziile neprogramate, pentru a conduce la realizarea obiectivelor, trebuie să îndeplinească o serie de criterii, dintre care cele mai importante sunt următoarele:

- fundamentarea științifică a deciziei, aceasta conducând la evitarea improvizațiilor și a subiectivismului în procesul de luare a deciziilor;
- legalitatea deciziei, adoptarea deciziei trebuie făcută doar de către persoane care sunt investite cu drept legal și cu împuternicire în acest sens;
- completitudinea deciziei, se referă la faptul că trebuie să cuprindă toate elementele necesare înțelegerii corecte și implementării acesteia;
- oportunitatea deciziei, este de preferat o decizie bună luată în timp util unei decizii foarte bune luată cu întârziere;
- eficiența, se urmărește obținerea unui efect cât mai bun pentru un anumit efort;
- coordonarea deciziei, se asigură astfel ca deciziile privind diferitele departamente ale organizației să fie compatibile între ele și să conducă la realizarea obiectivului de ansamblu al organizației.

1.2. Câteva clasificări ale deciziilor organizaționale

După orizontul pe care îl abordează și implicațiile pe care le declanșează deciziile sunt:

a. decizii strategice - se referă la probleme și activități ce se pot rezolva într-o perioadă mai mare de timp (1—3 ani). Exemple: dotarea unităților de poliție cu aparatura de calcul performantă, cu sisteme moderne de investigare și expertiză criminalistică (sistem AFIȘ, amprenta genetică etc.), cu aparatură de telecomunicații și transmisiuni, mijloace tehnice de intervenție:

b. decizii tactice - se referă la activități și probleme ce se impun și pot fi rezolvate în perioade mai scurte de timp (luni, trimestre,). Exemple: îmbunătățirea activității de culegere a informațiilor în anumite domenii; creșterea gradului de operativitate în soluționarea dosarelor penale complexe: activități de pregătire specială pentru cadrele de poliție fără experiență ce acționează în domeniul combaterii criminalității economico-financiare, corupției, crimei organizate etc.

c. decizii operative - se referă la probleme, stări de fapt, evenimente și situații care apar cotidian și trebuie soluționate în perioade scurte sau foarte scurte de timp (zi, săptămână) Exemple: cercetarea câmpului infracțional în cazul unor infracțiuni grave; efectuarea de analize, studii de caz, transmiterea de dispoziții etc.

După eșalonul managerial care elaborează deciziile, acestea sunt:

a. decizii ale eșaloanelor superioare (conducerea I.G.P.);

b. decizii ale eșaloanelor medii (conducerea inspectoratelor județene de poliție, DGPMB);

c. decizii ale eșaloanelor inferioare (conducerea secțiilor, serviciilor, birourilor).

După amploarea sferei decizionale a decidentului, deciziile sunt:

a. decizii integrale care se adoptă din inițiativa decidentului (liderului), fără a fi necesar avizul sau aprobarea eșalonului ierarhic superior;

b. decizii avizate a căror aplicare este condiționată de avizul eșalonului superior. Exemple: reorganizarea unor compartimente, birouri sau servicii; înființarea temporară a unor echipe speciale, grupe operative cu polițiști din mai multe servicii etc.

După sfera de cuprindere a decidentului, deciziile sunt:

a. decizii de echipă, care se adoptă de organisme colective de conducere;

b. decizii individuale, care se adoptă de către un cadru de conducere și se bazează pe experiența și capacitatea decizională a liderului respectiv.

1.3. Busola deciziei - factorii implicați în luarea deciziei

O decizie este luată în funcție de anumiți factori care creionează o calitate organizațională. Cunoașterea acestor factori este esențială pentru procesul luării deciziei. Chiar dacă sunt respectate etapele managementului decizional. Fără cunoașterea și înțelegerea acestor factori, șansa de a lua o decizie eficientă este mică. Filosofia luării deciziei, ca manieră de abordare vizează acești factori. Ei reprezintă busola deciziei. Există patru mari categorii de factori de care trebuie să se țină cont.

Factorii de autoritate - se referă la aspecte legate de puterea din organizații. Aici poate intra nivelul autorității celui care elaborează decizia - dacă managerul face parte din sistemul de management strategic, tactic sau operativ se va reflecta în decizie. Existența unor regulamente, proceduri și norme instituționale care pot controla decizia precum și existența autorității formale sau informale sunt aspecte legate de factorii de autoritate. O analiză atentă se face puterii discreționare care se referă la modul în care managerul folosește puterea, aspect esențial dacă îl raportăm la luarea deciziei, care poate fi definită și ca un fapt de manifestare a puterii.

Factorii umani - se referă la aspecte legate de personalitatea decidentului și la comportamentele subordonaților care sunt supuși influenței deciziei. Cunoștințele și experiența celui care elaborează deciziile, sistemul de valori al acestuia precum și capacitatea persoanei care elaborează decizia de a și le susține sunt aspecte ale factorilor umani. Dacă cei implicați au valori similare cu ale decidentului sau nevoia de siguranță, protecție a subordonaților sunt, de asemenea, aspecte incluse în această categorie de factori.

Factorii logistici - se referă la capacitatea organizației de a suporta costurile implementării deciziei. Resursele financiare, materiale, tehnologice trebuie să fie în concordanță cu decizia luată, ele trebuie să fie un sprijin și nu o frână pentru implementarea deciziei. Capacitatea de a utiliza tehnici de elaborare a deciziei care să reducă cât mai mult costurile, devine un indicator calitativ important în aprecierea implementării unei soluții.

Factorii culturali - se referă la aspecte ale culturii organizațional promovată de un anumit sistem de management. Cultura organizațională răspunde la întrebarea cum se desfășoară procesele de muncă într-o organizație, care este starea de spirit și poziția oamenilor față de ceea ce fac ei. Deschiderea la nou, eticheta, imaginea, prestigiul. „personalitatea organizației” sunt aspecte importante ale factorilor culturali.

2. Fundamentele actului decizional

2.1. Elementele de bază ale deciziei

Deciziile individuale sunt elaborate de către manageri în mod individual, aceste decizii fiind des întâlnite la eşaloanele medii și inferioare. Deși nu este vorba practic de a lua decizia de unul singur deoarece exista un feed-back, libertatea de mișcare a managerului este mare, ceea ce creează impresia că șeful, practic, ia singur decizia. Decizia individuală este folosită, cu precădere, atunci când managerul este pus să rezolve sarcini curente în cadrul activităților zilnice desfășurate, decizii care duc la rezolvarea unor probleme simple, având un puternic caracter de repetitivitate. Elementele de bază ale unei decizii sunt esențiale pentru înțelegerea corectă a deciziei și pentru realizarea diferențierilor între tipurile de decizii folosite în managementul organizațional.

Elementele de bază ale unei decizii sunt:

- decidentul;
- informațiile de care se dispune:
- opțiunile decizionale;
- gradul de certitudine, risc sau incertitudine;
- obiectivul de atins;
- mediul intern și extern.

Decidentul

Aceste termen se referă la persoana sau grupul de persoane (organism) care iau deciziile. Cel mai simplu organism decizional este reprezentat de un singur decident (șef, manager). În acest caz decizia revine în întregime acestuia. Dacă există mai mulți decidenți care poartă responsabilitatea deciziei aceștia constituie în cadrul organizației organismul decizional (consiliul de conducere sau administrație). În practică există foarte puține decizii care pot fi luate de către un decident individual (șef, comandant, fără a ține cont și de punctele de vedere ale celor care participă la procesul managerial), chiar dacă ultimul cuvânt poate să aparțină unei singure persoane.

Informațiile de care se dispune

Orice decizie are la bază, dincolo de sarcină, un cumul (o bază de date) de informații. Adunarea, selecționarea și ordonarea datelor reprezintă capacitatea de cuantificare a posibilităților de acțiune în ordinea dată de sarcina sau de obiectivul de atins. Analiza informațiilor impune aplicarea principiului argumentării selective la formularea răspunsurilor la întrebările clasice: pentru ce?; care?; când?; unde?; cine?; ce?. Analiza informațiilor urmărește: care este cadrul normativ în care se înscrie problema (sarcina) de rezolvat, respectiv elemente restrictive de condiționare; utilizarea experienței și pregătirii celor

care efectuează analiza; studierea elementelor contradictorii și coexistente în ordinea fenomenului studiat: asupra cărei părți a problemei trebuie acționat prioritar și în ce ordine; care sunt modalitățile de intervenție. Această activitate are drept scop rezolvarea optimă a subiectului de analiză, respectând principiile generalității și individualizării problemei (sarcinii). Informația este vitală pentru procesul decizional, deoarece: are suport normativ; centrează sarcina; motivează pe cel care acționează (subordonat-executant); are suport informal (civic, cetățenesc, etc) justifică inclusiv eșecul; raportează pe decident (șef-comandant) la soluție în raport cu executanții.

Opțiunile decizionale

Reprezintă cursurile alternative de acțiune în raport cu care decidentul trebuie să aleagă. Numărul opțiunilor trebuie să fie destul de mare, dar nu mai puțin de simpla enunțare da/nu. Am argumentat punctul nostru de vedere prin promovarea teoremei celor 5S. Obiectul deciziei se referă la măsura în care începutul procesului decizional percepe (previziune, organizație, coordonare) sarcina managerială. Mintzberg¹⁴⁴ clasifică opțiunile unei decizii astfel:

- opțiuni date - existente în forma finală încă de la începutul procesului decizional:
- opțiuni găsite sau elaborate - create în mediul decizional și descoperite în procesul decizional;
- opțiuni făcute la comandă - elaborate special pentru decizia în cauză;
- opțiuni modificate - opțiuni reevaluate în timpul luării deciziilor în raport de factori aleatori.

Gradul de certitudine, risc și incertitudine

Decizia se află permanent sub influența unor factori raționali, cognitivi și psihologici în cadrul cărora acționează decidentul, la care se adaugă, în raport de poziția socio-profesională a decidentului, factorii de ordin juridic și alte elemente de conduită normativă, în funcție de acești factori deciziile pot fi:

- de certitudine, unde posibilitatea elementelor este calculată și preexistentă, iar evoluția poate fi anticipată cu precizie;
- de risc, unde posibilitatea de realizare este cea mai mică, existând evenimentele necuantificate și a căror evoluție este improbabilă sau imposibil de anticipat:
- de incertitudine, în care, deși există posibilitatea realizării obiectivului (sarcinii), volumul și calitatea informațiilor aliate la dispoziția decidentului nu permit calcularea probabilistică a realizării lor.

¹⁴⁴ Mintzberg. H., op. cit., 1987

Obiectivul de atins

Obiectivul de atins (scopul) se raportează la sarcină și are în vedere: informațiile existente: variantele date spre opțiune; alegerea variantelor; mediul intern și extern; motivația colaboratorilor: resursele logistice; rezolvarea eficientă a acestora; evaluarea consecințelor în vederea elaborării unor eventuale noi decizii. Un obiectiv pe deplin realizat presupune ca decizia să fi fost bună, iar deciziile următoare pot fi anticipate în raport cu decizia de bază (sau inițială). Un obiectiv realizat nesatisfăcător sau nerealizat în totalitate presupune eșec; asumarea acestuia, reevaluarea întregului proces decizional, inclusiv a decidentului.

Mediul intern și extern

Mediul intern reprezintă totalitatea condițiilor de ordin organizatoric, normativ, de resurse umane, logistice completate cu multitudinea raporturilor formale și informate din interiorul organizației, care definesc cadrul în care decidentul (comandant, șef, consiliu de conducere) exercită actul managerial. Mediul intern în organizația Poliției este centrat pe principiul normativ al conducerii axat pe sarcină și oameni în care decidentul elaborează decizii. Mediul extern poate fi definit ca ansamblu de factori care este localizat în afara granițelor organizației și de care organizația este influențată efectiv în atingerea obiectivelor proiectate. Referitor la organizația poliției, mediul extern este reprezentat de: situația operativă care este extrem de dinamică și are o mulțime de variabile necesitând, din aceste motive, o analiză periodică (săptămânală, lunară, semestrială, anuală); teritoriul, populația stabilă, rezidentă, pasageră; obiective economice, administrative, culturale și alte edificii de interes național și local; starea economică, socială, etnică și religioasă a populației din teritoriu; raporturile organizației poliției cu celelalte organizații de aplicare a legii, administrație și justiție; cultură, tradiții, mentalități de sorginte religioasă și locală.

Cunoașterea și adecvarea organizației poliției la mediul extern are o mare importanță în luarea deciziei. Pentru a câștiga și a avea control asupra mediului extern se impune: creșterea certitudinii organizaționale prin anticiparea schimbărilor de mediu; reducerea presiunii factorilor mediului extern asupra organizației poliției prin adecvarea relațiilor de corespondență a organizației poliției față de mediu. În principal decidentul trebuie să aibă în vedere că: înfruntă un mediu nesigur sau extrem de dinamic; influențarea mediului extern în sens pozitiv (colaborare, cooperare) se realizează prin ridicarea standardului și a imaginii organizației; stabilirea priorităților organizației poliției să aibă la bază satisfacerea în cel mai înalt grad a exigențelor mediului extern pozitiv; obiectivele poliției să aibă întotdeauna în vedere anticiparea reacției mediului extern și asanarea elementelor perturbatoare ale acestuia.

2.2. Managerul ca autor al deciziilor

Elementul fundamental în cadrul deciziei îl reprezintă managerul, deoarece el este persoana care decide. El are autoritatea formală de a alege direcțiile de acțiune, de a mobiliza subordonații în vederea realizării lor. Mai mult decât atât, managerul elaborează o multitudine de decizii, diverse, cu grade diferite de complexitate. Elaborarea deciziilor presupune alegeri, vizează rezultate de un anumit tip și depinde de mulți factori interni și externi. Printre aceștia, cei mai importanți sunt:

- cunoștințele și experiența celui care elaborează deciziile;
- informațiile disponibile la un moment dat;
- capacitatea de a utiliza tehnicile de elaborare a deciziilor;
- scala de timp în care trebuie luată decizia;
- nivelul autorității celui care elaborează deciziile;
- sistemul de valori al celui care elaborează deciziile - personalitate, trăsături, caracteristici;
- capacitatea persoanei care elaborează deciziile de a și le susține.

La o analiză mai atentă, observăm că marea majoritate a factorilor sunt legați direct de managerul lider și de competențele acestuia. Din studiile și cercetările parcurse reiese că printre cele mai importante aptitudini și abilități care stau la baza competenței decizionale a managerului se află:

Capacitatea de a avea imagine de ansamblu - înțelegerea organizației ca sistem, a dinamicii și intercondiționării activităților. Foarte puține probleme sunt izolate, cele mai multe sunt determinate sau determină altele. Această capacitate dă posibilitatea managerului să înțeleagă locul și rolul problemei în raport cu întregul. Cele mai multe probleme au cauze ascunse, care țin de sistem, în acest mod ele pot fi mai ușor depistate.

Capacitatea de a asculta - ascultarea este un proces complex, care nu se identifică cu auzirea, având impact asupra celorlalți prin faptul că ea arată respectul față de celălalt! Pentru mai multe informații vezi capitolul despre comunicare).

Deschiderea la nou - vizează capacitatea persoanei de a accepta și înțelege alte puncte de vedere, situații noi. Cele mai complexe probleme sunt noi, atipice și din acest punct de vedere acceptarea altor idei este eficientă.

Asumarea riscului - capacitatea managerului de a ține sub control temerile, stresul și incertitudinile legate de lipsa informațiilor sau de modul cum se vor derula acțiunile.

Căutarea de soluții - abilitate referitoare la disponibilitatea decidentului de a căuta mai multe soluții la o problemă și de a învăța modalitățile eficiente de căutare.

2.4. Luarea deciziilor în echipă

Munca în echipă este o realitate a organizațiilor contemporane. Fie că este vorba despre echipe de execuție sau de conducere, avantajele sunt evidente. Putem folosi conceptul de echipă și în procesul luării deciziei? Grupurile pot lua decizii superioare din punct de vedere calitativ. Dincolo de toate punctele de vedere, asupra cărora nu vom insista, ne rezumăm la a spune că acest nou model de luare a deciziei prinde teren, fiind utilizat din ce în ce mai mult.

Argumente PRO

- echipele sunt mai vigilente decât indivizii, deoarece mai mulți oameni gândesc aceeași situație;
- echipele pot evalua ideile mai bine decât indivizii;
- echipele pot genera mai multe idei decât indivizii;
- membrii echipei își dezvoltă cunoștințele și abilitățile pentru viitor.

Argumente CONTRA

- necesită mai mult timp;
- neînțelegerile pot întârzia deciziile și pot produce resentimente;
- discuția poate fi monopolizată de unul sau de câțiva membrii ai grupului;
- gândirea de grup îi poate determina pe membrii acestuia să se concentreze prea mult pe realizarea consensului.

Indiferent de aceste argumente, deciziile colective se bazează pe două fundamente foarte importante. În primul rând, deciziile în echipă creează consensul, deoarece oamenii vor să fie implicați în deciziile care îi privesc, angajații vor înțelege mai bine deciziile la care au participat și ei și, de asemenea, oamenii vor fi mai angajați față de deciziile în care ei au investit timp și energie. În al doilea rând, deciziile în echipă diminuează responsabilitatea, membrii echipei își împart povara consecințelor negative ale deciziilor mai puțin eficiente.

3. Procesul decizional în organizații

Faptul că la nivelul unei organizații, managerul are posibilitatea să elaboreze o multitudine de decizii foarte diverse pune problema unei scheme tip, care să cuprindă toate etapele necesare luării unei decizii eficiente. Nu este necesar să urmăriți toate aceste etape, dar cunoașterea lor vă ajută să aveți un nivel de înțelegere mai mare și, de asemenea, să vă structurați mai eficace demersurile. Puteți numi aceste etape pașii pe care trebuie să-i urmați atunci când aveți de soluționat o problemă și de luat o decizie. În cursul procesului decizional aveți grijă să evitați impulsurile de moment și să strângeți cât mai

multe informații utile - și nu doar pe cele care sprijină abordarea pe care o preferați. Încercați să detectați reacțiile celorlalți, care orin experiența și cunoștințele lor vă pot influența în luarea deciziei, indiferent dacă vă sunt subordonați, colegi sau șefi. Nu acceptați să vă impună o anumită cale de urmat, Nu uitați că este bine ca deciziile programate, de rutină să fie delegate subordonaților. Delegarea nu numai că îi ajută să se implice, să se dezvolte, dar, în plus, vă eliberează în vederea elaborării unor decizii mai importante. În sfârșit păstrați-vă mintea deschisă și urmăriți consecințele mai largi ale unei decizii luate. Principalele etape ale procesului decizional sunt: pregătirea, alegerea, comunicarea, verificarea.

3.1. Pregătirea deciziei

Pregătirea deciziei este un ansamblu de activități realizate de către manager pentru înțelegerea problemei în privința căreia trebuie să decidă, înțelegerea situației care a determinat problema ca și a problemei în sine este foarte importantă pentru manager. Acțiunile decidentului în această etapă se îndreaptă spre:

Obținerea și analizarea informațiilor utile pentru radiografierea situației. Rolul acestei activități este acela de a stabili cauzele adevărate ale problemelor. Cum nu toate problemele cu care se confruntă managerii sunt capitale, și necesită eforturi considerabile, managerii de multe ori nu realizează această activitate din lipsa timpului sau datorită incapacității acestora de a gestiona corect utilitatea informațiilor. Managerii trebuie să înțeleagă că radiografierea situației este o activitate care trebuie făcută constant, din acest punct de vedere managerul trebuie să-și formeze abilități și deprinderi prin însușirea unor tehnici simple de radiografiere bazate pe analiza - diagnostic, tehnică des întâlnită în cercetarea sociologică. Odată inoculată schema mentală, odată aptitudinea formată, timpul necesar pentru realizarea ei va scădea simțitor, iar managerii vor înțelege utilitatea acesteia.

Putem să ne formăm aptitudini plecând de la situații concrete de viață, încercând să înțelegem cât este de important să radiografiem aceste evenimente pentru a le înțelege adevăratele cauze. Apoi, putem extrapola aceste experiențe la locul de muncă. Spre exemplu, una din experiențele dumneavoastră recente este legată de planificarea unui week-end la munte împreună cu 2 familii de prieteni. După eveniment, la o discuție cu prietenii, a-ți rememorat aspectele de planificare și organizare pe care le-ați omis, precum și efectele lor. De asemenea v-ați reamintit că aceleași probleme au apărut și la ultimele 2-3 deplasări. Asta înseamnă că nu aveți deprinderi și aptitudini de planificare și de „citire” a evenimentului. Acum puteți face legătura și cu alte situații în care nu v-ați luat măsuri de siguranță, nu v-ați aplecat serios asupra lor, le-ați

subevaluat sau supraevaluat. Luați acest exemplu ca un exercițiu de autocorectare. Gândiți-vă de ce aptitudini aveți nevoie pentru a îndrepta aceste lucruri și încercați să vi le formați. Căutați la locul de muncă situații și evenimente pentru care aveți nevoie de aptitudinile deja formate și operați cu ele. Veți rămâne uimiți de universalitatea unor aptitudini.

Alegerea în mod clar a obiectivelor prin analizarea consecințelor directe și indirecte ale deciziei. Aceste consecințe trebuie puse față în față cu factorii care determină o anumită filosofie a luării deciziei. Radiografierea problemei se face, illogic, în funcție de interesele noastre față de rezolvarea acesteia. Sună paradoxal, dar o problemă, înainte de a fi un dezechilibru, este un „atac” la interesul nostru imediat sau mediat. Noi rezolvăm o problemă având deja în minte interesul, percepția și modul de gândire predominant. Acestea sunt bariere psihologice foarte importante. Dacă situația problematică care apare nu ne atacă obiectivele, nu va avea o mare importanță pentru noi. Din acest punct de vedere putem gândi rezolvarea problemei ca o oportunitate. Asta înseamnă să avem foarte clar în minte obiectivele, țintele pe care le urmărim, pentru că deciziile pe care le luăm depind mult de acest lucru.

Determinarea criteriilor de alegere a soluțiilor ținând cont de faptul că obiectivul nu poate fi atins cu absolut orice preț, așa încât soluția reținută va trebui să corespundă unor criterii. Este vorba despre calitate și eficiență. Soluții la probleme sunt multe. Ceea ce contează este alegerea celei mai bune, adică a celei care, în fapt, ne convine nouă. În acest punct oamenii sunt foarte diferiți, având, unii cerințe înalte iar alții cerințe mai joase. Chiar dacă la nivelul organizațiilor există o standardizare a cerințelor referitoare la un nivel de performanță, totuși acestea nu pot fi atât de cuantificate încât să elimine subiectivismul și preferințele managerilor. Există o marjă în interiorul acestor criterii, în care libertatea de mișcare a managerilor este esențială, ei putând să opteze între nivelul minim al cerinței și nivelul maxim al acesteia.

3.2. Alegerea deciziei

Alegerea deciziei se referă la ansamblul de activități realizate de manager pentru găsirea celei mai convenabile soluții. Acțiunile managerului în cadrul acestei etape se îndreaptă către:

Căutarea de soluții. Pusă în concordanță cu factorii procesului decizional, constă în cercetarea sistematică a realității în vederea găsirii soluțiilor. Căutarea soluțiilor este o aptitudine distinctă care se formează în timp, prin antrenament. În general, individul, în viața de zi cu zi, nu caută mai mult de două soluții la o problemă, convins fiind că numărul este suficient. Mulți oameni strigă „evrika” la prima soluție găsită. Teorema celor „5S” este un model teoretic în gestionarea problemelor și căutarea soluțiilor, care stipulează că la o problemă

de complexitate medie trebuie să se găsească cel puțin 5 soluții de rezolvare. Dacă decidentul nu găsește 5 soluții, nu este recomandabil să se aleagă vreuna din ele, deoarece probabilitatea ca soluțiile găsite să fie ineficiente este mai mare decât în situația în care numărul lor este de 5 sau mai mare. De ce este greu să căutăm mai multe soluții? În primul rând, pentru că ne grăbim mai mult decât este cazul. În al doilea rând, pentru că ne încăpățânăm să căutăm, din prima, soluții cât mai eficiente iar în al treilea rând, pentru că nu avem deprinderile și aptitudinile adecvate.

Regulă: Listați absolut toate soluțiile pe care le găsiți la o problemă, de la cele mai simple până la cele mai complicate, de la cele care pot fi puse rapid în practică, până la cele imposibil de pus în practică, de la cele mai eficiente până la cele mai ineficiente în situația dată.

Dacă respectăm regula, nu ne vom mai ambiționa să găsim cea mai bună soluție, blocând astfel gândirea creatoare, prin procesul de selectare mentală. Lucrăm după următoarea logică: listăm tot ceea ce se poate lista, fără a ne pune întrebări asupra eficienței și utilității, fără a ne întreba dacă merită reținută sau nu. Ne eliberăm mintea și adunăm, pur și simplu, tot ce se poate aduna. Alegerea unei soluții este activitatea prin care se păstrează soluția care satisface cel mai bine criteriile stabilite. Un model de alegere vizează trei aspecte:

- enumerarea efectelor potențiale ale fiecărei alternative;
- atribuirea unui factor de probabilitate fiecărui factor potențial;
- ținându-se cont de obiective, se compară efectele așteptate, dorite, ale fiecărei alternative cu probabilitatea apariției efective a acestora. Alegerea implică responsabilitate, asumarea riscului și disconfort psihologic generat de risc.

3.3. Comunicarea deciziei

Această etapă se referă la un ansamblu de activități, realizate de manager, pentru furnizarea explicațiilor necesare colaboratorilor, subordonaților, despre ce se va întâmpla, de ce și pe cine va afecta decizia. Ca acțiune de comunicare, decizia trebuie să fie clară, precisă și ușor de înțeles. O dispoziție eficace trebuie să răspundă următoarelor întrebări:

CINE? Persoanele însărcinate cu implementarea deciziei;

PENTRU CE? Obiectivele, ce se urmărește;

CÂND? UNDE? Intervalul de timp și locul unde se implementează decizia;

CUM? Modalitățile de acțiune.

Aptitudinile de comunicare managerială (vezi capitolul - Comunicarea managerială) sunt foarte importante în această problemă. Deosebit de importante sunt deprinderile și aptitudinile de ascultare precum și feed-back-ul, asigurarea că toată lumea implicată a înțeles ceea ce a vrut să comunice decidentul (managerul).

3.4. Verificarea deciziei

Se refera la un ansamblu de activități realizate de manager pentru a ști dacă decizia a fost implementată eficient și dacă problema a fost rezolvată, astfel încât efectele negative ale problemei nu se mai resimt după implementarea deciziei. Verificarea trebuie să fie de ghidare, de pilotaj și să poată răspunde la următoarele întrebări:

Acțiunile decise au fost îndeplinite?

Cum au fost ele îndeplinite?

Obiectivul vizat a fost atins?

Trebuie revizuită decizia și luate măsurile necesare.

4. Bariere obiective și subiective în luarea deciziei

Managerii sunt limitați în capacitatea lor de a obține și procesa informații. Această limitare se datorează barierelor obiective și subiective. Mulți specialiști fac o paralelă între raționalitatea logică și raționalitatea umană, considerată ilogică, insistând pe ideea că un manager, din perspectiva umanului, are o raționalitate limitată, care se răsfrânge asupra deciziei.

Barierelor obiective

Barierelor obiective sunt independente de voința decidentului, de comportamentul și personalitatea acestuia. Principalele bariere obiective se referă la:

- disponibilitatea și obiectivitatea informației;
- timpul disponibil;
- sistemul de valori al organizației;
- circumstanțele exterioare - presiunea de moment, impactul social al problemei;
- imaginea managerilor/șefilor în cadrul comunităților sau la nivelul conducerii ierarhice superioare;
- calitatea oamenilor pe care managerului îi are la dispoziție.

Barierelor subiective

Barierelor subiective țin de capacitatea, cunoștințele și personalitatea persoanei care decide. Trebuie să înțelegem aceste bariere în contextul particular în care un manager alege să se angajeze în luarea deciziei, în dorința lui de a fi mai bun, mai informat, mai apropiat de interesele organizației. În literatura managerială următoarele bariere subiective sunt considerate cele mai importante:

Percepția problemei - aspect legat de prezentarea problemei și a informațiilor legate de ea, astfel încât să convină celor care decid. Această barieră este o extensie a raționamentului lui Audley, care spune că managerii au deja în minte ceea ce trebuie făcut, iar strângerea de informații se face pentru a justifica ceea ce este deja hotărât. Am explicat, deja, care sunt efectele acestui raționament. Este de ajuns să urmărim o dispută între doi subordonați vizavi de o problemă. Fiecare vede detaliile diferit, fiecare urmărește să conducă discuția pentru a-și apăra punctul de vedere și a promova propriile interese și percepții, chiar dacă amândoi admit că există o problemă, în acest caz, și în multe altele, nu existența problemei este importantă ci modul cum sunt percepute detaliile.

Subiectivitatea cunoștințelor achiziționate - tendința managerilor de a acumula și procesa informații într-un mod subiectiv, determinat de convingerile, priceperile și atitudinile pe care le au. Ce fel de informații adun? Ce surse sunt credibile? Cum selectez informațiile? Care rămân?. Răspuns: acelea pe care le vrea managerul. Concluzia poate părea superficială, dar este adevărată. Nivelul de înțelegere al managerului, competențele sale, mentalitățile, conservatorismul și autoritarismul determină modul cum se caută soluțiile. Dacă un manager definește o situație ca fiind adevărată, reală, eficientă, bună, atunci situația devine adevărată, în virtutea faptului că a fost definită, gândită, ca adevărată.

Tentația autoconfirmării - tendința de a căuta informații și soluții care să corespundă, în primul rând, punctului de vedere al decidentului vizavi de problema în cauză. Învățarea unor tehnici de căutare a soluțiilor va elimina subiectivitatea și va muta centrul de greutate de la responsabilitatea găsirii celei mai bune soluții la responsabilitatea alegerii celei mai bune soluții. Managerul trebuie să-și însușească tehnici pentru păstrarea obiectivității, evitând, pe cât posibil, impunerea unei subiectivități ineficiente. Sunt multe situații când problemele nu sunt atât de importante decât par (vezi modelul conjunctival de luare a deciziei).

Supraîncărcarea cu informații - receptarea mai multor informații decât este necesar, pentru ca o decizie să fie eficientă. Cu cât se conștientizează un risc mai mare (incertitudine) iar problema este confuză, cu atât se caută mai multe informații. Problema care apare este că un număr mai mare de informații, pe lângă faptul că se pierde timp cu procesarea lor poate fi la fel de nefolositor ca și un număr mai mic de informații. Un mare număr de informații poate dezorienta, crea confuzie sau pur și simplu buimăci decidentul, care nu mai poate face alegerea corectă. Acest fenomen apare atunci când problemele sunt complexe și necesită soluții pe măsură.

Pragul de satisfacere - stabilirea unui nivel adecvat de acceptabilitate pentru soluția la o problemă și scanarea soluțiilor doar până la găsirea uneia care atinge acest prag și nu până la găsirea unei soluții care să maximizeze rezolvarea problemei. Această barieră poate fi depășită ușor dacă se face o

distincție între căutarea/listarea soluțiilor și alegerea uneia. Nivelul de satisfacție este fundamental pentru orizontul de așteptare și nivelul de expectanță al managerului decidem. Chiar dacă se stabilește un nivel al acceptabilității mai mic, sunt și organizații care spun: "la noi merge și la grămadă,, este bine să avem în vedere și praguri de acceptabilitate înalte, pentru a putea obișnui subordonații cu ele.

Evitarea adaptării acțiunii - tendința de a nu estima, pe parcurs, acțiunea în funcție de informațiile care se descoperă ci de a ajusta informațiile nou apărute la cele existente la început. Rezolvarea problemelor și alegerea soluțiilor sunt procese, implicând o perioadă de timp și anumite etape. Oricând pot apare informații, care pot da peste cap soluția aleasă. În planul de implementare a soluției este bine să existe planuri de sprijin pentru aceste situații, pentru a se evita cocoloșirea sau dosirea lor, doar pentru a arăta că decidentul a avut dreptate de la început.

De reținut!

Câteva concluzii interesante

Cercetări și studii legate de luarea deciziei arată că:

- *managerii tind să fie prea încrezători în valoarea deciziilor lor;*
- *managerii tind să caute informații care să confirme definițiile și soluțiile pe care le dau ei;*
- *managerii au tendința de a căuta un număr mult mai mare de informații decât este necesar, atunci când apare un risc evident;*
- *managerii își supraestimează abilitatea de a fi prevăzut evenimentele, după ce acestea s-au întâmplat, asumându-și succesele deciziilor și negând responsabilitatea în cazul insucceselor;*
- *managerii supraestimează superioritatea rețelelor complexe ce furnizează date și informații;*
- *managerii nu ajustează suficient sau deloc estimările inițiale pe măsură ce obțin mai multe informații.*

4.3. Capcane în luarea deciziilor

Existența barierelor subiective este un handicap, care poate fi depășit doar prin conștientizarea efectelor lor. precum și prin construirea unor aptitudini care să limiteze acțiunea lor nefastă. Aceste bariere stau la baza multor capcane, pe care practica luării deciziei le-a semnalat. Cele mai importante capcane sunt:

- „Am mai văzut așa ceva, așa că știu ce trebuie să fac". Afirmatie înșelătoare deoarece soluțiile se schimbă. Abordările care au funcționat înainte pot fi

neadecvate în noile contexte, așa că trebuie întotdeauna să aveți în vedere mai multe opțiuni, înainte de a decide asupra celei mai bune.

- „Trebuie să fac ceva acum, pentru că asta este treaba mea și asta așteaptă oamenii de la mine. Graba strică treaba. Veți spune că sunt situații în care este obligat să te grăbești. Vă vom răspunde să vă grăbiți încet. Acordați-vă răgazul de a reflecta și de a analiza problema, înainte de a porni la acțiune. O abordare bine gândită va funcționa întotdeauna mai bine decât o soluție „rapidă”. Veți fi judecați după rezultatul final și nu după rapiditatea cu care I-ați nășit. Succesul umbrește viteza.

- „Nu am toate informațiile care îmi trebuie, așa că voi reveni mai târziu la problemă”. Gândindu-vă cum să abordați problema, nu amânați prea mult. Identificați informațiile de care aveți nevoie pentru a lua decizia cea mai eficientă. Evitarea angajării imediate, chiar dacă este la nivel de concepție sau înțelegere, poate fi cauza uitării. Dacă aveți un model personalizat de luare a deciziei, este bine să vă fixați coordonatele. Restul vine de la sine. Nu uitați să consemnați activitatea în planul săptămânal.

- „Cu experiența și înțelegerea mea, pot să mă descurc și singur”. Puteți fi un autocrat, o persoană bine pregătită profesional. Nu trebuie uitat că aproape întotdeauna există și alții care pot contribui cu informații la procesul de soluționare a problemei. Utilizarea justă a experienței celorlalți vă face mai puternic, nicidecum mai slab, și vă conduce la o soluție mai bună. Logica organizațiilor moderne se bazează pe cooperare, pe participare și nu pe elite individuale rupte de angajați. Nu evitați să vă formați aptitudini, care să scoată în evidență disponibilitatea voastră la dialog.

- „Trebuie să rezolv eu problema în locul subordonaților”. Încurajați-vă oamenii să-și ia propriile decizii și învățați din acțiunile lor. Altfel, veți ajunge să faceți și munca lor și pe a dumneavoastră. Nu refuzați delegarea. Este un mod inteligent de a vă obișnui subordonații cu responsabilități. Puneți-i să lucreze într-un mediu controlat, adică încercați să îi supervizați ftră ca ei să conștientizeze lucrul acesta. Delegați către subordonați mici proiecte. Obișnuiții să conceapă și să finalizeze proiecte. Abilitățile practice vor putea fi construite ușor.

5. Modelul situational de luare a deciziei

Există mai multe modele de luare a deciziei, de la modelele bazate pe inspirație la modele rațional-matematice, de la modele bazate pe oportunități până la modele centrate pe probleme. Toate încearcă să găsească calea cea mai adecvată pentru ca managerul să poală lua decizii de cea mai bună calitate.

Unul din cele mai interesante modele, elaborat de VROOM/YETTON¹⁴⁵, este cel situațional sau conjunctural. Aspectul central al modelului rezidă în ideea că pentru a lua decizii eficiente trebuie să se țină cont de contextul în care se iau acestea. În fapt contextul este hotărâtor, managerul trebuind să fie atent la implicațiile directe și indirecte ale acestuia asupra luării deciziei.

Modelul dezvoltă 5 tipuri de decizii care pot fi luate de către manager. Acestea sunt:

autocratic 1 - managerul rezolvă problemele sau ia deciziile folosind informațiile de care dispune. Este tipul cel mai răspândit de luare a deciziei. Managerul consideră că este competența sa exclusivă din acest punct de vedere evită orice consultare, rezumându-se la a lua o decizie unidirecțională. Chiar dacă autorii modelului consideră că este o decizie eficientă în anumite situații, dinamica organizațiilor moderne, accentul pus pe echipe și cercuri de calitate face ca acest tip de decizie să fie considerat inefficient

autocratic 2 - managerul obține informația de la colaboratori/subordonați. Rolul lor se reduce doar la furnizarea informațiilor, știind sau neștiind despre ce problemă este vorba. În cadrul acestui tip de decizie există un dialog prealabil între decident și alți membri ai colectivului, de regulă cei care sunt bine văzuți de acesta. Decizia însă, aparține doar managerului. Întreaga responsabilitate fiind a lui. De multe ori colaboratorii sau subordonații nici măcar nu știu despre ce este vorba, managerul construind situații ipotetice pentru a masca adevărata problemă, interesat fiind doar de soluții,

consultativ 1 - managerul analizează problema cu anumiți colaboratori/subordonați în mod individual, reține sugestiile și propunerile lor, fără a-i reuni, însă, în grup. Decizia o ia managerul, iar aceasta poate reflecta mai mult sau mai puțin opinia acestora. Acest tip de decizie se bazează pe o reală consultare cu oamenii apropiați, chiar dacă aceasta se face în mod individual. Oamenii știu despre ce este vorba și își expun un punct de vedere în cunoștință de cauză;

consultativ 2 - managerul studiază problema cu subordonații constituiți în grup și reține sugestiile și propunerile lor. Apoi ia decizia singur. Consultarea în colectiv apropie acest tip de decizie de varianta participativă, chiar dacă luarea efectivă a deciziei se face de către manageri.

în grup - managerul studiază problema cu subordonații constituiți în grup. Împreună cu ei evaluează alternativ o soluție conturată prin consens. Managerul este mai mult un moderator al discuțiilor. El nu încearcă să-și impună punctul de vedere și acceptă soluția pe care o susțin cei mai mulți membri ai grupului. Managerul poate lua oricare din aceste 5 decizii. Opțiunea pentru o modalitate sau alta este în funcție de conjunctură. Din acest punct de vedere nu există un

¹⁴⁵ Vroom, Victor, Yetton, Philip, Leadership and decision – making, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1973

anumit tip mai eficient sau mai puțin eficient, ci tipuri de decizii care pot fi și care nu pot fi luate într-o situație anume. Modelul este orientativ și nu garantează strict îmbunătățirea luării deciziei pentru managerii care îl folosesc. Asta nu înseamnă că însușirea modelului și a demersului teoretic care stă la baza lui nu o să vă fie de un real folos în activitatea dumneavoastră practică. Filosoful folosirii modelului este de tipul: "dacă...atunci".

În funcție de ce se aleg aceste tipare decizionale? Cum ar putea managerii să câștige de pe urma avantajelor potențiale ale participării, evitând, în același timp, capcanele sale? Am discutat la începutul capitolului despre condițiile de eficiență ale deciziei, despre calitate și consens. Modelul dezvoltă sub forma unor reguli aceste cerințe, care trebuie îndeplinite în practica activității, decizionale

Regulile calității sunt:

Regula informării șefului - dacă este o decizie importantă iar șeful nu are suficientă informație pentru a formula o decizie de calitate, acesta nu va utiliza procedeul autocratic. Prin prisma acestei reguli, informarea șefului este atât de importantă încât, atunci când nu se realizează, nu trebuie sub nici un fel trecută cu vederea. Decidentul poate folosi oricare tip de decizie în afara celui care exclude orice formă de informare.

Regula convergenței obiectivelor - dacă este o decizie importantă iar subordonații nu pot să analizeze corespunzător obiectivele organizației, managerul nu va utiliza procedeul în grup. Această regulă pleacă de la două premise, în primul rând, există la nivelul organizațiilor o uniune de interese centrată pe atingerea obiectivelor, sau se presupune logic că există. În al doilea rând, accesul la informație într-o organizație este condiționat de nivelul de autoritate pe care se află angajatul. În felul acesta, există persoane care au acces total la informații și există foarte multe persoane care au acces limitat. Coroborate aceste două premise și ținând cont de rolul informației în luarea deciziei, este posibil ca pentru unele decizii, în special atunci când subordonații nu dețin informații pentru că nu au acces la ele, să nu se aplice procedeul în grup, deoarece este inefficient.

Regula problemelor nestructurate/ confuze - dacă este o decizie importantă și șeful nu deține suficientă informație, iar problema este nestructurată, managerul va aplica procedeul consultativ sau luarea deciziei în grup. Există foarte multe probleme care au cauze ascunse, care nu sunt direct sesizabile, deoarece există, de cele mai multe ori, alte cauze invocate. Acest lucru ține de comportamentul oamenilor în organizații. Tot felul de nemulțumiri, neîmpliniri care nu sunt făcute publice ajung să stea la baza unor probleme, uneori grave pentru colectiv. Regula cere radiografierea adevăratelor cauze, care se ascund în spatele oamenilor sau situațiilor. Cele două procedee sunt participative iar rolul lor este acela de a descoperi aceste cauze.

Regulile consensului/unanimității sunt:

Regula acceptării - dacă acceptarea deciziei ar putea ridica probleme, managerul nu va utiliza nici unul din cele două procedee autoritare. Mulți specialiști sunt de acord că o dată acceptată o decizie, atunci ea va fi mai ușor implementată deoarece oamenii au fost deja convinși. Trebuie să înțelegem că există decizii în urma cărora unii angajați vor pierde iar alții vor câștiga. Noi discutăm de o acceptare rațională, care vizează majoritatea, și nu de o acceptare individualistă. Este foarte greu să mulțumești pe toată lumea. Folosirea unor procedee mai permissive poate fi un semnal din partea sistemului de management, că se încearcă rezolvarea cât mai eficientă a problemei. Situația în care la o unitate de poliție, numărul funcțiilor se reduce, dar există posibilitatea de a îndruma angajații către alte unități trebuie speculată. Dacă decizia se ia la nivel autoritar, pentru că oricum nimeni nu va rămâne pe drumuri, ea va produce nemulțumiri, deoarece mutarea într-o altă unitate este urmată și de un sentiment de neîmplinire și nesiguranță, oamenii putând căpăta resentimente. Dacă li se spune de la început acest lucru și se caută soluții în comun, oamenii vor accepta mai ușor. Altfel vor avea sentimentul că au fost lucrați pe la spate.

Regula conflictului - dacă subordonații manifestă rețineri față de decizie, managerul va utiliza procedeul consultativ 2 sau în grup. Reținerile oamenilor vor fi astfel mai ușor înfrânte și canalizate spre acceptarea situației. Apariția unor conflicte poate genera dezechilibru și tensiune în grup, motive suficiente de puternice pentru a promova procedee care deschid canalele de comunicare și în acest fel pot schimba opțiunile inițiale ale oamenilor.

Regula onestității dacă nu este o decizie majoră, dar sunt probleme de acceptare, procedeul în grup va fi utilizat pentru a spori probabilitatea acceptării. Onestitatea este o trăsătură de caracter importantă a unui manager. Cu toate că deciziile sunt bazate pe eficiență, nu trebuie să nesocotim baza morală a luării deciziei, în special atunci când nu este vorba de decizii foarte importante și se referă la diferite aspecte ale conviețuirii în colectiv. O asemenea manevră, va mări șansele de aplicare a deciziei, tocmai datorită fondului moral care stă la baza ei.

Regula priorității - dacă problema acceptării este cea mai importantă, iar subordonații înțeleg obiectivele organizației, atunci managerul va utiliza procedeul în grup. Logica acestei reguli funcționează atunci când decizia se referă la aspecte asupra cărora, inițial, toți angajații au căzut de acord. Folosirea procedeului în grup este benefică deoarece mărește angajamentul și le reamintește oamenilor de valori la care ei au aderat de bunăvoie și care, acum, trebuie menținute sau dezvoltate.

Există o serie de condiționări cu care modelul operează, condiționări, care au la bază cerințe de ordin teoretic și conceptual. Următoarele întrebări au

fost creionate de cercetători, pentru a da posibilitatea decidentului, prin răspunsul pe care acesta îl dă la ele, să aibă o imagine de ansamblu a situației și a efectelor deciziei asupra oamenilor și organizației.

Aceste întrebări sunt:

- Există o cerință de calitate în formularea deciziei, astfel ca o soluție să fie mai rațională decât alta?
 - Dispunem de suficientă informație pentru o decizie de calitate?
 - Problema este structurată? Receptarea deciziei de către subordonați este o chestiune importantă sau nu?
 - Dacă managerul elaborează decizia de unul singur există măcar o anumită certitudine că ea va fi acceptată de subordonați?
 - Subordonații pot să estimeze obiectivele organizației pentru a fi cooptați la soluționarea problemei?
 - Conflictul dintre subordonații (dacă există) s-ar putea reflecta în decizia luată?
- Am prezentat acest model, convinși fiind de utilitatea lui precum și de maniera relativ simplă de însușire a unor aptitudini pentru punerea lui în practică. Modelul nu impune nici o soluție, varietatea situațiilor este operaționalizată pe câteva tronsoane de acțiune, în ultimă instanță, rămâne atitudinea și disponibilitatea managerului de a învăța un model sau altul, de a dezvolta, pe baza experienței și a cunoștințelor teoretice, o anumită strategie care să fie în concordanță cu personalitatea și convingerile sale.

6. Creșterea eficienței procesului decizional

Eficiențizarea procesului decizional este o cerință constantă și actuală a sistemelor de management. Organizația Poliției, care se confruntă cu o multitudine de decizii are permanent în vedere modalități de creștere a calității actului decizional. Fără a epuiza problematica, prezentăm câteva repere ale procesului de eficiențizare.

1. Câteva din principalele reguli pentru creșterea eficienței procesului decizional:

- coexistența autorității și responsabilității și luarea în considerare a faptului că responsabilitatea de ansamblu nu se delegă;
- definirea riguroasă a atribuțiilor și sarcinilor pe funcții;
- stabilirea nivelurilor de autoritate;
- respectarea unității de comandă și evitarea subordonării multiple;
- delegarea în funcție de rezultatele așteptate și de complexitatea deciziei.

2. Pentru eliminarea dificultăților de exercitare a autorității, investigații socio-psihologice au permis ca și în acest domeniu să se clarifice câteva lucruri:

- dacă vă grăbiți în luarea deciziilor faceți exerciții numeroase cu evaluarea consecințelor posibile;

- dacă tergiversați luarea unor decizii, lucrați mai mult cu agenda de termene;
- nu începeți procesul de luare a deciziei fără o definiție clară și precisă a problemei;
- faceți delimitarea între decizii în funcție de importanța acestora și consacrați-le timp în mod diferențiat;
- păstrați-vă întotdeauna calmul atât de necesar găsirii unor soluții raționale;
- consultați un număr rezonabil de persoane ținând cont de competența acestora în concordanță cu factorul timp;
- gândiți că fiecare decizie este o verigă într-un lanț mai mare, deci asigurați-vă continuitatea în procesul de conducere.

Realizarea acestor sublinieri este de natură să contribuie la eficiența și modernizarea procesului de luare a deciziei. În afară elementelor evidențiate până acum, se poate afirma că eficiența deciziei este influențată esențial de competența organismelor de conducere (comanda unității, corpurile de control) sau persoanei care o ia și aceasta vine să satisfacă acea lege de "aur" a organizării și conducerii de a suprapune la orice nivel sarcina, competența, răspunderea. În acest context se pot menționa o serie de factori ai sistemului de lucru care influențează pozitiv eficiența deciziei: responsabilitate și competență profesională ridicată; disciplina în sensul larg al termenului față de îndeplinirea exemplară a tuturor sarcinilor în vederea realizării obiectivelor; realizarea unui control operativ, pe cât posibil cu caracter activ, de prevenire a unor abateri, pentru a putea completa sau corecta decizia inițială și a evita producerea unor consecințe nedorite.

Capitolul 9 MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

Introducere

Pentru ca oamenii să supraviețuiască, trebuie să se adapteze la circumstanțele și evenimentele din jurul lor. Dacă nu urmăresc doar simpla supraviețuire - adică dacă vor să evolueze și să se dezvolte - oamenii trebuie să întreprindă modificări majore și să se confrunte cu tot felul de încercări. Grupurile, la rândul lor, se dezvoltă, se maturizează și se transformă după aceeași logică. Pentru organizații problema este similară: dacă nu se adaptează circumstanțelor dinamice și nu adoptă direcții noi, ajung să eșueze și să dispară. Se obișnuiește să se spună că un manager este, în mod necesar, un manager al schimbării, fiindcă o organizație se află într-un permanent proces de înnoire. Conducerea unei schimbări pretinde o gamă largă de aptitudini și competențe manageriale. S-ar putea spune că un management eficace înseamnă aproape același lucru cu un management al schimbării.

Dinamica organizațiilor și adaptarea rapidă a acestora la cerințele mediului extern vin să confirme aceste afirmații. Schimbările, chiar și cele care par simple, pot avea efecte devastatoare asupra vieții și performanței organizației. Din nefericire, datorită perspectivelor diferite și constrângerilor de timp, managerii sunt adesea incapabili să controleze corespunzător consecințele schimbării. Uneori, chiar și atunci când este planificată cu grijă, nu este un lucru neobișnuit ca o schimbare într-o parte a organizației să afecteze alte părți ale acesteia, în moduri greu de apreciat de către manager.

Pe de altă parte, schimbarea a devenit un aspect inevitabil nu numai al vieții în general dar și al vieții de organizație (schimbările în tehnologie, climat social, mobilitate profesională, etc). Referindu-se la aceste aspecte. De Cenzo și Robbins arătau că: "schimbările care intervin într-o organizație îmbracă multe forme. Tehnologia informațională poate reprezenta o schimbare culturală, în care filosofia, valorile și modul de lucru sunt modificate de către conducere. De exemplu, schimbarea orientării organizației de la producția și vânzarea unor bunuri, la operațiunile de piață - ceea ce face ca oferta să fie determinată în primul rând, de cerințele consumatorilor - pretinde o nouă abordare organizațională. Apoi, pot apărea în structura organizațională, schimbări capabile să ducă la concedieri sau la crearea unor posturi noi - ceea ce, din nou îi obligă pe membrii organizației să adopte noi abordări. Putem întâlni, totodată, schimbări ale procedurilor sau strategiilor, care impun informarea și instruirea angajaților".

Organizațiile sunt cele mai expuse schimbării deoarece ele reprezintă în esența lor dinamica, adaptarea și progresul social. Nici o altă entitate socială nu

este atât de strâns legată de aceste concepte, care stau la baza schimbării. Pe de alta parte, schimbările au loc într-un ritm din ce în ce mai rapid. Chiar și viitorul nu mai este ce era odată:

"Toate instituțiile există și își desfășoară activitatea în două perioade de tip: cea de azi și cea de mâine. Viitorul se pregătește azi și este, de cele mai multe ori, irevocabil. De aceea managerii trebuie să organizeze atât prezentul - problemele fundamentale ale organizației - cât și viitorul. În vremuri de schimbare, managerii nu trebuie să-și închipuie că viitorul reprezintă o continuare a prezentului. Dimpotrivă, ei trebuie să se orienteze către schimbare, schimbarea, atât ca oportunitate, cât și ca amenințare (Drucker, *Practice of management*. 1980). Punctul de vedere al lui Drucker este interesant: schimbarea ca oportunitate și ca amenințare, în fond, schimbarea este un lucru bun sau rău?

Răspunsul cel mai corect ar fi: "depinde ...". Depinde de cauzele pentru care trebuie adoptată o schimbare, de cât de mult sunt depășite - sau nu - costurile schimbării, de avantajele pe care le aduce și, bineînțeles, cine sunt cei care obțin avantaje și cei care suportă costurile. Schimbarea poate deveni inevitabilă din cauza progresului tehnologic, de exemplu, dar rămâne un fapt neplăcut pentru cei pe care îi dezavantajează. Schimbările sunt din ce în ce mai importante și mai frecvente. Cu toate acestea, când suntem implicați într-o situație de schimbare în propria noastră activitate - fie încercând s-o implementăm noi înșine, fie ca victime întâmplătoare ale acțiunii celorlalți - ne izbir adesea de dificultăți. Schimbarea poate fi perturbatoare și supărător de imprevizibilă. Oamenii îi opun rezistență, iar managerii - copleșiți deja de nevoia de a gestiona situația așa cum este -constată că o schimbare le poate dubla volumul activității.

Dar lucrurile nu sunt întotdeauna atât de supărătoare, în situațiile favorabile, o schimbare poate oferi șansa unei creativități reale, în special dacă vă implicați de la începutul etapei de proiectare. Din introducerea unei schimbări se pot învăța multe lucruri. În plus trebuie să reflectați la ce s-ar putea întâmpla dacă nu a-ți fi introdus nici o schimbare. Există pericolul plafonării sau al neglijării. În viziunea noastră alegerea momentului potrivit pentru inițierea unei schimbări constituie una din cele mai importante componente ale activității manageriale - și evident una din cele mai interesante și solicitante. În statele dezvoltate, managementul este situat pe același plan cu tehnica de vârf, fiind considerat o componentă indispensabilă a progresului. Dezvoltarea rapidă a științei și tehnologiei în toate domeniile vieții economico-sociale determină conducătorii din toate aceste sfere de activitate să caute, să adapteze și să aplice metode noi, tehnici, reguli și proceduri organizaționale și de conducere prin care să rezolve eficient activitățile ce le desfășoară.

Politica de schimbare constituie în epoca actuală un proces de ajustare structurală și dezvoltare instituțională privind, în primul rând, sistemul de management și apoi metodele de organizare și conducere, procesele de concepție, sistemele informaționale, mijloacele tehnice și tehnologice. Orice schimbare trebuie să creeze îmbunătățirea performanțelor tehnico-economice ale organizației respective. Din acest punct de vedere managementul schimbării presupune prevederea, organizarea și controlul desfășurării activității de introducere a noului până la funcționarea sistemului în noua sa stare.

1. Schimbarea organizațională. Considerații generale

1.1. Conceptul de schimbare organizațională

Schimbarea organizațională are două surse: internă și externă. Schimbarea inițiată intern poate apărea din nevoile de schimbare sau din solicitările subordonaților. În plus, schimbarea poate fi inițiată de liderul organizației, pentru a obține o anumită stare viitoare dorită. De exemplu dacă liderul nu este mulțumit de performanța subordonaților este foarte posibil ca acesta să inițieze o schimbare cât de repede posibil. Pe de altă parte, intervin factori externi. Toffler¹⁴⁶ nota în Șocul viitorului: "schimbarea cade ca o avalanșă asupra noastră și cea mai mare parte a oamenilor nu este pregătită să-i facă față". Consecințele schimbării impuse unei organizații pot varia mult. Ele pot fi negative și au efect de slăbire al organizației sau pozitive - oportune - și vor produce o îmbunătățire a eficienței organizației.

De reținut!

Oportunitățile oferite de schimbare celor implicați în procesul de implementare sunt:

- șansa de a dobândi și practica aptitudini noi;
- creșterea satisfacției în muncă;
- îmbunătățirea condițiilor și a practicilor de lucru;
- colaborarea cu oameni noi și lucrul cu o tehnologie nouă;
- obținerea unui statut mai înalt ori a unui spor de autonomie sau responsabilitate;
- creșterea eficienței.

În acest context putem spune că schimbarea reprezintă orice modificare, transformare, prefacere în forma sau/și conținutul unui obiect, proces, activitate, acțiune, sistem, etc. și are ca rezultat introducerea noului sub toate aspectele. Concretizând, la schimbarea organizațională - schimbările menționate au loc în cadrul organizațiilor, în general, când folosim termenul de schimbare, ne

¹⁴⁶ Toffler, A., Șocul viitorului, Ed. Antet, București, 1998

referim la orice modificare a status-quo-ului. Ea este definită ca orice proces impus unei organizații și care solicită răspuns din partea acesteia.

De fapt, schimbarea este un stimul pentru organizație, ceea ce implica o acțiune. Schimbarea este legată ontologic de acțiune. Modul în care liderul răspunde la această solicitare de a acționa se numește adaptare. Distincția este importantă. Schimbarea este ceva care se întâmplă organizației, adaptarea este ceva inițiat de conducătorii organizației, ca răspuns anticipat sau ulterior schimbării.

De reținut!

- *schimbarea este un proces inerent societății;*
- *nici un segment al societății nu scapă de influența ei;*
- *concepția potrivit căreia sunt organizații care nu se schimbă este falsă, indiferent cum privesc problema membrii acesteia, schimbarea are loc cu sau fără voia lor;*
- *ce pot face managerii este să direcționeze corect schimbarea, să găsească costurile cele mai mici și avantajele cele mai mari și nicidecum să o ignore sau să o împiedice*

1.3. Natura și impactul schimbării

Începutul de secol a provocat o accelerare a ritmului schimbării. Viața modernă este într-o continuă schimbare. "Valurile" lui Toffler sunt însoțite de șocuri din ce în ce mai dure. Omul modern percepe schimbarea ca ceva de la sine înțeles, ne despărțim ușor de lucruri la care părinți noștri ar fi ținut ani de zile. Ne plictisim repede de monotonie, alergăm după schimbare, pe care o percepem ca un nou început. Dar asta nu înseamnă că știm să schimbăm o stare de lucruri cu alta. Suntem îndrăgostiți de schimbare, suntem înnebuniți după schimbare dar nu avem o înțelegere rațională a acesteia.

În cercul nostru intim suntem oarecum reticenți. Promovăm schimbările exterioare, care nu ne afectează pe noi. Acest paradox se percepe și la nivelul organizațiilor. Mulți manageri știu că dacă nu se adaptează celorlalți, nu adoptă metode noi, direcții noi, organizația va eșua. Puțini promovează schimbarea, noul, preferând o stabilitate iluzorie și periculoasă, care oricum nu va rezista multă vreme. Din introducerea unei schimbări se pot învăța multe lucruri. O schimbare poate oferi șansa unei creativități reale. Astfel, există pericolul plafonării sau al neglijării necesității introducerii unei schimbării iminente.

De reținut!

Cu toate că suntem, în general, adepții schimbării, o refuzăm ori de câte ori aduce atingere intereselor noastre imediate. Acest paradox se manifestă și la

nivelul organizațiilor. "Punctul zero" în demararea unei schimbări îl reprezintă alegerea momentului inițierii procesului.

Un bun manager trebuie să fie capabil să recunoască momentul, punctul critic, în care o schimbare ajunge să fie de dorit sau inevitabilă și să-i facă pe toți cei implicați să simtă că, într-un fel sau altul, sunt parteneri la o astfel de inițiativă. Necazul este că dacă problema nu este însușită și de ceilalți, ei nu vor accepta nici o soluție și o vor privi ca pe o schimbare impusă, devenind astfel, suspicioși și situându-se pe poziții defensive. Ce pot schimba organizațiile?

Teoretic organizațiile pot schimba orice doresc. Din moment ce schimbarea este un concept larg, este util să identificăm câteva domenii specifice în care se pot produce schimbări. Factorii care trebuie sau pot fi schimbați includ:

- **obiective și strategii.** Organizațiile își schimbă des obiectivele și strategiile pe care le folosesc în atingerea acestora. Combaterea criminalității, apropierea Poliției de comunitate, trecerea unor departamente din MIRA în subordinea administrației publice, demilitarizarea Poliției sunt câteva exemple;

- **tehnologia.** Schimbările tehnologice pot varia de la cele minore la cele majore. Introducerea sistemelor informatice, sistemul de analiză a informațiilor, folosirea sistemelor informatice de către Poliția Rutieră etc sunt exemple de schimbări;

- **proiectarea postului.** Organizația poate reprojeta posturile pentru a oferi mai multă sau mai puțină autonomie, identitate, semnificație și feed-back:

- **structura.** Organizațiile pot fi trecute de la forma funcțională la forma orientată pe produs sau invers. Formalizarea și centralizarea pot fi manevrate. Schimbările structurale includ și modificări de reguli, politici și proceduri;

- **concepția și strategia managerială,** atunci când organizația are probleme, când apar simptome ale necesității schimbării, cum ar fi:

- nerespectarea obiectivelor planificate - simptom care poate avea cauze interne sau externe. Pe plan intern este posibil să nu fie folosite în mod rațional resursele umane și materiale sau să existe conflicte sociale nerezolvate încă. Dintre factorii externi s-ar putea să aibă un impact negativ creșterea perturbărilor, modificări nefavorabile ale legislației etc.;

- proces decizional inefficient indicatorul principal în acest caz este "timpul de răspuns" care poate fi influențat de numărul prea mare de subordonați, numărul mare de niveluri în piramida decizională, centralizarea excesivă a conducerii, slaba preocupare pentru delegarea de atribuțiuni, slaba dotare cu mijloace informaționale;

- trend motivational scăzut al personalului - manifestat prin dezinteres și apatie în rezolvarea problemelor, obiectivelor simptom ce poate fi cauzat de lipsa de libertate în acțiune, de caracterul inconstant și arbitrar al deciziilor;

- stres la nivel sistemului de management simptom care poate fi cauzat de suprasolicitaarea acestuia ca urmare a cerințelor birocratice exagerate de a face analize, de a întocmi rapoarte - dar și din cauza lipsei de informație pentru realizarea conducerii. Descentralizarea și crearea de noi compartimente poate degreva managerul de anumite sarcini mai ușoare pe care le-ar putea realiza alții;

- creșterea costurilor sistemul de management - simptomul poate fi constatat prin contabilizarea cheltuielilor de salarizare a personalului de conducere și a celui administrativ, a celor provocate de stocurile supra-normative. rebuturi, penalizări, avarii, cheltuieli neprevăzute. Acest simptom este mai puțin întâlnit în sistemele de ordine publică, datorită gradului înalt de formalizare și a disciplinei umane și financiare.

De reținut!

- schimbările fac parte din viața managerială și organizațională. Ele pot fi importante, se produc din ce în ce mai frecvent și pot fi decisive pentru supraviețuirea organizației.

- schimbările pot oferi persoanelor implicate nu numai amenințări ci și diferite oportunități: creșterea satisfacției profesionale, îmbunătățirea condițiilor de muncă, ameliorarea practicilor adoptate, sporirea eficienței.

1.4. Organizația Poliției - modernizare în context european

În acord cu logica schimbărilor organizaționale și cu metodologiile de implementare a schimbării înțelegem faptul că oportunitățile de schimbare sunt multiple și ele depind de nivelul și amploarea schimbării. La nivel strategic MIRA este, în prezent, subiectul unor profunde schimbări în vederea atingerii standardelor fixate prin apartenența la Uniunea Europeană. Etapa postaderare va determina imediat noi programe de schimbare pentru întărirea capacității instituționale în domeniul polițienesc, al cooperării polițienești și al luptei împotriva crimei organizate. Un asemenea program¹⁴⁷, care probabil va continua a avut ca ținte următoarele:

- evaluarea cadrului legislativ, din punctul de vedere al acquis-ului comunitar, în domeniul cooperării polițienești și luptei împotriva crimei organizate și corupției;

- identificarea și definirea măsurilor adecvate pentru construcția, omologarea sau întărirea unor instituții stabile, capabile să garanteze legalitatea: auditul structurilor existente, îndeosebi a celor specializate, cu accent pe dezvoltarea compatibilității și interoperabilității cu structurile relevante din Uniunea Europeană;

¹⁴⁷ Convenția de twinning nr. RO98/IB/ITN/0

- îmbunătățirea proceselor managementului, a selecției, educării și pregătirii cadrelor cu funcții de conducere, în concordanță cu standardele Uniunii Europene în materie¹⁴⁸

Ținta principală urmărită a constat în pregătirea programelor și planurilor de acțiune care să ușureze demilitarizarea poliției, creșterea eficacității activității polițienești și a cooperării internaționale, prin raționalizarea și optimizarea structurilor, respectiv prin înființarea unui sistem operațional eficient de transmitere și valorificare a informațiilor. Multe din aceste proiecte au fost realizate sau sunt în curs. Ceea ce mai trebuie realizat, credem noi, de urgență, este o concepție unitară de conducere, flexibilă, care să acopere nevoile de astăzi.

Mulți specialiști au vorbit de adoptarea generalizată a Managementului Calității Optime, ca un prim pas către Managementul Calității Totale precum și despre folosirea Modelului de Excelență al Managementului Culturii Organizaționale. Deși s-au făcut pași importanți încă nu s-a stabilit care este specificul acestui tip de management, care sunt criteriile după care poate opera, cum poate fi transpus în practică ținând cont de realitățile românești. Un posibil răspuns ar fi întărirea responsabilității conducătorilor și a dezvoltării sistemului de asumare a răspunderii pentru actele și faptele sistemelor conduse¹⁴⁹ menite să asigure respectarea legii, a normelor interne și a codului deontologic de către întregul personal și să garanteze democratizarea și demilitarizarea serviciului polițienesc. Acest proces a fost pus în legătură cu modulele responsabilității și transparenței, ca elemente esențiale ale reformării principiilor conducerii și ale gestionării re-suselor unităților.

În viziunea autorului¹⁵⁰ dimensiunile conceptului de management al responsabilității acoperă cea mai mare parte a elementelor caracteriale ale organizării, funcționării, conducerii și relaționării MIRA și Poliției Naționale. Aceasta presupune nu numai stabilirea principiilor, normelor și regulilor generale minime ci îndeosebi constituirea și întărirea structurilor specializate, precum și a mecanismelor care să asigure măsurarea rezultatelor și evaluarea eficienței tuturor activităților. El include utilizarea principiilor eficienței economice și a bunelor practici de lucru. Mizând pe competența și experiența factorilor responsabili, întărirea corpurilor de control specializate și a actului inspecției, precum și o capacitate de revizuire permanentă a programelor care să garanteze implementarea reformei. Toate aceste măsuri trebuie luate la nivelul managementului strategic și tactic cât mai curând, Ideea simplificării procedurilor, a creării unor indicatori profesionali ușor măsurabili și implementarea unor practici de lucru europene, spre exemplu Modelul Operativ

¹⁴⁸ după, Niculae Neagu, Managementul schimbării în MI, Ed. MI. București, 2002, p. 12.

¹⁴⁹ vezi Niculae Neagu, p. 13

¹⁵⁰ idem, p. 13

de Analiză a Informațiilor, vor trebui să stea în atenția managementului strategic.

Un alt mare proiect de implementare îl reprezintă lămurirea oamenilor, în paralel cu creionarea unei culturi organizational în care să se regăsească istoria și viitorul. Munca de lămurire este una din cele mai importante acțiuni în acest moment. Oamenii doresc să contribuie la bunul mers al lucrurilor dar mulți nu știu cum să o facă. Sistemul de management are această datorie.

Vorbind despre managementul responsabilității în plan practic ne referim la structurile MIRA și ale Poliției Române, ierarhizarea și funcționarea acestora, controlul extern asupra activităților unităților, supremația legilor în privința respectării drepturilor și libertăților fundamentale ale omului, deontologie polițienească prestabilită, disciplină și tratamentul riguros al plângerilor și control intern eficient. Noțiunea responsabilității se referă la capacitatea de asumare a deciziilor și actelor, precum și de a răspunde pentru ele în fața oricărei autorități. Managementul responsabilității cere organizațiilor crearea unor mijloace de informare cu privire la activitatea personalului plasat în subordine și dotarea cu instrumente de control fiabile, transparente, apte să favorizeze comunicarea pe verticală și pe orizontală, ca garanții ale bunei înțelegeri și execuții ale deciziilor. Dacă exigențele responsabilității se stabilesc și acționează în interiorul instituției, fiecare organizație trebuie să-și creeze o imagine transparentă, pentru că statutul ei nu-i permite să încalce regulile jocului.

Din acest punct de vedere un management al responsabilității ar trebui să înceapă prin realizarea corecțiilor care ar trebui aduse legislației, normelor interne, organizării și funcționării ministerului, lucru de altfel în plină desfășurare, pentru apropierea de cerințele Uniunii.

Managementul schimbării va intra la nivelul ministerului și Poliției Naționale într-o fază finală. Toate eforturile vor fi depuse pentru îndeplinirea cerințelor postaderare din domeniul Justiției și Afacerilor Interne. Strategia de modernizare a Poliției Naționale cuprinde principalele ajustări, adaptări și optimizări necesare pentru atingerea cerințelor într-un timp foarte scurt. Dintre domeniile de interes care vor cunoaște profunde schimbări în perioada următoare amintim: respectarea drepturilor și libertăților fundamentale ale omului, controlul extern al activității, inspecțiile și controlul intern, deontologia polițienească, disciplina și tratamentul plângerilor, lupta împotriva devianței interne și a corupției.

Sistemul de management al responsabilității pentru fiecare din aceste domenii trebuind să creioneze programe de schimbare și de implementare a noului. Un domeniu nou, care deja este implementat, fiind necesară continuarea lui este cariera și pregătirea profesională a personalului. Funcționarii ministerului nostru trebuie să fie funcționari europeni, ei trebuie formați în

spiritul culturii europene pe care România a sîluit-o cu credință. Toate aceste particularități vor deschide o pagină nouă în dezvoltarea managementului schimbării. Comandanții, sistemul de management sunt promotorii și susținătorii schimbării. În acest context ei trebuie să învețe primii tipul de management cerut de Uniunea Europeană, management bazat pe responsabilitate, calitate și o bună cultură organizațională.

2. Procesul schimbării organizaționale

2.1. Diagnosticarea organizațională - un model teoretic

Prin definiție, schimbarea implică o succesiune de evenimente organizaționale sau un proces psihologic care se desfășoară în timp. Primul pas în inițierea unui proces de schimbare îl constituie diagnosticarea nevoii de schimbare.

Diagnosticarea - este o colectare sistematică de informații relevante pentru abordarea schimbării. Diagnosticarea inițială poate oferi informații care să ducă la dezghețare, arătând că există o problemă. Diagnosticarea încearcă să răspundă la întrebări de genul: „ce schimbări sunt necesare în organizația, departamentul, secția sau compartimentul din subordinea mea. pentru a asigura o funcționare mai eficientă?” sau „ce tip de schimbare este necesar pentru a rezolva o anumită problemă?” Un model de diagnosticare a nevoii de schimbare trebuie să includă anumite elemente pe care noi le considerăm esențiale. În acest model se consideră că organizația este implicată într-un proces de interacțiuni neîntrerupte cu mediul sau în acest mediu există, pe lângă organizație, și alte sisteme - beneficiari ai serviciilor, colaboratori externi, etc. În interiorul său organizația poate fi percepută ca având cinci componente aflate în interacțiune. Diagnosticarea acestora și observarea în dinamica și interacțiunea lor poate da un răspuns vizavi de nevoia de schimbare.

Aceste elemente sunt:

Sarcinile, care formează componenta primară a sistemului organizațional. Ele cuprind activitățile care trebuie îndeplinite, caracteristicile acestor activități, cantitatea și calitatea serviciilor sau produselor oferite de organizație;

Structurile și sistemele organizaționale cuprind: responsabilitățile și liniile de subordonare, sistemele informaționale, mecanismele de monitorizare și control, fișele de post, sistemele formale de retribuire și premii, structurile ședințelor, procedurile de funcționare etc. Chiar dacă aceste trăsături ale organizației sunt relativ ușor de descris, ele ajung adesea să fie depășite, incapabile să țină pasul cu lumea în schimbare;

Cultura organizațională - se referă la valorile, ritualurile, sursele de putere, normele și loialitățile din organizație, precum și la sistemul informal de

recompensare sau penalizare, care determină felul în care se acționează în respectiva organizație;

Oamenii - vin cu diferitele lor aptitudini, cunoștințe, experiențe, personalități, valori, atitudini și comportamente. În aceste vremuri de schimbări rapide, tentativa de a armoniza oamenii și cerințele lor cu cultura, sistemele și structurile formale și informale ale organizației, constituie o sursă de stres.

Conducerea - care este realizată de persoanele sau grupurile care pot îndruma organizația către schimbările menite să-i înfăptuiască țelurile reprezentate de viziunea colectivă. Cele cinci componente interne ale organizației se atlează într-un echilibru dinamic una față de alta și față de mediu. Pentru ca organizația să-și poată păstra vigoarea, dacă un element este schimbat trebuie să se adapteze și celelalte.

Adesea răspunsul la schimbare a diferitelor elemente este întrucâtva previzibil. Cum conducerea este elementul care se schimbă cel mai des, cele patru componente trebuie să țină pasul cu ea. De exemplu, când se confruntă cu o schimbare, cei care răspund de structurile și sistemele organizaționale formale încearcă să-și intensifice controlul, birocrății devin și mai birocrăți, pretinzând și mai multe informații despre evenimentele trecute. Puteți completa această diagnosticare folosind analiza SWOT, pentru a vedea oportunitățile și amenințările pentru fiecare componentă în parte.

În domeniul culturii organizaționale, implementarea unei schimbări provoacă modificări ale bazelor și surselor de putere. Oamenii adoptă poziții negative sau pozitive, în funcție de percepția pe care o capătă asupra felului în care vor fi afectate puterea deținută și modul de lucru, prin introducerea respectivei schimbări. Majoritatea indivizilor se tem de necunoscut. Ei au anumite tipare, bine încetățenite, care-i ajută să facă față diferitelor situații curente și, de regulă, se deprind greu cu altele noi. Mulți resimt schimbarea ca pe o stare de durere, la început refuză realitatea, apoi reușesc s-o accepte, după care încep să se acomodeze cu ea. Planificarea și implementarea unei schimbări presupune trecerea organizației din starea actuală, cea în care se află, într-o stare viitoare și dorită. Diagnosticarea scoate în evidență tocmai necesitatea acestei treceri.

2.2. Procesul schimbării

Etapele sau stadiile importante ale procesului schimbării, care se regăsesc în concepțiile celor mai mulți teoreticieni sunt:

Dezghetarea - apare atunci când starea de lucruri existentă este percepută ca fiind nesatisfăcătoare. Aceasta poate implica înțelegerea faptului că structura prezentă, proiectarea operațiunilor sau tehnologia sunt inefficiente sau că atitudinile sau abilitățile membrilor organizației sunt inadecvate.

Dezghetarea este perceperea stării de lucruri existente ca fiind nesatisfăcătoare. Crizele au șanse mari să stimuleze dezghetarea. Bineînțeles, dezghetarea se poate produce și tară criză. Pentru a anticipa problemele și a iniția schimbări înainte de apariția crizelor, se folosesc sondaje pentru a măsura atitudinea angajaților și a beneficiarilor, date statistice, observații etc.

Schimbarea - se petrece când un program sau un plan este implementat pentru a deplasa organizația și pe membrii săi spre o stare mai mulțumitoare și convenabilă. Eforturile pot fi mai mari sau mai mici. Un simplu program de instruire pentru dezvoltarea abilităților sau revizuirea procedurii de angajare este o schimbare destul de mică, în care sunt implicați puțini membri ai organizației. Schimbarea dintr-o altă perspectivă poate fi definită drept implementarea unui program sau plan pentru a deplasa o organizație și pe membrii ei spre o stare mai mulțumitoare. Schimbările majore, care implică mulți membri, pot cuprinde îmbogățirea posturilor pe scara mare, restructurări radicale sau încercări bine gândite de împuternicire a forței de muncă.

Reînghețarea - când se petrec schimbări, apar comportamente noi, atitudini sau structuri, acestea trebuie supuse reînghețării, adică trebuie să devină aspecte permanente. Reînghețarea este situația care apare atunci când comportamentele, atitudinile sau structurile nou formate devin aspecte permanente ale organizației. La acest punct poate fi examinată eficiența schimbării și trebuie verificată dorința extinderii pe viitor. Trebuie subliniat că reînghețarea este o stare de lucruri relativă și temporară. Organizațiile moderne trebuie să fie pregătite pentru învățare continuă și schimbări frecvente.

2.3. Presiuni favorabile schimbării

De ce are loc schimbarea? Deseori, oamenii își închipuie că presiunea în favoarea schimbării este doar internă, poate chiar personală. În plus, presiunile exercitate din interiorul organizației în favoarea unei schimbări pot fi planificate în mod deliberat de anumite grupuri - în special de conducere. Fără a minimaliza rolul presiunilor interne, trebuie spus că presiunile externe constituie, de cele mai multe ori, motivul schimbării. În funcție de acestea, de noile cerințe, se structurează și presiunile interne. Presiunile externe favorabile schimbării pot proveni dintr-o varietate de surse:

- **factori socio-psihologici** - evoluția gustului și valorilor, dobândirea libertăților cetățenești, accesul aproape nelimitat la informație, maturizarea psihologică, degradarea relațiilor interpersonale;
- **factori tehnologici** - accesul liber la noile sisteme informaționale și de comunicare, implementarea noilor tehnologii de producție;
- **factori economici** - scăderea nivelului de producție, modificarea cursului de schimb, schimbările mecanismelor de finanțare;

- **factori politici** - schimbarea conducerilor la nivel local sau național modificări legislative, etc;
- **hazardul** - cutremure, incendii, accidente, furtuni.

Aceste presiuni nu se manifestă în mod direct. Ele constituie un trend, o direcție spre care se îndreaptă societatea, și odată cu ea organizația. Mulți manageri nu consideră acești factori ca presiuni favorabile schimbării. Ei consideră că ele formează un cadru, un sistem de referință în care se înscrie organizația, de cele mai multe ori fără voia ei. Deși sunt ignorate, aceste presiuni sunt cele mai puternice, deoarece ele trec dincolo de voința indivizilor și a organizațiilor. Organizațiile acceptă volens nolens aceste presiuni și se adaptează în funcție de influențele lor. Cealaltă grupă de presiuni este mai evidentă. Voințele oamenilor au aici un cuvânt de spus, implicarea sau refuzul sunt directe și la obiect. Printre presiunile interne favorabile schimbării se numără: dorința de a îmbunătăți motivarea personalului și de a-l menține în organizație; dorința de a îmbunătăți climatul psihomoral; dorința de a îmbunătăți serviciile oferite cetățenilor; dorința de a îmbunătăți imaginea și prestigiul organizației în societate. Pentru a face o distincție între presiunile interne și cele externe, să ne amintim că cele din urmă se situează în afara controlului organizației, pe câtă vreme primele pot fi controlate și modificate de aceasta. La nivelul organizației, crearea unor presiuni interne favorabile schimbării se face în trei moduri: de sus în jos; de jos în sus; apelând la specialiști și experți.

2.4. Principalele abordări în procesele de schimbare

2.4.1. Abordarea de sus în jos

Acest tip de abordare presupune că introducerea unei schimbări să fie decisă de cineva aflat pe o poziție de autoritate. La nivelul Poliției Naționale acest tip de abordare este dominant. La modul ideal, factorul de decizie își declară limpede intențiile, după care adoptă măsuri și difuzează informațiile necesare părților interesate. În general, angajații afectați de schimbare nu prea au posibilitatea de a influența propunerile înainte de factorul de decizie. Acest tip de abordare mai este denumit și abordare de "top" în ideea că schimbările sunt dirijate de elitele organizației. O bună parte a efortului de schimbare este consacrat convingerii oamenilor să o accepte de bunăvoie.

Abordările de sus în jos erau considerate un simbol al managementului, pentru că presupuneau adoptarea unor decizii pe care trebuie să le execute alții. În ultima vreme, spun unii teoreticieni, pe măsură ce eficacitatea modelului participativ a fost din ce în ce mai recunoscută, managementul de sus în jos și-a dobândit reputația de „nedemocratic” și lipsit de grijă față de oameni, deoarece nu reușește să-i câștige de partea schimbării, să-i determine să și-o însușească.

Nu ne raliem total acestei concepții. În sistemele militare, de exemplu, marea majoritate a schimbărilor, așa cum am mai spus, se face de sus în jos. Acest lucru nu împiedică o bună relație interpersonală între șefi și subordonați. Este adevărat că acest tip de abordare crează prejudecăți subordonaților, de neimplicare în viața organizațiilor, aceștia considerând că treaba lor este să execute, dar nu putem afirma că modelul este lipsit de grijă față de oameni.

Pe de altă parte, spiritul de conducere, convingerea și voința în adoptarea deciziilor pot uneori asigura o bună performanță. O abordare de sus în jos reprezintă o cale de a introduce schimbarea, de a o dirija, de a furniza credibilitate și autoritate procesului respectiv. Pentru o schimbare care trebuie introdusă rapid, modelul de sus în jos poate fi unica abordare realistă, chiar dacă procesul de implementare este dureros.

De reținut!

- *abordarea de sus în jos este apanajul persoanelor cu autoritate din organizație;*
- *angajații nu au posibilitatea de a influența propunerile înaintea factorilor de decizie;*
- *această abordare a primit eticheta de nedemocratică deoarece nu se îngrijește de oamenii supuși schimbării;*
- *este indicată în cazul schimbărilor rapide;*
- *ea furnizează autoritatea și credibilitatea necesare schimbării; dacă nu sunt tratate cu delicatețe și deschidere, dacă nu sunt comunicate tuturor celor implicați, presiunile de sus în jos pot, adesea, genera resentimente, oamenii simțind că li se impun soluții.*

2.4.2. Abordarea de jos în sus

Acest tip de abordare presupune că introducerea unei schimbări este decisă, în general, de personalul de execuție. Printre cele mai cunoscute abordări de acest gen se numără acțiunile cercurilor de calitate, grupurile locale de acțiune, inițiativele care se fac prin intermediul delegării (în sensul investirii angajaților cu autoritatea și puterea de a adopta decizii). În general, acest tip de abordare se realizează aproape întotdeauna în echipă, ea fiind cunoscută și ca abordarea în echipă.

Abordările de jos în sus sunt necesare, de regulă, atunci când:

- *mijloacele de rezolvare a problemelor nu sunt clare, iar cei afectați direct trebuie să participe și la descoperirea soluțiilor potențiale;*
- *cei afectați de problemele respective le resimt în mod inegal, ca urmare, și soluțiile potențiale pot fi diverse, lucru pentru care o abordare de sus în jos nu este adecvată. Sensul expresiei „de jos în sus” depinde de punctul de vedere pe care îl adoptați. De exemplu, conducerea IGP poate considera implicarea șefilor*

IPJ sau a celor de la municipii, în procesele de adoptare a deciziilor, o abordare de jos în sus. În schimb, cadrele unităților respective le consideră abordări de sus în jos. Un dezavantaj al abordării de jos în sus este faptul că orice proces de planificare și implementare durează foarte mult, din cauza că eficacitatea sa trebuie să se bazeze pe o mulțime de consultări și acorduri. În plus, pot apărea dificultăți dacă organizația nu dispune de o structură capabilă să culeagă și să evalueze ideile angajaților cu privire la schimbare. Dacă presiunile pe care le exercită personalul pot fi foarte eficiente în producerea schimbărilor (cu condiția ca echipa de conducere să fie dispusă de țină cont de ele), ignorarea acestora poate genera nemulțumire, frustrare și resentimente.

De reținut!

- *abordările de jos în sus se mai numesc și abordări în echipă;*
- *ele sunt eficiente atunci când mijloacele de rezolvare a problemelor nu sunt clare, iar cei afectați trebuie să participe la găsirea unor soluții sau când problemele sunt resimțite inegal, ceea ce face ca soluțiile potențiale să fie diverse, în acest fel abordarea de sus în jos fiind inefficientă;*
- *abordarea de jos în sus durează foarte mult;*
- *apar probleme dacă organizația nu are o structură funcțională care să evalueze ideile angajaților;*
- *presiunile de jos în sus pot fi foarte eficiente în generarea schimbării, dar numai dacă sunt încurajate și considerate benefice și dacă timpul permite o asemenea abordare.*

2.4.3. Abordarea bazată pe serviciile unui expert

În cazul unei asemenea abordări se cerc unor specialiști să analizeze și să facă o evaluare a problemelor de performanță cu care se confruntă organizația, să propună diferite soluții și, uneori, să le și implementeze. Expertul provine adesea din afara organizației sau a departamentului în care trebuie introdusă schimbarea și are aptitudini și experiență într-un anumit domeniu de specialitate. Abordarea bazată pe serviciile unui expert ar părea o modalitate rapidă și rentabilă de introducere a unei schimbări, în special când este vorba de o nouă tehnologie, lăsându-l pe manager să-și „vadă de treaba lui”. Problema care apare este însă că managerul ajunge să aibă prea puțină influență asupra a ceea ce se schimbă, sarcina care îi rămâne fiind de a integra soluțiile expertului în contextul general al organizației. Un manager este cu atât mai dependent de recomandările unui expert, cu cât este mai puțin capabil să adopte decizii bine documentate.

Contribuția experților în procesul decizional este, evident, utilă -uneori poate fi nevoie de mai mulți experți. Totuși, nu trebuie să elaboreze ei înșiși deciziile. În procesul de adoptare a deciziilor principala sarcină a managerului

este să-și formeze o viziune de ansamblu, să analizeze toate dimensiunile posibile, pentru a obține cele mai bune rezultate.

De reținut!

- *expertul trebuie să provină, de regulă, din afara organizației sau a departamentului în care trebuie introdusă schimbarea;*
- *în cazul acestei abordări managerul pierde influența asupra a ceea ce se schimbă;*
- *cu cât este mai dependent de un expert, cu atât va fi mai puțin capabil să ia decizii documentate;*
- *este bine ca experții să nu fie lăsați să elaboreze ei înșiși deciziile;*
- *ei se pot limita doar la furnizarea de soluții.*

Perspectiva comparativă a avantajelor și dezavantajelor celor trei tipuri de abordare a schimbării

Abordarea de sus în jos

Avantaje:

- asigură relevanța soluțiilor pentru specificul organizației (așa cum este perceput de conducere);
- planificată și direcțională;
- adecvată pe termen scurt/mediu;
- adecvată pentru schimbările radicale.

Dezavantaje:

- reușita depinde de calitatea celor din echipa de conducere;
- poate fi subiectivă;
- poate eșua în motivarea/stimularea oamenilor;
- poate să nu facă față diversității din teritoriu.

Abordarea de jos în sus

Avantaje:

- se folosește de o gamă largă de aptitudini și cunoștințe;
- stimulează angajarea și sentimentul de paternitate față de soluție;
- se autoîntreține;
- adecvată pe termen mediu/lung;
- adecvată pentru schimbările incrementale (din aproape în aproape).

Dezavantaje:

- poate adopta o manieră haotică/neprogramabilă;
- poate fi subiectivă;
- poate fi difuză și lipsită de orientare sau priorități;
- poate dura mult timp;
- dependentă de structura și cultura organizației.

Abordarea bazată pe serviciile unui expert

Avantaje:

- se bazează pe cele mai bune practici și metode;
- are o orientare obiectivă: nu se adoptă perspective limitate;
- adecvata pe termen scurt, mediu și lung;
- adecvată pentru schimbările radicale și incrementale;

Dezavantaje:

- lipsa înțelegerii/ interesului față de problemele locale;
- ar putea oferi soluții inadecvate "împrumutate" sau adaptate din altă parte;
- poate fi costisitoare;
- creează adesea probleme de implementare.

3. Analiza situațiilor de schimbare în organizații. Pregătirea schimbării.

Ideea de schimbare este asociată cu imprevizibilul. De aceea, trebuie să analizăm foarte serios fiecare situație de schimbare, pentru a înțelege care sunt forțele care o impun, care sunt cele care se opun, care sunt domeniile la care trebuie să ne așteptăm la o opoziție potențială și la ce nivel se produce. Această analiză este cu atât mai importantă cu cât schimbarea afectează mai mulți oameni și mai multe sectoare din organizație.

De reținut!

Pentru ca dumneavoastră să vă formați deprinderi în a analiza corect și rapid diferite situații de schimbare, este bine să luați exemple de schimbări locale, din viața colectivului dumneavoastră, pe care le-ați trăit și să încercați să le analizați științific, după modelul pe care vi-l propunem noi.

3.1. Nivelurile schimbării organizaționale

Schimbarea poate avea loc la nivelul echipei, la locul de muncă. La nivel de compartiment sau departament, schimbarea poate afecta diferite servicii funcționale. Am folosit, până acum, cuvântul „schimbare” într-un sens general, ca și cum toate schimbările ar fi de aceeași natură. Înainte de a începe analiza situațiilor de schimbare, vom detalia conceptul și-l vom analiza sub aspectul impactului asupra angajaților, grupurilor și organizațiilor - adică în funcție de nivelul schimbării. Procedăm în acest fel, pentru că analiza pe care o vom întreprinde ține cont de aceste niveluri. Ne putem aștepta, de exemplu, ca o schimbare care afectează un singur individ în organizație să fie mai simplu de coordonat și să dureze mai puțin timp decât una care afectează un grup de oameni sau întreaga organizație. Schimbările devin tot mai dificile și necesită mai mult timp și bani, pe măsură ce se trece de la nivelul individual la cel

organizațional. Dacă nu sunteți absolut sigur că o schimbare aparține unui anumit nivel, este riscant s-o atribuiți acestuia.

De reținut!

- cu toate că se folosește termenul de schimbare în sens general, aceasta are anumite niveluri: individual, de echipa, de grup (departament), organizațional;
- este important să stabiliți pe ce nivel se încadrează schimbarea;

3.2. Rolul atitudinilor în schimbare

Un aspect important în analiza situațiilor de schimbare, alături de stabilirea nivelurilor, îl constituie creionarea tabloului atitudinal al oamenilor care sunt implicați. Unii oameni vorbesc cu entuziasm despre schimbare, în timp de alții o văd ca o amenințare. Foarte mulți dintre noi suntem ambivalenți: considerăm schimbarea și bună și rea. sau așteptăm să vedem în ce măsură interesul nostru este atins de schimbare. Speranța că schimbarea ne va fi foarte utilă este amestecată cu teama de haos și confuzie. Suntem, în principiu, de partea schimbării, dar ne sperie ce ne poate aduce. În general, schimbarea implică risc, incertitudine și dezordine.

Procesele de schimbare la nivel organizațional pot cauza o mulțime de tulburări. Ele pot avea rezultate neconvingătoare și diferite de ceea ce neam așteptat. Uneori, ajungem să ne întrebăm dacă ceea ce am obținut a meritat osteneala. Atitudinea noastră și felul în care înțelegem schimbarea depind, în mare măsură, de cât de bine reușim să menținem un control. Dacă suntem, sau ne simțim, receptori pasivi ai schimbării, niște pionieri pe tabla de șah a altcuiva, atunci este greu de crezut că vom participa la ea cu entuziasm, iar cuvintele: provocare, oportunitate și inovație ni se vor părea vorbe goale. Dacă, însă, ne simțim răspunzători de propriul nostru destin și ne place ideea de dezvoltare și progres, vom fi înclinați să le arătăm mult mai puțină înțelegere celor care par „încremeniți” sau incapabili să se angajeze față de ceva.

Toată literatura despre managementul schimbării reflectă această ambivalență. În bună parte, se adresează unor oameni care se consideră răspunzători de introducerea schimbării - de aceea, are o puternică tentă misionară. Schimbarea este descrisă în termeni foarte dinamici și favorabili, managementul schimbării este prezentat asemenea unui proces menit să-i transforme pe cei sceptici sau prudenți în adevărați adepți ai unei cauze glorioase. În același timp, sunt subliniate și dificultățile ori incertitudinile care pot apărea sau mulțimea felurilor în care se poate da greș. Specialiștii în psihologia organizațională au arătat cât de mare poate fi stresul provocat de schimbările adoptate la locul de muncă. Merită să reflectăm puțin la atitudinea noastră față de schimbare, deoarece aceasta determină ușurința cu care putem adopta diferite roluri în cadrul procesului respectiv. Unii oameni pot tolera

nesiguranța și privesc lucrurile, în general, dintr-o perspectivă optimistă. Ei tind să considere schimbarea ca pe o acțiune pozitivă, care conduce la progres, la dezvoltare, și văd managementul schimbării ca pe una din cele mai prețioase aspecte ale muncii lor. Pentru ei schimbarea este o oportunitate.

Alții sunt mai sceptici în legătură cu avantajele pe care le poate aduce o schimbare și acceptă mai greu incertitudinea. Ei văd în schimbare o măsură impusă din afară sau de sus, o complicație sau un rău necesar, o perioadă tulbură ce trebuie suportată până când lucrurile se liniștesc din nou. Pentru acești oameni schimbarea este problematică.

O organizație are nevoie de ambele categorii de oameni sau, în orice caz, de persoane sau grupuri capabile să-și asume ambele tipuri de roluri, deoarece sunt complementare. Entuziaștii au un rol vital în stimularea și susținerea procesului de schimbare și în realizarea propunerilor. Scepticii reușesc să înlăture propunerile greșite, să verifice și să îmbunătățească ideile corecte.

Cele două categorii par să se situeze pe poziții opuse, dar fiecare are nevoie de cealaltă, pentru a se evita atât instabilitatea cât și stagnarea. Totuși, cei mai mulți dintre noi nu suntem neapărat pentru sau împotriva schimbării, în general - deși s-ar putea să avem sentimente puternice față de anumite schimbări și de modul în care sunt dirijate. În același timp, putem accepta că o schimbare este necesară, dar este posibil să dezaprobăm forma pe care a adoptat-o schimbarea, ceea ce ar putea determina o rezistență activă la soluția propusă.

De reținut!

- oamenii au atitudini diferite față de schimbare;
- pentru unii schimbarea este o provocare, pentru alții este o amenințare;
- organizația are nevoie de ambele categorii de oameni, deoarece ei sunt complementari;
- există oameni care nu sunt pro sau contra schimbării, ci sunt atenți doar la forma și detaliile acesteia.

3.3. Analiza câmpului de forțe

Odată identificate nivelurile schimbării și atitudinile oamenilor față de schimbare, putem discuta pe larg despre forțele în favoarea și împotriva schimbării. O metodă simplă și originală de ilustrare a schimbării a fost propusă de K. Lewin¹⁵¹, specialist în psihologie socială, care s-a preocupat de comportamentul grupurilor mici. Conform lui Lewin, putem considera că orice organizație sau situație menține un echilibru între forțele care impun o schimbare și cele care i se opun. Lewin a dezvoltat așa numita „teorie a

¹⁵¹ Lewin, K.. 1951, Field Theory in Social Science, New York, Harper

câmpului". Aceasta, în esență, încearcă să explice comportamentul uman pornind de la două categorii de factori - personali și de mediu, ansamblul acestora formând „spațiul de viață” al unui individ. Atunci când individul se află într-o situație de grup, cele mai importante elemente ale „spațiului de viață” sunt trăsăturile grupului, membrii acestuia și situația. Adaptând teoria la schimbarea organizațională, vom spune că „spațiul de viață” al acesteia îl reprezintă organizația ca atare, contextul în care funcționează și raportul dintre forțele care impun schimbarea și cele care se opun schimbării.

Conform lui Lewin, motivul pentru care nu se întâmplă nimic este că forțele care se opun sau inhibă orice schimbare sunt egale cu cele care impun schimbarea. Mai întâi, este necesar să identificăm forțele care impun schimbarea și pe cele care i se opun și să evaluăm forțele acestora. Intensitatea cu care acționează aceste forțe nu depinde, de fapt, de numărul persoanelor care o exercită.

Un manager foarte puternic din eșalonul superior poate impune o schimbare în pofida rezistenței formulate de cei din eșaloanele inferioare. Sau invers, el poate acționa ca o frână importantă în calea diferitelor forțe care impun o schimbare, chiar dacă este singur. În al doilea rând, trebuie să identificăm elementele favorabile schimbării, care nu participă, de regulă, ca forțe, dar care pot fi atrase. Exemple de elemente favorabile pot fi bunele intenții ale subordonaților, simpatia clienților, atuurile încă nefolosite ale echipei manageriale.

3.3.1. Forțele care impun schimbarea

Mai întâi, puteți alcătui o listă completă a forțelor care impun schimbarea. Aceasta ar include presiunile pe termen mediu sau lung și atuurile pe care le aveți, fie dumneavoastră, fie organizația. Aici puteți apela la un model de diagnosticare, care vă ajută să le identificați sau puteți cere sprijinul colegilor, care vă pot oferi punctul lor de vedere despre natura forțelor care impun schimbarea - deși există riscul să nu fiți de acord cu ei. Ar putea, pe de altă parte, să existe forțe pe care nu le-ați identificat sau forțe care nu sunt atât de importante pe cât credeți.

După ce enumerați forțele care impun schimbarea și le stabiliți ponderea, puteți constata că întreaga configurație a forțelor pentru și împotriva schimbării este în echilibru. Cum puteți mări ponderea forțelor care impun schimbarea, astfel încât situația să se modifice? Probabil tăcându-le mai evidente pentru ceilalți, prezentându-le cât mai detaliat, comunicând cât mai multor oameni diagnosticul pe care l-ați dat situației, astfel încât să le împărtășiți și lor percepția pe care v-ați format-o. Anumite forțe care impun schimbarea provin din afara individului, grupului sau organizației, de aceea, se sustrag unei

manipulări imediate, fie rămân însă să fie identificate și evaluate, pentru a li se stabili importanța.

O recomandare! - modelul câmpului de forțe trebuie aplicat cu o oarecare precauție. În special dacă vrei să împărtășești și altora ideile. Trebuie să exprimați clar ce înțelegeți când identificați pe cineva sau ceva drept o forță și să fiți atenți când încercați să împărtășiți oamenii în tabere opuse. Scopul metodei nu este acela de a preciza "liniile de front", ci de a evalua realist și complet rezultatul pe care l-ar putea avea o anumită propunere de schimbare. Când recurgeți la această metodă, feriți-vă de tentația de a gândi în maniera „câștig-pierdere”. Totodată nu etichetați forțele de respingere ca atitudini negativiste.

3.3.2. Forțele care se opun: rezistența la schimbare

Analiza forțelor care se opun schimbării trebuie să pornească de la motivul existenței lor și să stabilească dacă sunt, în definitiv, mai intense decât cele care impun schimbarea. Întreaga discuție se face pornind de la premisa că forțele care impun schimbarea sunt corecte, că schimbarea este necesară și că trebuie adoptată în interesul majorității și nu pentru câștigul unei persoane sau clii. Oamenii se opun adesea schimbării - în special dacă le este impusă din afară. Acest lucru nu este surprinzător și nici anormal. La nivel individual pot exista destule motive - dezavantaje reale anticipate sau teama de necunoscut.

În cazul grupurilor, schimbările planificate pot perturba normele, comportamentale existente și pot genera o reacție puternică de opoziție. Și la nivelul organizației, structura (în special cea birocratică) poate declanșa un mecanism puternic de opoziție față de schimbare. Kotter și Schlesinger¹⁵² (1979) au identificat patru motive principale care stau la baza opoziției oamenilor față de schimbare. Acestea sunt: interesul personal îngust; înțelegerea greșită și lipsa de încredere; deosebiri în evaluarea situației; toleranța scăzută la schimbare, în afara lor mai există câteva motive importante: presiunile exercitate de grupurile de colegi; teama de stresul asociate schimbării; experiențele negative legate de schimbările trecute.

- **interesul personal îngust** - vizează convingerea oamenilor că schimbarea i-ar putea lipsi de anumite aspecte pe care le prețuiesc în prezent. În momentul în care schimbarea afectează interesul unui individ în sens negativ, acesta va face tot posibilul să nu promoveze schimbarea;

- **înțelegerea greșită și lipsa de încredere** - faptul că în puține organizații se poate vorbi de un climat de încredere desăvârșită între angajați și manageri reprezintă un trist adevăr. Ca urmare, se întâmplă adesea să apară neînțelegeri cu privire la schimbările propuse. În special atunci când comunicarea pe

¹⁵² Kotter, John- Schlesinger, Leonard, Choosing Strategies for Change, Harvard Business Review, nr.57, 1979

verticală suferă. Să presupunem că o organizație decide introducerea unui nou tip de program flexibil. Iară însă a le explica angajaților nimic. Pentru că există prea puțină încredere între manageri și angajați, zvonurile încep să se răspândească. Unul dintre ele afirmă că programul flexibil presupune să lucrezi oricând și se spune. După cum vă imaginați, o asemenea idee poate crea rapid o reacție de opoziție;

- **deosebiri în evaluarea situației** - nu toată lumea percepe la fel o anumită situație. Este firesc să existe deosebiri între percepția celor care planifică o schimbare și cei care urmează să fie afectați de ea. Prea adesea managerii și ceilalți participanți la planificarea schimbării pornesc de la presupunerea că toată lumea are informațiile pe care le au ei. Iar atunci când angajații evaluează propunerea de schimbare altfel decât managerii, pot apărea conflicte, chiar deschise;

- **toleranță scăzută față de schimbare** - unii oameni se tem că nu vor putea dobândi noile aptitudini sau comportamente de lucru de care vor avea nevoie pentru a face față schimbărilor intervenite. Deși, toți oamenii au o limită în capacitatea de a accepta schimbări, a unora este mai mică decât a altora. Cine are o toleranță scăzută față de schimbare găsește o sumedenie de scuze prin care încearcă să demonstreze că nu are nevoie de nici un fel de schimbare în felul în care muncește;

- **presiunile exercitate de grupurile de colegi** - acest lucru se întâmplă când oamenii nu au suficientă informație și zvonurile abundă. Chiar dacă inițial opoziția individuală față de schimbare este slabă, ea începe să se consolideze în momentul în care oamenii se adună în grupuri pentru a discuta despre diferitele nedreptăți reale sau aparente. Atunci când opoziția față de o schimbare, capătă statut de cauză comună, devine mult mai dificil de înlăturat.

- **teama de stresul asociat schimbării** - am afirmat deja că schimbarea a devenit un fapt uzual al vieții organizaționale. Ca urmare, în perioadele de transformări rapide și continue, oamenii încep să-și închipuie că schimbările respective sunt adoptate de dragul schimbării, ajungând să-și piardă entuziasmul pe măsură ce se propun tot mai multe schimbări. Aceasta poate crea o opoziție pasivă, oamenii nu își mai dau interesul, totul devine monoton, supărător, stresant;

- **experiențele legate de schimbările trecute** - un astfel de motiv nu mai are nevoie de explicație. Dacă oamenii au avut de suferit din cauza unor schimbări care fuseseră prost planificate și comunicate, ei își arată neîncrederea față de orice nouă propunere de schimbare și chiar se străduiesc să o împiedice.

De reținut!

Diagrama câmpului de forțe este un instrument analitic care poate fi utilizat pentru identificarea forțelor care se opun și care impun schimbarea, a mărimii lor relative și a eventualelor elemente în favoarea schimbării care ar putea fi atrase de partea forțelor care impun schimbarea. Printre cauzele uzuale ale opoziției față de schimbare se numără: interesul personal îngust, înțelegerea eronată și lipsa de încredere, deosebiri în evaluarea situației, toleranța scăzută față de schimbare, presiunile exercitate de grupurile de colegi, teama de stresul asociat schimbării și experiențele negative legate de schimbările trecute.

Cum trebuie abordată opoziția oamenilor față de schimbare?

Practica a arătat că opoziția oamenilor față de procesul de schimbare poate fi eliminată cu ajutorul câtorva abordări:

- **Instruirea și comunicarea.** Dacă le vorbiți oamenilor despre schimbare, dacă le oferiți posibilitatea de a pune întrebări și de a-și exprima motivele de îngrijorare, dacă le deschideți diferite canale de comunicare, apălați la o cale sigură prin care-i puteți convinge de necesitatea unei schimbări. Rețineți că orice program de acest tip, care poate include discuții informale, ședințe de grup, rapoarte etc, trebuie să se bazeze pe încredere reciprocă și nu pe o relație de tipul „ei ne ordonă nouă”.

- **Participarea și implicarea.** O participare și o implicare reală presupune ca inițiatorii schimbării să fie dispuși să-i asculte pe cei care urmează să fie afectați de schimbare și să primească sugestii din partea acestora. Un astfel de proces trebuie însă coordonat și durează mult timp. Uneori, dacă schimbarea trebuie adoptată foarte rapid, este de-a dreptul imposibil să se recurgă la o astfel de abordare care este, însă, obligatorie atunci când inițiatorii au nevoie de informații și de participarea celor care urmează să fie afectați.

- **Facilitarea și sprijinul.** Dacă angajați sunt neliniștiți sau chiar speriați de schimbarea propusă, managerii pot să le asigure un sprijin menit să le reducă opoziția. Natura acestui tip de sprijin depinde de tipul schimbării: în general, ar putea consta din programe de instruire consacrate dezvoltării de noi aptitudini, întâlniri de grup sau încurajare morală. Este suficient uneori să ascuți temerile celorlalți și să le arăți înțelegere, acest lucru îi poate ajuta să accepte ideea de schimbare.

4. Implementarea programelor de schimbare organizațională

Orice fază de implementare începe cu pregătirea schimbării. În subcapitolul precedent ne-am ocupat pe larg de aspectele legate de pregătire,

deoarece aceasta stă la baza realizării schimbării. Să ne reamintim ce implică faza de pregătire:

- recunoașterea necesității unei schimbări (identificarea unei necesități de schimbare datorată, adesea, unor presiuni externe exercitate asupra organizației);
- identificarea nivelului sau nivelurilor pe care trebuie să aibă loc schimbarea -
 - individual, de echipă, de grup sau organizațional - și a gradului probabil de complexitate;
- identificarea forțelor care impun schimbarea și a celor care o inhibă (analiza câmpului de forțe);
- identificarea nivelului opoziției față de schimbare, a cauzelor ei posibile și a mijloacelor de diminuare a acesteia. După parcurgerea fazei de pregătire, urmează faza de implementare - compusă din trei etape și faza de evaluare.

4.1. Cele trei etape ale implementării schimbării

Kurt Lewin, care a conceput diagrama câmpului de forțe, a identificat trei etape importante în implementarea unei schimbări: dezghețarea; schimbarea; reînghețarea.

Etapa 1 - dezghețarea

Este extrem de important ca toți cei care sunt implicați sau afectați de adoptarea și implementarea unei schimbări să fie aduși la aceeași stare de spirit. Acesta este momentul în care vă izbiți de opoziția oamenilor, cauzată de diverse motive. În cursul acestei etape este esențial să le arătați oamenilor că sunteți mândru de felul cum au lucrat până în acel moment și că le recunoașteți rezultatele anterioare. Ei au nevoie de timp pentru a-și încheia activitățile începute și pentru a se consola de pierderea vechilor uzanțe.

Etapa 2 - schimbarea

În a doua etapă pot fi abordate mai multe strategii. O schimbare poate fi tăcută rapid sau mai lent. Trăsăturile schimbărilor lente diferă de ale celor rapide. Hotter și Schlesinger au reprezentat schimbările pe o axă care are la o extremitate schimbările rapide, cele care au fost planificate în mod clar, care necesită prea puțină implicare din partea altora și în care opoziția a fost lesne eliminată. Către extremitatea lentă a axei se plasează schimbările mai puțin clar planificate, care au nevoie de mai multă implicare din partea oamenilor și în care opoziția nu poate fi eliminată, ci doar diminuată. Poziția schimbării pe axă este determinată de câțiva factori:

- intensitatea și natura rezistenței anticipate - o opoziție puternică nu poate fi eliminată dar poate fi redusă; schimbarea este plasată spre extremitatea lentă a axei; puterea deținută de inițiatorul sau inițiatorii schimbării - dacă puterea inițiatorului este mare în comparație cu a celor care opun rezistență, plasarea pe

axă se poate face la extremitatea rapidă; nevoia de a obține informații și a atrage angajarea celorlalți - cu cât nevoia este mai mare cu atât schimbarea este plasată la extremitatea lentă; riscurile renunțării la schimbare – dacă întârzierea implementării amenință performanțele organizației se va opta pentru o schimbare rapidă.

De reținut!

Un studiu efectuat în 100 de organizații, consacrat identificării problemelor de implementare a schimbărilor a arătat că cele mai frecvente sunt:

- procesul de implementare durează mai mult decât se anticipase,
- unele din problemele majore apar pe parcursul procesului de implementare, fără să fi fost anticipate;
- coordonarea diferitelor activități de către un superior, comitet, etc poate să nu fie destul de eficace;
- apariția simultană a unor crize sau urgente poate distra atenția organizației de la procesul de implementare;
- aptitudinile și competențele unora dintre angajați implicați în implementarea schimbării nu sunt suficiente pentru a soluționa noile probleme;
- instruirea și informarea pot fi inadecvate.

Autorii studiului propun câteva modalități de evitare a problemelor:

- adoptarea unei strategii bine precizate;
- realizarea unei comunicări clare - la toate nivelurile și între toate nivelurile - în legătură cu strategia de schimbare,
- atragerea implicării și angajării personalului:,,
- alocarea de resurse suficiente umane, financiare, de timp);
- pregătirea unui plan detaliat de implementare.

Etapa 3 - reînghețarea

Se întâmplă de multe ori ca o schimbare planificată cu grijă să se soldeze cu un eșec din cauza perioadei insuficiente de consolidare (reînghețare). Lucrurile pot lua o întorsătură nefavorabilă, ceea ce generează noi atitudini de opoziție. Cele mai mari riscuri pe care le întâmpină o acțiune de înnoire se produc pe parcursul acestei etape. Din cauza dificultăților neprevăzute, entuziasmul începe să se erodeze, iar oamenii alunecă din nou în rutina comodă cu care fuseseră obișnuiți. Etapa de reînghețare poate avea loc tară a se fi produs înnoirea. De regulă, problema care apare imediat este legată de structurile și sistemele organizaționale care, inevitabil, sunt tăcute pentru a răspunde stării trecute a organizației. În timpul revizuirii sarcinilor este bine să suspendați anumite lucrări mai vechi pentru a da posibilitate oamenilor să învețe noile proceduri. Pătrunderea schimbării în cultura organizațională poate fi cea mai dificilă și mai complexă sarcină. Aici este vorba de schimbarea

„felului în care se procedează în organizație". Dacă dezghețarea presupunea timp pentru acomodarea oamenilor cu ideea renunțării la vechile deprinderi, reînghețarea înseamnă sărbătorirea succesului- prin recunoașterea și recompensarea noilor comportamente, nu a fețoi vechi.

De reținut!

Implementarea schimbării

Dezghețarea. Acțiuni:

- comunicarea planurilor de schimbare;
- implicarea persoanelor afectate de schimbare;
- acordarea sprijinului necesar;
- oamenii primesc răgazul necesar adaptării la schimbare.

Schimbarea. Acțiuni:

- implementarea schimbării;
- asigurarea sprijinului și instruirii,
- monitorizarea schimbării.

Reînghețarea. Acțiuni:

- atragerea angajării oamenilor față de noua situație;
- sărbătorirea succesului prin recompensare.

4.2. Model de analiză a schimbării. Chestionar cadru pentru implementarea schimbării

Etapa 1. Pregătirea:

- puneți-vă întrebări de tipul „Ce trebuie să fac pentru a ajuta echipa, departamentul sau sectorul în care lucrez să funcționeze cu mai multă eficacitate?" „Cum pot identifica necesitatea unor schimbări?" și "Ce fel de schimbări trebuie să adopt pentru a rezolva o anumită problemă?";
- definiți schimbările necesare;
- identificați presiunile interne și externe în favoarea schimbării;
- aplicați modelul de diagnosticare pentru a stabili care dintre componentele organizaționale se vor schimba sau vor fi afectate de schimbare: sarcinile, structurile și sistemele, cultura, oamenii sau conducerea;
- identificați persoanele care pot dirija schimbarea;
- stabiliți câteva criterii de măsură, necesare în evaluarea schimbării;
- identificați nivelurile schimbării;
- aplicați analiza câmpului de forțe pentru a identifica forțele care impun schimbarea și cele care i se opun - precum și orice alte elemente în favoarea schimbării;
- identificați formele de opoziție față de schimbare, care pot fi anticipate;
- planificați mijloacele de înlăturare sau diminuare a opoziției față de schimbare;
- estimați scala de timp a procesului de implementare a schimbării.

Etapa 2. Dezghețarea:

- alegeți și utilizați metodele adecvate de reducere a opoziției față de schimbare;
- monitorizați metodele de dezghețare și modificați-le, dacă este nevoie.

Etapa 3. Schimbarea:

- monitorizați ritmul schimbării și pregătiți-vă să-l modificați în funcție de următorii factori;
- natura și intensitatea opoziției manifestate;
- relațiile de putere dintre dvs. și persoanele care manifestă opoziția față de schimbare;
- volumul informațiilor și nivelul angajării de care aveți nevoie;
- riscurile implicate în procesul de implementare,
- fiți gata să vă modificați planurile de implementare.

Etapa 4. Reînghețarea:

- rezervați-vă cât mai mult timp pentru această etapă;
- aplicați modelul SWOT sau analiza tendințelor pentru a evalua cum a decurs schimbarea în ceea ce privește sarcinile, structurile și sistemele, cultura, conducerea și oamenii;
- comunicați oamenilor orice succes obținut.

Etapa 5. Evaluarea:

- măsurați rezultatele schimbării în funcție de criteriile stabilite în etapa 1;
- revizuiți în mod constant progresele realizate;
- folosiți toate lecțiile învățate în planificarea schimbărilor viitoare.

Schimbarea organizațională devine, în contextul actual, una din cele mai importante activități care stau în atenția corpului managerial al Poliției. Complexitatea problemelor legate de schimbare, în etapa postaderare la UE, reclamă calități și abilități înalte ale șefilor în acest domeniu. Cunoașterea indicatorilor de bază în ceea ce privește schimbarea, coordonarea unor programe de schimbare, înfrângerea mentalităților sunt obiective importante. Managementul schimbării devine o componentă strategică a sistemului de management și întreg corpul managerial trebuie să fie pregătit pentru asta.

Capitolul 10

MANAGEMENTUL SISTEMULUI INFORMAȚIONAL

Introducere

Întreaga activitate a organizațiilor se bazează pe gestionarea informațiilor, în special pe informarea tuturor angajaților, acest proces realizându-se cu ajutorul sistemului informațional. Pentru a fi operant, eficace și economic, un sistem informațional trebuie să rezulte dintr-un studiu laborios și rațional. „Cunoașterea înseamnă putere”; parafrazând acest dicton putem spune că informația înseamnă putere. În ultimii ani s-a realizat pe deplin importanța informațiilor în managementul eficient. Orice manager trebuie să fie excelent informat. Ritmul schimbării impune un flux continuu de informații.

Mintzberg ar fi obligat să recunoască faptul că în societățile informaționale, cel mai important rol al managerului devine cel informațional. Marile organizații sunt sau vor fi nevoite să se axeze pe informații. Ce este o informație? Pentru început să spunem că o informație este aceea dată care este integrată într-un ansamblu și căreia i se atribuie un scop. Așadar, pentru a transforma datele în informații este nevoie de cunoștințe, iar acestea, prin definiție, presupun specializare și existența specialiștilor. Pe de altă parte, referindu-ne la dinamica achiziționării datelor, la un moment dat organizația este posibil să se sufocă de date. Din acest punct de vedere o organizație bazată pe cunoaștere dezvoltă procese de analiză și diagnosticare, ce au rolul de a utiliza informația eficientă și a o îndepărta pe cea ineficientă. În rândul informațiilor eficiente se regăsesc și informațiile critice (vitale), care devin astfel o sursă de putere foarte mare. Persoana care deține informații vitale are putere suplimentară asupra celor pentru care astfel de date sunt necesare.

Puterea informațională se referă la un set de informații absolut necesare sau la o unică modalitate de a interpreta (prelucra) aceste informații. La fel de bine, deținătorul informației își poate exercita puterea prin controlul pe care îl are asupra soluționării problemei. Dar, odată ce informația și-a pierdut din actualitate, deținătorul ei își diminuează sursa de putere (în afara situației când acesta mai deține și alte date necesare, pe care însă nu le-a transmis altora). Referindu-se la informație, A. Restian nota în Puterea Informației: „Informația are o anumită putere asupra individului. Creierul lui se structurează și restructurează în permanență sub influența informațiilor pe care le primește. Informația emisă de la o sursă poate influența o colectivitate întreagă. Ea este contagioasă. Așa cum se vorbește de o contagiune microbială, se poate vorbi și de o contagiune informațională. Emițătorul îl poate influența în așa fel pe

destinatar, încât acesta să-și însușească, până la identificare, informațiile primite."

Organizația care va gestiona cel mai eficace informația este organizația bazată pe informație, concept teoretizat pe Drucker¹⁵³. Într-un asemenea tip de organizație nu numai gestionarea informației capătă o nouă semnificație dar, ținând cont de impactul acesteia asupra sistemului de management, este de așteptat ca procesul decizional, structura organizatorică și modul de realizare efectivă a activităților să se schimbe. Ca atare, „o organizație bazată pe informație trebuie să fie structurată în funcție de obiectivele prin care se formulează ceea ce conducerea dorește de la instituție în ansamblul său, de la fiecare diviziune a ei și de la fiecare specialist în parte. Ea trebuie structurată astfel încât prin mecanismul de feedback să se poată compara rezultatele și așteptările, iar fiecare membru să poată realiza autocontrolul”¹⁵⁴. Această modalitate de a muncii, bazată pe autocontrol, este importantă deoarece o condiție „pentru organizația bazată pe informație este ca fiecare persoană să își asume responsabilități în circuitul informațional”¹⁵⁵. Din punct de vedere managerial este limpede că acest gen de organizație va ridica noi probleme, cele mai importante fiind¹⁵⁶:

- conceperea unui sistem de recompensare și apreciere a specialiștilor, precum și oferirea de perspective pentru aceștia;
- crearea unei viziuni de ansamblu în cadrul organizației formate din specialiști;
- proiectarea unei structuri organizatorice dezvoltate în jurul grupurilor operative;
- găsirea managerilor de nivel strategic, precum și asigurarea unor sisteme adecvate de formare și testare a acestora.

Sistemul organizațional este important din două puncte de vedere. În primul rând, ritmul schimbării impune un flux continuu de informații. În al doilea rând, tehnologia informațională face posibilă folosirea unor informații diverse și într-o cantitate mult mai mare în comparație cu cât poate un individ procesa. Din acest motiv, un sistem prin care oamenii să poată prelucra eficient cât mai multă informație este esențial pentru organizația secolului 21. Viitorul este al celor care știu să folosească puterea mereu în creștere a tehnologiei informaționale, în cel mai imaginativ mod.

¹⁵³ Drucker, Peter, *Realitățile lumii de mâine*, Ed. Teora, București, 1999

¹⁵⁴ Drucker, Peter, op. cit., 1999, p.206

¹⁵⁵ Drucker, Peter, op. cit., 1999, p.207

¹⁵⁶ Drucker, Peter, op. cit., 1999, p.208

1. Ce este sistemul informațional managerial - SIM?

1.1. Definiția sistemului informațional managerial

Cu toate că nu există o definiție unanim acceptată, suntem de acord cu Certo¹⁵⁷ care definește sistemul din punct de vedere funcțional ca fiind o rețea înființată în cadrul unei organizații pentru a oferi managerilor informații care să-i ajute la luarea deciziilor în toate domeniile importante ale organizației. Sistemul este o rețea formală, fapt ce face ca accesarea ei să se facă în funcție de anumite competențe și de autoritatea primită. Cu cât mai mulți angajați folosesc sistemul, cu atât mai mult acesta este considerat performant. Funcționarea eficientă a SIM este determinată de modul în care acesta ajută managerii să îndeplinească rolurile informaționale. O analiză a acestei eficiente trebuie să cuprindă răspunsul la următoarele întrebări:¹⁵⁸

- domeniile principale în care managementul va lua decizii;
- deciziile specifice pe care managementul va trebui să le ia în fiecare domeniu:
- alternativele care trebuie evaluate pentru a lua aceste decizii specifice.

După alți autori, Starreveld, 1998, apud Cuilenburg¹⁵⁹, Scholten, Noomen, 2004, managementul informațional reprezintă o activitate sistematică de culegere, stocare și prelucrare a datelor care oferă managementului informațiile necesare, permit dirijarea și controlul administrativ al activităților în funcție de responsabilitățile organizaționale. Trebuie înțeles că managementul informațional nu se limitează la calculatoare, ci implică activități umane și proceduri de lucru. Activitatea informațională, la nivel concret, se regăsește în organizații în următoarele situații:

- transmiterea fizică a informației - secretariat, telecomunicații, poșta internă;
- documentare și raportare - serviciul documentare și contabilitate;
- procurarea de noi informații - serviciul de prospectare;
- coordonare și administrație - supervizarea zilnică a activităților operative;
- stocarea informației - arhivă, bibliotecă.

Din punctul nostru de vedere sistemul informațional managerial reprezintă ansamblul informațiilor, fluxurilor informaționale, procedurilor și mijloacelor de tratare a informațiilor, menite să contribuie la realizarea

¹⁵⁷ Certo, Samuel, Management modern, Ed. Teora. București, 2001

¹⁵⁸ Certo, Samuel, op. cit., 2001, p. 632

¹⁵⁹ Van Cuilenburg, J., Scholten, O., Noomen. W., Știința comunicării, Ed. Humanitas, București, 2004

obiectivelor principale ale organizațiilor: rezolvarea misiunilor și sarcinilor, crearea unui climat de muncă adecvat pentru angajați, personal de execuție sau personal de conducere, și construirea unei imagini, prestigiu, la nivelul comunității și societății. SIM asigură cunoașterea realităților din fiecare organizație, contribuind la eficientizarea activității, astfel:

- asigură obținerea informațiilor necesare fundamentării deciziilor sistemului de management;
- asigură informațiile necesare pentru realizarea planurilor pe termen lung și a activităților de prognoză necesare stabilirii unor strategii pentru conducerea la vârf a organizațiilor;
- asigură necesarul de informații personalului de execuție pentru îndeplinirea dispozițiilor și a obligațiilor profesionale;
- asigură informațiile necesare pentru promovarea intereselor organizației în relațiile cu partenerii externi.

1.3. Conceperea și îmbunătățirea unui sistem de informații al managementului. Concepția lui Certo¹⁶⁰

Diversitatea definițiilor este dublată de o diversitate a modului cum trebuie conceput și îmbunătățit un asemenea sistem. Prezentarea concepției lui Certo o considerăm eficientă pentru a înțelege problemele cu care se confruntă managementul în acest demers. Principalele etape ale structurării unui sistem informațional managerial sunt: planificarea, proiectarea, implementarea și îmbunătățirea.

Planificarea este etapa în care se obțin echipamentele de procesare a datelor legate de SIM, angajarea operatorilor necesari, alocarea resurselor necesare, stabilirea fluxului de informații, realizarea unui studiu detaliat al sistemului, stabilirea obiectivelor finale.

Proiectarea este etapa unde: sunt definite deciziile care trebuie luate pentru a conduce organizația; stabilite tipurile existente de politici de management care pot influența modalitatea în care trebuie luate aceste decizii; scoase în evidență tipurile de date necesare pentru luarea acestor decizii; este stabilit un mecanism pentru culegerea și procesarea adecvată a datelor pentru a obține informațiile de care este nevoie.

Implementarea se referă la transformarea sistemului planificat și proiectat într-un sistem operațional. Este important în această etapă să se urmărească ca sistemul să fie cât mai simplu posibil și să satisfacă nevoile de informații ale managementului.

Îmbunătățirea SIM, se referă la activitățile prin care se încearcă maximizarea continuă a sistemului. Pentru o eventuală îmbunătățire, trebuie

¹⁶⁰ Certo, Samuel, op. cit., 2001, pg. 635-639

descoperite simptomele care dezvăluie că sistemul are probleme. Simptomele pot fi de trei feluri: operaționale, psihologice și determinate de conținutul rapoartelor. Simptomele operaționale și psihologice se datorează funcționării organizației și modului de operare al membrilor organizației. Cele datorate conținutului rapoartelor apar datorită structurii în care sunt prezentate informațiile generate de SIM. În mod normal, detectarea simptomelor este tăcută pentru a aduce îmbunătățiri sistemului. Printre activitățile cadru care pot îmbunătăți sistemul enumerăm:

- stabilirea unei cooperări între personalul care lucrează în cadrul SIM și managerii cu autoritate ierarhică;
- sublinierea constantă a faptului că personalul din cadrul SIM trebuie să se străduiască să îndeplinească scopul SIM oferind managerilor informații pe baza cărora aceștia să-și fundamenteze deciziile;
- însărcinarea, ori de câte ori este posibil, atât a managerilor cu autoritate ierarhică, cât și a personalului din cadrul SIM de a derula activitățile SIM ținând cont de costuri și avantaje;
- folosirea SIM într-o manieră care să ia în considerare factorul uman.

Funcționalitatea noului sistem informațional ține cont de respectarea următoarelor criterii:¹⁶¹

- informațiile oferite sunt relevante pentru deciziile pe care managerul trebuie să le ia;
- cantitatea de informații este cea necesară;
- fiecare compartiment dispune de informații suficiente despre funcționarea celorlalte compartimente ale organizației;
- adaptabilitatea noului sistem la structura organizațională existentă și la tehnologia folosită în cadrul respectivei organizații.

Problema centrală în structurarea unui sistem informațional o constituie informația și modalitățile concrete de administrare a ei. Determinarea necesarului informațional devine, în această situație, un indicator strategic de analiză și evaluare. David și Olson¹⁶² consideră că există patru strategii pentru determinarea necesarului informațional:

- chestionarea directă;
- analiza sistemului informațional preexistent;
- analiza organizației în ansamblu;
- experimentarea unui nou sistem sau prototip informațional.

¹⁶¹ Van Cuilenburg, J., Scholten, O., Noomen. W., Știința comunicării, BA Humanitas, București. 2004

¹⁶² David. G.. Olson, M., Management information systems. Conceptual foundations, structure and development, 1985

Chestionarea directă înseamnă a întreba oamenii de ce fel de informații au nevoie. Pentru a preîntâmpina caracterul subiectiv al acestui demers se pot folosi tehnici științifice colectare-analiză, gen chestionarul Delphi.

Analiza sistemului informațional existent este o strategie mai obiectivă ce permite o diagnosticare secvențială a sistemului informațional. Auditul comunicațional, ca metodă de analiză, este indicat deoarece pe lângă simpla depistare a ditlcultă|ilor se poate alcătui un tablou care redă structura procedeele și climatul de comunicare dintr-o organizație.

A treia strategie prevede metode de analiză a deciziilor, a intrărilor informaționale, a procesului de prelucrare și a ieșirilor informaționale.

Strategia prototipului ca model de înțelegere și determinare a necesității de informare, presupune verificarea informației în cadrul unui experiment pilot. Cele patru strategii pot fi complementare și sunt folosite raportat la complexitatea organizației și a activităților acesteia.

2. Componentele sistemului informațional

O analiză obiectivă a valabilității sistemului informațional se face luând în considerare și elementele structurale ale acestuia. Eficacitatea acestui demers ține de faptul că pot fi depistate mai ușor disfuncțiile la nivelul fiecărui element în parte.

Principalele componente ale SIM sunt:

2.1. Informația - reprezintă acele date care aduc subordonaților și sistemului de management un plus de cunoaștere privind organizația și partenerii acesteia și care oferă elemente de noutate necesare îndeplinirii obiectivelor individuale și colective. Informația constituie elementul central al organizării informaționale.

2.1.1. Conceptul de informație

Considerată o combinație de semnale și simboluri, informația joacă un rol important în teoriile clasice ale comunicării, unii autorii considerând că cele „două concepte sunt atât de înrudite, încât nici o considerație asupra comunicării nu poate fi deplină fără o explicitare a informației”¹⁶³. Informația presupune trei aspecte: aspectul sintactic al informației, aspectul semantic și aspectul pragmatic¹⁶⁴. Aspectul sintactic dat de succesiunea impusă de emițător semnelor grafice, auditive ori electrice. Aspectul semantic se referă la semnificația acordată diferitelor semne pe baza convențiilor sociale. În fine, aspectul pragmatic se referă la ceea ce se întâmplă cu informația primită sau efectul acesteia asupra receptorului. Din punctul nostru de vedere, aspectul pragmatic este cel mai important deoarece el asigură feedback-ul.

¹⁶³ Van Cuilenburg, J., Schölten, O., Noomen, W., op. cit., 2004

¹⁶⁴ Van Cuilenburg, J., Schölten, O., Noomen, W., op. cit., 2004, p. 26 și urm.

În ceea ce privește valoarea informației, autorii citați consideră că ea poate fi analizată în funcție de noutatea informației și de improbabilitate. Acest din urmă concept desemnează măsura în care, producerea unui eveniment, situație, era, ținând cont de logica socială, foarte greu de produs. Valoarea de bază a unei informații este cea informativă care reflectă dincolo de improbabilitate și relevanța informației. Relevanța organizațională se referă la măsura în care o informație poate fi folosită în mod eficient pentru a lua o decizie de calitate. Valoarea informativă a unei informații în organizație este dată de soluția care tinde să depășească toți indicatorii și standardele de performanță existenți la un anumit moment.

Legarea valorii informative a informației de obiective și standarde de performanță este importantă deoarece o informație care nu poate fi atașată unei ținte sau unui obiectiv, pe de o parte, și care nu poate atinge prin folosirea ei, direct sau indirect, un anumit standard de performanță, este nesemnificativă din punct de vedere organizațional.

2.1.2.Ce tip de informații folosesc managerii ?

Informațiile vehiculate la nivelul organizației sunt de o mare diversitate așa încât devine important de știut ce informații trebuie folosite în realitate. Există mai mulți indicatori de structurare a acestor informații, dintre aceștia, nivelul de autoritate al managementului și domeniul de aplicabilitate al informației sunt considerați de noi cei mai importanți. În funcție de nivelul de autoritate al managementului¹⁶⁵ putem vorbi de managementul de vârf sau top managementul, managementul de mijloc sau tactic și managementul de bază sau operațional.

Informațiile folosite la nivel de vârf al managementului vizează date și tendințe legate de mediu, rapoarte în sinteză pe marginea operațiunilor, rapoarte excepționale privind problemele, prognoze. Informațiile la acest nivel sunt folosite la obiective, politici, constrângeri, descrieri ale planurilor strategice, decizii legate de controlul întregii organizații. Informațiile folosite la nivelul managementului tactic se referă la sinteze și rapoarte privind rezultatele operațiunilor, obiectivele departamentelor, acțiunile și deciziile relevante la acest nivel de conducere. Informațiile sunt folosite la planuri și politici tactice, sinteze privind operațiile, proceduri de control, decizii pe marginea alocării resurselor.

Informațiile folosite la nivelul managementului operațional se referă la rapoarte în sinteză ale acțiunilor operative, la planurile operative și proceduri de control operativ. Ele sunt folosite la rapoarte privind evoluția activității, solicitări privind resursele, rapoarte interfuncționale.

¹⁶⁵ Murdic, Robert. „VHS for MBO”, Journal of Systems Management. 1977

Al doilea indicator de structurare, legat de domeniul de aplicabilitate al informației, pleacă de la ideea că informațiile sunt folosite pentru a crea avuție și nu pentru a ține costurile sub control.¹⁶⁶ În funcție de acest indicator vorbim despre:

- informații cu privire la productivitate - este vorba nu numai de productivitatea muncii ci de productivitatea tuturor factorilor implicați în productivitate. Acest lucru se face prin analiza valorii economice adăugate, ceea ce înseamnă că valoarea adăugată se măsoară în raport cu toate costurile, inclusiv costul capitalului. Analiza arată ce serviciu sau activitate merg bine. sau neobișnuit de bine. Analiza comparativă este un alt instrument folosit pentru obținerea unor informații cu privire la productivitate. Se materializează prin confruntarea realizărilor unei persoane, departamente sau organizații cu cele mai bune realizări în domeniu.
- informații referitoare la competențe - competențele de bază diferă de la o organizație la alta. Intre acestea se găsește una comună -competența de a inova, considerată de Drucker fundamentală. Raportat la această competență este nevoie de un mod de a înregistra și evalua realizările în domeniul inovării;
- informații cu privire la alocarea resurselor - capitalul și personalul operativ. Proiectarea unui buget al alocațiilor de capital raportat la diferite scenarii tip eșec - succes, calitate - cantitate etc.

2.1.3. Cerințele de performanță și evaluarea informației

Pentru a putea crea performanța, o informație trebuie să fie eficientă. Principalele cerințe în acest sens sunt:

- realismul, se referă la reflectarea corectă, obiectivă a proceselor și fenomenelor din interiorul organizației și din mediul extern.
- relevanța, se referă la măsura în care informațiile sunt adecvate pentru situația cu care se confruntă managerul. Informațiile relevante se analizează în funcție de anumite caracteristici. Dintre acestea enumerăm: sursa, sfera de cuprindere, nivelul de agregare, orizontul de timp, actualitatea, acuratețea necesară, frecvența folosirii¹⁶⁷.
- claritatea, se referă la exprimarea sintetică și clară a mesajului, a elementelor de noutate.
- fiabilitatea, se referă la extragerea și conservarea esenței informațiilor cu semnificație pentru istoria, prezentul și perspectivele organizației.
- oportunitatea, se referă la prezentarea informațiilor în volumul, structura și nivelul de prelucrare cerut de un anumit moment.
- dinamismul, reflectarea situațiilor faptelor, fenomenelor în evoluția lor. Indicarea tendințelor în mișcarea lor viitoare.

¹⁶⁶ Drucker, Peter, Despre profesia de manager, Ed. Meteor Press, București, 2006

¹⁶⁷ Certo, Samuel, op. cit., 2001, p. 626

- adaptabilitatea, vizează adaptarea informației la mediul organizațional, la calitatea oamenilor care o folosesc și la timpul util de prezentare.

Evaluarea informației este procesul prin care se stabilește dacă se justifică sau nu efortul depus pentru obținerea informațiilor. Preocuparea managementului este aceea de a cântări câștigul din folosirea unei anumite cantități de informații în raport cu costul suportat pentru obținerea acelor informații. Un proces al evaluării informațiilor poate cuprinde:

- alegerea datelor care vor fi evaluate;
- determinarea valorii așteptate a informațiilor perfecte - informații complete și corecte, cu o utilitate maximă;
- diminuarea valorii așteptate în funcție de: deficiențe și lipsa de acuratețe, avantajele nevalorificate;
- compararea valorii cu costul informațiilor - se urmărește sporirea valorii sau reducerea costului;
- obținerea informațiilor.

2.2. Circuitul informațional - reprezintă traseul pe care îl parcurge o informație sau o categorie de informații între emițător și receptor. Circuitele informaționale, prin lungimea lor, condiționează într-o proporție semnificativă funcționalitatea sistemului informațional al organizației. Principalii parametri de caracterizare a circuitului informațional sunt:

- configurația dată de forma traseului parcurs - liniar, ondulatoriu, în zigzag;
- lungimea traseului în funcție de care se stabilește timpul și viteza de deplasare a datelor, informațiilor, deciziilor.

2.3. Fluxul Informațional vizează ansamblul informațiilor referitoare la una sau mai multe activități specifice, vehiculate pe trasee prestabilite cu o anumită viteză, frecvență, pe anumiți suportți informaționali. Principalele caracteristici ale fluxului informațional sunt:

- existența lui presupune operații de înregistrări, prelucrări, transmițeri, staționări;
- solicită stabilirea prealabilă a punctelor de emisie și recepție;
- punctele de generare-emisie și stocare-recepție pot fi comune mai multor categorii de fluxuri informaționale care parcurg, însă, trasee diferite și cumulează circuite informaționale diferite;
- exprimarea fluxului informațional se face indicând, în ordinea apariției, fie compartimentele, fie funcțiile angajaților care recepționează și emit informații și decizii.

Parametrii fluxului informațional sunt:

- viteza de deplasare, condiționată de densitatea, configurația circuitelor informaționale, de numărul punctelor de staționare - prelucrare;
- conținutul, dat de modul de grupare a informațiilor și deciziilor necesare realizării unor obiective pe diferiți suportți informaționali;

- frecvența, determinată de periodicitatea cu care se emit și se recepționează informațiile;
- forma, direcția de vehiculare și modul de plasare a punctelor de emisie-recepție.

2.4. Procedura informațională - se referă la ansamblul elementelor prin care se stabilesc modalitățile de culegere, înregistrare, prelucrare și transmiterea a informațiilor cuprinse în anumite circuite și fluxuri informaționale. Procedura informațională se concretizează în operațiile efectuate asupra informațiilor, vehiculate pe anumite trasee și înregistrate în documente tipizate sau netipizate. Principalele însușiri ale procedurii informaționale sunt:

- caracterul detaliat, prin proceduri se stabilesc, în primul rând, suporti de informații utilizate (register, boniere, formulare, dischete, CD-uri, etc);
- natura sofisticată, dată de instrumentarul matematic, economic, psihosociologic utilizat;
- grad ridicat de formalizare, care să permită utilizarea pe scară largă a calculatoarelor. Un accent deosebit se acordă tipizării, standardizării și codificării informațiilor și situațiilor informaționale;
- caracterul operațional pronunțat, prin tratarea rapidă a informațiilor. Această calitate este determinată, în mod special, de aportul bazelor de date, băncilor de informații;
- economicitate sporită, generată de axarea conceperii și funcționării sistemului informațional pe principii, reguli specifice (principiul excepțiilor, principiul priorităților, principiul buneii practici).

2.5. Mijloacele de tratare a informațiilor - reprezintă mijloacele de culegere, transmitere și prelucrare a informațiilor. Ele reprezintă suportul tehnic al sistemului informațional. Caracteristicile mijloacelor de tratare a informațiilor sunt:

- pot satisface anumite cerințe ale funcționării sistemului informațional (o anumită viteză de tratare și furnizare a informațiilor);
- folosirea lor în condiții de eficiență presupune personal cu un anumit nivel de specializare;
- reprezintă componenta cu cele mai vizibile și directe implicații asupra numărului și structurii angajaților dintr-o organizație.

Mijloacele de tratare sunt normale - mașină de scris, instrumente clasice, creion, stilou, și automatizate, în general, calculatoarele și rețelele informatice.

3. Managementul informațiilor

Managementul informației vizează modalitățile de întrebuințare a informației, de la colectarea acesteia și până la folosirea efectivă în cadrul

organizației. Etapele importante ale managementului informației sunt: Beolectarea. stocarea, procesarea, accesul, comunicarea și folosirea.

3.1. Colectarea informațiilor

Se referă la modul în care managerii sau emițătorii colectează, ajung în posesia informațiilor. Majoritatea managerilor suferă de supraîncărcare cu informații, sau cel puțin aceasta este percepția lor. Suntem continuu agasați: cu rapoarte, publicații, corespondență din afară și din interiorul unității, în ciuda acestui aflux, ne lipsesc adesea lucrurile de care avem nevoie la un moment dat. Primul pas pentru managementul eficient al informației este controlul informațiilor pe care le primim. Trebuie să avem informații despre performanțele operațiunii noastre pentru a supraveghea, evalua și prevedea evoluția sa. Indiferent de departamentul în care lucrați, trebuie să fiți la zi cu tehnologia relevantă, piața, concurența, forțele inamicului, legislația, considerații sociale și de mediu etc. E bine să evităm sufocarea cu informații de care nu avem nevoie. Pentru o colectare rațională a informațiilor trebuie să răspundem la: De ce informații am nevoie și de ce? Ce intenționez să fac cu ele? De unde le pot obține (surse interne - surse externe)? în ce formă prefer să primesc informațiile? La ce intervale trebuie actualizate aceste informații (periodic-regulat, când se petrec schimbări, când au fost exploatate complet, sau niciodată)? Ce înseamnă pentru mine aceste informații? Justifică acest lucru costurile ? etc. Ca surse de informare pot fi: propriile operațiuni, registre, evidențe, colegii și celelalte compartimente din unitate, biblioteci, centrul de informare, instituții specializate, servicii specializate în informare, consultanță etc.

3.2. Stocarea informațiilor

Dacă arunci un document azi, mâine vei avea nevoie de el. Această operațiune presupune depozitarea informațiilor utile curente sau de perspectivă pentru exercitarea actului de conducere finalizat prin redactarea de concluzii pertinente și luarea celor mai eficiente decizii în actul de comandă. Nu toate informațiile trebuie stocate. Unele, la prima vedere, se pot reține și aplica imediat, altele sunt inutile și se aruncă. Aici depinde în mare măsură de capacitatea memorării conducătorului și a strategiei sale. Există și cazuri de nesiguranță, în ce privește stocarea anumitor informații. Există două soluții pentru aceste situații: crearea unei metode de stocare internă și apoi trierea informațiilor stocate la intervale regulate. Trierea este un proces de durată și cere o temeinică înțelegere a problemelor, fiind dificil de delegat. Puțini manageri o fac, cu excepția cazurilor când își schimbă funcția, biroul, secretara

și atunci va observa câte informații (note, hârtii, rapoarte etc.) inutile are în lîșet. Secretariatul trebuie să cunoască sistemul de stocare a informațiilor și să nu facă modificări, să întoarcă pe dos. Iară să fie consultat conducătorul (managerul). Printre metodele de stocare enunțăm: memoria, fișiere și fișete, fișe și indexuri ale fișelor; notesuri, carnete agende; bază de date electronice, compact-discuri, dischete, microfilme microfîșe etc.

Mulți oameni nu-și folosesc suficient memoria. Managerii care pot reține majoritatea informațiilor necesare vor avea avantaj asupra celorlalți. Tehnicile de memorizare sunt considerate mai mult un joc de societate, ceea ce e greșit. Există mai multe modalități de a vă îmbunătăți memoria și acestea nu pot decât să vă ajute în lumea încurcată a managementului zilnic.

Imaginea unui birou fără hârtii a ieșit din modă. Hârtiile rămân un instrument cheie pentru stocarea informațiilor și nu e cazul să le disprețuim. Tradiționalul fișet sau dulap rămâne indispensabil pentru stocarea corespondenței. Unii manageri folosesc fișele cu index sau repertoarele pentru consemnarea numerelor de telefon și a adreselor. Blocnotesurile sau carnețele de birou sunt și ele frecvent utilizate pentru programarea întâlnirilor. Un simplu carnețel poate fi un ajutor neprețuit; formele mai sofisticate - agendele electronice - sunt utile, însă impun o disciplină severă și pot provoca multe încurcături.

Mijloacele electronice de stocare a informațiilor continuă să se diversifice, de la computer la agenda electronică de buzunar. Numeroși manageri au acces la un PC - acesta este de un ajutor real în operarea cu informațiile. Cunoștințele privind bazele de date electronice și modul de folosire sunt esențiale pentru stocarea eficientă. Rețelele de computere măresc accesul la informațiile stocate și, dacă sunt exploatate adecvat, pot reduce la minimum nevoia de a păstra înregistrări duplicate. Există și riscuri. Costul intrării datelor în bazele de date poate fi considerabil. Tehnicile recente de fotocopiare și scanare a documentelor pot reduce costurile însă prezintă riscul stocării unor mari cantități de informații nedorite; corespondența "gunoi" are și un echivalent electronic.

Dacă avem liste cu adresele celor cărora le trimitem anunțuri publicitare prin poștă, trebuie să fim foarte atenți cum introducem informațiile și să evităm introducerea aceluiași informații de două ori. Sistemele electronice ridică probleme, pentru că o singură greșeală (inițialele diferite, lipsa codului poștal etc.) poate face imposibilă introducerea datelor. Disciplina strictă a introducerii datelor și redactarea de duplicate manuale sunt singurele soluții. Microfilmele și microfîșele au o poziție solidă în stocarea pe termen lung - arhiva - a cantităților mari de informații, cum ar fi copii după facturi, formulare de angajare etc. Sunt însă costisitoare și greu de manipulat, de aceea nu sunt eficiente în stocarea informațiilor de care avem nevoie frecvent.

3.3. Procesarea informațiilor

Procesarea presupune operațiunile de sintetizare și prelucrare în i raport cu intențiile de folosire a lor: bilanțuri, analize, comparații etc. în 8. acest sens sunt folosite frecvent:

- tehnicile statistice. Se folosesc, de regulă, tehnici statistice simple, cum ar fi media unui set de date. Organizațiile mari folosesc frecvent statisticieni pentru a îmbunătăți eficiența procesării datelor. Este domeniul în care cunoștințele puține pot fi periculoase și în care este nevoie de ajutorul profesioniștilor pentru programele importante sau mai ample. Prezentarea statistică sub formă de grafic facilitează înțelegerea. Există grafice simple, comune și valoroase ca: graficul liniar (compararea cifrelor raportate la timp) graficul de control, histograma (verticală, orizontală), graficul 5 „plăcintă” (secțiuni de cerc pentru a prezenta proporțiile), curba de frecvență cumulativă (redă schimbările petrecute într-o anumită perioadă de timp), diagrama de răspândire etc.
- indicatorii sub formă de standard care. de asemenea, pot fi reprezentați grafic în formele menționate.

3.4. Accesul la informații

Dacă informațiile au fost stocate, accesul la ele trebuie să fie simplu. Greutatea survine când trebuie să găsim informații în funcție de criterii sau combinații neprevăzute. Stocarea de date electronice poate fi utilă pentru orice departament. Bazele de date moderne pot regăsi datele în funcție de aproape orice criterii sau combinații de criterii (starea infracțională - operări, perioade, moduri de operare, categorii de vârstă, antecedente, infractori primari, etc).

3.5. Comunicarea informației

Constituie cheia eficienței în management (comunicarea interpersonală, de la om la om, de la un serviciu la altul, prin telefon sau în scris). Tehnologia comunicării cunoaște o schimbare rapidă prin utilizarea de mijloace modeme de comunicare: telefonul mobil, robotul telefonic, teleconferențierea, rețele de computere, telexul, faxul, transmiterea de faximile, radio, video, televiziune, internetul etc.

3.4. Folosirea informațiilor

Colectarea și stocarea de informații care nu sunt folosite adecvat este unul din blestemele birocrăției. Cauzele tipice ale acestor situații pornesc de la unele raționamente ca: șeful a cerut acest lucru; șeful ar putea cere acest lucru; s-ar putea dovedi folositoare; întotdeauna le-am colectat; nu știam că le-au

colectat și alții; nimeni nu ne-a reproșat vreodată acest lucru. Managerul eficient trebuie să revizuiască periodic managementul informațiilor și să verifice valoarea informațiilor, punându-și, în principal, întrebări ca: la ce folosesc exact aceste informații? Ce gen de informații au fost utilizate ultima dată și de ce? Care sunt costurile și beneficiile păstrării acestor informații? Pot fi aceste informații colectate, stocate, procesate sau comunicate mai eficient? Putem împărtăși aceste informații și celorlalți? Avem acces la informațiile deținute de ceilalți? Există modalități adiționale de folosire a acestor informații? Dintre cele mai importante și obișnuite procese de management în care se utilizează informațiile sunt: rezolvarea problemelor, luarea de decizii și pronosticarea.

4. Particularitățile sistemului informațional în Poliție

Sistemul informațional reprezintă totalitatea procedurilor, metodelor și mijloacelor folosite într-un proces dat (investigarea criminalității) considerat ca un ansamblu organizat și integrat pentru culegerea, analizarea, memorizarea (depozitarea) și valorificarea informațiilor, inclusiv oamenii care asigură efectuarea acestor operațiuni. Un astfel de sistem este propriu oricărei organizații, inclusiv unităților de poliție, și se definește odată cu crearea lui. evaluând ulterior, corespunzător schimbărilor survenite, de la o etapă la alta, destinația și structura acestuia.

4.1. Sarcinile atribuite sistemului informațional

Pentru a înțelege mai bine problematica pe care o deschide perfecționarea continuă a sistemului informațional în poliție, trebuie să definim sarcinile acestuia, așa cum a rezultat din practica de până acum:

- culegerea, vehicularea rapidă și prezentarea informațiilor efectiv necesare pentru conducere, care să cuprindă date importante în scopul satisfacerii cerințelor de informare la toate nivelurile. Având în vedere specificul muncii de poliție această sarcină se realizează: cu respectarea principiilor conspirativității, determinării exacte a nivelului ierarhic de informare cu putere de decizie și al perspectivei valorificării;
- asigurarea preciziei corespunzătoare a informațiilor prezentate, absolut necesară pentru aprecierea valorii operative a întregului sistem informațional existent la nivelul unității de poliție. Realismul informațiilor asigură garanția deciziilor luate la nivel de management și eficiența acțiunilor întreprinse în prevenirea și combaterea criminalității;
- introducerea și funcționarea centrelor de calcul în munca de poliție impune prezentarea în mod echilibrat și rațional a informațiilor care, prin natura lor, se pretează exprimării cifrice (date statistice) precum și a celor referitoare la

fenomene, pentru care nu există, încă. expresii numerice (modalități concrete de săvârșire a unor infracțiuni într-un anumit domeniu),

- prezentarea informațiilor într-o formă accesibilă și corespunzătoare muncii de poliție. Acestea, chiar dacă sunt exacte și furnizate oportun, se pot dovedi nefolositoare sau chiar dăunătoare procesului de conducere, dacă prin modul cum sunt prezentate nu sunt accesibile utilizatorilor (informațiile prezentate sunt incomplete sau dirijate către unități de poliție care nu au competență în materie ori nu au posibilități reale de verificare și exploatare);

- pentru a permite o viziune sistematică asupra proceselor conduse este necesară furnizarea unor date caracteristice pentru ansamblul economico-social. și particularitățile situației operative determinate de dispunerea unității de poliție. Viziunea sistemică se realizează atât la nivel de țară cât și la nivelul unităților teritoriale, cu specificul fiecăreia, ceea ce determină și o particularitate a actului decizional concret;

- modelarea proceselor studiate cu ajutorul unor operații de prelucrare automatizată a datelor și informațiilor, pentru crearea condițiilor determinării unor date previzionale referitoare la modul de acțiune, în funcție de elementele diferitelor linii de muncă (violența în familie, criminalitatea economic-financiară, crima organizată, delincvența juvenilă etc.);

În orice sistem informațional întâlnim un ciclu: informații de stare - analiză - decizie - informație de comandă - acțiune, care pune în evidență faptul că esența conducerii se materializează prin transformarea informației de stare (de cunoaștere) în informație de comandă și transmiterea acestora între sistemul de management și sistemul de execuție (șef și subordonat).

În acest context, există mai multe faze legate de vehicularea și valorificarea informațiilor - culegere, transmitere, prelucrare, păstrare și reprezentare, alcătuind procesul de informare, completat printr-un complex de activități practice, de cadre, echipamente și procedee, orientate spre asigurarea conducerii, ansamblul cărora constituie sistemul informațional, între structura sistemului informațional și structura sistemului de conducere există o interdependență reciprocă, depinzând una de cealaltă. Managerul sistemului informațional trebuie să fie interesat permanent pentru alimentarea sistemului informațional. Acesta, la rândul său, trebuie să-i dea conducătorului toate elementele posibile pentru a lua o decizie corectă. Există un „dialog” permanent între conducător (șeful unității de poliție) și reprezentanții sistemului informațional, care cuprinde:

1 - din punct de vedere structural:

totalitatea surselor de informații care transmit date (agentura, surse ocazionale, mijloace specifice de supraveghere etc.);

- serviciile de prelucrare a datelor primare echipate cu mijloace tehnice corespunzătoare de culegere, manevrare și prelucrare a datelor. Trebuie să

precizăm că nu toate unitățile de poliție dispun de mijloace tehnice corespunzătoare. Acestea asigură prelucrarea datelor primare încă manual dar au obligația să le prelucreze, să le prezinte comenzii unității și să asigure alimentarea centrelor de calcul potrivit procedurii stabilite (sistemul informațional pe linia evidenței populației, crima organizată, criminalitatea economică-financiară etc.).

2 - din punct de vedere organizatoric:

- rețeaua informațională (ansamblul elementelor de legătură) prin care circulă fluxuri informaționale. Unitățile și formațiunile de poliție, indiferent de profil și nivel de competență, trebuie să-și asigure receptarea fluxului de informații prin contactul direct al polițiștilor cu populația, reclamațiile și sesizările cetățenilor, mijloace mass-media, orice sursă ocazională, mijloace calificate de culegere a informațiilor (agentura, datele rezultate din cercetarea cauzelor penale, starea contravențională), sursele oficiale (organizații guvernamentale și neguvernamentale, administrație centrală și locală, instituții de stat, agenți economici interesați etc.), informațiile primite de la unitățile din structura MIRA, Serviciului Roman de Informații. Ministerului Apărării Naționale, ca principiu al colaborării în cadrul Consiliului Suprem de Apărare.

O unitate de poliție care nu-și asigură ori desconsideră fluxul informațional și prelucrarea acestuia nu poate să-și îndeplinească atribuțiile de fond, rămânând la suprafața fenomenelor, la o simplă existență. în structura administrativ-executivă.

3 - din punct de vedere metodologic: concepția, regulile, definițiile, limbajele, metodele și alte instrumente folosite pentru formarea sau identificarea, corectarea, codificarea, stocarea, prezentarea și imprimarea informațiilor, apoi exploatarea lor prin acte decizionale - constituie operațiuni indispensabile ale oricărui sistem informațional bazat pe fluxul informațional activ.

Sistemul informațional influențează esențial atât procesul de conducere în general al unităților de poliție, cât și activitatea efectivă a organelor de conducere, a unităților și formațiunilor de poliție, pentru că:

- ridică permanent nivelul de informare al managerilor pentru luarea unor hotărâri și elaborarea unor dispoziții, determinând creșterea gradului de organizare a sistemelor conduse (organ central, teritorial, direcție, formațiune etc.);

- se modifică structura muncii, ponderea solicitării personalului din organele de conducere, fiind mutată din domeniul desfășurării unor activități de rutină în domeniul efectuării unor activități creatoare, ca urmare, cadrelor din subordine li se vor crea tot mai mult o capacitate de gândire analitică, deductivă și creatoare pe domenii și linii de muncă;

- crește tendința către o conducere obiectivă, bazată pe informații exacte și oportune și pe aplicarea metodelor cercetării operative a fenomenelor cu care se confruntă unitățile de poliție.

4.2. Cerințele sistemului informațional polițienesc

Pentru asigurarea unei conduceri științifice și eficace, sistemul informațional trebuie să satisfacă, cel puțin, următoarele cerințe principale:

- să aibă o capacitate informațională cât mai mare. Pentru aceasta trebuie să fie alimentat cu date și fapte care să poată fi conexe pentru a reda imaginea cât mai clară și cât mai detaliată a situației de fapt (activitatea inspectorilor, metode practicate, relații infracționale, raza de influență, consecințe etc);
- să asigure culegerea, transmiterea și prelucrarea în timp scurt și cu autenticitate stabilită, a informației (informațiilor) necesare pentru conducere;
- să reflecte starea departamentelor conduse și situația în care se desfășoară acțiunea;
- să asigure reprezentarea exactă a condițiilor existente sau nou create în raport de specificul manifestărilor concrete ale fenomenului asupra căruia trebuie să acționeze unitatea (unitățile) de poliție (fraude financiar-bancare, corupție, trafic de droguri etc);
- sistemul informațional trebuie să fie elastic, adică adaptabil la noile condiții care apar în procesul de conducere determinate de creșterea fluxului informațional (circulația stabilită a unui volum determinat de date și informații între două sau mai multe elemente ale sistemului informațional, independent de natura purtătorului de informații - comunicări, scrise sau verbale, mesaje, semnale exprimate statistic etc).

Perfecționarea sistemului informațional bazat pe fluxul de date și informații operative specifice muncii unităților de poliție, trebuie să fie o preocupare constantă a cadrelor de conducere la toate eșaloanele. Aceasta presupune renunțarea, de către anumite cadre, la structuri și metode tradiționale de organizare a muncii și eliminarea rutinei și conservatorismului. Considerăm necesar ca ofițerii de poliție. în general, sistemul de management. în special, să dobândească minimum de cunoștințe despre organizarea și funcționarea sistemului informațional. îndeosebi cu privire la: definirea surselor prin care se alimentează cu informații sistemul, circuitul acestora între unități și formațiuni de poliție, mijloace tehnice folosite, organizarea fluxurilor informaționale eficiente și a unei circulații raționale și operative a acestora, cunoașterea documentelor purtătoare de informații (dischete, compact-discuri, benzi magnetice etc), crearea și păstrarea informațiilor structurate în baze de date, rolul specialiștilor analiști-programatori pentru sprijinirea actului de conducere etc.

4.3. Regulile sistemului informațional polițienesc

Sistemul informațional trebuie construit și perfecționat pe baza următoarelor reguli:

Regula 1 - sistemul informațional trebuie subordonat cerințelor practice nevoilor imediate și de perspectivă, ale managementului.

Regula 2 - sistemul informațional trebuie armonizat cu structura organizatorică a unității de poliție; el trebuie să răspundă nevoilor pe care le au componentele unității;

Regula 3 - sistemul informațional trebuie să fie organizat și să funcționeze potrivit unei concepții unitare de culegere, tratare, exploatare și stocare a informațiilor.

Regula 4 - regula secretizării și compartimentării, obligă instituirea unei proiecții totale a datelor și reglementarea clară a accesului la băncile de informații.

Regula 5 - sistemul informațional obligă la alimentarea continuă a bazelor de date cu informații specifice domeniilor din competența poliției.

Regula 6 - adaptarea sistemului informațional la schimbările intervenite în interiorul unității de poliție și în mediul extern.

Regula 7 - accesarea de către unitatea de poliție a tuturor bazelor de date existente în cadrul sistemelor informatice ce funcționează la unități din afara poliției (bănci, finanțe, statistică, învățământ, sănătate, administrație publică, comerț, industrie, justiție etc).

Regula 8 - analiza periodică a eficienței sistemului informațional, corectarea greșelilor și implementarea conceptelor moderne.

Regula 9 - exploatarea și verificarea operativă a datelor și informațiilor în scopul îndeplinirii misiunilor fundamentale ale poliției.

Regula 10 - exploatarea surselor externe oficiale reprezintă prima etapă a activității de culegere a informațiilor. După expertizarea posibilităților pe care le oferă sursele oficiale, se trece la punerea în acțiune și exploatarea surselor profesionale ale poliției (rețea informativă, surse acoperite, agenți infiltrați etc.

Capitolul 11

MOTIVAȚIA ȘI EVALUAREA PERFORMANȚELOR

Introducere

Conceptul de motivație este deseori privit ca un mister - ceva asemănător unei substanțe magice care, dacă o presari peste oameni, aceștia devin plini de energie și dornici să muncească. Motivația oamenilor determină în mare măsură atât calitatea cât și cantitatea muncii. Pentru a lucra bine oamenii trebuie să fie puternic implicați în munca lor și dornici sași atingă anumite scopuri.¹⁶⁸

Motivația exprimă faptul că la baza condiției umane se află întotdeauna un ansamblu de mobiluri - trebuințe, tendințe, afecte, nevoi - care susțin realizarea anumitor acțiuni, fapte, atitudini. Motivația stabilește mobilurile interne - înnăscute sau dobândite ale conduitei unui individ - indiferent că acesta le conștientizează sau nu, sub forma unor cauze externe personalității (excitanți, stimuli care, în genere, se fac simțiți ca trebuințe) sau cauze interne (de obicei, idealuri abstracte).

Mobilurile, sub forma intereselor, sunt cele ce exprimă o prioritate în alegerea comportamentului prin intermediul căruia individul să-si poată asigura deplina motivație. Maslow a explicat foarte bine faptul că aceste mobiluri, sub forma trebuințelor, nevoilor nu pot fi rezolvate toate în același timp ci ele trebuie ierarhizate. Cele mai importante trebuințe și nevoi pentru oameni devin interese și astfel ele sunt satisfăcute de individ. În acest fel motivația se corelează cu interesul, modul de proiectare a intereselor conduce la structurarea unui anumit sistem motivațional.

Aceasta devine motorul conduitei individului, rațiunea care declanșează faptele, actele și reacțiile, întrucât îi orientează comportamentul. Un organism bine motivat își cheltuiește energia în slujba propriei creativități, dependente de așteptări, scopuri, pe de o parte, și de capacitatea nativă de a-și concentra eforturile, eliminând tensiunile interne, spre realizarea obiectivelor, pe de altă parte.

Motivația, ca proces central, apare cu dublă semnificație: de cauză și de efect. Ea este cauza manifestării comportamentului și efectul apariției agentului excitator (nevoie, așteptare, scop, efort, rezultat). Managerii doresc să-și motiveze angajații care înțeleg să-și îndeplinească responsabilitățile, au un comportament inovator și sunt loiali față de organizație. În felul acesta ei nu fac decât să întărească o linie anume de comportament, să dea un semnal asupra intereselor care stau la baza conduitei unei persoane.

¹⁶⁸ Kate Keenan, Cum să motivezi, Ed. Rentrop & Straton, București, 1997, p. 5

Cu ajutorul ei factorii de decizie și toți cei care, într-un fel sau altul, se interesează de eficiența muncii se întreabă și își dau răspunsuri privitoare la:

- ce anume îi stimulează pe oameni în procesul de sporire a eficienței muncii?
- ce îi determină să acționeze în anumite situații mai mult sau mai puțin eficient?
- în ce constă condiția umană, educațională, culturală, normativă a activismului sau nonactivismului față de eficiență?
- cum privesc oamenii eficiența în raport cu propriul lor interes ?

Motivația are o importanță deosebită în raport cu rezultatul acțiunii.

deoarece anumite condiții psihosociale pot determina la angajați conduite și activități mai mult sau mai puțin eficiente.

În procesul creșterii eficienței organizaționale pot să intervină elemente motivaționale favorabile sau defavorabile, care să stimuleze sau să îngreuneze cursul planificat sau rezultatul acțiunii. O strategie motivațională orientată spre eficiență trebuie să combată și să prevină demotivația și motivația interioară negativă care, uneori, în forme greu perceptibile, aduc mari deservicii efortului general de creștere a eficienței acțiunilor.

Atât demotivarea cât și motivația interioară negativă apar numai atunci când motivația aplicată oamenilor care participă la acțiunile de creștere a eficienței nu este adecvată. Se impune ca măsură de eradicare și prevenire adecvarea motivației, crearea unor condiții de motivație pozitivă și a unui climat promoțional favorabil creșterii eficienței, motivațiilor sociale și motivațiilor psihologico-afective.

Cadrele din Poliția Națională trebuie să dezvolte o anumită motivație determinată, în primul rând, de respectul pentru oameni, de dreptate, de a face să triumfe legea. Acest tip de motivație se poate modela prin autoconvingere, prin credință și profesiune.¹⁶⁹ Numărul trebuințelor este mare și într-o continuă creștere. O mare parte din ele au un caracter superficial, putând fi cenzurate ori blocate de către individ prin efort voluntar. Pentru ca omul să realizeze acest lucru trebuie să se îndeplinească următoarele două condiții:

- să existe o reprezentare corectă asupra importanței trebuințelor și implicit a intereselor care le gestionează;
- individul să aibă capacitatea de a nu da curs unor trebuințe secundare, indiferent de sorginea acestora (propria ființă, presiunea familiei sau a grupului de prieteni), care afectează interesele și conduita constantă a acestuia.

Trebuințele oamenilor, justificate sau nu, trebuie să fie cunoscute de către șefi.

¹⁶⁹ Colectiv - Managementul organizațional în domeniul ordinii publice, Ed. MI, București, 2000

Pe de altă parte, evaluarea performanțelor este o activitate managerială ,ie o mare importanță, mereu actuală și deosebit complexă, cu multiple aplicații la nivel individual și organizațional.

Efectuată în mod corespunzător, este benefică atât pentru organizație cât și pentru membrii acesteia, care conștientizează din ce în ce mai mult necesitatea ei ca parte componentă a managementului resurselor umane. Stabilirea unui acord asupra obiectivelor și nevoilor de dezvoltare a organizației, asupra performanțelor și necesității evaluării permanente a acestora, precum și sprijinul acordat prin consiliere, conduc la managementul performanței. Acesta are în vedere toate metodele și tehnicile formale și informale adoptate de către organizație și managerii acesteia pentru creșterea eficienței.

Prin urmare, evaluarea performanței are un rol central și constituie un element important al sistemului managementului performanței, fiind necesară înțelegerea ei ca pozitivă și constructivă, cu rol de:

- recunoaștere a abilităților și a potențialului;
- dezvoltare a cunoștințelor, aptitudinilor și atitudinilor;
- construire profesională și psihosocială bazată pe succese și dificultăți învinse;
- creștere a motivării și satisfacției în muncă;
- intensificarea relațiilor interpersonale și sprijinirea muncii în echipă.

Motivația și performanța sunt legate între ele prin ceea ce specialiștii numesc optim motivațional, care desemnează cea mai semnificativă proporționalitate între intensitatea motivației și mărimea performanței. În acest fel managerul poate ști cât trebuie să motiveze oamenii pentru a obține performanțele așteptate. De asemenea, el poate sesiza modul în care subordonații doresc să fie motivați și cât de mare este dorința acestora în realizarea unei anumite performanțe.

Pe parcursul acestei lucrări vom face trimiteri la practica polițienească pentru a sublinia cât de importante sunt, pentru managerii polițiști, cunoașterea acestor probleme. De asemenea, vom insista pe ideea că managerii pot dobândi, în urma exersării, deprinderi și obișnuințe în a crea un climat motivațional pozitiv și în promovarea unor performanțe care să fie înțelese de toată lumea.

1. Considerații generale despre motivația umană

1.1. Motivația - concept și conținut

Etimologic, termenul de motivație provine din latinescul „motivere” care semnifică mișcare, deplasare, având ca sens atingerea anumitor scopuri.

Câteva definiții ale motivației ne vor ajuta să înțelegem mai bine acest concept:

- „influențele imediate asupra direcției, vigoriei și persistenței unei acțiuni (Atkinson, 1964);
- „... explică cum este inițiat, energizat, susținut, direcționat, stopat un comportament și ce fel de reacții subiective se întâmplă în organism în timpul desfășurării comportamentului (Jones, 1955);
- „...procesul care guvernează alegerea către persoane sau organisme a unei alternative privind activitatea voluntară (Vroom, 1964);
- „totalitatea motivelor sau mobilurilor (conștiente sau nu) care determină pe cineva să efectueze o anumită acțiune sau să tindă spre anumite scopuri (DEX);

Definițiile analizate de noi au cel puțin trei elemente comune:¹⁷⁰

- energizarea comportamentului - indivizii „sunt conduși” să se comporte într-un anumit mod;
- direcționarea sau orientarea comportamentului spre un obiectiv sau ceva anume;
- menținerea și susținerea comportamentului.

Teoria motivării încearcă să explice de ce se comportă oamenii așa cum se comportă. Ce anume îi determină pe angajați să muncească eficient? La această întrebare este destul de greu de dat un răspuns¹⁷¹ deoarece cercetătorii trebuie să facă unele presupuneri privind motivele comportamentului pe care îl observă sau înregistrează. Dificultatea deducerii motivelor plecând de la comportamente a fost scoasă în evidență de mulți teoreticieni. Printre aceștia. Dunnette și Kirchner identifică 5 elemente de natură să îngreuneze observarea:

- o singură acțiune poate exprima mai multe motive;
- motivele pot îmbrăca forme diverse;
- motive similare pot sta la baza comportamentelor diferite;
- motive diferite pot conduce la acțiuni asemănătoare;
- valorile culturale personale pot duce la modalități de exprimare diverse.

Cu toate că înțelegerea și radiografierea motivelor reprezintă un lucru complicat, datorită legăturii vitale dintre teoria motivării și practica

¹⁷⁰ Adriana Prodan, Managementul de succes. Motivație și comoriameni, Ed Polirom București, 1999, p. 14

¹⁷¹ V.H. Vroom. Management and Motivation. Ed.Penguin. 1974

managerială, folosirea corectă a motivației este extrem de importantă pentru reușită¹⁷².

Cum recunoaștem un om care nu este motivat? Cu toate că mulți manageri se consideră experți în a observa lipsa motivației la proprii angajați, lucrurile nu sunt atât de simple după cum par la prima vedere.

În general, nemulțumirea unei persoane față de ceea ce face se reflectă în comportament (în capitolul 13 aflați mai multe despre comportament). Câteva semne ce indică un grad de demotivare și care ar trebui să dea de gândit managerilor, le prezentăm mai jos:

- nu cooperează când este nevoie de un efort suplimentar;
- nu are inițiativă, folosește formalul în relațiile cu colegii sau șefii;
- întârzie, pleacă primul, își ia zile libere, caută orice pretext pentru a nu fi în unitate;
- lungește cât mai mult pauzele de cafea sau de masă;
- nu respectă termenele limită;
- nu respectă standardele fixate;
- se plânge mereu de lot felul lucruri banale;
- dă vina pe alții atunci când lucrurile merg prost.

Aceste comportamente au în spatele lor atitudini pe măsură. Atitudinea este definită drept poziția unei persoane, încărcată emoțional, față de ceea ce întâmpla în jurul ei. Plictiseala, curiozitatea, dezinteresul, nonimplicarea, etc. sunt exemple de atitudini. Toate acestea sunt integrate într-un tablou care poate fi rezumat la câteva expresii tip:

- „asta nu s-ar fi întâmplat dacă”...în loc să rezolve problema, individul pierde timpul încercând să găsească un vinovat pentru ceea ce se întâmplă;
- „pentru ce unitate jalnică lucrez”... este atitudinea cea mai autodistructivă. Dacă unitatea este atât de jalnică atunci de ce nu fac ceva constructiv aceste persoane sau de ce nu schimbă locul de muncă?
- „eu aflu întotdeauna ultimul” arată faptul că în cadrul unității comunicarea este deficitară, existând o ruptură între nivelele ierarhice;
- „este numai vina lor” - se dă vina pe grup, pe altul, pe orice, persoana ezitând astfel să-și asume vreo responsabilitate;
- „asta e” - acceptă situația resemnat, fără a fi pregătit sau a dori ceva în legătură cu ea;
- „oricum, cui îi pasă” - încearcă să-și motiveze rezultatele slabe prin indiferența celor din jur;
- „am știut că așa se va întâmpla” - indică o stare mentală fatalistă, pesimistă, rea, fără a putea schimba cu ceva lucrurile;
- „nimeni nu-mi spune niciodată nimic” - indică lipsa de inițiativă în a afla ce se întâmplă, așteaptă ca cineva să-i spună totul;

¹⁷² G.A.Cole, Managementul personalului, Ed. CODECS. București, 2000, p. 99

Ca manageri, ați reușit să identificați la locul de muncă astfel de atitudini din partea subordonaților? Sunt aceste comportamente majoritare sau minoritare? Sunteți pregătit să rezolvați aceste probleme? Realizarea unui climat motivațional pozitiv trebuie să înceapă cu această radiografiere și cu stabilirea cazurilor care conduc la demotivare. Ideea potrivit căreia, în lipsa motivării financiare, nu mai putem vorbi de motivare este falsă. Motivația materială este, cu siguranță, o pârghie importantă, dar nu unica.

A veni cu plăcere și interes la serviciu nu ține neapărat de cuantumul salariului. În general, salariul nu ajunge niciodată, chiar dacă este apreciabil. Economii spun că în familie cheltuielile inutile cresc direct proporțional cu veniturile obținute.

Există, dincolo de venituri, elemente ce țin de respect, considerație, empatie în relația șef-subordonat, care conturează mult mai exact tabloul motivațional complex în cadrul unei organizații, inclusiv în cadrul unităților de Poliție. Managerul este persoana care trebuie să construiască acest tablou. De ce, de multe ori, nu se reușește acest lucru? Să aruncăm o privire asupra principalelor cauze, care împiedică realizarea unei motivații pozitive, desprinse în urma unor cercetări sociologice:

- **conducerea necorespunzătoare** - corpul managerial al unei organizații este principalul pilon prin care se rezolvă obiectivele de bază ale unității: îndeplinirea misiunilor, crearea unui climat de muncă adecvat și construirea unei imagini, prestigiu. Dacă oamenii au fost prost conduși s-ar putea ca ei aibă puțin respect pentru autoritate. În general.
- **standarde nedefinite** - dacă standardele fixate pentru rezultatul unei munci nu sunt clar definite, persoana care trebuie să le îndeplinească va improviza. Este foarte important ca oamenii să știe în cele mai mici detalii la ce standarde să lucreze.
- **incompetența** - atunci când cineva nu este competent în munca pe care o face, poate crea impresia că mai mult încurcă lucrurile decât le descurcă. Puțini oameni admit că le lipsesc cunoștințele și abilitățile necesare: ei preferă să găsească scuze pentru munca ce nu poate fi făcută,
- **instruirea insuficientă** - dacă locul de muncă a fost schimbat sau dacă în cadrul său au intervenit schimbări importante oamenii se simt mai incompetenți ca înainte de schimbare și de aceea vor fi mai puțin motivați. Orice schimbare trebuie să atragă după sine o instruire adecvată,
- **folosirea excesivă a limbajului și comportamentului formal** - în orice organizație, cu atât mai mult în cele de ordine publică, există regulamente, ordine, instrucțiuni care crează o rețea formală mult mai complexă decât în organizațiile civile, pe care, de multe ori, șefii o folosesc în mod abuziv în relațiile cu subordonații, "căprărie", "milităric", "spirit cazon", sunt cuvinte și expresii care traduc această folosire exagerată a formalului. Personalul de

conducere trebuie să fie atent la gestionarea rețelei formale deoarece există o antipatie generală față de ea, deși nu toți angajații au tăria să recunoască acest lucru. Există și alte cauze care determină demotivarea la locul de muncă, cele enumerate mai sus fiind mai generale.

1.2 Construirea unui climat motivațional pozitiv - un punct de vedere

Referitor la tabloul complex pe care l-am analizat, întrebarea pe care trebuie să o pună managerul care dorește să construiască un climat motivațional pozitiv este: **De unde trebuie început?**

Răspunsul este unul singur - de la înțelegerea nevoilor individuale ale subordonaților. Pentru a înțelege nevoile subordonaților managerii comandanți trebuie să-și formeze abilități și deprinderi pentru a vedea lumea prin ochii acestora. Asta nu înseamnă că trebuie să cedeze unui capriciu sau unei dorințe subiective dar, minime aptitudini în radiografierea nevoilor angajaților sunt importante.

Considerăm că pentru a înțelege mai bine aceste nevoi, managerul trebuie să:

- cunoască principalele necesități umane;
- să aprecieze în mod obiectiv raporturile angajatului cu munca pe care o desfășoară;
- să fie atent la modul cum recompensează subordonații. Să aruncăm o privire asupra acestor trei aspecte.

1.2.1. Înțelegerea principalelor necesități umane

Oamenii nu fac nimic de dragul de a face. În spatele comportamentului lor se ascund interese concretizate în nevoi, trebuințe, dorințe. Maslow a fost unul din primii cercetători care au analizat impactul acestor trebuințe în viața individului, prin celebra Piramidă a trebuințelor și le-a ierarhizat în funcție de importanța lor.¹⁷³

Ulterior, Alderfer, Herzberg, McClelland și Vroom au elaborat alte teorii, care sub o formă sau alta, derivă din cea a lui Maslow. Sintetizată, teoria lui Maslow ne arată că există patru nivele în care sunt incluse trebuințele individului.

Primul nivel se referă la trebuințele de bază. Trebuințele de la acest nivel - trebuințe fiziologice și de securitate asigură supraviețuirea individului, fiind considerate de Maslow tiranice. Individul nu le poate ignora, în momentul în care apar acesta acționează în direcția rezolvării lor. Hrana, apa, odihna, protecția, securitatea sunt trebuințele de la acest nivel. Sarcina managerului este

¹⁷³ A. Maslow - Motivation and personality, Harper and Row, New York. 1970

mai ușoară la acest nivel deoarece el poate doar să observe anumite dezechilibre și să stea de vorbă cu subordonații pe marginea lor. Prin politica generală a organizației se pot stabili, însă, salarii corespunzătoare, astfel încât oamenii să își satisfacă mai ușor aceste trebuințe. În ceea ce privește trebuința de securitate, la nivel organizațional ea poate fi gestionată prin locul de muncă stabil, aspect ce poate face oamenii mai eficienți.

Al doilea nivel vizează trebuințele sociale și se referă la aspecte ale conviețuirii în grupuri și echipe. După ce individul și-a pus la punct necesitățile primare el își îndreaptă atenția asupra grupului din care face parte. Viața în afara acestuia este de neconceput. Oamenii muncesc pentru a-și câștiga o poziție favorabilă în cadrul colectivelor.

În grupuri ei găsesc comportamente individuale cu care să se compare. Raportarea permanentă la celălalt este de natură să dezvolte individul. Trebuințele sociale diferă de la o persoană la alta ele fiind rezultatul atitudinii, caracterului și educației. Este important de știut că oamenii doresc să facă parte din grupuri și luptă fără încetare pentru a dezvolta relații interpersonale puternice prin care să își manifeste socialitatea și sociabilitatea. Este de dorit ca grupurile de muncă să fie pe măsura așteptărilor angajaților, astfel încât ei să își dorească să facă parte din ele. Este sarcina sistemului de management să construiască asemenea grupuri. Al treilea nivel îl reprezintă ambițiile personale. Conviețuirea în grup îi aduce individului, în primul rând, confort psihologic. Dar acesta nu este de ajuns. Fiecare persoană dorește să obțină din partea grupului recunoaștere, prestigiu, putere.

În general, se poate spune că nu există nimic mai important pentru oameni, în afara ambițiilor personale. Comportamentul persoanei, atitudinile și caracterul ei sunt în funcție de modul în care își gestionează ambițiile personale. Dorința de împlinire a aspirațiilor personale este un factor motivator puternic și un proces continuu. Aceasta nu încetează niciodată pentru că, ori de câte ori o ambiție personală este realizată, o alta îi ia locul. Managerul trebuie să cunoască această stare de lucruri pentru a aprecia obiectiv ambițiile subordonaților săi și a reuși să gestioneze aceste ambiții pentru binele grupului. Nevoia de recunoaștere poate fi satisfăcută în organizație prin acumularea de prestigiu și putere.

Ultimul nivel se referă la nevoile de perfecționare, la specializarea în muncă, atingerea obiectivelor propuse, într-un cadru mai general. Împlinire. Acest nivel este cel mai pretențios și nu toți oamenii îl ating. La nivelul organizațiilor acest nivel se atinge în măsura în care sistemul de management este atent să nu transforme activitățile în rutină profesională. În măsura în care se dă libertate decizională angajaților, iar managerii rezolvă problemele profesionale în mod creativ, oamenii pot da ce este mai bun în ei. Vom mai reveni la piramida lui Maslow în acest capitol.

1.2.2- Raporturile angajatului cu munca pe care o desfășoară

A pune omul potrivit la locul potrivit este o regulă importantă în cadrul resurselor umane. Multe nemulțumiri, care atrag după ele: demotivarea, sunt datorate atât muncii în sine cât și condițiilor în care ea se realizează. Crearea condițiilor de muncă potrivite este una din sarcinile importante ale managerilor. Un bun șef pune la dispoziția angajaților cele mai bune condiții pentru ca acesta să obțină performanțe înalte. Condițiile nu sunt numai materiale, de multe ori o atmosferă destinsă, relații sincere și respectuoase fac minuni în ceea ce privește performanța.

Un studiu referitor la ce le-ar plăcea angajaților la munca lor arată că aspectele constante, spre care s-au îndreptat sunt: recunoașterea eforturilor și realizărilor, să se poate specializa cât mai mult pentru a atinge standarde înalte de performanță, să aibă de a face cu clemente noi, dinamice și de asemenea, să nu se rutineze profesional. Studiile de acest gen scot în evidență importanța care trebuie acordată analizei fișei postului, activitate importantă menită să coreleze o funcție, un post cu cea mai bună persoană posibilă.

Întrebați fiind care sunt aspectele muncii lor care îi nemulțumesc, cei mai mulți angajați ar aminti birocrația și formalismul, condițiile în care se desfășoară muncă, metodele folosite de sistemul de management și orarul de lucru. Observăm că toate aceste aspecte sunt obiective în sensul că, pe de o parte, nu depind de voința angajaților iar, pe de altă parte, aceștia nu au șanse să le modifice în sensul dorit de ei.

Din această cauză mulți specialiști împart acest aspecte în aspecte subiective, care țin de angajat, de comportamentul și atitudinea sa și aspecte obiective, care țin de politicile și de strategia organizației și care sunt foarte greu de schimbat. Sistemul motivațional se formează la oameni prin aceste două aspecte, care nu pot fi rupte sau izolate una de cealaltă.

Imaginați-vă situația în care sistemul de management consideră că oamenii trebuie să își formeze o motivație pozitivă bazată doar pe aspectele subiective, cu alte cuvinte să își reconsidere comportamentul sau atitudinile, iar angajații consideră că motivația pozitivă se poate forma doar prin aspectele obiective, condiții de lucru, orar, schimbarea birocrației, lucru care nu mai depind de ei. Dacă lucrurile ar sta așa am avea o problemă structurală gravă. Adevărul este că sistemul motivațional se fundamentează pe cele două aspecte. Angajații trebuie să fie dispuși să se antreneze în muncă în mod responsabil, iar sistemul de management să le ofere acele condiții care îi pot ajuta și să evite aspectele care îi pot dezavantaja pe oameni în muncă.

Ceea ce urmăresc ambii partenerii, angajatori - sistem de management, este ca raporturile angajaților cu munca să fie pozitive și ele să genereze

satisfacție profesională. Acest concept traduce acel echilibru între aspectele subiective ale muncii și cele obiective materializate în următoarea ipoteză: satisfacția profesională apare în situația în care angajatul folosește oportunitățile legate de aspectele subiective ale muncii în cel mai înalt grad și limitează aspectele obiective ale muncii în cel mai înalt grad.

Instalarea satisfacției profesionale reprezintă o reușită pentru sistemul de management care câștigă multă autoritate și influență în raport cu angajații. Ea reprezintă o reușită și pentru angajați, fiind un indicator suficient de puternic pentru a sesiza că sunt pe drumul cel bun și vor fi recompensați pentru asta. Studiile asupra satisfacției profesionale scot în evidență rolul aspectelor subiective în construcția satisfacției. Oamenii devin mândri de munca lor - oricare a fi ea - și își îndeplinesc sarcinile în mod responsabil - fac munca cu plăcere.

Acest nivel înalt al raportului individului cu munca sa nu se atinge în toate organizațiile. Unele nici măcar nu urmăresc acest lucru deoarece consideră că angajații ar primi o prea mare libertate de mișcare.

1.2.3. Gestionarea recompensării angajaților

Afirmația că motivația individului este direct proporțională cu recompensele pe care le primește este una adevărată, chiar dacă unii teoreticieni insistă pe ideea că de la un anumit nivel al recompenselor motivația este posibil să nu mai crească.

Teoria recompenselor spune, în esență, că motivația este un efect al stimulilor contextuali care împing organismul spre o anumită direcție sau spre mai multe. În funcție de caracteristicile acestor stimuli, comportamentul individului tinde spre scopuri dorite sau evită anumite lucruri nedorite. Recompensele trebuie să fie suficient de atrăgătoare pentru a putea determina individul să aleagă o anumită direcție de acțiune. O recompensă, spus simplu, împinge individul spre o anumită activitate.

Trebuie înțeles faptul că recompensele nu au nicio valoare în sine, ci ele primesc valoare prin percepția individului. Să analizăm următoarea situație - o persoană acționează în funcție de o recompensă când speră să primească o valoare atât timp cât se înscrie pe o direcție sau în măsura în care evită direcții nedorite. Cu alte cuvinte, un angajat se consideră recompensat când face ce i se cere de conducere sau în situația în care el evită situații pe care managementul nu le dorește. Din punct de vedere al eficienței organizaționale, sunt situații diferite și ele țin de stilul de conducere, foarte important în gestionarea motivației. La prima vedere am putea spune că există motivare în ambele situații, deoarece este vorba de a asculta de sistemul de management.

Din punct de vedere organizațional prima situație se referă la recompensă și la gestionarea ei din punctul de vedere al teoriei recompenselor, deoarece angajatul este ghidat sau împins către o acțiune anume sau către un scop anume. În a doua situație, angajatul, chiar dacă respectă dispozițiile sistemului de management, nu mai putem vorbi de recompensă deoarece acesta nu este direcționat spre un scop anume ci doar este atenționat ce să nu facă. Este o problemă de conformism. Oamenii se conformează nu numai în situația în care au ceva de câștigat - recompensă, spunem noi, ci și în situația în care pot pierde ceea ce au deja. Din această analiză înțelegem modul cum ar trebui gestionate recompensele, și anume în, sensul de a determina angajatul să facă ceva anume, să fie direcționat spre o țintă specifică (sau obiectiv).

O problemă la fel de importantă în gestionarea recompenselor se referă la natura lor. Afirmatia că recompensele materiale sunt mult mai eficiente decât cele nonmateriale, afirmație în care cred multe persoane, poate fi și falsă. Natura recompenselor ridică problema criticilor și laudelor ca modalități de recompensare și implicit de motivare a oamenilor. Întrebați fiind la un curs de perfecționare în management polițienesc cum folosesc critica și lauda în munca lor de conducere și care ar trebui să fie raportul dintre acestea, cei mai mulți șefi au răspuns că mai mult critică decât laudă, în condițiile în care au recunoscut că ar trebui să fie un echilibru între cele două. Justificarea răspunsului s-a făcut în maniera următoare: dacă angajații își fac treaba, este datoria lor și nu mai este cazul de a fi lăudați, iar dacă nu își fac treaba, trebuie criticați.

Acest mod de a gestiona recompensele ține tot de stilul de management. Este eficient să lăudați oamenii dacă își fac treaba, deoarece pentru ei este un semn că sunt pe drumul cel bun. Nu trebuie să lăudăm oamenii doar pentru lucruri deosebite. În procesul de muncă este bine să lăudăm oamenii dacă pur și simplu își fac treaba.

O ultimă problemă legată de gestionarea recompenselor ține de raportul dintre recompensă și sancțiune. Pentru mulți manageri o sancțiune anulează o recompensă, iar o recompensă anulează o sancțiune. Modul de folosire a celor două pârghii este important. Oamenii mai pot greși sau pol avea un comportament incorect în urma unor calcule personale. Recompensele și sancțiunile trebuie tratate diferențiat. Cine greșește este sancționat iar cine face lucrurile dorite de management este recompensat. Dacă o persoană greșește într-un anumit context iar în altul obține eficiență maximă trebuie sancționată și recompensată în același timp. Nu le putem anula reciproc. În felul acesta angajatul va înțelege mai bine consecințele acțiunilor sale. Problematika recompenselor este complexă și nu se rezumă la aceste probleme dar, în practica operativă a forțelor de poliție acestea se regăsesc cel mai mult.

1.2. Mecanismele motivației. Categoriile de variabile implicate

În literatura de specialitate se arată că este esențial ca managerii unei organizații să știe care sunt principalele variabile care influențează conținutul și eficiența motivației, indiferent de natura lor, și cine poate acționa asupra lor. Studiile referitoare la această afirmație au identificat ca fiind esențiale aproximativ 20 de variabile sau factori, care au fost apreciați în funcție de apartenența lor și posibilitatea de influențare în trei categorii. Fiecare din aceste categorii determină o anumite logică a mecanismelor motivaționale, cu toate că rar se întâlnește doar o singură categorie ci o complementaritate. Aceste categorii sunt:

Variabile individuale - reflectă caracteristicile fiecărui angajat. Asupra lor managerii pot avea în principal o influență indirectă și limitată, mai ales prin procese de învățare și informare. Acești factori explică și impun necesitatea unei motivații diferențiate, personale, la nivelul fiecărui membru al organizației.

În acest perimetru capacitatea de influență a managerului ține foarte mult de "arta" sa managerială, de măsura în care poate sesiza și lua în considerare specificul fiecărui subordonat. Deci mărimea influenței reale pe care managerii o au asupra motivației subordonaților este determinată de competențele de management pe care le posedă: *calități; pregătire; efort; comportament; performanță*.

Variabile organizaționale - prin care se determină acele elemente din cadrul organizației care reflectă starea și caracteristicile sale, indiferent de natura lor, ce influențează în mod semnificativ abordarea, conținutul și rezultatele motivației personalului.

Dintre numeroasele elemente care fac parte din această categorie considerăm că relevante sunt, fără a le ierarhiza în funcție de importanța, următoarele:

- **concepția managerială generală;**
- **strategia organizației;**
- **cultura organizațională;**
- **climatul organizațional;**
- **situația economică a organizației;**
- **calitatea, prestigiul și leadership-ul managerial;**
- **capacitatea comunicațională;**
- **caracteristicile posturilor;**
- **performanțele organizației.**

Definitorie pentru variabilele organizaționale este puternica lor dependență de managementul organizației. Se poate aprecia că asupra lor managerii organizației pot și trebuie să acționeze cu cea mai mare intensitate și eficacitate.

O atenție aparte trebuie acordată variabilelor: cultura organizațională, climatul organizațional și starea economică a instituției care au o determinare complexă ce nu depinde numai de managementul organizației. Aceste variabile au o dinamică proprie, pe fondul unei inerții organizaționale apreciabile și, ca urmare, modificările majore în cadrul lor necesită perioade relativ îndelungate, cel mai adesea de ordinul anilor.

Variabile contextuale - care încorporează acele elemente din mediul exterior organizației ce au o influență marcantă asupra conținutului și efectelor proceselor motivaționale din cadrul său. Din punct de vedere al organizației aceste variabile sunt date nedepinzând în mod direct nici de manageri, nici de executanți. Variabilele organizaționale exprimă caracteristici pe teritoriul unei țări, care reflectă atât specificul național, cât și nivelul său de dezvoltare economică, juridică și instituțională.

Dintre aceste variabile enumerăm următoarele: cultura națională; nivelul de dezvoltare a țării; prevederile legislației naționale; impozitele și taxele; nivelul veniturilor salariale.

Importanța acestor variabile este majoră, iar asupra lor managerii au posibilități de influențare limitate și numai indirecte. Ele sunt cele care explică diferențele majore de conținut și performanțele manageriale.

2. Tipologia sistemului motivațional - aspecte organizaționale

2.1. Rolul nevoilor în tipologia motivației

La baza reacțiilor motivaționale ale oricărui individ se află, în primul rând, nevoile sau necesitățile ce îi sunt specifice. Gama acestor nevoi este foarte largă. În funcție de maniera în care pot fi influențate și de efectele motivaționale pe care le generează, nevoile fiecărui salariat pot fi împărțite în trei categorii:

- nevoi economice;
- nevoi cognitive;
- nevoi afective.

Nevoile economice - se satisfac de sistemul de management, prin furnizarea de elemente economico-materiale care se adresează nevoilor primare ale fiecărei persoane. Aceste nevoi implică interferența dintre simțurile individului și mediul fizic în care muncește. În această categorie amintim nevoile de hrană, sete, adăpost, etc.

Nevoile cognitive - se referă la dorința și capacitatea noastră de a realiza anumite activități, de a atinge anumite obiective concrete care se referă la

mediul în care ne desfășurăm activitatea. Ele oferă satisfacția oamenilor când aceștia constată că sunt capabili să controleze realitatea înconjurătoare și să realizeze tot mai multe acțiuni eficiente. Satisfacerea nevoilor cognitive generează senzații de capacitate, de putere, de acțiune, de siguranță personală atât de necesare în activitatea de zi cu zi a cadrelor Poliției.

Nevoile afective - au în vedere satisfacerea relațiilor de atașament, de compatibilitate psihologică, cu persoanele cu care interacționăm în mediul în care ne desfășurăm activitatea. Aceste relații au ca fundament percepția și convingerea noastră că alții se îngrijesc de noi așa cum și noi simțim și ne comportăm față de aceștia. Satisfacerea acestor nevoi ne dă certitudinea că și alții se manifestă vizavi de noi asemănător nouă în raport cu ei. Această reciprocitate percepută la nivelul nevoilor afective este importantă pentru asigurarea coeziunii și solidarității între membrii unui grup de muncă.

Este important de menționat faptul că, potrivit majorității specialiștilor din domeniu, fiecare persoană simte concomitent nevoi corespondente celor trei categorii, ceea ce diferă sunt intensitatea, ierarhizarea și complementaritatea acestora.

2.2. Tipologia motivației

Numeroasele și variatele motivații posibile se pot utiliza grupat în funcție de anumite criterii constituind tipurile sau formele de manifestare a motivației.

În literatura de specialitate prin tip de motivație se desemnează ansamblul de motive delimitate în funcție de anumite criterii folosite în mod repetat de manageri într-un mod specific, ce se bazează, conștient sau inconștient, pe anumite ipoteze privind dinamica motivațională a performanțelor activităților și organizației. De regulă tipurile sau formele motivației sunt perechi, constituindu-se pe principiul contrastului motivațiilor, pentru a pune mai pregnant în evidență oportunitățile și amenințările fiecărui tip.

În continuare prezentăm principalele tipuri de motivație folosite în practica managerială, valabile și care se regăsesc predominant și în structurile Poliției Naționale. Trebuie să menționăm faptul, pe de o parte, că nu există o tipologie tip. clasică ci o mulțime de concepții din care am selectat pe cele mai reprezentative iar, pe de altă parte, valoarea acestor tipuri stă în contextul în care ele sunt folosite.

Motivația pozitivă și negativă

Motivația pozitivă are în vedere creșterea eforturilor și contribuției angajaților la realizarea dezideratelor instituției (organizației) pe baza amplificării satisfacțiilor lor din participarea la procesul muncii. Acest tip de

motivație se folosește atunci când sarcinile atribuite se realizează în condițiile în care nivelul obiectivelor și sarcinilor de atins este accesibil tuturor angajaților, iar motivațiile folosite asigură creșterea veniturilor salariale, a moralului și statutului corespunzător aspirațiilor acestora.

Motivația pozitivă are două caracteristici definitorii:

- utilizarea preponderentă a motivațiilor generatoare de satisfacții înalte la angajații Poliției Naționale și anume mărirea soldei, acordarea de prime, salarii de merit, mulțumiri verbale sau scrise, promovări în funcție și grad. ceremonii, etc.
- performanțele prevăzute, deși implică un progres față de perioada anterioară, sunt realizabile de către majoritatea lucrătorilor, generând încă de la început așteptări rezonabile și optimiste de la aceștia.

Motivația pozitivă contribuie la instaurarea unui moral ridicat și la dezvoltarea individuală a lucrătorilor polițiști, la conturarea unui climat organizațional propice muncii și performanțelor ridicate în organizație.

Motivația negativă vizează sporirea eforturilor și contribuției lucrătorilor instituției la îndeplinirea sarcinilor și obiectivelor pe baza diminuării satisfacțiilor în procesul muncii sau a amenințării cu reducerea lor, dacă sarcinile și obiectivele de îndeplinit nu sunt realizate. În această situație motivațiile folosite generează frecvent scăderi ale randamentului în raport cu așteptările inițiale.

Aceast tip de motivație are la bază două trăsături:

- folosirea predominantă a motivațiilor care determină scăderi ale satisfacției și anume: neacordarea de prime, neacordarea sporului de comandă, retrogradarea din funcție, amânarea înaintării la gradul următor, judecarea în consiliile de onoare și de judecată.
- sarcinile și obiectivele de realizat la nivel de angajați nu sunt suficient de explicit precizate sau inaccesibile unei părți apreciabile a acestora, generând de la început sau pe parcurs o stare de tensiune, așteptări nerezonabile și/sau pesimiste.

Motivația negativă prin generarea de frecvente insatisfacții la lucrătorii polițiști, contribuie la un moral scăzut al acestora, la inhibarea lor și la instaurarea unui climat tensionat, contraindicat obținerii unor performanțe profesionale.

Motivația economică și moral-spirituală

Motivația economică - reprezintă motivația realizată prin mijloacele clasice, ce vizează satisfacerea aspirațiilor și așteptărilor de ordin economice ale lucrătorilor. Principalele motivații utilizate sunt: salariul de merit, primele, reținerea soldei de merit, imputări financiare, etc.

Motivația economică are un rol decisiv în sistemele de management din toate țările, deoarece setul de aspirații ale salariatului dintr-o organizație vizează în cea mai mare parte satisfacerea necesităților sale economice.

Motivația moral-spirituală are în vedere satisfacerea aspirațiilor ce vizează în primul rând sistemul de valori, atitudinile și comportamentele lucrătorilor. În realizarea motivării moral-spirituale se folosesc motivațiile specifice: mulțumiri scrise și verbale, efectuarea de evaluări ale contribuției în procesul muncii, muștrări verbale și scrise, lansări de avertismente.

Motivația moral-spirituală s-a dovedit a fi eficace pentru toate categoriile de anagajați din poliție, cu un plus de efect pentru comandanți și șefi.

Creșterea nivelului de pregătire a lucrătorilor Poliției Naționale, a gradului lor de cultură și informare se reflectă în amplificarea și diversificarea necesităților, aspirațiilor și așteptărilor moral-spirituale. Ca urmare se intensifică apelarea la motivarea moral-spirituală, proces care va continua și se va amplifica în viitor, având în vedere evoluțiile naționale și organizaționale de ordin educațional, informațional, moral și managerial.

Motivația intrinsecă și extrinsecă

La bază delimitării acestor două categorii se află natura relațiilor motivaționale care se produc și originea sursei care generează efectul motivațional.

Motivația intrinsecă - este denumită uneori internă sau directă și constă în determinarea angajatului să se implice, să depună efort și să obțină rezultate în cadrul instituției, în așa fel încât din aceste procese el să obțină satisfacții ce țin de eul personal, de personalitatea sa. Individul participă la activitatea instituției, la realizarea sarcinilor și obiectivelor pentru că îi place ceea ce face, îi sporesc cunoștințele, se simte realizat profesional. Aceste motivații satisfac aspirațiile și așteptările angajatului față de propria persoană. Managerii pot și trebuie să favorizeze motivația intrinsecă prin cunoașterea detaliată și aprofundată a particularităților fiecărui subordonat și prin atribuirea de astfel de sarcini care să corespundă potențialului și așteptărilor fiecăruia.

Motivația extrinsecă - denumită și externă sau indirectă, constă în determinarea lucrătorului să se implice, să depună toate eforturile și să obțină rezultate în cadrul instituției pentru că acestea vor genera din partea organizației anumite reacții formale și informale, economice și moral-spirituale care îi vor produce satisfacții. Altfel spus, lucrătorul participă la activitatea instituției deoarece îi aduce venituri suplimentare, mulțumiri, laude, statut și post superior sau dimpotrivă pentru că nu pierde niște sume de bani sau evită amenințările sau pedepsele.

În organizațiile și instituțiile contemporane predomină, de regulă, motivația extrinsecă. Tendința care se manifestă din ce în ce mai puternic în ultimii ani este de extindere a motivației intrinseci. Creșterea nivelului de pregătire și conștiință a lucrătorilor, promovarea unui management modern va conduce la extinderea motivației intrinseci ce reprezintă o sursă de amplificare a rezultatelor și performanțelor individuale directe și ale instituției. Acest trend se va regăsi și la nivelul Poliției.

Motivația cognitivă și afectivă

În funcție de componenta personalității umane avută în vedere cu prioritate, delimităm aceste două categorii de motivații.

Motivația cognitivă - are în vedere latura, dimensiunea intelectuală a angajatului, axându-se pe satisfacerea nevoilor individuale de a fi informat, de a cunoaște, de a învăța, inova, opera și controla mediul în care își desfășoară activitatea. Pentru a se realiza motivația cognitivă șefii și comandanții apelează la o întreagă gamă de motivații atât formale cât și informale, economice sau moral-spirituale.

Motivația afectivă - spre deosebire de cea cognitivă aceasta vizează dimensiunea afectivă, strict umană a angajatului, concentrându-se asupra satisfacerii nevoilor sale de ordin sentimental în cadrul instituției. Motivația afectivă are în vedere ca salariatul să se simtă bine la locul de muncă și în cadrul instituției, să fie apreciat și simpatizat de colegi, să se bucure de prestigiu. Motivația afectivă se realizează utilizând în special motivațiile moral-spirituale.

În organizațiile și instituțiile moderne se înregistrează tendința de intensificare a utilizării ambelor categorii de motivații. Apelarea crescândă la motivația cognitivă își are suport în intelectualizarea din ce în ce mai puternică a activităților instituției. Intensificarea motivației afective are la bază reconsiderarea lucrătorului abordat tot mai frecvent în complexitatea sa, cu accent pe valorificarea posibilităților psihosociologice, neglijate în mare măsură în perioada anterioară.

3. „Managementul” motivației

Abilitatea de a-i face pe oameni să muncească cu tine și pentru tine este esențială pentru succesul oricărui manager. În activitatea managerilor moderni, previziunea comportamentului subordonaților este esențială și cu toate că este extrem de dificil de anticipat comportamentul specific al fiecăruia în parte și al

tuturor la un loc. managerii trebuie să identifice nu doar cine este responsabil de un anumit comportament, ci și cum poate fi el influențat.

Științele comportamentale trebuie să ofere conducătorilor moderni, chiar dacă speculațiile și analizele teoretice sunt interesante, răspunsul la întrebarea „pot fi dirijate motivațiile oamenilor?” și să elucideze noțiunea de comportament dirijat.

O scurtă analiză a experienței de viață arată că, de obicei, multe din acțiunile umane sunt precedate de anticiparea a ceea ce prietenii, colaboratorii, familia, etc. așteaptă de la noi. Reușita este condiționată de informații certe sau de previziuni privind așteptările pe care aceștia le au de la noi și despre modul în care noi facem față acestor așteptări. Teoria așteptării sociale poate explica acest aspect.

Prin comportament dirijat se înțelege direcționarea reacției favorabile a altei persoane printr-un comportament în consonanță cu dorințele acesteia. Persoana manipulată nu este anagajatul. ci managerul care. pentru a-și putea motiva angajații, trebuie să aibă un comportament cât mai aproape de așteptările lor. Această schimbare de sens reprezintă una dintre modificările fundamentale în stilul modern de conducere.

De ce muncesc oamenii?

Posibilele răspunsuri s-au dat analizând formele motivației pornind de la faptul că fiecărei forme ii corespund tipuri de motive specifice care-i determină pe oameni să muncească. Instruirea și cunoașterea cât mai exactă de către manageri a acestor motive cu ajutorul observației constituie o condiție esențială a posibilității conducătorilor de a răspunde provocării.

Identificarea motivelor reale poate fi deseori un proces dificil pentru că există riscul ca managerii să aibă în vedere propriile lor motivații atunci când le apreciază pe ale colaboratorilor lor. Este foarte ușor să avem idei greșite, referitor la ceea ce îi face pe oameni să muncească sau nu. Dacă diagnosticul este incorect, atunci și măsurile destinate a corecta situațiile identificate pot fi total necorespunzătoare.

Cunoașterea motivelor angajaților, acțiunile desfășurate de manageri cu scopul de a-i determina pe aceștia să-și utilizeze integral disponibilitățile fizice și intelectuale pentru atingerea nivelului de performanță stabilit reprezintă marea schimbare de optică pe care o aduce motivarea lucrătorilor.

Nu mai vorbim de performanțe stabilite la nivel individual și de obiective la nivelul organizației, individul fiind atras în realizarea acestora.

O persoană din conducere dispune de o mare varietate de instrumente, cum ar fi: delegarea, asigurarea unui sistem de salarizare stimulat, asigurarea competiției constructive, creșterea încrederii în sine a lucrătorilor cu scopul ca ei să devină motivați pentru angajarea în activități complexe.

Succesul utilizării acestor instrumente este dependent de existența concordanței între persoană și postul pe care-l ocupă. Pentru a putea pune în aplicare cu șansă de reușită metodele și tehnicile de motivare trebuie ca atunci când se proiectează posturile să se ia în considerare și implicațiile motivaționale, pentru a se obține o cât mai bună corelație persoană - post.

Pentru a fi posibil un diagnostic sigur, se începe prin radiografierea și cunoașterea pieței interne, prin cunoașterea motivației acestei piețe:

- identificarea nevoilor și așteptărilor clienților organizației;
- evaluarea nivelului de satisfacție sau insatisfacție în raport cu stilul de conducere, organizarea și modul de funcționare al organizației;
- imaginile vehiculate de organizațiile producătoare sau serviciile sale.

Preocuparea managerilor de a obține maximul de la angajații lor trebuie să ia în considerare atât motivațiile fiecărui individ, cât și motivațiile specifice care apar la nivelul grupului. Numai astfel devine posibilă cunoașterea situației reale și luarea măsurilor ce se impun.

3.1. Motivarea în organizația Poliției

Organizațiile polițienești nu sunt scutite nici ele de aceste probleme, fie că sunt pur teoretice sau țin de practica operativă. Fără a ne referi la aspectele motivaționale stipulate în statutul polițistului sau în teoria gestionării resurselor umane, considerăm că este util să analizăm un model teoretic fundamentat de Victor McDonald, în Studiul managementului și al supervizării în cadrul corporilor polițienești, publicată de Colegiul Canadian de Poliție. Modelul se sprijină pe opt afirmații pe care le analizăm în continuare.

Afirmația 1. Motivația este direct legată de retroacțiunea (feedback-ul) superiorilor, în unitățile de poliție, din păcate, se uită acest aspect. Relația dintre polițist și șefii săi, în special șeful direct este una particulară și este determinată de impactul social major al muncii de poliție. De aceea, este indicat ca șefii să arate ori de câte ori au ocazia, iar acest lucru nu costă nimic, material vorbind, că subordonații lor sunt pe drumul cel bun.

Această afirmație se leagă de raportul critică-laudă la care am mai făcut referire. Din nefericire, șefii critică mul mai mult decât laudă, bazându-se pe un raționament ineficient potrivit căruia dacă subordonații își fac treaba, nu are rost să-i lauzi pentru că asta este datoria lor, iar dacă nu își fac treaba trebuie criticați. Complimentele trebuie făcute și în situații normale de muncă pentru a arăta că subordonații sunt pe drumul cel bun sau pentru a încuraja acțiunile viitoare ale acestora. NU trebuie să se întâmple ceva extraordinar pentru a lăuda. De regulă, în aceste situații recompensele sunt materiale.

Afirmația 2. Motivația este întreținută într-un climat organizatoric care dezvoltă inițiativa personală și experimentarea. Faptul că poliția ca organizație

nu reușește să construiască un climat pozitiv este o trăsătură care nu este specifică doar Poliției Române. Conform unor concluzii făcute de autor în urma analizării unor servicii de poliție a rezultat că acestea nu recompensează inițiativa personală, de fapt o minimizează pentru că membrii lor sunt motivați să evite erorile și nu să caute excelența. Acest lucru face ca tinerii să fie mai motivați înainte de a intra în poliție decât după câțiva ani. Aceste concluzii sunt actuale și în serviciile noastre de poliție. Militarizarea poliției în trecut, existența ordinului care se execută și nu se discută fac ca sistemul de management să mai aibă de lucru în ceea ce privește construirea unui climat pozitiv, bază a unei motivații eficiente. Trebuie înțeles că promovarea excelenței și inițiativei personale trebuie să devină strategii de lucru și nu simple posibilități de acțiune.

Afirmația 3. Ceea ce o persoană consideră motivant poate să nu fie la fel pentru o altă sau să fie demotivant. Cu toate că există un tipar de reacție colectiv, apar diferențe de la o persoană la alta cu privire la percepția motivației. Este responsabilitatea managerului să construiască o bază comună de lucru care să fie înțeleasă și acceptată de toți subordonații. Subiectivitatea individuală trebuie înlocuită cu un mesaj clar, coerent și ușor de înțeles despre ce înseamnă motivare și care sunt modalitățile ei de îndeplinire.

Afirmația 4. Una din principalele variabile care influențează menținerea motivației este natura relației interpersonale șef-subordonat. Despre această relație am spus că este cea mai importantă relație interpersonală pe care o gestionează adultul în viața sa. Ținând cont de autoritatea diferită asociată relației, de faptul că managerul are întâietate în construirea acestei relații deoarece are autoritatea mai mare, putem spune că șeful este persoana care poate eficientiza sau deteriora această relație, implicit, poate elicientiza sau nu motivația aferentă ei. Gestionarea acestei relații este considerată fundamentală de teoreticieni ca Drucker - vezi lucrarea „Despre profesia de manager”, sau Bennis - vezi lucrarea „Liderii, strategii pentru preluarea conducerii”.

Afirmația 5. Dacă angajații de la baza piramidei sunt lipsiți de motivație, gesturile celor din vârf vor fi prea puțin productive. Autorul pleacă de la ipoteza, întâlnită în psihologia organizațională, că eficacitatea unei organizații depinde de cea a verigii sale cele mai slabe. În organizațiile moderne, managerii caută soluții pentru a nu se ajunge la o asemenea situație. În principiu ipoteza este corectă după cum corectă este și ipoteza dezvoltată de Pareto conform căreia 20% din angajații unei organizații produc 80% din profit, iar 80% produc doar 20%. Sarcina managementului este aceea de a-i identifica pe cei 20% din angajați și a le pune la dispoziție logistica necesară.

Afirmația 6. Condițiile care favorizează motivația trebuie să fie continue și nu sporadice, iar eforturile pentru menținerea motivației trebuie să fie susținute. Sistemul motivațional trebuie promovat constant, pe baza unei strategii pentru a

fi eficient. În măsura în care managementul este inconsecvent în gestionarea motivației, aceasta va avea un efect de bumerang, oamenii devenind reticenți sau dezinteresați de ea.

Afirmația 7. Dacă nici o schimbare nu vine să modifice condițiile de încurajare, motivația se diminuează. Constanta schimbării este o condiție necesară dar nu este suficientă. Motivația trebuie întreținută, remarcată, scoasă în evidență. Condițiile de încurajare sunt entropice. la intervale de timp regulate ele trebuiesc modificate, astfel intervine obișnuința și plictiseala, indiferent de construcția sistemului motivațional.

Afirmația 8. Angajatul se arată mai motivat când este consultat pentru a determina natura muncii sale precum și modul în care va trebui îndeplinită. Cointeresarea angajatului în aport cu ceea ce face este o condiție a stilului de management democratic sau participativ. Este o ipoteză împrumutată din teoria deciziei care se referă la faptul că oamenii vor fi mai interesați să rezolve o problemă dacă au luat parte la decizia referitoare la ea. Acest amănunt a dus la dezvoltarea deciziilor colective, ca modalități de motivare și creștere a eficienței, în același timp.

4. Teorii motivationale - aplicații în management

Ca urmare a complexității procesului motivațional la nivelul organizațiilor, a dificultăților izolării și cercetării sale s-au dezvoltat numeroase opinii și teorii diferite cu privire la motivație. În funcție de punctul de vedere din care se abordează motivația sau de apartenența la diferite școli de gândire, teoriile motivationale pot fi grupate în mai multe categorii. Cel mai frecvent se disting două categorii:

- **teorii de conținut**
- **teorii de proces**

În prima categorie se cuprind: teoria ierarhiei nevoilor, teoria ERG, teoria factorilor duali, teoria nevoilor dobândite, teoria ipotezei relației oramuneă, iar în a doua categorie se includ: teoria așteptărilor, teoria condiționării operante, teoria echității, teoria atribuirii. Cele două categorii de teorii motivationale se completează reciproc. Ele reprezintă abordări complementare, permițând înțelegerea comportamentului angajaților în toată complexitatea sa. Am considerat util să facem o prezentare a lor, fără pretenția de a aduce ceva nou, încercând doar să surprindem modul cum ele pot influența motivația angajaților.

4.1. Teorii de conținut ale motivației în muncă

Teoriile de conținut, care vizează factorii ce inițiază un anumit comportament, pun în evidență dorințele angajaților, nevoile acestora și

mijloacele pe care le pot folosi manageri pentru a crește nivelul motivației în muncă. Pentru a fi motivați în munca lor, salariații trebuie să simtă că pot câștiga ceva de pe urma activității desfășurate.

4.1.1. Teoria ierarhiei nevoilor umane¹⁷⁴

Această teorie a fost elaborată de psihologul american Abraham Maslow și ierarhizează nevoile umane, în funcție de prioritatea lor. în 5 categorii:

- **nevoile fiziologice** sunt nevoile primare ale existenței corpului uman (hrană, apă, somn, îmbrăcăminte) și sunt dominante atunci când nu sunt satisfăcute la un nivel acceptabil. Ele pot fi satisfăcute prin salarii corespunzătoare, în caz contrar, potențialul angajatului este nul.

- **nevoile de siguranță și securitate** cuprind nevoia de stabilitate, de protecție împotriva vătămărilor și a bolilor, nevoia de ordine și de lege. Aceste nevoi devin dominante în motivarea individului numai după ce nevoile primare au fost satisfăcute la un nivel acceptat ca fiind suficient. Pe de altă parte, angajații nu vor fi eficienți dacă trăiesc cu spaima că își vor pierde locul de muncă.

- **nevoile sociale** legate de natura socială a omului au în vedere nevoia de afiliere, nevoia de afectivitate și nevoia de cooperare. Este important ca departamentele și echipele de lucru constituite să fie exact acele grupuri din care angajați doresc să facă parte.

- **nevoia de stimă și respect** se referă la nevoia de a avea reputație, prestigiu dar și de dorința de putere, independență și demnitate. Satisfacerea acestor nevoi duce la consolidarea sentimentului utilității sociale a persoanei. Pot fi satisfăcute prin acumularea de prestigiu și putere în cadrul organizației.

- **nevoia de autorealizare** are în vedere dorința unei persoane de a se perfecționa, de a-și pune în valoare capacitatea de care dispune. Autorealizarea este un proces în care o persoană tinde continuu spre realizări excepționale în activitatea sa, stimulând creativitatea și pregătirea profesională continuă. Pentru satisfacerea lor acordată libertate de decizie și permițând rezolvarea creativă a problemelor.

Nevoile de nivel superior, mai ales cele personale, de stimă și de autorealizare sunt mult mai puternice sub aspect motivațional, iar efectul lor este de lungă durată. Unii autori consideră această teorie ca fiind prea rigidă. Ierarhia nevoilor poate fi afectată de personalitatea, mediul socio-cultural, succesele sau eșecurile anterioare ale fiecărei persoane.

O cauză a răsturnării ierarhiei o poate reprezenta satisfacerea unei categorii de nevoi pe o perioadă îndelungată, după care nevoia respectivă este subevaluată. O nevoie nu trebuie satisfăcută în proporție de 100% pentru ca o altă nevoie să devină motivatoare. Cei mai mulți oameni sunt numai parțial

¹⁷⁴ A. Maslow, *Motivation and personality*, Harper and Row, New York, 1970

satisfăcuți în nevoile lor. Apariția unei nevoi, ca un clement motivator al comportamentului nu este bruscă, nu se produce sub forma unui salt, ci se dezvoltă gradual. Cu toate acestea teoria lui Maslow rămâne un reper teoretic important prin care putem explica modul în care oamenii ierarhizează propriile nevoi. Premisa teoretică pe care se bazează teoria conform căreia un individ nu poate satisface trebuințele de pe un nivel dacă nll a satisfăcut trebuințele de pe nivelurile inferioare rămâne la fel de actuală ca și acum o jumătate de secol când a fost expusă.

4.1.2. Teoria ERG¹⁷⁵

Denumirea teoriei provine de la concepția lui C. Alderfer pe baza căreia categoriile de nevoi au fost regrupate doar în trei grupe, rezultând formula ERG. care desemnează următoarele nevoi:

- nevoile existențiale
- nevoile relaționale
- nevoile de împlinire

Nevoile existențiale cuprind cerințele fundamentale ale existenței organismului uman reprezentate de hrană, îmbrăcăminte, adăpost, condiții de muncă și retribuire adecvată.

Nevoile relaționale se referă la trebuințele determinate de natura socială a omului, adică relațiile cu alte persoane și apartenența la grup.

Nevoile de împlinire sau dezvoltare sunt legate de nevoia dezvoltării potențialului uman, de creativitate.

Teoria se bazează pe acceptarea flexibilității ordinii nevoilor, a manifestării lor nu într-o ierarhie cu un ecart rigid depinzând într-o mare măsură de caracteristicile psihologice ale persoanei și de condițiile concrete de mediu la un moment dat.

Chiar dacă primează satisfacerea nevoilor de bază, totuși, teoria acceptă posibilitatea satisfacerii simultane a unor nevoi. Pentru a trece la satisfacerea unor nevoi de ordin superior, nu trebuie satisfăcute în totalitate nevoile de ordin inferior.

4.1 J. Teoria factorilor duali¹⁷⁶

Denumită și teoria bifactorială, ea a fost elaborată de F.Herzberg pe baza concluziei ca există două grupuri de factori care influențează sentimentele angajatului față de munca sa: factori igienici și factori motivatori.

¹⁷⁵ C.P. Alderfer - Existence, Relatedness and Growth, Human Needs in Organizational Settings, Free Press, New York, 1972

¹⁷⁶ F. Herzberg - Le travail et la nature de l'homme. L'Enterprise moderne d'édition, Paris. 1972

Factorii igienici, considerați ca factori extrinseci, se referă la mediu în care se desfășoară munca: condițiile de muncă, securitatea muncii, salariul administrația organizației, relațiile interpersonale și ierarhice, viața personală.

Factorii motivaționali, ca factori de conținut sau intrinseci, cuprind realizarea, avansarea, asumarea responsabilității, etc.

Ideea centrală a acestei teorii constă în afirmarea discontinuității între factorii care produc satisfacția și cei care produc insatisfacția. Aceasta teorie susține că satisfacția în muncă este determinată numai de un anumit tip de factori, iar insatisfacția este produsă de un alt tip de factori.

Prezența sau absența unui anumit factor poate produce satisfacție sau nu. În timp ce prezența factorilor motivaționali duce la creșterea gradului de satisfacție, prezența factorilor igienici duce cel mult numai la prevenirea insatisfacției. Dar, pe de altă parte, în timp ce lipsa factorilor motivatori nu provoacă insatisfacție în muncă, lipsa factorilor igienici produce insatisfacție.

Putem spune că factorii igienici au un potențial mai mare de a produce insatisfacție, decât satisfacție. Lipsa sau insuficiența lor mărește insatisfacția în muncă. În timp ce prezența lor servește numai la prevenirea insatisfacției, nu și la creșterea gradului de satisfacție.

Pe de altă parte, factorii motivaționali au un potențial real de a produce satisfacția. Prezența lor duce la creșterea gradului de satisfacție în muncă, în timp ce lipsa lor nu provoacă insatisfacție.

4.1.4. Teoria nevoilor dobândite¹⁷⁷

Denumită și teoria achiziției succeselor, propusă de D.McClellan, consideră că nevoile omului pot fi dobândite prin experiență și învățare.

Nivelul aspirațiilor definește acele nevoi de succes care sunt determinate de performanțele obținute anterior. Persoanele care dobândesc din experiența acumulată o anumită nevoie se comportă diferit față de persoanele care nu au dobândit această nevoie.

În baza acestei teorii organizațiile oferă satisfacerea a trei tipuri de nevoi individuale: nevoia de realizare, nevoia de afiliere și nevoia de putere.

Persoanele cu **nevoia de realizare** puternică caută, în general, sarcini de dificultate medie. Ele își asumă riscuri calculate, doresc să știe ce au realizat, indiferent dacă este vorba de succes sau eșec, au capacitatea de a amâna momentul recompensării. Deseori, nevoia de realizare este puternic condiționată la tineri de statutul social-economic al familiilor din care ei provin.

Indivizii care au nevoie de afiliere caută șanse prin care să-și satisfacă această nevoie și la locul de muncă. Ei preferă să lucreze în echipă sau la locuri de muncă care presupun interacțiuni cu alte persoane.

¹⁷⁷ D.C. McClelland - The Achieving Society, Van Nostrand., 1977

Persoanele la care nevoia de putere este mare se caracterizează prin dorința de a influența și controla alte persoane. Comportamentul lor este general de satisfacția pe care o provoacă controlul asupra forțelor mediului sau persoanelor cu care intră în acțiune.

Teoria nevoilor dobândite deschide noi perspective în motivarea angajaților subliniind importanța formării personalului. Ea abordează nevoi de ordin superior și este deosebit de importantă în programele de pregătire și promovare a managerilor.

4.1.5. Teoria ipotezelor relației om-muncă¹⁷⁸

Denumită și teoria X-Y a fost elaborată de D.McGregor. Acesta emite două seturi de ipoteze privind motivația în muncă a oamenilor și anume: unul din seturi considerat negativ a fost denumit teoria X, iar celălalt, considerat pozitiv, poartă denumirea de teoria Y. El apreciază că managerii consideră, atunci când acționează în una din aceste categorii de prezumții, natura umană.

Ipotezele **Teoriei X** sunt:

- ființa umană medie are aversiune față de muncă și o evită pe cât posibil;
- omul în procesul muncii este pasiv, evită asumarea responsabilităților;
- angajații sunt centrați pe nevoile proprii;
- oamenii vor siguranță și păstrarea locului de muncă;
- oamenii se opun schimbării.

Ipotezele **Teoriei Y** constau în:

- efortul fizic și intelectual în cadrul muncii este la fel de natural ca și activitatea de recreere și odihnă;
- omul mediu nu este pasiv, el are potențial creativ considerabil și capacitate de a-și asuma responsabilități ;
- scopurile organizației nu îi sunt indiferente și este gata să intervină spre realizarea acestora;
- angajatul este preocupat de siguranța proprie, dar dorește și satisfacție în muncă, stimă și realizare personală;

În baza celor două teorii s-au conceput stiluri de conducere diferite.

Din încercarea de combina cele două stiluri de conducere W.Ouchi a propus un nou model, denumit Teoria Z. Aceasta teorie este o încercare de a elimina dezavantajele și de a reuni avantajele celor două sisteme, formulând o serie de principii care trebuie să stea la baza unui management modern între care:

- încrederea reciprocă;
- respectul pentru muncă;

¹⁷⁸ D. McGregor - The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, New York, 1960

- independența și dezvoltarea angajaților:
- polivalența;
- selecția și instruirea personalului, etc.

4.2. Teoriile de proces ale motivației în muncă

Aceste teorii, care vizează factorii ce direcționează comportamentul pun accentul pe modul în care se pot direcționa procesele motivaționale pentru a putea canaliza comportamentul angajaților în sensul dorit.

4.2.1. Teoria așteptărilor¹⁷⁹

Denumită și teoria performanțelor așteptate ea a fost fundamentată de V.Vroom. Ideea care domină teoria presupune că deciziile individuale se bazează pe faptul că una din alternativele de comportament este posibil să ducă la un rezultat dorit sau așteptat. Relația dintre comportament și rezultatele așteptate este afectată de un complex de factori individuali și de factori organizaționali. Relația comportament - rezultate se poate caracteriza prin trei mărimi cuantificabile. denumite așteptare, instrumentalitate și valență.

Așteptarea este probabilitatea ca un comportament dat să ducă la obținerea unui anumit rezultat. Ea constă în evaluarea de către angajat a șansei de a atinge o anumită performanță prin munca depusă. Mărimea maximă a așteptării este dată de siguranța subiectivă că acțiunea va fi urmată de un anumit rezultat, iar valoarea minimă semnifică certitudinea că acțiunea nu va fi urmată de rezultat.

Instrumentalitatea semnifică credința că o acțiune ce generează un rezultat va duce implicit la obținerea unui alt rezultat, adică un înalt nivel de performanță va duce la obținerea rezultatului dorit.

Valența sau preferința reprezintă orientarea afectivă a unei persoane spre un anumit rezultat. Se atribuie valori pozitive sau negative unui rezultat în funcție de satisfacțiile sau insatisfacțiile pe care persoana speră să le obțină în urma rezultatului așteptat.

Teoria lui Vroom consideră forța motivațională ca fiind o rezultată care apare din combinarea celor trei factori.

Implicațiile modelului asupra managerilor

Principalele implicații sunt legate în special de:

- cunoașterea valorii rezultatelor pentru fiecare angajat: este important să se determine ce fel de recompense au valență pentru angajați. Aceasta se poate realiza prin chestionare, observarea reacțiilor angajaților la diferite recompense aplicate sau prin întrebări directe;

¹⁷⁹ V. Vroom. op. cit., 1964

- determinarea tipului de comportament așteptat: managerii vorbesc frecvent despre performanța bună iară să definească ce este ea. Performanța trebuie definită în termeni specifici care să exprime foarte clar ce se așteaptă de la angajați;
- asigurarea că nivelurile de performanță cerute sunt îndeplinite: modelul arată că motivația este dată nu numai de raportul performanță -rezultat, dar și de efort - performanță așteptată. Implicația este că nivelul de performanță, stabilit ca punctul în care indivizii primesc ceea ce doresc, trebuie să poată fi atins de aceștia;
- legătura dintre realizările și performanțele dorite: explicarea legăturii dintre recompensele dorite de angajați și performanțele obținute de manageri. Dacă angajații pun accent pe motivarea externă atunci se au în vedere promovarea și salarizarea. Dacă angajații au valori de recompensă internă atunci trebuie făcute modificări în natura postului pentru ca acesta să devină atractiv;
- analiza situației globale pentru a cunoaște eventualele conflicte. Discutând cu angajații, se poate alia despre conflictele majore, care pot fi corectate prin structura recompenselor sau a pedepselor;
- asigurarea că modificările în sistemul de recompense sunt destul de consistente;
- căutarea unui sistem etic: modelul se bazează pe ideea că indivizii sunt diferiți și de aceea recompensele diferite vor trebui utilizate pentru a motiva diferit indivizii. Pentru a funcționa un sistem motivațional trebuie să fie corect, nu echitabil. Performanțele bune să ducă la recompensele dorite, iar cele rele să ducă la penalizări.

4.2.2. Teoria condiționării operante¹⁸⁰

Cunoscută și sub denumirea de teoria fortificării, ea pornește de la ideea conform căreia comportamentul ce duce la satisfacerea anumitor nevoi tinde să fie repetat, iar comportamentul care nu are ca rezultat satisfacerea acestora tinde să nu mai fie repetat.

B.F. Skinner a stabilit existența unei relații între recompensă și performanță. Astfel, performanța este stimulată și direcționată spre realizarea obiectivelor, managerul asigurând recompense adecvate pentru performanțele bune, fortifică comportamentul care a dus la obținerea acestor performanțe, asigurând probabilitatea creșterii repetării lor. Această teorie are dezavantajul punerii accentului pe factori extrinseci, omițând ideea că și munca în sine poate fi un factor motivator.

¹⁸⁰ B.F. Skinner - Science and Human Behavior, Macmillan Company. 1953

Paradigma are o largă aplicabilitate prin modul în care managerul admUI nistrează consecințele și formează continuu comportamentul angajaților. Dar pentru aceasta trebuie îndeplinite două condiții:

- stimulii trebuie să fie clar identificabili de către angajați;
- performanța trebuie să se reflecte în consecințe pozitive și rezultatele slabe în consecințe negative.

4.2.3. Teoria echității¹⁸¹

A fost elaborată pe baza premisei că oamenii sunt implicați continuu în procese de comparație socială a raportului dintre rezultatele și input-urile personale.

Starea de echitate apare când rata proprie de transformare a input-urilor în output-uri este percepută ca fiind egală cu ratele de transformare ale altor persoane. Input-urile pe care fiecare persoană le aduce în organizație pot fi: vârsta, sexul, educația, calificarea, talentul, etc.

Output-urile pot fi materiale sau nemateriale: salariul, premii, avantaje în natura, prestigiu, etc.

Pentru a restaura echitatea, angajatul poate acționa în mai multe moduri:

- modificarea input-urilor
- modificarea output-urilor
- părăsirea locului de muncă
- schimbarea bazei de comparație.

Indivizii preferă, în general, o condiție de echitate, să aibă sentimentul că sunt tratați corect și imparțial față de ceilalți în relația lor de schimb cu organizația. Ceea ce un angajat primește corespunde contribuției pe care o oferă organizației. Astfel, un individ angajat într-o relație de schimb cu alte persoane sau cu alte organizații evaluează echitatea câștigurilor primite, prin compararea raportului său de eforturi-rezultate cu cel al colegilor de muncă sau al altor persoane cu care este posibilă și logică comparația.

Datorită complexității fenomenului motivației, teoriile motivaționale nu oferă soluții universal valabile, ci doar căi posibile pentru creșterea gradului de motivare a angajaților.

¹⁸¹ J.S. Adams. PR. Jacobsen - Effects of wage inequities on work quality - Journal of Applied Psychology, 1964, p.19

5. Aspecte generale privind performanța organizațională

5.1. Performanța și principalii ei factori

Performanța este un rezultat al funcționării organizației. Ea reflectă dul de realizare a obiectivelor propuse, fiind condiționată de cantitatea și itatea activității desfășurate de fiecare membru al organizației. Dacă pectul cantitativ al performanței este ușor de determinat, prin compararea rezultatelor cuantificabile cu standardele impuse, nu se poate spune același cru despre aspectul calitativ al acesteia, care implică subiectivitatea celui goe o apreciază.

Cu alte cuvinte performanța este măsura în care un membru al unei organizații contribuie la realizarea obiectivelor organizației¹⁸². Cu toate că și motivația contribuie în mod clar la obținerea performanței, relația nu este directă și în raport de unu la unu, deoarece intervin un număr considerabil de alți factori. Astfel este posibil ca performanța unei persoane să fie scăzută cu toate că aceasta este foarte motivată - aptitudini scăzute, abilitați nedezvoltate, o proastă înțelegere a sarcinii sau șansa pot diminua performanta chiar și celei mai motivate persoane. Desigur, este valabil și efectul invers.

Un individ cu o motivație aproape la limită poate să înțeleagă sarcina atât de bine încât să apară o anumită compensație - oricât de mic efort ar face individul, acesta este cheltuit foarte eficient în ceea ce privește îndeplinirea scopului. De asemenea, o persoană cu o motivație redusă poate să obțină o performanță satisfăcătoare datorită norocului sau unui factor favorizam care îmbunătățește performanța. Și astfel, nu este de mirare că angajații se plâng câteodată că performanța lor a fost notată mai slab decât a colegilor lor care nu muncesc așa de mult.

Factorii care contribuie la obținerea performanței pot fi împărțiți in patru gnipe. Aceste grupe sunt: efortul, înțelegerea sarcinii, aptitudinile și abilitățile și nu în ultimul rând șansa/norocul.

Efortul reprezintă cantitatea de energie psihică și fizică consumată pentru a realiza o anumită muncă la un nivel de performanță acceptabil. Referitor la efort vorbim de cantitatea, persistența sau constanța și direcția efortului investit. Aceste trei elemente sunt percepute în mod subiectiv de fiecare angajat, rolul managerului fiind acela de a capacita subordonatul pentru a depune un efort susținut.

Înțelegerea sarcinii se referă la capacitatea angajatului de a pricepe exact ceea ce are de făcut, de a cunoaște în mod detaliat operațiile și modul cum acestea trebuie executate. Managerul are un rol deosebit de important

¹⁸² Gary Johns - Comportament organizational, Ed. Economică, București, 1998, p. 152

deoarece el este persoana care trebuie să instruiască angajatul astfel încât acesta să cunoască foarte bine ce are de făcut.

Aptitudinile și abilitățile sunt capacități legate direct de munca care este făcută. Sunt foarte importante, sunt automatizate și oferă posibilitatea angajatului de a efectua cu ușurință anumite operații. Abilitățile și aptitudinile nu vizează munca în ansamblu ci anumite operații din cadrul acesteia. Ele se formează prin exercițiu, repetiție putând fi îmbunătățite în cadrul organizat.

Șansa este un concept indetenninist care pleacă de la dinamism, hazard și întâmplare. Are ecouri puternice în cadrul credinței, mulți oameni consideră că nu poți face nimic fără un gram de noroc, alții afirmând că norocul și-l face omul cu mâna lui.

Cunoașterea performanței membrilor organizației este o preocupare constantă a managerilor. Ea înlesnește exercitarea funcției de control managerial și oferă informații necesare adoptării unui număr mare de decizii. Mai mult decât atât, importanța pe care problematica performanței o are în organizațiile moderne a determinat promovarea managementului performanței, o sintagmă din ce în ce mai des întâlnită în literatura de specialitate. Managementul performanței se definește ca fiind o abordare strategică menită să crească eficiența unei organizații prin îmbunătățirea performanțelor oamenilor care lucrează în cadrul ei și prin dezvoltarea capacităților individuale și de echipă¹⁸³. Din acest punct de vedere putem identifica problemele cheie ale managementului performanței. Acestea sunt: organizarea eficientă a resurselor umane, motivarea corespunzătoare, evaluarea performanțelor și instruirea angajaților. Ne vom ocupa în continuare de procesul de evaluare a performanțelor. Evaluarea performanței poate fi considerată ca un instrument de control, de direcționare a comportamentului membrilor organizației în direcția îndeplinirii scopurilor și obiectivelor individuale, ale grupurilor și ale întregii organizații.

5.2. Problematika evaluării performanțelor

Evaluarea performanțelor profesionale are ca scop determinarea formală, periodică, a modului în care membrii organizației își îndeplinesc sarcinile specifice postului pe care îl ocupă în raport cu criteriile stabilite, cu standardele de evaluare și metodele utilizate.

¹⁸³ Armstrong, Michael, Barron. Angela. "Performance Management - Out of the Tick Box" People Management, iulie. 1998

Ea este considerată o activitate de bază a managementului resurselor umane desfășurată în vederea determinării gradului în care angajații unei organizații îndeplinesc eficient sarcinile sau responsabilitățile ce le revin¹⁸⁴.

După alți autori,¹⁸⁵ evaluarea performanțelor este procesul prin care este evaluată contribuția unui angajat al organizației pe durata unei perioade de timp determinate. Lemaitre, citat de Mathis¹⁸⁶ consideră această activitate ca fiind operațiunea de elaborare periodică a bilanțului muncii depuse de colaboratori. în scopul discutării cu aceștia a progreselor înregistrate și a măsurilor necesare a fi luate în viitor. După cum se poate vedea această definiție completează conceptul de evaluare cu unele elemente noi:

- este o operațiune periodică scrisă - evaluarea se repetă la anumite intervale de timp;
- fiind sub formă scrisă, ea constituie o formă de angajament; este un bilanț al muncii depuse, elaborarea realizându-se prin raportare la obiectivele stabilite de șeful ierarhic; permite o evaluare a șanselor de evoluție viitoare;
- presupune discuții personale - evaluarea oferă prilejul unui schimb de opinii între evaluator și evaluat, ambii având posibilitatea de a se exprima liber asupra principalelor puncte cuprinse în formularul de evaluare.

Certo consideră că evaluarea performanțelor este un proces de trecere în revistă a activității productive din trecut a angajaților pentru evaluarea contribuției pe care au adus-o la îndeplinirea obiectivelor sistemului de management.¹⁸⁷

Datorită acestei complexități unii autori vorbesc de aprecierea performanțelor. Murphy și Cleveland, 1995, apud Pitariu 2000, au dezvoltat un model conceptual al performanțelor care merită detaliat puțin. Ipoteza de lucru a modelului este că rezultatele aprecierii sunt rezultatele comportamentului persoanei evaluate marcate de obiectivele urmărite de-a lungul procesului de muncă și care sunt modelate în funcție de contextul organizațional în care are loc evaluarea. Patru mari componente explică procesul aprecierii performanțelor: contextul evaluării, judecarea performanței, notarea performanței și evaluarea sistemului de apreciere. Fiecare din aceste componente are un rol bine determinat în ansamblul evaluării. Trebuie remarcat faptul că acest model accentuează rolul variabilelor contextuale în detrimentul celor individuale în aprecierea performanțelor

Evaluarea sistematică, formală a angajaților, este prevăzută să se realizeze la intervale de timp bine precizate. Ea presupune un contact oficial între

¹⁸⁴ J.M. Ivancevich, W.F. Glueck, Foundation of Personnel/Human resource Management, Business publications. Inc.. Texas. 1986, p. 286

¹⁸⁵ D.C. Fisher & alții, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 1996

¹⁸⁶ R.L. Mathis & alții, Managementul resurselor Umane. Ed. Economică, București, 1997, p. 160

¹⁸⁷ Certo, Samuel, Management Modern, ed. Teora, București, 2001

manager și angajat, consemnarea impresiilor și a observațiilor privind performanța salariaților efectuându-se în scris. Datele obținute în cadrul procesului de evaluare trebuie să fie obiective (nedistorsionate în favoarea sau defavoarea celor evaluați) și să asigure feedback - ul prin comunicarea rezultatelor membrilor organizației la momentul potrivit și într-o manieră corespunzătoare.

Evaluarea angajaților presupune 3 activități distincte:

- evaluarea comportamentului;
- evaluarea potențialului și a capacității de dezvoltare;
- evaluarea performanțelor obținute. Uneori această ultimă activitate e una dintre cele mai detestate, mai ales când sunt realizate pentru disciplinarea personalului, acordarea de gratificații, concediere sau șomaj.

Evaluarea comportamentului are în vedere evaluarea acelor manifestări de comportament care sunt legate sau se încadrează în caracteristicile de performanță. Această evaluare evidențiază conduita angajaților, ce fac angajații în exercitarea atribuțiilor comparativ cu ceea ce ar trebui să facă.

Evaluarea comportamentului estimează, de fapt, gradul în care un angajat se integrează în specificul unui post, comportându-se în modul cerut de acesta.

Evaluarea potențialului și a capacității de evoluție sau de dezvoltare a unei persoane se realizează pe baza unor trăsături, sau caracteristici personale ale acesteia, precum și pe baza unor date și informații despre ceea ce este persoana respectivă. Deși punctul de plecare îl constituie, totuși, aprecierile sau realizările anterioare, evaluarea este orientată spre viitor.

Această activitate aduce în prim plan o serie de alte probleme, deoarece unele incertitudini ale viitorului pot constitui cauza reconsiderării multor aspecte ale evaluărilor și promovărilor viitoare.

Evaluarea performanțelor are în vedere, în primul rând, evaluarea rezultatelor obținute, formulate sau exprimate diferențiat pe posturi în funcție de specificul acestora. Din punctul de vedere al multor specialiști această evaluare este preponderentă. Cu toate acestea, în cadrul anumitor categorii profesionale, acest tip de evaluare se efectuează cu dificultate. Evaluarea performanțelor profesionale ale subordonaților poate fi definită ca fiind un ansamblu de proceduri standardizate ce sunt utilizate pentru a obține informații într-un sistem de conducere ierarhic, iar performanțele subordonaților reprezintă gradul în care aceștia îndeplinesc sarcinile de muncă încredințate.

Procedurile sunt standardizate pentru a evita efectele negative generate de cei care evaluează. Standardizarea poate fi asigurată prin formarea evaluatorilor, utilizarea unor formulare clare, elaborarea și controlul procedurilor de către un compartiment specializat. Trebuie să se utilizeze

proceduri suficient de fiabile pentru a se evita distorsionarea rezultatelor ca urmare a influenței relațiilor afective dintre evaluator și evaluat.

Corectitudinea procedurilor de evaluare a performanțelor depinde în mare măsură de calitatea metodelor folosite, ceea ce presupune:

- validitatea rezultatelor (reflectarea adevărului);
- fidelitatea determinărilor (reproductibilitatea determinărilor);
- echivalența rezultatelor (convergența evaluărilor realizate de evaluatori);
- omogenitatea internă (constanța estimărilor parțiale);
- sensibilitatea instrumentelor folosite (gradul de diferențiere a rezultatelor).

Pentru a putea obține date obiective evaluatorul trebuie să parcurgă, în opinia lui Pitariu următoarele etape¹⁸⁸:

- să realizeze analiza muncii pentru fiecare post și să reactualizeze fișele de post;
- să alcătuiască seturile de competențe profesionale ce definesc activitățile specifice fiecărui post;
- să stabilească fiecare standard de performanță corespunzător potrivit competențelor definite anterior;
- să aleagă tipul scalei de notare a performanței în funcție de sistemul de evaluare agreat;
- să redacteze fișa de evaluare într-o manieră clară și atrăgătoare;
- să valideze sistemul de evaluare, în sensul de a experimenta, în condiții reale, fișa de evaluare proiectată;
- să instruiască evaluatorii în acordarea calificativelor finale;
- să instruiască evaluatorii să sintetizeze într-un raport rezultatele evaluării pentru fiecare persoană;
- să discute cu persoana evaluată, împreună cu șeful direct, într-o manieră confidențială, rezultatele evaluării.

Și în cadrul unităților de poliție urmărirea acestor etape este de natură să îmbunătățească activitatea de apreciere. Proiectarea și implementarea unui sistem pentru evaluarea performanțelor necesită, cel puțin teoretic, răspunsul la 6 întrebări esențiale :

De ce se evaluează performanțele?

Care performanțe se evaluează?

Cum se evaluează?

Cine trebuie să evalueze?

Când se evaluează performanțele?

Cum se vor comunica rezultatele?

De ce se evaluează performanțele? McGregor¹⁸⁹ consideră că trei motive stau la baza unui posibil răspuns:

¹⁸⁸ Pitariu, H., Managementul resurselor umane- Evaluarea performanțelor profesionale, ed. A II-a. ALLBeck. București, 2000

- a. evaluările oferii argumente sistematice în sprijinul creșterii salariilor al promovărilor, al transferurilor cât și al retrogradărilor sau concedierilor;
- b. sunt mijloace de informare a subordonaților în legătură cu eficiența activității pe care o prestează și sugerează schimbările de care este nevoie în privința comportamentului, a atitudinilor, a calificărilor sau a cunoștințelor impuse de post. Permit, de asemenea, subordonaților să afle cum sunt percepuți de către șei:
- c. oferă o bază utilă pentru îndrumarea și consilierea subordonaților de către superiori

Care performanțe se evaluează? Această întrebare ridică o problemă serioasă pentru evaluatori. Gestionarea performanțelor trebuie să țină cont de câteva principii¹⁹⁰:

- a. evaluarea performanțelor trebuie să pună accentul atât pe performanțele pe care le obține angajatul pe postul pe care lucrează, cât și pe succesul cu care îndeplinește obiectivele organizației;
- b. evaluarea trebuie să pună accentul pe cât de bine își îndeplinește angajatul sarcinile proprii postului și nu pe impresiile evaluatorului privind modul de lucru;
- c. evaluarea trebuie să fie acceptabilă atât pentru evaluator, cât și pentru evaluat;
- d. evaluarea performanțelor trebuie să asigure o bază pentru îmbunătățirea randamentului angajaților în cadrul organizației.

Cum se evaluează? Respectarea etapelor arătate mai sus este suficientă pentru a structura un model al evaluării.

Cine trebuie să evalueze? În primul rând evaluarea este făcută de șeful direct și nemijlocit al subordonatului, în situații speciale, evaluarea poate fi tăcută de personalul calificat din departamentul de resurse umane.

Când trebuie tăcută evaluarea? Perioadele sunt stabilite de sistemul de management, ele rămân constante în timp. Cea mai uzuală evaluare este cea anuală. în urma căreia se acordă un calificativ;

Cum se comunica rezultatele? Ele se comunică direct persoanei evaluate, care are posibilitatea să refuze calificativul acordat. În general, comunicarea este confidențială.

Prin urmare evaluarea performanțelor trebuie astfel înțeleasă. încât aceasta să fie:

- pozitivă mai degrabă decât negativă;
- constructivă, mai degrabă decât distructivă;
- cu privire spre viitor mai degrabă decât spre trecut.

¹⁸⁹ McGregor. Douglas, "An Uneasily Look at Performance Appraisal", Harvard Business Review. 1972

¹⁹⁰ Segall. Linda. "KISS Appraisal Woes Goodbye", Supervisory Management, no. 34, 1989

5.3. Rolul și semnificația evaluării performanțelor

Problematica privind evaluarea performanțelor implică atât considerații practice referitoare la modul în care aceasta trebuie realizată, cât și considerații filozofice în legătură cu rațiunile sau motivele pentru care trebuie efectuată.

Cercetările specialiștilor în acest domeniu au fost orientate spre cele mai importante aspecte ale acestei activități, sugerând necesitatea de a da răspuns la câteva întrebări¹⁹¹. Acestea sunt:

- există o politică organizațională privind evaluarea performanțelor?
- este încurajată, sprijinită sau susținută activitatea de evaluare a performanțelor?
- de ce trebuie evaluate performanțele?
- care sunt principalele obiective ale evaluării performanțelor?
- sistemele de evaluare asigură condițiile unei comunicări în ambele sensuri?

Aceste considerații practice și filozofice privind evaluarea performanțelor trebuie tratate într-o strânsă interdependență, deoarece orice disfuncționalitate a procesului de evaluare influențează nefavorabil realizarea obiectivelor de bază ale acestei activități. Aceasta cu atât mai mult cu cât evaluarea performanțelor este o activitate managerială justificată, mereu actuală și foarte importantă, cu multiple implicații individuale și organizaționale. De aceea, atunci când este efectuată în mod corespunzător, evaluarea performanței poate fi benefică atât pentru organizație, cât și pentru membrii acesteia.

Pentru individ, evaluarea performanței are și o componentă emoțională sau psihologică deosebită, deoarece în procesul de evaluare individul trebuie să se raporteze atât la el însuși, cât și la ceilalți membri ai organizației în care își desfășoară activitatea. Totodată, această încărcătură emoțională a procesului de evaluare poate afecta, uneori, semnificativ comportamentul angajaților față de organizație și față de ei înșiși.

J.T. Austin și P. Villanova apreciază că evaluarea performanței este o activitate centrală a managementului resurselor umane, deoarece afectează numeroase decizii ale sistemului managementului resurselor umane ca: recrutarea și selecția; distribuirea plăților pe merit; identificarea nevoilor de pregătire; promovări; evaluarea eficacității pregătirii, etc.

După opinia altor specialiști în domeniul resurselor umane, prin abordarea strategică a performanței individuale și organizaționale, evaluarea acesteia trebuie considerată un element central al conceptului de "management al performanței"¹⁹².

În același timp, Milan Kuhr afirma că evaluarea performanței a fost și este una dintre verigile cele mai slabe din sistemul de management al

¹⁹¹ Aurel Manolescu, Managementul Resurselor Umane, Ed. Economica, București, 2001, p.381

¹⁹² N. Anderson, P. Herriot Assessment and Selection in organizations, John Wiley, New York, 1994, p.42.

personalului. Edward Deming consideră că evaluarea performanțelor este una din maladiile de neînălțural ale practicii manageriale actuale. Punctul său de vedere exprimă faptul că majoritatea oamenilor acționează în limitele sistemului.

Teza lui Edgar Deming este în concordanță cu argumentul lui Fletcher (1993), potrivit căruia, tradițional, abordarea orientată spre evaluare cu accent asupra comparării oamenilor și spre legătura evaluării cu recompensele nu se justifică sau nu este relevantă în toate situațiile.

CD. Fischer¹⁹³ subliniază că un nou element de importanță strategică a evaluării performanței îl constituie concordanța evaluării cu mediul cultural organizațional. De exemplu, în organizațiile în care se adoptă un sistem mai mult spre munca în echipă, evaluarea tradițională a performanței, care are în vedere compararea angajaților între ei, poate fi neproductivă, deoarece un astfel de sistem de evaluare încurajează sau stimulează, în primul rând, competiția între angajați și mai puțin munca în echipă.

Este deosebit de important ca orice sistem de evaluare a performanțelor să fie introdus numai după o analiză atentă a gradului în care este asigurat sprijinul tuturor membrilor organizației.

În acest context, Howard Hudson recomandă : "Nu săvârșiți o simplă apreciere a muncii. Acoperă sau relatează întreaga lume a muncii".¹⁹⁴

Având în vedere că evaluarea performanței constituie totodată o componenta de bază a relației de angajare, literatura de specialitate se referă nu numai la procesul propriu - zis de evaluare, nu numai la evaluatori și evaluați, ci și la strategiile de evaluare, la raportul dintre procesul evaluării performanțelor și particularitățile tipologice ale organizațiilor, la metodele și tehnicile specifice sau la sistemele de evaluare a performanței, la dinamica dezvoltării acestora, precum și la calitatea evaluatorilor.

Cu toate că este necesară, evaluarea performanțelor constituie o activitate destul de dificilă și uneori, controversată sau chiar detestată, cu atât mai mult cu cât, adesea, preocupările în acest domeniu sunt surse de nemulțumiri, fiind asociate cu reducerea de personal, iar unii angajați se tem că evaluările pot fi folosite în mod abuziv, ca o amenințare, ceea ce duce la o stare de nesiguranță.

Referitor la acest punct de vedere, H. Hudson recomandă : "Nu-i lăsa pe ceilalți oameni să-și facă o impresie greșită. Accentuează de la început ce este evaluarea și la ce se pot aștepta".

¹⁹³ CD. Fisher & alții. Human resource Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 1996

¹⁹⁴ H. Hudson - The perfect Appraisal, Century Business, London, 1992, p.28.

5.4. Calități și trăsături ale șefului necesare evaluării performanțelor¹⁹⁵

Efectuarea unei evaluări riguroase implică, pe lângă cunoașterea și folosirea de metode adecvate și respectarea unor premise metodologice și organizatorice ce decurg atât din natura evaluării, cât și din specificul sarcinilor și misiunilor unității, astfel:

- criteriile de evaluare a personalului se diferențiază în funcție de natura posturilor deținute de respectivele persoane, de specificul unității și misiunile sale;
- evaluarea trebuie să fie unitară, în sensul că pentru personalul de aceeași specialitate sau care exercită atribuții identice este necesar să se aibă în vedere aceleași criterii utilizate în același mod;
- pentru a fi edificatoare, evaluarea este necesar să se efectueze pe perioade suficient de lungi, în care persoana în cauză trebuie confruntată cu principalele probleme specifice postului respectiv;
- metodele și tehnicile utilizate trebuie să aibă în vedere specificul fiecărui post, întrucât în evaluarea cadrelor, practic, nu există decât cazuri particulare de unde necesitatea abordării diferențiate;
- evaluarea trebuie să se bazeze numai pe informații certe, verificabile, informațiile îndoielnice, nesigure, se resping sau se au în vedere cu multă circumspecție;
- rezultatul evaluării se comunică de evaluatori persoanei în cauză, însoțit de recomandările necesare, asigurându-se premise pentru valorificarea integrală a concluziilor evaluării.

Pentru îndeplinirea acestor cerințe, considerăm că un manager trebuie să posede următoarele calități și trăsături: pregătire profesională, experiență de viață, aptitudini de cunoaștere a subordonaților, cunoștințe psiho-pedagogice, sinceritate, imparțialitate, echilibru în aprecieri, obiectivitate, corectitudine, responsabilitate.

Pregătirea profesională. Un șef manager trebuie să posede temeinice cunoștințe de specialitate aplicabile domeniului în care își desfășoară activitatea subordonatul sau angajatul organizației. Pentru aceasta, evaluatorul va trebui să cunoască obiectivele, sarcinile sau responsabilitățile fiecărui subordonat.

Experiența de viață este necesară pentru realizarea unei evaluări cât mai corecte.

Aptitudinile de cunoaștere a subordonaților se referă la posibilitățile și capacitățile pe care le are fiecare șef pentru cunoașterea activității persoanei evaluate pe întreaga perioadă de evaluare. De aceea, șeful, trebuie să aibă date și informații corecte privind performanța fiecărui subordonat.

¹⁹⁵ vezi Voicu, C, Sandu. F., Managementul organizațional în domeniul ordinii publice, Ed. MAI. vol. I și II, 2001

Cunoștințele psiho - pedagogice sunt indispensabile pentru evaluarea corectă a trăsăturilor de personalitate ale subordonatului evaluat. Evaluatorul trebuie să fie familiarizat cu folosirea termenilor psiho - pedagogici.

Sinceritatea presupune ca evaluatorul să nu aibă obiective "ascunse" atunci când realizează evaluarea performanțelor subordonaților. Pentru aceasta, șeful sau managerul îi va explica subordonatului sau angajatului organizației care este scopul evaluării.

Imparțialitatea presupune ca șeful să aibă în vedere atunci când realizează evaluarea, performanțele subordonatului și nu faptul că acesta este simpatic sau antipatic. El trebuie să trateze toți subordonații la fel, să nu facă discriminări în aprecierea subordonaților.

Echilibrul în aprecieri se referă la faptul că șeful sau managerul nu trebuie nici să supraevalueze performanțele, dar nici să subevalueze aceste performanțe ale organizației.

Obiectivitatea presupune eliminarea opiniilor subiective, în evaluarea performanțelor subordonatului. Acest lucru, în practică, este foarte greu de realizat, pentru că fiecare evaluator poate să introducă o anumită doză de subiectivism în aprecierea persoanei evaluate.

Responsabilitatea reprezintă capacitatea evaluatorului de a-și asuma răspunderea pentru evaluările efectuate și de a comunica personal subordonatului rezultatele evaluării.

5.5. Erori și capcane în evaluarea performanțelor

Nu vom încheia această scurtă prezentare a evaluării performanțelor (ea va fi detaliată în volumul al doilea al lucrării dedicat fundamentelor practice) fără a aduce în dezbatere problema erorilor și a slăbiciunilor. Individul are o raționalitate limitată în realizarea evaluării și acest lucru se datorează subiectivismului, preferințelor și simpatiilor. Cu toate că aceste elemente sunt contraproductive, acestea sunt omenești și de multe ori se strecoară neobservate în apreciere. Cunoașterea erorilor și slăbiciunilor este o modalitate de a le limita acțiunea.

Erorile sunt acele acte care alterează rezultatele evaluării. Ele depind atât de personalitatea evaluatorului, cât și de metoda folosită. Prezentăm mai jos cele mai întâlnite erori în evaluare:

a. eroarea evaluării de moment. Se referă la tendința celui care evaluează de a pune accent pe evenimentele recente care astfel, au un impact mai puternic, chiar dacă în mod normal evaluarea trebuie să realizeze un echilibru între evenimentele noi și cele vechi. Faptul că angajați devin mai ascultători în preajma evaluărilor, așa cum studenții devin mai interesați în preajma

examenelor nu miră pe nimeni. Înregistrarea incidentelor critice pe toată perioada supusă evaluării poate remedia acești neajunsuri;

b. eroarea de subiectivitate. Se referă la modul propriu de a percepe al evaluatorului, determinat de sistemul de valori, prejudecățile și mentalitățile sale.

c. eroare de severitate. Se pot concretiza în supraevaluarea sau subevaluarea performanțelor. Câteva cauze care determină supraevaluarea: dorința evaluatorilor de a câștiga bunăvoința subordonaților, teama că cei care vor primi calificative necorespunzătoare vor reliefa incompetența managerilor, frica de represalii, rutina organizațională. Câteva cauze care determină subevaluarea: dorința managerilor de a părea mai autoritari, spirit critic excesiv, intenția de a fi bine văzuți de șefii ierarhici, teama că angajații ar putea fi considerați mai buni ca ei;

d. eroarea de halou. Etichetarea unei persoane prin prisma unei singure caracteristici sau trăsături, în cazul nostru cotearea unui subordonat prin luarea în considerare a unui singur criteriu de evaluare.

e. eroarea de contrast. Se datorează comparării persoanelor între ele și nu cu standardele de performanță. Dacă toți membrii unui grup au calificative mediocre, un membru al grupului ceva mai bun decât grupul poate fi cotate ca excelent, într-un grup bun aceeași persoană poate fi cotate ca slabă. Pentru a obține rezultate obiective compararea și ierarhizarea persoanelor trebuie să se realizeze prin raportarea performanțelor obținute la cerințele postului.

Cunoașterea erorilor este importantă pentru limitarea acțiunii lor. În aceeași logică se înscriu și următoarele capcane studiate de Gerst¹⁹⁶.

1. Evaluarea performanțelor îi focalizează pe salariați asupra recompenselor pe termen scurt în detrimentul problemelor care sunt importante pentru succesul pe termen lung ale organizației;
2. Persoanele implicate în evaluarea performanțelor o percep ca pe o situație care ori recompensează, ori pedepsește;
3. Accentul în evaluarea performanțelor se pune pe completarea formularelor și nu pe analiza critică a performanțelor individului;
4. persoanele care sunt evaluate percep procesul ca pe unul lipsit de corectitudine sau părtinitor;
5. subordonații reacționează negativ când evaluatorul face comentarii nefavorabile.

Pentru a depăși aceste probleme, procesul de evaluare trebuie văzut ca pe o ocazie de a spori valoarea angajatului printr-un feedback pozitiv și nu ca pe un mod de a pedepsi sau recompensa¹⁹⁷.

¹⁹⁶ Gersl. Robert. „Assesing Organizational Performance”, Quality Progress, febr. 1995

¹⁹⁷ Certo, Samuel, op. cit., p. 358, 2001

Capitolul 12

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

Introducere

Organizația, ca invenție socială destinată realizării unor obiective prin efort de grup, are o finalitate concretă. Ea urmărește, în primul rând, îndeplinirea celor trei mari obiective cadru: rezolvarea sarcinilor/misiunilor; crearea unui cadru de muncă adecvat; crearea unei imagini, prestigiu.

Dincolo de aceste obiective, fiecare organizație crează, în timp, un "spirit de corp", "orgoliu profesional", care sunt conținute în modurile comune prin care membrii ei au învățat să gândească, să simtă, să acționeze. Pentru aceasta, organizația folosește un întreg arsenal de instrumente: uniforme, insigne, medalii, sistemul de recompense - pedepse, etc. Aceste modalități comune de acțiune și simțire sunt rezultatul unei culturi care s-a cristalizat în timp, la care membrii organizației au aderat și pe care le promovează cu sau fără voia lor.

Cultura unei organizații determină "personalitatea" acesteia, adică felul în care aceasta funcționează. Fiecare organizație este altfel decât celelalte, fiecare organizație are propriile așteptări de la membrii ei, fie că aceștia sunt simpli angajați sau șefi.

Organizația Poliției și-a dezvoltat o cultură organizațională specifică, șlefuită de "istorie", de raporturile permanente cu societatea și cu oamenii acesteia. În interiorul ei se particularizează culturile sau subculturile) organizaționale ale diferitelor linii de muncă - judiciar, cercetare penală, economic, rutier. Există o cultură dominantă la nivelul Poliției Naționale care stă la baza modului de viață specific instituției noastre.

Individualizarea organizațiilor din cadrul Poliției se bazează așa cum am arătat, pe câteva observații, care merită analizate cu atenție (vezi Procesul Managerial)

- nu toate unitățile de Poliție sunt la fel. Ele se diferențiază prin sfera responsabilităților lor obișnuite cu privire la ordinea publică în ansamblul ei, prin întinderea teritorială, prin mărime și instruire, prin organizarea internă.
- nu toate cadrele din Poliție sunt la fel. Ele se deosebesc prin personalitate, experiență, atitudini, comportament, calificare și interese;
- nu există un singur tip de activitate în munca unităților de Poliție. O specializare este necesară și obligatorie.

La baza culturii organizaționale stă înțelegerea comună. Morgan avea dreptate când remarcă că o cultură se stabilește atunci când înțelegerea comună ajunge o dominantă a gândirii colective a membrilor unei organizații. Din acel moment pot apare subculturi ale culturii dominate. „Așa cum într-o cultură națională indivizii pot avea personalități diferite, dar și multe lucru în comun, la

fel se întâmplă și în grupuri sau organizații...Organizațiile sunt minisocietăți care au tiparele lor culturale și de subculturi bine definite...Astfel de tipare de gândire sau de semnificații comune...pot exercita o influență decisivă asupra capacității în general a unei organizații de a rezolva problemele cu care se confruntă".¹⁹⁸

1. Problematika și definirea culturii organizaționale

În general termenul de "cultură" cuprinde un întreg ansamblu de idei, credințe, tradiții, valori și cunoștințe pe care se fundamentează acțiunea socială. Toate acestea crează o comuniune de interese concretizată, cel mai adesea în cultura națională. Dar, în același timp vorbim de cultura tradițională, științifică, tehnică etc. Cultura, în acest sens, crează un model "ideal" de individ, care se raportează la acest ansamblu.

Poate fi aplicat acest termen la organizație? Putem vorbi de organizație ca de un mediu organic, care permite membrilor săi să reacționeze și să simtă la unison? Părerile specialiștilor sunt împărțite. În acest sens, unii preferă să folosească termenul de "cultură organizațională" în sens metaforic, deoarece acest termen este legat, în primul rând, de societăți și comunități. Asocierea termenului "cultură" cu organizația, presupune a o defini ca o comunitate. Ideea de comunitate implică coeziune, consens, valori și direcții comune, identificare cu întregul. Deși indivizii pot avea un limbaj similar, concepții asemănătoare despre felul în care trebuie să muncească și pot proveni din medii apropiate, termenul de comunitate nu corespunde întotdeauna realității organizaționale. De aceea, aceasta ar trebui folosit cu o anumită prudență.

Alții, (Mc Lean și Marshall, 1993), consideră cultura organizațională ca fiind felul "în care se procedează pe aici", ea reprezentând "un ansamblu de tradiții, valori, proceduri și atitudini, care crează contextul activității din organizație".

Pe aceeași linie (N. Foy, 1981) arată că organizațiile au culturi tot așa cum oamenii au personalități. Cultura unei organizații este colecția ei de convingeri și reacții organice aproape instinctive, de eroi și personaje negative, de validări, de interdicții și porunci. Unele dintre acestea, ca și nevrozele unor oameni, sunt atât de profund înrădăcinate, încât originea lor se pierde în negura evenimentelor trecute. În timp ce altele au cauze vii, vizibile.

Aspectul important referitor la cultura unei organizații este acela că oamenii pot să se familiarizeze mai bine cu organizația sau chiar să-i anticipeze modul de comportare, dacă reușesc să înțeleagă modul cum este alcătuită; unei persoane, modul în care îi sunt percepute reacțiile comportamentale, îi sunt arătate de un prieten, membru de familie sau coleg de muncă. Pentru o

¹⁹⁸ Morgan, G., *Images of Organization*, Sage, 1986

organizație, observatorul, care se detașează și care are interesul să descopere mecanismele care duc la funcționarea culturii poate fi cineva din afară: cetățean, jurnalist, analist, sociolog etc.

De reținut!

Cum se recunoaște o cultura organizațională? (după Cote Gerard)

Principalii indicatori după care putem recunoaște cultura unei organizații sunt:

- *declararea misiunii organizației: se referă la menirea organizației sub aspectul ei cel mai general;*
- *scopurile globale, strategice, legate de angajament;*
- *declarații privind politicile:*
- *ritualurile organizaționale; simboluri ale organizației care o individualizează în raport cu alte organizații:*
- *logourile organizației;*
- *proceduri, reguli; moduri de operare standard;*
- *atitudinile managementului;*
- *atitudinile grupurilor de muncă;*
- *atitudinile formatorilor;*
- *structura organizației;*
- *tehnologia.*

La rândul său managerul este foarte interesat (sau ar trebui să fie) de radiografierea culturii organizaționale. Motivele sunt diverse. Printre ele amintim: managerii pot lua decizii fără a analiza problema pe deplin (în special cauzele ei ascunse, greu detectabile); s-ar putea ca managerii să nu înțeleagă pe deplin motivele care stau la baza opțiunilor lor; managerii pot adopta decizii bazate pe o experiență anterioară care poate să nu mai fie relevantă în momentul actual: managerii ar putea să-și raporteze mai bine activitatea la organizația lor, dacă ar reuși s-o înțeleagă mai corect; managerii ar putea să-și sporească eficacitatea în muncă dacă ar fi capabili să anticipeze comportamentul subordonaților lor.

Ideea de cultură organizațională este, totuși, dificil de definit, datorita numărului mare de definiții. Nu există o definiție unanim recunoscută a conceptului și noi ne raliem la această perspectivă, dar marea majoritate a teoreticienilor care s-au aplecat asupra ei, consideră că ea este (G. Hofstede, 1996):

- *holistică - referindu-se la un tot care este mai mult decât suma părților sale componente;*
- *determinată istoric - reflectând, pe undeva, evoluția în timp a organizației;*
- *legată de ritualuri, simboluri, mituri (inconștientul colectiv);*

- fundamentată din punct de vedere social, creată și păstrată de un grup de oameni care formează împreună o organizație;
- greu de modificat - deoarece face trimitere la resorturile intime ale personalității indivizilor ce compun organizația.

Managementul culturii organizaționale, ca parte distinctă „managementului organizațional, pune în discuție, într-o manieră științifică aceste probleme. El își propune, nu atât radiografierea acestui "fenomen" lucru destul de greu de tăcut sau stabilirea unui anume tip de cultură organizațională, cât răspunsul la întrebarea: "ce se poate face practic asupra culturii unei organizații"

1.1. Definirea culturii organizaționale

Natura culturii unei organizații poate fi înțeleasă și întrezărită cel mai lesne, dacă este privită cu ochii unei persoane străine de organizație. Când cineva vede organizația dintr-un unghi nou, poate percepe acel intangibil "liant social", care ține totul la un loc: felul în care limbajul, normele, valorile, ritualurile, miturile, snoavele și rutina crează acea realitate "adevărată", care modelează munca oamenilor și atitudinea pe care o au față de ea.

Așa cum oamenii au două personalități, una intimă și una de relație, tot așa și organizația are două realități, una de relație - ce se arată celorlalți despre organizație sau ceea ce vrea conducerea să se vadă și una ascunsă, "adevărată", ce gândesc și simt membrii organizației despre ea. Cultura organizațională de relație vizează simbolurile de suprafață ce sunt folosite deliberat pentru crearea unei imagini (mituri): declararea misiunii, rapoartele și bilanțurile anuale, uniforma, insigne, decorații, diplome de merit etc. Cultura organizațională intimă vizează simbolurile de profunzime - manifestări concrete ale modului cum se realizează activitatea. Este vorba aici de deosebirea dintre fața strălucitoare a „reclamei” și realitatea din teren.

De exemplu, încercați să priviți cultura unei organizații ca pe un aisberg. Așa cum știți, ceea ce vedeți la suprafață este clădit pe o realitate mult mai profundă: elementele vizibile ale culturii se pot baza pe o serie de valori, concepții, ideologii și intuiții ascunse - puse sau nu în discuție, susținute sau nu în mod conștient. Ca manager vă dați seama că este imposibil de schimbat ceea ce se găsește la suprafață, fără a schimba și partea ascunsă, invizibilă.

De reținut!

Cultura organizațională folosește simboluri de suprafață și simboluri de profunzime.

Diferența dintre acestea se aseamănă cu diferența dintre fața strălucitoare a „reclamei” și realitatea de pe teren.

Cultura organizațională este diferit văzută tic membrii ei sau de persoanele Jiu afară Aceștia din urmă isi formează o primă impresie in funcție de simbolurile de suprafață.

De multe ori apar deosebiri in interpretarea culturii organizaționale chiar și în interiorul ei (în special in organizațiile mari) între comanda unității și restul membrilor. Atunci când comanda are tendința de a se izola oarecum de ceea ce se petrece în unitate, ajunge să creadă in „miturile" pe care le crează pentru uzul persoanelor din exteriorul organizației.

Aspectele ascunse, insesizabile ale culturii organizaționale acționează asupra membrilor organizației, independent de voința acestora, determinându-le personalitatea și comportamentul de relație.

În principal, cultura organizațională vizează modul cum se execută munca și cum sunt tratați oamenii.

Anumite "tare", aspecte negative ale resorturilor ascunse ale comportamentului oamenilor vor determina o conduită necorespunzătoare. Vorbim aici de mentalități de genul "capra vecinului", care deteriorează relațiile interpersonale. fără ca oamenii să sesizeze asta în mod direct -influența mediului social asupra individului. Aceste aspecte ale culturii organizaționale trebuie schimbate. Acest lucru se face prin socializare, integrare, conformism social etc. Spuneam că este destul de greu să definești cultura organizațională. Informai, aceasta poate fi înțeleasă ca fiind stilul, atmosfera sau "personalitatea" unei organizații. Acest stil, atmosfera sunt evidente dacă comparăm ceea ce înseamnă să lucrezi în organizații foarte diferite cum ar fi: Poliția Capitalei, întreprinderea "economică". Ministerul Finanțelor sau Spitalul Municipal. Aceste organizații au dezvoltat, în timp anume valori in care cred. au dezvoltat un limbaj profesional, povești despre oamenii excepționali, care și-au pus amprenta asupra istoriei organizației, anumite standarde de viață și o anumită exigență, în special informală, față de proprii membri. Vizitatorul „simte" acest ceva, personalitatea organizației, se lovește de automatismele și regulile ei dar nu poate trece mai departe. Numai cel care lucrează în organizație, se lovește zi de zi de aceste realități, ajunge să cunoască în detaliu specificul fiecărei culturi.

Toate organizațiile enumerate asigură medii de muncă diferite. Cultura organizațională conferă astfel unicitate și identitate proprie organizației. Formal, cultura organizațională, constă din "credințele, valorile și ipotezele împărtășite care există într-o organizație" (G. Johns, 1992) sau "ansamblu de tradiții, valori, proceduri, concepții și atitudini care crează contextul activităților din organizație" (McLean și Marshall, 1993) sau

"set de valori aparținând organizației care-i ajută pe membrii acesteia să înțeleagă scopul pe care și-l propune, modalitatea de acțiune și ceea ce consideră a fi important" (R. Griffin, 1990) sau, "un ansamblu de valori și credințe împărtășite de personalul unei organizații, eu anumite semnificații și care le oferă reguli pentru un comportament acceptat" (S. Davis, 1984).

Edgar Schein, 1985, a elaborat o definiție mai complexă a culturii organizaționale analitică, care în fapt reunește puncte de vedere ale mai multor teoreticieni și practicieni. El consideră cultura organizațională fiind:

- regulile de comportament observate când oamenii se întâlnesc, cum ar fi limbajul folosit și modalitățile de exprimare a stimei și respectului;
- normele care se dezvoltă în cadrul echipelor de lucru;
- valorile dominante adoptate de organizație privind serviciile;
- filosofia care călăuzește politica unei organizații față de proprii angajați și beneficiari;
- regulile statornicite în organizație pentru o funcționare eficientă;
- spiritul și climatul prezente în organizație, exprimate prin design, confort și felul în care membrii organizației iau contact cu cei din afara ei.

Noi considerăm cultura organizațională ca fiind ansamblu de credințe, reguli și norme împărtășite, care reunesc membrii unei organizații, arată conformismul dintr-un grup și modul de acțiune al acestuia. Acest ansamblu determină - în ultimă instanță - normele sociale care apar și modelele de comportament care se nasc din acestea.

1.2. Caracteristicile unei culturi organizaționale

Principalele caracteristici ale culturii organizaționale sunt¹⁹⁹:

- cultura organizațională reprezintă un "mod de viața" pentru membrii organizației, care consideră adeseori influența sa ca fiind înțeleasă de la sine. Cultura unei organizații devine evidentă, în mod frecvent, numai atunci când este comparată cu cea din alte organizații sau atunci când este supusă schimbării;
- deoarece cultura implică ipoteze, valori și credințe de bază. ea tinde să fie destul de stabilă în timp. Mai mult decât atât, o dată ce o cultură este bine stabilită, ea poate persista în ciuda fluctuației personalului, asigurând o continuitate socială;
- conținutul unei culturi poate implica factori interni dar și externi organizației. Intern, o cultură poate sprijini inovația, asumarea unor riscuri sau secretul informației. Extern, o cultură poate sprijini lozinca - "clientul înainte de toate" ;

¹⁹⁹ vezi Gary Johns. op. cit. P. 277-278

- cultura poate avea impact foarte mare asupra performanței organizaționale și a satisfacției membrilor săi. Poate o organizație să aibă mai multe culturi! Răspunsul este da. În special organizațiile mari dezvoltă. În interior, subculturi ce reflectă diferențele dintre departamente sau diferențele ocupaționale și de instruire.

- cultura organizațională își pune în mod hotărâtor amprenta asupra climatului organizațional modul cum relaționează membrii unei organizații în procesul muncii. Subculturile sunt culturi mai mici care se dezvoltă în cadrul unei culturi organizaționale mai mari. care sunt bazate pe diferențe în ceea ce privește instruirea, ocupația sau scopurile diverselor direcții, servicii, birouri etc. Subculturile sunt mai apropiate de membrii organizației pentru că vizează felul în care se desfășoară munca și felul în care sunt tratați într-un anumit departament, serviciu, birou etc. Cultura organizațională în MIRA ieste o sinteză a tuturor subculturilor existente. Anumite trăsături, norme, reguli, care se regăsesc la marea masă a subculturilor. formează cultura organizațională. Altfel spus. un angajat va cunoaște și va munci sub autoritatea a două culturi: una a locului de muncă și alta a organizației ca întreg. Evident subculturile nu se pot abale prea mult - nici în sens pozitiv nici în sens negativ, de la cultura organizațională de bază.

De reținut!

Cultura organizațională se referă, în special, la:

- *misiunea și imaginea organizației (mândria de a face parte din organizație, dorința de a menține un standard etic al serviciilor, respectul opiniei publice, spirit inovator);*
- *vechimea în muncă și autoritatea;*
- *importanța diverselor posturi și funcții de conducere;*
- *modul în care sunt tratați oamenii (atenția acordată oamenilor și nevoilor lor, tratament echitabil sau favoritisme, privilegii, respect pentru drepturile individuale, posibilități de instruire și perfecționare, recompensare și motivare);*
- *rolul femeilor în conducere și în alte posturi;*
- *criteriile de selecție pentru posturile de conducere și supraveghere;*
- *organizarea muncii și disciplina;*
- *stilul de conducere și administrare;*
- *circulația informațiilor și gradul de accesibilitate al acestora;*
- *posibilități de comunicare;*
- *procesele de luare a deciziilor;*
- *relațiile interpersonale stabilite în organizație;*
- *modul de abordare a conflictelor;*
- *identificarea cu organizația.*

1.3. Utilitatea culturii organizaționale

Odată cu identificarea și studierea ei, cultura organizațională a jucat un rol major în nașterea și dezvoltarea unui nou mod de a concepe organizația, managementul acesteia și implicit, de a activa în mediul intra organizațional și extraorganizațional. Motivele care justifică interesul tot mai accentuat al teoreticienilor și managerilor pentru studiul culturii organizaționale pot exprimate astfel:

- pentru mulți teoreticieni ai organizației, cercetarea culturii ei asigură mod de a evalua personalul fără a solicita folosirea unor modele psihologice sau sociologice sofisticate. Cultura permite observarea comportamentului uman, îmbinarea și justificarea acestuia prin descrierea simbolurilor valorilor și concepțiilor existente în cadrul organizației;

- cultura este tot mai larg acceptată de manageri ca instrument de perfecționare, deoarece prezintă relații ale organizației care, deși greu de definit, sunt foarte relevante pentru funcționarea acesteia;

- adaptarea la mediul extern - astfel, prin investigații referitoare la locul ocupat de misiunea organizației, la concepțiile de bază ale managementului, la modul în care sunt percepute și puse în practică valorile și perspectivele, precum și la nivelul în care aceasta concordă cu schimbările din mediu, cultura organizației poate contribui la procesul de adaptare la cerințele mediului extern;

- integrarea internă - se referă la gradul de aderență al personalului la obiectivele organizației, coeziunea între membri, climatul de muncă, elementele care influențează funcționalitatea organizației. Cultura - prin calitatea ei - poate susține sau nu procesul de socializare și integrare internă a personalului, poate legitima statuturi și roluri, distribuția puterii, sistemul de promovare, recompense și sancțiuni. Astfel, părerile împărtășite în comun și semnificațiile unice ale simbolurilor facilitează comunicarea și integrarea noilor veniți. Aceștia pot căpăta astfel o anumită identitate și odată cu aceasta, sentimentul de apartenență la o anumită organizație și nu la o organizație în general.

2. Componentele culturii organizaționale

Spuneam că fiecare organizație are o „personalitate” distinctă, observabilă prin intermediul culturii organizaționale. Personalitatea și imaginea fiecărei organizații este dată în primul rând, de oamenii care o compun.

Logica lucrurilor este destul de simplă. Odată ajunși în organizație, având propriile idei despre ei, despre colegi sau șefi, ei vor propaga și vor susține aceste convingeri dar, în același timp, vor asimila obiceiurile, regulile, restricțiile existente în cadrul organizației. Vor asimila mai ușor acele reguli etc, care sunt pe aceeași lungime de undă cu propriile credințe și mai greu regulile

care nu prea le convin, dar pe care sunt într-un fel obligați să le respecte (nu neapărat să le asimileze) pentru a rămâne în organizație.

Din acest amestec de comportamente, idealuri, convingeri, limbaje, se naște cultura fiecărei organizații. Așa cum individul se manifestă în colectivitate punându-și în valoare personalitatea, fiind acceptat, respins sau ignorat, și organizația, prin cultura ei se poate impune „clienților”, fiind bine văzută de opinia publică, poate exista în limitele normalului, suficientului sau poate fi blamată, respinsă de aceasta. Specialiștii în managementul organizațional vorbesc de două niveluri ale culturii organizaționale, structurale în funcție de percepție. Vom vorbi în continuare de o parte vizibilă sau de suprafață și una invizibilă sau de profunzime.

Partea vizibilă - de suprafață, accesibilă imediat percepției și observației cuprinde produsele artificiale, actorii, eroii și perspectivele aferente membrilor organizației.

Partea invizibilă a culturii - care deține cel mai important rol în constituirea, promovarea sau modificarea culturii reale - este dată de regulile, valorile și normele promovate de facto la nivelul organizației.

2.1. Partea vizibilă a culturii organizaționale

2.1.1. Produsele artificiale

Partea vizibilă a culturii organizaționale se bazează în primul rând pe produsele artificiale. Acestea cuprind o serie de elemente concrete, cele cu care noul-venitul intră într-o relație directă, adeseori destul de dură.

Atributul de „artificial” a fost atașat acestor componente ale culturii pentru a le delimita de serviciile ce constituie obiectul principal de activitate al respectivei organizații. Categoria produselor artificiale cuprinde, în principal: produse fizice, produse de comportament și produse verbale.

Produsele fizice

Sunt componentele cele mai tangibile ale culturii organizației. Ele cuprind; dimensiunea și arhitectura clădirilor, amplasarea și mobilierul birourilor, amenajarea spațiilor deschise, facilități pentru crearea confortului (biblioteci, bufete de incintă, cabinete medicale, săli și terenuri de sport etc). Unele componente au o conotație strict individuală, cum ar fi vestimentația, în realitate ele fiind impuse de cultura organizației. Majoritatea produselor artificiale fizice sunt utilizate - mai mult sau mai puțin conștient - ca simboluri.

În practică aceste simboluri au un rol extrem de important în transmiterea unor mesaje culturale. Un decor sobru, cu podele de ciment sau gresie, ferestre și mobilier metalic, vestimentația în care predomină halatul ori salopeta indică orientarea spre muncă. La polul opus, birourile spațioase, cu mobilier pretențios, cu draperii și covoare, specific băncilor, organizațiilor guvernamentale, firme

de succes, reflectă accentul pus pe prestigiu. Simbolurile privind separarea conducerii de execuție și a rezervării unei poziții privilegiate a managerilor - în special la nivelul comenzilor unităților vizează nu numai situarea birourilor în zonele principale ale clădirilor ci și amenajarea și înzestrarea acestora. Simbolurile ce semnifică modul de comunicare între conducere și subordonați și de stabilire a relațiilor poate fi sugerată și prin amplasarea mobilierului. Astfel, într-o încăpere în care tronează un birou masiv, prelungit prin clasică masă dreptunghiulară, crează o barieră psihică între șef și subordonat, des întâlnită în culturile bazate pe separarea dintre conducere și execuție și pe autoritate. Dimpotrivă, un birou plasat către una din laturile camerei desființează barierele și este caracteristic unei culturi participative bazate pe munca în echipă.

De reținut!

- *produsele fizice sunt cele mai ușor observabile;*
- *prin orientarea și arhitectura lor, organizația transmite unele mesaje spre exterior;*
- *simbolurile aferente acestora pot semnifica filosofia relațiilor șefi, subordonați, prestigiul acordat unor membrii ai organizației (de regulă șefi).*

Produsele de comportament

Sunt componente culturale care dau substanță manifestărilor și evenimentelor organizate de organizație în interiorul sau exteriorul ei. Ele au la bază obișnuințele, tradițiile, regulile nescrise ale organizației. Produsele de comportament din cadrul organizației pot fi sistematizate în ritualuri și ceremonii. Ele conțin, de regulă activități care se repetă și a căror eficacitate este de ordin empiric. De-a lungul timpului membrii organizației au considerat că derularea lor conduce la mărirea coeziunii, respectului reciproc, afectivității și sentimentului de mândrie în rândul lor. Ele au devenit importante pentru că prin ele se manifestă consensul, „spiritul de corp”, nevoia de apartenență la grup și de securitate, ceea ce aduce după sine un confort psihologic benefic pentru fiecare individ integrat într-un grup (vezi cap. „Managementul grupului. Munca în echipă”).

Produsele de comportament sunt și ele purtătoarele unor simboluri prin care se transmit anumite mesaje. Spre deosebire de produsele fizice, care deși crează o anumită atitudine, sunt ușor observabile și asimilate lejer, produsele de comportament trec prin subiectivitatea membrilor organizației și aderarea la ele este mai dificilă. Nu toți membrii organizației aderă automat la ele, ca în cazul produselor fizice. Unii refuză participarea la asemenea ritualuri considerându-le copilării. Ei își asumă riscul de a fi marginalizați, scoși în afara jocului, deoarece o asemenea atitudine le apare celorlalți ca un mod de contestare a

regulilor de joc din organizație. Cercetările realizate în diferite tipuri de organizații au scos la iveală existența unor tipuri diferite de ritualuri: ritualuri de socializare, se desfășoară sub forma unor festivități sau reuniuni în cadrul organizației cu ocazii deosebite: Crăciunul, sfârșitul anului, onomastici, pensionări, zile simbolice ale organizației (ziua Poliției).

Asemenea ocazii oferă posibilitatea destinderii într-un cadru plăcut, în același timp, încurajează și revigorează sentimentele de apartenență la grup; ritualurile de diferențiere reflectă conflictele de roluri sau diferențele de statut social tolerate sau impuse în cadrul organizației. Ele pot lua forma unor festivități sau întâlniri protocolare la care invitațiile de participare sunt adresate unor anumiți membri ai organizației, care ocupă posturi importante sau posturi legate de obiectul festivității.

Aceste ritualuri scot în evidență statutul și prestigiul membrilor organizației; ritualurile de marcare a frontierelor organizației, deși au o formă diferită de cele integratoare, servesc aceluiași scop, de întărire a anumitor valori culturale promovate de comanda unității. Ele se desfășoară pentru a retrage puterea acordată anumitor persoane sau pentru a-i „umili” pe cei care au încălcat așteptările considerate legitime în cadrul organizației. Prin aceste ritualuri organizația transmite un mesaj de avertizare față de anumite atitudini, comportamente.

În tabloul general al produselor de comportament sunt incluse, adesea, și tabuurile. Acestea sunt comportamente generate de teamă în cadrul organizației. Bani sau lipsa lor, femeile, puterea, eșecul se pot transforma în manifestări de teamă colectivă. Pentru a se apăra de teamă oamenii preferă să uite că au trăit asemenea evenimente. Astfel de atitudini sunt de evenimente catastrofice care afectează în cel mai înalt grad credibilitatea și imaginea organizației (cazul Costești. atacarea Poliției Capitalei în 1990). Aceste evenimente sunt foarte greu de prevăzut, dacă nu neapărat apariția lor. atunci, cu siguranță, evoluția și amploarea sunt greu de anticipat.

De reținut!

Produsele de comportament conțin, în principal, ceremonii și ritualuri; Ritualurile sunt de socializare, de diferențiere și de marcare a frontierelor organizației;

Produsele de comportament sunt filtrate de subiectivitatea fiecărui individ, rolul lor fiind acela de a asigura trebuința de securitate și confort psihologic.

Produsele verbale (miturile organizaționale)

Sunt alcătuite din limbaje, sloganuri, povestiri, mituri, prin care se lansează mesaje esențiale ale culturii organizaționale. Limbajul este marcat de existența unor cuvinte, expresii tipice folosite de membrii organizației pentru a se referi la ei, la alții, la anumite evenimente sau la organizație. Pe lângă

limbajul „profesional” existent la nivelul fiecărei organizații, există și „folclor” creat în jurul modelelor demne de urmat, care devin în acest fel eroi sau dimpotrivă, în jurul unor persoane denigrate, izolate, nerecunoscute de grup.

Miturile și povestirile sunt canalele prin care sunt transmise, de la o generație la alta, fapte, întâmplări, situații de excepție. De regulă, acuratețea faptelor nu este deplină, dar aceasta nu are prea mare importanță. Important este faptul că ele exprimă și transmit valori esențiale ale organizației, onorează virtuțile eroilor, oferind exemple de urmat în situații similare sau ambigue. J.Martin, 1983, care a studiat impactul pe care îl au aceste mituri în viața organizațiilor le-a împărțit în trei mari grupe:

1. Tema generală a egalității - inegalității între membrii organizației a dus la crearea a trei tipuri de mituri:

- mitul deținătorului de putere, care încearcă să abuzeze de poziția sa pentru a încălca o regulă (din păcate acest mit a devenit un fenomen în societatea românească postdecembristă);

- mitul umanității șefului, care admite unele abateri, ajutându-l chiar pe subordonat să se redreseze profesional;

- mitul ascensiunii sociale, exemplificat de autodidacți, angajați sânguincioși, șanse de excepție etc;

2. Tema securității - insecurității membrilor - în jurul căreia se dezvoltă mituri ce încearcă să răspundă la trei întrebări tipice:

- după ce criterii sunt disponibilizați oamenii?;

- ce se va întreprinde pentru mine, în cazul în care mi se cere să schimb postul ori, și mai rău, orașul?

- cum reacționează șeful când unul din subordonații săi greșește?

3. Un ultim tip de mit este cel prin care angajații firmei sunt confrunțați cu o situație dificilă (situație deosebită din punct de vedere financiar).

Acest tip de mit se construiește în jurul întrebărilor:

- cum vor reacționa angajații într-o asemenea situație?

- cum se va comporta organizația față de angajați?

În afara clasificării formulate de Martin, studiul miturilor arată că ele mai pot fi grupate și după obiectivele urmărite, astfel: mituri raționaliste, mituri de valorizare, mituri de identificare și mituri dualiste.

Miturile raționaliste stabilesc relația cauză -efect a unor acțiuni și oferă legitimitatea unor acțiuni asemănătoare în viitor. Un exemplu tipic îl constituie relatarea faptei subordonatului care, într-o situație extremă -incendiu, inundații, cutremur - salvează bunuri sau valori aparținând organizației, chiar punându-și viața în pericol. Recompensa materială și morală este substanțială pentru a înrădăcina ideea unei loialități și respectiv, recompense în situații ulterioare. Întrucâtva asemănătoare.

Miturile de valorizare, prin care sunt puse în evidență diferențele de statut dintre angajați și care explică apropierea sau starea de dizgrație față de vârful piramidei. Tipică pentru acest mit este situația angajatului competent, loial, conștiincios, care, făcând în mod constant dovada acestor calități, în timp s-a transformat din simplu angajat într-o persoană de bază în organizație.

Mitul de identificare sau de distanțare pune în circulație un ansamblu de istorii, ale căror personaje, de regula top manageri, se diferențiază de restul angajaților promovând opoziții evidente subliniate frecvent de exprimări ca: „pentru mine”, „față de voi” etc.

Miturile dualiste prin care se exprimă tensiunea ce poate exista între realitatea organizației și valorile angajaților care reflectă valorile societății în general. Folclorul organizațiilor întrunește o mulțime de versiuni pentru unul și același tip de povestire. Interesant de constatat însă este faptul că, în ansamblul lor, miturile, cu nesfârșitele lor variante, se grupează, în raport de poziția organizației față de narator, în :

- versiunea pozitivă, în care organizația apare ca bună, generoasă, responsabilă, favorizantă a succesului. Evenimentele negative ale narațiunii sunt atribuite mediului extem, care devine, de astfel, și singurul vinovat de eșec;
- versiunea negativă, în care organizația și mediul își schimbă rolurile. Organizația este rea, plină de deficiențe, generatoare de suferințe inutile, responsabilă a eșecurilor, mediul apare ca favorizant, factor ce ar fi permis succesul.

2.1.2. Actorii si eroii

Actorii sunt personajele care au populat sau populează organizația la un moment dat. Cu roluri mai mult sau mai puțin importante, ori făcând parte numai din figurație (anonimi în cadrul organizației), aceștia sunt, în general, destinați uitării. Eroii sunt indivizi care, în virtutea personalității, actelor sau atitudinilor intră în memoria colectivă, oferind organizației o anumită identitate. Eroii sunt personaje centrale ale miturilor și legendelor. Rolul lor este acela de a consolida valorile, de a amplifica sentimentul de apartenență la grup și la succesul acestuia, de a oferi modele demne de urmat. Mecanismul de producere a eroilor constă, fie într-o exacerbare spontană a anumitor roluri fie prin persuasiunea cu care se repetă anumite fapte, întâmplări în centrul cărora se află o anumită persoană.

Apar ca eroi în special fondatorii unor organizații sau persoanele care au adus succesul unei instituții aflate în situații critice. Pot fi catalogați ca eroi managerii, conducătorii care dețin și promovează spiritul de leader, indivizi de excepție, care fac dovada unei competențe sau a unor aptitudini ieșite din comun. Spre exemplu. în sediile comandamentelor de arma sau în instituțiile de

învățământ ale MIRA, există, sculptate în marmură, numele tuturor comandanților acestor instituții sau șefii de promoție, pentru unitățile de învățământ. Uneori nu este nevoie de o recunoaștere formală a eroilor. Este de ajuns ea opinia colectivă a organizației să transmită faptele unor asemenea personaje pentru ca ele să se transforme în eroi.

2.1.3. Perspectivele - reprezintă ultimul element al părții vizibile a culturii organizaționale. Perspectivele întrunesc idei și acțiuni împărtășite de membrii unei organizații, care îi ajută să acționeze adecvat în anumite situații. Ele au în vedere atât organizația, cât și individul. Perspectivele organizației - sunt legate, în general, de mediul exterior și se referă la posibilitățile de dezvoltare ale organizației, la poziția ei în raport cu „competitorii” într-un anumit orizont.

Acest tip de perspective este surprins cel mai bine prin intermediul strategiilor organizației. Aceste perspective pot fi percepute în mod diferit de oameni, astfel încât ele pot să insuflă un sentiment de nesiguranță, iar oamenii competenți să nu caute sau să nu accepte locurile de muncă oferite de respectiva organizație la un moment dat. Perspectivele individului - sunt generate de organizație și se dezvoltă în jurul regulilor privind performanțele, criteriile și posibilitățile de promovare. La nivelul unei organizații ele sunt concretizate, în special, în:

1. Performanțele așteptate din partea indivizilor. Spre exemplu, în unele organizații, performanțele sunt legate de inventivitate și dinamism, ceea ce asigură individului o anumită ascensiune, pe când în alte organizații, performanțele sunt centrate asupra conformării la normele interne. Obediența, disciplina, rutina vor fi, în acest caz, performanțe apreciate ca valabile pentru promovare. Organizația prin managerii din top promovează aceste valori;

2. Criteriile și modalitățile de selecție a angajaților. Acestea pot consta în:
- recomandări din partea angajaților organizației și selecția cu prioritate a membrilor familiei unor persoane deja angajate. Avantajul, din punct de vedere cultural, constă în ușurința cu care nou-veniții își însușesc „atmosfera casei”;
- selecția unor absolvenți de către organizații care urmăresc, în timp, evoluția acestora. În același timp, aceste organizații finanțează școlile de afaceri și centrele universitare care devin astfel adevărate pepiniere de cadre. Fenomenul este specific și în cadrul organizației noastre. În acest fel organizația își educă și orientează posibii candidați spre însușirea filosofiei organizației, dezvoltând, din timp, pe de o parte, sentimentul de siguranță, iar pe de alta parte, apartenența la grup și perspectiva avansării. Se asigură, în acest mod, nu numai competența profesională, ci și conformitatea cu un model ce corespunde cu cel al organizației;

- metodele de perfecționare a personalului. Toate marile organizații au o filozofie de perfecționare a personalului conformă cu nevoile pe perioade medii și lungi. Organizația MIRA organizează cursuri de perfecționare, atât pe linii de muncă, cu perioade cuprinse între câteva zile și o lună precum și cursuri de perfecționare în domeniul limbilor străine - 3-6 luni și perfecționare în domeniul managementului ordinii publice, curs modular ce se întinde pe perioada unui an - 9 săptămâni. Încadrați în echipe ad-hoc, ei lucrează la proiecte comune, se întâlnesc cu echipa top managerilor din cadrul MIRA sau din cadrul comandamentelor de armă, care îi inițiază și perfecționează asupra valorilor și filosofiei organizației.

Aceste întâlniri au nu numai darul de a clarifica perspectivele oferite de organizație individului, ci și de a le oferi exemple de eroi, antieroi și mituri. Spuneam că există două nivele de percepere a culturii organizaționale. Am vorbit până acum de nivelul vizibil al acesteia.

2.2. Nivelul invizibil al culturii organizaționale

Nivelul invizibil, de profunzime al culturii organizaționale este dat de credințele, valorile și normele respectate și rulate în organizație și de concepțiile de bază ale comenzilor unităților despre organizație, angajați, parteneri etc.

2.2.1. Credințele - sunt convingeri exprimate prin propoziții generale privind funcționarea mediului în care evoluează grupurile de muncă. Ideea că un grup o dată constituit este mai puternic decât un individ izolat și că șansele de reușită în situații dificile sunt mai mari. constituie o credință. „Spiritul de corp”, „orgoliul profesional” specific grupurilor de muncă din organizația poliției sunt tot atâtea exemple de credințe.

2.2.2. Valorile - sunt preferințe sau atitudini colective față de nevoile sociale și idealurile generate de acestea, care se impun membrilor organizației. Valorile pot proveni fie din mediul social, ca atitudini generale promovate de cultura națională - spre exemplu față de muncă, onoare etc, fie din experiența angajaților și, mai ales, a managerilor. De regulă, ele sunt însoțite de o anumită încărcătură emoțională și servesc judecării diferitelor situații din mediul organizației sau extern acesteia. Valorile sunt promovate de elita culturală grupul care deține puterea și autoritatea - fiind percepute atât în interior, cât și în afară ca idealuri, standarde sau păcate ale organizației.

2.2.3. Normele - sunt reguli specifice de comportament care se aplică tuturor membrilor organizației și care derivă din valori și credințe. Spre

exemplu, credința generală că organizația este obligată să-și protejeze angajații oferindu-le locuri de muncă și salarii - credința ce a funcționat și funcționează încă în societatea românească, poate genera, ca valoare, securitatea locului de muncă înainte de toate, iar ca normă, excluderea oricărui individ care ar da dovadă de exces de zel. Așa cum nu există oameni dotați exclusiv cu calități, nu există nici organizații în care preferințele și atitudinile să se materializeze numai în valori pozitive, ocolind total păcatele, nonvalorile. Un exemplu, atitudinea față de nou poate genera valori total opuse.

Organizațiile care își propun să cultive acceptarea și promovarea noului susțin creativitatea și inovarea ca valori esențiale, consolidate prin simboluri și norme specifice. Se stimulează dorința de perfecționare, încercarea de noi soluții, se tolerează în anumite proporții eșecul, se respectă ideile noi. Normele de susținere a acestor valori la nivelul organizației vor consta din autonomia și încrederea sporită acordată indivizilor, comunicări rapide și neoficiale, eludarea unor niveluri ierarhice în adoptarea anumitor decizii etc. Simbolurile corespunzătoare pot fi: salarii de merit, diplome, medalii, mediatizarea celor care au reușit în interiorul și în afara organizației. Organizațiile care au culturi conservatoare promovează drept valori disciplina, obediența, menținerea tradițiilor.

Normele prin care se statuează aceste valori sunt centralizarea deciziei, ierarhia strictă, comunicarea oficială, respingerea ideilor și propunerilor subordonaților. Atitudinea față de organizație și profesie poate genera valori pozitive. Mândria profesională și atașamentul față de organizație vor fi exprimate sub forma: „problemele organizației sunt problemele noastre”. S-a observat adesea că în organizațiile în care există valori puternice, pozitive, clare și explicate angajaților, performanțele sunt superioare și mult mai ușor de realizat decât în cele în care există ambiguități, confuzii în stabilirea lor, lipsa de fermitate în promovarea și popularizarea lor printre angajați.

2.2.4. Concepțiile de bază ale conducerii organizațiilor

Sunt reprezentări și idei ale managementului de vârf cu privire la organizație, angajați și parteneri. Ele sunt exprimate prin păreri de la sine înțelese, pe care managerii le au despre ei ca indivizi, despre alții, despre organizație ca entitate și despre lume în general. Deoarece aceste concepții sunt considerate ca atare, ele sunt rareori puse la îndoială atâta timp cât puterea și autoritatea sunt deținute de un anumit grup sau persoană. Aceste concepții reprezintă esența culturii organizaționale. toate celelalte componente, vizibile sau nu, se dezvoltă și se consolidează ca urmare a promovării și menținerii lor.

În ultima instanță, concepțiile de bază concretizează, pe planul „ideologiei” și al comportamentului, tipul de manager și stilul de management/conducere.

Foarte multe organizații realizează studii pentru a radiografia și surprinde aceste concepții, în cadrul organizației General Motors, spre exemplu, au fost relevate următoarele concepții de bază:

- oamenii sunt - în fondul lor - buni, capabili de performanță, de autodirijare și autocontrol (teoria Y a lui McGregor);
- relațiile dintr-o organizație sunt complementare și asemănătoare celor dintr-o familie;
- adevărul și înțelegerea situațiilor se descoperă prin conflict.

De reținut!

Modificarea fundamentală a culturii unei organizații este posibilă numai în cazul schimbării concepțiilor de bază.

În cazul în care aceste concepții rămân neschimbate, modificările celorlalte componente sunt doar superficiale, formale.

Cei interesați în utilizarea culturii organizaționale ca instrument în creșterea performanțelor caută să descopere setul concepțiilor de bază și să identifice problemele pe care acestea le pot ridica pentru organizație.

3. Culturi organizaționale pozitive și negative

Clasificarea culturilor organizaționale, implică o serie de dificultăți datorate nu numai marilor diversități - corespunzătoare personalității și individualității fiecărei organizații - ci și eterogenității criteriilor și punctelor de vedere promovate de diverși autori. Un criteriu de clasificare important și des întâlnit în studii îl constituie contribuția la performanțele organizației. După acest criteriu putem vorbi de culturi organizaționale pozitive și negative. Culturile pozitive sunt caracterizate prin omogenitatea valorilor și perspective care oferă motivarea pozitivă. Concepțiile de bază sunt orientate spre consultarea subordonaților, decizie de grup, cooperare. Deși, în genere este admis faptul ca acest tip de cultură generează performanțe înalte, practica demonstrează că această regulă nu funcționează liniar și nu este valabilă pentru toate cazurile. Astfel, cultura pozitivă poate deveni rigidă, sufocantă și inhibantă, dacă se rupe de realitatea mediului ambiant. Culturile pozitive se pot deteriora în timp, antrenând organizația pe drumuri greșite, fie datorită faptului că modelul cultural se transmite ad litteram de la o generație de manageri la alta, fără adecvări la modificările intervenite în mediu fie, datorită faptului că membrii organizației uită factorii care au generat reușita inițială.

Culturile organizaționale negative se întâlnesc, de regulă, în organizațiile mari ce promovează aroganța, birocrăția, centralizarea excesivă. Sistemul de valori este orientat cu precădere spre interesele corporatiste, ignorând sau minimalizând interesele partenerilor, angajaților etc. Elita culturală promovează în general strategii inadecvate, depășite în comparație cu schimbările mediului. Managerii frânează orice schimbare în cadrul organizației. În special cele provenite din partea subordonaților. Nu sunt acceptate persoanele ale căror valori individuale converg spre încredere altruism și deschidere spre exterior.

3.1. Transformarea culturii pozitive în cultură negativă

Identificarea modelelor culturale și caracterizarea propriei culturi este un prim câștig al organizației. Înainte de a încerca să găsim un model de diagnosticare a culturii organizaționale plecând de la cele două culturi ideal-tip; cultura pozitivă și cea negativă, să vedem cum are loc trecerea de la una la cealaltă. Dacă cultura negativă deteriorează treptat imaginea organizației, conducând chiar la dispariția ei, nu este sigur că o cultură pozitivă este întotdeauna factorul de menținere sau propulsare a organizației. Dimpotrivă, la un moment dat ea se poate transforma în cultura negativă, cu toate consecințele ce decurg de aici.

Spre exemplu, o organizație care a promovat ani de-a rândul o strategie merită să-i asigure succesul, în lipsa unei concurențe reale, ajunge într-o poziție dominantă în sectorul de activitate. Puternica reușită este materializată în creșterea cifrei de afaceri, a profiturilor și a dimensiunilor firmei. Creșterea dimensiunilor organizației generează o birocrăție care se extinde continuu. Pentru a o stăvili organizația face apel la persoane, care se dovedesc a fi mai mult administratori decât lideri, tăindu-le celor care dovedesc asemenea aptitudini accesul la nivelurile superioare.

Între nivelul superior al managementului și restul personalului se instalează un vid al comunicațiilor, astfel încât personalul este lipsit de informațiile necesare realizării obiectivelor. Managerii de nivel mediu se delectează proliferând și consolidând structurile de tip birocratic. În această atmosferă statică și rigidă se face uz în exces de tradiția culturală - eroii, ritualurile, miturile și legendele - care pare să acopere neajunsurile actuale. Se trece astfel de la cultura pozitivă la o cultură negativă, bazată pe egocentrism și aroganță, în care interesele, clienților, partenerilor și ale personalului sunt minimalizate. Managerii frânează inițiativele și inovația, consolidând birocrăția și centralismul generat de ea.

3.2. Trecerea de la o cultură negativă la una pozitivă

O organizație care dispune la un moment dat de o cultură negativă poate fi redresată dacă se operează o schimbare a modelului cultural. Trecerea de la o

cultură negativă la una pozitivă este condiționată de găsirea adevăraților lideri, persoane charismatice și cu o carieră profesională plină de succes. Este preferabil ca asemenea persoane să fie aduse din afara organizației. Rolul liderilor este de a sensibiliza personalul referitor la prezența sau iminența unei crize și asupra consecințelor acesteia, mergând de la organizație, în ansamblul ei, până la securitatea fiecărui loc de muncă. Ei justifică astfel necesitatea schimbării. Stabilind noi modele de comunicare cu personalul, ei explică și difuzează filosofia lor și noua strategie a organizației, încurajează inițiativele. Aplicarea noii strategii ameliorează performanțele organizației, ceea ce determină o creștere a aderenței personalului față de valorile noii culturi.

Ca urmare, oamenii devin mai atenți la cerințele clienților, la costurile și calitatea serviciilor. Succesele ulterioare îi conving și pe cei mai recalcitranți să adere la noua filozofie. Întrucât schimbarea modelului cultural presupune înlocuirea unor principii, mentalități, comportamente, instalarea noului model se face în unele organizații pe perioade de timp mai lungi (3-12 ani).

4. Diagnosticarea culturii organizaționale

Cultura organizațională, am observat mai devreme, reprezintă un mod de viață pentru membrii organizației și dacă ar trebui să îi dăm o definiție practică, putem spune că ea reprezintă felul în care se desfășoară munca și felul în care sunt tratați oamenii. În cadrul culturilor, există convingeri profund înrădăcinate referitoare la felul cum ar trebui organizată munca, cum trebuie exercitată autoritatea și cum trebuie răsplătiți și controlați oamenii?; Care este gradul de formalizare cerut?; Cât de multă planificare este necesară și pe ce durată?; Ce combinație între supunere și inițiativă se așteaptă de la subordonați?. Toate acestea sunt părți ale culturii unei organizații. Chiar și atunci când cultura este puternică, acest mod deviată poate fi dificil de citit și învățat de neinițiatii veniți din afară.

O cale simplă de a înțelege o cultură este aceea de a examina simbolurile, ritualurile și povestirile care caracterizează modul de viață din organizație. Aceste simboluri, ritualuri și povestiri reprezintă mecanisme de învățare și consolidare a culturii pentru cei dinăuntru. La acestea se adaugă elemente legate de: stilul de conducere al șefilor; stilul de muncă al subordonaților; maniera în care se realizează controlul; rezolvarea conflictelor; modul de elaborare a deciziilor; influențele mediului extern.

Având în vedere aceste elemente, Charles Handy în lucrarea „Understanding organizations”, 1985, vorbește de patru modele clasice de culturi organizatorice ce se regăsesc în marea majoritate a spațiilor organizaționale: cultura organizațională de tip autocrat, bazată pe o putere centralizată; cultura de tip tehnocrat, bazată pe roluri specializate, cultura de tip

sarcină, bazată pe roluri de tip sarcini profesionale și cultura de tip focalizat, bazată pe persoana individuală.

4.1. Cultura organizațională de tip „autocrat”

Se întâlnește în organizațiile de mici dimensiuni, în sindicate sau în organizații politice. Are forma unei rețele concentrice, cu un singur centru de autoritate, cu linii de forță și influență exercitată radial, de la centru spre exterior. Puterea este concentrată la nivelul unui singur leader. Controlul este realizat de persoane cheie. Funcționarea ei depinde exclusiv de deciziile centrului. Acest tip cultural atrage oameni înclinați spre putere și care nu pun mare bază pe securitate. Valorile se concentrează asupra performanțelor individuale, egocentrismului, rezistenței fizice și psihice. Există o mare toleranță în privința mijloacelor folosite pentru realizarea obiectivelor.

Celebrul dicton „scopul scuză mijloacele” face parte din concepțiile de bază ale acestui model cultural. Atmosfera în aceste organizații este dură și formală, predomină ritualurile de umilire, de diferențiere și degradare, rareori se practică ritualuri integratoare. Reușitele sunt însoțite de un nivel scăzut de satisfacții. Fluctuația personalului este mai mare datorită imposibilității de a suporta acest climat dur, de competiție. Este un model cultural neplăcut, dar foarte eficient în realizarea obiectivelor.

4.2. Cultura organizațională de tip „tehnocrat”

Se dezvoltă în organizațiile mari, cu pronunțate mecanisme birocratice în care funcționarea este condiționată de realizarea inerțială a anumitor roluri specializate de către personal. În cadrul ei, apar și se mențin subculturi în departamente specializate, care formează și coloanele pe care se sprijină organizația. Această cultură mai este denumită și cultură de tip „templu”. Valorile și perspectivele sunt date de acoperișul templului: sunt clare, exprimate în scris, cu tendința evidentă spre rigidizare. Ele gravitează în jurul disciplinei, respectului procedurilor și regulamentelor de ordine interioară. Perspectivele individuale sunt în general restrânse și legate de îndeplinirea unui rol specializat. Promovarea este lentă.

Atmosfera este relativ calmă și protectoare pentru indivizii care acceptă greu competiția și cărora le asigură posibilitatea unei specializări profesionale. Sunt mai puțin întâlnite ritualurile de integrare și mai frecvente cele de diferențiere, care marchează diferențele de statut. Pentru persoanele ambițioase este un model cultural nesatisfăcător. Ele vor aspira fie către sursa de putere fie vor părăsi organizația. Este modelul cultural care se întâlnește cel mai adesea în organizația Poliției.

4.3. Cultura organizațională de tip „sarcină”

Se bazează pe distribuirea sarcinilor potrivit potențialului intelectual al persoanelor. Apare mai ales în structurile complexe, în care mecanismele de funcționare au la bază sarcinile profesionale. Accentul este pus pe executarea sarcinii, căutându-se asigurarea tuturor resurselor adecvate și a oamenilor potriviți pentru fiecare nivel al organizației.

În cadrul ei personalul dispune de autonomie în alegerea modalităților de realizare a sarcinilor. Valorile promovează creativitatea, lucrul în echipă, realizarea obiectivelor comune înaintea celor individuale. Influența se bazează mai mult pe puterea profesională, decât pe puterea poziției sau cea personală, fiind, de asemenea, mult mai larg dispersată decât alte culturi. Perspectivele individuale sunt asigurate de nivelul rezultatelor obținute. Concepțiile de bază afirmă încrederea în om, în capacitatea de creativitate, autodirijare și control, nivelul ridicat de responsabilitate.

Acest tip de cultură este foarte adaptabilă. Grupurile, echipele de proiect sau formațiunile speciale sunt constituite pentru scopuri precise și pot fi reorganizate, abandonate sau menținute. Organizația poate reacționa rapid, deoarece fiecare grup include, la modul ideal, toate forțele de decizie necesare. Membrii organizației constată că această cultură le oferă un înalt grad de autonomie, le asigură aprecierea după rezultate și le permite să lege cu ușurință relații de lucru în cadrul grupului, respectul mutual bazându-se mai mult pe capacitate decât pe vârstă sau poziție. Managerul dintr-o cultură de acest tip trebuie să fie flexibil și încrezător în capacitatea sa de a acționa într-o atmosferă instabilă și de scurtă durată. El trebuie să se aștepte să fie judecat în funcție de rezultate și să-i placă să coordoneze munca unor colegi care pot fi mai experți decât el însuși în realizarea diferitelor aspecte ale sarcinii.

4.5. Cultura organizațională de tip „focalizat”

Este destul de rar întâlnită. Individul deține rolul central. Structura și organizația însăși este pusă în slujba intereselor individuale. Dacă o asemenea cultură există, ea are rolul de a-i servi și de a-i ajuta pe membrii ei, promovându-le interesele proprii, fără nici un obiectiv global. Într-o asemenea cultură individul poate părăsi oricând organizația, dar aceasta nu-l poate disponibiliza. Concepțiile de bază au în vedere autoritatea profesională și nu cea ierarhică.

Membrii organizației fac ceea ce știu ei mai bine și sunt consultați pe problemele în care sunt experți. Specialiștii din cadrul organizațiilor, cadrele

universitare, avocații din barou, firmele de consultanță etc sunt câteva exemple unde poate fi întâlnită această cultură. Asemenea persoane nu sunt ușor de condus. Fiind specialiști își pot găsi ușor de lucru. Este destul de improbabil ca ei să-i recunoască setului o putere profesională, iar, posibilitățile de coerciție sunt, de regulă, contraproductive. Managerului îi mai rămâne doar puterea personală, dar specialiștii nu sunt ușor de impresionat prin personalitate. De obicei, nu sunt influențați nici de normele grupului nici de relațiile cu colegii, care ar putea să le mai modeleze preferințele personale.

De reținut!

- *În realitate, într-o organizație, nu există un tip de cultură organizațională pură, ci există o cultură dominantă și culturi secundare;*
- *Fiecare tip de cultură are părțile ei bune și părțile ei mai puțin bune;*
- *Pentru organizația poliției cel mai adecvat tip este cel de cultură organizațională de tip tehnocrat;*
- *Cultura dominantă poate influența subculturile existente;*
- *Cunoașterea unui anumit tip de cultură este important pentru stabilirea unei strategii de conducere indispensabilă comenzii unității;*
- *Importanța studierii culturii rezidă și în eficientizarea relațiilor cu persoane sau grupuri care fac parte din alte culturi organizaționale.*

Partea a-III-a
Comportamentul organizational în Poliție

Capitolul 13
PERSPECTIVA COMPORTAMENTULUI
ORGANIZAȚIONAL

Introducere

La modul general, managementul organizational poate fi împărțit în managementul structurilor (sau management general) și managementul oamenilor (sau comportament organizational)

Dincolo de organizație, de problemele de planificare, organizare - control, dincolo de luarea deciziei și sistemul informational, activități specifice managementului general, se găsesc oamenii, personalitățile, comportamentele, cu interesele lor, cu motivația și visele lor. Din acest motiv umanul capătă o semnificație deosebită în managementul organizational. Se structurează, încet, încet o nouă subdisciplină care să răspundă la problemele umane pe care le ridică munca în comun, relațiile interpersonale, conducerea oamenilor - comportamentul organizational.

Referindu-se la principalele supoziții pe care se fundamentează întreaga literatură teoretică și de cercetare asociată comportamentului organizational, Bolman și Deal²⁰⁰ identifică următoarele:

1. Organizațiile există pentm a servi necesităților umane(și nu invers).
2. Între organizații și oamenii există o relație de reciprocitate (organizațiile au nevoie de idei, energie și talente - oamenii au nevoie de cariere, salarii și oportunități de muncă).
3. Când armonizarea dintre individ și organizație este scăzută, fie una. fie ambele părți vor avea de suferit: oamenii ori vor fi exploatați, ori vor încerca să exploateze organizația, fie se vor întâmpla ambele lucruri.
4. O bună armonizare între individ și organizație va produce beneficii ambelor părți: oamenii vor descoperi sensul și satisfacția muncii, iar organizațiile se vor bucura de talentele și de energia ce le sunt necesare.

²⁰⁰ Bolman, L., Deal, T., Reframing organizations: Artistry, choice and leadership, ediția a II a, San Francisco, Jossey Bass, 1997

1. Comportament și comportament organizațional

Orice comportament este determinat de un interes. Aceasta afirmație este una din cele mai importante teoretizări în științele comportamentale. Ea ne spune că oamenii nu fac nimic de dragul de a face, că în spatele tuturor acțiunilor noastre se ascunde ceva, care într-o formă sau altă ne determină să acționăm, să atingem un scop, și realizăm un obiectiv. Acest ceva se referă la interes. Pentru cei mai mulți sociopsihologi interesul este o trebuință, nevoie care are o mare importanță pentru individ la un moment dat.²⁰¹ Interesele poartă amprenta modul nostru unic de a percepe oamenii de lângă noi și propria persoană. Din acest motiv interesele se proiectează subiectiv, fiecare individ hotărăște care sunt interesele cele mai importante pentru el.

Oamenii vor acorda o importanță deosebită intereselor imediate, care sunt în centrul atenției și care nu pot fi amânate. Acestea sunt cele care ne fac să reacționăm într-un anumit fel. Viața în organizații are la bază aceeași teorie. În procesul muncii comportamentul oamenilor este determinat de interesul pe care aceștia îl promovează.

Din aceste considerente putem defini operațional comportamentul ca fiind un mod de a fi, de a simți și de a reacționa al unui individ sau al unui grup ca răspuns la un stimul extern sau intern. Stimulul este un fenomen care provoacă o reacție, o conduită specifică. De regulă stimulul generează o problemă, o situație dilematică, ce necesită o soluție. Ce sunt stimulii externi sau interni?

Stimuli externi se referă la fenomene obiective independente de voința individului: condiții atmosferice, modul de aranjare a obiectelor într-un spațiu, numărul indivizilor într-un birou, culoarea de pe pereți etc. Stimulii interni sunt subiectivi și reprezintă modul cum un individ gândește o situație și care determină dispoziția sa efectivă. Se concretizează, de regulă, în atitudini: plictiseală, interes, curiozitate, neimplicare etc. Efectele stimulilor sunt percepute ca nevoi, trebuințe și se concretizează, cele mai importante, în interese.

De reținut!

Comportamentul este în primul rând o reacție.

Această reacție poate fi fiziologică, psihologică sau relațională.

Reacția este în raport de ceva (problema).

Reacția este în funcție de interesul nostru față de problemă.

²⁰¹ Szilamy, Norbert, Dicționar de psihologie. Ed. Univers Enciclopedic. București. 2000

1.1. Ce este comportamentul organizațional

Dar ce este comportamentul organizațional? Care este legătura sa cu managementul? Vom porni de la definiția dată managementului rezolvarea eficientă a sarcinilor prin intermediul altor oameni. Nu poți face managementul fără oameni. Iar acolo unde intervin oamenii trebuie să vorbim despre comportamentul și conduita lor, astfel încât atingerea obiectivelor să fie posibilă și, bineînțeles, eficientă.

Din acest punct de vedere considerăm că relația cu alții - subordonați, colegi, șefi etc - este esențială pentru a face management. Toate procesele ce intervin în această relaționare: comunicare, motivație, stil de conducere, conflictele și rezolvarea acestora, schimbarea și introducerea noului, etica și codul deontologic sunt incluse în comportamentul organizațional.

Din acest punct de vedere H. Mintzberg considera că rolurile interpersonale pe care le joacă managerii sunt cele mai importante, deoarece "ele se referă la modalitatea în care managerul interacționează cu oamenii, în acest fel determinându-i să acționeze. Rolurile interpersonale vizează un set de comportamente și atitudini pe care managerul le promovează în raport cu alți oameni. Să încercăm să definim comportamentul organizațional.

Trebuie remarcat faptul că nu există o definiție acceptată unanim ci doar definiții care acoperă în mare parte problematica în acest domeniu. Pentru G. Johns²⁰² comportamentul organizațional se referă la "atitudinile și comportamentele indivizilor și grupurilor în organizații", sarcina fiind aceea de a le înțelege și conduce eficient. Pe de altă parte, McShane și Von Glinow²⁰³ consideră că această disciplină este studiul a ceea ce gândesc oamenii, simt și fac în contexte organizaționale. Un punct de vedere interesant îl au și Greenberg²⁰⁴ și Baron care subliniază că acesta se referă la cunoașterea tuturor aspectelor comportamentale în situații organizaționale prin studiul sistematic al individului, grupului și proceselor organizaționale. scopul primar al acestei cunoașteri fiind obținerea eficienței organizaționale și bunăstării persoanei. Un punct de vedere interesant îl are și M. Zlate²⁰⁵ care definește comportamentul organizațional drept ansamblul reacțiilor adaptative ale individului sau grupului, manifestările globale ale activității psihice individuale sau grupal-

²⁰² Johns, Gary. Comportamentul Organizațional. Ed. Economica, București, 1998

²⁰³ McShane, S., Von Glinow, M., Organizational Behavior. Emerging real.Uses for the workplace revoltion. Irwin. McGraw-Hill. Boston. 2000

²⁰⁴ M Greenberg, J.. Baron. R.. Behavior in Organ.zations. Allyn&Bacon. Boston, 1993 ;

²⁰⁵ Zlate. Mielu. op. cit. 2004

organizaționale. În fața unor definiții atât de diverse Organ și Bateman, 1986²⁰⁶, au realizat o sinteză, comportamentul organizațional fiind definit în trei moduri:

- comportamentul organizațional ca un set de fenomene psihosociale. Cum aria fenomenelor psihosociale este largă, autori fac anumite precizări utile. Astfel, intră în această categorie acel comportament facilitat de organizație, determinat ca rezultat al proceselor organizaționale. De asemenea, acestuia îi este atribuită o relevanță comportamental organizațional.

- Comportamentul organizațional ca arie, obiect de studiu, descris și explicat cu o serie de concepte și teorii, investigat cu mijloace specifice. Important din această perspectivă sunt criteriile folosite la evaluarea comportamentului. Autorii promovează două categorii de criterii, respectiv de eficiență - productivitate, profit, dezvoltare, inovare, adaptare la schimbare și criterii de binefaceri umane - satisfacție, dezvoltare personală, sănătate fizică și psihică, calitatea vieții.

- Comportamentul organizațional ca centru de interes pentru anumite grupuri, această accepțiune scoate în evidență utilitatea comportamentului organizațional pentru diferite grupuri care au legătură cu organizația.

Din punctul nostru de vedere, comportamentul organizațional se referă la dezvoltarea rolurilor interpersonale ale managerilor, astfel încât aceștia să înțeleagă și să analizeze corect atitudinile și modul de a se comporta al indivizilor în cadrul unei organizații ca răspuns la problemele interne și externe pe care le ridică organizația.

Problemele interne sunt generate de activitățile necesare pentru a realiza obiectivele organizației, în general, organizația are trei mari obiective cadru de realizat:

- rezolvarea sarcinilor și misiunilor:
- crearea unui climat de muncă adecvat, astfel încât fiecare individ să se simtă bine la locul de muncă:
- realizarea unei imagini pozitive, a unui prestigiu în cadrul societății.

Problemele externe apar din afara organizației și vizează legăturile pe care aceasta le are cu mediul extern: parteneri, instituții publice și locale, public etc.

De reținut?

Comportamentul organizațional nu este diferit (ca proces psihologic), în esență, de comportamentul uman.

Problemele sunt organizaționale, ele sunt specifice organizațiilor și sunt generate de acestea.

²⁰⁶ Organ.D., Bateman. T., Organization Behavior. An Applied Psychological Approach Homewood, Illinois, 1986

Comportamentul organizational al unui individ este determinat de comportamentul uman al acestuia.

Comportamentul organizational vizează, in primul rând. atitudinile.

1.2. Comportamentul organizational și atitudinile

In definiția comportamentului organizational am folosit termenul atitudine. Ce sunt atitudinile? De ce sunt ele importante pentru comportamentul organizational?

In general, atitudinea reprezintă o poziție emoțională stabilă dirijată spre un subiect, situație, persoană, etc. Am afirmat că întreg comportamentul organizational privit ca subdisciplină se bazează pe conceptul de atitudine. De ce? in primul rând. pentru că atitudinile reprezintă convingerile noastre interioare, sunt foarte puternice, având la bază emoții și au o mare stabilitate. Odată „instalate” sunt greu de schimbat, fiind nevoie de experiențe negative puternice care să contrazică atitudinea formată.

Atitudinea traduce la nivelul simțului comun ceea ce place sau nu. aceasta indicând aspectul emoțional al atitudinilor. Mai mult decât atât, atitudinile stau la baza formării noilor comportamente, după următorul scenariu:

Dacă imi place (atitudine pozitivă) șeful atunci îl laud (comportament).

Chiar dacă nu toată lumea căreia îi place șeful îl laudă în public (pentru a nu părea slugarnici) disponibilitatea lor afectivă pentru șef există. De asemenea, cei cărora le displace, chiar dacă nu îl vor critica public de teama represaliilor, vor avea întotdeauna o reținere față de acesta. Atitudinile nu sunt întotdeauna consecvente cu manifestările comportamentale, dar atitudinile ne furnizează informații dincolo de acțiunile pe care le putem observa.

De unde provin atitudinile?

Atitudinile sunt în funcție de ceea ce gândim și de ceea ce simțim. Astfel spus ele sunt o rezultată a unei credințe și a unei aprecieri personale²⁰⁷. Pentru a înțelege atitudinile este important să facem distincție între cele două componente: credința și aprecierea. Spre exemplu, să ne putem în situa(ia unui manager care se confruntă cu o calitate slabă a serviciilor din cadrul departamentului pe care îl conduce. Dorind să rezolve problema, managerul poate crede că acest lucru se datorează unor atitudini greșite față de calitatea sevicțiilor din partea subordonaților săi sau pur și simplu dezinteresului.

²⁰⁷ Jonhs, Gary. op. cit. 1998

Izvorul acestei atitudini se regăsește în credințele și aprecierile subordonaților cu privire la calitate. Ei își pot dori servicii de calitate dar nu cred că este posibilă realizarea lor. Credințe în acest sens: munca mea depinde de a echipei, singur nu pot face nimic. Este posibil ca subordonații să creadă că pot realiza servicii de calitate dar să nu aprecieze un nivel înalt al acestora - „putem realiza, dar nu este cazul” Pentru a rezolva problema managerul trebuie să analizeze cu grijă credințele și aprecierile. Dând sarcini precise tuturor membrilor echipei va evita chiulul social. In cazul aprecierilor se pot cointeresa subordonații astfel încât „să fie cazul” sau pot fi găsiți oameni, aduși din afară, care să aprecieze corect serviciile de calitate.

Cum schimbăm atitudinile?

Descriind felul de a gândi și simți ale unei persoane, atitudinile au un mare impact în organizații. Din acest punct de vedere, acestea dezvoltă un management al atitudinilor, necesar pentru a determina membrii să intre pe aceleași lungimi de undă „raționale” și „afective” cu ele. Procesul de socializare organizațională. despre care vom vorbi într-un capitol separat, vizează și formarea unor atitudini pro-organizație. Există multe atitudini legate strict de organizații (G. Johns. 1998): atitudini față de practici de afaceri etice, atitudini față de schimbări previzibile, atitudini față de practici de lucru sigure și utilizarea echipamentului de protecție. Atitudinile se pot modifica prin convingere (influențare). Aceasta poate fi inoculată emoțional pentru componenta tip „credință” (G. Johns, 1998) sau pentru componenta „afectivă” (H. Cathala, 1991) sau rațional pentru componenta „apreciere” -G.Johns - sau pentru cea „cognitivă” - H. Cathala. Care este cea mai importantă componentă? Cea afectivă sau cea rațională?. Răspunsul la întrebarea: cum pot fi schimbate atitudinile?, pleacă de aici. Componenta principală poate oferi cheia răspunsului. Cercetările efectuate arată ca dimensiunea afectivă, „credința”, exprimând o orientare selectivă, proprie subiectului „nedecurgând nici din logica formală, nici dintr-o simplă condiționare” (J. Maisonneuve, 1980), este elementul primar. Ca atare, schimbarea atitudinilor se face prin convingere, influențare emoțională, afectivă. Afectivitatea se manifestă, la nivelul echipei de muncă prin simpatie, antipatie și indiferență. Simpatia față de altul denotă încredere, agreare, plăcerea de a fi lângă..., ascultare, loialitate, supunere, etc.

Avem tendința, nejustificată, de altfel, de a ierta multe lucruri persoanelor considerate simpatice și. de asemenea, de a extrapola asupra lor multe calități, însușiri și trăsături pozitive, de multe ori tot nejustificat.

Antipatia denotă neîncredere, dispreț, răzvrătire, chiul social, nesupunere, etc. Față de aceste persoane avem tendința, la fel de nejustificată, de a nu trece

cu vedere nici o faptă menită să ne atace mândria. Tot la fel de iejustificat, extrapolăm asupra persoanelor antipatice trăsături și însușiri negative.

Plecând de la ideea că în organizații schimbarea atitudinilor este apanajul managerilor, aceia care sunt considerați ca fiind de încredere, plăcuți, nepărtinitori, etc vor putea schimba ușor atitudinile subordonaților.

Atunci când șefii au succes în schimbarea atitudinilor care este cauza?

O explicație ar putea fi dată prin teoria disonanței cognitive. Ea se referă la starea de tensiune pe care o simțim atunci când anumite cunoștințe, stări, trăiri sunt contradictorii sau nepotrivite unele cu altele. „Deși șefii îmi spun că sunt eficient și sunt mulțumiți de mine. nu am primit niciodată vreo recompensă”. Situația este cunoscută și mulți oameni o conștientizează. Nimic nu este mai supărător pentru oameni decât o stare ambiguă, incertă, alunecoasă. Disonanța cognitivă acest lucru îl scoate în evidență. Calea prin care se poate reinstala echilibru este schimbarea uneia dintre cunoștințele sau trăirile disonante pentru a o face să corespundă cu cealaltă și a reduce nepotrivirea. Pentru exemplul de mai sus disonanța vine din mesajele contradictorii pe care le primește persoana. Pe de o parte, este apreciat și șefii sunt mulțumiți de el, pe de altă parte, niciodată aceasta nu a primit vreo recompensă, deși o consideră întemeiată. O apreciere de genul: poate șeful vrea să vadă cât sunt de răbdător și îmi pregătește o recompensă substanțială"este de natură să reducă disonanța.

În cazul acesta este vorba de schimbarea atitudinii referitoare la poziția șefului, care acum corespunde cu credința că acesta apreciază persoana și o consideră eficientă. Asemănător, acționează și cei care vor să schimbe atitudini. Ei vor să schimbe atitudinile prin accentuarea credințelor sau aprecierilor care sunt nepotrivite cu atitudinile pe care oamenii le au în mod obișnuit cu speranța că acest lucru va provoca disonanța. Disonanța va fi redusă prin schimbarea atitudinilor astfel încât acestea să corespundă noilor cerințe.

Cu toate că în general atitudinile sunt cele care ne schimbă comportamentele, disonanța cognitivă ne sugerează și o alternativă. Este interesant să schimbăm mai întâi comportamentul unei persoane, plecând de la ipoteza că aceasta își va realinia atitudinile pentru a sprijini acest nou comportament²⁰⁸. Teoria disonanței se bazează tocmai pe presupunerea că angajarea într-un comportament care nu se sprijină pe atitudinile noastre obișnuite poate să ne conducă la schimbarea atitudinilor tocmai pentru a reduce tensiunea provocată de nepotrivire.

Aveți un subordonat care se eschivează de la sarcinile de grup. Ori de câte ori lucrează alături de alții face tot posibilul pentru a evita sarcinile precise, de a-și asuma responsabilități, preferând să stea în umbră. Murphy are o lege celebră în acest sens: „Nu fi niciodată primul. Nu fi niciodată ultimul. Nu avea

²⁰⁸ Johns, Gary, op.cit., 1998

niciodată inițiativa". Ca șef aveți grijă să subliniați; angajamentul fiecărui membru al grupului, chiar dacă munca este în comun. Măsurați contribuția fiecărui membru, recompensând individul și nu colectivul. Acest comportament îl va determina pe subordonat să-și revizuiască atitudinile care nu mai sunt conforme cu noul comportament cerut.

Alții autori consideră că nu este îndeajuns ca persoanele să fie doar angajate într-un comportament diferit, deoarece este posibil ca acestea să nu poată fi în stare să vadă modul în care noile atitudini pot fi aplicate comportamentului lor de la serviciu.

Este nevoie nu doar de o angajare ci de învățarea unor comportamente specifice care să corespundă schimbării de atitudine dorite și să poată fi aplicate la locul de muncă. Atunci când cei instruiți găsesc că aceste comportamente au succes - prin ele sunt realizate, în primul rând, interesele personale, atunci este de așteptat ca atitudinile se vor schimba pentru a corespunde comportamentelor nou învățate. Subordonatul care se eschiva de la munca în colectiv, gândind că poate trage chiulul deoarece unde sunt mulți unul poate trece neobservat, i se poate pune în vedere un anumit comportament dorit de manager. Nu trebuie ca managerul să-l oblige la un tip diferit de comportament, este de ajuns să însoțească angajarea în acest comportament de anumite recompense.

Goldstein și Sorcher. 1974, consideră că tehnicile de bază pentru a învăța noi comportamente sunt:

- imitarea comportamentelor corecte;
- interpretarea de cei instruiți a unor roluri reprezentând comportamente corecte;
- consolidarea socială a comportamentelor jucate - recompensare materială și nonmaterială.

2. Câteva direcții de acțiune ale comportamentului organizațional

2.1. Comportamentul organizațional și „citirea” oamenilor

Dacă comportamentul unei persoane este determinat de un interes, acesta este, de cele mai multe ori, bine ascuns de privirile curioșilor. Dacă vrei să cunoști un om trebuie să-i "citești" adevăratele interese și motivații care îi determină comportamentul.

Comportamentul organizațional vizează "citirea" și înțelegerea oamenilor în procesul muncii.

"Citirea celorlalți" este o abilitate deosebită și nu mulți se pot lauda cu ea.

În fiecare din noi se ascunde un mic psiholog care încearcă la lărgit să-i cunoască pe cei cu care intră în relație. Unii reușim mai bine, i mai puțin bine. Din acest punct de vedere cunoașterea subordonaților e o activitate importantă în viața unui manager. Cum putem să-i „citim” cei de lângă noi?. Una din cele mai simple metode este aceea de a identifica interesele oamenilor. Am arătat cât sunt de importante interesele ntru comportamentul nostru. În momentul în care înțelegem interesele cuiva suntem aproape de „citirea” lui. Cunoașterea intereselor nu este suficientă, este de dorit să îi respectăm aceste interese. Șeful care respectă interesele subordonaților, chiar dacă nu este de acord cu o parte din ele, are șanse mai mari să îl „citească” decât unul care nesocotește interesele subordonaților. De ce? Pentru că și managerii puși în situația subordonaților pot reacționa asemănător. Cei mai mulți șefi își citesc subordonații prin propria personalitate, încercând să reflecteze asupra modului în care ar fi reacționat ei.

De multe ori, citirea celorlalți este o luptă cu noi înșine. Psihologi spun că pentru a putea „citi” o persoană trebuie să înțelegem diferențele dintre comportamentul de relație (de suprafață) și cel intim (ascuns). Asta înseamnă că indivizii promovează două tipuri de comportamente: comportamente de relație și comportamente intime.

Comportamentul de relație vizează ce facem în prezența altora, reacțiile manifeste, exteriorizate, iar comportamentul intim vizează ceea ce gândim, trăirile interioare, de cele mai multe ori nemărturisite. Prin comportamentul de relație noi am învățat să salutăm, să cooperăm, să ne adaptăm la o situație, să facem ce ni se cere chiar dacă nu ne place.

Comportamentul de relație, vizează cum reacționăm față de alții pentru a le face pe plac.

Comportamentul intim vizează reacțiile intime, gândurile ascunse, necitite de nimeni, numai ale noastre. Sunt acele reacții pe care le ascundem de ceilalți și pe care considerăm că alții nu trebuie să le atle. Comportamentul de relație este zidul dintre intimitatea noastră și ceilalți. Comportamentul intim este adevărata față a noastră, adevăratul fel de a fi. Acesta este important.

Comportamentul intim determină comportamentul de relație.

Dacă, spre exemplu, nu ne place un șef, iar reacțiile noastre intime sunt de antipatie, indiferență, iar la nivelul comportamentului de suprafață inducem ideea falsă a unor reacții de simpatie, șeful nu își va da seama. Dar cu timpul, chiar dacă îi zâmbim în față și ne înclinăm până la pământ, dacă comportamentul intim este unul ostil (îl înjuri în gând, plănuiești răzbunare etc) vom răbufni și ne vom arăta adevărata față.

Comportamentul intim, reacțiile ascunse sunt mai puternice decât cele de suprafață. De ce? Pentru că există o coordonată involuntară incontrollabilă a reacțiilor intime, care mai devreme sau mai târziu va răbufni. Gestica, mimica, dinamica corpului, care țin de reacțiile fiziologice ne vor da de gol.

Dacă urăști pe cineva, chiar dacă în față ești numai zâmbet, reacțiile fiziologice au o anumită traiectorie. Gestica, mimica, dinamica corpului se pregătesc "de luptă" ori de câte ori te întâlnești cu persoana respectivă.

Comportamentul intim, acel laborator inaccesibil celorlalți lucrează din plin. gândul interior vizează răzbunare, distrugere, minimalizare, iar corpul va transmite semnale pe această lungime de undă, chiar dacă la nivelul comportamentului de relație încercăm să ascundem asta. Managerii trebuie să învețe să citească comportamentul intim. Ei trebuie să observe semnalele corpului, gestică și mimica. Comportamentul organizațional îi poate ajuta să-și perfecționeze aptitudinile și să-și formeze deprinderi și obișnuințe în această direcție. Este nevoie de multă muncă, de efort concentrat și de credința în valoarea acestor învățături. Dar un șef nu trebuie doar să știe să-și citească subordonații.

El trebuie să și formeze caractere, să socializeze membrii grupului, să-i învețe ce așteaptă organizația de la ei. El trebuie să-i formeze în așa fel încât să-i determine pe oameni să lucreze eficient în echipă. Nu trebuie să scăpate din vedere atitudinile indivizilor în organizații: sunt oamenii atașați de organizație? sunt satisfăcuți de munca lor? promovează ei organizația și scopurile acesteia? etc.

Comportamentul organizațional poate fi definit și ca o subdisciplină a managementului ce crează abilități și deprinderi managerului astfel încât acesta să înțeleagă și să ajute subordonații pentru a munci eficient, încercând, în același timp, să-i socializeze și să formeze caractere.

Organizația încearcă să-i socializeze pe membrii grupului. În primul rând, în cultura organizațională dominantă.

Cultura organizațională vizează, așa cum am arătat, credințele, valorile, ipotezele, istoria, miturile, povestirile, eroii unei organizații. Mentalitatea, climatul de muncă, relațiile interpersonale, filosofia de viață sunt expresii ale culturii organizaționale.

Managerii sunt cei care promovează o anumită cultură, ei au disponibilitatea de a vedea în perspectivă, de a se raporta pe termene lungi, de a citi printre rânduri, cum se spune. Subordonații lucrează și vor să fie plătiți pentru ceea ce fac. Emblema organizației, faima ei, autoritatea și respectul sunt construite de manageri.

3.1. Comportamentul organizațional și consilierea

Una din funcțiile cele mai importante ale managerului este și "protejarea lucrurilor esențiale, prin crearea, animarea și apărarea stării de spirit sau a moralului dintr-o organizație" (Chester Banvird). Acest tonus moral pozitiv ține vizează modelarea subordonaților și formarea unor caractere convenabile organizației. În acest punct managerul este un dascăl.

În ce constă consilierea? În general, este definită ca fiind ajutorul pe care șeful îl dă subordonatului atât în ceea ce privește problemele personale cât și în ceea ce privește dezvoltarea carierei. Din acest punct de vedere, managerii se deosebesc unii față de alții. Cei mai mulți șefi nu se ocupă de consilierea oamenilor pe care îi conduc, din diferite motive: de la lipsa timpului până la convingerea că aceasta nu este treaba lor. Există, însă, manageri care consideră că este esențial să își consilieze subordonații. Ajutorul, sfaturile pe care managerii le acordă sunt de natură să deschidă sufletele subordonaților, să-i apropie de ei, să le formeze atitudini pozitive, constructive față de șefii lor. Nu încercăm să vă transformăm într-un consilier profesional. Sperăm că după ce veți citi aceste rânduri veți deveni mai conștient de problemele subordonaților dumneavoastră, despre cum trebuie să acționați și ce rol să jucați în acest sens.

Activitatea de consiliere înseamnă mai mult decât un interviu sau o întâlnire plină de înțelegere. Consilierea poate implica o sondare foarte profundă a vieții personale a unui om. Adesea, o simplă „discuție” sau un simplu interviu poate să prevină degradarea situației și să-l ajute pe subordonat să-și îmbunătățească performanța în muncă.

Există multe controverse cu privire la utilitatea implicării managerului în activitatea de consiliere a subordonaților care au probleme în afara locului de muncă. Unele organizații cu principii mai largi consideră că orice factor care afectează performanța, trebuie să-l intereseze pe manager. Alte organizații limitează activitatea de consiliere la aria problemelor de muncă. Chiar și în aceste situații dacă un angajat vă cere sfatul, puteți încerca să-l ajutați.

Din păcate, în România, după 1989 s-a trecut de la o extremă la alta. Dacă până în Revoluție, partidul se amesteca în tot și în toate, inclusiv în viața de familie, după aceasta, organizațiile și-au restrâns foarte multe consilierea, datorită impactului nefericit pe care aceasta l-a avut înainte de 1989.

Dincolo de aceste abordări, constatăm rolul benefic al consilierii. În timp ce unele probleme vă pot fi prezentate direct de angajat, altele pot fi mai dificil de perceput. Ca manager trebuie să urmăriți în permanență semne (stări de neliniște, stres, tensiune, absențele de la muncă, întârzieri repetate). Majoritatea sfaturilor pot fi acordate spontan și fără formalisme. Acțiunile de consiliere pot deveni o trăsătură comună a activității profesionale, dar este mai indicat să se desfășoare în cadrul unor interviuri, fie cu ocazia unor sesiuni semi-formale de

evaluare a performanței, fie în cadrul unei discuții' informale determinate de un incident oarecare. În cursul activităților de zi cu zi - „Cred că ar fi bine să discutăm acum chestiunea aceasta, pentru a găsi o soluție”.

O primă calitate interpersonală a unui manager este să fie receptiv la apelurile mascate și la eventualele acțiuni ale personalului care se abat de la comportamentul „normal”. O a doua calitate, este să aveți o atitudine deschisă, să vreți să ajutați subordonatul cu probleme. O a treia calitate, este să conștientizați propriile limite - până unde puteți să ajutați persoana pentru a nu cădea în extrema cealaltă.

Stiluri de consiliere

Există mai multe stiluri de consiliere. Este foarte bine ca managerii care consiliează să cunoască aceste stiluri pentru a le putea radiografa. Vă prezentăm o descriere sumară a principalelor stiluri de consiliere. Accentul principal cade pe aptitudinile practice, trebuie să vă exersați capacitatea de introspecție, monitorizându-vă în permanență feedback-ul pe care îl obțineți din partea celorlalți. Atragem atenția că se poate de răspicat că nu trebuie să uitați de propriile limite și că trebuie să rezistați tentației de a vă amesteca în probleme care nu țin de competența dumneavoastră. Trebuie să respectați aspectul esențial în ceea ce privește consilierea: soluția trebuie decisă de subordonat și nu de dumneavoastră.

Stilul orientat către „client” ține cont de „radiografierea” sentimentelor interlocutorului. Managerul consilier care practică un asemenea stil urmărește să controleze cursul interviului, identificând problemele cheie și prezentându-le interlocutorului. Acesta este stimulat să-și facă singur analiza situației și să găsească soluții proprii.

Stilul interpretativ pornește de la ideea că un manager consilier nu poate și întotdeauna ce simte subordonatul și că nu a avut vreo experiență similară. Orice mesaj primit de la subordonat este filtrat prin prisma cunoștințelor și atitudinilor managerului. De fapt, cu toții interpretăm și traducem în propriul nostru limbaj ceea ce ne spune altcineva, conform viziunii pe care o avem despre lume. Un asemenea stil urmărește să ofere subordonatului păreri proprii ale managerului. Ideea transmisă de managerul consilier: „dacă am înțeles bine, asta este ceea ce doriți să spuneți?”.

Stilul investigator. Mulți subordonați vin, de regulă, cu probleme care constituie doar „vârful aisbergului”. Un manager consilier, care adoptă acest stil, găsește important să înțeleagă dedesubtul lucrurilor, ferindu-se de tentația - firească de altfel - de a face presupuneri doar pe baza unor informații superficiale. Managerul încearcă să verifice corectitudinea acestor presupuneri, punând tot felul de întrebări de sondare.

Stilul evaluativ pune accentul pe analiza și interpretarea problemelor expuse, oferind soluții și sfaturi. Un manager consilier care adoptă un astfel de

stil este convins că marea majoritate a problemelor au soluții, care trebuie doar găsite. Scopul lui este să-i ajute pe subordonați să le găsească.

Consilierea este un aspect important al rolurilor interpersonale și solicită din partea managerilor abilități și aptitudini deosebite. Printre cele mai importante calități se numără:

- capacitatea de a-i permite subordonatului să-și exprime opiniile despre propria situație, cu propriile sale cuvinte;
- evitarea oricăror aprecieri personale;
- capacitatea de a asculta;
- capacitatea de a încuraja solicitantul să vorbească
- răbdarea.

Dincolo de „pericolul” pe care îl prezintă consilierea, în special atunci când manageri nu au aptitudini, considerăm că este bine să reflectați asupra calităților pe care le-am prezentat. Realizată cu tact, discreție și obiectivitate, consilierea reprezintă un instrument eficient de materializare a rolurilor interpersonale ale managerului.

3.2. Comportamentul organizațional și autocunoașterea

Să nu uităm că managerul hotărăște destinul oamenilor pe care îi are în subordine. Din acest punct de vedere comportamentul organizațional vizează și formarea la manager a unor abilități pentru a se autoanaliza și pentru a reflecta asupra propriilor sale atitudini și limite.

Managerul trebuie să știe să își analizeze propriile reacții și să le controleze pe cele de care nu este mândru. Creionarea unui portret al managerului eficient a devenit la modă în lucrările de management. Considerăm că acest portret robot poate avea un rol important în orientarea managerului dar în nici un caz nu trebuie luat drept literă de lege.

Autocunoașterea îi permite liderului să se înțeleagă mai bine pe sine. Un șef care dispune de această capacitate poate să răspundă satisfăcător la două întrebări: „Cine sunt eu?” și „Ce este important pentru mine?”. Cu cât își cunosc mai bine valoarea, managerii pot să-și ajute mai mult subordonații să-și însușească diferite stiluri de viață și valori. Având un nivel ridicat de autocunoaștere, liderul îi poate percepe mai amplu pe ceilalți și va reduce tendința de a le transmite mecanic concepțiile și valorile proprii, de cele mai multe ori sub forma de sfaturi.

Comportamentul organizațional oferă managerului informații despre propriile reacții și despre modul cum poate să-și autocontroleze conduita.

El trebuie să vadă unde a greșit, să-și repare singur greșeala. Un șef trebuie să analizeze dacă nu cumva greșeala subordonaților este chiar propria-i greșeala. Această funcție a comportamentului organizațional este poate cea mai importantă. Managerii au la dispoziție un instrument prin care își pot corecta propriul comportament.

Automonitorizarea - măsura în care managerii observă și reglează propriul comportament în cadrul relațiilor organizaționale devine prioritară. Mulți manageri încetează o astfel de acțiune în momentul în care au o anumită putere. Ei consideră că poziția și funcția pe care au obținut-o le conferă, în mod automat și o superioritate profesională. Puțini manageri: înțeleg că a învăța și a asculta pe alții este calitatea oamenilor inteligenți, a elitei profesionale și nu este o rușine. Comportamentul organizațional pune la dispoziția managerilor instrumente pentru a se perfecționa continuu, pentru a capacita puterea creatoare a colectivelor pe care le conduc și a propriei puteri.

3. De ce este util să studiem comportamentul organizațional?

Am putea spune că este util deoarece se referă la oameni și la natura umană. Individul cu pasiunile și reticențele sale, cu entuziasmul și vanitatea sa, cu interesul și egoismul său. cu supunerea și răzvrătirea sa fac obiectul acestei discipline. U să vă întrebați de ce nu o numim psihologie pentru a nu mai complica lucrurile? Ea se apropie de psihologie, dar nu este psihologie.

Noi încercăm să înțelegem oamenii care lucrează în compartimentul, biroul, serviciul, departamentul pe care îl conducem. Ei sunt legați de scopurile și obiectivele acestor structuri și comportamentul lor nu este unul general ci unul centrat pe aceste realități. Motivația, interesul, atitudinile lor sunt determinate de organizație.

Îi putem urmări încercând să rezolve aceste obiective. Sunt entuziasmați sau indiferenți, interesați sau dezinteresați, zâmbitori sau cu frunțile încruntate, mândri de munca lor sau badjoeorând-o și transformând-o doar într-o sursă de venit.

Ați avut subordonați imposibili sau ați luat la cunoștință de "oaia neagră" din fiecare colectiv. V-ați întrebat de ce sunt așa? Un șef recalitrant este nemulțumit de tot ceea ce faceți sau vă minimizează intenționat succesele. Vă întrebați de ce se comportă în felul acesta? Comportamentul organizațional vă oferă instrumentele necesare pentru a alina de ce. Nu există o soluție salvatoare care să rezolve toate problemele. Este nevoie de muncă și credință. Pregătirea managerului, eharisma lui. flerul și intuiția și pot ajuta să găsească soluții la problemele care apar.

Comportamentul organizațional este util și datorită importanței pe care îl are în organizații. Problemele oamenilor stau la baza succesului și eșecului, mai

bine spus modul în care se rezolvă problemele oamenilor sta la baza succesului și eșecului. Oricine se apleacă asupra acestei discipline trebuie să învețe că resursa umană (omul) este elementul cel mai important din organizație.

De calitatea acestei resurse depinde asigurarea succesului. Managerul care respectă omul și valorile umane are de câștigat întodeauna. Veți "spune că nu este o descoperire extraordinară. Nu este! Dimpotrivă, este o Bernarcă simplă, dar mai întodeauna lucrurile simple sunt trecute cu vederea.

Este o artă să accepti că oamenii pe care îi conduci sunt cea mai importantă resursă pe care o ai la dispoziție. Nu trebuie numai să gândești 'acest lucru, trebuie să le spui oamenilor asta.

Managerii se deosebesc și din acest punct de vedere. Unii învață repede acest lucru și îl acceptă ca pe un adevăr, alții conduc zeci de ani fără a învăța ceva. Nu vor fi niciodată manageri buni. Nu dorim să promovăm neapărat umanismul în management. A accepta că oamenii sunt importanți și trebuie tratați special nu înseamnă că trebuiesc trecute cu vederea slăbiciunile umane.

Deoarece managementul înseamnă atingerea unor obiective prin intermediul altora, cu siguranță subordonații reprezintă clementul cel mai important. Sunt manageri care își respecta oamenii și îi laudă ori de câte ori au posibilitatea. De asemenea, evita să îi critice în afara organizației, preferând să "spele rufele murdare în familie". Acești manageri vor fi bine văzuți. Cei mai mulți subordonați doresc și altceva în afară de salariu. Ei vor să le fie apreciată munca, vor să fie felicitați, lăudați.

Este o roțiță a orgoliului omenesc de a fi prețuit și stimat, de a fi cel mai și cel mai. Nu este exagerat să lauzi cât mai mult subordonații, să consideri că eșecurile sunt un accident ce nu se vor mai repeta. Dacă știi să o faci, nu vei promova delăsarea și "culcatul pe o ureche", ci vei capacita și vei menține acel tonus pozitiv, esențial pentru obținerea de performanțe.

Cei care au încercat să definească stilurile de conducere au luat în calcul și raportarea managerilor la oameni sau la sarcini/obiective. Au structurat stilul centrat pe oameni și stilul centrat pe sarcină. Astăzi această clasificare este depășită, dar în perioada de pionerat a managementului științific a dus la conturarea unor puncte de vedere legate de resursele umane ale organizației.

În măsura în care comportamentul poate fi prezis sau explicat el poate fi controlat și condus.

Cei care conduc oamenii trebuie să se bazeze pe anticiparea și explicarea comportamentului lor.

A prognoza reacția unui subordonat vizavi de o problemă este apanajul managerului. Acesta trebuie să aibă în cultura sa generală cunoștințe mari de psihologie a individului. Oamenii sunt schimbători, ei au interese diferite, au idealuri care de multe ori sunt neînțelese. Ei nu reprezintă o mașină pe care

managerul o conduce cum vrea. Subordonații au o istorie personală, anumite pretenții de care șefii trebuie să țină seama în mod evident.

Managerul este un conducător de suflete, de speranțe, de așteptări. Influența lui asupra subordonaților nu este una strict profesională, așa cum am arătat aici. El schimbă destine, formează caractere. Își pune amprenta asupra vieții oamenilor și este obligat să știe ce face. El nu poate lucra în orb, el nu poate experimenta.

Comportamentul organizational începe cu dobândirea de către manageri a rolurilor interpersonale - modalități în care interacționează cu oamenii, absolut necesare pentru rezolvarea sarcinilor. Comportamentul organizational, ca disciplină, nu oferă soluții sau scenarii prefabricate, spre deosebire de managementul general, unde dacă știi elementele planului sau etapele unei decizii, poți să înaintezi pas cu pas. Poți să citești tot ceea ce ține de comportamentul organizational și să nu știi nimic. Înțelegerea comportamentului organizational este o artă, nu o știință. Ai nevoie, tu, ca manager, de intuiție, de o citire printre rânduri, de o personalitate inclinată către conducere, de cunoașterea propriilor reacții etc.

Comportamentul organizational ne învață că dacă tratăm oamenii cum sunt ei vor rămâne cum sunt. Dacă îi tratăm cum pot și ar trebui să fie ei vor deveni cum pot și cum trebuie să fie. Pentru a obține eficiență trebuie să modelezi comportamente, să formezi caractere în colective și asta nu o poți face după ureche. Ai nevoie de câteva instrumente de bază pentru a face acest lucru. Comportamentul organizational vi le pune la dispoziție.

Capitolul 14 MANAGERII - CE FAC EI?

Introducere

În momentul în care oamenii au optat să se asocieze pentru a rezolva problemele ce depășesc posibilitățile lor individuale a apărut nevoia ca anumite persoane să îndrume și să facă eficientă forța fizică și cunoștințele celor ce muncesc. Acești oameni sunt managerii (șefii, conducătorii etc) care au rolul de a ajuta organizația să realizeze obiectivele propuse cu cheltuieli materiale cât mai mici și cu efort psihic și fizic minim.

Aceste "personaje" nu sunt alese la întâmplare. Ele trebuie să aibă anumite trăsături pentru a fi desemnate manageri. Un portret robot ar include: hotărârea, abilitatea de a tolera ambiguitatea și nesiguranța, plăcerea de a avea putere, decizie, perseverența, capacitatea de a se pune în pielea altcuiva, puterea de a suporta stresul. Lista ar putea continua. Cercetările asupra activității manageriale arată, aproape în totalitate, că managerul este elementul principal într-o organizație. El își pune în mod decisiv amprenta pe:

- asigurarea unui climat psiho-moral pozitiv, de colaborare și destindere în interiorul organizației;
- luarea celor mai multe decizii;
- motivarea oamenilor;
- rezolvarea problemelor etc.

Plecând de la acest lucru teoreticienii au dorit să răspundă la întrebarea: ce fel de om este un manager?; ce personalitate trebuie să aibă pentru a avea succes în această muncă?; există un „portret robot” al managerului eficient? Care sunt rolurile pe care le joacă managerii? Întrebările și necesitatea unor răspunsuri au dus la apariția unei ramuri noi în management: psihologia managerială. Psihologia managerială studiază personalitatea managerului din perspectiva realizării funcțiilor manageriale: planificarea, organizarea, conducerea și controlul. Psihologia managerială investighează întreg psihicul uman și implicarea lui în procesul managerial, cu alte cuvinte studiază factorii umani ce apar în procesul de realizare a sarcinilor.

Cum nu toți cei care ocupă funcții manageriale au și calități reale de manageri, psihologia managerială se interesează și de selecția pe criterii valorice și pregătire profesională a managerilor având în vedere atât fondul lor de predispoziții cât și capacitatea de învățare. Capacitatea managerului se definește prin reușita în a influența colaboratorii să obțină maximum de eficiență și maximum de satisfacții personale și profesionale. Începem demersul nostru cu o definiție clasică data managerului: "Managerul trebuie să-i facă pe alții să facă" (T. Herseni, 1969). Cu alte cuvinte, eficacitatea managerului stă în

capacitatea acestuia de a-i determina pe alții - subordonații - să facă ceva anume. Cum poate să-i determine? Instrumentele sunt diverse. Pentru a putea să înțelegem modul de determinare a managerului, trebuie să punem în discuție; personalitatea acestuia; puterea și autoritatea managerului; rolurile pe care le joacă; deprinderile și calitățile managerului.

1. Repere în analiza personalității umane

Personalitatea reprezintă trăsăturile stabile al conduitei unei persoane, ceea ce o caracterizează și o diferențiază de o altă persoană. Spre deosebire de comportament care este, în esență, o reacție la ceva, personalitatea reprezintă trăsături de bază ale comportamentului, constante în timp. care permit o reacție sau alta. Comportamentul ar reprezenta materializarea, exteriorizarea personalității, personalitatea în acțiune. Oamenii sunt unici, oamenii sunt complecși și putem găsi sute de adjective care se reflecte aceasta complexitate unică. Unicitatea este dată de personalitate. Putem spune că fiecare individ are personalitatea sa unică și irepetabilă. Reacțiile comportamentale pot fi asemănătoare la oameni: panica, teama, bucuria, tristețea etc. Prin personalitate, fiecare individ are panica lui, tristețea lui etc.

Să reținem!

- personalitatea nu este dată prin naștere. Cu toate că, există anumite elemente înnăscute, temperamentele, predispoziții aptitudinale, putem spune cu certitudine că personalitatea se formează prin socializare în timpul vieții:

- evoluția personalității poate fi prinsă în anumite stadii. Se consideră că în jurul vârstei de 20 - 25 de ani, omul are un sistem de valori și de trăsături structurat, fiind capabil să facă față solicitărilor prin autodescoperire. Evoluția nu se oprește la această vârstă, există stadii evolutionäre până la moarte. Foarte importante, pentru ce dorim noi să prezentăm, sunt stadiile personalității adulte.

- structurarea personalității se face în două mari modalități: prin acumulare de informație și prin autodescoperire. De la naștere și până în jurul vârstei de 20-25 de ani, structurarea personalității se face, predominant, prin acumulare de informație, iar de la această vârstă până la moarte se face prin autodescoperire. Asta nu înseamnă că în cadrul celei de-a doua etape nu există acumulare de informație. Ponderea acesteia este mult mai redusă decât în cadrul primei etape.

Stadiile personalității adulte

Cunoașterea personalității adultului reprezintă un demers important în descifrarea conduitei managerilor pentru simplu fapt că cei mai mulți dintre ei

fac parte din această categorie. Adultul se caracterizează prin anumite caracteristici care merită reliefate. Jahoda, citat de M. Zlate²⁰⁹, consideră că persoana adultă se caracterizează prin faptul că stăpânește activ Mediul înconjurător, manifesta o oarecare unitate a personalității, este capabil să perceapă corect mediul și pe sine.

Maslow, teoreticianul piramidei trebuințelor arăta că vârsta adultă se poate caracteriza prin 14 particularități: perceperea eficientă a realității și relații comode cu ea, acceptarea eului, a celorlalți și a naturii, spontaneitatea, centrarea pe probleme, independența față de cultură și mediu, prospețimea continuă a aprecierii, orizonturi nelimitate, sentimentul social, relații sociale profunde, dar selective, structură caracterială democratică, certitudinea etică, simțul neostil al umorului, spiritul creator. Mult mai analitic Mucchielli²¹⁰ consideră că adultul reprezintă bărbații și femeile care au depășit vârsta de 23 de ani, intrați în viața profesională, asumându-și roluri sociale active și responsabilități familiare și având o experiență directă a vieții.

Am redat sintetic câteva opinii cu privire la adult pentru a înțelege faptul că acesta are anumite particularități psihologice care trebuie cunoscute pentru a-l putea înțelege. Stadiile personalității adulte, pe care le prezentăm în continuare reliefează mai bine acest lucru.

1. Trecerea la maturitatea primară (prima tinerețe, 17-22 de ani):

- trecerea de la adolescență la maturitate;
- stabilirea unui prim plan de viață și definirea scopurilor și rațiunilor de a fi;
- apar două sarcini: învățarea rolurilor pre-adultului și intrarea în lumea adultă;
- se intră în școala superioară sau în câmpul muncii;
- liderul trebuie să-și dea seama de marele grad de nehotărâre și instabilitate al acestei categorii de subordonați;
- liderul trebuie să fie un bun sfătuitor, un prieten chiar.

2. Intrarea în lumea adultă (22 - 28 de ani)

- se testează alegerile făcute în etapa anterioară; definirea unui plan de viață matur:
- viața capătă un grad de stabilitate. Ea balansează între stabilitate și flexibilitate. Când domină flexibilitatea activitățile tânărului devin "tranzitorii";
- liderul trebuie să cunoască că aceste caracteristici sunt trecătoare. Când domină stabilitatea există riscul unei "prematuro maturizări";
- liderul poate avea greutăți de reorientare a unor subalterni dar acestea pot fi depășite.

3. Trecerea de la 30 de ani (28-33 de ani)

- revizuirea felului anterior de viață;

²⁰⁹ Zlate, Mielu, op. cit. 2004, p. 217

²¹⁰ Mucchielli. R., Metode active în pedagogia adulților. 1982. Ed. Didactică și Pedagogica. București

- meseria, căsătoria și relațiile sociale sunt analizate pentru a permite crearea unui nou plan de viață;
 - timpul fiind scurt schimbarea are aspectul unei adevărate "revoluții" în felul de a trăi. De regulă, viața devine un lucru serios;
 - autentificarea responsabilităților de adult;
 - liderul va trebui să facă față unor solicitări de acest gen știindu-se faptul ca orice refuz, amânare pot fi primejdioase.
4. "Liniștirea" și "așezarea" în viață (33-40 de ani):
- viața adultului se "așează", al doilea plan de viață este pus în aplicare;
 - se construiește individul cu adevărat matur;
 - apar două sarcini - căutarea ordinii, a stabilității și a securității (legate de familie), pe de o parte, și progresele profesionale, pe de altă parte;
 - se acordă prioritate, fie familiei, fie profesiei;
 - liderul trebuie să știe că subordonații săi nu sunt scutiți de aceste frământări.
5. Trecerea la maturitatea mijlocie (40-45 de ani)
- "viața începe la 40 de ani", trecerea la a doua eră a vieții:
 - începe declinul fizic și fiziologic lent;
 - apar îngrijorările, conflictele în familie sau în profesie, acestea din urmă fiind mai dese;
 - indivizii descoperă în profesie limitele pe care nu le pot depăși;
 - fenomenul este relativ obișnuit și la polițiști;
 - liderul constată că oamenii pe care credea că îi cunoaște bine pot deveni nemulțumiți, conflictuali, invidioși.
6. Intrarea în maturitatea mijlocie (45-50 de ani):
- o nouă stabilizare a vieții;
 - noi alegeri, redefiniri ale obiectivelor determină o nouă "reformă" a felului de a fi;
 - în multe profesii se realizează planul de încheiere și retragere;
7. Încheierea maturității mijlocii (50-55 de ani)
- momentul culminant al maturității;
 - la 50 de ani individul găsește soluțiile esențiale ale definirii sale ca personalitate. Devine omul împlinit, care își cunoaște posibilitățile și limitele;
 - stabilizarea accentuată a unor convingeri și idei. instalarea unui dogmatism al vârstei și experienței împiedică adaptarea la nou;
 - liderul trebuie să-și dea seama ca aceste manifestări apar și în comportamentul său.

Aceste stadii nu trebuie privite în mod absolut, ele nu constituie treceri obligatorii în procesul de structurare și restructurare a sistemului de personalitate. Prezentarea lor s-a făcut mai mult din considerente metodologice, pentru a înțelege mai ușor transformările care au loc la nivelul personalității.

1.1. Principalele dimensiuni ale personalității

Dimensiunile sunt repere generale în jurul cărora se formează și se structurează personalitatea. Principalele dimensiuni ale sistemului de personalitate sunt:

Extroversiunea - reprezintă gradul în care cineva este sociabil în opoziție cu cel care este timid. Extravertiții se simt bine în situații sociale, în mijlocul celorlalți. Ei sunt liantul din grup, filosofia lor de viață este bazată pe ofensivă, au nevoie de ceilalți pentru a-și rezolva problemele. Acestei dimensiuni i se poate asocia spontaneitatea, dinamismul, rapiditatea în reacții. Contrariul extravertitului este introvertitul, cel care evită situațiile publice. Este mai retras, nu cultivă atât de multe relații în comparație cu | extravertitul. Este mai încet în reacții, nu se grăbește, își face prieteni cu multă grijă. Cei doi termeni au fost teoretizați de Carl Jung în „Tipurile psihologice”. În concluzie, putem spune că această dimensiune acoperă o arie largă de la sociabil, vorbăreț până la retras, timid.

Stabilitatea emoțională - este măsura în care o persoană are un nivel corespunzător de control emoțional. Emoția este o reacție globală, intensă și de scurtă durată a organismului la o situație neașteptată. Însoțită de o stare afectivă plăcută sau neplăcută. Emoțiile sunt legate de trebuințe, motivații și pot sta la originea tulburărilor mentale sau psihosomatice. S-au studiat manifestările fiziologice ale emoțiilor: modificarea ritmului cardiac și respirator, uscarea gurii, transpirație, paloarea și roșeața feței, precum și repercusiunile asupra funcțiilor mentale: creșterea sugestibilității, diminuarea controlului voluntar și a comportamentelor care le provoacă (plâns, fugă, râs, panică, țipăt etc). Emoția se manifestă când subiectul este surprins sau când situația depășește posibilitățile sale. Ea traduce dezadaptarea și efortul organismului de a restabili echilibrul momentan rupt - hedonismul psihologic. Individul tinde, în tot ceea ce face, să conserve plăcerea - sub toate formele ei și să evite durerea - de asemenea, sub toate formele. Acest raport este esențial pentru echilibrul ființei umane.

Acțiunile noastre sunt supuse unei analize logice: ce câștig și ce pierd dacă fac sau nu fac ceva anume. În momentul în care conștientizăm că vom pierde mai mult decât vom câștiga, noi vom stopa acțiunea și invers. Această regulă se traduce prin coeficientul de risc implicat în orice decizie. Putem spune că acolo unde se conștientizează riscul, apare și emoția. Punctele de vedere asupra emoțiilor oscilează între a considera emoția drept conștientizarea reacțiilor fiziologice datorate dezadaptării: "omul din fața mea vrea să mă omoare" și demobilizarea mecanismelor de apărare personală: "mă las invadat de emoție".

Ceea ce vrem să afirmăm este că oamenii cu o stabilitate emoțională sunt încrezători în forțele proprii și au o înaltă considerație față de ei înșiși.

cei cu o stabilitate emoțională redusă tind spre îndoială de sine și deprimare în concluzie, putem spune că stabilitatea emoțională oscilează între stabilitate, încredere și deprimare, anxietate.

Simpatizarea - măsura în care o persoană reușește să fie în ochii celorlalți prietenoasă și abordabilă. Această dimensiune este esențială în condițiile în care persoana respectivă lucrează cu oameni și pentru oameni. Percepția despre celălalt este foarte importantă pentru individ și stă la baza relațiilor interpersonale. S-a constatat că oamenii au disponibilitatea de a ierta mai multe lucruri celor pe care îi consideră simpatici sau simt ceva pentru ei. Agrearea cuiva atrage după sine sentimente pozitive și dorința de a-l ajuta când acesta solicită acest lucru. Dimpotrivă, neagrearea cuiva atrage după sine o neimplicare, o reținere sau chiar o asprime în relațiile cu persoana respectivă. Managerul care știe să se facă agreat are multe de câștigat. În general, oamenii nu sunt atât de atenți la ceea ce li se spune ci mai ales la cum se spune și cine le spune. Fapt important este că aceasta agreare este mentală: "îmi place X, îl agreez, este o persoană deosebită și merită ajutorul meu". Chiar dacă X nu este în realitate așa, este de ajuns ca noi să îl gândim, să îl percepem în acest fel. Managerii trebuie să-i determine pe subordonații lor să creadă că sunt persoane agreabile. Este mult mai bine ca personalitatea dumneavoastră să includă simpatizarea printre dimensiunile ei. Ceea ce vrem noi să spunem este că simpatizarea poate fi inoculată, cu anumite rezerve, chiar dacă, în mod real, ea nu este atât de puternică. Aceasta oscilează între tolerant, cooperant și rece, aspru.

Conștiinciozitatea gradul în care o persoană este responsabilă și ghidată de o anumită etică/morală. Oamenii conștiincioși sunt de nădejde și se implică în mod real în problemele comune. Un individ conștiincios este serios, corect, scrupulos și atent la ceilalți și la problemele lor, încearcă să fie corect, moral, drept în ceea ce face. Este persoana care își face datoria. Cu privire la acțiuni, conștiinciozitatea înseamnă executarea cu seriozitate, scrupulozitate. Pentru manager, această dimensiune a personalității se referă și la imparțialitate în a trata oamenii, la exigență și responsabilitate în relațiile cu ei. Nu face altuia ce ție nu-ți place, nu obliga pe altul să facă ce tu nu poți face - poate fi o măsură a conștiinciozității. În concluzie, conștiinciozitatea oscilează între seriozitate, scrupulozitate și neseriozitate, delăsare.

Deschiderea la nou - măsura în care o persoană gândește flexibil și este receptivă șa idei noi. Oamenii mai deschiși tind către creativitate și inovare. Oamenii mai puțin deschiși sunt favorabili menținerii unei stări convenabile. Într-o organizație modernă și dinamică, cum este și organizația Poliției, creativitatea și inovarea ar trebui considerate elemente fundamentale. Deschiderea către nou are efecte neașteptate asupra rezolvării problemelor prin negociere, găsirea de soluții, dezvoltarea și perfecționarea oamenilor. Ea

înseamnă, în ultimă instanță, o luptă continuă de a găsi noi punți în relația cu ceilalți, de a gândi viața în comun ca o continuă căutare pentru mai bine. Deschiderea la nou este o opțiune a fiecărui individ. Ea se bazează pe anumite deprinderi, obișnuințe pe care oamenii și le formează prin socializare. Putem spune că deschiderea la nou este învățată, este produsul unui efort conștient de a gândi și de-a te comporta în acest sens. Această dimensiune îmbracă o paletă largă de manifestări, de la curios, original și până la monoton și lipsit de imaginație.

Psihologii împart cele cinci dimensiuni în două mari grupe:

- o primă grupă cuprinde acele dimensiuni care sunt date prin naștere, corecția lor în timpul vieții fiind ne semnificativă. Ne referim la extroversiune și stabilitatea emoțională. Ambele sunt legate de procesele metabolice fundamentale, excitația și inhibiția, și de reacțiile fiziologice aferente;
- a doua grupă vizează dimensiunile care sunt învățate, prin socializare, în timpul vieții prin relaționarea cotidiană dintre indivizi. Toate reprezintă, considerăm noi, o alegere a individului. Acesta hotărăște de care parte a barierei se așează. Cu toate că putem baza pe voința individului, pe liberul arbitru, nu diminuăm cu nimic, rolul influenței factorilor externi sau conjuncturali.

Afirmăm că individul, prin exercițiu, încăpățănare, voință, poate opta între tolerant, cooperativ sau rece. aspru (simpatizarea), între curios, original sau monoton, lipsit de imaginație (deschiderea la nou). Această alegere se face în funcție de anumite convingeri acumulate până la stăruirea adolescenței: 20 - 25 de ani. Afirmăm că la această vârstă individul are format un set de valori și norme, sub forma convingerilor, după care își ghidează comportamentul. **Convingerile sunt anumite „adevăruri” subiective, sub forma percepțiilor, care determină comportamentul cotidian al unui individ, fiind în același timp difuzate către ceilalți, cu scopul de a le influența comportamentul și a-i determina să se conformeze.**

Convingerile sunt foarte puternice, încărcate afectiv, greu de schimbat, multe din ele regăsindu-se în cotidian sub forma mentalităților, tiparelor de gândire, obiceiurilor.

1.2. Cele mai importante convingeri

O primă convingere vizează factorii ce controlează comportamentul și viața în general? Factori interiori sau factori exteriori?

Controlul comportamentului - se realizează de ceilalți, monitorizare, sau de către individ, automonitorizare. Cei care au încredere în ei și în puterea lor de a-și coordona și determina viața sunt numiți optimiști, iar cei care consideră că acest lucru se face prin factori externi sunt denumiți pesimiști. Optimiștii, cei care consideră că în ei stă șansa controlului, vor avea un comportament

determinat de: inițiative, libertate de opțiune, acțiuni personale, originalitate. Ei sunt credincioși propriei lor persoane. Cred în cuvintele: a fi credincios înseamnă a crede în tine însuși.

Optimiștii tind să vadă legături puternice între efortul pe care îl depun în muncă și nivelul de performanță pe care îl ating. Sunt convinși că organizația nu va lăsa neobservată performanța înaltă și o va recompensa. Deoarece cred că recompensele pe care le vor primi vor fi influențate de comportamentul lor legat de muncă, probabil, ei vor fi mult mai atenți la aspectele care îl fac să lucreze mai bine și le vor fructifica. Optimiștii sunt mai puțin stresați și se angajează în planificări mult mai îngrijite ale carierei. Sunt mult mai satisfăcuți de munca lor.

Pesimiștii consideră că, în general, comportamentul lor este determinat de factori externi: ceilalți - de regulă cei puternici, hazard, întâmplare sau factori supranaturali: destin, soartă. Au o încredere mai mică în propria lor putere și acceptă, se simt bine, atunci când desfășoară activități standardizate, unde știi exact ce au de făcut, în mod paradoxal, doresc să fie controlați și îndrumați. Chiar dacă unii autori consideră că nu există diferențe în ceea ce privește eficiența muncii, noi considerăm că optimiștii sunt, în general, mult mai apreciați decât pesimiștii. De regulă, încrederea în tine însuși este de dorit în comparație cu un conformism extern necondiționat. Este de dorit ca un manager să-și cunoască oamenii și din acest punct de vedere, după cum este bine ca el însuși să se radiografeze și să răspundă la întrebarea: sunt un optimist sau un pesimist? Atragem atenția că această convingere s-a format prin învățare. Este de ajuns să nu fiți de acord cu una din cele două poziții pentru a vă schimba. Stă în puterea individului să facă acest lucru.

A doua convingere, vizează **adaptabilitatea** - măsura în care oamenii observă și își reglează comportamentul în cadrul relațiilor cu alții, întâlnim, cu siguranță, persoane care fac ceea ce cred și spun ceea ce gândesc, fără a ține cont de context. De asemenea, întâlnim persoane care sunt mult mai atente la conjuncturi, mult mai preocupate să potrivească ceea ce spun și ceea ce fac cu împrejurările respective, indiferent de ceea ce simt sau gândesc în realitate. Aceasta este adaptabilitatea. Să privim un manager obosit și puțin stresat, care primește în audiență un subordonat. Ce trebuie să facă? Să-i spună că este obosit și să-i ceară să spună repede pentru ce a venit sau să treacă peste starea sa și să îl asculte cu atenție până la capăt? Dumnezeuastră ce a-ți face? În realitate, ce trebuie făcut? Ne dăm ușor seama ce importanță are adaptabilitatea pentru un manager. Aceasta implică să observi și să controlezi imaginea pe care o lași în urma ta. Abilitatea de a te adapta la persoanele cu care intri în contact, abilități de comunicare și convingere sunt importante pentru șefi și comandanți. Un șef adaptabil are o mare flexibilitate comportamentală pentru a-și adapta

stilul managerial la cerințele situației concrete. Din nou, observăm abilitatea de a „citi” mediul social și de a i te adapta.

Adaptabilitatea este o deprindere, o obișnuință formată în urma unui [exercițiu practic centrat pe observarea comportamentului nostru, a cerințelor celorlalți față de noi și a modului în care putem îndeplini aceste cerințe pentru a ne construi o imagine bună.

A treia convingere, o constituie **încrederea în propria persoană**. Ea reprezintă gradul în care o persoană se antoevaluează pozitiv. Cei care nu au încredere în ei înșiși, au o imagine defavorabilă despre ei și despre valoarea lor. Tind să fie nesiguri asupra corectitudinii propriilor opinii, atitudini și comportamente. Aceste personaje, nu numai că nu se cred în stare de nimic dar. ajung să se simtă ca un nimic. Conștientizarea acestei neputințe duce la nesiguranță, la oscilare afectivă și la o anumită degradare a sentimentelor. Datorită greutăților, a problemelor aparent fără ieșire, a stresului, la un moment dat individul cedează, ne se mai crede în stare să facă nimic bun. și acesta este doar începutul. Această stare este cu atât mai periculoasă cu cât indivizii se folosesc și de o anumită mentalitate pe care o interpretează greșit: să pui răul înainte! Ce înseamnă să pui răul înainte? înseamnă să spui că: „nu va ieși nimic bun, că nu ești în stare de nimic sau că nu ai nici o șansă să faci ceva anume”. Sau înseamnă să spui ceva de genul: "chiar dacă lucrurile sunt complicate, am o șansă, trebuie să încerc, chiar dacă este greu, merită să risc." A pune răul în față nu înseamnă a te condamna dinainte, ci înseamnă a pune față în față aspectele negative și pozitive, a-ți lua măsuri de siguranță, a te pune la adăpost. Aceste poziții omenești nu trebuie absolutizate. Încrederea în tine te ajută să vezi și partea bună a lucrurilor, te ajută să te apropii de aspectele pozitive ale unei împrejurări. Să vezi, cum se spune, paharul pe jumătate plin și nu paharul pe jumătate gol.

Persoanele care au o încredere de sine scăzută, tind să fie mai susceptibili la influențe și la schimbări. Ei exagerează partea negativă a lucrurilor, de regulă percep un stres mai mare și de descurcă mai greu cu el. Chiar dacă nu conștientizăm ușor efectele negative ale neîncrederii, deoarece sentimentul de conservare este puternic, iar nevoia de siguranță este omenească, trebuie să înțelegem că acestea nu sunt în contradicție cu autoevaluarea pozitivă. A gândi că poți. că ești în stare, indiferent de risc și de greutate, nu este o idealizare a situației ci un alt mod de a privi problema. Totul se reduce la deprindere și obișnuința și se poate forma în urma unui efort conștient în această direcție.

2. Structura personalității. Cum influențează elementele structurii activitatea managerială?

Personalitatea - ca set de trăsături ce se formează în timp, prin socializare, și care fac din individ o entitate unică, are o anumită structură. Punctul de

vedere comun al psihologilor se oprește aici. Elementele componente, importanța lor sunt diferite în funcție de o concepție sau alta. Pentru manager cunoașterea elementelor ce compun sistemul de personalitate este utilă din două puncte de vedere:

- în primul rând, managerul își poate face o părere despre propria lui personalitate, poate radiografia "punctele tari" și "punctele slabe" ale propriilor sale reacții:

- în al doilea rând, el își poate forma deprinderi în a-i "citi" pe ceilalți, în a prevedea liniile comportamentului acestora într-o anumită conjunctură determinându-l, în acest fel să facă ce dorește el.

Filosofia cunoașterii omului - spune A. Adler²¹¹ - este de așa natură încât să nu permită generarea unei prea mari infatuări și trufii. Dimpotrivă adevărata cunoaștere a oamenilor nu poate să inspire decât o anumită modestie, datorită greutății acestei sarcini. Suntem și nu suntem de acord cu Adler. Cu siguranță, această sarcină este complexă, chiar crucială, ca importanță. Dar, cel care posedă aceste deprinderi, de a-i citi pe ceilalți, este cu siguranță o persoană cu putere și este omenesc să simți o undă de mândrie și de siguranță odată cu formarea acestor deprinderi. Managerul înțelege cel mai bine ce vrem să spunem. Obligat să realizeze obiective prin alții, managerul trebuie să aibă în orice moment un control asupra lor. Chiar dacă acesta este restrictiv sau permisiv, preventiv sau constatativ, el asigură o continuitate a activității.

În acest punct psihologia îl poate ajuta mult. Nu ne referim la psihologia științifică, teoretică și la cea psihologică practică, la psihologia simțului comun existentă în fiecare dintre noi pe care managerul o sistematizează și o folosește în mod constant în relațiile cu subordonații. Una din cele mai importante activități ale managerului este cunoașterea subordonaților și aprecierea anuală a acestora. Minime cunoștințe de psihologie și pedagogie sunt necesare pentru a face o apreciere corectă. Avantajele acestor deprinderi, obișnuite nu se opresc aici. Vi le vom dezvălui treptat pe parcursul acestui capitol. Componentele personalității joacă roluri diferite în activitatea managerială. Se evidențiază faptul că în situații grave, de criză, ce pun în pericol existența organizației, sunt preferați conducătorii energici, autoritari, curajoși, deciziși, ce se orientează repede în context, chiar dacă recurg la mijloace ferme pentru a depăși obstacolul. În situații normale, în care se cer decizii bine chibzuite, bazate pe depistarea și analiza complexă a alternativelor sunt preferați conducătorii calmi, bine echilibrați, răbdători, cu deplina stăpânire de sine. cu un rol tonifiant și stimulat în activitatea grupului (T. Herseni, 1969). În concepția clasică, personalitatea este formată din trei elemente (structuri): temperamentul, aptitudinile și caracterul.

²¹¹ Adler, Alfred, 1996. Cunoașterea omului. Ed. Trei. București

2.1. Temperamentul

Ce include temperamentul? Nu este posibil un răspuns clar. Când spunem că o persoană se sperie ușor, că are impulsuri sexuale puternice sau slabe, că are o fire îngrozitoare, când spunem că cineva este prin natura sa lent și letargic, că altul este excitabil, energic sau are o dispoziție posacă, descriem un temperament. Temperamentul se referă la fenomene caracteristice ale naturii emoționale a unui individ, incluzând sensibilitatea față de o stimulare emoțională, forța și viteza sa obișnuită de răspuns, calitatea dispoziției sale predominante. El este determinat în mare măsură de secrețiile glandulare ale corpului. Ideea că temperamentul, fundamentul emoțional al personalității este condiționat de chimia corpului, a apărut încă din antichitate, când a fost utilizată și o tipologie a temperamentelor de către Hipocrate. Grupele temperamentale au fost fundamentate pe cele două procese fundamentale ale sistemului nervos central: excitația și inhibiția, luând în considerare cele trei caracteristici ale acestora: forța, echilibrul și mobilitatea. Forța desemnează puterea proceselor nervoase fundamentale.

Echilibrul definește raportul dintre cele două procese nervoase, proporția lor la nivelul funcțional al unei persoane. Mobilitatea descrie rapiditatea proceselor nervoase, viteza cu care acestea se transformă unul în celălalt.

"Portretele robot" ale grupelor temperamentale de bază sunt:

Sangvinicul

Se caracterizează prin ritmicitate, echilibru și aceasta în condițiile vioiciunii, rapidității mișcărilor și vorbirii, printr-o mare efervescență emoțională. Este temperamentul bunei dispoziții, al adaptabilității prompte și economicoase. Dincolo de vioiciune și exuberanța se descoperă calmul, stăpânirea de sine. Sangvinicul poate aștepta lără o încordare chinuitoare și poate să renunțe tară a suferi mult. Extrema mobilitate sangvinică îngreunează fixarea scopurilor, consolidarea intereselor și prejudiciază persistența în acțiuni și relații.

Colericul

Este excitabil și inegal în toate manifestările sale. fie că este eruptiv, năvalnic, nestăpânit, fie deprimat, cuprins de teamă și panică. Dezvoltarea sinusoidală cu ascensiuni și căderi ale capacității de lucru este dublată de oscilații între entuziasm, temeritate și stare de abandon, decepție. Înclinația spre exagerare într-un sens sau altul, periclitează echilibrul emoțional. Sunt oameni neliniștiți, nerăbdători, predispuși la furie violentă, dar și la afecțiuni neobișnuite, cu relații ce exagerează atât amicitia cât și ostilitatea. Se pot afirma ca oameni ai marilor inițiative, capabili să se concentreze maximal în acțiuni de lungă durată. Cu greu pot suferi. însă. nestăpânirea și perturbarea ritmului necesar disciplinei. Colericii, foarte comunicativi, sunt orientați spre prezent și viitor ca și sangvinicii.

Flegmaticul

Este înainte de toate un om lent în tot ceea ce face și totodată neobișnuit de calm. Dispune de un tel de răbdare naturală și, de aceea, prin educație, atinge performanțe în perseverența voluntară, meticulozitate, temeinicie în munca de lungă durată. Deși, pare indiferent afectiv, flegmaticul ajunge la sentimente extrem de consistente și durabile. Se poate semnala o redusă adaptabilitate, înclinații spre rutină și dezavantajul tempoului foarte lent care nu corespunde exigențelor anumitor acțiuni. De regulă sunt închiși în sine, puțin comunicativi și orientați mai mult spre trecut, având comună aceasta trăsătură cu melancolicii.

Melancolicul

Vădește un tonus scăzut și reduse disponibilități energetice de unde, de pe o parte sensibilitatea, emotivitatea deosebită, iar de altă parte înclinarea spre depresiune în condiții de solicitări crescute. Se mai semnalează și dificultăți în adaptarea socială, aceasta și datorită unor exagerate exigențe față de sine și a redusei încrederi în forțele proprii. Alte particularități sunt dependente de mobilitate și echilibru, reeditând, în acest context, hipotonic, unele din trăsăturile existente la cele trei grupe temperamentale de bază. În legătură cu impactul temperamentelor asupra personalității trebuie să facem următoarele precizări:

- în primul rând, nu există temperamente bune și temperamente rele. Nu putem spune că temperamentul coleric este rău iar cel sangvinic, spre exemplu, este bun. Mai degrabă, am putea defini aceste temperamente prin eficiență. Pot exista temperamente eficiente și temperamente ineficiente, în funcție de un anumit context;
- în al doilea rând, nu există temperamente pure. Nu putem spune că X are un temperament coleric sau sangvinic. Există temperamente dominante și temperamente complementare. Un individ poate avea drept trăsătură dominantă un temperament sangvinic și un temperament complementar flegmatic sau coleric.
- în al treilea rând, temperamentul este înăscut, corecția acestuia în timpul vieții este nesemnificativă. Cunoașterea grupelor temperamentale este utilă deoarece managerul, în momentul în care și-a radiografiat propria fire prin autocontrol poate limita defectele acesteia și poate promova mai mult calitățile înăscute specifice.

2.1.1. Rolul temperamentelor în activitatea de management

Fiind o structură înăscută a personalității, amprenta pe care o pune temperamentul asupra activității manageriale este durabilă în timp, de aceea cunoașterea ei devine extrem de importantă și utilă. Din punctul de vedere al echilibrului, temperamentele sangvin și flegmatic sunt considerate echilibrate

iar colericul și melancolicul sunt considerate temperamente neechilibrate. Echilibrul în prevedere/planificare se va reflecta în realizarea unei legături armonioase între prezent și viitor. Conservatorismul prezent și hazardarea aventuroasă în viitor sunt străine acestor persoane. Echilibrul temperamental dă posibilitatea realizării unor predicții prudente și îndelung verificate. Aceste temperamente au capacitatea de a aprecia corect dificultățile viitorului și de a pregăti strategii de acțiune adecvate pentru soluționarea lor. Există diferențe în ce privește corelarea echilibrului cu celelalte trăsături. Temperamentul la care echilibrul se asociază cu puterea -sangvinic - are posibilitatea să realizeze imagini previzionale de mare amplitudine și să-și configureze mintal și în programe de perspectivă principalele obiective.

Temperamentul care nu posedă putere - flegmatic - va elabora imagini previzionale de mică amplitudine. Temperamentele mobile -sangvinic și coleric - au capacitatea de a depista rapid și complet alternativele posibile în decizie, de a opera o alegere rapidă a alternativei optime și de a identifica rapid mijloacele de finalizare a acesteia. Temperamentele inerte - flegmatic și melancolic - vor manifesta o anumită încetineală, atât în ceea ce privește recepționarea și prelucrarea informației cât și în alegerea alternativei optime. Temperamentul coleric fiind puternic și neechilibrat, având un exces de energie, poate manifesta un comportament de subestimare a dificultăților și de supraestimare a capacităților proprii.

În procesul de organizare temperamentele echilibrate - sangvinic, flegmatic - se vor manifesta prin stabilirea unui raport judicios între scopuri, programe și mijloace. Managerii cu astfel de temperamente vor încerca să pună în echilibru logistica și resursele umane.

Temperamentele mobile pot manifesta o capacitate organizatorică, dinamică, flexibilă și mereu adaptabilă la context. Mobilitatea se cere secundată de un bun echilibru - sangvinic - care asigură o relație judicioasă. Temperamentele inerte - flegmatic, melancolic - sunt mai puțin apte de a adapta rapid structurile organizatorice la dinamica evenimentelor. Temperamentele echilibrate practică o coordonare armonioasă. Această coordonare presupune "la nivelul componentei umane mult tact, delicatețe, oportunitate în intervenție, diminuarea relațiilor tensionale și conflictuale din micro-colectivități" (I. Morar, 1996)²¹².

Temperamentele neechilibrate sunt predispuse la o coordonare tensionată marcată de perioade bune și perioade nefaste în funcție de situații. Temperamentele mobile - sangvinic, coleric - au capacitatea să promoveze o coordonare operativă, dinamică, spre deosebire de temperamentele inerte a căror operativitate este mai mică. În sfârșit, în activitatea de control temperamentele echilibrate sunt avantajate deoarece, de regulă, se asociază

²¹² Morar. 1., 1W6, Introducere în psihologia managerială, ed. Didactici și pedagogică, București.

strâns controlul cu îndrumarea. Persoanele cu temperament echilibrat desfășoară un control cu tact, agreabil, eficient, înțeles de oameni în mod pozitiv. Cei cu temperament lipsit de echilibru sunt înclinați spre un control în manieră cazonă, cu elemente de duritate ce poate fi înțeles de oameni ca negativ, ca modalitate de răfuială, persecuție. Persoanele cu temperamente mobile pot practica un control operativ, orientându-se rapid prin situații dificile și propun soluții oportune și eficiente. Temperamentele slabe, spre deosebire de cele puternice, își epuizează repede energia, practicând în mod discontinuu îndrumarea și controlul, în alternanță cu perioade de repaus, necesare refacerii potențialului energetic.

2.2. Aptitudinile

Oamenii se deosebesc între ei după posibilitățile lor de acțiune. Aceleași activități sunt executate de oameni cu eficiențe diferite. Ceea ce contează aici este calitatea. Oricine poate cânta, dar unul o face foarte bine iar altul mai puțin bine. Unul este apt pentru, celălalt este inapt pentru. Aptitudinile se demonstrează întotdeauna prin reușita în activități. Ele constituie latura instrumentală și executivă. Aptitudinea răspunde la întrebarea; cum se face? În mod normal aceasta arată ce poate individul și nu ce știe el. Pe undeva, aptitudinea este omonimă cu capacitatea. De multe ori se definește aptitudinea prin capacitatea de a face ceva, de a obține performanțe. Spre deosebire de temperament, aptitudinea nu este dependentă direct de ereditate, ea se făurește în timpul activității. A stabili însă cote, pentru ereditar și învățat, este neconcludent deoarece intervin o mulțime de factori psiho - socio - culturali în procesul de personogeneză.

Clasificarea aptitudinilor

Aptitudinile se divizează în : elementare, simple și complexe.

Sunt simple acele aptitudini care se sprijină pe un timp omogen de operare/funcționare. Proprietățile sensibilității sunt: acuitatea vizuală, tactilă, olfactivă, de vedere în spațiu și orientare în timp, etc. Aceste aptitudini mijlocesc acțiunile noastre și condiționează eficiența în anumite puncte, dar nu în totalitate. Pentru polițist văzul la distanță reprezintă o condiție necesară dar nu și suficientă pentru a fi un bun trăgător. Aptitudinile complexe apar ca o reuniune de aptitudini elementare. Aptitudinea muzicală presupune acuitate auditivă, auz absolut, simț al ritmului etc. La fel, aptitudinea de manager presupune o serie de aptitudini legate de: aptitudinea de ordine, ascultarea celorlalți, sociabilitate etc

Aptitudinile complexe sunt speciale și generale. Aptitudinile speciale mijlocesc eficiența activității într-un domeniu. În psihologia muncii se construiesc psihoprofesiograme instrumente științifice în care sunt cuprinși factorii aptitudinali. Lipsa unor aptitudini este apreciată ca o contraindicație și,

în consecință, se refuză avizul. Există o psihoprofesiogramă pentru profesiunea de manager? Ce ar trebui să conțină? Aptitudinile sunt definite ca generale când sunt utile în toate domeniile de activitate. Spiritul de observație sau capacitatea de a memora exact și a reproduce fidel sunt aptitudini folosite în multe activități

2.2.1. Importanța aptitudinilor în activitatea de conducere

A face ceva cu ușurință, repede, bine, eficient, ține de domeniul aptitudinilor. Acestea condiționează reușita unei activități. Aptitudinea de prevedere - are la bază gândirea prospectivă a managerului, aptă să exploreze pe coordonata viitorului. Ea se bazează pe un anumit simț al zilei de mâine ce ia naștere din conlucrarea gândirii de tip probabilist cu imaginația. Se recomandă să lăsăm deplină libertate imaginației de a explora viitorul îndepărtat, de a construi modele aproximative, care ulterior se cer prelucrate de gândire. Aptitudinea de decizie presupune discernământ și obiectivitate în alegere, posibilitatea de a delibera chibzuit și întemeiat asupra alternativei optime. Implică, de asemenea, aptitudinea de a alege și ierarhiza mijloacele adecvate de finalizare a alternativei optime. Transpunerea în act a deciziei presupune angajarea sub raportul afectivității și voinței, al capacității de a evalua greutățile și de a se mobiliza pentru a le învinge. Managerul trebuie să aibă curajul să înfrunte un risc rezonabil în decizie (decizii în condiții de incertitudine relativă)

Aptitudinea de organizare constă în punerea în condiții funcționale a componentelor logistice și a factorilor umani. Presupune o gândire analitică (pe detalii) conjugată cu o gândire sintetică, suplă și dinamică. Ea presupune o memorie a detaliului și a ansamblului, o percepție a părților și întregului. Presupune, de asemenea, disponibilități în aria temperamental energetică, optimism, spirit de inițiativă, o bună cunoaștere a oamenilor. Aptitudinea de conducere presupune o deosebită claritate în gândire și exprimare, adaptarea limbajului la nivelul și cerințele subordonaților. Conducătorul trebuie să aibă tăria și voința de a impune democratic obiectivele, de a declanșa disponibilitățile afectiv motivaționale și, în același timp, flexibilitatea și suplețea de a accepta opinii și chiar o corecție din partea grupului. Trebuie să fie un fin și subtil observator al reacției grupului față de decizie.

Aptitudinea de control presupune un spirit de echitate, severitate și fermitate, disciplină, ordine, echilibru emoțional, răbdare și tact, încredere în oameni. Controlul cere ca activitatea să se realizeze corect, în spiritul normelor legale. Este foarte important să se deplaseze accentul de pe controlul corectiv pe cel preventiv. Aceste șase aptitudini, în activitatea managerială, pot fi catalogate ca aptitudini speciale, fiecareia corespunzându-i un număr de aptitudini elementare.

2.3. Caracterul - valorizarea personalității umane

Termenul caracter vine din limba greacă și înseamnă, la origine gravare. Este pecetea unei persoane - sistemul său de trăsături sau stilul său de viață. Când spunem de cineva că are caracter ne referim la desăvârșirea sa morală. El reprezintă, în anumite coordonate, personalitatea evaluată, valorizată. Din perspectiva caracterului, omul nu este privit sub raportul chipului său fizic, cât sub cel al structurilor sale psihice, pe care le putem deduce din modelul său propriu de a se comporta în relațiile cu ceilalți și în activitatea cotidiană. Particularitățile de caracter presupun o anumită constanță sau stabilitate. Caracterul desemnează poziția, raportarea, pe care individul o are față de o anumită situație, eveniment (atitudine) și puterea de a păstra și a promova această poziție atât timp cât consideră el necesar (voința). Caracterul reunește însușiri sau particularități privind relațiile pe care le întreține subiectul cu lumea și valorile după care el se conduce. La formarea caracterului participă, în primul rând judecățile de valoare (bine, rău) și responsabilitatea socială ce însoțește conduita omului, responsabilitate ce implică asumarea conștientă a propriilor acțiuni.

Distincția între temperament și caracter este netă. Cineva poate fi mobil sau inert, lent sau rapid (trăsături comportamentale), dar el este apreciat după trăsături cum sunt; omenia, bunătatea, hărnicia, sinceritatea calități ce nu depind de temperament. O distincție importantă întâlnim și între aptitudine și caracter. În timp ce prima se investește în activitate și se apreciază după rezultatele obținute, trăsăturile de caracter constau din raportare la diferitele laturi ale realității. După calitatea executării unei activități apreciem pe subiect ca fiind sau nu capabil, determinăm nivelul aptitudinilor sale. După felul cum se raportează la activitate (atitudine favorabilă sau nu, hărnicie sau delăsare, conștiinciozitate sau neglijență) apreciem una sau alta din trăsăturile de caracter. Același subiect poate fi apreciat din perspectiva aptitudinilor și din cea a calităților atitudinale. În mod diferit: inteligent dar arogant, răutăcios, leneș: lipsit de talent artistic dar modest, bun, sânguincios.

Caracterul are o primă componentă care include motivația, scopurile și preocupările legate de cunoaștere. A doua componentă este executivă și presupune un mod de autoreglare. Aceasta din urmă componentă poate rămâne doar la faza de intenție. Cineva poate fi bun, milos, dispus să acorde ajutor, dar nu are și capacitatea voluntară să ducă la bun sfârșit cele intenționate. În cazul acesta caracterul este considerat a fi dominat mai mult de afectivitate și deficitar sub raport executiv-voluntar.

La fiecare individ se pot descoperi una, două trăsături cardinale, care domină și le controlează pe celelalte. Există apoi un grup de trăsături principale (10 - 15) care pot fi cu ușurință recunoscute la individ ca fiindu-i proprii. A

cunoaște pe cineva înseamnă a-i determina, în primul rând, trăsăturile cardinale. Pentru unii dominante sunt: îngâmfarea și dorința de putere, pentru alții modestia și generozitatea; unii se impun printr-o mare încredere în forțele proprii, alții, dimpotrivă, sunt terorizați de neîncrederea în sine.

2.3.1. Caracterul persoanei și practica managerială

Caracterul poate fi definit drept o constelație de atitudini, valori, norme, acte de conduită, fenomene afective și volitive (legate de voință) integrate într-un sistem de valori. În funcție de care persoana se raportează la alții. Din acest punct de vedere caracterul văzut ca morala din fiecare dintre noi, centrată pe ideea de bine și rău este în strânsă legătură cu etica profesională. Aceasta este definită drept "reflecție sistematică asupra consecințelor morale ale deciziilor"²¹³. În managementul organizațiilor, problemele legate de etică sunt destul de complexe. Ce constituie comportamentul etic în accepțiunea organizației? În accepțiunea poliției, etica organizației ar trebui să cuprindă un set de standarde de comportament, exprimate în norme, principii, reguli de comportare, definind ceea ce este bine și rău, corect și incorect. Standardele sunt de obicei înțelese și general acceptate de membrii grupului, legitimând scopurile și direcțiile de acțiune personală și profesională după care se conduc în interiorul organizației. Vezi anexa.

Aderarea la aceste standarde are următoarea motivație:

- sunt considerate legitime și practice, fiind interiorizate ca având o autoritate asupra comportamentului (conștiința și vinovăția întăresc aderența):
- sunt accentuate prin tratarea sau folosirea lor ca pedepse sau sancțiuni externe (orice violare a acestor standarde constituie un comportament neetic). Etica se materializează prin însușirile de caracter, mai bine spus prin formarea unor însușiri de caracter care stau la baza codului de conduită?

Am afirmat că la fiecare individ se regăsesc un număr de 10 - 15 trăsături principale de caracter care influențează conduita sa. Putem structura la nivelul activității de conducere un set de trăsături de caracter necesare pentru profesiunea de manager? Fără a avea pretenția că am selectat în mod absolut aceste trăsături, redăm în continuare 12 trăsături de caracter considerate importante în această activitate: spirit de dreptate, loialitate, inițiativa, autocontrol, hotărâre/fermitate, integritate, discreție, ascultare/supunere, iertare, compasiune, răbdare, adaptabilitate.

Fiecare trăsătură are importanța ei și o încercare de ierarhizare credem că este inutilă. Acest set de însușiri nu va avea nici o valoare atâta timp cât el rămâne o simplă însușire de termeni. Fiecare cuvânt desemnează o stare de spirit, o trăire, o poziție și merită discutate și adaptate la specificul muncii fiecăruia. Considerăm ca viitoarea revoluție în organizații va fi o revoluție a

²¹³ Gary. Johns. Comportamentul organizațional. Ed. Economici. București, 2001

caracterului. Chester Barnard considera că responsabilitatea managerului de a influența comportamentul moral al subalternilor constituie o notă distinctivă a conducerii și a responsabilității executive. O componentă a eficacității liderului este influențarea subordonaților prin diferite mijloace de persuasiune. Aceasta influență va fi posibilă dacă managerul are în tabloul sau psihocomportamental asemenea însușiri, deoarece un aspect important al persuasivității comunicative este credibilitatea. În special cea morală.

3. Aspecte practice ale personalității managerilor

3.1. Rolurile unui manager

Care este munca efectivă a unui manager? Cu alte cuvinte, ce face el într-o zi obișnuită de lucru. Această perspectivă de a vedea managementul, prin intermediul activității concrete a managerului, ni se pare eficientă. Noi am extins această formulă și asupra organizației, considerând că o perspectivă sistematică a principalelor activități ale organizației Poliției nu poate fi decât benefică, construind, în acest sens, tabloul problemelor generale cu care se confruntă instituția.

Perspectiva unuia din întemeietorii managementului științific. Henri Fayol, potrivit căreia managerul planifică, organizează, conduce, coordonează și controlează, chiar dacă este de valabilă, nu mai este de actualitate, datorită complexității activităților. Reluând această problemă, Mintzberg²¹⁴, identifică trei mari categorii de roluri pe care le îndeplinesc toți managerii. Mintzberg înțelege prin rol un set organizat de comportamente ce pot fi identificate la nivelul pozițiilor de conducere. Deoarece managementul se exercită pe toate palierele organizației, și aceste roluri se manifestă în același mod. În activitatea practică este greu, dacă nu imposibil, să putem despărți clar aceste roluri, echilibrul lor fiind dat de multe variabile, de la nivelul de autoritate până la mărimea organizației, de la cultura organizațională până la calitatea umană a subordonaților. Încercând să îl depășească pe Mintzberg, Handy²¹⁵ oferă o altă descriere menită a nuanța acestor responsabilități. În opinia lui rolurile interpersonale ar echivala cu responsabilitățile de conducere, cele informaționale cu activitatea de administrare, iar cele decizionale cu cerințele asigurării funcționării propriu-zise. Mintzberg se oprește la trei mari categorii de roluri: roluri informaționale, roluri interpersonale și roluri decizionale.

Rolurile informaționale - se referă la utilizarea și difuzarea informațiilor, în practica de zi cu zi a conducerii, managerii ajung să aibă acces la o mulțime de informații, atât din interiorul cât și din exteriorul organizației. Formarea și

²¹⁴ Mintzberg, H.. Mintzberg on Management. Inside our strange World of organizations, New York. The free Press, 1989.

²¹⁵ Handy.C.. Understanding Organizations, ediția a 4 - a, London. Business Books. 1993

dezvoltarea unei baze de informații reprezintă o preocupare constantă a sistemului de management. Gestionarea informațiilor se face în trei modalități diferite:

- adunarea informațiilor prin adresarea de întrebări sau luând notă de informațiile venite prin canalele formale ședințe, note de informare, rapoarte, brieling-uri. sau prin canale informale gen „telefonul fără fir”, bârfe, zvonuri, discuții amicale;
- transmiterea informațiilor. în primul rând. pentru subordonații direcți, legate de sarcinile de zi cu zi, precum și despre cerințele și pretențiile pe care le are de la aceștia;
- participarea la discuții, în numele unității, secției, colectivului, cu alții manageri sau cu persoane din afara organizației.

Regulă: Cantitatea de informație necesară pentru buna funcționare a unui sistem (organizație, unitate, subunitate) rămâne, în timp, constantă. Orice reducere bruscă a ei pe canale formale va determina o creștere a acesteia pe canale informale, greu de controlat sau influențat. Principalele activități pe care le realizează managerul pentru a putea îndeplini rolurile informaționale sunt: monitorizarea, diseminarea informațiilor și activitatea de purtător de cuvânt.

Rolurile interpersonale - se referă la aspectele legate de relațiile interpersonale, la modalitățile în care managerul interacționează cu subordonații, colegii, superiorii și persoanele din afara instituției.. Importanța rolurilor interpersonale rezidă în :

- crearea unui climat de muncă ce implică reguli, cod de conduită, compatibilități;
- identificarea nevoilor personale ale subordonaților - trebuințe, interese, carieră; îmbunătățirea performanței prin asigurarea unui feed back eficace;
- construirea unor relații interpersonale informale, care să funcționeze în paralel cu cele formale și să devină complementare cu acestea;
- formarea unei culturi organizaționale care să încurajeze munca, respectul pentru ceilalți și care să apropie sistemul de management de cel de execuție. Rolurile interpersonale prin amploarea și impactul pe care îl au asupra psihologiei individului, constituie munca cea mai grea a unui manager. Numeroase studii și cercetări întăresc ideea că un manager care reușește să elicientizeze aceste roluri, rezolvă din start multe probleme pe care viața de zi cu zi le pune în fața angajaților unei organizații. Aspectele importante ale acestor roluri sunt: reprezentarea, calitatea de lider și relația sau legătura.

Rolurile decizionale - se referă la activitățile realizate de manager pentru gestionarea procesului decizional și luarea deciziei. Probabil, cea mai importantă preocupare a managerului modern, decizia rămâne dreptul fundamental al sistemului de management. Descentralizarea actului decizional, apariția unor modele colective de luare a deciziei, nu va putea niciodată să

suplească menirea managerului, aceea de a alege o variantă din mai multe posibile, adică aceea de a decide. Am alocat un capitol separat în această lucrare pentru decizie, convingși fiind de importanța ei deosebită.

Rolurile decizionale se manifestă:

- atunci când apar idei și metode noi care pot îmbunătăți activitatea socio-profesională (decizii de schimbare ce sunt reclamate, cerute de dinamica organizației);
- atunci când apar defecțiuni, surprize neplăcute, conflicte (decizii de îndreptare a situației);
- atunci când se distribuie resursele între membrii colectivului, când se acordă recompense sau pedepse (decizii de alocare).

Rolurile decizionale sunt importante pentru că:

- unele decizii ating interesele personale ale subordonaților;
- contribuie la realizarea unei imagini/prestigiu al subunității;
- asigură un climat de muncă pozitiv;
- sunt exclusiv de competența managerilor/șefilor' comandanților. Principalele activități ale managerului pentru asumarea rolurilor decizionale sunt: calitatea de inițiator, soluționarea tensiunilor și distribuirea resurselor.

3.2 Competențele managerului

Pentru a putea face față unor asemenea roluri, managerii trebuie să dobândească anumite competențe. În general, prin competență înțelegem caracteristica managerului de a dispune de cunoștințele și deprinderile necesare realizării sarcinilor și a rezolvării eficiente a problemelor organizatorice precum și a modului de cooperare cu ceilalți. Principalele competențe sunt: de specialitate/tehnice; conceptuale; interumane. Competențele de specialitate. Se referă la cunoștințele necesare unui manager pentru a avea o imagine de ansamblu asupra muncii care trebuie executată. Necesitatea unor asemenea competențe este cel mai des pusă în discuție, în special la nivelele superioare ale sistemului de management. Este un lucru acceptat că un manager de nivel operativ, șef de birou sau serviciu, are mare nevoie de competențele de specialitate, șefii de birou lucrând în multe situații, alături de subordonații lor. Pentru nivelele tactic și strategic lucrurile se complică puțin, pentru că întrebările: ce trebuie să cunoască un inspector șef pentru a fi eficient? Cunoștințe de judiciar, cercetare penală, ordine publică, circulație? etc. Cât de bine, de detaliat, trebuie să cunoască aceste activități? Arată că acest tip de competențe este discutabil. O altă problemă legată de aceste competențe, se referă la impactul lor atunci când o persoană ocupă o funcție de conducere. Dacă este admis ca o persoană poate fi numită într-o funcție de conducere la nivel operativ, plecând de la competențele de specialitate, aceste lucru nu mai

este eficient, atunci când este vorba despre o funcție de inspector șef sau locțiitor al acestuia, lucrurile se schimbă. Ponderea acestor competențe ar trebui să fie mai scăzută în decizia finală. Mai mult decât atât, în practică se constată că exagerarea acestei competențe face ca mulți manageri să fie numiți șefi, exclusiv pe baza acestor competențe, în detrimentul celor conceptuale și interumane.

Nu mai pare ciudată, într-o asemenea situație, faptul că o persoană care ajunge șef de municipiu, parcurgând, de exemplu, toate etapele muncii judiciare, lucrător, șef birou judiciar, șef serviciu judiciar, să continue să se manifeste tot ca un judiciarist, considerând această linie de muncă drept cea mai importantă, fiind preocupat, în special, de problemele judiciare, în detrimentul altor linii de muncă. Ca șef de municipiu el trebuie să asigure un echilibru, indiferent de linia de muncă de unde provine. Competențele conceptuale și interumane îl pot ajuta să gândească lucrurile în acest mod. Altfel, va părea că face favoritisme și va crea conflicte interdepartamentale inutile. Competențele de specialitate sunt importante pentru a cunoaște în detaliu aspectele muncii pe care o conduce și procesele, procedurile, metodele și instrumentele specifice domeniului, chiar dacă nu lucrează efectiv.

Aceste competențe sunt necesare pentru:

- a îndruma pe cei aflați în subordine referitor la munca efectivă;
- a planifica și organiza munca subordonaților;
- a comunica șefilor ierarhici nevoile unității pe care o conduc;
- a instrui și integra persoanele nou venite în colectiv;
- formarea la manageri a capacității de ierarhizare a problemelor profesionale, de rezolvare în ordinea importanței.

Competențele conceptuale. În general, competențele conceptuale țin de demersul paradigmatic al unei științe, de baza ei teoretică. În cazul nostru competențele conceptuale se referă la știința managementului, la cele trei aspecte inseparabile de ideea de știință respectiv, obiectul de studiu, sistemul paradigmatic și metodologia. Managerul trebuie să-și însușească limbajul specific acestei științe, să învețe să gândească și să acționeze ca un bun manager. Un vocabular strict, de aproximativ 100 -150 de termeni, trebuie însușit și „pus să lucreze”. Aspectele teoretice ale unei științe sunt fundamentale pentru înțelegerea ei. Managerii care „fug” de teorie, sau care consideră că aceasta este ceva în plus în pregătirea lor, se înșeală amarnic. Nu vor putea înțelege ce reprezintă, cu adevărat managementul, dacă vor evita baza teoretică. Competențele conceptuale îi permit managerului să privească organizația ca întreg, ca pe un tot unitar, și să înțeleagă cum anume sunt legate între ele și se intercondiționează reciproc, diferite părți ale unui întreg. Ele vizează generalizări, raporturi abstracte, capacitatea de a vizualiza cum anume ar putea fi reorganizate toate părțile unei organizații pentru a funcționa eficient.

înțelegerea Poliției ca organizație, apelând la teorii ale organizațiilor birocratice clasice sau moderne, îl pot ajuta pe manager să înțeleagă mai bine menirea Poliției, „filosofia ei de viață” oportunitățile și amenințările la care este supusă.

Competențele interumane. Reprezintă cunoștințele și deprinderile acumulate de un manager prin care acesta învață să se raporteze corect la ceilalți angajați ai organizației. Managerii care au aceste competențe, ajung să-i înțeleagă pe ceilalți, să lucreze cu ei în condiții de compatibilitate și să intre cu ei în rezonanță. Formarea echipelor de lucru, pentru a da un singur exemplu, are la bază folosirea acestor competențe. Cu toate că sunt atât de necesare, competențele interumane stau la baza celor mai multe probleme. Cauza stă în faptul că ele nu sunt particulare indivizilor din organizații, ci sunt competențe firești, ale tuturor oamenilor. Psihologic și relațional, oamenii se lovesc de aceste nevoi, devreme. în viață. Ei trebuie să învețe să se descurce cu oamenii de lângă ei. începând cu părinții și terminând cu oamenii necunoscuți de pe stradă. Mai mult decât atât. fiecare învață în felul lui aceste competențe, astfel încât, la 30 de ani, când un individ ajunge manager, el are aceste competențe deja formate. Se vorbește de „cei șapte ani de acasă” pentru a scoate în evidență importanța acestor competențe. Atunci, unde apare problema? Competențele umane se formează având la bază propriul interes, propriile aspirații. Ca manager, deși ai puterea să promovezi mai departe, chiar ușor. propriul interes, trebuie să ții cont și de interesul celui din fața ta. Dacă în viața de zi cu zi nu îți place cineva, îi întorci spatele. În organizații, având 10 sau 15 subordonații, nu trebuie să procedezi în același mod. Am spus „trebuie” și nu „poți” pentru că mulți manageri exact acest lucru îl fac. Fără a avea minime cunoștințe de psihologia individului, ridicând la rang de lege, propriile mentalități, ignorând pozițiile și interesul celor care nu sunt pe aceeași lungime de undă cu ei. se transformă în manageri autoritari, nesocotind oamenii și se focalizează pe sarcini.

3.3 Specificul personalității managerului. Un tablou psihocomportamental

Am delinit personalitatea ca elementul stabil al conduitei unei persoane, ceea ce o caracterizează și o diferențiază de altă persoană. Cum ar trebui să fie managerii? Ce tip de personalitate ar trebui să aibă pentru a avea succes în activitatea lor? Cum arată tabloul psihocomportamental al unui manager.

Indivizii în organizație ocupă una din următoarele poziții: subordonat, șef intermediar și șef/comandant.

Aceasta remarcă este importantă atunci când încercăm să analizăm structurile motivaționale ale membrilor organizației sau când structurăm un tablou psihocomportamental pentru fiecare categorie. Din punctul de vedere al managementului și conducerii, șefii intermediari reprezintă factorul cel mai

important al acestei trilogii, datorită, nu numai numărului mare, ci datorită importanței muncii. Managerii intermediari sau de mijloc duc greul în orice organizație, ei sunt aceia care trebuie să împace pretențiile conducătorilor și pe cele ale subordonaților. De pregătirea acestora depinde bunul mers al vieții în organizație. De aceea, întrebările pe care le-am enunțat deja pot li racordate la aceasta categorie de manageri. Cum arată tabloul psihocomportamental al unui manager intermediar - nivel mic și mediu de conducere (management operativ și tactic)?

Ce semnifică un tablou psihocomportamental? Acesta cuprinde un ansamblu de trăsături și caracteristici temperamentale, aptitudinale și caracteriale ce au o legătură directă cu o anume profesiune, în cazul nostru cu profesiunea de manager. Tabloul corespunde în mare parte cu deprinderile socio-psihologice și de comunicare ale managerului. Din acest punct de vedere el se apropie de psihoprofesiogramă. Vom încerca să listăm acest tablou plecând de la o cercetare sociopsihologică realizată în administrație și servicii. Subiecții chestionați. Împărțiți în trei grupe: subordonați, șefi intermediari și șefi/comandanți, au fost rugați să răspundă la întrebări legate de șefii intermediari:

- subordonații - ce calități și caracteristici psihocomportamentale credeți că ar trebui să aibă șefii dumneavoastră pentru a fi manageri eficienți?;
- șefii/comandanții - ce calități și caracteristici psihocomportamentale credeți că ar trebui să aibă subordonații dumneavoastră, care la rândul lor sunt șefii, pentru a fi managerii eficienți?;
- șefii intermediari - ce calități și caracteristici sociopsihologice considerați că trebuie să aveți pentru a fi un manager eficient?. Răspunsurile la aceste trei întrebări au fost prelucrate listându-se acele trăsături și caracteristici care au apărut la cei mai mulți dintre subiecții chestionați.

Perspectiva șefilor ierarhici superiori. Vă prezentăm câteva din calitățile și caracteristicile pe care ar trebui să le aibă un manager pentru a fi eficient, în opinia șefilor lor ierarhici;

- trebuie să reprezinte un exemplu bun pentru angajați, să-și conducă echilibrat unitățile, să ia decizii și să țină conducerea la curent cu orice proiect;
- trebuie să nu amâne problemele de la o zi la alta;
- trebuie să fie fermi cu subalternii lor, loiali și responsabili;
- obiectivele trebuie atinse; managerii intermediari trebuie să știe ce se întâmplă, până la urmă ei sunt mult mai apropiați de personalul de execuție;
- managerii trebuie să îmbunătățească eficiența și să obțină performanțele cele mai mari de la personalul lor;
- utilizarea eficientă a resurselor (umane, financiare, materiale, de timp, etc);
- managerii trebuie să se orienteze spre acțiunea de instruire și menținerea calității.

Perspectiva subordonaților. Pe ele altă parte, subordonații au o eu totul alta viziune asupra rolurilor pe care trebuie să le joace managerii (șefii). Pentru ei aceste roluri se aproprie mai mult de nevoile lor. In viziunea lor managerii ar trebui:

- să ajute;
- să fie onești;
- să știe cum să rezolve problemele grele;
- să fie hotărâți;
- să comunice eficient cu personalul angajat;
- sa aibă simțul umorului si personalitate;
- să fie calmi când sunt presați de timp;
- să aibă personalitate si autoritate;
- să fie fermi, corecți;
- să fie eleganți, corecți.

Perspectiva managerului (șefului intermediar). Interesantă este și perspectiva managerului despre rolul pe care el ar trebui să-l joace în activitatea organizației, lată câteva dintre rolurile pe care managerul le consideră esențiale pentru colegii lui în vederea desfășurării in bune condiții a activității sale:

- să poată comunica bine;
- să aibă talent de conducător;
- să-și asume responsabilitatea;
- să poată delega, controla, motiva;
- să te poți baza pe el. să inspire încredere;
- să poată transmite cunoștințele lor subordonaților;
- să fie răbdător, un bun exemplu, cinstit și să asculte nevoile și propunerile subordonaților;
- să fie bun cu oamenii;
- să aibă bun simț și înțelegere;
- să stabilească standarde reale de muncă, respectarea timpului acordat etc;
- să aibă simțul umorului.

O privire comparativă asupra acestor perspective ne relevă următoarele:

- șefii ierarhici pretind întotdeauna rezultate bune, ei consideră că activitatea managerilor ce le sunt subordonați trebuie să se îndrepte către atingerea eficientă a scopurilor și obiectivelor instituției;
- subordonații nu au aceleași nevoi. Accentul pus de ei cade pe contextul activității, pe mediu, pe factorii care le fac viața mai ușoară;
- managerii intermediari se interpun între șefii lor direcți și subordonați. La începutul listei ei au pus aptitudinile pentru funcția de conducere, apoi urmează atributele personale, care asigură desfășurarea activității în condiții optime;

- subordonații doresc manageri (șefi) cinstiți, corecți, calmi, cu umor; se vor uita cu admirație la cel care le va face viața mai ușoară la serviciu;
- șefii direcți doresc ca munca să fie executată întocmai și la timp, cu minim de efort și cheltuieli.

Cum ar trebui să arate tabloul psihocomportamental al unui asemenea manager. Caracteristicile prinse în cercetare vor constitui un punct de plecare în creionarea acestuia. Dorim să spunem de la început ca acest tablou are o valoare teoretică, el constituind un reper și nu este ceva exhaustiv. Un portret psihocomportamental al șefului intermediar ar trebui să includă:

- nivel ridicat de cultură generală, alături de o bogată experiență de viață;
- să fie creator de soluții, să găsească rapid soluții performante pentru atingerea obiectivelor;
- să reacționeze rapid la modificările din mediu;
- să comunice cu ușurință;
- să aibă gândire strategică;
- să aibă capacitate de organizare și de antrenare a oamenilor în realizarea unui obiectiv.

Pentru a fi performant este important ca managerului să-i placă ce face și să se dedice în întregime acestei profesii.

Dincolo de acest portret schematic este bine ca managerul să aibă:

- **intelență peste medie**, dar nu la un nivel prea înalt. Cele mai multe studii acceptă ideea că un lider ar trebui să fie ceva mai inteligent decât subordonații săi. Un coeficient de intelență prea înalt sau prea scăzut poate avea efecte negative. Intelență este definită drept aptitudine de a înțelege relațiile care există între elementele unei situații și de a adapta în așa fel încât să-ti realizezi propriile scopuri;

- **inițiativă** - capacitatea de a percepe nevoia de acțiune și de a întreprinde ceva în legătură cu aceasta. Inițiativa parcă a ti într-o relație strânsă cu energia și rezistența și scade, în multe cazuri, o dată cu vârsta. Desemnează declanșarea de noi acțiuni, relevarea și rezolvarea practică a unei situații problemă. Inițiativa este legată de: forța individului; impunerea noului; capacitatea unității de poliție de acceptare a acestui nou. Inițiativa presupune cel puțin trei etape:

- conștiința de problemă (luarea la cunoștință);
- rezolvarea mentală;
- rezolvarea practică (transpunerea în practică);

- **încrederea în sine** - sau a crede în ceea ce faci. Această calitate este corelată cu felul în care oamenii își percep locul în societate cu nivelul propriilor aspirații. Încrederea în sine nu trebuie să se traducă prin agresivitate și arivism, ci poate fi exprimată într-o manieră discretă;

- **"vederea din elicopter"** - abilitatea unui manager de a se ridica deasupra unei anumite situații și de a o vedea în contextul în care se manifestă iar apoi de a coborî pentru a se ocupa de detalii.

Toate aceste trăsături/caracteristici sunt influențate de anumiți factori care acționează atât la nivelul comandantului unității, cât și la nivelul microgrupurilor ce compun unitatea. Cei mai importanți factori sunt:

- **experiență și un sistem de valori** - în experiență includem următoarele componente: educație, instruire, ocupație, viața de familie, poziție, rol jucat în comunitate. Pentru comandant experiența este foarte importantă deși, de multe ori, aceasta se poate transforma ușor în prejudecată. Sistemul de valori este important prin faptul că aceasta individualizează, conferă personalității unicitate:

- **încredere în subordonați sau colegi** - un stil managerial participativ pretinde să existe oameni capabili să-și îndeplinească responsabilitățile, încrederea în ceilalți este de natură să sporească gradul de coeziune la nivelul unității și să crească responsabilitatea prin implicare:

- **capacitatea de a crea certitudini** - indivizii simt nevoia de "puncte" stabile, de repere certe care să le orienteze acțiunile. Un comandant trebuie să asigure această certitudine la locul de muncă. Multe calități care se cer subordonatului: loialitate, corectitudine, disciplina etc. pleacă de la aceste certitudini:

Nu există comandanți buni sau răi - există comandanți eficienți și ineficienți! Eficiența sau ineficiența se dovedește într-o anumită conjunctură/context, în funcție de subordonații pe care îi ai la dispoziție și de natura activității. Un lucru este cert. Managerul reprezintă pionul principal într-o organizație. De pregătirea sa profesională și managerială depinde bunul mers al organizației. Managerii charismatici sunt puțini. Cei mai mulți sunt produsul efortului depus în pregătire, în formarea de abilități, deprinderi și obiceiuri care să îi facă respectați de oamenii pe care îi conduc.

Capitolul 15

MANAGEMENTUL MUNCII ÎN ECHIPĂ

Introducere

Omul nu poate trăi izolat de ceilalți. De la începuturile umanității și până la societatea postindustrială. mediul social în care individul s-a afirmat 1-a constituit grupul. Pentru oameni, nevoia de a comunica cu ceilalți, de a intra în relații cu ei. este la fel de importantă ca și satisfacerea nevoilor fiziologice sau a nevoilor de securitate și protecție. Grupul a constituit cadrul de afirmare și de securitate, a exprimat nevoia omului de a se asocia, de a se socializa. Pe de alta parte, grupul oferă individului satisfacții sociale și ajutor contra frustrațiilor profesionale. Datorită acestor "avantaje" omul nu concepe existența în afara grupurilor. Necesitățile umane: supraviețuirea, conservarea și adaptarea se realizează la un nivel mai înalt prin intermediul grupului. Grupul creează la indivizi sentimentul solidarității, care se exprimă prin sprijinul mutual pe care îl așteaptă membrii de la grup, atunci când se simt amenințați. Tannenbaum²¹⁶ arăta că oamenii au tendința să se grupeze în față primejdiilor, este o reacție pur psihologică pentru că de multe ori afilierea nu aduce individului nici un avantaj. în afară de confort psihologic.

De reținut!

- *oamenii se asociază în mod instinctiv, deoarece nu pot trăi izolat,*
- *istoria este a grupurilor umane și nu a indivizilor izolați,*
- *primul suport pe care îl oferă grupul este confortul psihologic,*
- *răbufnirile, confruntările nu se îndreaptă împotriva grupului, ci a modului acestuia de organizare:*

Viața în organizații are aceeași logică. Când am spus că organizația este: "o invenție socială destinată realizării unor scopuri comune prin efort de grup" (G. Johns, 1996), am spus, indirect, că organizația este un grup de muncă specific. Ea reprezintă un grup specific datorită sintagmei " efort de grup". Un grup devine o organizație în măsura în care oamenii doresc să contribuie la realizarea unui scop comun. Recunoașterea necesității efortului comun, deosebește organizația de grupurile de prieteni, de cele de vecinătate sau de cele de rudenie. În toate organizațiile, oamenii ajung la un moment dat să lucreze în grupuri sau echipe - comitete, echipe de proiect etc. Activitatea de echipă poate spori satisfacția și motivația în muncă, în special pentru cei care prețuiesc interacțiunile sociale. Obținerea unor avantaje cât mai mari din

²¹⁶ A.S. Tannebaum. 1967. Psychologie sociale de l'organisation industrielle, éditions Hommes et Techniques. Paris

activitatea de echipă face parte, în mod esențial, din rolul managerului, iar performanța echipei reflectă performanța acestuia.

După cum am arătat, grupurile sunt o componentă firească și inevitabilă a vieții profesionale. Managerii le creează pentru a asigura îndeplinirea unor sarcini. Ei formează, astfel, echipe de intervenție, echipe de proiect, formațiuni de patrulare, consilii, comitete. O bună parte din activitatea dumneavoastră managerială o veți petrece interacționând cu oamenii care fac parte din grupuri, fie în calitate de membru fie în calitate de conducător. În acest capitol ne vom ocupa de posibilitățile de creștere a nivelului de performanță în grup, de a profita de potențialul creativ al acestuia. Întrebări ca: "ce înseamnă un grup?", "ce este grupul de muncă?", "cum se formează spiritul de echipă?", "ce autoritate ar trebui să aibă șeful asupra grupului?", își vor găsi răspunsul pe parcursul acestui capitol.

1. Cadrul teoretic al studierii grupului

Un grup este un ansamblu de trei sau mai mulți oameni care se asociază și interacționează între ei în scopul atingerii unor obiective comune. Rezultatul acestei asocieri constă într-o fuziune a individualităților într-un întreg, se naște sentimentul de "noi", o atmosferă de grup în care fiecare individ se identifică cu grupul. Individul este interesat de părerea celui de lângă el despre propria sa persoană, chiar dacă nu recunoaște acest lucru, despre modul în care acesta îl gândește sau îl apreciază. Rezumând, putem spune că un grup este format din oameni care interacționează, au un scop comun și se cunosc unul pe celalalt. Deși, comportamentul individual poate părea ciudat, mai ales când ne este explicat în termeni raționali, comportamentul celor care fac parte dintr-un grup este și mai greu de înțeles. S-au întreprins un mare număr de studii care urmăresc să analizeze intensitatea cu care reușesc grupurile să influențeze comportamentul individului, în calitate de manageri, pentru a reuși să vă ajutați grupul să lucreze cu eficacitate este nevoie să înțelegeți cât mai bine acest fenomen.

În cadrul unui experiment clasic, Sheriff²¹⁷, 1936, a demonstrat efectul pe care îl are un grup asupra percepției individului, la nivel subconștient. Experimentul s-a desfășurat în trei faze. În prima fază, unui număr de persoane li s-a cerut părerea despre o anumită problemă. Punctele de vedere au fost destul de diferite. În faza a doua, indivizii au fost adunați la un loc, reușind să emită un punct de vedere comun, considerat "corect". În a treia fază, subiecții au fost rugați, separat, să-și prezinte din nou punctul de vedere asupra problemei. Sheriff a observat că în această a treia fază, punctele de vedere individuale se apropiau sensibil de punctul de vedere comun.

²¹⁷ Sheriff, M., *The psychology of Social Norms*, New York, Harper and Row. 1936

Munca în grup poate afecta, deci, modul în care se comportă oamenii. Nevoia de a face parte dintr-un grup tinde să conducă la o anumită conformitate în ceea ce privește țelurile și așteptările colective, fapt care duce cu timpul la o schimbare în comportamentele indivizilor fără ca aceștia să depună efort în acest sens. De exemplu, cei care au obiceiul să întârzie la lucru, ajung să-și corecteze considerabil acest neajuns, dacă lucrează într-un grup în care se respectă punctualitatea. Grupul încearcă să exercite presiuni directe și indirecte asupra individului, iar acesta trebuie să se conformeze valorilor respective. În cele din urmă, grupul îl poate exclude pe cel care nu se poate adapta sau nu vrea să se adapteze. Observăm că grupurile par frecvent a fi diferite unele față de altele. Diferențele cele mai evidente ar putea cuprinde modul în care membrii interacționează unii cu alții, ceea ce simt membrii față de grup și modul în care funcționează efectiv grupul. Este posibil adeseori să găsim cauzele acestor diferențe în ceea ce privește interacțiunea, sentimentele și activitatea, în maniera în care grupul a fost structurat încă de la început.

De reținut!

- *grupurile pot influența comportamentele indivizilor în mod involuntar, inconștient;*
- *dorința de a rămâne într-un grup este "plătită" printr-un conformism la valorile acestuia. Individul nu mai face ce vrea ci ce trebuie, primind în schimb protecție și confort psihologic.*

1.1. Structura grupului și consecințele acesteia

Structura grupului se referă la caracteristicile organizării sociale a grupului, la felul în care acesta este "adunat împreună". Caracteristicile de bază în jurul cărora variază grupurile sunt mărimea și diversitatea membrilor. Alte caracteristici structurale sunt așteptările pe care membrii le au unii de la alții (normele), înțelegerile la "cine ce face" în cadrul grupului (rolurile), recompensele și prestigiul oferite unor membri ai grupului (statut) și cât de atractiv este grupul pentru membrii săi (coeziune). Să le luăm pe rând!.

1.1.1. Mărimea grupului

De un lucru putem fi siguri - cel mai mic grup este constituit din trei oameni, să zicem un șef și doi subordonați. Putem, asemenea multor specialiști, să ne antrenăm într-o disputa teoretică asupra limitei superioare. Este greu de dat o cifră. Unii autori - G. Johns - se opresc la 300 - 400 sute de membrii, făcând o asocierie cu mărimea camerei inferioare și superioare a parlamentului. Nu știm dacă asta este o comparație veridică. În funcție de număr grupurile se împart în grupuri mici (3 - 40/50 membri) și grupuri mari (50 - câteva sute). Grupurile care ne interesează pe noi și asupra cărora vom insista în continuare,

respectiv grupurile de muncă . au între 3 și 15 membri. Și în cadrul acestor grupuri, limita maximă este destul de relativă. Mărimea grupului este invers proporțională cu satisfacția. Afirmatia sună ciudat, dacă ne gândim că un număr mai mare de membri oferă mai multe ocazii de a-ți face prieteni. Pe de altă parte, pe măsură ce ocaziile cresc, șansa de a te ocupa să fructifici aceste oportunități scade, ca urmare a lipsei de timp și energie.

Performanța grupului variază în raport cu mărimea, în mod normal, acolo unde sunt mai multe "capete luminate" există o șansă mai mare de a obține performanțe deosebite, decât în cazul unui număr mic de membri. Cu cât grupul este mai mare cu atât dificultățile în funcționarea grupului, provenite din coordonarea și motivarea oamenilor sunt mai mari. Din acest punct de vedere, chiar dacă performanțele potențiale ale grupului sunt mari, performanțele reale (se scad cheltuielile datorate dificultăților) sunt direct proporționale cu numărul, până la un punct, după aceea scad. În ce privește eficacitatea (capacitatea unui grup de a-și îndeplini sarcinile), mărimea grupului trebuie să fie un compromis între avantaje și dezavantaje. Cercetările arată că pentru a avea o participare efectivă, numărul optim de membri trebuie să fie între 5-7. Dacă mărimea grupului depășește 12-15 membri, grupul poate deveni mai puțin eficace și va tinde probabil să se divizeze în grupuri mai mici.

1.1.2. Normele de grup

Normele sociale sunt așteptări colective pe care membrii grupurilor le au cu privire la comportamentul lor, unii față de alții. Astfel, ele sunt coduri de conduită care specifică ceea ce indivizi ar trebui sau nu să facă sau standarde față de care să putem evalua cât de potrivit este comportamentul. Cea mai mare parte a influenței normative este involuntară și suntem, câteodată, conștienți de o astfel de influență. Am amintit de experimentele lui Sherif și de descoperirea sa: norma socială influențează norma individuală. Norma socială influențează comportamentul individului. Când cineva vine, pentru prima oară la lucru, la un nou loc de muncă, el caută indicii la ceea ce se consideră o comportare potrivită. **De ce apar normele?** - cea mai importantă funcție pe care o realizează este aceea că asigură comportamentului regularitate și predictibilitate. Aceasta asigură o securitate psihologică și ne permite să ne desfășurăm activitatea cu cât mai puține întreruperi. Normele se dezvoltă pentru a reglementa comportamentele considerate importante pentru sprijinitorii lor. De exemplu, managerii vor adopta norme referitoare la activitatea și prezența la muncă a subordonaților lor mai curând decât să adopte norme cu privire la personalizarea birourilor.

Cum se dezvoltă normele? - indivizii dezvoltă atitudini în funcție de o anumită credință sau valoare. În multe cazuri atitudinile sunt cele care ne afectează comportamentele. Atunci când membrii unui grup împărtășesc

aceleași credințe, este de așteptat să împărtășească aceleași atitudini. Aceste atitudini împărtășite, constituie baza pentru norme. Normele sunt așteptări colective și este nevoie de doi sau mai mulți oameni pentru ca ele să existe. De ce au tendința oamenii de a se conforma normelor?. O mare parte din supunere se datorează faptului că, pur și simplu, norma coincide cu atitudinile particulare ale persoanei. Apoi, pentru că economisesc timp și previn confuzia socială. Unii le respectă doar pentru a rămâne în grup, deși multe aspecte ale lor nu le convin.

Tipuri de norme clasice.

Norme de loialitate. Organizațiile pretind un grad mare de conformare și de loialitate de la membrii lor. În domeniul ordinii publice, aceste norme sunt formalizate, împreună cu sancțiuni specifice.

Norme privind ținuta Normele sociale dictează frecvent tipul de haine pe care oamenii trebuie să le poarte la lucru. Chiar și în organizațiile care au adoptat politici ce favorizează îmbrăcămintea obișnuită, angajații se preocupă foarte mult de ceea ce îmbracă la serviciu. Atât este de mare puterea normelor sociale!

Norme privind alocarea recompenselor. Există cel puțin patru norme care ar putea dicta modul în care pot fi alocate salariul, promovările și favorurile informale în cadrul organizațiilor:

- echitatea - recompensează în concordanță cu efortul, performanța sau vechimea;
- egalitatea - recompensează pe toată lumea egal;
- reciprocitatea - recompensează oamenii în același fel în care ei te recompensează pe tine;
- responsabilitatea socială - recompensează pe cei care au într-adevăr nevoie de acea recompensă.

Norme de performanță. Performanța membrilor organizației poate fi în funcție de așteptările sociale în aceeași măsură în care depinde de abilitate, motivație personală sau tehnologie. Grupul de lucru asigură membrilor săi indicii puternice asupra a ceea ce este un nivel potrivit de performanță. Noii membri ai grupului sunt atenți la aceste indicii. Desigur, normele oficiale, organizaționale pe care managerii le impun subordonaților lor sunt de obicei în favoarea înaltei performanțe. Totuși, grupurile de lucru stabilesc adeseori în chip informal norme de performanță proprii.

1.1.3. Rolurile în grup

Rolurile sunt poziții în cadrul grupurilor cărora le este atașat un set de comportamente așteptate. De aceea, într-un anumit sens, rolurile reprezintă "pachete" de norme care se aplică unor membri anume ai grupului. Cu toate că

normele se aplică tuturor membrilor, pentru a asigura angajarea lor în comportamente similare, dezvoltarea rolurilor indică faptul că membrilor grupurilor li se poate cere și să acționeze diferit unul de altul, în organizații găsim două tipuri de roluri.

În primul rând, putem identifica roluri desemnate, repartizate. Acestea sunt roluri prescrise formal de către o organizație ca efect al diviziunii muncii și a responsabilității pentru a ușura realizarea sarcinilor. Rolurile desemnate indică "cine ce face" și "cine poate spune altora ce să facă", în al doilea rând, în organizație se manifestă roluri emergente. Aceste roluri se dezvoltă în mod natural pentru a satisface nevoile socio-emoționale ale membrilor grupului. Clovnul clasei și bârfitoarea de la birou satisfac roluri socio-emoționale. Un "bătrân profesionist" care îi ajută pe membrii tineri ai grupului să asimileze sarcinile de muncă, joacă tot un rol emergent.

Ambiguitatea rolurilor - apare atunci când scopurile muncii cuiva sau metodele de execuție sunt neclare. Ambiguitatea poate fi caracterizată de confuzie asupra modului în care este evaluată activitatea, asupra modului de realizare a unei bune performanțe sau asupra limitelor în ce privește autoritatea și responsabilitatea cuiva. Ambiguitatea poate fi indusă de: factori organizaționali, emițătorul rolului sau persoana vizată. Consecințele practice ale ambiguității sunt: stresul, insatisfacția, angajamentul organizațional redus și intenția de a pleca.

Conflictul de rol - apare atunci când un individ este pus în fața unor așteptări incompatibile cu rolul. Conflictul se deosebește de ambiguitate, prin aceea că așteptările față de rol sunt bine înțelese, dar pot fi incompatibile, în sensul că se exclud reciproc, nu pot fi satisfăcute simultan sau nu se potrivesc ocupantului postului. Membrii organizației joacă în mod necesar mai multe roluri în același timp, mai ales dacă includem și rolurile jucate în afara organizației. Adeseori, așteptările inerente față de aceste roluri sunt incompatibile și ca urmare apare conflictul între roluri.

Chiar atunci când cerințele rolului sunt clare și de astfel rezonabile, ele sunt incompatibile cu personalitatea sau aptitudinile celui care ocupă poziția - în acest fel se declanșează conflictul persoană - rol. Managerii pot ajuta pentru a se preveni conflictul față de rol în cazul subordonaților lor prin evitarea mesajelor care se contrazic singure, discutarea cu alți emitenți de roluri, sensibilizarea la solicitările multiple ale rolurilor și desemnarea persoanei potrivite pentru rolul potrivit.

1.1.4. Statutul în grup

Statutul este rangul, poziția socială sau prestigiul acordat membrilor grupului. Spus altfel, el reprezintă aprecierea grupului față de un membru al său. Ce anume este apreciat depinde de sistemul de statut în discuție. Când sistemul

de statut funcționează ușor, grupul va prezenta norme clare referitoare la persoana căreia trebuie să-i fie acordat mai mult sau mai puțin statut.

Sistemul de statut formal. Toate organizațiile au atât sisteme formale cât și informale de statut. Sistemele formale reprezintă încercarea managementului de a identifica public acei oameni care au un statut mai mare decât alții. Este vizibil pentru că identificarea este implementată prin aplicarea unor simboluri de statut. Simbolurile de statut pot include titluri, relații de lucru speciale, programul de lucru și timpul de lucru. Care sunt criteriile pentru a avea un statut formal organizațional? Unul dintre criterii este adeseori vechimea în grupul de muncă. Angajații care au făcut parte din grup mai mult timp pot avea privilegiul de a alege biroul mai bun, o logistică adecvată etc. Mult mai importantă decât vechimea este poziția cuiva, postul pe care îl ocupă. Secretarele, agenții de ordine, comandanții, deoarece desfășoară activități diferite, primesc statute diferite. De ce fac organizațiile atâtea eforturi pentru a diferenția statutul? Pe de o parte, statutul și simbolurile conectate servesc asemenea unor magneți puternici care induc membrilor aspirația de a accede la poziții ierarhice mai înalte. Pe de altă parte, diferențierea în funcție de statut consolidează ierarhia autorității în cadrul grupurilor de lucru și în organizație ca întreg, de vreme ce oamenii acordă atenție indivizilor cu statut înalt.

Sistemul de statut informai. În plus, față de sistemul de statut formal, putem detecta sisteme de statut informai în cadrul organizațiilor. Unor astfel de sisteme nu li se face foarte multă publicitate și le pot lipsi simbolurile care evidențiază. Cu toate acestea, ele pot opera la fel de eficiente. Anumiți manageri, care au avut rezultate foarte bune la începutul carierei sunt identificați ca "sprinteri" și acestora le sunt încredințate munci speciale care corespund cu statutul lor elevat.

Consecințele diferentelor de statut. Diferențele de statut au un efect paradoxal asupra modelelor de comunicare. Majoritatea indivizilor îndrăgesc comunicarea cu oameni având același statut sau unul superior, mai degrabă decât cu oameni care au un statut inferior lor. Rezultatul ar trebui să fie tendința indivizilor de a comunica cu cei aliați la nivelele superioare în ierarhia grupului. Totuși, dacă diferențele de statut sunt mari, oamenii se pot inhiba. În special în cadrul comunicării ascendente. Statutul afectează, de asemenea comunicarea dintre diferiții membri ai grupului și influența lor asupra problemelor grupului. Așa cum se poate deduce, membrii cu statut mai înalt vorbesc mai mult și au mai multă influență.

Reducerea barierelor de statut. Deși anumite diferențe pot fi motivatori puternici, tendința lor de a inhiba libera circulație a informației a condus multe organizații la reducerea rolului diferentelor de statut prin eliminarea unor simboluri de statut discutabile. Scopul este de a realiza o cultură de lucru în echipă și de cooperare deasupra rangurilor.

1.1.5. Coeziunea grupului

Coeziunea grupului este o proprietate esențială a grupurilor. Grupurile unite sunt acelea care sunt deosebit de atractive pentru membrii lor. Datorită acestei atractivități, membrii își doresc în mod special să rămână în cadrul grupului și tind să descrie grupul în termeni favorabili. "Coeziunea reprezintă gradul în care un grup este deosebit de atractiv pentru membrii săi". Coeziunea este o proprietate relativă a grupului, mai degrabă decât una absolută. Că toate că unele grupuri sunt mai unite decât altele, nu există o linie obiectivă care desparte grupurile unite de cele neunite.

Factorii care influențează coeziunea. Barometru care arată gradul de coeziune al grupului este influențat de următorii factori:

- **amenințarea și competiția**, în fața amenințării și competiției grupurile devin mai unite din dorința de a-și îmbunătăți comunicarea și coordonarea astfel încât să se descurce mai bine. Membrii percep acum grupul ca fiind mai atractiv deoarece el este văzut ca fiind capabil să facă ceea ce trebuie tăcut pentru a îndepărta amenințarea;
- **succesul**. Este un lucru normal ca un grup să devină mai atractiv pentru membrii săi când a îndeplinit cu succes un obiectiv important. Similar, coeziunea va scădea după un eșec;
- **mărimea** - grupurile mari au dificultăți sporite în a deveni și rămâne unite. Ele pierd mult timp pentru a se pune de acord asupra obiectivelor și au mai multe probleme de comunicare și coordonare pentru a realiza aceste obiective;
- **durata inițierii** - grupurile în care este dificil de intrat sunt mai atractive decât în cele în care este ușor de intrat.

2. Formarea grupurilor și stadiile de dezvoltare a acestora

Înainte de a vedea de ce intră oamenii în grupuri, este util să aruncăm o privire asupra factorilor care conduc la formarea grupurilor. În cazul grupurilor informale, suntem preocupați de factorii care determină apariția lor în cadrul formal de muncă. În cazul grupurilor formale, suntem interesați de factorii care conduc organizațiile la formarea unor astfel de grupuri și de ușurința cu care grupurile pot fi menținute și conduse. Principali factori care duc la formarea grupurilor sunt:

- **Oportunitățile de interacțiune**. O condiție prealabilă evidentă pentru formarea grupurilor este posibilitatea de interacțiune. Atunci când oamenii sunt capabili să interacționeze unii cu alții, ei sunt capabili să recunoască faptul că ar putea avea obiective comune și că pot să realizeze aceste obiective prin încredere reciprocă.
- **Potențialul de realizare a obiectivelor** este un alt factor care contribuie la formarea și menținerea grupurilor. Obiectivele fizice sau scopurile intelectuale

sunt adeseori realizate mai eficient ca urmare a împărțiri cu grijă a muncii între membrii grupului. Grupurile pot realiza, de asemenea, scopuri social emoționale cum ar fi stima și siguranța.

- **Caracteristicile personale ale membrilor** reprezintă unul din factorii cei mai importanți. Când vorbim despre atitudini, există o sumedenie de dovezi că "cine se aseamănă se adună". Asta înseamnă că oamenii cu atitudini similare tind să fie atrași unul de altul. Atunci când ne referim la caracteristici de personalitate, este adevărat că oamenii similari se simt atrași unii de alții, dar și cei opuși se atrag uneori. De exemplu, oamenii dominanți pot cauta compania celor supuși. Aici vorbim, în general, de atracția și gruparea informală. În momentul în care organizațiile alocă personal pentru grupuri informale de lucru, ele o fac distribuind în cadrul grupului oameni cu abilitați, atitudini sau personalități diferite dar complementare.

2.1. Dezvoltarea grupurilor. Principalele stadii

Ca și individul, grupul se dezvoltă și se maturizează. Studiile efectuate au sugerat că orice grup parcurge mai multe stadii de dezvoltare. Eficacitatea unui grup depinde, în parte, de cât de bine își soluționează problemele specifice fiecărui stadiu de dezvoltare. Unul din cele mai cunoscute și mai utile modele ale dezvoltării grupului este cel propus de Tuckman²¹⁸. Conform acestui model, un grup parcurge patru faze: formarea, răbufnirea, normarea și funcționarea, care pot fi descrise astfel:

Formarea - în această fază, grupul nu este încă un grup în adevăratul sens al cuvântului, ci, mai degrabă, o adunare de indivizi. Caracteristicile pentru această fază sunt discuțiile despre țelurile, identitatea, componența, durata de existență, conducerea și procedurile de lucru ale grupului. Oamenii încearcă de la bun început să facă o bună impresie asupra celorlalți.

Răbufnirea - unele grupuri trec printr-o fază de conflicte ce urmează unui consens inițial superficial. Scopul, conducerea, rolurile, normele, procedurile de lucru și comportamentul în cadrul grupului ajung să fie puse în discuție, în cadrul acestui proces pot fi dezvăluite interese individuale sau "agende ascunse", fiind posibile chiar și unele ostilități. Răbufnirea este deosebit de importantă pentru formarea încrederii reciproce. Dacă este coordonată cu succes, această fază poate conduce la formularea unor obiective și proceduri mai realiste.

Normarea - în această fază grupul își stabilește normele și tiparele care îi vor governa funcționarea, modul de lucru, procesul decizional, gradul de transparență, nivelul încrederii reciproce. Faza este caracterizată de diferite

²¹⁸ Tuckman, Bruce, Stages of Small Group Development Revisited, Group and Organizational Studies, nr.2,1977

experimenta ale membrilor grupului menite să testeze starea de spirit a celorlalți și să stabilească nivelul de implicare.

Funcționarea - numai după ce sunt parcurse cu succes primele trei faze grupul poate deveni pe deplin productiv. Chiar dacă și în celelalte faze se pot înregistra rezultate la un anumit nivel, acestea sunt totuși diminuate de energia consumată în desfășurarea proceselor de grup și în explorarea obiectivelor și rolurilor individuale, în cazul comitetelor și grupurilor care se întrunesc la intervale neregulate, problematica legată de obiective, proceduri și stilul cel mai adecvat de conducere nu ajunge să fie soluționată niciodată pe deplin. Multe din aspectele nerezolvate continuă să stingherească activitatea grupului producând adesea sentimente de frustrare și reducându-i eficacitatea.

Timul sau efortul de care are nevoie grupul pentru a parcurge toate cele patru faze ale dezvoltării sale depind de circumstanțele cu care se confruntă. Dacă sarcina este clar definită și considerată importantă de către fiecare membru, dacă oamenii au numeroase angajamente față de grup, dacă sunt obișnuiți să lucreze împreună, atunci cele patru etape pot fi depășite rapid. Trebuie spus că de fiecare dată când o persoană se alătură unui grup sau îl părăsește, acesta devine un grup nou, luându-se de la capăt întregul proces de dezvoltare. De exemplu, dacă un membru important părăsește grupul, se declanșează în cadrul acestuia o nouă cursă pentru obținerea unei poziții influente.

Teoria lui Tuckman are două implicații esențiale:

- în orice grup și ori de câte ori apar schimbări de compoziție în cadrul acestuia, este de așteptat să apară un anumit nivel de conflict, dezacord sau luptă, pentru ocuparea unei poziții mai înalte;
- înainte de a începe să funcționeze cu eficacitate maximă, un grup are nevoie de o perioadă de timp pentru a se dezvolta, în mod ideal, acest interval de timp trebuie luat în considerare la întocmirea planurilor.

2.2.Eficacitatea grupurilor

Eficacitatea înseamnă capacitatea unui grup de a-și îndeplini sarcinile și de a permite totodată membrilor săi să obțină satisfacții din activitatea colectivă. Factorii de care depinde eficacitatea se împart în două categorii: factorii contextuali sau elementele conjuncturale, date din exterior, și aici intră mărimea grupului, componența grupului, natura sarcinii, resurse și sprijin și recunoașterea externă; factorii interni sau variabili, care se situează în mare măsură sub controlul direct al grupului și pot fi modificați într-un timp relativ scurt pentru a crește eficacitatea grupului. Printre aceștia se numără stilul de conducere, procesele și procedurile adoptate de grup (inclusiv funcțiile de

sarcină și de menținere a relațiilor sociale, tiparele comportamentale etc) și motivațiile. Ne vom ocupa în continuare, cu precădere, de factorii interni.

Stilul de conducere. Pentru a obține o bună performanță, felul în care se exercită conducerea trebuie să se îndeplinească cu natura sarcinii și cu circumstanțele în care se acționează. Stilul trebuie să fie acceptat de către angajați.

Sarcina și procesele sociale. Pentru a avea eficacitate, un grup trebuie nu numai să poată rezolva sarcina care i s-a repartizat (adică să exercite funcțiuni de sarcină) dar să și mențină relațiile sociale dezvoltate (să exercite funcțiuni de menținere). Prin funcțiunile de sarcină se numără: interpretarea asemănătoare a sarcinii primite, soluționarea problemelor, inițierea structurilor care să permită rezolvarea sarcinii, activitatea de control.

De reținut!

Funcțiuni de sarcină comune

- *propunere/inițiere - propunerea unor idei, a unor măsuri și acțiuni relevante pentru sarcină;*
- *construire - dezvoltarea propunerilor celorlalți;*
- *diagnosticare - analiza problemelor și dificultăților care apar sau a cauzelor diferitelor situații;*
- *căutare de informații - furnizarea și căutarea de informații relevante pentru îndeplinirea sarcinii;*
- *evaluare - evaluarea avantajelor diferitelor propuneri sau rezultate;*
- *elaborarea deciziilor - contribuții la adoptarea unor decizii cu privire la diferite propuneri sau cai de acțiune.*

Funcțiunile de menținere contribuie la susținerea moralului și armoniei în grup. creând o atmosferă menită să-i facă pe oameni să simtă că pot colabora cu eficacitate. În parte, aceste funcțiuni au rostul de a satisface nevoia de integrare, afecțiune și respect a oamenilor.

De reținut!

Funcțiuni de menținere comune

- bariera - implică: deschiderea - atitudinea activă și pozitivă de a-i implica și pe ceilalți în discuție; închiderea - tentativa de a-i controla sau de a-i izola pe ceilalți;*
- încurajarea - comportamentul amical, cooperant și sensibil față de ceilalți, manifestat prin mijloace verbale sau nonverbale;*
- soluționarea conflictelor - capacitatea de a admite existența unui conflict și încercarea de a-l rezolva;*

feedback-ul -furnizarea unui feedback cu privire la contribuțiile membrilor grupului;

sentimentele - capacitatea de a recunoaște și de a accepta sentimentele oamenilor;

necesitățile elementare - satisfacerea necesităților elementare ale celor din grup (dotare corespunzătoare, elemente de confort).

În general se tinde să se acorde o atenție necorespunzătoare funcțiilor de menținere, considerându-se că sarcina este singurul lucru important. Cu toate că sarcina este importantă, dacă își neglijează funcțiile de menținere, grupul nu le oferă oamenilor un mediu adecvat pentru muncă. Motivația - în mod sintetic, aspectele legate de motivație raportat la comportamentul de grup sunt:

- motivația înseamnă mai mult decât satisfacția produsă de muncă. Lipsa satisfacției în muncă poate duce la absenteism și fluctuația personalului. Dar un grup satisfăcut nu este neapărat un grup productiv;
- motivația indivizilor din grup crește când aceștia știu care sunt rezultatele scontate și le consideră realiste. E nevoie, de asemenea, ca oamenii să aibă informații suficiente pentru a putea compara realizările cu așteptările. Acești factori sunt tot atât de importanți pentru motivația grupului, ca și pentru a individului;
- implicarea oamenilor în adoptarea deciziilor care îi afectează sau lăsarea grupului să și le elaboreze singur pot spori nivelul motivării doar dacă grupul și sarcinile sunt considerate suficient de importante pentru ca individul să accepte o responsabilitate mărită sau un alt cost posibil;
- probabil ca cel mai important aspect al motivării grupului este existența unui țel comun care să fie prețuit în cel mai înalt grad de toți membrii acestuia, în absența unui astfel de țel. oamenii pot să-și plaseze propriile interese înaintea celor individuale.

3. Specificul grupurilor de muncă

Grupurile sunt foarte diverse. O încercare de clasificare a grupurilor ne-ar pune la grea încercare. Există foarte multe clasificări, care mai mult ne-ar încurca. Din multitudinea de grupuri, ne vom ocupa de cele care ne interesează în cel mai înalt grad - grupurile de muncă sau de lucru. Ce este grupul de muncă? Un grup de persoane, care realizează o activitate sau o acțiune sub conducerea unui șef. Între membrii grupului există relații de dependență. Ei îndeplinesc sarcini prestabilite în vederea atingerii unui scop comun. Deși calitatea unui asemenea grup este influențată de calitatea membrilor, el constituie o entitate distinctă. Dintre caracteristicile grupului de muncă amintim:

- este elementul principal care transformă resursele în produse, sau servicii;

- între membrii grupului există relații socio-afective, care pot favoriza sau frâna realizarea obiectivelor,
- toți membrii grupului respectă anumite reguli de comportament și norme de conduită;
- fiecare membru al grupului are o anumită atitudine față de ceilalți și față de grup.

De reținut!

Parametrii grupului de muncă

- scopul - poate fi lucrativ (oferirea de servicii) sau creativ;
- numărul membrilor - variază în funcție de scopul activității de la 3 la 10 - 15; fi determină numărul relațiilor interpersonale din grup: se apreciază ca performanțele cresc odată cu numărul de membrii, ating un prag maxim. după care dacă mărim numărul, performanțele încep să scadă;
- dinamica grupului - grupurile trebuie să se formeze în jurul unor oameni capabili cu personalitate puternică, care să poată întreține dezacorduri și stări conflictuale controlabile, menite să asigure progresul;
- relațiile de comunicare - în cadrul grupului de muncă există comunicare orală, scrisă și comunicare nonverbală (gesturi, mimica ele);
- relațiile interpersonale - grupul trebuie să se constituie pe baza relațiilor de atracție dintre persoane (teoria lui Moreno); grupul să se formeze în jurul unor oameni capabili să-l scoată din rutină (teoria lui Lewin).

Principalele scopuri pe care le îndeplinesc grupurile de muncă în organizații sunt: repartizarea și gestionarea activităților; soluționarea problemelor și elaborarea deciziilor; permite oamenilor să participe la procesul decizional: coordonarea și realizarea legăturilor; transmiterea informațiilor; desfășurarea de cercetări și investigații în trecut; creșterea angajării și implicării oamenilor. Referindu-se la acest fapt. Handy²¹⁹, spunea: " Unele din dificultățile majore în privința grupurilor apar pentru că se așteaptă ca același grup să realizeze simultan mai multe funcțiuni diferite. O ședință de conducere, de exemplu, care debutează ca o negociere între departamente, nu continuă prea mulțumitor cu o discuție a planului pe termen lung al organizației. Funcțiunile grupurilor trebuie așadar separate în timp, spațiu sau ca denumire".

Pe de altă parte, grupurile de muncă slujesc și scopurilor indivizilor. Scopurile urmărite de individ prin apartenența la anumite grupuri sunt: satisfacerea unor necesități sociale, obținerea ajutorului și sprijinului în îndeplinirea obiectivelor proprii, stabilirea identității și participarea și contribuția la o activitate comună. Prin urmare grupul de muncă este o entitate care funcționează la două nivele: la nivelul sarcinii și la nivelul proceselor sociale.

²¹⁹ M Handy, C, Understanding Organizations, Penguin, London. 1985

3.1. Formal și informal în grupurile de muncă

La locul de muncă grupurile pot fi formale și informale. Grupurile formale sunt înființate pentru a urmări îndeplinirea țăelurilor organizației. Lora le sunt caracteristice relații și o structură formale. Grupurile informale se formează în paralel cu grupurile formale. Un grup de oameni care se întâlnesc, constant, în pauza de masă și între care se stabilesc relații flexibile bazate pe afectivitate, este un exemplu de grup informal. Acești oameni pot fi conduși sau influențați de persoane care nu au autoritate formală sau care nu ocupă poziții oficiale în organizație. Mayo²²⁰, care s-a aplecat asupra aspectului informal în colectivele de muncă, în urma cercetărilor, a ajuns la următoarele concluzii:

- dezvoltarea spontană a relațiilor fondate pe simpatie și solidaritate;
- dezvoltarea normelor de comportament admisibile în materie de eficiență și de asistență mutuală (compatibilitate psihologică);
- consolidarea acestor norme printr-un lider, ales de membrii colectivului -lider informal. Această persoană nu joacă un rol formal și nu are responsabilități de acest fel pe linie de muncă. El este ales de grup ca semn al prețuirii și încrederii de care se bucură. Autorul arată că grupurile informale se nasc în mod natural (în granițele grupurilor formale) și sunt mai puternice decât grupurile formale, iar pe de alta parte, regulile și așteptările informale ale grupurilor sunt mult mai exigente. Caracteristica principală a structurii informale este de a trăi la periferie, în umbra structurii formale²²¹. Ca un paradox, structura și relațiile formale devin mai eficiente numai prin acceptarea structurii și relațiilor informale. În primul rând, pentru că schimburile de informații și raporturile oficiale între membrii pot deveni mai libere și mai simple. În al doilea rând, pentru că relațiile informale pot servi la protecția sau apărarea față de excesele de exigență ale organizării formale.

În al treilea rând, motivarea oamenilor se întărește prin contactul direct, în afara formelor oficiale.

De reținut!

Nu trebuie să înțelegem că aceste realități: formal - informal ar fi în competiție. Nevoia omului de afectivitate, de înțelegere, de a primi ajutor, de a se distra, de a fi prețuit, se manifestă indiferent de voința acestuia. Datorită faptului că sunt centrate pe obținerea de performanțe, pe o anumită eficiență, grupurile de muncă, indiferent de natura lor, limitează o parte din aceste nevoi,

²²⁰ Mayo, E.J., 1949. Hawthorne and the Western Electric Company. in The Social problems of an Industrial Civilization. Roulledge. cap. 4.

²²¹ Reynaud, J.D.. 1962, Structure el organisation de l'enterpnsc, in Friedman și Naville, Traite de sociologie du travail, Armand Colin. Paris

le subordonează celor amintite anterior. Deși, intră în grupuri de muncă pentru a obține resurse materiale, performanță etc omul nu renunță la nevoile sale afective. Chiar dacă conștientizează importanța regulilor stricte, a regulamentelor, instrucțiunilor la care a aderat de bună voie, individul le urăște și le consideră inumane ori de câte ori ele îi limitează acțiunile și îi îngădesc libertatea. Formalul nu poate exista fără informai pentru că individul înainte de a fi polițist, este om, cu calitățile sale dar mai ales cu defectele sale și nimic din ceea ce-i omenesc nu îi este străin.

3.2. Chiulul social în grupul de muncă

Chiulul social este tendința pe care o au oamenii de a refuza efortul fizic sau intelectual atunci când îndeplinesc o sarcină de grup. Implicația este că ei ar fi lucrat mai mult dacă erau singuri decât tăcând parte din grup. Chiulul social este o problemă motivațională. Oamenii care lucrează în grupuri se simt uneori prinși în capcana unei dileme sociale. Ceva care le aduce beneficii personale - chiulul de la activitățile grupului va conduce la rezultate slabe pentru grup în ansamblu dacă toată lumea face la fel. Indolenții sociali rezolvă problema într-un mod care afectează negativ realizarea obiectivului.

Chiulul social are două forme diferite. în cazul "efectului profitorului", oamenii își reduc efortul pentru că oricum colegii lucrează din plin și recuperează, în cazul "efectului celui păcălit" pe care am putea să-l numim simplu "efectul fraierului", oamenii își reduc efortul datorită sentimentului că alții chiulesc. Am putea spune că ei încearcă să restaureze echitatea în cadrul grupului. Vă puteți imagina un scenariu în care profitorii încep să chiulească iar cei fraieriți îi urmează în curând.

Cum putem contracara chiulul social?

- faceți cât mai vizibilă activitatea individuală;
- asigurați-vă că munca este cât de cât interesantă;
- creșteți sentimentele de indispensabilitate;
- creșteți nivelul feedback-ului referitor la performanță;
- răsplătiți performanța individuală a membrilor grupului.

4. Echipa de lucru

Echipa este un tip special de grup. Deși tot ce am discutat până acum este valabil și pentru echipă, este nevoie să acordăm o atenție specială activității în cadrul acesteia. Față de grup, echipa are următoarele caracteristici suplimentare: există un țel comun sau o sarcină comună; îndeplinirea țelului sau sarcinii pretinde colaborarea și coordonarea activităților membrilor echipei; membrii echipei au interacțiuni regulate și frecvente unii cu alții. Echipele pot fi

alcătuite în diverse scopuri și pot lua o mulțime de forme. Ele sunt create adesea în vederea rezolvării unor sarcini deosebite. De exemplu, se pot înființa mici echipe care trebuie să pună punct diferite strategii sau metodologii noi. În anumite părți ale organizației' acestea sunt numite, de regulă, echipe de inițiativa.

Uneori echipele sunt înființate în jurul unui sector funcțional specializat de exemplu, serviciul administrativ al unei organizații poate deveni o echipă administrativă; managerii de la nivelul superior pot deveni echipa de conducere (comanda unității). Sunt create echipe și pentru realizarea; anumitor proiecte. Echipele de proiect au un timp de acțiune limitat, iar sarcinile sau obiectivele ce trebuie realizate sunt clar definite. Termenul de echipă este, așa cum a observat Parsloe (1981), impregnat cu valori pozitive. Colaborarea, egalitatea între membrii, cooperarea și angajarea sunt trăsăturile tipice ale echipei.

Katzenback și Smith²²² au definit echipa ca un număr mic de oameni cu calități complementare care se obligă la scopuri comune. Ei fac diferența dintre grup de lucru și echipă de înaltă performanță prin obligația de a defini clar scopurile și obiectivele care trebuiesc îndeplinite. Calitățile complementare de care vorbesc cei doi cercetători se referă la faptul că echipa vede obiectivele ca un tot unitar, cooperarea este atât de puternică, încât un membru al echipei nu își stabilește norme individuale, după îndeplinirea cărora să stea și să privească. El pune umărul dacă colegul lui a rămas în urmă. Și asta, nu pentru că cineva îi cere expres acest lucru, ci fiindcă acesta este spiritul care domină o echipă. Certo²²³ definește echipa ca un grup ai cărui membri se influențează între ei pentru îndeplinirea unui obiectiv. Autorul face deosebirea între grup de muncă și echipă, arătând că cele două concepte nu sunt sinonime. Un grup poate fi considerat echipă, dacă membrii săi se ajută între ei, tară a fi obligați în vreun fel să o facă.

4.1. Construirea echipelor de lucru eficiente

Organizația secolului 21 trebuie să facă trecerea de la grup la echipă. Construirea unei echipe cere competențe înalte din partea sistemului de management dar, odată constituite, rezultatele benefice se văd imediat. Acolo unde sunt construite, ele sunt apreciate de managementul la vârf al organizației.²²⁴ Acțiunile pe care trebuie să le depună managerii în acest sens sunt diverse. Într-o încercare de sistematizare a lor, un ghid practic ar trebui să cuprindă următoarele aspecte:²²⁵

²²² Katzenback, JR., Smith. D.K., *The Wisdom of Teams, creating the high-performance organization*, Harvard Business School Press. Boston. 1993

²²³ Certo, Samuel- *Managementul modern*. P.d. Teora. București 2002

²²⁴ Thamha.n. Hans. *Managing technologically Inovative team Éfforü'toward new produci success*. Journal of Product Innovative Managemen., manie. 1990

²²⁵ van der Vegt. Gerben Emans. Ben. van der Vliert, Even. *Motivating elects of Task and Outcome Independence in Work. Group and Organization Management*. 23. 1948

Aspecte legate de oameni:

- încercarea de a face ca munca echipei să fie plină de satisfacții;
- dezvoltarea unei încrederii mutuale între membri, precum și între echipă și sistemul de management;
- impunerea unei bune comunicări orale.- scrise sau nonverbale, atât în interior cât și în exterior;
- gestionarea rapidă a conflictelor nerezolvate și a luptelor de putere în cadrul echipei;
- abordarea eficientă a oportunităților și, în special, a amenințărilor externe echipei, precum și a celor interne;
- conștientizarea stabilității locurilor de muncă, după modelul japonez.

Aspecte legate de organizare:

- proiectarea unor organizații sau structuri stabile, care să fie percepute corespunzător de membrii echipei;
- implicarea în evenimente legate de echipă și manifestarea interesului față de realizările și funcționarea acesteia;
- recompensarea și recunoașterea adecvată a echipelor pentru realizările lor; stabilirea unor sarcini clare pentru echipă și nu pentru fiecare membru al ei în parte.

Aspecte legate de sarcini:

- stabilirea unor planuri concrete ușor de înțeles pentru toți membrii echipei;
 - consilierea adecvată - îndrumare, sfătuire, coordonare;
- stabilirea unei autonomii pentru echipă și a unei munci stimulante în cadrul echipei;
- alegerea unor oameni calificați să facă parte din echipe;
 - încurajarea inițiativelor și a implicării echipei.

Acest ghid este orientativ și formează baza de plecare. Fiecare manager poate veni cu propriile lui idei despre modul cum se poate construi echipa. Un aspect esențial îl constituie faptul că o echipă are avantaje și dezavantaje. Vi le prezentăm mai jos, pentru a vă putea orienta mai ușor în efortul de construire a unei echipe.

4.2. Avantajele și dezavantajele muncii în echipă

Ca oricare altă entitate socială, echipa oferă membrilor săi, atât avantaje cât și dezavantaje. Principalele **avantaje** ale muncii în echipă sunt:

- oferă șansa conjugării unei multitudini de aptitudini și experiențe, în scopul soluționării unei probleme sau al îndeplinirii unei sarcini;
- asigură aprecierea contribuțiilor membrilor săi;
- oferă oamenilor prilejul de a învăța de la ceilalți;
- asigură sprijin reciproc;
- îi ajută pe oameni să se antreneze reciproc și să-și ofere motivații;

- furnizează un anumit grad de independență față de restul organizației.
Munca în echipa poate avea și **dezavantaje**, chiar și atunci când activitatea depusă este bună. Da exemplu:

- se manifestă o prea mare izolare față de restul organizației, fapt pentru care obiectivele echipei pot ajunge să nu mai coincidă cu cele ale organizației;
- pot apărea presiuni în cadrul echipei, care duc la dezvoltarea unor imagini nerealiste asupra mediului (gândirea de grup);
- apare concurența între echipe, care poate duce la conflicte;
- pot apărea conflicte între diferiți membri ai echipei.

O echipă poate avea eficacitate dacă are un țel pe care membrii ei să-l considere important. Bazându-se pe studiile întreprinse asupra elementelor care asigură succesul unei echipe mulți teoreticieni afirmă că putem vorbi de două caracteristici.

În primul rând, echipele cu performanțe superioare și-au înțeles clar țelurile pe care trebuiau să le atingă și erau convinse că reprezintă un rezultat important și util.

În al doilea rând, ori de câte ori s-a identificat și s-a descris o echipă cu activitate slabă, explicația ineficienței acesteia s-a bazat, într-un fel sau altul, pe caracteristicile țelurilor ei. Acestea fie deveniseră confuze, fie fuseseră politizate, fie își pierduseră caracterul de urgență ori semnificația în ochii echipei, fie fuseseră diluate, prin dispersarea eforturilor echipei către mai multe obiective concurente, fie apăruseră diferite țeluri individuale, care deveniseră prioritare în raport cu cele colective".

4.3. Rolurile îndeplinite în cadrul echipei

Cercetările efectuate au sugerat că eficacitatea echipelor depinde de existența unor membri care să poată îndeplini anumite roluri esențiale în cadrul lor. Un studiu efectuat de Belbin (1981) asupra echipelor manageriale a ajuns la concluzia că o echipă trebuie să îndeplinească roluri de :realizator, coordonator, modelator, designer, investigator de resurse, monitor, lucrător de echipă, finalizator. Este bine ca fiecare membru al echipei să-și asume câte un rol. Ulterior, Belbin a considerat că echipa are nevoie și de un "specialist" - adică de cineva capabil să scoată echipa din situațiile dificile, într-o echipă, dacă există prea mulți membri de același tip. se ajunge la pierderea echilibrului; dacă sunt prea puțini, o parte dintre sarcini nu sunt duse la îndeplinire. Existența unui set complet de roluri este foarte importantă în situația unor schimbări rapide. Belbin merge mai departe și propune cinci principii pentru stabilirea și integrarea unei echipe manageriale:

- un membru al unei echipe manageriale contribuie cu două tipuri distincte de roluri: rolul său profesional și rolul din cadrul echipei;

- eficacitatea echipei depinde de gradul în care membrii săi își recunosc corect pozițiile în interiorul echipei și se adaptează, îndeplinindu-și ambele tipuri de roluri;
- orice echipă are nevoie de un echilibru al rolurilor de echipă, echilibrul optim este determinat de obiectivele sale
- caracteristicile personale ale membrilor îi fac potriviți pentru anumite roluri și le limitează capacitatea de a reuși în altele;
- echipa își poate desfășura în mod optim resursele sale tehnice doar atunci, când se instaurează, în cadrul ei, un echilibru al rolurilor și când acestea sunt îndeplinite de oameni adecvați.

Care sunt implicațiile practice ale teoriei lui Belbin? O primă idee ar fi că membrii unei echipe trebuie selectați astfel încât să îndeplinească toate rolurile necesare. Din păcate, acest lucru nu este, de regulă, posibil. Calitatea de membru într-o echipă este adesea puternic premeditată de alți factori - de obicei, funcția sau poziția. Prima etapă este să înțelegem preferințele oamenilor față de anumite roluri. Acest lucru se face prin observare. Unii își asumă preponderent unul sau două roluri, alții sunt mai flexibili, putând îndeplini mai multe. Acest fapt poate fi folosit în două moduri: în primul rând, oamenii au mai multă eficacitate dacă sarcinile care li se trasează le permit să acționeze potrivit rolurilor lor preferate; în al doilea rând, identificarea rolurilor pe care le preferă oamenii într-o echipă permite depistarea unor goluri importante. Acestea ar putea fi acoperite fie prin aducerea unei persoane noi în grup, fie convingând un alt membru, să preia rolul.

Grupurile pot sluji mai multor scopuri organizaționale. Ele pot fi formale și informale și sunt influențate de un număr de factori interni sau contextuali. Toate aceste aspecte influențează eficacitatea și performanța grupului. Analizând grupurile din care faceți parte, încercați să identificați motivele pentru care unele din ele sunt mai eficiente decât altele.

Capitolul 16

COMUNICAREA ÎN ACTIVITATEA MANAGERIALĂ

Introducere

Termenul de comunicare este derivat din latinescul *comunis*, care înseamnă comun și este definit prin încercarea omului de a stabili cu alte persoane un "cod comun" cu ajutorul căruia să poată fi difuzate informații, idei, atitudini. Cu toții trăim și muncim împreună și de aceea trebuie să ne cunoaștem trebuințele și interesele în mod reciproc. Această cunoaștere reciprocă stă la baza existenței noastre. Comunicarea nu este un privilegiu al omului. Ea există, neîndoielnic și la animale și plante. De la bacterie la om, toate ființele vii au nevoie, pentru a supraviețui, de a fi informate, atât asupra stării lor cât și asupra mediului exterior. Depășind toate ființele vii, omul a făcut din comunicare principalul instrument al socializării sale. Comunicarea umană este în primul rând, o relație între indivizi. Omul nu poate trăi izolat de ceilalți. Istoria omenirii este o istorie a comunităților umane, a aglomerărilor umane și nu una a individului. Or, în măsura în care acceptă să trăiască în mijlocul celorlalți, omul este obligat să se supună unor reguli stabilite de comun acord.

Luarea la cunoștință a acestor reguli, promovarea interesului personal, cooperarea cu ceilalți, manifestarea nemulțumirii, etc. se face numai prin comunicare.

Activitatea cea mai obișnuită a omului. în general, și a unui manager în special, este comunicarea. Managerii își petrec cea mai mare parte a zilei transmitând și primind mesaje. Aproximativ în 75 % din durata unei zile de lucru, managerul comunică cu cei din jur (subalterni, colegi, superiori, etc). Dacă am face graficul unei zile obișnuite de lucru am constata ca aproximativ trei pătrimi din timpul nostru, ca manageri, se desfășoară ascultând, vorbind, citind sau scriind, așadar - comunicând.

1. Aspecte generale privind comunicarea

În general, comunicarea implică transmiterea, intenționată sau nu, de informații destinate să lămurească, să înștiințeze sau să influențeze un individ sau un grup de indivizi receptori. Omul este o ființă doritoare, permanent caută informații în exterior, sau în interior (prin reflectare) pentru a fi în siguranță. Finalitatea comunicării este diversă. Comunicăm informații, atitudini, sentimente, emoții, idei, comunicăm pentru a informa, a impresiona, a determina acțiunea cuiva sau doar pentru amuzament. A comunica nu înseamnă doar a omite sunete și cuvinte, ci înseamnă. în același timp, a gândi și a

cunoaște. În viața de zi cu zi oamenii sunt confrunțați cu diferite situații care cer comportamente specifice și modele de comunicare adecvate. Deși este atât de obișnuit pentru oameni, procesul de comunicare este mai complicat decât vrem noi să credem. De multe ori în discuțiile cu alții ne trezim spunând: "Nu asta am vrut să spun"; "îmi pare rău, m-ai', înțeles greșit". "Se pare că nu ai priceput despre ce este vorba." Este recunoaștere indirectă a faptului că nu am reușit să găsim acel "cod comun" că nu am reușit să ne stabilim termenii. Și totuși... Ce este comunicarea? În practică actul de comunicare înseamnă capacitatea și abilitatea de a schimba informații, pentru realizarea unei probleme în funcție de un anumit interes.

De reținut:

- *comunicarea umană este necesară și obligatorie;*
- *intrinsec, ea nu este nici bună nici rea;*
- *schimbul de informații are la bază un anumit interes personal.*
- *faptul că este necesară nu implică și o stăpânire și o folosire corectă a ei; .*
- *în limbajul uzual există multe sintagme și termeni, care ne arată, indirect, că oamenii nu comunică eficient.*

Ce este comunicarea eficientă? Este vreo deosebire între comunicare în general și comunicarea eficientă? Putem spune că actul de comunicare este eficient atunci când persoanele care comunică își rezolvă problemele fiecare în parte, într-o relație șef-subordonat, comunicarea este eficientă dacă atât șeful cât și subordonatul își satisfac interesul personal.

De reținut!

- *comunicarea eficientă nu este obligatorie, dar este necesară;*
- *ea implică o dimensiune umanistă concretizată în intenția celui care are putere mai mare de a rezolva și interesul celui care are o putere mai mică în cadrul comunicării (intenția șefului de a vedea și interesul subordonatului, nu numai pe al lui);*
- *comunicarea eficientă este rezultatul educației și al respectului față de celălalt, indiferent de poziția pe care o ocupă în organizație*

Încercând o definiție, apropiată de spiritul acestei teme, putem spune că actul de comunicare este procesul de emisie al unui mesaj și de transmitere a acestuia într-o manieră codificată cu ajutorul unui canal de comunicare către un destinatar în vederea receptării. Am optat pentru această definiție deoarece ea include elementele de bază ale unui proces de comunicare.

1.1. Elementele procesului de comunicare

Indiferent de complexitatea actului de comunicare și de modalitatea ție transmite (verbală, scrisă, nonverbală) putem distinge, în cadrul fiecărui fproces anumite elemente. Cunoașterea lor este benefică, deoarece pe de o parte, se poate recepta mai ușor un anume mesaj iar pe de altă parte, feunoscând elementele comunicării, putem deveni mai eficienți în transmiterea unei informații. Să presupunem ca primiți un telefon, dimineața, de la șeful dumneavoastră, care vă spune : "La ora X te aștept pe la mine. Să nu întârzii, te rog".

Să analizăm elementele acestei comunicări :

Emițătorul - este persoana care transmite mesajul. El alege de asemenea canalul de comunicare și mijlocul de comunicare. În cazul nostru el este șeful. Mijlocul de comunicare ales este telefonul, canalul ales este cel informai (de la om la om). Cuvintele: "te rog" sunt de natură să deschidă mesajul, să-l îndulcească, să-l umanizeze.

Receptorul - este persoana care primește, căreia i se adresează mesajul. În exemplul de mai sus, receptorul este fiecare dintre dumneavoastră. Într-o comunicare receptorul este studiat cu grijă. Forma mesajului, modul de transmitere este influențat de rangul și prestigiul receptorului. În exemplul de mai sus este vorba de un proces de comunicare între șeful dumneavoastră și dumneavoastră. Într-o situație mai oficiala cel care dorește să transmită un mesaj analizează receptorul înainte de a-i aduce la cunoștință ceva anume.

Analiza receptorului poate include întrebări de genul:

- la cine vreau să ajungă mesajul?
- vor fi receptorii pro sau contra mesajului?
- ce știu ei deja despre acest subiect?
- au prejudecăți? dacă da, care?
- ce motive ar avea să mă asculte sau să nu mă asculte?

Această analiză este utilă pentru a ne hotărî asupra modului cum prezentăm mesajul. Dacă avem certitudinea că auditoriul va fi de partea noastră, atunci maniera de prezentare va fi mai deschisă și nu va solicita un efort considerabil din partea noastră. Dacă, dimpotrivă, simțim că auditoriul ne este potrivit, va trebui să ne înarmăm cu argumente, date suplimentare și răbdare pentru a-l putea convinge. Chiar dumneavoastră, ca oameni care ascultați pe alții, sunteți de multe ori pretențioși în a primi un mesaj. Dat fiind specificul muncii aveți pretenția să fie clar, pe înțeles, scurt, etc. Analiza este cu atât mai importantă, atunci când transmitem mesaje verbale în locuri necunoscute, unde nu am mai fost niciodată.

Mesajul - este unul din cele mai importante elemente ale procesului de comunicare, componenta asupra căreia se concentrează întregul act de

comunicare. Secretul comunicării eficiente este transmiterea unei cantități suficiente de informație pe care receptorul să o selecteze. Pentru a-l ajuta verificați dacă mesajul este clar, ușor de înțeles, etc. Specialiștii în comunicare vorbesc despre "text" și "muzică" atunci când se referă la un mesaj, în timp ce textul este partea vizibilă, deschisă a mesajului concretizată în cuvinte (în exemplul nostru textul este "La ora X te aștept pe la mine. Să nu întârzi, te rog"), muzica este partea invizibilă conținută de orice mesaj și se referă la intonație, tonalitate, "muzicalitate", care poate să implice o varietate de înțelesuri. Spre exemplu dacă cineva comite o greșeală sau rostește într-o discuție cuvinte, expresii care ar putea impresiona neplăcut interlocutorii, muzica mesajului poate fi o amenințare nerostită sau o ironie care-l plasează în ridicol, între rude, amici sau colegi, muzica poate conta mai mult decât textul. În exemplul nostru înțelesul dat "muzicii" este unul cald, deschis, sincer. El este dat și de formularea "te rog", cu care se încheie mesajul, care are rolul de a accentua caracterul de rugămintă, dorința sinceră a celui care lansează mesajul. De cele mai multe ori "muzica" mesajului nu este percepută de ceilalți cum ar dori cel care transmite mesajul. Infatuarea, plictiseala, dezacordul pe care uneori le percepem în mesajele celorlalți nu reprezintă, neapărat, intenții ale emitentului ci interpretările celor care ascultă, marcate de sensibilitățile, prejudecățile, starea de spirit a acestora precum și de context. Pentru a reduce riscul de a nu fi înțeles trebuie să încercăm să ne punem în situația receptorului și să ne imaginăm cum poate percepe acesta mesajul. **Oamenii nu sunt atât de atenți la ceea ce li se spune, ci mai ales la cum li se spune și cine le spune!**

Mijlocul de comunicare se referă la posibilitatea de a alege un anumit mod de a comunica. Putem să transmitem mesajul în scris, verbal, prin fax, calculator etc. De noi depinde alegerea mijlocului de comunicare care se potrivește cel mai bine cu obiectivul propus. Cei mai mulți șefi consideră că procesul de comunicare direct, față în față este cel mai indicat. Comunicarea de la om de om este cel mai bun mod de a construi o relație de lucru. Este un mijloc bidirecțional, permițând emițătorului să evalueze cum a fost primit mesajul sau și să obțină o reacție. În acest caz mesajul poate fi ușor ajustat în funcție de reacțiile receptorului: putem repeta, reformula, putem să ne schimbăm conduita sau chiar să reconsiderăm anumite aspecte.

Canalele de comunicare sunt traseele pe care circulă mesajele. După gradul de formalizare acestea pot fi formale și informale. Canalele formale (oficiale) sunt proiectate și funcționează în cadrul structurii astfel încât să vehiculeze informații între posturi, compartimente și niveluri ierarhice. Ele sunt stabilite prin regulamente de ordine interioară, prin structura organizatorică, nerespectarea lor atrăgând, de regula, pedepse. Apariția unor blocaje frecvente în anumite puncte ale organizației indică necesitatea revizuirii postului sau a investigării climatului de muncă, a relațiilor interpersonale. Canalele informale

(neoficiale) sunt generate de o organizare neformală. Depășind barierele legate de statut și ierarhie, rețeaua informală poate vehicula știri, noutăți, informații mai rapid decât canalul formal. Deși, mesajele astfel transmise sunt frecvent filtrate și distorsionate prezintă. În afara rapidității, și un interes sporit -din partea angajaților. Acolo turuie canalul formal nu funcționează corect este suplinit cu mesaje informale. De exemplu, dacă la o unitate a venit o adresă prin care se cereau ț propuneri pentru o posibilă restructurare a activității iar comandantul nu a i prelucrat la timp această adresă, existența ei a intrat în "vizorul" canalelor informale. Se fac tot felul de presupuneri: că vor fi disponibilizați sau transferați jumătate din angajați, că unitatea este prost văzută la eşaloanele superioare, că se va schimba comanda unității etc. În fond, nimic din toate acestea nu erau vizate. Necesitatea de a fi informați a tăcut ca membrii unități să găsească o modalitate de a fi la curent cu acea adresa.

Contextul este reprezentat de toate elementele interne și externe ale actului de comunicare care pot îmbunătății sau înrăutăți comunicarea. Primul lucru pe care trebuie să-l faceți este eliminarea interferențelor: alte mesaje, zgomot, imagini vizuale care distrag atenția, întreruperi. De asemenea, locul unde se face comunicarea este foarte important. Aceleași cuvinte sună diferit în biroul nostru, în biroul colegului sau în biroul șefului.

1.2 De ce este îngreunată comunicarea?

Comunicarea, ca schimb de idei, opinii și informații prin intermediul cuvintelor, gesturilor și atitudinilor este de multe ori inefficientă și defectuos realizată. Acest lucru i-a determinat pe specialiștii în comunicare să se oprească asupra factorilor care fac ca noi să nu putem comunica eficient. O prima serie de factori țin de mentalitatea noastră ca oameni. În mod natural, oamenii nu sunt predispuși spre o comunicare eficientă. Dimpotrivă, am putea spune că noi blocăm comunicarea, este vorba despre comunicarea eficientă, bineînțeles, prin faptul că ne vedem în primul rând propriul interes și ne interesează mai puțin de trebuințele celorlalți. Vom denumi aceasta primă serie bruiaje. În al doilea rând, intervin în procesul de comunicare o serie de blocaje pe care, dacă nu le cunoaștem, nu le putem rezolva. În acest subcapitol ne vom opri asupra primei categorii de factori. Comunicăm greu pentru că:

- suntem tentați să presupunem că oamenii se vor comporta asemănător în situații asemănătoare. Dacă am făcut, de față cu altcineva, o glumă proasta unui prieten și acesta a "înghițit-o", nu înseamnă ca dacă îi mai facem o asemenea glumă față de alții, încă o dată, o va "înghiți" și pe aceasta. Intervin aici o serie de factori indirecti: starea psihică a prietenului, climatul relațional, reacția celorlalți, etc. Noi trebuie să ținem cont de acest lucru;
- există tendința de a-i îngrădi pe cei din jurul nostru in categorii stereotipa buni, răi, deștepți, incompetenți, etc. Acest lucru ne determină să reacționăm vizavi

de ei după aceste stereotipii. Într-un om găsim și răutate și bunătate și inteligența și prostie, și competență și incompetență. Depinde din ce punct de vedere privim problema:

- prima impresie deformează judecățile ulterioare transformându-le în prejudecăți. Este un handicap mare pentru noi, deoarece ideea că poftă cunoaște un om la prima vedere este foarte încetățenită. Noi nu ne comportăm față de alții în funcție de cum sunt ei în realitate, ci în funcție de modul cum îi gândim noi că sunt. Putem spune despre un cunoscut că nu este, bun de nimic. Ne vom comporta cu el ca atare. În schimb, omul respectiv ar putea fi cinstit, onest, altruist. Trebuie să încercăm cu atenție și un timp mai îndelungat să-i cunoaștem pe cei de lângă noi. Prima impresie ne face, mai degrabă, un deserviciu decât un serviciu;
- simpatia noastră față de alții crește sau scade în măsură în care descoperim sau nu trăsături, preferințe comune. Să ne imaginăm că cel mai bun prieten al dumneavoastră și un coleg indiferent de la serviciu vă jignesc în același mod. Cum veți reacționa? Cu siguranța celui mai bun prieten îi veți găsi o scuză, o justificare, pe când colegului îi veți răspunde cu aceeași monedă, deși ambii v-au jignit. De ce îi tratați diferit?. **Oamenii au tendința de a ierta multe lucruri, chiar nejustificat, persoanelor considerate simpatice.**
- instinctiv, noi folosim propriile repere și concepții în judecarea altora, convinși că adevărul și dreptatea ne aparțin. Nu există răspunsuri "corecte" când oamenii trebuie să-și explice sentimentele, atitudinile, etc. Evident, în această categorie de factori mai putem include și alții. Este important ca noi să reflectăm mai mult asupra acestor neajunsuri pentru a le putea corecta.

De reținut!

Bruiajele sunt obstacole ce țin de existența umană. Ele nu sunt văzute de oameni ca fiind neapărat rele, ineficiente. Se constituie în obstacole prin implicațiile pe care le au în procesul de comunicare.

1.2. Blocaje în comunicare

În timpul procesului de comunicare intervin o serie de perturbații specifice. În funcție de complexitatea și dificultatea comunicării. Selecționăm ceea ce spunem, cum spunem și când spunem în funcție de un set complex de reguli pe care le-am învățat de-a lungul vieții și care reflectă un număr de factori specifici cum sunt imaginea de sine și a interlocutorului, modul personal de definire a situației, ceea ce ne așteptăm, sentimente, motivații, intenții. Intervin, de asemenea, perturbații ce țin de contextul în care comunicăm sau de mijlocul de comunicare pe care îl folosim. Principalele blocaje care intervin în comunicare sunt:

- **modalitatea de percepție** - modul în care noi privim lumea este influențat de experiența noastră anterioară, astfel că persoane de diferite vârste, ^Em>ații. temperamente, educație, vor avea alte percepții și vor recepta fe,j(uașne în mod diferit. Modul nostru de a percepe lucrurile și de a ne Exporta ține de un anumit interes. În măsura în care interesul nostru este latins sau în măsura în care prin comunicare ne realizăm mai ușor interesul, 'noi vom li mai receptivi. Același lucru se întâmplă și cu interlocutorii noștri. IfJoi trebuie să-i facem să înțeleagă că vor avea ceva de câștigat în urmă i>comunicării cu noi;

- **concluziile grăbite** - cineva spunea "feriți-vă de cel care știe răspunsul, înainte de a înțelege întrebarea". Într-un dialog feriți-vă să vă expuneți punctul de vedere atâta timp cât interlocutorul nu a terminat ce a avut de : spus. Dacă îl întrerupeți îl puteți bloca și astfel comunicarea eșuează. Pe de altă parte, faptul că vă grăbiți cu concluziile poate fi interpretat drept superficialitate sau dezinteres. În ambele cazuri aveți de pierdut;

- **lipsa de cunoaștere** - este dificil să comunicăm eficient cu cineva care are o educație diferită de a noastră, ale cărei cunoștințe asupra unui subiect de discuție sunt mult mai reduse. Nu trebuie să aveți rețineri în a cere lămuriri sau alte informații în legătură cu mesajul. Dacă, dimpotrivă, interlocutorul dumneavoastră are un nivel de cunoștințe mai redus, trebuie să fiți sigur că a înțeles exact mesajul. Puneți-i întrebări, cereți-i să vă spună cu propriile cuvinte cum a înțeles mesajul.

- **lipsa de interes** - una din cele mai puternice bariere este lipsa de interes a interlocutorului față de mesajul dumneavoastră. Omul devine interesat dacă poate "scoate" și pentru el ceva. Problemele noastre sunt mai importante decât ale altora. Acolo unde lipsa de interes este evidentă și de înțeles, trebuie să acționați cu abilitate pentru a direcționa mesajul dumneavoastră astfel încât să corespundă intereselor și nevoilor celui care primește mesajul. În fond, dacă dumneavoastră v-ați afla într-o situație asemănătoare, nu ați proceda la fel? Nu uitați, de asemenea, legea interesului: orice comportament este determinat de un interes;

- **motive, sentimente, dorințe** - acestea țin de subiectivitatea noastră și sunt strâns legate de trebuințe și interese. Nici un proces de comunicare nu se realizează de dragul de a se realiza. În spatele comunicării există o problemă, o nevoie, un interes. Transmiterea și recepționarea mesajului este în funcție de acestea.

Dacă, de exemplu, nevoia mea este de a obține acceptul pentru o anumită propunere sau de a convinge pe alții, voi comunica diferit decât dacă aș fi curios să aflu ceva și aș dori să obțin doar o informație. Dacă doresc să influențez, voi asculta altfel decât dacă aș culege o informație. Dacă doresc să

conving, voi acorda probabil maximum de atenție aspectului de aprobare/dezaprobară care rezultă din mesajul interlocutorului;

- **imaginea despre interlocutor** - ține tot de subiectivitatea noastră. Dacă noi credem că interlocutorul este mai puțin priceput decât noi într-un domeniu sau că are un statut social inferior, atunci îi vom vorbi, probabil, "de sus". Îl vom întrerupe când ni se va părea că nu vorbește la subiect și vom acorda mai puțină atenție ideilor lui. Dacă noi ne simțim inferiori și mai puțin experți, vom asculta mai mult și mai atent și poate ne vom strădui să ne demonstrăm competența în fața interlocutorului. Aici intervine și diferența de statut. Acesta este asociat cu un anumit prestigiu, ca atare avem tendința de a comunica mai rigid cu o persoană care are un statut mai mare ca al nostru. Acest aspect intervine mai ales în comunicarea formală, de exemplu, pe relația șef-subordonat. Cunoașterea acestor bariere este benefică pentru eficientizarea comunicării. Chiar dacă vrem sau nu aceste blocaje intervin în timpul schimbului de mesaje, și, de aceea, este bine să le luăm serios în seamă.

1.3. Cum putem comunica mai bine?

De fiecare dată când doi oameni sunt împreună ei comunică. Chiar și atunci când credeți că nu transmiteți mesaje, de fapt faceți acest lucru. Este posibil ca acestea să nu fie mesajele pe care doriți să le comunicați, dar cealaltă persoană le recepționează prin ceea ce se numește comunicare nonverbală (mimica, gesturi, dinamica corpului). Pe de altă parte, comunicarea este un proces complex, evolutiv, dinamic și în continuă transformare. Schimbul de cuvinte nu este atât de simplu pe cât s-ar crede. Probabilitatea de a reuși este mai mică decât aceea de a da greș. Mecanismul comunicării se defectează, dacă nu este întreținut permanent. Dacă avem în vedere doar aceste două premise este bine să acceptăm că trebuie depuse eforturi pentru a comunica mai bine. Schimbul de mesaje se face în cadrul relației dintre noi și alții. Ori noi avem toate motivele să nu împărtășim celorlalți tot ceea ce știm (puterea informației) sau să le dăm prea multe informații despre noi. Unii specialiști consideră că orice persoană construiește mental mai multe zone în care adună informație despre sine și lumea din jur. Acestea sunt:

- **zona deschisă** - conține informațiile pe care le împărtășim în comun cu interlocutorul, ca de exemplu, tot ceea ce am discutat împreună, amintirile comune, cunoștințele și ideile comune;

- **zona ascunsă** - conține informațiile care nu dorim să le cunoască alții. De exemplu, sentimente, reacții sau impulsuri pe care le considerăm antisociale. În dezacord cu imaginea pe care o avem despre noi înșine, sau periculoase de a fi exteriorizate. Aici păstrăm amintiri despre evenimente în care am acționat într-un mod ce nu concordă cu propriile standarde sau cu cele ale grupului:

- **zona oarbă** - conține sentimente și trăsături pe care nu le recunoaștem ca fiind ale noastre, nu le considerăm ca făcând parte din noi, nu admitem că simțim sau suntem așa. De ce apare această zonă? Pentru că fiecare dintre noi în procesul formării și dezvoltării ca indivizi, am fost răsplătiți pentru anumite comportamente și pedepsiți pentru altele. Suntem astfel condiționați să respingem inconștient ceea ce a fost pedepsit. De exemplu un manager poate spune: "aceste ședințe sunt utile și relaxante pentru mine". În timp ce mâinile îi tremură și înghite un calmant, sau poate spune "eu nu mă enervez așa ușor" în timp ce este roșu la față, strigă și vocea îi tremură. Ceilalți, în măsura în care comunică cu noi, pot observa aceste lucruri și ni le pot transmite;

- **zona necunoscută** - conține sentimente, tendințe și impulsuri puternic reprimite, talente și potențiale complet necunoscute, reacții comportamentale care apar doar în situații critice, deosebite. Putem uneori să avem anumite ieșiri prin care să ne autouimim sau să ne descoperim, în amurgul vieții, talente despre care nici nu bănuiam că le avem.

Pentru a promova o comunicare eficientă trebuie să amplificăm cât mai mult comunicarea în zona deschisă, prin dezvăluirea unor date și informații despre noi celor din jur. Acest lucru se face, însă, în timp odată cu convingerea ca interlocutorul merită. În al doilea rând, este preferabil să reducem zona oarbă prin stimularea și acceptarea feed-back-ului; astfel suntem capabili să receptăm impresiile celor din jur în ceea ce ne privește, să ne evaluăm și corectăm defectele de imagine, atitudine și comportament referitoare la noi și la alții. Pentru a conferi comunicării o șansă de succes, în afara analizei celor patru zone. puteți întreprinde următoarele:

- fiți siguri că a-ți înțeles foarte bine ceea ce vreți să comunicați. Asigurați-vă o exprimare corectă și un suport nonverbal adecvat;
- cunoașteți cât mai amănunțit pe cei cărora vă adresați;
- țineți seama că prin tonalitate, afectivitate și context, cuvintele capătă semnificații;
- creați o atmosferă propice comunicării;
- aveți în vedere că o informație transmisă este receptată mai exact atunci când interlocutorul este de acord cu ea;
- utilizați cuvinte și expresii cunoscute de cei prezenți;
- preveniți apariția unor bruijaje sau blocaje;
- cultivați-vă deprinderi pentru a fi un bun comunicator.

Competența comunicatională constituie una din trăsăturile de bază ale profilului psihoprofesional al managerului lider.

2. Specificul comunicării manageriale

Comunicarea managerială are la bază principiile comunicării în general. Am făcut o expunere mai largă a aspectelor generale ale comunicării datorită

faptului că managerul (șeful) va comunica, în primul rând, ca om și apoi ca persoană investită cu autoritate. Particularitățile comunicării manageriale sunt generate de scopul, obiectivele și rolurile acestei comunicări, de cadrul și structura organi-zațională precum și de climatul existent în organizație. Deoarece am folosit termenul de unitate, trebuie să spunem că fiecare unitate din cadrul Poliției poate fi definită ca un: "grup de oameni angajați pentru îndeplinirea unor misiuni și sarcini specifice". Mai mult, obiectivele generale ale unei organizații: rezolvarea sarcinilor și a misiunilor) în mod eficient, asigurarea unui climat psiho-moral propice pentru desfășurarea activității și promovarea imaginii organizației în societate și construirea unui prestigiu, pot fi privite și ca obiective ale Poliției, evident ținându-se cont de unele aspecte specifice muncii. Importanța comunicării în cadrul organizației și în cadrul conducerii acestora a dus la apariția a două subdiscipline în cadrul Comportamentului Organizațional: Comunicarea organizațională și Comunicarea managerială.

Comunicarea Organizațională este o disciplină ce se ocupă cu teoria comunicării între oameni specifică organizațiilor și cu dezvoltarea deprinderilor de comunicare orală și scrisă. Se referă, desigur, la întreaga circulație de informație care are loc, în organizație, prin canalele formale și informale.

Comunicarea managerială este disciplina care urmărește înzestrarea managerului cu acele deprinderi de comunicare eficace și eficiente, care să-i permită îndeplinirea cu succes a rolurilor sale de administrator al resurselor umane, de lider și de conducător. Managerul competent nu comunică la întâmplare și după bunul plac, ci conform unei strategii în ceea ce privește actul de comunicare în sine și la nivel de unitate, adoptând anumite strategii de comunicare. Din acest punct de vedere comunicarea managerială a apărut din necesitatea de a pune la dispoziția managerului mijloace optime de interacțiune în vederea îndeplinirii rolurilor sale. Ea constituie un factor de competitivitate, un avans strategic al organizației. Un studiu realizat în 1988, în legătura cu munca "reală" a managerului a relevat ca principale activități manageriale:

- comunicarea (schimb de informații de naturi diferite pe cale orală și scrisă), care ocupă aproximativ o treime din lucru;
- managementul tradițional - planificare, luare de decizii(hotărâri) și control - care ocupă o treime din lucru;
- corelarea (interacțiunea, tot prin comunicare, cu cei din jur, din exteriorul și interiorul organizației), care ocupă o cincime din timp;
- managementul resurselor umane (motivare.încurajare. sfătuire/disciplinare. managementul conflictului, angajarea de personal și instruirea/dezvoltarea angajaților) care ocupă restul timpului de lucru.

2.1. De ce comunicăm în organizație?

Am arătat la început de ce oamenii comunică, de unde vine nevoia de purta un dialog cu ceilalți. Motivele principale sunt legate de nevoia de a fi receptați, de a fi înțeleși, de a fi acceptați sau de a provoca o reacție. În cadrul unităților Poliției, cel puțin la nivelul structurilor de conducere, motivele sunt altele și ele țin în primul rând de obiectivele specifice. Motivele specific umane sunt incluse și ele aici, pe baza lor realizându-se obiectivele instituției. Principalele motive pentru care comunicăm în organizație sunt:

- punerea în practică a funcțiilor manageriale, stabilirea obiectivelor, armonizarea și coordonarea acțiunilor, luarea deciziei la nivel colectiv, antrenarea personalului din subordine prin motivare;
- stabilirea și menținerea relațiilor între cadre, oferindu-le informațiile necesare orientării și evaluării propriei munci în raport cu a celorlalți, cu cerințele organizației;
- prin feed-back. comunicarea relevă posibilitățile de îmbunătățire a performanțelor individuale și generale ale colectivului;
- face posibilă identificarea, cunoașterea și utilizarea corectă a diferitelor categorii de nevoi și stimulente pentru orientarea organizației spre performanță și satisfacții;
- contribuie la instaurarea relațiilor corecte și eficiente între șefi și subordonați, colegi, persoane din interiorul și exteriorul unității.

Observăm că motivele pentru care comunicăm în organizație sunt destul de diverse. Cu toate că rezolvarea sarcinilor rămâne un motiv principal, nu sunt minimalizate nici problemele personalului, capacitatea acestuia și promovarea unor sentimente de atașament și loialitate față de instituție. Problema reală a comunicării la nivelul unității nu este dacă managerii se angajează sau nu în procesul de comunicare, ci dacă ei comunică eficient sau ineficient.

2.2. De ce comunică managerii (șefii)

Managerul este persoana cu autoritate asupra unei organizații sau a unei subunități a acesteia și care trebuie să-și asume una sau mai multe funcții manageriale. H. Fayol²²⁶ identifica cinci funcții: planificare, organizare, comanda, coordonare și control. Comunicarea este vitală în fiecare din ele. Planificarea, bazată pe previziune, stabilește unde vrea să ajungă organizația și cum să ajungă acolo. Ea definește obiectivele privind performanța, deciziile asupra sarcinilor de îndeplinit și resursele care se vor folosi pentru a atinge obiectivele. Aceasta funcție nu poate fi îndeplinită fără a lucra cu informația internă și externă organizației, fără o formulare și o transmitere clară a obiectivelor și planurilor la diferite niveluri, fără antrenarea subordonaților în procesul de decizie prin discuții și ședințe. Funcția de organizare presupune

²²⁶ Fayol, H., op.cit., 1968

construirea cadrului relațional. I sistemului informațional, primirea, solicitarea, furnizarea și folosirea feed-back-ului util. motivarea pe obiective. Comanda implică direcționarea subordonaților în îndeplinirea obiectivelor planificate prin luarea de decizii și transmiterea de dispoziții și instrucțiuni clare și precise. Coordonarea trebuie să asigure ca activitățile desfășurate și resursele folosite să conlucreze armonios pentru realizarea scopului comun. Comanda și coordonarea sunt condiționate de realizarea unei comunicări adecvate, de delegarea responsabilităților, de crearea unui climat de colaborare, de motivarea personalului. În fine. funcția de control se realizează prin activități de comunicare cum sunt: evaluarea performanțelor, prezentarea sau scrierea de rapoarte de activitate. În procesul managerial managerii comunică:

- **pentru a se informa** atât în ceea ce privește activitatea internă cât și prin realizarea unor întâlniri cu alte instituții. Cunoașterea propriei activități se poate face apelând la canalele formale (rapoarte, scurte ședințe etc) sau la canalele informale! discuții libere de la om la om. zvonuri, bârfe etc)

- **conducere și instruire** - modalități prin care managerii asigură ca oamenii și compartimentele să acționeze continuu în direcția obiectivelor organizației. Instruirea vizează și alinierea la politica unității. În orice profesiune există drepturi și obligații. În momentul când individul intră într-o organizație, el trebuie să-și armonizeze interesele cu ale acesteia. Un ofițer MIRA care urăște ideea de dreptate, nu poate să lucreze pentru îndeplinirea ei. Identificarea individului cu sarcinile unității implică și uniformizarea practicilor și procedurilor legale, din interiorul organizației, în acest fel, fiecare membru își va cunoaște îndatoririle și autoritatea legitimă. (vezi capitolele despre instruire și socializare).

- **pentru a influența și convinge** - aceasta activitate vine mai degrabă, pe linie informată. La nivelul oricărei organizații, se structurează anumite relații de putere. Puterea este abilitatea, capacitatea cuiva de a-și impune punctul de vedere în dauna altora. Când aceasta putere este legitimată prin regulamente și legi. ea se definește ca autoritate. Un șef din ierarhia organizației va avea autoritate, deoarece postul îi conferă anumite drepturi și un anumit prestigiu. Când puterea este legitimată prin personalitatea persoanei, prin charisma sa. vorbim de influență. Un membru al grupului poate avea influență asupra unui grup numeros de membri, chiar dacă nu deține vreo funcție importantă. Acest membru este un leader.

Problema liderului informal a fost. pe larg. dezbătută în managementul modern. Lucrurile au mers până acolo încât s-a afirmat că, un șef trebuie să fie și un leader, adică trebuie să aibă nu numai autoritate, dar și influență în unitatea pe care o conduce. Convingerea, stătuirea. îndrumarea sunt văzute ca modalități de control asupra informației și asupra comportării membrilor organizației. Din acest punct de vedere am optat pentru termenul de manager lider pe care îl

promovăm în această lucrare. Motivarea și capacitatea membrilor nu se face apelând numai la regulamente și ordine. Apelul la emoții, la sentimentele de loialitate, de atașament față de organizație poate avea un efect mai puternic decât impunerea formală a unui ordin;

- **pentru a integra și menține echilibrul**, se referă la păstrarea organizației în stare operațională prin cursivitate informațională. Integrarea și menținerea echilibrului țin de stabilitatea organizației. Arătăm că una din sarcinile generale ale organizației este asigurarea unui climat psihomoral propice desfășurării activității. Dacă membrii organizației lucrează în nesiguranță, sunt tratați de sus. li se amintește periodic că nu sunt buni de nimic, este de așteptat ca moralul lor să scadă și să intervină o anumită stare de nervozitate și stres. În stabilitatea sistemului intră, în special, problemele organizării. Aceasta asigură stabilirea sarcinilor ce trebuie îndeplinite, gruparea rațională a acestora, stabilirea legăturilor de autoritate, de cooperare și informare ce unesc oamenii între ei, crearea de structuri care să permită membrilor să desfășoare o activitate eficientă. Echilibrul organizației se realizează și prin folosirea corectă a canalelor de comunicare. Orice informație din interiorul sau exteriorul instituției, care are legătură directă cu activitatea acesteia trebuie adusă la cunoștință subordonaților, cerându-li-se acestora, dacă este cazul, să-și exprime poziția în legătură cu ea. Acest fapt mărește gradul de responsabilitate și răspundere pe care îl simte fiecare subordonat, în legătura cu bunul mers al activității.

2.3. Obstacole în comunicarea managerială

Specificul comunicării manageriale atrage după sine apariția unor obstacole distincte. în cadrul organizațiilor. Obstacolele sunt bariere, blocaje, filtre care au de regulă, un rol nefast în activitatea de comunicare. Pe lângă obstacolele prezentate deja. apar. după cum am arătat, o serie de obstacole specifice activității de conducere. Acestea au două surse: managerul (șeful) și subordonatul. Principalele obstacole generate de manageri, sunt determinate de dificultăți în capacitatea de transmitere a informațiilor, datorită tendinței de a ridica bariere artificiale în comunicarea cu alții prin:

- **insuficiența documentare**, s-a acreditat ideea ca șeful nu are timp. Nimic mai fals. Un șef eficient știe întotdeauna să-și facă timp pentru problemele subordonaților. Lipsa timpului, vehiculată de unii șefi, este asociată de subordonați cu a face lucrurile în grabă, în viteză, "la foc automat";

- **tendința de a transforma dialogul în monolog**, fie din lipsa de timp. ori de încredere în partener sau în punctul de vedere exprimat de acesta. Dacă nu doriți să aflați părerea interlocutorului sau dacă știți că nu o veți lua în calcul, nu are rost să-l chinuiți o jumătate de oră explicându-i ce vreți să faceți. Consumați timp în mod inutil;

- **utilizarea unui ton ridicat și marcat de iritabilitate**, ceea ce poate duce la intimidarea partenerului. Folosirea unor tactici agresive poate fi benefică dacă doriți să aveți un subordonat docil, ascultător, care să nu vă pună niciodată la îndoială capacitatea profesională. Dacă, în schimb, doriți un partener de dialog serios, va trebui ca subordonatul dumneavoastră să aibă puterea de a vă contrazice iar dumneavoastră ar trebui să încurajați această atitudine. La nivele înalte de conducere se insistă pe tehnica subordonatului negativist, numit și avocatul diavolului, care trebuie să spună nu la toate propunerile șefilor, în acest mod, se pot găsi mai bine soluțiile la probleme apărute.

- **utilizarea unui limbaj neadecvat persoanei care recepționează mesajul**. Din respect pentru persoana din față dvs. trebuie să-i vorbiți într-un limbaj accesibil despre problemele unității. Altfel, îl veți bloca imediat datorită lipsei de cunoaștere a acestuia în domeniu;

- **deficiențe în capacitatea de ascultare**. O comunicare eficientă se bazează pe o ascultare activă. A asculta nu înseamnă doar a auzi ci se referă și la ce faci cu ceea ce auzi. Într-un asemenea gen de ascultare intervine inevitabil feed-back-ul. Ne vom opri pe larg la procesul ascultării, pe parcursul acestui capitol;

- **lipsa de respect față de persoana interlocutorului** manifestată prin neatenție la ce spune, nerăbdare, graba de a termina mai repede, rezolvarea în paralel a unei alte probleme neimportante;

- **rezistența față de introducerea unei idei noi**. deoarece o idee nouă poate perturba o ordine deja stabilită.

Toate aceste obstacole pot fi ușor depășite de manageri prin însușirea unor deprinderi de comunicare eficientă în orice condiții, în afara sau în interiorul organizației. Alături de obstacole care sunt generate de șefi, la nivelul organizațiilor există și obstacole generate de subordonați. Motivația unor astfel de obstacole este diferită și este legată, în principal, de sentimentul de securitate și de protecție a subordonaților. Principalele obstacole generate de subordonați sunt în legătură cu:

- **neimplicarea în viața organizației**. Mentalitatea că organizația este condusă de șefi iar rolul subordonatului este să asculte fără să comenteze ordinele, este perimată și periculoasă;

- **dorința de securitate a subordonaților**, care implică o poziție de așteptare și expectativă. În special în perioada de tranziție sau când informația la nivelul organizației este săracă apare tendința subiectivă către protecție, manifestată prin reținere;

- **rezerva subordonaților în a exprima propriile opinii** din teama de a nu avea neplăceri cu superiorii sau de a nu-și periclita avansarea. Regulile: "Șeful are întotdeauna dreptate". "Când nu are dreptate se aplică prima regulă", se pare că definesc o anumită mentalitate în multe organizații;

- **convingerea ca problemele ridicate de subordonați nu interesează** pe șefi. Acesta falsă convingere este păgubitoare pentru bunul mers al activității. Am arătat că orice comportament este dictat de un interes. Problemele ridicate de subordonați sunt foarte importante pentru ei, ca atare vor fi interesați să le rezolve. Șeful care se va apleca cu atenție asupra acestor probleme va fi privit cu mai multă înțelegere de către subordonați și va avea o mai mare influență asupra acestora;
- **lipsa de obișnuință în comunicare**, personalul de execuție nedispunând de abilitatea de a se exprima uzual scris/oral, la un nivel comparabil cu al șefului, despre problemele organizației, renunță la a da curs unei comunicări din proprie inițiativă;
- **tendința de a considera că orice idee**. propunere de perfecționare implică automat existența unei defecțiuni tolerate de conducere. O problemă ridicată ar părea ca un denunț față de cei din conducere, ceea ce ar declanșa o anumită ostilitate din partea lor.

3.3. Arta de a convinge - comunicarea managerială eficientă

Pentru a va determina subordonații sau colegii să creadă ca ceea ce spuneți este nu numai corect, dar că transpunerea în practică poate aduce beneficii trebuie să-i convingeți. Convingerea este o cale persuasivă prin care interlocutorul recunoaște că argumentele și soluțiile dvs. sunt bune și pentru el și este gata să le folosească din proprie inițiativă. Arta de a convinge, dincolo de trăsăturile de personalitate ale fiecăruia dintre noi, include și o serie de factori ce trebuiesc luați în considerare;

- analiza gradului de implicare a auditoriului, pentru a vedea măsura în care acesta este afectat de ceea ce veți spune. Dacă este puternic implicat este mult mai probabil să fie sensibil la argumentele dvs., deci concentrați-vă asupra construirii de argumente solide, logice și conțați mult pe credibilitate sau pe "politica organizației", ca să vă sprijine argumentul. In cazul auditoriului puțin implicat cereți-i sau determinați-l să facă un pas in direcția în care dvs. doriți să-l convingeți, să întreprindă în acea direcție o acțiune, oricât de nesemnificativă. Prin aceasta va deveni mai implicat, chiar dacă nu este încă convins de utilitatea ei;
- folosirea credibilității, credibilitatea șefului în fața auditoriului depinde de funcția și statutul din organizație, de bune intenții percepute, competență, imagine, moralitate sau cinste, și afectează succesul acțiunii de convingere. Schimbările de atitudine bazate pe credibilitate au durată scurtă. Faceți ca auditoriul să acționeze imediat pentm a nu pierde ce a-ți câștigat deja în baza credibilității;

- construirea unei baze comune. Comunicatorii care exprimă de la început opinii împărtășite de auditoriu, chiar și în altă problemă decât cea în discuție au șanse mai mari de schimba atitudinea acestuia în problema de interes. Reforiți-vă deci, la început, la interese și obiective comune cu auditoriu și apoi treceți la aspectul care ar putea să vă pună în dezacord. Rețineți și faptul că oamenii pot fi cel mai bine convinși folosind propriile lor argumente;
- repetare și accentuare, o poziție câștigată trebuie consolidată. Schimbările de atitudine sunt în general tranzitorii. Ele pot fi însă întărite prin repetarea și accentuarea poziției pentru a se asigura înțelegerea și reținerea pe termen lung sau prin determinarea unei acțiuni a auditoriului în favoarea poziției câștigate;
- folosirea emoțiilor, nu doar a logicii, se realizează prin apelarea la comunicarea suportivă. Vorbele dvs. trebuie să convingă nu doar " mințile " ci și " sufletele ". Numai așa puterea de convingere este profundă și poate conduce la schimbări stabile. Înainte de a trece la o altă idee interpretați semnalele nonverbale ale interlocutorului, mesajele de feed-back. Faceți ca mesajul să apeleze la toate simțurile interlocutorului. Fiți de asemenea onest în tot ceea ce spuneți. Nu promiteți ceea ce nu puteți face deoarece vă pierdeți credibilitatea. Oamenii uită ușor ce s-a spus. ei se ghidează după ceea ce se face. Minciunile și exagerările nu sunt numai neetice ci și neproductive. Dacă ceva nu este sigur, recunoașteți, dacă există și dezavantaje, menționați-le. Dacă nu știți ceva, admiteți acest lucru. Asociația Americană de Management a stabilit 10 reguli, utile în realizarea unei comunicări eficiente;
- managerul trebuie să-și clarifice ideile înainte să le comunice, trebuie să le sistematizeze și analizeze pentru a fi corect transmise:
- pentru planificarea comunicațiilor este necesară consultarea celor din jur:
- cei care doresc să inițieze comunicarea trebuie să examineze adevăratul scop al acesteia, pentru a nu se pierde în detalii;
- cei care comunică trebuie să țină cont de context;
- managerul trebuie să fie atent în timpul comunicării la nuanțe, ca și la înțelesul de bază al mesajului;
- managerul trebuie să-și dezvolte capacitatea de empatie. Când se pune problema să transmită un mesaj, să îndrume cooperarea, să descopere interesele și trebuințele altor persoane, managerii trebuie să cunoască și punctul de vedere al celorlalți;
- în timpul comunicării, participanții trebuie să pună întrebări și să se încurajeze reciproc în exprimarea reacțiilor. Managerul trebuie să urmărească primirea feed-back-ului;
- managerul și receptorul trebuie să comunice în perspectivă la fel de bine ca și în prezent. Comunicațiile trebuie să fie prevăzute cu scopuri și mijloace corespunzătoare unor perspective și arii largi de cuprindere;

- cei care comunică trebuie să fie siguri pe suportul comunicării. Managerii trebuie să fie conștienți că atunci când acțiunile și atitudinile sunt în contradicție cu cuvintele, cei mai mulți oameni tind să nu țină cont de ceea ce s-a spus;
- managerul și receptorii trebuie să încerce, nu numai să înțeleagă, dar să se și facă înțeles. Ei trebuie să fie buni ascultători. Ascultarea este una din cele mai bune atribute ale comunicării.

3. Tipologia comunicării

Dacă ar trebui să întocmiți o listă cu principalele căi prin care primiți informații în calitate de manageri, ar trebui să includeți în ea: memorii, rapoarte, bilete, formulare. Întâlniri, conversații întâmplătoare, procese verbale, zvonuri, observații, descoperiri personale. În mod sigur mai sunt și altele. Dacă le luăm în considerare doar pe acestea, putem spune că actul de comunicare este verbal, scris și nonverbal. Deși, există și alte tipologii, considerăm că aceste corespunde cel mai bine scopului temei de față.

3.1. Comunicarea verbală

Este comunicarea care se realizează prin limbaj. Managerul, într-o zi obișnuită de lucru, în aproximativ 70% din timp comunică. În general, comunicarea verbală include:

- relatări privind situații, fapte. Întâmplări din organizație;
- sentimente și reacții la anumite situații;
- părerile despre noi, despre alții, despre societate etc;
- opinii, atitudini, care exprimă poziția unui individ într-o situație specifică, puncte de vedere mai mult sau mai puțin subiective.

Analizarea comunicării verbale implică: problema ascultării eficiente și capacitățile generale de vorbire, în care sunt incluse caracteristicile personalității și calitățile vocale.

3.1.1. Ascultarea eficientă

Ascultarea este un proces mult mai complex decât pare la prima vedere. Mulți manageri confundă ascultarea cu auzirea. Aceasta din urmă este actul automat de recepționare și transmitere la creier a undelor sonore generate de vorbirea emițătorului și care intră în urechea destinatarului; la nivel fiziologic aceasta are loc când inputul de unde sonore lovește membrana timpanului și îi determină vibrația. Pe lângă acest proces, în cadrul ascultării mai intervin:

- înțelegerea, actul de identificare și recunoaștere a sunetelor drept cuvinte;
- traducerea cuvintelor în sensuri, etapă ce implică memoria și experiența celui care ascultă;
- atribuirea de semnificație informației care se procesează;

- evaluarea, constă în efectuarea de judecați despre validitatea, obiectivitatea și utilitatea informației decodificate (feedback-ul interior).

Ascultarea se traduce prin ceea ce facem cu ceea ce auzim, ea este dificilă și cere o participare activă. Orice îmbunătățire în procesul de ascultare ne poate face mai eficienți în comunicare. Pentru ca procesul de ascultare să fie inițiat avem nevoie de un cadru fizic și mental propice.

Pentru asigurarea acestuia faceți următoarele: alegeți în mod adecvat condițiile fizice de spațiu, timp, nivel de zgomot, deoarece ele pot influența barierele psihologice, motivarea și disponibilitatea de a asculta, precum și nivelul emoțional; îndepărtați orice alt gând sau preocupare necorelată cu ascultarea; reflectați asupra propriilor atitudini și percepții referitoare la persoană, subiect sau situație; puneți un zâmbet pe față pentru a arăta că sunteți gata să ascultați și pentru a încuraja pe vorbitor; încercați să stabiliți scopul ascultării și eventual nivelul necesar de ascultare.

Ascultarea este împiedicată datorită unor "obiceiuri" pe care oamenii le dobândesc involuntar. Printre acestea amintim: anticiparea a ceea ce vorbitorul vrea să spună și terminarea propozițiilor în locul lui; întreruperea repetată și nejustificată a vorbitorului; privirea în altă parte (pe fereastră, în tavan, la obiecte, la îmbrăcămintea vorbitorului etc.) sau alte preocupări; poziția necorespunzătoare (excesiv de relaxată, așezarea laterală față de vorbitor etc.); comportamente neverbale denotând nerăbdare sau plictiseală (ticuri nervoase, mișcări necontrolate, verificarea ceasului etc.) sau monologul interior: mimarea atenției pe fondul unei detașări totale; intervenții verbale necorelate sau doar tangențiale mesajului.

Câteva reguli pentru o ascultare activă și eficientă credem că sunt utile pentru managerii care doresc să-și îmbunătățească performanțele în acest sens:

- urmăriți cu atenție mesajul nonverbal și anumite cuvinte cheie. încercați să identificați care sunt ideile principale;
- urmăriți eventualele contradicții în argumentare;
- sintetizați mental mesajul, pe etape sau la sfârșit;
- corelați mental mesajul cu experiențele personale, cu ceea ce mai știți în domeniu, astfel el va deveni mai interesant;
- nu țineți cont de persoana din fața dumneavoastră ci doar de ceea ce vă spune;
- în timpul procesului de ascultare demonstrați o atitudine de interes pentru vorbitor, prin intermediul limbajului nonverbal (contactul privirii, încuviințarea din cap etc);
- încurajați vorbitorul prin întrebări, menite să conducă la dezvoltarea mesajului, urmate de momente de tăcere, pentru a-i permite să răspundă;
- pentru verificarea înțelegerii corecte a mesajului, solicitați clarificări, sintetizați ideile și folosiți în mod adecvat feed-back-ul;

- arătați că sunteți conștient de sentimentele interlocutorului, în legătură cu mesajul;
- transpuneți în cuvinte ceea ce observați în timpul discuției;
- descrieți ce simțiți în legătură cu mesajul ("m-a deranjat când", "observ că sunteți neliniștit").

Abilitatea de a asculta eficient nu este un dar înnăscut ci o deprindere. Vă trebuie ceva timp și ambiție, dar, pentru a comunica verbal eficient, nu uitați că trebuie să ascultați eficient.

A doua problemă pe care o ridică comunicarea verbală, este legată de capacitățile generale de vorbire. Aici sunt incluse caracteristicile personalității și calitățile vocale.

3.1.2. Caracteristicile personalității

Personalitatea este modul unic, în care fiecare dintre noi reacționează în contact cu lumea, ca rezultat al percepției noastre, al experiențelor, mo-inaici. atitudinilor, (vezi capitolul despre manageri). Câteva dintre caracteristicile personalității noastre își lasă amprenta asupra calității comunicării verbale:

- claritatea, redată prin simplitate în vorbire, folosirea unor expresii uzuale, înțelese de toată lumea și prin pronunțarea corectă a cuvintelor. Dacă aveți greutăți de pronunție, este bine să vă pregătiți mesajul din timp și să vă asigurați că aveți la dispoziție mijloace tehnice ajutătoare;
- empatia, se referă la încercarea vorbitorului de a fi curtenitor și prietenos. Chiar dacă este nervos și supărat, vorbitorul trebuie să ascundă acest lucru. Stăpâniți-vă emoțiile și rămâneți calm. "Muzica" mesajului dvs. trebuie să fie una caldă, deschisă, generoasă.
- sinceritate, aici luată cu sens de naturalețe. De cele mai multe ori, când discutăm cu persoane necunoscute sau cu un statut social mai înalt, devenim rigizi și stângaci. Aceasta provine din lipsa de încredere în sine. Evitați să vă comportați într-un asemenea mod.
- relaxarea, corpul trebuie să fie destins și să se miște natural. Orice încordare sau stres face ca mișcările corpului să fie incontrolabile. Poate apare tremuratul sau bâlbâială. Dacă sunteți o fire mai timidă, exersați acasă în fața oglinzii un anume mesaj, încercând să vă urmăriți reacțiile nonverbale (gesturile, mimica).

Calitățile vocale. Se referă la modul în care mecanismele vorbirii lucrează pentru a transmite mesajul. Aici intră:

- înălțimea și intensitatea vocii, are un impact deosebit de mare pentru ascultător. O voce pițigăiată și ascuțită este supărătoare pentru urechile celor din jur. Dacă posedați o asemenea voce, încercați să găsiți alte modalități de transmitere a mesajului.
- volumul vocii, trebuie corelat cu contextul și spațiul în care are loc dialogul. Nu are rost să strigați sau să urlați într-o încăpere în care se mai află 2 auditori ,

așezați în apropierea dvs. Reglarea volumului se face după o anumită experiență, aproape natural.

- dicția și accentul, au darul de a limpezi și a face mai clar mesajul. Pârții» mai importante ale acestuia, pot fi scoase în relief mai bine. O dicție bună este un atu în mâna unui vorbitor. Cu puțin exercițiu, dicția dvs. se poate îmbogăți.

- viteza de vorbire, este esențială pentru a se stabili un ritm al dialogului. O viteză prea mare lasă impresia de grabă, acest lucru putând brui ascultarea.

- folosirea pauzei, este benefică pentru a înțelege mai bine un anumit aspect. Pauza poate fi folosită înaintea unei concluzii sau când dorim să urmărim efectul spuselor noastre, vizavi de o afirmație făcută anterior.

3.2. Comunicarea scrisă

Este utilizată în proporție ridicată în cadrul organizației pentru solicitarea sau transmiterea de note interne, rapoarte, decizii, planuri etc. adresate unor persoane din interiorul sau exteriorul organizației. Specialiști vorbesc despre așa-numitul "mit al hârtiei". Studii efectuate arată că 75% din documentele care circulă într-o organizație sunt adresate unei singure persoane, 10% vizează două persoane și doar 6% sunt destinate unui număr de trei sau mai multe persoane. Deși nu foarte agreată - puțini sunt managerii cărora le place să scrie sau să citească rapoarte - comunicarea scrisă este inevitabilă. Problemele majore cu care ne confruntăm în scriere sunt legate de claritatea, concizia și completitudinea materialului scris. Mesajul scris trebuie să fie ușor de citit. Pentru aceasta acordați atenție următoarelor aspecte:

- limbajul și formularea trebuie să respecte nivelul cititorului din punctul de vedere al profesiei și ca grad de familiaritate cu subiectul. Limbajul să fie simplu și nepretențios, folosiți jargonul profesional numai dacă cititorul lucrează în același domeniu cu dumneavoastră:

- construcția propozițiilor (lungime, sintaxa) trebuie să sprijine mesajul în ceea ce privește gradul de complexitate și de abstractizare a materialului;

- divizați pagina în paragrafe, fiecare dintre ele conținând o singură idee. Plasați propoziția subiect la începutul paragrafului. Paragrafele să nu fie mai lungi de 4-5 propoziții;

- asigurați ghidarea cititorului pe parcursul textului prin prezența unui schelet logic al textului sau prin cuvinte semnal. Cuvintele semnal sunt: de încetinire-avertizează cititorul că trebuie să încetinească lectura deoarece se schimbă ideea - totuși, de altfel. încă. dar, în pofida faptului ca. cu toate acestea, mai de grabă: de continuare- avertizează că se va continua în același mod - tot astfel, de asemenea, în plus, și. mai mult. asemănător, mai des. mai mult decât atât. în mod similar; de recapitulare- semnalizează un sumar sau o concluzie - de aceea, în concluzie, în acord cu, consecvent cu. deci. astfel, atunci.

Mesajul trebuie să fie adecvat direcției de transmitere. În funcție de direcția ierarhică în care se îndreaptă comunicarea poate fi de jos în sus sau de sus în jos. Pentru comunicarea de jos în sus trebuie să Țineți cont de următoarele aspecte:

- tact, conștientizarea poziției ierarhice și adoptarea tonului potrivit în ceea ce privește politețea, argumentația, tonul - cum să-i spun șefului că nu are dreptate și greșește. De obicei comunicările delicate trebuie inițiale printr-o comunicare orală;
- nivelul de detaliu se referă la nevoia de a furniza suficiente detalii pentru acoperirea subiectului și justificarea concluziilor, dar nu prea multe pentru a nu consuma inutil timpul șefului;
- exprimarea de opinii, să fie foarte clar unde se termină faptele și unde încep opiniile; în general șeful preferă să tragă propriile concluzii. Opiniile trebuie să rezulte din cercetare și fapte, nu să fie doar afirmate. Fiți precauți cu Irecomandările pe care le faceți, dacă acestea nu v-au fost solicitate;
- atitudinea adoptată - atitudinile de servilism, de teamă în fața puterii, de apărare, sau, pur și simplu, de frică pot conduce la un ton de nesiguranță sau de exagerare.

În comunicarea de sus în jos intervin alți factori, la fel de importanți în realizarea unei comunicări eficiente. Vă sugerăm să Țineți seama de:

- diplomație sporită în interacțiunea cu subalternul; aroganța, intimidarea, impolitețea sau referirile la persoană tind să reducă eficacitatea comunicării;
- claritatea scopului - mesajul trebuie să exprime clar ce se dorește și ce se așteaptă ca rezultat al comunicării, de asemenea, mesajul trebuie să conțină toate elementele explicative de care subordonatul are nevoie. Pentru asta șeful trebuie să știe clar, de la început, ce vrea de la subordonat;
- asigurarea motivării - o dispoziție (ordin) trebuie explicată și în același timp trebuie scoase în evidență avantajele reale ce rezultă pentru subaltern din implementarea ei. Atenție, este vorba de motivație nu de amenințare.

Ca o concluzie, regula de bază a scrierii manageriale eficiente este: "spuneți cititorului, clar și simplu, ceea ce vrea să știe". Să analizăm semnificația cuvintelor din regulă:

SPUNEȚI: - când scrieți adoptați atitudinea "vreau să-i spun", atitudine care va genera alte cuvinte și propoziții mai concise, mai convingătoare decât atitudinea "vreau să-i scriu". Asta din cauza că noi ne exprimăm mai ușor verbal. Gândiți-vă ce vrei să-i spuneți și încercați să "prindeți" în cuvinte ideea.

CITITORULUI: - concentrați-vă asupra persoanei căreia îi scrieți. Imaginați-vă cine va citi mesajul, cum este el și ce interese și nevoi are. Scrieți având în minte interesele, nevoile și ceea ce se așteaptă să citească destinatarul.

CLAR și SIMPLU: - adoptați un stil adecvat. Totul trebuie subordonat scopului pentru care se lansează mesajul. Cuvintele folosite trebuie să fie cât mai clare și să facă trimitere în mod repetat la scop.

CEEĂ CE VREA SĂ ȘTIE: - se referă la conținutul mesajului. Pentru a vă asigura că destinatarul va acorda atenția cuvenită la ceea ce scrieți, puneți-vă următoarele întrebări: ce știe deja destinatarul despre subiectul mesajului? ce altceva ar mai dori să știe? ce vreau eu să-i spun?. Dacă începeți cu ceva care îl interesează, îi veți câștiga atenția și va încerca să continue citirea. Începeți deci cu ceva care îl interesează pe cititor, cu ceea ce dorește sau se așteaptă să afle și abia apoi treceți la ce vă interesează pe dumneavoastră, fără să omiteți să îl faceți să își dea seama cum aceste două interese se corelează reciproc.

3.3. Comunicarea nonverbală

Alături de comunicarea scrisă și verbală, managerii folosesc, uneori fără să își dea seama, încă un tip de comunicare: nonverbală. Noi comunicăm foarte multe lucruri fără a scrie sau spune un singur cuvânt. Expresia feței, gesturile noastre, postura și hainele transmit mesaje cu mult înainte ca noi să vorbim. Fiți conștienți de acest lucru și aveți grijă să demonstrați ceea ce intenționați să spuneți. De multe ori ne contrazicem cuvintele prin acțiuni, lucru care îi derutează pe cei din jurul nostru. Fiți sensibili în tonul vocii, consolidați-vă pozițiile sprâncenelor, mâinilor, ochilor. Toate acestea sunt expresii ale atitudinii dumneavoastră. Caracteristica acestui tip de comunicare constă în concurența ei cu comunicarea verbală, ceea ce permite transmiterea unor mesaje chiar și în timp ce partenerii discută. Cei care au studiat limbajul nonverbal au demonstrat că doar 7 % din comunicare are loc prin cuvinte restul fiind comunicare nonverbală (38% paralimbaj - intonația și inflexiunile vocii și 55% alte elemente nonverbale - expresia feței, gesturile și postura corpului).

Semnalele comunicării nonverbale sunt ușor de observat pe fețele oamenilor: încruntări, zâmbete, ridicarea sprâncenelor, capul înclinat, capul ținut în jos, pumnii strânși, tremurul mâinilor. "Citirea" acestor mesaje depinde de sensibilitatea și experiența personală. Comunicarea nonverbală scapă controlului conștient, fiind în mare măsură involuntară și, de aceea, greu de ascuns sau "falsificat". Ea este generată de anumite reacții fiziologice din organism, ce scapă controlului conștient. De regulă acest tip de comunicare poate sprijini, contrazice sau substitui comunicarea verbală având în același timp și rol regulator și de control al acesteia (gesturile care simbolizează dorința de a prelua conversația, aprobarea, dezaprobarea, încurajarea interlocutorului să vorbească). Vom analiza, în continuare, limbajul corpului ca modalitate principală de exprimare a comunicării nonverbale. Limbajul corpului contribuie la comunicare prin expresia feței, mișcarea corpului

(gesturi), forma și poziția corpului, aspectul general și comunicarea tactilă. Expresia feței include mimica (încruntarea, ridicarea sprâncenelor, încrețirea nasului), zâmbetul (prin caracteristici și momentul folosirii) și privirea (contactul sau evitarea privirii, expresia și direcția privirii).

Mimica - Fiecare parte a feței noastre comunică: fruntea încruntată semnifică preocupare, manie, frustrare; sprâncenele ridicate cu ochii larg deschiși - mirare, surpriză; nas încrețit - neplăcere; buze strânse - nesiguranță, ezitare, ascunderea unor informații. Este adevărat că aceste manifestări sunt în legătură și cu alți factori: context, canal de comunicare, relația dintre cei doi. dar. cunoașterea acestor manifestări vă poate fi de un real folos în munca dumneavoastră cu subordonații.

Zâmbetul - se vorbește despre o nouă știință - zâmbetologia, care studiază impactul zâmbetului asupra relațiilor dintre oameni, Este un gest complex, capabil să exprime o gamă largă de stări, de la plăcere, bucurie, satisfacție, la promisiune, cinism, jenă.

Privirea - mulți afirmă că ochii sunt oglinda sufletului. Modul în care privim și suntem priviți are legătură cu nevoile noastre de aprobare, acceptare. încredere și prietenie. Privind pe cineva confirmăm că îi recunoaștem prezența, că există pentru noi (ce neplăcut este când mergi undeva și toată lumea te evită cu privirea, te simți ca un intrus). Interceptarea privirii cuiva înseamnă dorința de a comunica. O privire direcțională poate însemna onestitate și intimitate, dar în anumite situații comunică amendare. Evitarea privirii înseamnă ascunderea sentimentelor, lipsa de confort sau vinovăție. Oamenii care nu sunt siguri pe ei vor ocoli privirea interlocutorului în situația în care se simt amenințați, dar o vor cauta în situații favorabile. Există chiar expresia: "a te agăța cu privirea". Pupilele se lărgesc, în general, la vederea a ceva plăcut, față de care avem o atitudine de sinceritate. Pupilele se micșorează ca manifestare a nesincerității, a neplăcerii. Mișcarea corpului, comunică prin gesturi, poziția corpului și prin modul de mișcare.

Gesturile. Aproape nimic nu se comunică fără gesturi. Pentru a conștientiza aceasta încercați să comunicați cu mâinile legate. Gesturile sunt multiple și au semnificații diverse. Strângerea pumnilor denotă ostilitate și manie, solidaritate, stres - în funcție de context, brațele deschise - sinceritate, acceptare; mâna la gură - surpriză; acoperirea gurii cu mâna - ascunderea a ceva, nervozitate. Capul sprijinit în palmă semnifică plictiseala, palma (degetele) pe obraz denotă interes maxim.

Postura corpului, indică statutul social pe care indivizii cred că îl au sau vor să îl aibă vizavi de alții. Posturile pe care le iau oamenii în legătură cu relația dintre ei se pot clasifica în:

- de includere/excludere, postura prin care se definește spațiul disponibil activității de comunicare și se limitează accesul în cadrul grupului:

- de orientare corporali - se refera la faptul ca doi oameni pot alege să se așeze față în față sau alături. Prima situație comunică predispoziție pentru conversație, iar a doua, neutralitate. Orientarea generală a corpului semnifică și ea ceva. Dacă tot corpul este îndreptat spre interlocutor poate semnifica o relație mai strânsă și un interes mai mare. Dacă corpul este răsucit și doar trunchiul este îndreptat spre interlocutori vizează nerăbdare, dorința de a stopa dialogul, exprimă faptul că persoana se grăbește.

Comunicarea ca proces de transmitere a informațiilor către subordonați sau de primire a mesajelor de la șefi are o importanța capitală în activitatea de conducere. Cunoașterea unor tehnici de comunicare, însușirea unor deprinderi în domeniu vă poate ajuta mult în activitatea dumneavoastră viitoare. Transpunând in practică cele expuse mai sus, vă veți convinge mai ușor de utilitatea comunicării în structurarea relațiilor de autoritate la nivelul unității dumneavoastră și în activitatea propriu zisă de conducere și de luare a deciziei.

Capitolul 17

MANAGEMENTUL GESTIONĂRII CONFLICTELOR

Introducere

Uneori, deosebirile de opinii, puncte de vedere, interese, valori sau concepții pot conduce la conflicte. Conflictul este, de regulă, foarte real și foarte important pentru cei implicați. Evitarea sau ignorarea conflictelor nu duce la înăbușirea lor - mai degrabă le agravează. Din acest motiv managerii trebuie să înțeleagă și să abordeze conflictele cu potențial distructiv. Un studiu efectuat de către Asociația Americană de Management (L. Lippit, 1982), a relevat faptul că managerii superiori și intermediari își consumă circa 24% din timpul lor pentru soluționarea unor situații conflictuale. Datorită acestui fapt, tot mai mulți specialiști consideră managementul conflictului la fel de important ca și celelalte funcții ale managementului. În România, sistemul instituțional de protejare a individului împotriva agresiunii psihologice este ca și inexistent. Așa se și explică starea conflictuală și accentele de agresivitate care par să domine, îndeosebi, relațiile dintre grupurile de putere decizională. Pe de o parte, și grupurile care resimt efectele deciziilor celor dintâi, pe de altă parte.

Conturarea unui management al conflictului care să abordeze situațiile conflictuale de pe multiple planuri este o problemă de mare însemnătate. Trebuie deschise noi perspective în înțelegerea corectă a conflictului. Mentalitatea potrivit căreia conflictul este negativ, distructiv, trebuie combătută. Conflictele nu sunt, în mod necesar, negative sau neproductive, nici din punctul de vedere al organizației, pe ansamblu, nici din cel al indivizilor ori grupurilor din cadrul ei. Trebuie înțeles că un conflict este considerat constructiv sau distructiv în funcție de punctul de vedere al celor care îl observă. Din acest punct de vedere gestionarea situațiilor conflictuale, ca aptitudine a managerilor devine foarte importantă, în fapt, această aptitudine face posibil ca managerul să observe și să ia în calcul aspectele constructive, pozitive ale unui conflict și să minimalizeze caracteristicile distructive.

Caracteristicile constructive ale conflictului sunt multe: conflictul poate să ducă la îmbunătățirea relațiilor dintre indivizi, la o mai bună cunoaștere a problemelor organizației, să sporească solidaritatea celor aflați de aceeași parte sau să apropie părțile aflate în conflict. Pe durata conflictului fiecare parte ajunge să înțeleagă mai bine obiectivele și punctele de vedere ale celeilalte. Aspectul constructiv sau distructiv al unui conflict depinde de stilul și abordările părților implicate, care, la rândul lor, sunt determinate de personalitățile și aptitudinile lor interpersonale.

1. Definirea conflictelor, interpretarea acestora.

Deoarece organizația reunește în grupuri de muncă, indivizi cu personalități, mentalități, educație, sisteme de valori și comportamente diferite, menținerea unui echilibru perfect, a unei ordini absolute este un lucru iluzoriu. Natura umană are o asemenea structură încât tolerează anumite acte care se abat de la ordinea stabilită.

Mai mult decât atât. anumite stări afective ale individului ca: neliniștea, ostilitatea, agresiunea, răutatea, etc sunt văzute ca rupturi ale unui continuu existențial, foarte importante pentru evoluția ființei umane. Conflictul, perceput ca ciocnire, ruptură, luptă face parte din arsenalul psihicului uman. Interesul propriu, care determină comportamentul fiecărei persoane, face ca acesta să reacționeze în funcție de trebuințe și motivații personale. Pentru a le rezolva, oamenii intră în relații, uneori încordate, cu alții. Conflictul vizează tocmai această dispută de interese diferite care intră în joc. El este o cale de a satisface trebuințele.

De reținut!

- *conflictele sunt inevitabile, este o greșală să le eviți*
- *conflictele nu trebuiesc ignorate. Fie că ne place sau nu. fie că vrem sau nu. suntem asediați de conflicte, ne transformăm în urma acțiunii lor:*
- *conflictul este cotidian - face parte din viața noastră de zi cu zi.*

1.1. Ce este conflictul?

Cei mai mulți manageri îl descriu ca o stare tensională care apare atunci când două sau mai multe grupuri din cadrul organizației trebuie să între în interacțiune pentru a îndeplini o sarcină, a lua o decizie și a realiza un obiectiv sau a soluționa o problemă. Simpla interacțiune nu este de ajuns pentru a produce un conflict. Trebuie ca: interesele grupurilor să fie diferite; acțiunile unei grup să determine reacții negative la alții; grupurile, incapabile să soluționeze controversa, se critică reciproc. Astfel spus conflictul este procesul care are loc atunci când o persoană sau un grup dintr-o organizație frustrează pe un altul de atingerea obiectivului propus (G. Johns, 1998)²²⁷. Privit în această manieră conflictul interpersonal implică atitudini și comportamente antagonice. În ce privește atitudinile, persoanele aflate în conflict își cultivă antipatia reciprocă și dezvoltă stereotipuri negative unii față de alții. Comportamentele antagonice (de antipatic) includ injurii, porecle insultătoare, "sabotaj" sau agresiune fizică. Ca urmare grupurile aflate în conflict influențează colegii, colaboratorii sau prietenii. Aceștia fie că se alătură grupului, fie că rămân în

²²⁷ John. Gary, 1998, op. Cit.

expectativă. Atâta timp cât conflictul rămâne nerezolvat, performanțele organizației sunt afectate, relațiile de muncă ale celor implicați direct și, prin extensie, ale întregii organizații sunt deteriorate.

De reținut!

In esența lor conflictele organizaționale sunt asemănătoare cu cele interpersonale. Singura diferență este că dacă pentru cele din urmă, cauzele stau în viața personală de zi cu zi, cele dintâi au cauze ce țin de "viața " organizației, a grupurilor de muncă ce compun organizațiile. Cauzele sunt determinate de cele trei obiective ale oricărei organizații: rezolvarea misiunilor și sarcinilor, asigurarea unui climat de muncă agreabil și construirea unei imagini (prestigiu) în societate.

O definiție operațională a conflictului ar fi: ciocnire de opinii, interese între oameni sau grupuri de oameni. Termenul "ciocnire" scoate în evidență faptul că un conflict nu este neapărat rău sau bun, el fiind mai degrabă o situație de diferență, de manifestare a unor diferende, intrinseci, nici constructive nici distructive. În fapt, marea majoritate a definițiilor scot în evidență faptul că un conflict nu este neapărat bun sau rău. Conflictele pot fi atât negative cât și pozitive, distructive cât și constructive. Consecința acestei viziuni este că managerul nu trebuie să elimine cu orice preț toate conflictele, ci numai pe acelea care se dovedesc reale obstacole în calea realizării obiectivelor. Mai mult, câteva surse și niveluri ale conflictelor se dovedesc benefice în situația în care sunt utilizate ca instrumente pentru schimbare și inovare.

Problema reală care trebuie pusă în discuție nu este cea a conflictului în sine, ci a modului în care poate fi canalizat și gestionat.

Gestionarea și canalizarea sunt cele care transformă conflictul în pozitiv sau negativ. Efectele negative, distructive sunt bine cunoscute. Conflictele pot face indivizii sau grupurile să devină ostili, să refuze cooperarea, alocarea de resurse, furnizarea de informații (lucruri ce intră în obligațiile lor profesionale) sau să intervină în activitatea altora în mod nejustificat, pentru a pedepsi. Astfel, pot fi amânate proiecte, pot crește costurile iar angajații valoroși pot fi determinați să plece. Pe de altă parte, conflictele au și aspecte pozitive, constructive. Ele pot determina găsirea unor soluții mai bune și rezolvarea unor probleme. În plus, ele pot ridica moralul și pot spori coeziunea membrilor grupului. De asemenea, prin încurajarea unor idei noi, conflictele pot stimula creativitatea și inventivitatea. Din păcate cei mai mulți manageri (șefi, comandanți) identifică conflictul cu ceva rău, distructiv, neînțelegând aspectele constructive ale acestora. Din acest motiv rezolvarea conflictelor care apar în organizație se face restrictiv, de cele mai multe ori violent și agresiv.

Managementul conflictelor trebuie să dezvolte aptitudini și deprinderi managerilor lideri pentru ca aceștia să gândească aspectele pozitive și negative ale conflictelor și să găsească rapid soluții de rezolvare a lor. În cazul conflictelor constructive (dispute de idei, poziții diferite cu privire la introducerea noului, luări de poziție față de o stare de lucruri ineficientă) managerul trebuie să gestioneze conflictul astfel încât prin el să găsească soluții eficiente și să recreeze un nou echilibru în organizație. În cazul conflictelor distructive, managerul trebuie să găsească o strategie permisivă de rezolvare pentru a nu lăsa în urmă resentimente, gânduri de răzbunare, inegalități, etc.

De reținut!

Cei mai mulți manageri asociază conflictele cu ceva rău, distructiv;

Din acest motiv strategia de rezolvare este una dură, agresivă, menită să stârpească răul:

Multe conflicte au aspecte constructive, care trebuiesc scoase la iveală; Conflictul poate fi gândit ca oportunitate: haideți să rezolvăm problema și să nu ne mai "ascundem" după degete!;

Căutarea de soluții este o aptitudine fundamentală a managerilor lideri și ea trebuie cultivată cu înverșunare și încăpățănare.

Ne vom ocupa, în continuare, cu precădere de conflictele organizaționale, de cele care își găsesc cauzele în dinamica organizațiilor, a colectivelor de muncă. După ce am punctat câteva repere legate de conflictele și de modul cum sunt abordate ne vom apleca asupra surselor (cauzelor) care declanșează conflictele.

2. Sursele conflictelor organizaționale

Conflictele organizaționale se pot manifesta în grup (între membrii organizației (între grupuri (formațiuni, compartimente, departamente etc). Pentru a simplifica capitolul de față și a înțelege mai bine sursele ce declanșează conflicte, le vom studia împărțindu-le în surse de conflict în grup și surse de conflict între grupuri.

2.1. Surse ale conflictului în grupurile de muncă

Principalele surse identificate la nivelul grupurilor și echipelor de muncă și care își pun amprenta asupra dinamicii conflictelor sunt:

- **diferențe în pregătirea profesională:** chiar dacă managerii doresc ca toți subordonații lor să fie foarte bine pregătiți profesional, realitatea ne arată că unii sunt mai bine pregătiți decât alții, dau rezultate mai bune decât alții. Teza

uniformizării pregătirii profesionale este o utopie și nu va da niciodată rezultate. Existența unui barem, o limită inferioară este o condiție a profesionismului în orice organizație. În fond organizația are anumite pretenții de la angajați săi. Dar, în același timp managerul trebuie să-și capaciteze oamenii în vederea dobândirii unei pregătiri profesionale cât mai mari. Tocmai aceasta diferență poate naște conflicte. Pe de o parte cei care rămân în urma se vor uita cu invidie la ceilalți și le vor minimaliza activitatea ori de câte ori este posibil. Dacă cei care rămân în urmă au și funcții de conducere situația se complică. Șefii nu vor vedea cu ochi buni pe cei care sunt mai bine pregătiți profesional decât ei. Le vor repartiza din ce în ce mai multe sarcini. În speranța ca aceștia vor greși. Subordonații acceptă, la început cu entuziasm, apoi în lipsa unor mijloace de recompensare se resemnează sau adoptă o atitudine de indiferență sau rezistență pasivă. Pe de altă parte, șefii care promovează uniformizarea pregătirii profesionale, nu vor fi în stare să accentueze, fie și prin recompense morale, diferențele între subordonați. Sentimentul de injustiție și revoltă apare firesc ca urmare a comparației cu ceilalți subordonați.

- **diferențele de comportament și caracter:** organizațiile nu au ajuns la o asemenea eficiență în selecția personalului încât să se asigure nu numai de o compatibilitate cu postul dar și o compatibilitate interpersonală în cadrul grupurilor de muncă. Compatibilitatea interpersonală vizează o înțelegere mutuală, naturală, între oameni. Oamenii compatibili se simt bine unii lângă alții, se ajută reciproc, se încurajează și se apleacă reciproc asupra intereselor și problemelor. Cum această abordare este puțin idilică, trebuie să facem față ideii că oamenii au interese personale, sunt diferiți în ce privește caracterul . au comportamente care se abat mai mult sau mai puțin de la toleranța și așteptarea socială promovate de organizație.

În grupurile de muncă alături de extravertiți - sanguinici și colerici - persoane deschise, comunicative, dinamice, vulcanice, repezite, optimiste, se vor regăsi introvertiții - melancolici și flegmatici - interiorizați, calmi, lenți, scrupuloși, pesimiști, rezervați etc. Trăsăturile de personalitate determină stiluri de comportament (de muncă) diferite. Persoanele dinamice, cu un mod de lucru bine organizat, apte ale relațiilor deschise, cordiale, vor sfârși prin a fi iritate de o alta, care își rătăcește frecvent lucrările, care lucrează lent. care nu comunică etc. Dacă cele două persoane se vor situa de poziții de șef-subordonat, conflictul este mai mult decât iminent. Pe de altă parte, oricine are tendința de a minimaliza un comportament opus celui propriu. O persoană dinamică va fi permanent iritată dacă este obligată să lucreze cu o alta aflată mereu în încurcătură și incapabilă să ducă o lucrare la bun sfârșit. Mai mult ca sigur, însă, că ineficientul poate fi, la rândul-i, exasperat de organizarea și metoda celuilalt.

De reținut!

Managerul are obligația să intuiască din mers compatibilitățile dintre oamenii săi. El trebuie să pună în relații de muncă persoanele compatibile (alcătuirea echipelor de lucru, așezarea în birouri etc.) și să reducă la maximum relațiile profesionale între persoanele incompatibile. În acest fel se va feri de foarte multe conflicte, cele mai multe inutile.

- **comportamentele dificile ale unor persoane:** în organizații, unele persoane au doar un comportament diferit de al altora, dar care totuși se înscrie în toleranța și așteptarea organizației. Nu de puține ori se afirmă, în practica organizațiilor, despre o persoană că este dificilă astfel încât, în timp ajunge, ceea ce se numește angajatul problemă. Experții în comportament asocial afirmă că oamenii cu adevărat dificili sunt rari, în schimb oricine poate avea - la un moment dat ori ca notă generală - un comportament dificil. Ar fi, însă, o mare greșeală să se confunde un om dificil cu o conduită dificilă. Cercetările făcute în organizații arată că doar 6% dintre angajați suferă de "sindromul nesuferitului pur-sânge" în timp ce restul de 94% ar dori, într-adevăr, să fie acceptați. Câteva tipuri de comportamente dificile, ușor de recunoscut în practică, sunt ilustrate astfel:

- colericul - este persoana cea mai probabilă generatoare de conflict deoarece se aprinde din ce te miri ce. Este inconstantă, imprevizibilă și foarte labilă;
- cusurgiul - este cel care nu ajută pe nimeni cu nimic (fără plată), iar când se produce ceva rău reamintește tuturor că el i-a prevenit. Își urmărește propriul interes cu încăpățănare, dorind să arate tuturor că el este cel mai tare;
- plângărețul - deși își rezolvă sarcinile, se vaită tot timpul. Face o pasiune din a le explica celorlalți cât efort depune și cât de grele sunt lucrurile pe care le-a realizat;
- bârfitorul - inventează și colportează (întreține) zvonuri. Poate crea uneori adevărate atmosfere incendiare;
- perplexul este un încurcă lume veritabil. Fără discernământ, el amestecă lucrurile, oamenii și situațiile afirmând, însă, că nu este vina lui. Provoacă iritare și confuzie;
- vorbărețul - nu rămâne niciodată dator cu vreo replică. Arc întotdeauna de spus ceva despre toți și toate.
- **niveluri ierarhice exagerate** - existența unui mare număr de niveluri ierarhice diferențiate între ele prin diverse simboluri ale puterii - birou separat și linie telefonică directă, prioritate la premii, recompense și avansări, mașinile organizației puse la dispoziție, precum și sisteme de salarizare diferențiate pot constitui frecvente și puternice surse de conflict. Aceste conflicte ies și mai mult în evidență dacă persoana care a urcat în ierarhie este cunoscută în

colectiv ca o persoană delăsătoare sau incompetentă. Dacă avansarea acestora într-o poziție superioară s-a făcut prin relații, pile, nepotism etc lucrurile devin și mai complicate. Subordonații vor încerca să imite astfel de proceduri, urmărind să obțină poziții superioare și mai multă putere în cadrul organizațiilor. În acest sens, ei se vor orienta "în sus" neglijând problemele și sarcinile proprii, ceea ce va da naștere, inevitabil, conflictelor.

- **comunicarea defectuoasă:** în practică, comunicarea înseamnă capacitatea și abilitatea de a schimba informații în vederea realizării unui interes. Pentru organizații, comunicarea este ceea ce este sângele pentru organism. Managerii își petrec o mare parte din timp comunicând în diferite feluri - verbal, scris, nonverbal, telefonic etc. Oferirea unor informații insuficiente, trunchiate sau folosirea unor mijloace de comunicare inadecvate sunt de natura să înmulțească conflictele. Comunicarea defectuoasă poate fi combătută prin cooperare, care permite fiecărei persoane să înțeleagă poziția și argumentele celeilalte. Dacă cei antrenati în conflict doresc să coopereze pentru a găsi cea mai acceptabilă soluție, ei pot începe prin a schimba, în mod deschis și sincer, informații relevante, fiind posibil a privi dincolo de subiectele aliate în mod aparent în dispută și a descoperi cauzele reale ale conflictului. Schimbul de informații permite fiecărei persoane să aibă acces la raționamentele și cunoștințele celeilalte, neîncrederea, confuzia și neînțelegerea putând fi astfel diminuate în mod considerabil. Neînțelegerea mesajelor determinate de transmiterea defectuoasă a informațiilor de la manageri la subordonați sau invers, poate genera un conflict structural. Folosirea unui limbaj neadecvat - necunoscut interlocutorului, poate duce la interpretări subiective ce au același rezultat.

- **ambiguitățile:** omul are o asemenea construcție psihică încât evită necunoscutul, ambiguitatea, "nisipurile mișcătoare". Individul are nevoie de puncte stabile, certe pe care să se bazeze. Scopurile, criteriile de performanță, așteptările ambigue sunt surse de conflict. În ambiguitate se distrug regulile formale și informale care guvernează organizația.

Misiunea managerului nu este numai aceea de a prezenta clar pretențiile organizației ci și de a ține la curent membrii organizației cu toate schimbările care apar. "Stabilirea termenilor" este sarcina șefilor. Ei trebuie să vorbească pe înțelesul subordonaților, să dea lămuriri acolo unde nu s-a înțeles și să răspundă la toate întrebările acestora. Claritatea cerințelor este foarte importantă, de multe ori subordonații acuzând conducerea de faptul că nu a știut ce să ceară de la ei. Nu este treaba subordonatului să facă ordine în cerințe, instrucțiuni, procedee de intervenție, modalități de rezolvare a problemelor, etc. Criteriile de performanță ambigue sunt o cauză frecventă a conflictelor între șefi și subordonați. Pentru a se evita orice fel de conflicte trebuie ca acestea să fie transparente, clare, simple și ușor de înțeles de subordonați.

2.2. Surse ale conflictului între grupuri.

Deosebit de importante, la nivelul organizațiilor sunt conflictele care apar între grupuri profesionale. Din sursele importante amintim:

- **interdependențele:** indiferent dacă este între posturi, funcții, compartimente, departamente, munca interdependentă creează premise pentru conflict din cel puțin două motive: în primul rând, ea necesită interacțiunea subgrupurilor astfel încât acestea să-și poată coordona interesele (conflictele nu apar dacă fiecare se descurcă singur); în al doilea rând, interdependența înseamnă că fiecare grup are o anumită putere asupra celorlalte și este relativ ușor pentru una să abuzeze de putere să și să creeze conflicte. Munca interdependentă intervine atunci când două sau mai multe componente ale structurii formale depind una de alta pentru a-și rezolva sarcinile. Tendința de creștere a dimensiunilor organizației face ca numărul dependențelor reciproce să se multiplice. În viața organizației apar zilnic conflicte între birouri sau servicii care ar trebui să colaboreze. Conflictele între compartimente există sub formă latentă și ele depind de proiectarea structurii organizatorice și a relațiilor ierarhice de colaborare și subordonare. Conflictul este mai puternic cu cât problema de rezolvat este mai importantă iar compartimentele doresc să-și aroge meritele pentru rezolvarea ei. Interdependența nu duce în mod obligatoriu la conflict. De multe ori ea oferă o bază bună de colaborare prin sprijin reciproc, atunci când nu intervin vanități, orgolii, ambiții, inerente unui anumit status(poziție) pe care un grup îl are în organizație;

- **diferențele de obiective:** cu toate că structurile organizației au de îndeplinit obiectivele generale ale acesteia, ele realizează acest lucru prin obiective parțiale, specifice fiecărei structuri în parte. Aceste obiective parțiale, dezvoltă între compartimente, servicii etc anumite conflicte generate de modul lor specific de îndeplinire. În general, conflictele rezultate din diferențele de obiective sunt alimentate de : resurse limitate, sisteme de evaluare și de compensare, importanța muncii, etc. Cu cât resursele sunt mai limitate cu atât diferențele de obiective sunt mai manifeste, fiecare dorind să pună mâna pe cât mai multe resurse pentru a-și realiza sarcinile. Se naște, astfel, o competiție paradoxală între compartimente: cine să pună mâna pe mai mulți bani, informații, spații, logistică etc. Acest fapt poate genera conflicte între grupuri.

Sistemul de recompense poate amplifica și el conflictele deoarece, atunci când se face evaluarea și recompensarea, se au în vedere doar performanțele individuale ale grupurilor. Se uită ușor faptul că nici o performanță de grup nu poate fi plasată în afara performanțelor organizației în ansamblu, fiind, deci, obținută cu sprijinul indirect al celorlalte grupuri. Comportamentul managerilor pe parcursul evaluării și recompensării performanțelor diferitelor grupuri poate intensifica sau diminua starea de conflict. De regulă, cu cât managerii de nivel superior reliefează mai mult performanțele anumitor sectoare, ale căror

obiective sunt diferite de ale altora, cu atât se ajunge mai rapid la un conflict acut;

- **diferențele de percepție:** însoțesc, de regulă, diferențele de obiective. Percepția vizează capacitatea unei persoane de a traduce în mod subiectiv realitatea. Percepția este o dimensiune individuală. Apartenența la un anumit grup formal (compartiment) creează o serie de stereotipii în gândire. Conflictelor astfel generate pot merge de la diferențe în aprecierea orizontului de timp și a implicațiilor acestuia până la diferențe de statut și clișee aplicate altor persoane. De asemenea, chiar în condițiile în care diferențele de statut dintre diverse grupuri sunt neglijabile, fiecare grup va încerca să le exagereze pe ale altora. Astfel încât se pot auzi expresii cu caracter globalizator "toți cei de la cercetarea penală sunt niște tipicari" sau "toți cei de la conducere au uitat de unde au plecat";

- **definirea ambiguă a obiectivelor individuale și derivate:** - lipsa de claritate în transmiterea deciziilor, existența unor paralelisme între compartimente și posturi, imprecizia în stabilirea sarcinilor, autorității și responsabilității unor posturi sau a activităților și atribuțiilor sunt de natură să provoace conflicte. Toate aceste situații încurajează tendința unor grupuri de a câștiga teren în pentru putere în defavoarea altora. Ambiguitatea nu dezorientează numai individul, ca paralizăază, de fapt, și grupurile prin instaurarea dezordinii.

2.3. Consecințe ale conflictelor între grupuri

Principalele consecințe ce apar în cadrul conflictelor între grupuri și care au implicații negative asupra întregii organizații sunt:

- **percepțiile eronate** - în perioada conflictului în cadrul fiecărui grup se instalează o serie de credințe greșite. Fiecare grup tinde să exagereze și își dezvoltă - prin autosugestie colectivă - o opinie proprie privind importanța pe care o deține în bunul mers și chiar supraviețuirea organizației. Performanțele sunt supraestimate, orgoliile sunt activate, iar membrii grupului sfârșesc prin a-și construi o imagine deteriorată a realității (favorabilă lor, bineînțeles). Ceea ce se uită este faptul că nici un grup nu este mai important decât altul și că numai împreună pot realiza performanțele organizației;

- **polarizarea atitudinilor și valorilor** - situația de concurență și conflict oferă grupului ocazia de a-și exercita presiunea asupra celor care prin ideile și planurile lor - se abat de la cele ale grupului. În comparațiile dintre propunerile, soluțiile, mentalitățile proprii cu cele ale grupului inamic se pierde orice grad de obiectivitate, deoarece grupurile se identifică exclusiv cu ideile susținute. Astfel, insuficiențele proprii sunt prezentate într-o lumină favorabilă, în timp ce propunerile celorlalți sunt eliminate cu îndârjire și încăpățănare. Particularitățile și avantajele poziției proprii sunt scoase în evidență, în timp ce

ale taberei adverse sunt ignorate ca urmare are loc o concentrarea a atitudinilor, valorilor, părerilor. Potrivit acestei "teorii" există compartimente eficiente și ineficiente, servicii rentabile și nerentabile conducători competenți și incompetenți. Întrebarea care frământa grupul este: "pe ce poziție te situezi?". Gândirea polarizată duce la sinipliicarea problemelor, la un stil de discuții degradant. Ruși de realitate, oamenii nu mai urmăresc lichidarea conflictului, ci înfrângerea, demolarea adversarului

- **înfrângerea comunicărilor** - este evidentă, mai ales în cazul în care realizarea sarcinilor prevede ca grupurile respective să-și furnizeze reciproc informații. Grupurile în conflict tind să limiteze sau să filtreze informațiile furnizate "adversarului" lără a conștientiza că asemenea atitudine are consecințe asupra altor sectoare și, prin efect propagat, chiar asupra propriilor performanțe.

2.4. Dinamica conflictelor organizaționale (după M. Sherif)²²⁸

Efecte asupra relațiilor dintre grupurile aflate în conflict:

- fiecare grup percepe celălalt grup ca pe un inamic;
- membrii grupului încep să aibă distorsiuni de percepție: tind să sesizeze numai părțile bune din interiorul propriului grup. negându-i slăbiciunile; percep doar părțile negative ale celuilalt grup. negându-i forțele; fiecare grup este capabil să-și dezvolte un stereotip negativ al celuilalt ("ei nu procedează la fel de corect ca noi");
- crește ostilitatea față de celălalt grup. diminuându-se interacțiunea și comunicarea cu acesta; este mult mai ușor de menținut stereotipul negativ al grupului advers decât de corectat propriile distorsiuni de percepție;
- membrii grupului tind să asculte doar ceea ce corespunde poziției lor și stereotipului creat de ei; fiecare grup ascultă mai atent și aprobă numai proprii reprezentanți; asculta reprezentanții celuilalt grup doar pentru a le găsi greșeli.

Efecte asupra grupului câștigător:

- grupul câștigător își menține coeziunea, devenind mai unit: câștigătorul tinde să slăbească tensiunea, să-și piardă spiritul de competiție, devenind pacifist și neorganizat;
- câștigătorul are disponibilitate pentru cooperare cu alte grupuri, tinde spre satisfacerea necesităților grupului și manifestă un interes mai scăzut față de îndeplinirea propriilor obiective;
- câștigătorul tinde să fie mulțumit de situație și să simtă că stereotipul a fost confirmat de faptul că a câștigat (atât stereotipul pozitiv cu privire la el însuși, cât și cel negativ al grupului advers); începe să devină vulnerabil datorită stării de automulțumire.

²²⁸ Sherif, M.. An Outline of Social Psychology, Harper&Brothers. New York, 1959

Efecte asupra grupului învins:

- tendința învinsului de a nega sau distorsiona realitatea învingerii; învinsul va găsi evadări psihologice cum ar fi: regulile nu ne-au fost clar explicate, am avut ghinion în momentul decisiv, ceilalți au trișat etc;
- dacă înfrângerea este acceptată, grupul învins tinde să se dezorganizeze, conflictele latente ies la suprafață și izbucnesc confruntări deschise între membrii grupului, care se învinuiesc reciproc pentru înfrângere;
- învinsul este mult mai tensionat, fiind dispus la un efort suplimentar. Dă vina pe conducător, pe el însuși, pe regulile jocului etc;
- învinsul este mai puțin dispus la cooperare, are un interes scăzut față de necesitățile celorlalți, fiind preocupat de reluarea, cu un efort sporit, a confruntării;
- imaginea pozitivă referitoare la propriul grup și cea negativă despre celălalt sunt răsturnate de înfrângere, obligându-l pe învins să-și reevalueze percepțiile; grupul învins se poate reorganiza și poate deveni mai unit și mai eficient dacă înfrângerea a fost acceptată.

3. Semnele apariției unui conflict în organizații

Conflictul ca ciocnire de interese este extrem de diversificat. În fapt, orice nepotrivire, diferență, opoziție, etc poate fi catalogată drept conflict. Vorbim de conflicte interioare, de conflicte distructive și constructive, de conflicte latente și manifeste. Înainte de a aborda un conflict, trebuie să-l putem recunoaște. În multe cazuri, semnele unui conflict sunt evidente și explicite: certuri, discuții contradictorii, nervi, uneori chiar confruntări fizice - sau dispute cu caracter oficial și reclamații. Astfel de conflicte sunt ușor de remarcat. Din nefericire, multe divergente pot fi mai puțin vizibile. Asemenea unor aisberguri, ele se ascund în dedesubtul vieții cotidiene a organizației. Totuși, anumite aspecte răzbat la suprafață și pot fi identificate de un ochi vigilent. Unele din semnele conflictelor ascunse sunt:

- o anumită răceală sau formalism în relațiile dintre oameni;
- tăceri prelungite, penibile, în cadrul ședințelor;
- absențe de la ședințe
- puncte care apar mereu pe agendele întrunirilor, dar care nu ajung niciodată să fie rezolvate;
- refuzul comunicării între indivizi sau grupuri;
- "combaterea" unui individ sau grup de către altul;
- retragerea oamenilor de la discuții și evitarea anumitor subiecte;
- recursul constant la regulile și procedurile formale.

Această paletă de semnale nu trebuie să-i scape din atenție managerului. Aceste simptome nu constituie în mod direct cauze ale situațiilor conflictuale. Dar ele pot influența în mod hotărâtor apariția conflictului.

3.1. Etapele unui conflict

Semnalele apariției conflictului merg mână în mână cu evoluția ICMRlia, în fapt o acumulare treptată a stărilor tensionale. În principal un conflict parcurge cinci etape importante:

- **starea tensionată**, în care există toate condițiile necesare declanșării conflictelor, dar ca acestea să fie încă sesizate. Caracterul limitat al resurselor, dorința de autonomie, corelată cu neacceptarea controlului, neconcordanța dintre scopurile personale și cele ale organizației pot duce la apariția unei stări tensionate. Efectele mediului influențează și ele conflictul latent. De exemplu, o organizație aflată într-o stare de declin se confruntă cu condiții mult mai stresante decât o alta mai stabilă sau aflată în plină dezvoltare. Climatul de muncă poate fi și el o cauză care să genereze o stare tensionată. Un climat de muncă permisiv, bazat pe cooperare și ajutor reciproc este de natură să estompeze tensiunile din grup;

- **recunoașterea stării conflictuale**. de către cei implicați în conflict sau de către alte persoane din afara grupului sau persoanelor implicate, constituie a doua etapă în derularea unui conflict. Țelurile divergente nu generează conflictul decât în momentul în care această divergență este sesizată. Conflictul înțeles este încă într-o fază incipientă iar părțile nu au reacționat încă afectiv. Mai întâi apare sentimentul de opresiune. Amenințările sunt percepute, dar ele nu sunt considerate ca fiind suficient de importante pentru a li se acorda atenție. Odată focalizată atenția asupra acestor stări, situația conflictuală este resimțită, recunoscută și începe să-i preocupe pe toți cei implicați în conflict. Pot exista mai multe conflicte decât putem stăpâni, așa încât atenția se concentrează doar asupra unora. Conflictul înțeles nu devine întotdeauna un conflict resimțit. Oamenii pot să nu fie de acord cu privire la o problemă, dar aceasta nu generează în mod automat neliniște, resentimente sau ostilitate;

- **accentuarea stării conflictuale** - constă în acumularea stării tensionale. Conflictul înțeles începe să devină un conflict resimțit. Individul nu este de acord cu problema, dar simte că părerea lui nu este băgată în seamă. În plus, problema devine dintr-o dată și problema lui. intră în sfera lui de interes, aceasta îi poate determina viitorul. Neliniștea începe să își facă apariția. De asemenea, ostilitatea din cauza faptului că nu este băgat în seamă într-o problemă ce îl privește. Conflictul se transformă din conflict înțeles în conflict resimțit în momentul în care problema intră în sfera de interes a individului și este considerată importantă pentru securitatea și poziția lui.

- **declanșarea conflictului** - în acest stadiu conflictul este vizibil chiar și pentru cei neimplicați direct în el. Aici se stabilește "filosofia conflictului" și gestionarea acestuia. Este un conflict distructiv sau constructiv? CUM pot fi accentuate caracteristicile constructive ale conflictului? CUM pot fi estompate caracteristicile distructive ale conflictului?;

De reținut!

"Caracteristicile conflictelor distructive și constructive "

Conflictele distructive:

- *conflictul este generat de erori;*
- *este scăpat de sub control, nefiind soluționat la momentul oportun;*
- *problemele au fost atât de grave încâi'nu s-a putut ajunge la o soluție acceptată;*
- *comunicarea dintre competitori devine anevoioasă și lipsită de încredere;*
- *capacitatea fiecărei părți de a observa și de a răspunde la intențiile celeilalte este serios afectată;*
- *acțiuni în forță, deturnarea realității, informație trunchiată;*
- *cu cât conflictul avansează, cresc eforturile și investițiile în conflict, șansele ajungerii la o soluție fiind tot mai reduse;*
- *resursele personale și organizaționale se consumă în condiții de ostilitate și dispreț, existând o permanentă stare de nemulțumire.*

Conflictele constructive:

- *conflictul este generat de cauze multiple;*
- *poate fi menținut la un nivel controlabil;*
- *permite soluționarea problemelor la momentul oportun;*
- *se poate ajunge la o soluție acceptată de cei implicați;*
- *comunicarea dintre competitori devine intensă și de încredere;*
- *fiecare parte observă și răspunde la intențiile celeilalte;*
- *cu cât conflictul avansează iar mizele devin mai importante, cu atât cresc eforturile și investițiile fiecărei părți, existând șanse de ajungere la soluționare;*
- *indivizi și organizațiile devin mai creative și mai productive;*
- *permite distribuirea mai eficientă a resurselor, elimină tensiuni le facilitează efectuarea schimbărilor;*
- *asigură motivația personalului ducând la un comportament creator;*
- *crește coeziunea, gradul de organizare și loialitatea grupului.*

- **sfârșitul conflictului** - se realizează prin schimbarea condițiilor inițiale care au dus la declanșarea conflictului. Apar astfel, condițiile care permit cooperarea sau declanșarea unui nou conflict.

4. Principalele modalități de manifestare a conflictelor organizaționale

Deși o mare varietate de cauze poate contribui la izbucnirea conflictelor organizaționale, cele mai multe conflicte se seduc la câteva tipuri de baza. Ele includ dispute legate de fapte, proceduri, obiective. Am preferat o tipologie a conflictelor în funcție de intensitatea și de importanța lor. Nu toate conflictele

au o intensitate mare și reclamă un efort susținut pentru rezolvarea lor. Multe din ele sunt simple și gândite ca neimportante. Din păcate acestea nu sunt luate în seamă, nu le este sesizată adevărata importanță. Conflictele mari și importante încep cu cele mici neimportante. Îndrăznim să afirmăm că țara conflictelor mici și neimportante nu ar exista nici cele mari și importante. Acumularea situațiilor conflictuale (ca etapă a conflictului) duce la generarea unor conflicte violente.

Să urmărim principalele modalități de manifestare a conflictelor²²⁹.

4.1. Disconfortul - sentimentul intuitiv că ceva nu este în ordine, chiar dacă nu poți spune cu exactitate ce. Viața profesională ne oferă nenumărate exemple de acest fel. Disconfortul rupe monotonia vieții într-un fel neplăcut. O vorbă aruncată în vânt de un coleg, supărarea nejustificată a șefului, imposibilitatea de a încheia o lucrare la timp, oboseala acumulată, problemele personale fac ca ritmul constant al vieții de zi cu zi să fie întrerupt. Nu este nimic grav în aceste exemple. Unii le consideră normale și firești în viața unei organizații.

Toate aceste întâmplări neplăcute, deși nu sunt importante, declanșează mecanismele de apărare ale individului. Creierul are un sistem natural de avertizare când ceva nu este în ordine. În urma acesteia organismul consumă energie pentru a restabili echilibrul. Avertizarea este cea care determină disconfortul. Sunt momente în care nu ne simțim bine, chiar dacă nu putem spune cu exactitate cauza. Important este că trăim o stare neplăcută. În momentul în care percepem o asemenea stare, trebuie să ne întrebăm despre originea și importanța. Este un conflict interior, individul nu știe cu precizie ce trebuie să facă și ce se cere de la el și generează temeri și insatisfacție. În măsura în care starea de disconfort ne afectează în cel mai neînsemnat mod ea trebuie eliminată. "Stabilirea termenilor". Îmbărbătarea, odihna, gândirea pozitivă, realizarea unor activități plăcute etc sunt modalități de eliminare a disconfortului. Nu așteptați pasiv, lăsând situația să treacă odată cu timpul. S-ar putea să aveți surprize. Disconfortul generalizat creează incidente.

De reținut!

- *disconfortul este tipul de conflict cel mai neînsemnat;*
- *mulți oameni nu îi acordă nici o importanță, considerându-l normal și inofensiv;*
- *disconfortul este determinat de sistemul natural de avertizare al organismului;*
- *el reprezintă o rupere a echilibrului și poate avea urmări nefaste pentru unii;*
- *este obligatoriu să aveți un tip de control asupra disconfortului; dacă nu îl aveți, încercați să eliminați starea de disconfort și să restaurați echilibrul;*

²²⁹ Adaptare după H. Comelius. Știința rezolvării conflictelor. 1994

- *ținut sub control, disconfortul este un tip de conflict constructiv menit să genereze capacitatea organismului și concentrarea pe o problemă.*

4.2. Incidentul este un dezechilibru emoțional care apare în urma stărilor de disconfort generalizate, determinând centrarea pe trebuința de securitate. Incidentele, ca fapte mărunte prost percepute, sunt un indiciu că starea de disconfort a scăpat de sub control. Organismul este dezechilibrat și nu găsește o modalitate de a rezolva problema. Individul poate deveni ușor nervos, reacționează anormal la fapte minore și începe să perceapă distorsionat faptele. O glumă proastă a unui coleg, altădată nebăgată în seamă, poate crea, pentru persoana ce trăiește o stare de disconfort, un incident. O privire ciudată a șefului, un document rătăcit pe birou, o dată uitată, o ciocnire involuntară, un ton ridicat, care până mai ieri nu însemnau nimic, sunt tot atâtea motive pentru un mic incident în momentul în care trăiești o stare de disconfort.

Incidentele, de cele mai multe ori sunt prost percepute, datorită stări de disconfort pe care o trăiești. Este o stare emoțională și psihică extrem de alunecoasă. Practic, ea nu solicită atât de mult organismul, dar centrează involuntar individul pe satisfacerea trebuinței de securitate și protecție, (vezi piramida lui Maslow). Orice alte trebuințe sunt ignorate. Relaționarea cu celălalt, obținerea prestigiului și a recunoașterii sunt lăsate în urmă. Ieri, o ciocnire involuntară era o chestiune chiar comică, ce se încheia cu o glumă. Astăzi, ea generează un conflict: "nu vezi pe unde mergi!". Prioritățile sunt altele. Incidentele generalizate creează neînțelegeri.

De reținut!

- incidentele reprezintă al doilea tip de conflict, ca intensitate, după disconfort;
- ele nu sunt percepute ca un conflict, fiind considerate firești și normale în viața oamenilor;
- incidentele pleacă de la fapte mărunte, prost percepute;
- individul nu le acordă o importanță mare, ca atare nu intră în sfera lui de interes;
- incidentele acționează asupra individului prin efectele lor involuntare;
- ele se datorează centrării excesive pe trebuința de securitate și protecție dictată de starea de disconfort;
- controlul asupra incidentelor este foarte important, deoarece scăpate de sub control pot crea conflicte mai puternice inclusiv crize.

4.3. Neînțelegerea reprezintă anumite percepții sub forma convingerilor despre o situație sau persoană, care nu sunt pe placul individului. Neînțelegerea reprezintă prima formă de conflict înțeles. Incidentele generalitate au determinat o percepție care s-a transformat în convingere vizavi de o situație

sau persoană. Stereotipiile negative formate ne determină să re-venim cu gândul la același lucru. Neînțelegerile creează deja un climat. Rupturile ocazionale, generate de incidente, sunt transformate într-o manieră de comportament constantă. Când individul ajunge în acest punct descoperă probleme serioase în raport cu persoana aliată în litigiu. El nu mai gândește situația ca fiind un incident izolat, ci descoperă o "nouă față" a celuilalt, pe care o dezagreează. Nu înțelege cum a putut fi păcălit până acum. cum nu a putut să-și dea seama cu cine are de a face. Gândul acesta îi taie orice posibilitate de a privi și altfel lucrurile. Montat afectiv individul trece de la starea de uimire, neînțelegere la o stare de tensiune ce se va amplifica încet, încet. Oamenii se vor înțelege greșit unul pe altul, trăgând concluzii eronate în legătură cu o situație, de obicei prin lipsa comunicării.

La nivelul acestui tip de conflict apare ca foarte importantă găsirea unui limbaj comun și stabilirea termenilor de discuție. Neînțelegerile au în spate un șir de incidente care au întărit rând pe rând o idee sau o prejudecată. Nefiind luate în seamă, la momentul oportun, datorită lipsei de importanță, incidentele repetate au creat o imagine defavorabilă, distorsionată și extrem de subiectivă. Individul sare practic de la neluarea în seamă a unor incidente: "nu este salutat de câteva ori într-o săptămână", la montarea pe conflictul-neînțelegere: "de ce nu mă salută? are ceva cu mine. mă desconsideră, mă jignește etc". Gândul interior care revine la situația problemă nou creată, multiplică efectele interiorizării acesteia. Este posibil ca individul să scoată din experiența trecută, incidente izolate, legate de celălalt, și să le pună în acest context, descoperindu-le dintr-o dată un alt sens. Experiența negativă din trecut îl ajută să contureze "adevărata față a inamicului". Deși este posibil ca acest scenariu să fie fals - și de cele mai multe ori așa este -gândirea negativă umbrește judecata și discernământul. Neînțelegerile generalizate declanșează tensiuni.

De reținut!

- *neînțelegerile suni primul lip de conflict înțeles;*
- *individul recunoaște ca se află în fața unei situații conflictuale;*
- *gândind. în general din experiența trecută, că starea conflictuală este rea și distructivă, și identificând-o prin neînțelegere, începe să acționeze agresiv și violent față de celălalt;*
- *aceasta pornire involuntară trebuie contraatacată cu o sporire a comunicării pentru a clarifica situația și a stabili termenii;*
- *gândirea negativă - proiectarea gândului interior spre desființare, distrugere, etc - face ca individul să anuleze posibilitatea de raționa deschis și permisiv.*

4.4. Tensiunile sunt stări emoționale puternice bazate pe convingeri „verificate”, care sunt îndreptate spre alte persoane. Propria tensiune

distorsionează percepția asupra celuilalt și toate acțiunile sale. La acest nivel greșeala, ghinionul, întâmplarea sunt scoase din calcul. Celălalt dorește I "război" în mod clar. Individul tensionat vede numai rele intenții. Relația cu I celălalt este afectată de atitudini negative-și opinii fixe. Sentimentele față de celălalt se înrăutățesc semnificativ. Toată experiența pozitivă, toate evenimentele plăcute trăite în trecut cu celălalt, nu mai au nici o valoare. Relația devine o sursă de îngrijorare permanentă.

O situație tensionată este ca o căpiță de fân, care abia așteaptă o scânteie ca să ia foc. Când doi soți stau la masă și el spune: "Dă-mi sarea" iar ea ripostează: "Nu-ți mai place cum gătesc?", este clar că ceva nelalocul lui a dus la acest schimb de amabilități. Poate că el a ajuns târziu acasă de câteva ori și ea a tras niște concluzii, dar nu are suficiente motive ca să-i reproșeze deschis; este foarte posibil ca totul să fie o bănuială fără teme. Tensiunea face ca situația conflictuală să crească. Montarea pe o idee fixă, de multe ori falsă și fără acoperire, dublată de gândirea negativă pregătește criza - ultimul tip de conflict, cel mai agresiv și violent.

De reținut!

- *tensiunea este o acumulare uriașă de gânduri negre și opinii fixe;*
- *este un tip de conflict interior generalizat;*
- *celălalt este văzut într-o lumină proastă, ca un dușman, gata să facă rău;*
- *atmosfera se încarcă, în lipsa comunicării starea emoțională are intensitate maximă, fiecare montându-se și creându-și scenariile care să îi satisfacă prejudecățile și subiectivismul;*
- *tensiunea este tipul de conflict cu cel mai mare consum de energie psihică;*
- *gândul interior lucrează din plin, într-o manieră agresivă și violentă, pregătind criza*
- *tensiunile sunt primul tip de conflict resimțit.*

4.5. Criza se referă la răbufnirea conflictului în formele lui cele mai violente și agresive. Ea îmbracă diferite forme: de la agresiuni simbolice dure - înjurături, folosirea unui limbaj suburban, certuri, scandaluri până la agresiunea fizică - lovirea, bătaia, maltratarea, agresarea sexuală.etc. Violența este un semn indubitabil al crizei. Întrucât cearta se înfierbântă, iar oamenii întrec măsura și se lasă dominați de sentimente. În timpul crizelor, comportamentul normal "zboară pe fereastră". Se plănuiesc și uneori se săvârșesc acte necugetate. întreaga energie negativă acumulată se eliberează. Rezistența la frustrare se micșorează considerabil, conștiința morală, "laboratorul" care stabilește raporturile între fapte. între bine sau rău. îl eliberează pe individ de multe restricții morale. Acesta acționează în funcție de scenariile intime imaginate. Mecanismele de apărare involuntare, gândirea negativă, opiniile fixiste și

negativiste, experiențele anterioare despre criza, văzute ca ceva rău și dureros, invadarea emoționalului îl determină pe individ să adopte o conduită distructivă și agresivă. Descărcarea energiei va duce la epuizare și la reechilibrul homeostazic - hedonismul psihologic ce vizează conservarea plăcerii și evitarea durerii, sub toate formele. După această etapă individul, în funcție de orientarea gândirii, se va încarca, din nou, energetic, într-o manieră distructivă, sau se va orienta spre o manieră constructivă, încercând să aplaneze criza.

De reținut!

- *criza este forma cea mai gravă de conflict;*
- *tensiunile acumulate se eliberează violent într-o manieră agresivă;*
- *toate reperele experienței pozitive trecute sunt blocate de izbucnirea violentă a conflictului. - experiențele negative sunt scoase la iveală și exagerate;*
- *invadarea emoțională face ca oamenii să se lase dominați de sentimente și afectivități.*

De reținut!

O concluzie

- *disconfortul și incidentele, conflictele cele mai minore, nu sunt luate în seamă datorită lipsei de interes a individului, care le consideră firești; în acest fel el este dominat de procese involuntare, care se declanșează automat și sunt independente de voința sa;*
- *primele două tipuri de conflicte sunt cele mai numeroase în viața noastră; în fapt, ele sunt cele care deranjează cel mai mult. chiar dacă noi nu conștientizăm acest lucru;*
- *ignorarea acestor două conflicte și trăirea lor repetată creează premisele apariției neînțelegerilor;*
- *neînțelegerile sunt primul tip de conflict "înțeleș, gândit ca atare; individul își pune întrebări și întreprinde acțiuni vizavi de ele;*
- *percepute ca acte conflictuale, neînțelegerile sunt gândite de o manieră distructivă, individul încercând să rezolve problema în mod agresiv; rezultatul este opus celui scontat;*
- *gândirea negativă, egoistă, ce ne domină, mai degrabă încurcă lucrurile decât le descurcă; din aceasta cauză neînțelegerile se transformă în tensiuni;*
- *tensiunea este primul tip de conflict resimțit;*
- *individul resimte din plin neplăcerea, durerea, dezechilibrul;*
- *interesul său fiind amenințat, el proiectează scenariile negativiste de rezolvare a conflictului;*
- *criza este răbufnirea, ca urmare a unei tensiuni ce a atins maximum;*

- *energia se eliberează violent, conștiința morală se estompează, emoționalul invadează comportamentul și se săvârșesc acte necugetate:*
- *trecerea de la un tip de conflict la altul - de la incidente la neînțelegeri - se poate face rapid. în funcție de derularea evenimentelor;*
- *o situație conflictuală poate fi gândită și trăită ca disconfort, incident, neînțelegere, tensiune sau criză. Totul depinde de percepția individului și de scenariile construite ad hoc;*
- *percepția conflictului este puternic subiectivă - acolo unde o persoană vede un incident, alta poate vedea o neînțelegere sau o criză. Gândul interior este cel care proiectează reacțiile comportamentale.*

5. Strategii de rezolvare u conflictelor oganizaționale

În momentul conștientizării unui conflict, individul încearcă să scape de starea neplăcută asociată acestuia. Deoarece oamenii percep conflictul ca pe ceva rău, dăunător, în momentul producerii trăirile asociate sunt negative, distructive. Acest aspect induce individului ideea că actul conflictual trebuie distms imediat din temelii pentru că el nu are părți bune, benefice, ci nu aduce decât nenorociri. Adoptând această modalitate de a gândi conflictul, mecanismele de apărare declanșează reacția naturală de rezolvare: „lovitura de picior” - îndepărtarea rapidă și totală a conflictului. Această reacție este o deprindere determinată de mecanismele de conservare ale organismului. Există și alte reacții, modalități de rezolvare în afară de luptă, confruntare.

5.1. Abandonul strategie care se bazează pe retragerea fizică și emoțională din conflict. Teamă de confruntare sau faptul că nu mai ai nici un cuvânt de spus în ceea ce se întâmplă pot li motive serioase. Abandonul are avantajele și dezavantajele lui. Evident, este înțelept să te retragi atunci când problemele nu te privesc și lipsa ta de implicare nu afectează cursul evenimentelor. Ea poate fi chiar utilă, dacă în felul acesta se atrage atenția asupra unei crize neglijabile: „dacă ești nervos și nu poți discuta liniștit, eu mă retrag”. În măsura în care situația conflictuală vă privește, trebuie să înțelegeți că prin abandon o situație problemă poate și crească nemăsurat. Mai trebuie să fiți atent ca retragerea dumneavoastră să nu dăuneze cuiva. Abandonul este adeseori utilizat, conștient sau nu. pentru a forța mâna cuiva, a-1 face să se răzgândească sau a face rău: „abandonezi pentru a pedepsi”. Următoarele reacții sunt forme de abandon folosite pentru rezolvarea unor conflicte. Care este mai apropiată de lilosofia dumneavoastră?:

- încetați să mai discutați;
- plecați bosumflat;
- vă retrageți jigăni;

- căpătați resentimente;
- vă indispuțeți;
- dați din umeri;
- spuneți că veți pune piciorul în prag mai târziu;
- vă spuneți că sunt „doar chestiuni de serviciu”.

De reținut!

- *abandonul este o strategie ce implică retragerea fizică și emoțională din conflict;*
- *când problema nu te privește este chiar înțelept să faci asta;*
- *se poate folosi abandonul pentru a forța mâna cuiva;*
- *prin abandon conflictul poate crește nemăsurat;*
- *speranța că problema se va rezolva de la sine dacă o abandonezi este falsă.*

5.2. Reprimarea - este o strategie ce constă în refuzul de a lua act de existența unui conflict. Recurgem la o astfel de strategie atunci când avem nevoie de pace cu orice preț. Ca și abandonul, și reprimarea are avantajele și dezavantajele ei. Reprimarea poate fi benefică atunci când o confruntare pe tema unui dezacord fără importanța amenința prea mult o relație sau când oamenii nu sunt pregătiți să audă ceea ce ai de spus. De asemenea, uneori poți păstra o relație optând pentru tact în defavoarea adevărului brutal. A reprima un conflict puternic înseamnă a nu vorbi despre aspectele importante. Dacă păstrezi tăcerea, cealaltă parte nu știe tot ce se petrece cu tine. Chiar atunci când celălalt simte că ceva nu este în regulă, el nu-și poate da seama care este, de fapt, problema. Evident, reprimarea are și dezavantaje. Atunci când conflictul trebuie neapărat soluționat, reprimarea acestuia, încăpățânarea de a nu vedea conflictul poate să-i creeze individului o imagine proastă. Amânarea rezolvării conflictului poate crea mari neplăceri. Chiar dacă managerul reprimă conflictul, nu înseamnă că acesta nu se manifestă. Este posibil ca evoluția ulterioară să îl ia prin surprindere și să scape lucrurile de sub control. Reprimarea este o strategie subtilă de a vedea echilibrul, acolo unde este dezechilibrul, de a vedea liniște, acolo unde este furtună. Reacțiile comportamentale asociate acestei strategii sunt următoarele.

Care este mai apropiată de felul dumneavoastră de a rezolva conflictele?

- acționați de parcă n-ar exista nici o problemă?
- vă purtați cu nepăsare?
- suportați răbdător, de dragul liniștii?
- vă reproșați ulterior că v-ați pierdut cu firea?
- vă folosiți farmecul pentru a vă sustrage, a „scăpa”?
- nu spuneți nimic pe moment, dar o „coaceți” după aceea?
- vă stăpâniți toate trăirile negative?

De reținut!

- *reprimarea este o strategie ce constă în refuzul de a lua act de existența conflictului!*
- *reprimarea are dezavantaje și avantaje;*
- *reprimarea se face atunci când dorim pace (liniște sufletească) cu orice preț;*
- *„totul de dragul păcii” poate deveni o manieră de lucru periculoasă;*
- *managerul care folosește această strategie, dă impresia de slăbiciune, superficialitate, neimplicare;*
- *reprimarea ia în calcul aspectele neimportante ale unui conflict, ignorându-le pe celelalte.*

5.3. Confruntarea (strategia victorie/înfrângere) - este cea mai întâlnită în viața de zi cu zi. Această strategie presupune o confruntare de forțe, în care una din părți câștigă, iar cealaltă pierde. Strategia confruntării este cea mai apropiată de reacțiile naturale ale individului de a rezolva un conflict. În confruntare, fiecare parte își etalează atuurile convinsă că adevărul și dreptatea sunt de partea sa. Singurele soluții viabile vizavi de problemă sunt cele gândite de părți. Orice punte de dialog este închisă, cooperarea nu își are rostul, iar datul înapoi este văzut ca o slăbiciune. De multe ori, locul argumentelor raționale este luat de argumentul forței. De regulă, această strategie este folosită în cadrul relațiilor interpersonale în care nivelele de autoritate sunt sensibil diferite. Cine are o autoritate mai mare declanșează confruntarea. Părintele față de copil, șeful față de subordonat. De multe ori confruntarea poate avea la bază constrângerea. "Dacă nu încetați, va trebui să raportez comportarea voastră sau să cer aplicarea unor măsuri disciplinare!". Există pericolul ca protagoniștii să se simtă jigniți, iar supărarea lor să se întoarcă împotriva celui care i-a constrâns. Mai mult decât atât, conflictul poate ieși la suprafață, de îndată ce oamenii simt că nu mai există nici o amenințare. Această strategie poate avea efecte întârziate: învinsul poate să nu suporte o decizie, care s-a luat fără să se țină seama de părerea lui și, ca atare, să încerce chiar sabotarea ei. Învinsul de azi poate refuza să coopereze mâine. Va prezentăm câteva reacții comportamentale specifice acestei strategii. Dumneavoastră...

- *acordați importanță necesității de a demonstra că celălalt greșește?*
- *stați îmbufnat până când celălalt se răzgândește?*
- *strigați la el până îl faceți să tacă?*
- *deveniți violent fizic?*
- *refuzați să primiți răspunsul "nu"?*
- *ieșiți deasupra prin șiretenie sau istețime?*
- *aduceți aliați care să vă acopere spatele?*
- *pretindeți ca celălalt să se dea bătut pentru a salva relația?*

De reținut!

- *confruntarea (strategia victorie/înfrângere) este cea mai răspândită în viața de zi cu zi;*
- *ea presupune confruntarea de forțe, unul câștigă, unul pierde;*
- *este periculoasă datorită resentimentelor celui învins- fereștete de cel invins*
- *este preferată atunci când inițiatorii au autoritate față de ceilalți,*
- *este însoțită de constrângere.*

5.4. Compromisul - este o strategie de rezolvare a conflictelor care reclama calități de negociator, pentru ca fiecare să câștige ceva. In cadrul acestei strategii fiecare parte cedează ceva până se ajunge la consens. „Mai las și eu dacă lași și tu!”. El dă impresia de corectitudine: „Cât îți revine ție? cât îmi revine mie?”, dar aceasta poate să nu fie suficient pentru că fiecare vrea să câștige cât mai mult. Cu toate acestea, împărțirea în mod egal este adeseori ne-acceptată ca fiind cea mai corectă modalitate, și dacă nu se poate câștiga mai mult, măcar să fie împărțit în mod egal. Dezavantajul compromisului este că una din părți își poate supraevalua poziția, astfel încât să pară mârminoasă. O persoană poate ceda mai mult decât cealaltă. Uneori nici una din părți nu agreează ideea de a i se lua ceea ce dorește. Dacă nu sunt explorate cu grijă ; variantele posibile, compromisul nu reprezintă cea mai bună soluție. Principalele reacții comportamentale asociate compromisului sunt următoarele. Dumneavoastră de care vă apropiați mai mult:

- *mențineți prietenia?*
- *descoperiți ceea ce este corect?*
- *împărțiți avantajele în mod egal?*
- *evitați a fi dictatorial sau a vă prevala de autoritatea pe care o aveți?*
- *dobândiți ceva pentru dumneavoastră?*
- *evitați ciocnirea de voințe?*
- *renunțați puțin, pentru a vă păstra relația?*

De reținut!

- *compromisul reclamă anumite aptitudini de negociator;*
- *strategia presupune ca fiecare parte să lase de la ea până se ajunge la consens;*
- *compromisul rezolvă conflictul pe moment, nu se stabilesc termenii definitiv;*

5.5. Negocierea (strategia victorie/victorie) - este cea mai permisivă și cea mai corectă strategie de rezolvare a unui conflict. Foarte mulți consideră ca dacă există un învingător, există obligatoriu și un învins. Acest lucru este valabil în întrecerile sportive, dar nu și în viață. În multe împrejurări, fiecare din cei implicați în conflict poate obține ce dorește. In loc de: „Vreau să câștig deci

ar trebui să nu te las să câștigi și tu". Încercați: „Vreau să câștig, dar vreau ca și tu să câștigi!", respectiv, în loc de „tu ori eu". Încercați: „tu și eu". Dar nu oricine este capabil de așa ceva. Negocierea este o deprindere învățată în urma unui efort concentrat. Avantajele unei asemenea strategii sunt acelea că: descoperă soluții mai bune; relațiile se îmbunătățesc și se consolidează: când ambele persoane câștigă, ambele susțin soluția: dacă urmează să mai ai de a face cu persoana respectivă (și chiar dacă știi că nu înii ai nevoie de ea), să fii cinstit față de ea. O problemă importantă în cadrul negocierii este căutarea de soluții. De multe ori conflictele au cauze ascunse, greu de depistat. Alteori managerii se grăbesc și materializează prima soluție găsită.

Șansa negocierii constă în găsirea cât mai multor soluții. Cu siguranță, o problemă are mult mai multe soluții decât se descoperă la un moment dat. Oamenii nu au o structură psihică orientată către căutarea de soluții. Dimpotrivă, atunci când descoperă una, cel mult două soluții, indivizii le consideră suficiente. De aceea este necesar ca oamenii să învețe să caute soluții. Pentru manageri această aptitudine este foarte importantă. A găsi rapid 4-5 soluții la o problemă, acolo unde alții abia reușesc să găsească 1-2 este de natură să sporească prestigiul și imaginea managerului. (Vezi capitolul despre decizie) O problemă de intensitate medie are în mod necesar 4-5 soluții. Dacă nu le-ai găsit, nu vă apucați de rezolvarea ei. Probabilitatea ca cele 1, 2 sau 3 soluții găsite să fie false este mare. Să încercăm un exercițiu practic, urmând această regulă.

Șeful Poliției dintr-un municipiu este în relații destul de apropiate cu un reprezentant al mass-media local. Datorită acestei relații, ziaristul are acces la informații și se bucură de încrederea comandantului. La un moment dat, în ziarul local apare un articol defăimător la adresa instituției Poliției și a comandantului semnat de respectivul ziarist. Cum rezolvă problema comandantul? Convins de regula enunțată de noi, comandantul a început să caute soluții. El poate să:

- îl cheme pe ziarist și să-l anunțe că încetează orice relație cu el;
- să-l sune pe șeful acestuia și să-i spună că ziaristul a abuzat de amabilitatea lui;
- să-l sune și să-i spună vreo două în telefon;
- să lase lucrurile așa cum sunt, prefăcându-se că nu s-a întâmplat nimic;
- să dea un drept la replică.

Am ajuns la 5 soluții. Șeful poate să aleagă dintre ele. Și totuși, comandantul a găsit o soluție mai bună decât cele cinci. Care credeți că este? El l-a chemat pe ziarist și i-a spus: „nu mă interesează ce s-a întâmplat și nu îți port pică. Dacă dorești să rămânem amici, ai aici cinci materiale tăcute de oameni mei, care reflectă activitatea Poliției. Când aceste 5 materiale vor apărea pe aceeași pagină cu articolul defăimător, totul va reintra în normal. Vei mai scrie asemenea articole murdare? Îți voi da 10 materiale tăcute de oamenii mei să le

publici. „Comandantul a găsit soluția bună pentru a face cunoscuta activitatea Poliției și pentru a contracara încet. încet, efectele negative ale materialului. El putea să se supere, să rupă relațiile cu ziaristul, să vorbească cu șefii lui. să dea drept la replică etc. A ales soluția cea mai bună. A folosit principiile negocierii pentru a rezolva o problemă delicată. Câteva îndrumări utile pentru căutarea de soluții: formulați nevoile fiecăruia; încercați să ieșiți în întâmpinarea nevoilor fiecăruia; sprijiniți atât valorile celorlalți, cât și ng ale dumneavoastră; încercați să fiți obiectiv și disociați problema de persoane: concentrați-vă pe corectitudine, nu pe forță; căutați soluții creative și ingenioase.

De reținut!

Căutarea de soluții începe cu listarea tuturor posibilităților care vă trec prin cap: listați soluții de la cele mai credibile până la cele imposibil de pus în practică; nu vă aplecați doar asupra soluțiilor pe care în acel moment le considerați bune. vă veți îngusta mult aria de căutare. După ce le-ați listat începeți judecarea lor!

Negocierea parcurge câteva etape importante:

Pregătirea - vizează câteva activități din care amintim: priviți conflictul ca o oportunitate; fiți permanent deschis la o posibila descoperire; căutați să nu aveți idei fixe pentru soluționarea problemei; alcătuiți o „hartă” a conflictului; lucrați la problema dumneavoastră: lucrați la problema celuiilalt; faceți se fie ușor de spus: "da".

Interacțiunea se referă, în principal la: aduceți-vă aminte de factorii care stimulează empatia și folosiți-i: fiți răbdător, folosiți ascultarea activă; ascultați punctul de vedere al celuiilalt, arătați-l pe al dumneavoastră; stabiliți un climat plăcut; evitați rezultatele de tipul victorie-înfrângere; fiți lapidar și la obiect; puneți problema dumneavoastră și în funcție de nevoile celuiilalt: puneți întrebări pentru a influența negocieria; nu folosiți fraze provocatoare; nu confundați persoana cu problema: mențineți scopul, nu obligatoriu și mijloacele; arăta(i) celuiilalt ce poate câștiga dacă vă ascultă.

Încheierea vizează următoarele: confirmați acordul, rezumați ceea ce s-a stabilit; acordul să fie clar și să nu lase loc la interpretări.

Strategiile prezentate au avantaje și dezavantaje. Ele reprezintă deprinderi învățate pe care manageri le folosesc în vederea rezolvării conflictelor. De departe, cea mai convingătoare strategie rămâne negocierea, într-o lume dinamică, într-o continuă schimbare, aptitudinea de a negocia, de a găsi permanent și rapid soluții la probleme reprezintă un atu important pentru cei care conduc. Managementul conflictelor prezintă impactul pe care conflictul îl are în organizație, modul de structurare și, ceea ce este mai important, formează și dezvoltă la manageri, aptitudini și deprinderi de a rezolva cât mai eficient conflictele apărute.

Capitolul 18

MANAGEMENTUL STRESULUI PROFESIONAL

Introducere

Fenomenul „stres” a devenit unul din problemele stringente ale omului modern, iar odată cu progresul și evoluțiile moderne ale culturii tehnologice se introduce această problemă și în țările care vin din urmă din punctul de vedere al dezvoltării. Să însemne că progresul și evoluțiile viitoare trebuie plătite cu suferințele bolilor pricinuite de stres? Omul modern, asurzit de muzica rock și de zgomotul urban, nemaiputând percepe „vocea naturii”, pune în primejdie nu numai echilibrul ecologic al mediului ambiant, ci suferă într-o măsură alarmant de mare de poluarea lumii sale interioare.

Conducerea fiecărei organizații moderne, iar Poliția nu face excepție, declară că omul este cheia oricărei activități și, mai departe, indiferent de profilul instituției, personalul este în fapt resursa determinantă. Orientările mai mult sau mai puțin umaniste ale managementului contemporan din țările occidentale se apleacă, de altfel, asupra unor aspecte precum „calitatea vieții de muncă”, satisfacția personalului, climatul psihosocial, în general asupra managementului resurselor umane și al relațiilor umane, pentru că se urmărește. în primul rând. eficiența individului în cadrul organizației.

Atenția acordată personalului, dezvoltării acestuia, este determinantă și pentru succesul activităților din domeniul nostru de activitate. Însă, fie și o sumară privire asupra factorilor stresori specifici acestei activități, așa cum sunt ei percepuți de personal, ne îndreaptă mai departe atenția asupra potențialului negativ al presiunilor fizice și psihice foarte variate cărora trebuie să le facă toți polițiștii. Asemenea situații apar de-a lungul întregii cariere profesionale și constituie surse de stres ce pot influența în cele din urmă satisfacția personală, starea și sănătatea fizică și psihică pe de o parte, eficiența profesională a personalului și colectivului de lucru, pe de altă parte. O gestiune eficientă a resurselor umane din domeniu nu se poate face în aceste condiții fără proiectarea și aplicarea unor măsuri adecvate de management al stresului profesional/protecție psihologică, cu atât mai mult cu cât presupune, cel puțin până la realizarea unor cercetări comparative, că aceste activități, condiții și relații de muncă au un ridicat potențial stresant.

Managementul stresului trebuie înțeles ca o încercare de a scădea nivelul acestuia la subordonați către un punct optim. Există unele principii de organizare a vieții și a muncii în lupta contra stresului, pe care managerul polițist trebuie să le stăpânească. În ultimii ani, atribuțiilor bine cunoscute ale comandantului, ale oricărui lider, li s-a mai adăugat una - aceea de managerul stresului. Gestiunea stresului organizațional îi aparține. Motivul?

Recunoașterea existenței stresului în orice activitate umană și a efectelor acestui fenomen psihosocial complex asupra performanței în muncă, asupra stării de sănătate a oamenilor și a climatului specific fiecărei colectivități. Organizația mondială a sănătății apreciază că stresul reprezintă a treia mare preocupare a lumii de azi. Este cumva o exagerare? Categoriec nu, deoarece atât viața cotidiană, cât și experiențele psihologice și medicale relevă pregnant că în profesie, în familie, în societatea modernă în general, mediul este din ce în ce mai "agresiv", iar resursele omului, disponibilitățile sale psihologice și intelectuale sunt tot mai intens solicitate.

Tocmai din aceste motive pentru liderii și pentru specialiștii din domeniul resurselor umane, stresul generat personalului de situațiile de muncă specifice (activități, condiții, relații de muncă, responsabilități, facilități/constrângeri) trebuie să devină o preocupare majoră, pentru care să se caute soluții eficiente de gestionare. Pe de altă parte, stresul, înțeles ca o stare de tensiune creată drept răspuns la agresiunile din mediul intern sau extern, prin care organismul se apără pe calea unor reacții de adaptare, este o prezență cotidiană care nu poate fi restrânsă decât în parte. Fiecare lider are de tăcut față unor situații care reclamă înțelegerea surselor ce determină stresul, pentru a-l putea combate. Liderul trebuie să combată nu numai stresul subordonaților, ci și propriul stres, cunoscându-se că acesta este transferabil de la o persoană a alta. Cum nu există o rețetă universal valabilă pentru a rezolva stresul, este deosebit de important ca liderul să cunoască și să aplice o serie de instrumente pentru a evalua și a gestiona stresul la nivel individual, de echipă sau organizațional.

1. Considerații generale despre stres

1.1. Conceptul de stres

Ce este stresul? Termenul stres provine din cuvântul omonim englez „stress” care, în limba de origine, înseamnă constrângere, forță, solicitare. Această noțiune a fost definită de către Hans Selye²³⁰, reputat savant al universității din Montreal (Canada) care a demonstrat pe cale experimentală că la originea bolilor stă stresul. În viziunea lui Selye, prin stres se înțelege reacția organismului la efortul de adaptare și nu situația care cauzează stresul. În acest sens autorul apreciază că „nu ceea ce ți se întâmplă este important, ci felul cum reacționezi”. Cunoscându-se caracteristicile stresului, în coordonatele sale de bază, s-au formulat de către diverși cercetători încă multe alte definiții, urmărindu-se surprinderea cât mai exactă a acestui fenomen, cu determinările și efectele sale biologice, psihologice, sociale și culturale, deopotrivă în plan individual și colectiv.

²³⁰ Selye, Hans. De la vis la descoperire. București, 1968

În dicționarul de psihologie al lui Norbert Sillem²³¹, se arată referitor la această noțiune, următoarele: „stres cuvânt englez utilizat prima dată de H. Selye, în 1936. pentru a desemna starea în care se găsește un organism amenințat de dezechilibru, sub acțiunea unor agenți sau condiții care pun în pericol mecanismele sale homeo-statice. H. Pieron identifică stresul ca fiind „agresiunea cu acțiunea violentă exercitată asupra organismului, de la șocul electric la frustrarea acută. Prin stres. Arcadie Percek desemnează „orice stare de tensiune creată de o agresiune provenind din mediul intern și extern, față de care organismul se apără pe calea unor reacții de adaptare, solicitând în acest scop axul hipotalamo-hipofizo-supra-renal”. Într-un dicționar român de psihologie socială, stresul este definit ca „starea de tensiune, încordare și disconfort determinată de agenții afec-togeni cu semnificație negativă, de frustrarea sau suplimentarea unor stări de motivație (trebuiețe, dorințe, aspirații), de dificultatea sau imposibilitatea rezolvării unor probleme²³². În accepțiunea comună noțiunea de stres este imprecis folosită, desemnând frecvent atât sursa generatoare de stres cât și efectul acesteia asupra persoanei, adică stresul propriu zis. În general acesta din urmă este folosit cu o semnificație negativă de situație neplăcută.

2.5. Caracteristicile stresului

Am arătat că stresul este desemnat de starea ce rezultă în momentul percepției unui dezechilibru între solicitările exercitate asupra noastră și capacitatea de care dispunem pentru a le face față. de a le satisface. Acțiunea stresului poate fi îndreptată într-un sens funcțional sau, dimpotrivă. într-unui disfuncțional. Stresul nu este suficient pentru a motiva performanța. Dacă suntem în prezența unui nivel moderat al dezechilibrului, unde cerințele întrec capacitățile, individul poate fi motivat să-și mărească efortul pentru a-și ușura stresul, efort ce duce și la mărirea performanței organizaționale. Acesta este un stres funcțional.

Dacă dezechilibrul între cerințe și capacitatea de a le îndeplini este prea mare, individul va simți un mare disconfort psihic, intervenind chiar inhibiția de stres - efect al stresului disfuncțional. Într-o serie de accepțiuni, pentru condițiile în care. la contactul cu factorii de stres se generează reacții negative, de dezaprobare, se utilizează noțiunea de distres (sau simplu stres), iar pentru situațiile în care aceste reacții lipsesc, noțiunea de eustres, cu sensul de stres pozitiv, de stimulare. Stresul în exces, sau distresul, are un puternic efect dezorganizator, atât direct, cât și mediat, asupra integrității psihologice a unei persoane. Reacțiile emoționale includ fenomene ca anxietatea, sentimentul de complexare, însingurare, etc. Funcția cognitivă este marcată de un nivel scăzut

²³¹ Sillem, Norbert. Dicționar de psihologie, Ed. Enciclopedică, București. 1998

²³² Golu. Pantelimon, Dicționar de psihologie socială. București. 1984

de concentrare, de fenomene de uitare hipersensibilitate la critică, la observații și admonestări. Simptomiele fiziologice de sănătate includ hipertensiunea arterială, tulburări de respirație, modificări hormonale. Stresul vieții în general, și cel organizațional, în special, generează, după cum se apreciază în unele studii - până la 75 % dintre accidente și bolile de inimă.

Există și un tip de stres cu acțiune Ionică, mobilizatoare, cu efecte benefice, pozitive de capacitate a resurselor individului - eustresul - cel care menține tonusul psihic și fizic al omului la nivel ridicat și are ca efect o adaptare corespunzătoare la mediu. Un lucru este cert: o anumită stare de tensiune, un anumit nivel de încărcare al organismului, sunt utile indiferent ce activitate urmează să întreprindem. Acest minimum necesar ca imbold la acțiune, ca stimul al activării energiei umane este definit, după cum am văzut prin eustres. Deci, stresul moderat energizează organismul, îi mărește capacitățile adaptive și numai stresul intens, față de care adaptarea pare dificilă sau imposibilă, este nociv și trebuie să fie eliminat. Cu toate că momentele de eustres presupun și ele cheltuieli energetice, sunt necesare vieții, ne dau senzații de creștere a vitalității de bunăstare și de satisfacție intimă. De aceea, un program anti-stres nu se poate limita la dozarea energiilor de distres; trebuie să caute să ne procure în mod obligatoriu și conștient, momente de eustres. Numai în felul acesta putem transforma principiul „a te bucura în ciuda stresului” în principiul preferabil „a te bucura prin stres”.

Elementul fundamental în gestionarea stresului stă în răspunsul la întrebarea: cum poate fi transformat distresul în eustres?

2.6. Mecanismele stresului

Stresul face parte din existența cotidiană a fiecăruia dintre noi și nu pot fi evitate efectele acestuia. Suntem mereu puși în fața unor evenimente sau situații dificile, de natură și intensități diferite și în condiții de mediu deosebite: zgomot, căldură, frig, umiditate, etc. în fața unei agresiuni, organismul reacționează pentru a se adapta noii sale situații. Acest răspuns este de două feluri: fiziologic și cognitiv sau psiho-emoțional. Pe plan fiziologic, reacția de adaptare a organismului pune în principal două sisteme în joc: sistemul nervos vegetativ (autonom) și sistemul endocrin. Acționarea celor două sisteme declanșează și instalează reacția de adaptare cunoscută sub numele de „sindrom general de adaptare”. Este esențial de știut că hormonii asigură apariția imediată a organismului aflat sub presiunea unui dezechilibru. Cortizonul și adrenalina sunt identificați prin excelență, ca hormoni ai stresului. Secreția prelungită a celor două tipuri de hormoni, în prezența expunerii repetate la situații periculoase, sau de stres, provoacă epuizarea progresivă a organismului și apariția unor manifestări negative precum diminuarea acțiunii sistemului imunitar. ulcerul gastric, hipertensiune arterială, etc. Înă toate acestea rămân

sub control cognitiv; în realitate, individul este cel ce determină natura stresantă a unui eveniment, intensitatea și eficiența reacției de adaptare depinzând de factori individuali, cognitivi și emoționali.

În studiile de specialitate problematica stresului profesional este abordată din perspective diferite unele orientându-se cu precădere spre efectele fiziologice asupra organismului, iar altele cu precădere asupra efectelor subiective, cognitive sau comportamentale. Organismul reacționează la orice stresor. Agentul sau factorul stresor poate fi identificat prin orice sursă interioară sau exterioară de natură să pună în pericol echilibrul fizic sau psihic al organismului, echilibru care este permanent căutat de către organism. După cum am mai arătat, la apariția unui factor stresor, corpul uman se apără prin inițierea sindromului general de adaptare, adică modificări fiziologice complexe grupate în 3 stadii, fiecare având caracteristici diferite.

- **Reacția de alarmă** - cu o fază de șoc și o fază de contrașoc, în care apar fenomenele de apărare ale organismului. Dacă stimulul nu este suficient de semnificativ nu se declanșează prima fază a sindromului general de adaptare, iar stimulul nu mai are calitatea de agent sau factor stresor în acel moment pentru persoana respectivă, dar își poate schimba calitatea în alte circumstanțe, în fapt, aceasta înseamnă mobilizarea generală a forțelor de apărare ale organismului; răspunsul complet nu se reduce însă la reacția de alarmă căci, în cazul în care agentul nociv continuă să acționeze, se produce starea de adaptare sau de rezistență. Cu alte cuvinte nici un organism nu se poate alina multă vreme în stare de alarmă; Dacă agentul este atât de dur încât efectul său continuu este incompatibil cu viața, atunci corpul moare chiar în cursul reacției de alarmă, în câteva zile sau ore; dacă este în stare să supraviețuiască, atunci acea reacție inițială este urmată în mod necesar de următorul stadiu;

- **Stadiul de rezistență** - cuprinde reacții sistemice ale organismului provocate de o expunere prelungită la factorii stresori. Acesta se deosebește cu totul de primul stadiu, mai mult chiar, în anumite privințe trăsăturile caracteristice ale celor două stadii sunt opuse: astfel în cursul reacției de alarmă, secreția celulelor cortexului suprarenal se elimină în fluxul sanguin și în acest fel aceste celule nu vor mai conține substanțe de depozit; în schimb în stadiul de rezistență se depozitează în cortexul suprarenalei foarte multe particule de secreție. În timp ce în cursul reacției de alarmă vâscozitatea sângelui crește, iar conținutul său în clor descrește, declanșându-se procese catabolice, în stadiul de rezistență sângele se diluează iarăși, nivelul clorului crește, accentuându-se în țesuturi procese anabolice, iar corpul își dobândește cu încetul greutatea inițială.

- **Stadiul de epuizare**, se dezvoltă în condițiile în care adaptarea organismului la acțiunea factorilor de stres nu se mai poate menține. Dacă organismul se expune mai mult timp acțiunii unui agent nociv, adaptarea obținută dispăre din nou. Hans Selye identifică modul de parcurgere ale celor trei etape, grupându-le

în: teamă, care constă în sensibilizarea întregului organism; inima începe să bată mai repede decât de obicei, respirația se accelerează; rezistența, în timpul căreia persoana în cauză declanșează adaptarea la agentul stresant: epuizarea, care intervine după consumarea etapei precedente. Sindromul general de adaptare este un mecanism biologic și fiziologic, incontrollabil voluntar, prin care organismul evaluează modificările din mediu (fizic sau psihic) și realizează adaptările la acesta. Stresul propriu-zis este corelativ sindromului general de adaptare, cu care este de altfel adesea confundat. Dar spre deosebire de acesta, stresul ca fenomen negativ poate fi diminuat sau evitat între anumite limite, fără a fi însă eliminat în totalitate niciodată.

2.7. Factori de stres

Factorii de stres, ca stimuli de afectare ai echilibrului organismului, pot fi grupați în trei mari categorii:

- fizici, determinați de surmenaj, boală, foame, zgomot, lumină intensă, prezența substanțelor toxice, frig sau căldură în exces.
- biologici, provocați de abuzul de cafea sau tutun, alimentație proastă, exces sau lipsă de vitamine etc.
- cognitivi (psicho-emoționali), induși de teamă, plictiseală, griji, frustrare, modificarea programului obișnuit, etc.

La toate acestea se adaugă alți factori de stres, care depind de individ, cum sunt: ereditatea, personalitatea, capacitatea de rezistență fizică, vârsta, etc. Aceste caracteristici individuale explică faptul că nu reacționăm toți la fel în prezența aceluiași tip de stres. Stresul devine patogen în condițiile în care nu sunt mobilizate suficiente posibilități individuale de răspuns. Atenția deosebită acordată stresului se datorează, de altfel, efectelor negative pe care acesta le poate avea în anumite condiții asupra personalului, a eficienței organizației, instituției sau locului de muncă.

2. Influențele stresului asupra angajaților

2.1. Cauze generale ale apariției stresului

Acțiunile omului sunt determinate deopotrivă de mobiluri ca satisfacerea instinctelor, nevoia de a se exprima, setea de putere și de avere, aspirația la muncă creatoare, intenția realizării propriilor sale scopuri și multe altele. Toate aceste dorințe și motivații precum și valoarea lor biologică sunt relevante pentru menținerea homeostazei și a echilibrului la individ și în societate.

Egoismul este trăsătura caracteristică cea mai veche, ancestrală a vieții. Toate viețuitoarele, de la cel mai simplu microorganism până la om, trebuie să-și apere în primul rând propriile interese. Cu greu ne putem aștepta din partea

cuiva să fie mai conștiincios în grija față de altul decât față de sine. Egoismul este un lucru firesc, dar considerat ca fiind ceva urât. Încercăm să negăm și față de noi înșine că există. Egoismul este periculos și sub raport social: ne temem de el, deoarece este purtătorul germenilor dușmăniei și răzbunării. În ciuda egoismului înăscut, mulți dintre noi suntem conduși și de sentimente altruiste. Aceste două forțe motrice aparent opuse nu sunt totuși incompatibile, deoarece autoconservarea nu se opune în mod necesar dorinței de a ajuta pe alții.

Există foarte mari deosebiri individuale în privința cantității de stres pe care o necesită fiecare individ pentru a fi fericit. Totuși, foarte puțini se mulțumesc cu o viață total pasivă, ca cea a unei plante. Până și un om cu o fire cât se poate de puțin ambițioasă rar se mulțumește cu un nivel de trai minim, care să-i asigure numai lucrurile cele mai necesare - hrană, îmbrăcăminte și adăpost. Majoritatea covârșitoare a oamenilor au nevoie de mult mai mult. Dar poate că cei angajați în slujba unei idei și care își sacrifică întreaga lor viață pentru a se afirma într-un domeniu necesitând extraordinare calități intelectuale și perseverență, sunt tot atât de puțini ca oamenii ce vegetează precum plantele.

Majoritatea indivizilor se află undeva între aceste două extreme. Suma trebuințelor și aspirațiilor fiecărei persoane se constituie în scopuri a căror realizare conferă organismului un echilibru intern, pe care acesta încearcă să-l mențină permanent. Apariția unor perturbări ce pot amenința îndeplinirea scopurilor propuse conduce la ruperea echilibrului interior al individului. Tocmai producerea acestui dezechilibru inițiază urmările pe care, generic, le numim stres.

Activitatea umană este dominată de căutarea fericirii. Iar fericirea este în esență împlinire, o stare în care au fost satisfăcute toate nevoile, atât materiale cât și spirituale. Bucuria nu este altceva decât satisfacerea unei nevoi, iar fără exigențe mari nu pot exista nici bucurii mari. În cazul stresului determinat de relațiile dintre oameni, câștigul poate consta din prietenia, recunoștința, bunăvoința și dragostea obținută, iar dauna din stârnirea unor sentimente de mânie, deziluzie sau răzbunare.

Acest lucru se referă atât la propria persoană, cât și la cei din jurul nostru, deoarece sentimentele noastre negative sau pozitive nutrite față de alții ne sunt nemijlocit dăunătoare sau favorabile, după cum trezirea în alte persoane a acestor sentimente ne poate favoriza sau prejudicia, (îmul este o ființă dotată cu inteligență, fapt care l-a ajutat să rezolve atâtea dificultăți legate de supraviețuire. Însă în relațiile interumane ne bazăm mai mult pe sentimentele noastre decât pe inteligență. Deși decizia rațională este mai temeinică, totuși sentimentele îl determină pe om să-și sacrifice viața pentru țară, să se căsătorească din dragoste, să comită crime sadice sau să intre într-un ordin monahal. Argumentele urmează după faptă și, în general, servesc la justificarea acțiunii determinate de sentiment și la netezirea drumului în continuare.

2.2. Identificarea agenților stresori

Din păcate, când oamenii sunt stresați, ei nu se gândesc la motivele pentru care se simt astfel. Dacă reușești să identifici exact cauza stresului tău, vei reuși să-i faci față cu succes. În general, factorii stresori își au originea în:

1. Proprii factori motivați. Factorii motivați sunt acele forțe interne care îi determină pe oameni să ceară tot mai mult de la ei înșiși, uneori excesiv de mult. Presiunile de la locul de muncă. Este vorba despre presiunile exercitate asupra celor care lucrează în condiții solicitante (fizic sau psihic). Aceste forțe interne ne determină propriul nostru stil de lucru și ne afectează practic orice acțiune. Modul în care ne organizăm munca și timpul, modul cum ne conducem relațiile personale - toate sunt influențate de aceste forțe. Când nu suntem stresați, factorii motivați sunt deosebit de utili. Dar atunci când suntem stresați ei ne pot afecta comportamentul în mod negativ. Există cinci factori motivați de bază care afectează munca oamenilor:

- **urgența** - ne constrânge să facem mai multe lucruri în puțin timp. Reacționăm foarte bine la termene scurte și energia noastră este maximă în condiții tensionate. Când nu suntem stresați, datorită acestui factor reușim să muncim enorm. Dar când suntem stresați ne pregătim mai puțin și facem multe greșeli.

- **perfecționismul** - ne împinge să depășim chiar și cele mai înalte standarde. Dar în condiții de stres, vom sfârși prin a nu avea încredere în colegi, pentru că „nimeni nu poate face treaba așa cum o facem noi”, și vom fi copleșiți de sarcini. Este posibil să înțelegem greșit ceea ce ni se cere și să consumăm o mulțime de timp degeaba, concentrându-ne asupra unor detalii absolut insignifiante.

- **dorința de a fi pe placul celor din jur** - vrem să fim pe placul tuturor și încercăm să anticipăm nevoile oamenilor, fumizându-le acele lucruri pe care ne-am imaginat că și le doresc. Dar stresul ne poate determina să devenim excesiv de sensibili și să ne supărăm dacă ni se pare că am eșuat în încercările noastre de a fi pe placul cuiva.

- **munca din greu** - depunem eforturi enorme în încercarea de a ne achita cum trebuie de toate sarcinile și de a obține rezultate foarte bune. Muncim cu mult entuziasm și suntem gata a ne angaja la orice. Însă trebuie să fim atenți. Sub influența stresului ajungem să ne asumăm prea multe responsabilități ceea ce va determina obținerea rezultatelor din ce în ce mai puțin.

2. Presiunile de la locul de muncă. Dacă te simți suprasolicitat la serviciu și nu-ți iei răgazul necesar pentru a găsi cauza, nu faci decât să mărești presiunea exercitată asupra ta. Majoritatea oamenilor acceptă că un anumit nivel al stresului profesional „face parte din natura slujbei”. Dar dacă suntem capabili să identificăm sursele acestuia, am tăcut deja primul pas în controlul stresului. Cele mai comune cauze ale presiunii la locul de muncă sunt:

- **standarde mult prea ridicate**, care au fost fixate cu termene limită absolut nerealiste. Imediat ce solicitările depășesc capacitatea de muncă și resursele disponibile, apare stresul. De exemplu, sunt supuși acestui tip de stres cei care lucrează prea mult peste program sau cei care sunt depășiți de munca prea dificilă pentru pregătirea lor.

- **munca în condiții de continuă schimbare**, când imprevizibilul de repetă frecvent. Dacă nu există siguranță în privința propriei noastre arii de responsabilități sau dacă nu este foarte clar ce se așteaptă de la noi, vor rezulta sentimente de teamă și dezinteres;

- **nesiguranța locului de muncă**, ne facem să ne simțim temători. Faptul că omul nu știe ce-i rezervă viitorul poate îi produce o anxietate severă. La rândul ei, anxietatea, are ca efect reducerea performanțelor și produce schimbări bruște ale stării de spirit, pornind de la vârfurile bravadei și terminând cu adâncurile depresiei;

- **munca în echipă eu o persoană care este profund antipatică**, va determina performanțe scăzute și apariția sentimentului de frustrare;

- **prea multe responsabilități** vor determina luarea cu dificultate a deciziilor și scăderea capacității de concentrare;

- **prea multe de făcut și prea puțin timp la dispoziție** înseamnă fie că termenele - limită au fost prost fixate, fie că nu se organizează cum trebuie sau că nu se stabilesc corect prioritățile. Rezultatul! 'Greșim des, devenim agitați, iar munca noastră nu are decât de suferit. În majoritatea acestor situații, oamenii reacționează la presiuni care nu sunt determinate de ei. Acest lucru le dă senzația că au pierdut controlul situației, ceea ce dă naștere spiralei stresului: scăderea performanțelor, creșterea nemulțumirii, intensitatea sentimentului de eșec pe plan profesional și, inevitabil, mai mult stres. Trebuie să ne alocăm timpul necesar vieții profesionale imediat ce începem să ne simțim neobișnuit de solicitați. Astfel, vom identifica din timp cauzele stresului. În plus, simplul fapt că facem această evaluare va avea efecte benefice asupra noastră, pentru că vom afla ce a determinat starea noastră mai proastă din ultimul timp. De asemenea, vom evita să adăugăm încă o sursă de stres: gândul că noi suntem responsabili, într-un fel sau altul, pentru ceea ce se întâmplă.

3. Evenimentele din viața personală. Confruntarea cu nenumărate schimbări și dificultăți, cu sușuri și coborâșuri, este deja parte integrantă a vieții noastre. S-ar putea însă ca noi să fi acceptat ca fiind rezonabile niveluri ale stresului care de fapt sunt mult prea mari. Încercăm să identificăm problemele din viața noastră care reprezintă o sursă de stres. Să ne gândim cât de mult contribuie la stresul nostru:

- **evenimentele importante.** Moartea unei rude apropiate, divorțul, inibol. năvirea sunt. bineînțeles, stresante. Dar, atenție! La fel de stresante sunt și evenimentele pe care le considerăm plăcute: căsătoria sau mutarea într-o casă

nouă. Ele sunt stresante pentru că ne solicită adaptarea bruscă la tot felul de situații noi și ne creează emoții puternice care, chiar dacă sunt pozitive, sunt importante surse de stres.

- **micile necazuri de zi cu zi.** Evenimentele importante din viața noastră vin și se duc, iar organismul se reface în timp. Dar micile necazuri cu care ne confruntăm în fiecare zi (blocajele rutiere, întreruperile repetate tocmai când trebuie să ne concentrăm, etc.) ajung să fie mai stresante decât marile evenimente, pentru că au loc permanent. Nici nu scăpăm bine de un astfel de incident, că se ivește altul. Stresul ce apare datorită acestor mici probleme este foarte dăunător, pentru că resursele noastre interne sunt solicitate continuu.

- **îmbătrânirea.** Adaptarea la schimbări mentale și fizice poate fi o importantă sursă de stres, în special la vârstele la care hormonii se reduc (la bărbați de la 35 de ani, iar la femei în apropierea vârstei de 45-50 de ani). Aceste schimbări ne afectează direct forma fizică și comportamentul, ele determinând scurte pierderi de memorie și scăderea energiei. Trebuie să realizăm că orice schimbare apărută în viața noastră ne solicită să ne adaptăm, iar aceste adaptări sunt surse sigure de stres.

Este important să nu subestimăm efectul pe care îl poate avea acumularea stresorilor asupra organismului uman. Dacă aceștia ar acționa pe rând, unul câte unul, probabil că le-am face față cu succes. Dar faptul că ne confruntăm cu diferiți stresori concomitent generează un stres greu de controlat. Probabil că ni s-a întâmplat, nu odată, să ne simțim copleșiți de multitudinea problemelor ivite în viața noastră la un moment dat, probleme care păreau că formează în fața noastră un baraj de netrecut. La început ni se părea că ne descurcăm suficient de bine cu diferiții stresori (factori motivați interni, presiuni de la locul de muncă, evenimente stresante din viața personală).

Totuși, efortul necesar seacă, încet, dar sigur, rezervele de energie ale organismului nostru și ne reduce rezistența astfel încât într-un viitor mai apropiat sau mai îndepărtat sănătatea ni se va șubrezi, determinând apariția unei forme extreme de stres mental cunoscută sub numele de extenuare.

3. Reacția generală la stres

Înțelegerea naturii stresului reprezintă primul pas în procesul de control al acestuia. Reacția fizică la stres a fost programată în ființele umane din timpuri preistorice. Este vorba despre un instinct de supraviețuire de bază, care determină o secvență de reacții la o amenințare percepută de organism. Când omul din epoca de piatră se trezea față în față cu un animal de pradă, creierul său dădea semnalul de alarmă și pregătea organismul pentru a face față urgenței prin: luptă (confruntarea cu agresorul) sau prin fuga cât mai rapid cu putință.

Amenințările pe care le are de întâmpinat omul modern nu mai sunt aceleași, dar reacția este! Când creierul interceptează o situație ca fiind alarmantă, hipotalamusul - centrul stresului în creier - declanșează o serie de procese simultane în organism, ca și când s-ar pregăti pentru o bătălie. Sistemul nervos simpatic eliberează adrenalina în sânge. Ca urmare, cresc pulsul și tensiunea arterială și este furnizată rapid energia de care organismul are nevoie pentru a fi pregătit de acțiune. Cum oxigenul este necesar creierului pentru a funcționa rațional, se explică de ce oamenii „îngheață” sau fac lucruri iraționale în situațiile în care se simt amenințați. Sistemul endocrin eliberează „principalul hormon al stresului” din organism (ACTH), care mărește nivelul de glucoză din sânge alimentând astfel mușchii, pentru ca ei să poată răspunde urgenței. Acum organismul este pe deplin pregătit pentru a acționa și astfel se explică faptul că oamenii pot face lucruri supraomenești în momentele când sunt amenințați de pericol. Toată această activitate permite organismului să se apere. Ritmul respirației crește, anesteziile naturale ale organismului (endorfinele) sunt activate, sunt fabricate mai multe globule roșii pentru a transporta oxigenul și mai multe globule albe pentru a lupta contra unei eventuale infecții.

Dacă amenințarea este imediată, cum ar fi un posibil accident, după ce pericolul a trecut, organismul declanșează procesul de calmare. Ca reacție la dispariția stării de urgență, sistemul parasimpatic (cel care restabilește energia) preia conducerea și readuce organismul în starea sa normală. Cu cât amenințarea este prezentă mai mult timp și implică tensiune prelungită (cum ar fi pregătirea, zile întregi, a unei operațiuni importante) cu atât organismului îi va trebui mai mult timp pentru a reveni la starea inițială. În situația în care amenințarea devine permanentă, astfel încât „chemarea la arme” nu mai este încetată (tipul de stres care apare atunci când solicitările se suprapun și sunt din ce în ce mai mari), organismul nu mai reușește să se relaxeze, să revină la starea sa inițială, pentru că hormonul stresului (ACTH), este activat în mod continuu. Iată de ce ca urmare a presiunii persistente, sistemul nostru defensiv este în continuă alertă și poate claca, din cauza suprasolicitării, exact atunci când avem mai mare nevoie de el.

Solicitările intense care se întind pe o lungă perioadă de timp pot deveni extrem de dăunătoare. Când organismul începe să-și revină după reacția de alarmă prelungită, nivelul glucozei în sânge devine periculos de mic, diminuându-i resursele și lăsându-l expus la boli grave cum ar fi astm, hipertensiune arterială sau boli de inimă. De aceea, cu cât măsurile se iau mai repede, cu atât mai bine. Situațiile moderne cauzatoare de stres nu sunt atât de extreme încât să fii nevoit să te decizi între a te lupta sau a fugi. Probabil că oricare dintre aceste două reacții ar fi de-a dreptul hilare în contextul respectiv.

De reținut!

***Problema este următoarea:** creierul nu poate face diferența între o situație care efectiv îți periclitează viața (cum ar fi apariția, la câțiva pași de tine, noaptea, a unui individ înarmat I și o mică neplăcere cum ar fi un conflict cu colegul de birou. Indiferent de cauză, reacția noastră la ceea ce mintea noastră interpretează ca fiind o amenințare este pornită, în câteva secunde adrenalina este vărsată în sânge ceea ce, dacă nu există o supapă de evacuare" constând în acțiune fizică, va produce o stare de buimăceală (tulburare mentală) acompaniată de reacții fizice precum senzațiile de gol în stomac, palme umede, palpitații, gură uscată și înmuierea genunchilor. Organismul nostru s-a pregătit instinctiv pentru acțiune, în timp ce noi aveam de fapt nevoie de mai multă rațiune pentru a rezolva problema.*

Din păcate, toate transformările fizice despre care am vorbit au un efect dezastruos asupra procesului de gândire:

- **scade considerabil capacitatea de a gândi clar.** Omului îi vine greu să organizeze gândurile logic astfel încât să poată găsi cea mai bună soluție pentru problema sa. Faptul că se simte extenuat îl poate determina să-și pună la îndoială propria competență.
- **apar foarte mari greutăți de concentrare,** ca urmare performanțele din activitatea desfășurată tind să scadă.
- **comportamentul uman devine radical.** Aderăm, fără să vrem, la niște tipare rigide de comportament. Faptul conduce la incapacitatea de a ne adapta atunci când circumstanțele se schimbă și când sunt necesare reacții flexibile. Incapacitatea de a gândi obiectiv într-o situație anume nu face decât să complice și mai mult situația respectivă. Dar odată ce am realizat efectul pe care stresul îl poate avea asupra raționamentului nostru, este mai ușor să luăm măsuri.

Deoarece corpul și mintea noastră sunt legale într-un mod foarte complex, evaluarea pe care o facem inițial unei situații este cea care determină reacția în lanț și intensitatea răspunsului emoțional. Dacă interpretăm o anumită situație ca fiind interesantă și entuziasmantă (de exemplu un eveniment care este solicitant, dar căruia putem să-i facem față fără probleme), sistemul de alarmă al organismului ne oferă stimulul necesar pentru a acționa. Dar dacă interpretăm aceeași situație ca fiind intimidantă și supărătoare (volumul de muncă ne depășește și ne simțim epuizați), atunci rezultă o stare de stres. Sentimentele nu apar din neant, ele sunt rezultatul percepțiilor noastre. Din gândurile noastre se nasc sentimentele și, în final, comportamentul nostru. Așadar, dacă vom permite gândurilor noastre să fie negative, vom fi nervoși, irascibili și ne vom simți mizerabil - prin urmare ne vom comporta mizerabil. Sentimentele negative conduc, în timp la apariția uncii din următoarele stări:

Anxietate. Se instalează când teama în legătură cu o situație devine prea puternică. Anxietatea se manifestă prin nesiguranță, panică nervozitate, incapacitate de relaxare sau de somn.

Agresivitate. Apare când eforturile noastre de a atinge un scop sunt deșarte. Simptomele agresivității sunt iritabilitatea, reacții exagerate la situații banale, comportament certăreț și arțăgos.

Depresie. Când grijile se înmulțesc, viața pare a nu mai avea prea multe atracții și se instalează depresia. Cele mai frecvente simptome ale depresiei sunt pierderea interesului pentru orice activitate, letargia sentimentul de lipsă a propriei valori.

Acestea sunt primele consecințe ale stresului îndelungat și, dacă nu faci nimic pentru a rezolva problema, situația se va înrăutăți rapid. Iar primul pas în rezolvarea problemei este identificarea surselor de stres și a metodelor ce ne pot ajuta în redarea echilibrului mental.

4. Stresul profesional. Particularități în Poliție

În activitatea cotidiană a personalului, simptomele stresului pot fi cunoscute și pot fi luate, de cele mai multe ori în timp util, măsuri eficiente de a face față stresului. O atenție deosebită trebuie acordată stresului profesional, întrucât efectele acestuia pot surveni nu doar în timpul misiunilor/activităților, ci și înaintea desfășurării acestora sau după misiune, uneori chiar după o perioadă de „incubație”- legat de misiunea respectivă. În fiecare profesie sunt situații care pot fi considerate potențial stresante. Mai mult chiar, în interiorul aceleiași profesii, unele posturi de muncă sunt percepute ca prezentând o paletă mai largă (uneori diferită) de factori stresori sau un nivel mai intens al prezenței acestora.

4.1. Determinarea nivelului și surselor stresului organizațional

Indivizii reacționează diferit în fața acelorași stimuli stresanți, datorită percepției diferite a naturii lor precum și a capacității diferite de a le face față. Acest lucru este de natură să conducă la apariția stresului în grade diferite de la individ la individ, perturbând astfel echilibrul și performanțele unei organizații. În acest fel se induce stresul organizațional, caz în care managerul trebuie să intervină pentru optimizarea acestuia. Gestionând stresul diferențiat și nuanțat, cu ajutorul unor strategii adecvate diferitelor niveluri/forme de stres, liderul poate ajuta subordonații să-și schimbe percepția asupra sarcinii și să o adapteze conform capacităților lor.

Evaluarea stresului organizațional

Primul pas ce trebuie făcut în managementul stresului este acela de a determina natura stresului individual, pentru a-i surprinde posibila evoluție: va

crește, se va reduce sau se va menține la același nivel. Altfel spus, trebuie localizată poziția stresului individual pe o curba de evoluție a acestuia. Abordarea evaluării se poate face în două moduri: fie prin înregistrarea relatărilor subordonaților referitoare la acest aspect, fie prin observarea răspunsurilor, a realizărilor și rezultatele. Probabil că cea mai simplă modalitate de a obține informații utile asupra stresului este să-i întrebăm pe indivizi asupra modului în care își percep propriul nivel de stres sau să observăm comportamentul subordonaților. Un lider care este sensibil la astfel de semnale ale stresului poate face o estimare mai corectă a nivelului de stres individual. Monitorizarea comportamentului subordonaților poate fi făcută de un lider care cunoaște bine grupul și care e capabil să observe grupul în evoluția lui. Orice schimbare a comportamentului normal poate oferi un indiciu asupra intensității stresului. De exemplu, subordonații care își schimbă deodată comportamentul, arătându-se plictisiți, dezinteresați sau obosiți, scăzându-le și standardul de performanță, înseamnă că nu fac față stresului.

Utilizând tehnicile discuțiilor de consiliere, liderul poate depista diferitele cauze ale stresului, poate identifica stresul chiar din fazele inițiale, încercând înlăturarea lui. Localizarea surselor de stres excesiv constituie următorul pas în managementul stresului. Tendința generală pentru lider este de a asocia stresul excesiv cu sarcina subordonatului de a atinge anumite performanțe. Aceasta poate fi sau nu cauza. Deși există câteva măsuri disponibile de detectare a stresului, poate cele mai credibile surse de astfel de informații sunt cele rezultate din folosirea tehnicilor de detaliere a performanțelor sau de consiliere personală.

Membrii grupului pot fi o sursă de suport social dar, în același timp, și o sursă de stres considerabil. Calitatea de a fi membru al mai multor grupuri poate determina apariția stresului datorită interferențelor/ divergențelor ce se ivesc în exercitarea diferitelor roluri, în adaptarea la așteptările diferitelor grupuri, în acest caz alocarea timpului între roluri fiind frecvent un factor stresant (exemplu: situația de a lucra și peste program poate afecta timpul alocat copiilor și treburilor casnice). Mai mult, normele unui grup pot contrasta cu cele ale altuia sau moralitatea grupului de muncă poate intra în conflict cu moralitatea bisericii, cauzând stres în ambele situații.

Competiția cu egalii pentru bonificații, favoruri, avansări poate genera un stres considerabil, mai ales când aceștia, în situații normale constituie un suport social (ne sunt colegi sau prieteni). Relația cu superiorul poate deveni un factor stresant, mai ales atunci când acesta stabilește standardele de performanță sau sarcinile și când evaluează performanța atinsă. Superiorii sunt adesea surse de schimbare. Schimbarea organizațională pe care o induce liderul, precum și schimbarea atitudinii sale nu creează în mod necesar un stres disfuncțional. Oricum, dacă schimbarea nu este atent coordonată poate deveni o sursă

semnificativi de stres disfuncțional pentru membrii organizației. Aceasta este în mod deosebit verificabilă atunci când schimbările pot fi impuse arbitrar unor oameni cu o solidă identificare cu statutul pe care l-au dobândit.

Schimbarea poate include noi superiori, o nouă muncă, un nou grup de muncă, noi metode de evaluare a performanțelor și de realizare a sarcinilor, un nou echipament, etc. Fără o coordonare efectivă, toți acești factori pot produce stres. Ce poate face liderul, cum poate proceda pentru a elimina toți acești factori de stres? În fond, managementul schimbării este o modalitate de management al stresului. Evenimentele din societate pot constitui, de asemenea, o sursă activă de stres în interiorul organizației. În asemenea situații, efectul este mai degrabă indirect și complex.

Perceperea socială a organizației, imaginea sa în mediu, pot avea un profund impact asupra climatului organizațional, care, prin extindere, se poate repercuta asupra stresului individual. Dacă organizația este o instituție publică, resursele și metodele de operare pot fi restrictive sau dictate de agenții guvernamentale, reguli și legi. Aceste restricții pot afecta și instituțiile private. Astfel de restricții pot fi frustrante pentru membrii organizației care încearcă să-și facă munca în felul lor.

Factorii stresanți sunt în mod virtual pretutindeni în mediu. Problema pentru lider este de a identifica sursele de stres relevante pentru o strategie de management a stresului și de a examina sistematic mediul pentru a determina care sunt factorii stresanți cei mai semnificativi pentru cazuri particulare. Desigur, nu trebuie să uităm că liderul, prin comportamentul său, este întotdeauna un prim candidat la sursele de stres. Din păcate rareori canalele de feed-back obișnuite semnalizează aceasta. Alte surse organizaționale de stres au fost prezentate anterior: natura sarcinii, mediul / condițiile de muncă (zgomot, condiții fizice, restricții de spațiu, etc.), mediul social sau interpersonal (ambiguitatea rolului, conflictele), structura organizațională (reguli, roluri, linii de comunicare, niveluri de control, etc) și procesul de socializare organizațională (învățarea „trucurilor”, dedesubturilor, aspectelor informale), toate apar ca potențiale candidate pentru creșterea stresului în situații particulare.

Evaluarea stresului trebuie să fie un proces continuu pentru a fi eficient. Un simplu instantaneu asupra mediului poate rezolva o problemă pe termen scurt, dar nu va detecta stresul acumulat pe o perioadă mai lungă de timp. Subordonații pot trata scurte „explozii” ca pe un stres existent efectiv. Aceste „explozii” obiectivează un anumit nivel de stres, a cărei identificare creează cele mai multe probleme pentru un lider. Observările repetate și sistematice ale mediului permit liderului să detecteze apariția noilor factori stresanți, evoluția celor vechi și noile reacții față de aceștia.

4.2. Stresul profesional în unitățile de poliție

Să încercăm să privim problema cauzelor stresului din perspectiva gestionării acestuia în cadrul Poliției. Sunt o multitudine de cauze de ordin obiectiv și subiectiv, material și spiritual, care țin de trecut sau de prezent, de individ sau de grup, etc. Ele trebuie identificate corect, întrucât pentru a găsi remedii, trebuie să aflăm cauzele. Desigur, o listă completa este aproape imposibil de întocmit, iar la aceasta se adaugă și faptul că în Poliție bună parte a cadrelor sunt concomitent în postura de șefi și de subordonați, ceea ce face și mai dificilă delimitarea riguroasă a cauzelor. Mai mult, să nu oțmitem nici faptul că nu realitatea ca atare acționează, și determină o anumită reacție a individului, ci modul cum este ea percepută și conștientizată. Dincolo de toate aceste dificultăți reale, principial, putem opera cu câteva grupe de cauze. Astfel în ceea ce privește pe liderul polițist, cauzele stresului indus acestuia pot fi identificate în :

- **conștientizarea marilor responsabilități**, ce derivă din funcția pe care o îndeplinește, mai ales pentru tipul de personalitate dominantă de tendința perfecționistă , pentru omul care nu-i mulțumit niciodată de ceea ce face și vrea mai mult și mai bine;
- **discrepanța dintre competența și solicitările reale** ale funcției pe care o îndeplinește; aici apar două aspecte, cu posibile efecte de același gen: cel în cauză să perceapă că funcția, îndatoririle sale sunt cu mult sub capacitățile lui (de unde apar frustrarea, nemulțumirea, insatisfacția) sau sunt cu mult peste disponibilitățile proprii, situație în care apar complexul de inferioritate, temerea și nesiguranța de sine:
- **calitatea slabă a ajutoarelor sale nemijlocite**, a unor subordonați, nevoia de a-i suplini prin eforturi și consum de timp peste limitele normale;
- **stilul de conducere al superiorului** său al eșalonului ierarhic perceput de cel în cauză ca perturbator, tutelar, excesiv de dur sau necoerent și imprevizibil; soluționarea unor probleme „peste capul lui”, lucrul direct cu unii dintre subordonați prin eludarea persoanei sale:
- **lipsa de perspectivă certă și clară** privind evoluția carierei sale.etc.

În ceea ce-i privește persoanele aflate în relații de subordonare, cauzele apariției distresului pot fi găsite în:

- **senzafia că nu i s-a acordat o funcție pe măsura pregătirii și a experienței** sale;
- **percepția că șeful său îi este ostil**, nu-i prețuiește munca la adevărata ei valoare ori ia măsuri nejustificate împotriva lui;
- **neangajarea sa în anumite sarcini dificile**, neconsultarea lui în problemele importante ale organizației în a cărei componentă este;
- **nerespectarea unor criterii de promovare**. în ceea ce îl privește, privind avansarea în gradul următor, privind acordarea unor recompense sau aplicarea

unor sancțiuni, trimiterea la cursuri de perfecționare în țară sau în străinătate, etc ;

- **starea de incertitudine**, generată de unele posibile restructurări și reduceri de efective, așa cum se întâmplă îndeosebi în perioada actuală de tranziție și de modernizare a structurilor militare de la noi.

- **frecvența prea mare a mutărilor sale dintr-o funcție în alta** sau în diferite localități, unele dintre ele în condiții de izolare;

- **lipsa satisfacției profesionale**, ca urmare a percepției funcției pe care o ocupă ca fiind necorespunzătoare aspirațiilor sale sau a subiectivismului șefului nemijlocit în evaluarea rezultatelor muncii proprii .

5. Gestionarea stresului profesional

Prevenirea consecințelor nefaste ale stresului profesional se realizează, în primul rând, printr-o cunoaștere reală, de către fiecare persoană, față de propria reacție la stres. Cel mai bun mijloc de control și prevenire a efectelor stresului este cunoașterea reacțiilor fiecărui individ în fața situațiilor dificile. Un demers preventiv, considerat de departe cel mai eficient, se referă la instruirea privind „igiena de viață” adaptată la activitățile specifice, pe care în mod concret, le desfășoară. Gestionarea și prevenirea stresului individual și profesional trebuie cunoscute în anumite structuri. Un antrenament colectiv în ceea ce privește pregătirea grupului pentru a face față situațiilor critice, conștientizarea individuală a impactului stresului în cotidian, cunoașterea semnelor de alarmă la declanșarea sau instalarea patologiei, sunt fundamentale. Fiecare individ ar trebui să fie capabil să atenueze intensitatea stresului prin atitudini, comportamente corespunzătoare unei igiene de viață adaptate: timp suficient de odihnă . viață personală normală, evitarea abuzului de alcool, tutun, cafea, etc. De altfel, în unitățile moderne de poliție se utilizează în prezent diverse mijloace care permit cunoașterea stresului organizațional (grile, chestionare, scări de evaluare).

În unele țări vest-europene s-au realizat studii care au ca scop ajutarea indivizilor de a-și cunoaște mai bine atitudinile în fața stresului și să favorizeze dobândirea celor mai adecvate atitudini. Aceste atitudini nu se raportează doar la „a ști ce să fac” din punct de vedere tehnic, ci și la cunoașterea mijloacelor operante pentru atenuarea efectelor de stres atât la nivel fiziologic, cât și la cel psihologic: relaxare, exerciții respiratorii, gestionare mentală a emoțiilor, etc. Este posibil să dezvolți sau să favorizezi dobândirea competențelor particulare printr-un antrenament sistematic, nu doar în plan tehnic și fizic, dar și în plan psihologic. Astfel pot fi utilizate tehnici ce privesc controlul emoțional în situații de stres acut. sau care favorizează cunoașterea mijloacelor adaptate la situațiile stresului de lungă durată. Toate studiile confirmă impactul pozitiv al

programele preventive de gestionare a stresului pe timpul situațiilor considerate critice.

Această pregătire trebuie să se integreze în antrenamentul obișnuit și necesită o motivație reală din partea indivizilor, lăsată de ce informarea personalului asupra efectelor și consecințelor stresului este primordială. Un alt factor determinant în prevenirea stresului îl constituie susținerea socială. Hobbfol, a efectuat, în 1986, un studiu privind componenta relațională a echipajelor. El a demonstrat importanța susținerii sociale între indivizii unui grup dat și mai ales la subiecții expuși la situații de risc. Orice individ simte nevoia să aibă certitudinea că poate fi protejat și îngrijit de ceilalți membrii ai echipei în care lucrează.

Susținerea socială răspunde în fapt necesității de a crea în cadrul grupului de lucru, a unei rețele sociale de obligații mutuale, care reprezintă un garant pentru indivizi în caz de nevoie. Acest sentiment de a fi susținut de un grup joacă rolul de efect "tampon" între factorii stresanți și sănătatea subiectului. În acest sens, în prezent, își desfășoară activitatea cu succes, în cadrul poliției din mai multe țări europene, echipe formate din cadre specializate în prevenirea și gestionarea stresului apărut la un moment dat la unii din membrii unităților respective.

5.1. Modalități de reducere a stresului

Cu toții suntem victimele stresului. Dar nu toate tipurile de stres ne afectează în mod negativ performanțele. Dacă ar fi așa n-ar mai exista practicanți ai sporturilor extreme, oameni care „înfloresc” sub influența stresului. Diferența este că ei pot face față, pentru că reușesc să controleze circumstanțele în care stresul se face simțit. În viața de zi cu zi, stresul este perceput ca o presiune neplăcută, mentală sau fizică. La serviciu, acesta se resimte cel mai des prin necesitatea (percepută tot ca o presiune) de a face anumite lucruri într-o perioadă de timp dată. Când aceste presiuni devin prea puternice, oamenii simt că totul le scapă de sub control (și de obicei așa și este). Explicația este cât se poate de logică: stresul ne afectează capacitatea de a gândi clar - altfel spus „ne întunecă judecata”. Cum putem împiedica presiunea să devină prea puternică? Recunoscând simptomele stresului și acționând preventiv. Din fericire nu este niciodată prea târziu să începem!

5.1.1. Reducerea temporară a stresului

Latura pozitivă, în ceea ce privește stresul, este că se poate acționa cu succes din orice moment pentru a-l controla. Fie că există o problemă la serviciu sau că ne confruntăm cu situații stresante în viața personală, suntem rareori în poziția de a da un pumn (luptă) sau de a fugi cât mai tare. Indiferent

cât de mult stres putem acumula, există întotdeauna un mod de a-l controla și de a-i reduce efectele.

Mișcarea. Simpla mișcare fizică este un mod excelent de a alunga tensiunea în timpul cel mai scurt. Din ansamblul exercițiilor fizice ce pot fi practicate, putem pune în aplicare câteva posibilități. oricând la îndemână:

- **lăsarea umerilor în jos.** Ne putem ridica în picioare, îndreptăm umerii și apoi îi coborâm. Acest exercițiu relaxează mușchii, ceea ce înseamnă că nu suntem pe punctul de a începe "o luptă", iar organismul este convins pentru câteva momente, că nu este amenințat.

- **respirații adânci.** Se stă cu ambele picioare pe podea (deci nu picior peste picior), mâinile se odihnesc în poală, se coboară umerii, ochii sunt închiși și se inspiră adânc, pe nas, numărând până la patru. Apoi se expiră încet, pe gură. în același interval de timp. Prin acest exercițiu plămânii se încarcă cu oxigen, care ajunge în sânge și apoi este dus la creier. Astfel putem avea o minte lucidă și se va acționa în mod rațional. Exercițiul se repetă de câteva ori.

- **mișcarea simplă.** Plimbarea prin birou, privitul pe fereastră, făcutul unui ceai, ridicatul în picioare și întinsul mâinilor, etc. se pot constitui într-un ansamblu relaxant. în toate aceste acțiuni, mișcarea este fundamentală fiind o formă miniaturală a preistoricului „luptă sau fugi”. Mișcarea poate muta gândurile de la problemele stresante care ne „amenințau”. Odată ce organismul începe să se calmeze, mușchii stomacului se relaxează, sistemul digestiv reîncepe să lucreze, inima bate mai rar și va scade imediat senzația de tensiune sau de încordare. în plus, creierul va fi alimentat cu mai mult oxigen, ceea ce-l va ajuta să gândească mai rațional. Din momentul în care începem să gândim mai clar. vom căpăta o altă perspectivă și vom descoperi că ceea ce cu numai câteva minute în urmă ni se părea îngrozitor de stresant. acum nu mai este decât puțin deranjant.

îmbunătățirea condițiilor de la locul de muncă. în situațiile în care condițiile de la locul de muncă nu ne satisfac și devin stresante, putem lua câteva măsuri imediate pentru a îmbunătăți situația.

- **schimbarea atmosferei din jur.** în cazul în care percepem condițiile de la locul de muncă ca fiind deprimante, putem pune în aplicare sfaturile din sistemul oriental care ne învață cum să așezăm toate lucrurile în jurul nostru astfel încât să ne simțim cât mai bine (Feng Shui). Ne putem crea micul nostru colțisor armonios cumpărându-ne una sau mai multe plante care ne fac plăcere și o așezăm în preajma noastră: dacă nu există o vedere plăcută la fereastră, putem atârna în apropiere un tablou sau un poster cu imaginea unui peisaj odihnitor, cu perspectivă (ochii se relaxează cel mai bine când privesc către infinit).

- **ordinea de pe birou .** Dacă nu reușim să găsim niciodată în timp util hârtia care ne trebuie, este timpul să ne facem ordine pe birou. Vom începe cu

arhivarea tuturor dosarelor pe care nu le-am folosit de mult. Dintre toate dosarele cere se utilizează în mod frecvent vom păstra numai acele lucruri care ne sunt într-adevăr folositoare. Simplul act al aruncării lucrurilor nefolositoare ne va da un sentiment plăcut, de liniște, iar mintea se va liniști și ea imediat ce vom scăpa de haosul din jurul nostru.

- **organizarea.** Se vor nota cu maximă atenție toate temenele limită (păstrând documentul la îndemână) și se vor urmări în permanență, astfel încât să poată fi respectate. Acest lucru ne va ajuta să scăpăm de sentimentul de nesiguranță care ne învăluie ori de câte ori ne întrebăm ce mai e de tăcut sau de care treabă să ne apucăm mai întâi.

- **repararea lucrurilor stricate.** Dacă echipamentele cu care lucrăm s-au stricat le vom repara de îndată sau vom cumpăra altele. Ușa care scârțâie, raftul care se clatină. Încuietoarea care se blochează tocmai când avem nevoie de ceva, geamul care nu este prins bine, stiloul care pătează, etc. sunt tot timpul deranjante și odată cu acumularea lor. induc stresul. Odată cu repararea sau înlocuirea lor. vom simți că am realizat ceva concret, iar atunci când vom folosi lucrurile respective se va instala senzația că am realizat ceva concret și putem avea sentimentul de relaxare sau de bună dispoziție. Toate aceste soluții simple, sunt la îndemâna oricui. Poate fi surprinzător de constatat cât de mult se poate reduce stresul de la locul de muncă doar lucrând cu echipamente care funcționează perfect sau privind la ceva odihnitor.

Relaxarea. Dezvoltarea capacității de relaxare presupune implicarea activă a sistemului nervos parasimpatic (cel care este răspunzător de reîncărcarea cu energie a organismului). Una din modalitățile cele mai simple de relaxare o constituie privitul la televizor. O alta chiar mai eficientă, este aceea de eliberare, în mod voit, de orice tensiune mentală sau fizică pe timpul odihnei. Cititul unei cărți - un roman polițist sau unul clasic, o biografie sau un roman de călătorie - orice ne poate transporta din stresul vieții zilnice într-o altă lume cu totul diferită de cea în care trăim. Înainte de culcare putem asculta o casetă cu muzică liniștitoare, plăcută, care ne poate calma. Înainte de a adormi, se va încorda și apoi relaxa fiecare parte a corpului: mai întâi picioarele, apoi abdomenul, pieptul, brațele, umerii, gâtul și în final fața. Astfel se va produce o eliberare a tensiunii acumulate în mușchi și se induce o stare de liniște fizică. Pe lângă eforturile proprii, tratamentele oferite de profesioniști ne pot ajuta să ne relaxăm profund și să ne simțim mult mai bine. De exemplu:

- masajul îmbunătățește circulația, suplețea și în același timp relaxează .
- aromoterapia presupune un masaj cu uleiuri aromate care eliberează tensiunea acumulată în organism .
- retlexologia este masajul tălpilor în puncte cunoscute de specialiști care, datorită conexiunii lor cu diferite alte părți ale corpului, îl ajută să se relaxeze. Este necesară relaxarea cât mai des a organismului sau apelarea la serviciile

unor specialiști. Reducerea tensiunilor din corp ne va ajuta să ne calmăm și ne va da puteri sporite pentru a face față surselor de stres din viața de zi cu zi.

5.1.2. Reducerea permanentă a stresului

Pentru a controla stresul este necesar a se începe prin propria evaluare a modului de viață și experienței, apoi utilizarea constatărilor făcute în scopul dezvoltării unor strategii pe termen lung pentru diminuarea stresului.

Un mod de viață sănătos . Să ne gândim permanent la modul cum ne trăim viața și dacă nu cumva aceasta contribuie în mare măsură la creșterea nivelului de stres sau dacă, de fapt, stresul nu ne afectează modul de viață. De exemplu, dacă trăim numai pentru munca noastră și aceasta nu merge tocmai bine, stresul nu are nici o supapă de evacuare și se acumulează continuu, până când devine periculos. Pentru a controla nivelul stresului trebuie să ne asigurăm că nu avem obiceiuri proaste din cauza acestuia. Să ne facem un program de somn și să-l respectăm cu strictețe. Este foarte posibil ca oboseala indusă de stres să fie exacerbată de lipsa de somn. Soluția este cât se poate de simplă să dormim cât mai sănătos. Probabil că multora le-a intrat în obicei să se culce foarte târziu sau să se scoale foarte devreme și astfel își pot seca rezerva de energie. Acest obicei trebuie schimbat: vom stabili un program de 7-8 ore de somn zilnic (cu folosirea tehnicilor de relaxare dinainte de culcare), care va furniza organismului mijloacele necesare pentru a se odihni și a recupera energia pierdută.

Să mâncăm sănătos. Dacă obișnuim să înfulecăm în grabă un pachet de snack-uri în timp ce terminăm un raport urgent și mai vorbim la telefon în același timp. nu facem decât să ne stresăm singuri. Soluția este să ne oprim 10-20 de minute din treabă să ne așezăm și să mâncăm (nu pe apucate, ci ușor mai consistent), preferabil în afara biroului. Să-i dăm organismului nostru o șansă să digere hrana și să o asimileze cum trebuie și ne vom simți mult mai bine.

Să bem moderat. Un pic de alcool ne poate ajuta să ne relaxăm. Prea mult însă, poate transforma stresul în anxietate și depresie.

Să ne îngrijim de interesele noastre personale. Dacă ne mai preocupă și altceva în afară de muncă, acest lucru ne stimulează. Ne putem încărca bateriile și, când ne vom întoarce de la lucru, vom găsi cele mai potrivite soluții la problemele care ne măcină și ne stresau de mult.

Să ieșim în lume sau, dimpotrivă, să stăm singuri. Dacă ne face plăcere să avem multă lume în jur, să ne exprimăm opiniile și să schimbăm idei cu alții, orice ieșire cu prietenii poate avea un efect benefic. Practic, stresul va fi temporar dat la o parte, iar problemele vor dispărea (tot temporar). Dacă, în schimb, suntem o fire mai închisă, ne va face bine să luăm o pauză de la haosul vieții cotidiene, să petrecem ceva timp în singurătate și în liniște, făcând ceva care ne place. Alegând cea mai potrivită strategie în funcție de firea fiecăruia va

apare sentimentul de înviorare și va crește gradul de rezistență la stres. Trebuie să ne schimbăm proastele obiceiuri căpătate din cauza stresului și vom dobândi sentimentul plăcut că ne putem controla viața.

Să facem exerciții fizice. Chiar dacă simplul gând că trebuie să ne apucăm de exerciții fizice, ne face să ne simțim deja obosiți, mișcarea reprezintă un mod garantat de reducere a nivelului de stres. Făcând exerciții ne vom simți plini de energie pentru că vom ajuta organismul să scape de hormonii dăunători, aflați în strânsă legătură cu stresul. Exercițiile ajută la producerea de endorfine, ceea ce ne face imediat să ne simțim mai bine. Poate este greu de crezut, dar odată începută exersarea, ne vom simți imediat mult mai bine. Faptul că tot timpul suntem "pe fugă" nu reprezintă nicidecum un exercițiu. Pentru a obține rezultatele dorite trebuie să alergăm, să mergem cu bicicleta sau altceva de acest gen. Putem alege orice formă de exercițiu care să ni se potrivească: mersul vioi timp de 20 de minute zilnic, călătoria cu bicicleta pe propriile noastre eforturi, exerciții de gimnastică, aerobic, înot sau un program complex de întreținere fizică. S-ar putea ca, la început, exercițiul fizic să ni se pară o soluție neatractivă dar trebuie să realizăm că el este esențial pentru binele nostru. Dacă un mamut păros ar apărea brusc în fața noastră, ne-am angaja la un exercițiu fizic tară să ne gândim prea mult. Să privim, deci, stresul de zi cu zi ca pe un mamut păros.

Să ne folosim experiența. Să ne gândim acum la propria noastră experiență și la ce ne poate ea învăța. Un vechi proverb spune "Dacă faci ceea ce ai tăcut până acum, vei obține ceea ce ai obținut până acum". Când suntem stresați avem senzația că ne-ar fi dificil să învățăm lucruri noi și avem tendința de a continua în același mod. Să încercăm să aplicăm ceea ce deja știm.

Recunoașterea limitelor. Din experiența proprie se știe deja ce se poate face și ce nu. Așa că acest lucru trebuie folosit la fixarea unor scopuri realiste și realizabile. Receptivitatea la schimbări. Ne putem da seama când metodele pe care se folosesc devin învechite și perimate. Apare necesitatea de a le schimba și ne vom ușura existența.

Să spunem „nu”. Suntem adesea conștienți că ne asumăm prea multe sarcini. Trebuie să învățăm să refuzăm sarcinile noi care în mod normal nu intră în competența noastră și despre care știm că ne-ar stresa cu siguranță. Să nu ne schimbăm hotărârea, oricât de mult s-ar strădui cineva să ne convingă.

Acceptarea defectelor. Se știe că nimeni nu este perfect, deci putem recunoaște, că pe lângă "multele" calități, mai avem și câteva defecte. Simplul fapt că recunoaștem acest lucru este de natură a ne reduce considerabil stresul.

Să evităm anumite persoane. Știm care sunt persoanele din anturajul nostru care ne deranjează, așa că le putem evita astfel încât să ne asigurăm ca ne vor deranja cât mai rar cu putință.

Să ne lăsăm timp de rezervă. Cunoaștem foarte bine sentimentul de panică ce ne cuprinde când mai este puțin timp și pierdem trenul sau depășim un termen-limită important. Este necesară, deci, de la început asigurarea unei rezerve de timp pentru a cumpăra un ziar din gară sau pentru a ne putea reciti raportul. Să evităm a lăsa lucrurile pe ultimul moment, să ne calculăm timpul cu atenție, să lăsăm o marjă de siguranță și în felul acesta timpul va deveni infinit mai puțin stresant.

Aplicarea lecțiilor învățate în trecut va conduce la evitarea multora din situațiile stresante. Înțelepciunea nu trebuie să apară după ce un lucru s-a întâmplat, ci înainte. Puterea experienței fiecăruia este cu mult mai mare decât suntem dispuși să credem.

Să ne dezvoltăm propriile strategii de a face față stresului. Când oamenii sunt stresați, ei nu mai gândesc rațional. Ceea ce înseamnă că nu mai sunt capabili să facă față grijilor și necazurilor într-un mod constructiv. Pentru evitarea acestor situații se pot aplica cu succes o serie de strategii pentru o abordare metodică a problemelor și, pe cale de consecință, pentru reducerea stresului. Să decidem dacă putem face chiar acum ceva pentru a îmbunătăți situația. Dacă nu mai putem face nimic nu trebuie să ne facem sânge rău. Să uităm cu totul de problema respectivă până a doua zi, când vom putea acționa pentru a o rezolva.

Să ne eliberăm mintea de gânduri negative vizualizând ceva calm și odihnitor, ca, de exemplu, un lac liniștit, un cer azuriu sau un loc ce evocă amintiri frumoase, un loc în care grijile nu pot pătrunde pentru a ne strica plăcerea. Procedând astfel mintea se va opri din cursă, exact pentru cele câteva momente necesare spre a aduce "la conducere" gândirea rațională.

Să privim situația din elicopter. Dacă ne imaginăm că plutim undeva deasupra pământului și ne uităm de sus la tot ceea ce se întâmplă, sau DC imaginăm că problema este a altcuiva, a unui prieten pe care încercăm să-l ajutăm, ne vom detașa de emoțiile care ne pot altera gândirea logică. Trebuie avut grijă ca imaginea să nu fie formată prea de sus, în așa fel încât să putem percepe atât ansamblul cât și detaliile situației.

Să găsim sursa exactă a problemelor noastre. Să ne întrebăm: Care este adevărata problemă? De exemplu, dacă ne stresează faptul că mâine avem o ședință importantă la prima oră, s-ar putea ca nu ședința să fie cauza grijii noastre, ci faptul că nu avem încredere în ceasul deșteptător. Adoptând strategia sau strategiile cele mai potrivite, în funcție de situație, vom face față cu succes problemelor în loc să ne simțim tot timpul sub presiune din cauza lor. În plus, stresul va fi în mod categoric mai puțin prezent.

Să ne controlăm gândurile. S-au făcut experimente în care subiecților li s-a tăcut o injecție cu adrenalină, cel mai important hormon al stresului. Injecția i-a determinat să aibă reacții fiziologice normale în condițiile unui astfel de surplus

(mărirea ritmului cardiacele), dar cum subiecții nu aveau în momentul respectiv nici o problemă care să-i îngrijoreze, ei nu au simțit nici o emoție. Aceasta arată că stresul apare atunci când oamenii se consideră ca fiind aflați sub presiune. Propriile lor gânduri le determină reacțiile fiziologice și emoțiile. Din păcate, reacția instinctivă la sentimentele negative apare fără ca noi să realizăm că răspunsul respectiv a fost provocat de gândurile noastre. Astfel, de exemplu, atunci când colaborăm cu un coleg dificil, dacă vom gândi "E imposibil să lucrezi cu omul acesta" sau "Indiferent ce fac tot nu-i este pe plac, vom simți ostilitate față de persoana respectivă și reacția noastră de răspuns va fi, probabil, una agresivă. Secretul de a împiedica sentimentele ostile să se dezvolte este schimbarea modului de a gândi. Când gândurile sunt pozitive, sentimentele tind să le urmeze și conduc la reacții care împiedică apariția stresului. (Procesul este cunoscut de specialiști sub denumirea de proces cognitiv).

Astfel, în cazul colegului dificil ar trebui să :

- gândim: „X este foarte bun la partea tehnică a muncii sale, chiar dacă se aprinde repede". Acest fapt ne va permite să ... ne simțim neutru față de el, ceea ce ne conduce la ...o reacție concentrată pe obținerea de rezultate profesionale și neangajare în discuții sterile cu respectivul coleg. Să facem un efort și să ne controlăm gândurile pentru a preveni apariția emoțiilor negative. La sfârșitul sarcinii pe care o avem de îndeplinit, vom fi surprinși să vedem câte lucruri am realizat fără a ne supăra sau enerva. Este posibil să descoperim că munca în compania lui „X" nu a fost chiar atât de groaznică cum ne imaginăm. Dacă nu percepem o situație ca fiind înfricoșătoare nu se va activa butonul mental care ne pregătește organismul pentru reacția de tip „luptă sau fugi" și îl umple de teamă. Ca urmare a acestei atitudini vom putea ține stresul la distanță de noi.

Să fim optimiști. Oamenii care consideră că dețin controlul asupra acțiunilor lor își percep viața ca fiind mult mai puțin stresantă decât cei care cred că sunt pur și simplu conduși, ei neavând nici un cuvânt de spus. Dacă suntem optimiști, vom trăi sentimentul că tot ceea ce ni se întâmplă este rezultatul deciziilor noastre. Dacă, dimpotrivă, suntem pesimiști vom avea senzația, că viața ne este guvernată de forțe exterioare asupra cărora nu avem nici o putere. Deși nici una dintre cele două atitudini nu este complet realistă, trebuie să realizăm că aproape întotdeauna putem da o mână de ajutor destinului și că acest lucru determină atitudinea noastră predominantă atunci când ne confruntăm cu stresul. Așadar, dacă ne putem convinge pe noi înșine că noi suntem cei care ne controlăm circumstanțele din propria viață, nu vom mai suporta presiunile pe care le suportă cei care cred că circumstanțele îi controlează pe ei. Criteriile de alegere a strategiilor pot fi modificate prin reevaluarea mediului pentru a ne asigura că am identificat corect factorii stresanți. Creșterea stresului pentru un succes imediat, ar putea fi în detrimentul menținerii unei îmbunătățiri a performanței pe termen lung. Problema timpului

este foarte importantă. Liderul trebuie să țină seama de faptul că schimbarea ia timp și să stabilească o perioadă suficient de mare pentru evaluare. O perioadă prea scurtă poate ascunde și denatura efectele modificărilor. Cunoștințele asupra tehnicilor de management ale stresului sunt încă în fază incipientă. Cercetările asupra organizațiilor au arătat importanța acestei probleme, căutându-se noi modalități de a o ameliora.

Se poate constata cu ușurință, că foarte puțini indivizi cunosc existența stresului în sens pozitiv, constructiv (eustresul). Oamenii nu conștientizează posibilitatea exploatării stresului, până la un anumit nivel, tocmai în sensul de a realiza cu succes ceea ce și-au propus. De asemenea nu este cunoscut eustresul, ca o eficientă armă împotriva stresului și a urmărilor influențelor acestuia în plan psihic și fizic, individual sau organizațional. În această direcție cred că ar trebui să se îndrepte eforturile specialiștilor pentru a putea împăca cele două aspecte, ale vieții sociale, care deocamdată se contrazic: dezvoltarea generală galopantă și fericirea individului, lată de ce un bun manager este dator să cunoască. În bune condiții, mecanismele stresului și să aplice la timpul potrivit un ansamblu de măsuri, atât pentru combaterea propriului său stres cât, mai ales, pentru o cât mai eficientă gestionare a stresului profesional și organizațional. Concret, la nivel managerial, stresul este cunoscut, perceput și acceptat ca fiind existent la aproape toate nivelele.

Din păcate el este privit cu superficialitate, ca o curiozitate din rubrica „știați că”, este acceptat pentru că este la modă și pe cale de consecință măsurile eficiente de combatere a acestuia lipsesc cu desăvârșire. Pe de altă parte, nici personalul de execuție nu cunoaște mecanismul de acțiune al stresului și modalitățile concrete de combatere și exploatare a acestuia.

Majoritatea asimilează stresul cu o durere de cap pricinuită în exclusivitate de natura serviciului și foarte puțini acceptă faptul că modul de viață personală a fiecăruia și modul lor de a gândi, sunt ele în sine, puternice surse de stres. Fără teama de a greși cred că putem generaliza această situație la întreg ansamblul societății românești. Un prim pas important ar putea fi făcut prin realizarea unei pregătiri psihologice adecvate a personalului, în special al celui din structurile operative, în scopul atingerii performanțelor individuale și organizaționale necesare îndeplinirii cu succes a obiectivelor și misiunilor specifice. Această pregătire trebuie privită cu maximum de seriozitate și este necesar a fi realizată cu sprijinul concret al unor profesioniști temeinic pregătiți în domeniu.

Capitolul 19

ETICA ÎN ORGANIZAȚIA POLIȚIEI

Introducere

O ipoteză de lucru gen: comportamentul etic pe care îl dezvoltă membrii unei organizații poate întări anumite mecanisme ale armoniei organizaționale determinând, astfel, satisfacție și eficiență la nivelul acesteia, cu toate că parc hazardată poate fi validă. În ultimă instanță ce este etica?

A. Schweitzer consideră că este preocuparea noastră pentru un comportament bun, prin luarea în considerare a intereselor și bunăstării celorlalți nu numai al nostru. Sau, cum ar spune Archie Carroll, 1987, „In search of moral manager”, managerii etici urmăresc succesul pe baza unor practici clare de management care se caracterizează prin corectitudine și justiție. Legarea eticii organizaționale de eficiență și eficacitate ne apropie de ipoteza noastră de lucru.

Etica a devenit un concept din ce în ce mai vehiculat în organizații, forma cea mai cunoscută astăzi fiind etica afacerilor. Chiar dacă există concepții diverse cu privire la definirea eticii afacerilor cei mai mulți teoreticieni sunt de acord cu De George care definește etica afacerilor drept: „perspectiva etică, fie implicită în comportament fie enunțată explicit, a unei companii sau a unui individ ce face afaceri”²³³.

Etica este un fundament pe care organizația construiește și menține o anumită ordine care este însușită de membrii organizației și promovată ulterior în relațiile lor interpersonale. Corectitudinea și dreptatea sunt manifeste la nivelul organizației prin promovarea unui cod etic. În fapt o declarație formală care constituie un ghid de bune practici pentru acțiunile organizației. Odată cunoscut și acceptat el este o formă de control social prin care se promovează ordinea organizațională. În condițiile în care organizațiile au înțeles că au obligații și față de societate, instituirea codurilor etice s-a făcut într-un ritm din ce în ce mai rapid. Codurile au fost preluate rapid de organizațiile care nu au o activitate legată strict de afaceri, cele din administrație, de exemplu, printre care se numără și organizația Poliției. Când vorbim de etică la nivelul polițiilor preferăm să vorbim în termeni de cod de etică sau de deontologie.

Codurile etice de (în anumite funcții, care explică de ce s-au bucurat de un interes atât de mare din partea managerilor și, deopotrivă, a membrilor organizațiilor, și anume:²³⁴

- **conduită și inspirație** - codurile pun la dispoziție un stimulent pozitiv pentru conduita etică și recomandări cu privire la principalele obligații;

²³³ De George, R., T. Business Ethics, ediția a 3-a, MacMillan, New York, 1990

²³⁴ Mike W. Manin. Rotând Schinzinger. Ethics in Engineering, McGraw Hill, 1983

- **suport** - codurile oferă sprijin pozitiv pentru cei care caută elemente de comportare etică;
- **disciplină** - codurile pot constitui forma legală pentru investigarea unor comportamente ne-etice;
- **educație și înțelegere reciprocă** - codurile etice pot fi utilizate la școală sau în alte locuri pentru a promova discuții și reflecții pe marginea unor probleme morale;
- **creșterea imaginii profesiei în rândul publicului** - codurile pot prezenta o imagine pozitivă către public cu privire la o profesie;
- **protejarea statutului profesiei** - codurile pot stopa anumite dezacorduri care pot apărea la nivelul celor care exercită o anumită profesie;
- **promovarea interesului în afaceri.**

Pe de altă parte, etica managerială trebuie să identifice elementele fundamentale de comportament și să găsească atitudinile corespunzătoare în patru categorii prioritare²³⁵:

1. Societatea - reprezintă categoria cea mai generală față de care etica managerială trebuie să-și definească comportamentul: instituțiile de bază ale societății sunt bine construite și ele promovează interesele generale? Implicarea statului în mecanismele economiei de piață este benefică? Inegalitățile în statul putere pot fi tolerate?

2. Grupurile interesate - ocupă un palier special și cuprinzător în domeniul eticii manageriale, definind căile corecte pentru rezolvarea problemelor sociale ale grupurilor interesate - în cazul poliției este vorba de cetățeni - precum și modul în care sunt afectați de deciziile manageriale. Cum se implică acționarii organizației în relațiile acesteia și în gestionarea resurselor financiare? Ce obligații are organizația față de clienți? Care sunt căile prin care se realizează o bună cooperare cu comunitatea locală sau cu organizațiile de protecție a mediului?

3. Problemele interne - generează atitudini manageriale care trebuie să definească natura relațiilor dintre organizație și angajați, inclusiv managerii. În ce termeni se realizează contractele? Care sunt obligațiile mutuale ale managerilor și a celorlalți angajați? Ce drepturi au angajații? Condițiile de lucru, ordinele, comportamentul, stimulentele conțin elementele fundamentale ale eticii?

4. Problemele personale - sunt cele legate de relațiile unei persoane cu o altă persoană din organizație. Care sunt drepturile și obligațiile rezultate dintr-o structură ierarhică? Cum se manifestă cinstea, corectitudinea și onestitatea într-un proces colectiv? Care sunt principiile de întraajutorare și susținere morală? Există factori care determină nivelul și acuratețea eticii manageriale: reglementările legale, normele și regulamentele comunității locale, codurile

²³⁵ Liviu Marian. 2002 - Etica și responsabilitatea managerială". Editura EFI-ROM

etice la nivel departamental, regulamentele organizației, caracteristicile individuale, starea firmei și presiunea social.

Pentru forțele de poliție, practica eticii are un fundament aparte. Aplicarea legii nu este o profesie care constă în aplicarea soluțiilor standard pentru probleme standard care se întâmplă la intervale regulate de timp. Ea este arta de a înțelege atât spiritul cât și litera legii, precum și circumstanțele unice ale unei anumite probleme. Polițiștii trebuie să aibă capacitatea de a distinge între nenumăratele nuanțe de gri, mai degrabă decât să facă o simplă distincție între negru și alb, între bine și rău.

Acest deziderat fundamental trebuie să se facă în concordanță loială cu legea și cu o folosire rezonabilă, corectă, a puterii și autorității ce i-a fost acordată prin lege²³⁶. Din acest punct de vedere, etica poliției derivă din gestionarea puterii și autorității. Asigurarea aplicării legii nu poate fi fondată pe practici ilegale, discriminatorii sau arbitrare, neetice și imorale. Aceste practici pot distruge încrederea publică și sprijinul și vor servi la subminarea autorității organizației poliției. Pentru a fi eficienți, polițiștii nu trebuie să cunoască numai autoritatea și puterile care le-au fost acordate prin lege, ci trebuie să înțeleagă și potențialele lor efecte dăunătoare și de corupere. Un comportament profesional etic înțelege mai ușor aceste lucruri.

1. Perspectiva eticii profesionale

1.1. O privire folositoare asupra conceptelor

Observăm că atunci când vorbim despre etică, în mod obligatoriu folosim și alte concepte: drept, just, corect, moral, deontologic, moravuri etc. Este important să analizăm puțin aceste concepte pentru a avea o înțelegere clară asupra lor. lucru ce ne va permite să înțelegem mai bine ipoteza de lucru pe care am lansat-o la începutul capitolului. De aceea, considerăm că este necesară o aprofundare a acestor noțiuni, a ceea ce se poate „ascunde” sub aceste concepte.

Ce înseamnă oare „drept”, „corect” și „just”?

Le percepem oare diferit în lumea organizațiilor, față de viața de zi cu zi? Aceste noțiuni, tind să devină astăzi tot mai importante, pe măsura evoluției economice globale, a concurenței, a tehnologiilor. Și aceasta deoarece deciziile din viața economică afectează atât de mulți oameni care, practic, nu au nici un control asupra acestora.

Sensul cuvintelor „drept”, „corect” și „just” își găsesc determinarea în ceea ce numim etică, în perechea de concepte bine și rău. Căci a fi etic

²³⁶ vezi în acest sens. C. de Rover, A servi și a proteja. Comitetul Internațional al Crucii Roșii. Geneva. 1998

înseamnă a trăi într-un anumit mod. este un fel de a te comporta în viață, adică a acționa drept, corect și just.

Noțiunea de **etică** nu are același înțeles cu cea de **morală**, chiar dacă au același scop; în latină, ca și în greaca veche, ele fac trimitere la obiceiurile, moravurile unei societăți sau la știința acestora. Și totuși, există uneori percepții diferite asupra celor două noțiuni care, alături de termenul **deontologie**, sintetizează o problematică de ordin moral a vieții și societății.

Conceptul de morală se referă la un anumit cod social, la un ansamblu de reguli cărora trebuie să ne supunem pentru a fi admiși într-o societate dată. El evocă intervenția unei autorități tradiționale adesea religioase, capabile să ne indice ce trebuie tăcut sau evitat. Mai simplu spus, morala se referă la comportamentul uman văzut prin prisma valorilor de bine. rău, drept, nedrept, spre deosebire de etică care se referă la studiul a tot ceea ce intră în această arie a valorilor și normelor morale în acțiune.²³⁷

Un punct de vedere interesant oferă P. Ricoeur, 1991, care, cu toate că sesizează nuanțe, propune analiza împreună a conceptelor. Autorul propune: „să se facă distincția între etică și morală și să fie desemnat prin morală tot ceea ce, în ordinea binelui și a răului, se referă la legi, norme, imperative²³⁸. În felul acesta ce apropie etica de morală prin intenția și scopul etic. Se poate numi scop etic; scopul unei vieții bune cu și pentru celălalt.

Etica, conform dicționarelor, simbolizează știința binelui și a răului. Întrebarea este de unde știm ce este bine și ce este rău? Fără îndoială, fiecare individ percepe binele și răul într-un anumit fel, raportându-se la conduita celorlalți: sunt lucruri care se fac și lucruri care nu se fac. Este însă mai dificil să te analizezi pe tine însuși decât să-i critici pe ceilalți. Poate de aceea etica este considerată o știință care ne ajută să cunoaștem omul, comportamentul său și societatea în ansamblul ei². Știința eticii are un dublu caracter, respectiv: analitic (se preocupă de cauzele acțiunilor noastre) și normativ (ne spune ce avem de făcut); însă, fără să fie o știință descriptivă (nu ne indică cum să facem), este o știință practică, este orientată spre acțiune: se învață din practică.

Din acest motiv se folosește, adesea, și conceptul de etică aplicată, prin care înțelegem analiza din punct de vedere moral a unor situații concrete din practica socială sau profesională în vederea luării unor decizii.

Dar a fi etic nu înseamnă o obligație; etica este un fapt de voință, nu o impunere externă. A fi etic înseamnă să respecti anumite valori, care nu reprezintă altceva decât binele oamenilor, și anumite principii morale.

Noțiunea de **deontologie**. într-un sens mai restrâns, desemnează un ansamblu de reguli, considerate esențiale în cadrul unei profesii" și care

²³⁷ Crăciun. Dan, Morar. Vasile, Macoviciuc. Vasile. Etica afacerilor, Ed. Paideia. București 2005.

²³⁸ Ricoeur, Paul. Soi me'me comme un autre. Paris, 1990.

introduc conceptul de datorie (grecesul deon). Promotorii deontologiei pleacă de la premisa că un comportament moral presupune acceptarea conștientă a unor constrângeri sau reguli specifice care limitează, atât urmarea propriilor interese, cât și căutarea binelui colectiv. Promotorii curentului deontologic au fost combătuți de către cei care îmbrățișează curentul teleologic (de la grecesul telos care înseamnă scop), care afirmă că nu există acțiuni corecte sau greșite prin ele însele, ci aprecierea lor se face prin prisma propriilor consecințe.

John Rawls²³⁹ în încercarea de a propune o teorie a acțiunii corecte (etice), consideră că cele două perspective etice - cea deontologică și cea teleologică - epuizează totalitatea variantelor de formulare a teoriei. Conceptele fundamentale cu care operează etica sunt binele și corectitudinea. Prin urmare structura teoriei etice este determinată de modul în care definește și îmbină cele două concepte de bază.

În primul rând, binele poate fi definit independent de corectitudine, aceasta fiind o modalitate de maximizare a binelui, ceea ce susține teleologii, iar în al doilea rând, binele este dependent de corectitudine, fiind premergător acesteia, adică indivizii trebuie să se abțină de la fapte cunoscute deja ca greșite. Aceste constrângeri se concretizează în reguli, legi, interdicții, norme care sunt constrângeri deontologice.

A vorbi despre etică - acoperind înțelesul tuturor celor trei noțiuni prezentate anterior - în politică, în economie. În organizație este astăzi „la modă”, chiar dacă nu reprezintă o noutate. Și aceasta în ciuda faptului că se manifesta o lipsă evidentă de etică în aceste domenii - o spun nu numai specialiștii, ci o simțim cu toții.

1.2. Etica în domeniul organizațional: un moft sau o necesitate?

Nu trebuie să pară bizar faptul că, în zilele noastre, se vorbește despre etică în domeniul organizațiilor. În numeroase situații s-a dovedit că ea reprezintă o necesitate și că respectarea principiilor eticii conduce la obținerea unor rezultate mult mai bune pe toate planurile. Tot practica demonstrează că etica în organizații reprezintă o investiție rentabilă mai ales pe termen lung, deoarece creează o imagine favorabilă și trainică oricărei firme sau personalități.

Etica este, poate, cea mai bună reclamă pe care o organizație și-o poate face. Părerea multor specialiști - printre care Peter Drucker - este că nu există o diferență între etica din viața de zi cu zi și cea din domeniul organizațional. Un om deschis și generos, un ambițios, un mincinos sau un intrigant se comportă la fel la locul de muncă și în afara lui. Totuși, în condițiile exercitării responsabilităților profesionale, este necesară o abordare particulară a eticii. De ce?

²³⁹ Rawls, J., A Theory of Justice, Cambridge, Harvard University Press, 1971

În primul rând. deciziile și comportamentul unui individ care poartă responsabilitatea unui grup de muncă sunt diferite de cele pe care le presupun relațiile interpersonale cu prietenii sau familia.

În cadrul organizației, acțiunile fiecărui individ sunt dependente și de acțiunile altora, iar rezultatele comportamentului său se răsfrâng asupra mai multor persoane (din interiorul sau din afara organizației). De aceea, în afaceri nimic nu poate fi considerat bun sau rău în totalitate și chiar și aprecierile "intermediare" sunt foarte greu de tăcut. Poate din acest motiv mai există oameni care, la fel ca Friedman, cred că morala nu are nimic în comun cu organizația.

În al doilea rând. complexitatea relațiilor economice din societatea contemporană și multitudinea canalelor de comunicație îngreunează asigurarea unei transparențe a eticii. Rezultatele acțiunii unui agent economic, inclusiv în Administrație, se răspândesc într-o sferă mult mai largă decât poate el să controleze. Devine astfel posibil ca o bună intenție a sa să aibă efecte negative nedorite și imposibil de prevăzut.

În al treilea rând. după ce în ultimele decenii a fost acceptată și înțeleasă și responsabilitatea socială a organizației, pe lângă cea economică, (vezi capitolul Procesul managerial) sunt depuse eforturi și se fac presiuni de către numeroase instituții, asociații sau chiar guverne pentru ca organizațiile să conștientizeze responsabilitatea socială pe care o au. Astfel, comportamentul etic al organizației capătă noi dimensiuni, odată cu creșterea responsabilității sale. Pentru poliției această trăsătură a organizației scoate în evidență finalitatea etică a acesteia, efectele muncii poliției nu sunt neutre în sine, deoarece ele urmăresc de facto promovarea unei anume morale.

Câteva percepții ale eticii în afaceri – o sinteză²⁴⁰

Niveluri	Antivalori Interdicții	Valori pozitive ce trebuie promovate
1. Etică în general	- a nu înșela, a nu fura, a nu-și trăda promisiunile, a nu căuta răzbunare	• cinste, loialitate, adevăr, tolerantă, rigoare, respect pentru ceilalți, pentru munca altora
2. Etica profesională a conducătorilor și salariaților	• a nu încălca: - regulile de drept: - confidențialitatea informațiilor; - libertatea celorlalți	• satisfacerea contribuabilului • respectarea colegilor, a regulilor și secretelor organizației • relații ierarhice normale cooperare, transparență, spirit de echipă
3. Etica la nivelul organizației	• a se elimina: - nepotismul, discriminările de orice fel - abuzul de putere - climatul despotice, autoritar, abuziv - violarea regulilor interne • a se evita sau a se detecta și gestiona conflictele de interese	• ierarhie bazată pe competență; • reguli clare, practici echitabile, remunerare justă și stimulativă, informare, participare, motivare, împărțirea succesului între participanți • căutarea competitivității, a calității
4. Etică și strategie	• a se evita strategiile bazate pe: - marketing abuziv - avantaje mărunte și efemere - beneficii pe termen scurt	• strategii de competitivitate pe termen lung bazate pe: - eforturi de progres - riscuri calculate - investiții, cercetare dezvoltare, formare și

²⁴⁰ vezi Crăciun, Dan. Morar. Vasile, Macoviciuc. Vasile. op. cit., 2005

	<ul style="list-style-type: none"> - privilegii oferite unor persoane - status quo, imobilitate 	perfecționare a personalului, inovare, comunicare
5. Etica la nivel guvernamental	<ul style="list-style-type: none"> • a se evita: <ul style="list-style-type: none"> - acordarea de credite unor firme sau persoane nesolvabile, - reprezentarea unor agenți economici cu o imagine deteriorată din punct de vedere etic 	<ul style="list-style-type: none"> • consilierea clienților în direcția unei gestiuni corecte • realizarea unui audit al eticii bancare
6. Etica în relațiile publice	<ul style="list-style-type: none"> • a se evita: șantajul, negocierea la un pahar, avantajele personale 	<ul style="list-style-type: none"> • respectarea cuvântului dat, punctualitatea • cooperarea și dezvoltarea de parteneriate

Necesitatea eticii organizaționale nu trebuie demonstrată, dacă acceptăm faptul că viața economică este o componentă a societății noastre²⁴¹, fără de care nu am putea exista, și că nu putem trăi în haos, fără anumite reguli și principii morale, atunci se înțelege că un sistem economic nu poate dura. nu poate aduce prosperitatea oamenilor dacă nu se bazează pe o practică a eticii. Această practică poate fi sugerată prin următoarele principii ale eticii in organizaționale:

1. Respectarea confidențialității informațiilor:
 - de către salariat față de instituție
2. Sensibilitate față de conflictele de interese:
 - delectarea lor și, dacă este posibil, evitarea lor
 - transparentă
 - apelarea la arbitri neutri pentru rezolvarea lor
3. Respect față de regulile de drept
4. Conștiință profesională; profesionalism:
 - exercitarea profesiei cu conștiință și prudență
 - cultivarea competenței profesionale

²⁴¹ După Thomas W. Dunfee. profesor de Etica afacerilor. Wartin School,. Univ. Pennsylvania

- limitarea deciziilor și acțiunilor la competența profesională
- 5. Loialitate și bună credință:
 - a nu înșela
 - a-și ține cuvântul
 - a fi echitabil
- 6. Simțul responsabilității:
 - a avea în vedere consecințele practice ale deciziilor
 - asumarea propriei responsabilități
- 7. Respectarea drepturilor și libertăților celorlalți:
 - libertate în comportament, de opinie
 - evitarea discriminărilor de orice fel
- 8. Respectarea ființei umane:
 - a nu aduce prejudicii intenționate celorlalți
 - a respecta personalitatea umană, cu necesitățile și exprimările sale

Etica socială se ocupă de relațiile individului cu cei din jurul său, individul fiind considerat pilonul acestei relații²⁴². Din rațiuni economice, instituțiile acționează întotdeauna în serviciul unor persoane; binele comun al organizației reprezintă un ansamblu de obiective pe care membrii săi încearcă să le obțină.

Când vorbim despre etică în organizație, trebuie să avem în vedere toate dimensiunile acesteia:

- etica personală;
- etica indivizilor ca membri ai organizației (atingerea scopurilor respectând regulile interne);
- etica organizației (reguli, obiceiuri, dorim în atingerea scopurilor)
- etica instituției în relațiile sale cu mediul exterior (alte organizații, mass-media, societatea în ansamblul său, mediul natural).

Aceste dimensiuni sunt interdependente și se influențează reciproc; o organizație nu poate fi etică dacă membrii săi nu au un comportament care poate fi astfel calificat; de asemenea, o organizație care promovează principiile morale, prin instituționalizarea unui set de reguli de conduită, nu va tolera în interiorul său indivizii care încalcă aceste reguli sau valorile morale. Mai mult, practica arată că respectarea unor principii morale în interiorul firmei se prelungește și în relațiile acesteia cu mediul extern.

Însăși strategia organizației poate oglindi poziția acesteia din punct de vedere etic; ambiția unui înalt nivel al eticii profesionale este inseparabilă de ambiția unui înalt nivel al eficienței economice și a investiției în progres; uneori, exigențele eticii în instituție pot ajunge să modifice strategia aleasă. De aceea,

²⁴² Donna Wood, *Business and Society*. Harper Collins Publishers, 1990

putem spune că o strategie de înaltă eficiență oferă mijloacele unei practici exigente a eticii și invers. Strategia și etica se conjugă astfel la nivelul organizației. Ajungem astfel la concluzia că etica este rentabilă; ea trebuie percepută ca o investiție a organizației, mai ales pe termen mediu și lung. Ea nu se opune profitului, ci doar profitului injust, obținut ilegal și/sau imoral.

1.2.1. Managementul și etica organizațională

Calitatea etică a instituției și a personalului său depinde, în mare măsură, de calitățile și capacitatea de conducere a managerilor săi. Orice conducător are o responsabilitate morală deosebită: el trebuie să dea dovadă de un înalt profesionalism, să conducă oamenii spre atingerea obiectivelor organizației, să fie un exemplu de conduită pentru colaboratorii săi; mai mult, el trebuie să contribuie la instituționalizarea eticii în cadrul organizației (cultură, mijloace, reguli, obiceiuri, practici etc.)

Etica trebuie să însoțească întregul proces de luare a deciziei, în toate etapele sale. Octave Gelinier²⁴³, cunoscut teoretician al managementului, propune implementarea unui "test de etică", cu trei întrebări:

1. Este legal? Această decizie va încălca legea sau regulile interne ale instituției?
2. Această decizie este echitabilă pentru toate părțile interesate, atât pe termen scurt, cât și pe termen lung?
3. Mă voi simți mândru de această decizie! Dar dacă familia mea ar cunoaște decizia? Dar dacă s-ar publica?

Pe de altă parte, alți autori vorbesc de existența unor standarde menite să-i ajute pe manageri în evaluarea etică a deciziilor²⁴⁴. Printre aceste standarde amintim:

- identificarea beneficiarilor afectați de decizie;
- pentru aceștia, identificați costurile și beneficiile fiecărei alternative;
- luați în considerare aspectele morale relevante care apar în jurul fiecărei decizii;
- familiarizarea cu dilemele etice cele mai des întâlnite;
- discutarea chestiunilor etice cu beneficiarii deciziilor;
- transpunerea propriilor raționamente etice în acțiuni adecvate.

Ce trebuie să facă însă un manager, pentru a-și îndeplini rolul său de practicant și susținător al eticii în organizație? Iată câteva exemple de acțiuni ce pot intra în responsabilitatea sa morală:

²⁴³ Octave Gelinier. *Etica de los negocios*. Madrid. Espasa Calpe - CDN, 1991

²⁴⁴ vezi. Johns, Gary, op. Cit, 1998

- ajută colaboratorii să cunoască scopul, sensul muncii;
- elimină condițiile care îi fac pe ceilalți să acționeze în mod egoist sau imoral;
- descoperă necesitățile reale ale colaboratorilor tăi și îi ajută să și le satisfacă;
- nu-și ascunde greșelile; le recunoaște, le rectifică și își cerc scuze;
- influențează comportamentul celorlalți prin exemplul personal;
- respectă demnitatea colaboratorilor;
- își exercită autoritatea fără concesi, dar în mod corect etc.

Toate cele prezentate mai sus demonstrează încă odată cât de important este comportamentul conducătorilor pentru cultura unei instituții, pentru promovarea unor norme de conduită; managerilor de resurse umane, precum și celorlalți angajați din departament, le revin, în acest sens, sarcini sporite tocmai datorită rolului lor de consilieri în probleme de personal, rol prin care își asumă și responsabilitatea comunicării unor norme de comportament, a unor principii etice, exemplul personal fiind absolut necesar.

Pe de altă parte, este util să prezentăm și opinia unui adversar al eticii. În special în organizațiile corporatiste, este vorba de Milton Friedman. Am amintit la modul general de concepția sa când am analizat responsabilitatea socială ca trăsătură a procesului managerial Sub un titlu provocator. „Responsabilitatea socială a afacerilor este aceea de a spori profiturile”. Friedman aduce în discuție trei argumente:

- numai ființele umane sunt moralmente responsabile de acțiunile lor;
- unica responsabilitate a managerilor este aceea de a acționa în interesul acționarilor;
- problemele sociale sunt de competența statului și nu îi privesc pe managerii corporațiilor.

1.3. Instituționalizarea eticii în organizație. Codurile de etică

Comportamentul etic în organizație poate fi atât o problemă de supraviețuire a organizației, cât și una de trai responsabil al indivizilor. Responsabilitatea socială a organizației este cea care poate insti-tuționaliza etica. Carroll&BuchhoItz, apud Crăciun, Morar & Ma-coviciuc, prezintă un model cvadripartit al responsabilităților²⁴⁵ sociale. Conform modelului, responsabilitatea are patru niveluri intercorelate: economic, legal, etic și filantropic.

Responsabilitatea economică se referă la faptul că organizațiile au acționari care pretind un câștig rezonabil pentru investițiile lor. au angajați care doresc slujbe sigure și bine plătite, au clienți care cer produse de calitate la

²⁴⁵ Crăciun. Dan. Morar. Vasile. Macoviciuc. Vasile. op. cit.. 2005

prețuri rezonabile. Aceasta este rațiunea de a fi a organizațiilor, iar satisfacerea acestor tip de responsabilități este pretinsă de societate.

Responsabilitatea legală se referă la faptul că afacerile se supun legilor și trebuie să respecte regulile jocului. Satisfacerea acestor responsabilități este o cerință imperativă a societății față de orice organizație.

Responsabilitatea etică obligă organizațiile să facă ce este just, corect și echitabil chiar dacă nu sunt silite să procedeze astfel de cadrul legal existent. Aceste responsabilități constau în ceea ce societatea așteaptă de partea organizațiilor, dincolo de cerințele economice sau legale.

Responsabilitatea filantropică se referă la acele situații în care organizația are libertatea să se implice în acțiuni ce vizează îmbunătățirea calității vieții angajaților, a comunităților locale sau a societății în ansamblu. Aceste responsabilități sunt doar dorite de societate, fără a fi pretinse sau așteptate.

Pentru a ridica nivelul etic al organizației, etica trebuie instituționalizată, împletită cu obiectul de activitate al instituției. Aceasta înseamnă de fapt introducerea eticii, în principiu și explicit, în viața organizațională de zi cu zi. Acest lucru poate fi realizat pe una din următoarele căi principale:

1. o politică specifică a organizației sau un cod etic;
2. un comitet de etică format din managerii de top;
3. un program de dezvoltare și perfecționare managerială în care este inclusă etica.

Codurile instituției sunt cele mai simple mijloace de instituționalizare a eticii și ele se regăsesc în foarte multe cazuri. Organizațiile cele mai responsabile îmbină de fapt aceste metode, încurajând și sprijinind astfel comportamentul etic în interiorul lor și în relațiile cu exteriorul.

Existența unui cod de etică nu reprezintă o garanție că angajații unei instituții vor adopta un comportament etic, dar poate reflecta un cult al acesteia pentru prețuirea și recompensarea conduitei etice.

Unele coduri reprezintă doar câteva afirmații de politică generală care fixează un anumit comportament etic pentru toți angajații. Altele dau reguli detaliate pentru un comportament adecvat și lansează proceduri explicite pentru supravegherea și răsplătirea unui astfel de comportament. Totuși, apreciem că simplitatea este una din caracteristicile unui cod etic bun; cu cât este mai complicat, cu atât poate avea un efect contrar celui scontat.

Cu titlu de exemplu, prezentăm unul dintre cele mai celebre coduri etice din lume: un cod creat de British Institute of Management, denumit și Code of Conduct (codul de conduită) - mereu citat în literatura de specialitate ca un document model pentru o conduită managerială corectă și un mod responsabil de a înțelege desfășurarea afacerilor.

Codul de Conduită

1. în urmărirea materializării intereselor personale trebuie luate în considerare și interesele celorlalți.
2. Managerii nu trebuie să fie răzbunători și să nu aducă prejudicii reputației persoanelor sau afacerilor altora.
3. Managerii trebuie să declare imediat și complet interesele personale care ar putea fi în conflict cu interesele firmei.
4. Managerii trebuie să manifeste interes față de sănătatea, securitatea și bunăstarea celor pe care îi conduce.
5. Managerii trebuie să respecte confidențialitatea unor informații, dacă acest lucru este cerut de consumatori sau furnizori.
6. Managerii nu trebuie să ofere sau să accepte cadouri sau favoruri în scop de mituire sau corupere.
7. Managerii trebuie să fie convingeți că toate informațiile comunicate public sunt adevărate.

Examinând acest exemplu, remarcăm că un cod etic formulează idealuri, promovează valori și stabilește principii după care trebuie guvernată o organizație. Dincolo de aceste elemente, codurile etice abordează probleme cum ar fi: conflictele de interese, concurenții, caracterul privat al informațiilor, oferirea cadourilor, etc. În esență, codul etic încearcă să acopere un hiatus existent între valorile unei comunități organizaționale și legile care guvernează societatea.

În privința obiectivelor unui cod, există un consens de opinii potrivit căruia, prin formalizarea etică, se încearcă promovarea virtuților și valorilor profesionale. Pe lângă acest deziderat, Samuel Mercier²⁴⁶ a remarcat și alte obiective:

- încheierea unui contract moral între beneficiari și organizații, respectiv între cei care fac parte din aceeași organizație;
- protejarea organizației de comportamente necinstite sau oportuniste;
- promovarea unei imagini pozitive a organizației;
- oferă un mijloc de reglementare a adeziunii și a devotamentului colaboratorilor;
- creează (ca și cultura organizațională) sentimentul de unicitate și apartenență pentru membrii grupului;
- arată un angajament de principiu al managerilor;
- corelează relații pur contractuale cu încrederea și responsabilitatea;

²⁴⁶ Samuel- Le,iclue les entreprises". Editions La Découverte el Syros. Paris.

- ghidează comportamentul în caz de dileme etice.

Implementarea efectivă a eticii în organizație prin codul de etică implică patru mari procese:

- a) pregătirea angajaților pentru a recunoaște situațiile dificile din punct de vedere etic și pentru a interpreta codul în consecință;
- b) supravegherea periodică a comportamentului angajaților;
- c) evaluarea proceselor de decizie și a rezultatelor sub aspect etic;
- d) folosirea unui sistem de măsuri care răsplătesc comportamentul corect și-l pedepsesc pe cel ce nu corespunde normelor.

Un program efectiv de pregătire etică nu este un seminar sau o conferință și nici o carte ce trebuie semnată și returnată conducerii de vârf; pregătirea angajaților pentru recunoașterea problemelor etice și acționarea în consecință este o fațetă a socializării profesionale și se poate realiza printr-o combinație de învățare formală și informală.

Indiferent însă de modalitatea de organizare internă în vederea respectării principiilor eticii, fiecare organizație va trebui să țină cont de specificul domeniului său de activitate, de experiența sa, de cultura internă și de propria strategie, precum și de personalitatea conducătorilor săi. În fond, instituționalizarea eticii depinde de toți acești factori.

Concluzionând cele prezentate, pe scurt, în acest subcapitol, ajungem la următoarele postulate care sintetizează cea mai mare parte a problematicii eticii în organizații:

1. Fără etică, nu există viitor pentru instituție și nici pentru societatea în care trăim.
2. Progresul se bazează mai mult pe practica eticii, decât pe conținutul ei.
3. Nu este suficient să impui etica într-o organizație; este necesar și un sistem de sancțiuni.
4. Transparența este arma etică a vremurilor noastre.

2. O privire managerială asupra Codului Kuropvan de Etică a Poliției

2.1. Coduri de etică ale poliției

O bună parte din ceea ce se scrie despre poliție, constă în descrierea manierei sale de acțiune, în diverse situații. Există tendința de a nu trata, cu excepția procedurii moralizator, chestiunea de a ști cum „ar trebui” să acționeze polițiștii, ceea ce ar presupune o formulare clară a valorilor și normelor așteptate de la poliție, într-o societate modernă, democratică. Este

suficient să se reflecteze, o clipă, la rolul poliției într-o democrație, pentru a se putea evalua relevanța unui cod de etică pentru poliție. Cetățenii țărilor democratice au organizat statele. În maniera de a se garanta o libertate maximă privind respectarea legalității. De asemenea, sistemele de justiție penală au fost dezvoltate în scopul garantării libertății individuale și securității.

În societățile democratice, guvernate de principiul legalității, poliția îndeplinește funcțiile tradiționale de prevenire, de luptă și de detectare a criminalității, de ocrotire a liniștii publice, de respectare a legii și ordinii publice și de protejare a drepturilor fundamentale ale individului. Mai mult, în cadrul acestor societăți, poliția asigură diverse servicii cu caracter social, care sprijină celelalte activități. Pentru a duce aceste misiuni la bun sfârșit, ea beneficiază de o largă capacitate de inițiativă. În statele democratice, poliția contribuie la menținerea valorilor democrației și ea însăși este penetrată de aceste valori. În general, publicul acceptă și chiar aprobă exercitarea autorității legale a poliției atâta timp cât aceasta este percepută ca îndeplinindu-și misiunile într-un mod etic acceptabil și are obiective valabile și democratice. Când aceste condiții sunt îndeplinite, poliția este îndreptățită să se aștepte ca publicul să aibă încredere și să-i ofere ajutor și sprijin în exercitarea funcțiilor menționate. Această concepție, privind exercitarea atribuțiilor poliției în democrații, reprezintă punctul central al viziunii Consiliului Europei.

Chiar dacă un cod de etică polițienească nu este decât prima etapă al acestui întreg proces, care tinde să aplice norme comune în domeniul activității de poliție, în absența acestuia, un astfel de proces are puține șanse de reușită. Proiectând bazele normelor de etică, un cod de deontologie polițienească este îndreptățit să faciliteze identificarea problemelor etice, permițând o mai bună capacitate de înțelegere, o analiză mai aprofundată și o soluționare fără efort. El incită, de altfel, la punerea unor probleme privind valorile pe care le respectă poliția, atât în privința organizării, cât și în privința aplicării adecvate a acestora.

Noțiunile fundamentale pentru poliție, cum ar fi cele de loialitate, de imparțialitate, de discreție și de profesionalism, nu pot decât să beneficieze de abordarea comună din punct de vedere al semnificației și, deci, al înțelegerii pe care o poate permite un cod.

Acesta poate, în plus, să ajute la formularea normelor personale de comportament, bazându-se pe sentimentul mândriei că aparține unei structuri de poliție. Acest aspect este important, în mod particular, pentru tinerii angajați, care trebuie să cunoască de la început valorile fundamentale care definesc și conduc munca lor. Această precizare a noilor angajați reamintește importanța codurilor de comportament în formarea polițiștilor. În absența unor astfel de referințe obiective în materie de norme și valori, sarcina personalului de instruire este mult mai dificilă. Originea și autoritatea normelor trebuie explicate și apărute, cu riscul ca ele să rămână locale, și să reprezinte un singur

formator, adăugând că un cod de deontologie polițienească este prețios la toate nivelele de formare.

Cum s-a menționat mai sus, serviciile de poliție sunt considerabil sprijinite în acțiunea lor. chiar dacă beneficiază de aprobarea și colaborarea strânsă a publicului. Este vital pentru acesta din urmă, să fie asigurate. într-o manieră responsabilă, serviciile pentru exercitarea cărora poliția este investită cu o autoritate considerabilă și cu o capacitate de inițiativă, asigurându-i acesteia monopolul unei coerciții legitime. De aceea, publicul are nevoie de garanții.

Un cod de etică polițienească, beneficiind de o largă publicitate, poate, punând în lumină normele, finalitățile și valorile poliției, să contribuie la consolidarea încrederii publicului și la îmbunătățirea relațiilor și cooperării sale cu poliția. Aceleași norme, delimitând clar gama și câmpul de acțiune încredințate poliției, contribuie la protejarea acesteia de întrebări nejustificate, inutile, insistente și. mai ales. la limitarea riscurilor unor încălcări în serviciu.

În ceea ce privește posibila influență asupra practicii polițienești, un cod de etică al poliției recomandă cea mai bună practică pentru forțele de ordine și constituie o versiune specifică a principiilor de conduită cotidiene, inspirate din bunul simț. Obiectivul poliției - respectarea statului de drept -este de a acoperi două sarcini distincte, dar unite între ele: aceea de a supraveghea la aplicarea legilor fundamentale ale statului, asigurând o situație generată de liniște publică și sarcina comună, de a se limita strict la puterile ce-i sunt conferite, abținându-se de la orice act arbitrar și respectând libertățile și drepturile individuale ale cetățenilor.

Respectarea statului de drept nu implică nu numai preocuparea pentru ceea ce s-a făcut, ci și mai ales maniera în care se face. în exercitarea atribuțiilor sale. poliția trebuie să respecte dreptul subiectiv, inclusiv libertățile și drepturile omului și de să evite de a acționa într-o manieră arbitrară sau ilegală. Aceasta este fundamental pentru un stat de drept și. deci, pentru semnificația și obiectivul misiunii poliției, în democrație.

Poliția Română nu face excepție de la aceste obiective fundamentale. Codul de etică și deontologie al polițistului român respectă întru totul principiile de bază ale structurării Codului European de Poliție. Plecând de la aceste realități am considerat oportun să prezentăm câteva informații despre Codul European de Etică și modul cum se reflecta acesta în activitatea sistemului de management.

2.2. O mică Istorie a „Codului european de etică al Poliției”

Consiliul Europei s-a interesat foarte devreme de probleme privind poliția. Aceasta, într-adevăr, joacă un rol atât de important în legătură cu protecția valorilor fundamentale ale Consiliului Europei (democrație pluralistă, statul de drept și drepturile omului), deoarece Consiliul Europei oferă un forum, adaptat dezbaterilor privind rolul poliției într-o societate democratică.

Curtea Europeană a Drepturilor Omului a stabilit o jurisprudență considerabilă. Pe de altă parte. Comitetul european pentru prevenirea torturii (CPT), pedepselor sau tratamentelor inumane sau degradante a elaborat principii directe importante pentru poliție. Carta socială europeană și jurisprudență sa cuprind principii referitoare la drepturile sociale și economice ale personalului de poliție. Comisia Europeană împotriva rasismului și intoleranței (ECRI) a elaborat în domeniul său de competență, principii în atenția poliției. În schimb. Comisia europeană pentru democrație (Comisia de la Veneția) a adoptat texte despre aspectele constituționale ale poliției. Grupul de State împotriva corupției (GRECO) are drept sarcină evaluarea administrațiilor naționale, printre care poliția, sub aspectul corupției.

Poliția trebuie, deopotrivă, să răspundă așteptărilor autorităților locale și naționale, din punct de vedere al problemelor de insecuritate urbană. Poliția și relațiile interetnice constituie o altă problemă, ce reține atenția. Consiliul Europei a desfășurat activități destinate să sensibilizeze poliția privind aspectele muncii sale care vizează drepturile omului. Activitățile au permis practicienilor polițiști și specialiștilor în drepturile omului, reprezentanților statelor și organizațiilor nonguvernamentale să se aplece, împreună, asupra problemelor drepturilor omului. În contextul profesional al poliției. Printre rezultatele concrete ale acestei munci, poate fi menționată formarea personalului de poliție în materie de drepturile omului și un mare număr de documente, manuale. În legătură cu poliția și drepturile omului. Aceste activități au permis să se înțeleagă mai bine, în serviciile de poliție naționale, necesitatea unei puternice conștientizări a drepturilor omului, la toate nivelele poliției. În cadrul Academiei de Poliție "Alexandru I. Cuza" sunt discipline integrate a căror scop este acela de a cunoaște și promova drepturile fundamentale ale omului.

„Declarația privind poliția” adoptată de către Adunarea parlamentară a Consiliului Europei în 1979 a marcat o primă tentativă de stabilire a normelor etice pentru poliție. Ea a fost, în numeroase State membre, o sursă de inspirație în căutarea răspunsurilor la chestiuni privind opțiunile politice.

Tradiționala activitate normativă interguvernamentală a Consiliului Europei, aliată sub autoritatea Comitetului de Miniștri s-a axat pe poliție în cadrul politicii în materie de justiție penală, drept penal și criminologie (procedura penală, prevenirea criminalității, protecția victimelor și martorilor, delincvența juvenilă, crima organizată, corupția, minister public, detenția, etc.) cât și de drept public (integritate personală, și protecția datelor). Instrumente juridice - convenții și recomandări - care interesează poliția au fost elaborate în acest cadru.

Pornind din 1989. Europa Centrală și Orientală a cunoscut mișcări, care au determinat Consiliul Europei să intensifice considerabil activitățile sale referitoare la poliție. În cadrul programelor destinate să susțină reformele juridice cât și reforma administrației publice - incluzând și poliția - un mare număr de activități (seminarii, sesiuni de informare și difuzare de expertize de natură juridică) au fost desfășurate în jurul temelor, cum ar fi „rolul poliției într-o societate democratică”, „etica poliției” și „poliția și Statul de drept”.

În contextul reformei poliției, a fost din nou pusă în evidență necesitatea unui cadru paneuropean pentru poliție. Comitetul de Miniștri a creat, prin urmare, Comitetul de experți privind etica poliției și problemele legate de sarcinile poliției (PC-PO) sub conducerea Comitetului European pentru Probleme Criminale (CDPC).

Mandatul Comitetului PC-PO a fost adoptat de CDPC în cea de-a 47 sesiune plenară, în 1998 și confirmat de Comitetul de Miniștri în cea de-a 64 reuniune a Delegaților. În septembrie 1998, constituindu-se în bază a reglementărilor ulterioare până în prezent.

2.3. Codul European de Etică al Poliției - câteva repere Câmpul de aplicare

1. Definierea câmpului de aplicare al Codului urmărește, din punct de vedere practic, sfera sa de aplicabilitate. Definiția propusă este foarte amplă, pentru ca acest Cod să poată fi utilizat de un număr mare de sisteme de poliție și să țină cont de extrema diversitate a sistemelor de poliție existente în Europa și, în particular, de diferențele constatate la nivelul dezvoltării și al structurilor organizaționale. Definiția reținută în acest paragraf permite aplicarea Codului forțelor sau serviciilor de poliție „tradiționale” din toate Statele membre (este de notat că aceasta definiție nu trebuie să fie confundată cu scopurile poliției preconizate în articolul întâi al Codului).

Din motivele citate deasupra, definiția câmpului de aplicare al Codului nu conține decât caracteristicile principale ale misiunii încredințate tuturor organelor de poliție existente în Europa, mai precis puterea de a utiliza forța

pentru a menține ordinea într-o societate civilă, misiune care este alcătuită. În general, de menținere a ordinii și prevenirea și depistarea criminalității. Această definiție, în calitate de cel mai mic denominator comun pentru aplicabilitatea Codului, dispensează necesitatea de a descrie în detaliu diferitele tipuri de servicii ale poliției. Astfel, prezentul Cod se aplică tuturor organelor însărcinate cu exercițiul de tip polițist în societatea civilă. Codul este aplicabil oricărui tip de organizare a poliției, centralizată sau ancorată la nivel local, bazându-se pe structuri civile sau militare, purtând numele de servicii sau de forțe responsabile în fața puterii naționale, puterilor regionale sau locale.

În felul acesta sistemele de management ale Poliției au posibilitatea să introducă în strategiile lor, elemente de etică a serviciului de poliție fără a fi limitată libertatea lor de a se plia pe caracteristicile naționale ale poliției.

Obiectivele poliției

1. Principalele scopuri ale poliției constau, într-o societate democratică, condusă de principiul preeminenței dreptului, în următoarele sarcini:

- *de a asigura menținerea liniștii publice, respectul legii și ordinii în cadrul societății;*
- *de a proteja și respecta libertățile și drepturile fundamentale ale individului care sunt consacrate, îndeosebi, de către Convenția Europeană a Drepturilor Omului;*
- *de a preveni și de a combate criminalitatea;*
- *de a depista criminalitatea;*
- *de a oferi asistență și servicii populației.*

2. Obiectivele formulate în Cod sunt necesare pentru a acoperi paleta de activități sub aspect etic. Întinderea comportamentelor etice tăcându-se asupra acestor ținte. Menținerea liniștii într-o societate și vegherea la *respectarea legii* sunt, în mod tradițional obiectivele generale ale poliției, prima sa responsabilitate, deseori calificată drept misiune „de ordine publică”. Această noțiune foarte amplă acoperă o serie de activități ale poliției, printre care se vor menționa siguranța și securitatea persoanelor (fizice cât și juridice) și bunurilor (private cât și publice) și aplicarea legii între Stat și particulari, și în raporturile între indivizi.

Respectarea *libertăților și drepturilor fundamentale ale persoanei*, așa cum sunt stipulate în Convenția Europeană a Drepturilor Omului, ca obiectiv al poliției, este, probabil, caracteristica cea mai semnificativă a unei poliții care se află în serviciul unei societăți patronate de drept. Acest obiectiv implică nu

numai o obligație distinctă de a apăra aceste drepturi dar și existența unor limite ale acțiunii poliției în urmărirea altor obiective.

3. Acțiunea de *prevenire a criminalității* este privită diferit, potrivit Statelor membre dar, de obicei, ea este considerată ca aparținând responsabilității generale a Statului. Prevenirea criminalității este deseori divizată în prevenirea socială și prevenirea situațională, două forme de prevenire care se referă la poliție.

4. Depistarea criminalității, în toate Statele, reprezintă unul dintre obiectivele clasice principale ale poliției. Chiar dacă depistarea criminalității nu reprezintă deseori decât o parte relativ redusă a ansamblului misiunilor poliției, aceasta constituie unul din elementele esențiale ale activităților sale. Populația așteaptă multe din partea poliției în acest domeniu. Printre altele, eficacitatea acestei depistări are ea însăși un efect preventiv și este deci indispensabilă pentru promovarea încrederii populației în justiția penală.

Depistarea criminalității este organizată conform diferitelor modalități specifice Statelor, în câteva dintre acestea, depinde de poliția generală. În timp ce în altele, este încredințată serviciilor speciale și poliției judiciare. Independența poliției vis-a-vis de autoritățile care exercită urmărirea în justiție (Ministerul Public) este foarte variată de la o țară la alta. Problemele, cu care poliția se confruntă în munca sa de depistare a criminalității, sunt aceleași în întreaga Europă. Prezentul Cod nu pune sub semnul întrebării locul central al luptei împotriva criminalității în cadrul misiunii poliției, ci subliniază necesitatea de conciliere, atât cât se poate face, eficacitatea poliției și respectarea drepturilor fundamentale ale persoanei, ceea ce este destul de delicat, când este vorba de combaterea criminalității. Principiul prezumției de nevinovăție și garanțiile pe care le prezintă au, bineînțeles, o importanță deosebită pentru persoanele suspectate de infracțiuni. În plus, respectarea drepturilor individuale în cazul depistării criminalității se extinde și la drepturile altor persoane, cum ar fi victimele și martorii, față de care poliția are, de asemenea, responsabilități.

Bazele juridice ale poliției

1. Poliția este un organ public, care trebuie instituit prin lege.
2. Operațiunile poliției trebuie să fie întotdeauna îndeplinite conform dreptului intern și normelor internaționale acceptate de țări.

3. Legislația de organizare a poliției trebuie să fie accesibilă cetățenilor și suficient de clară și precisă, în cazul contrar aceasta trebuie completată prin regulamente, de asemenea, accesibile cetățenilor și clare.
4. Personalul poliției este supus aceleiași legislații ca și cetățenii obișnuiți, singurele excepții de la acest principiu nu pot fi justificate, decât în vederea asigurării unei bune desfășurări a sarcinilor poliției, într-o societate democratică.

Această secțiune stabilește pentru poliție în calitate de instituție, cât și pentru acțiunile sale, un cadru juridic în conformitate cu principiul preeminenței dreptului. Ea conține, de asemeni, câteva regulamente juridice fundamentale, din care, câteva sunt deduse din Convenția Europeană a Drepturilor Omului și din jurisprudența aferentă acesteia. Articolele 2-5 recapitulează anumite principii ce se atlează la baza noțiunii de preeminență a dreptului pentru poliție.

Poliția și sistemul de justiție penală

O distincție netă trebuie stabilită între rolul poliției și cel al sistemului judiciar, al parchetului și al sistemului penitenciar, poliția nu trebuie să aibă nici o putere de control asupra acestor organe.

Cum a fost indicat în prefață, poliția este unul dintre cele patru elemente al sistemului de justiție penală (poliție, parchet, tribunale și sisteme penitenciare). Chiar dacă acest model de sistem penal consideră fiecare element ca fiind independent, trebuie recunoscut că acest sistem trebuie să admită un anumit număr de mecanisme corectoare pentru a face ca sistemul și fiecare din elementele sale să funcționeze în conformitate cu legea și într-o manieră eficientă. Acest model de sistem de justiție penală, face să treacă fiecare caz de la un element la altul și justifică procesul de justiție penală, pretinde ca aceste elemente să fie, până la un anumit punct, independente și autonome, unele în raport cu altele. Un astfel de sistem pare că trebuie să furnizeze garanții justițiabililor.

Organizarea structurilor poliției

1. Poliția trebuie să fie organizată în așa fel încât membrii săi să beneficieze de respectul populației, atât ca profesioniști însărcinați cu aplicarea legii, cât și ca prestatori de servicii. Acest articol stipulează un principiu care este esențial în identificarea unei organizații de poliție dintr-o societate democratică bazată pe principiul preeminenței dreptului. În acest tip de societate, acordul populației („a se bucura de respectul publicului”)

este cea mai bună garanție pentru succesul activității poliției. Este, deci, crucial pentru poliție, să instaureze o înțelegere mutuală și o cooperare cu populația. Aceasta este valabilă pentru majoritatea atribuțiilor cu care este însărcinată poliția.

2. Organizarea serviciilor ar trebui să fie structurată astfel încât să fie promovată încrederea între poliție și populație. Un element important în această privință constă în instituirea unui nivel ridicat de profesionalism printre membrii săi. Se poate de asemenea prevedea transformarea acestei instituții într-un organ „transparent” de serviciu public. În acest fel, populația poate considera poliția ca pe un serviciu la dispoziția sa și nu ca pe o forță care i-a fost impusă.

Independența poliției

1. Serviciul de poliție trebuie să beneficieze de o independență operațională suficientă, vis-a-vis de alte organe ale Statului, în îndeplinirea sarcinilor de poliție care-i revin și de care trebuie să fie pe deplin responsabil. Poliția aparține puterii executive. Ea nu poate fi în totalitate independentă de executiv, de la care ea primește instrucțiuni.

Cu toate acestea, în executarea sarcinilor ce-i revin, poliția trebuie să respecte legea și este dotată în plus, cu o mare capacitate de inițiativă. În exercitarea puterilor sale, poliția nu trebuie să primească instrucțiuni de natură politică. Independența operațională trebuie aplicată întregii instituții. Ea reprezintă un aspect important al preeminenței dreptului, în măsura în care ea garantează ca poliția realizează operațiunile conform legii, în condițiile în care este necesară respectarea legii, aceasta este concepută într-un mod imparțial și profesional. Independența operațională pretinde ca poliția să fie, pe deplin, responsabilă de acțiunile sau neglijențele sale.

2. Pe de altă parte, cadrele poliției trebuie să fie, la toate nivelele ierarhice, personal responsabile de actele lor, de neglijențele sau de ordinele date subordonaților lor. Într-o societate guvernată de principiul preeminenței dreptului, legea se aplică, în mod egal, tuturor cetățenilor. Aceasta înseamnă concret că efectivele de poliție, în aceeași calitate ca și ceilalți cetățeni, trebuie să fie, personal responsabil de actele lor. Mai mult, membrii ierarhici trebuie să fie pe deplin, responsabili de ordinele date subordonaților lor. În virtutea autorității cu care au fost investiți.

3. O altă idee importantă este aceea că poliția trebuie să fie organizată astfel încât să promoveze bunele raporturi între poliție și populație și, eventual, o

cooperare efectivă cu celelalte organisme, asociații locale, organizații nonguvernamentale și alți reprezentanți ai populației, cuprinzând grupurile etnice minoritare. Acest articol recomandă Statelor membre să-și organizeze poliția într-o perspectivă de integrare a acesteia în societate. Eficacitatea muncii poliției are de câștigat de la instaurarea relațiilor continue, la diferite niveluri, cu celelalte organe publice și, în particular, între poliție și marele public, acesta fiind deseori reprezentat de asociațiile sau organizațiile cu caracter neguvernamental.

Relația Poliției cu cetățeanul

Serviciile de poliție trebuie să fie pregătite să furnizeze cetățenilor informații obiective despre activitățile lor fără însă a dezvălui informații confidentiale. Trebuie elaborate liniile directoare profesionale, care guvernează raporturile cu mass-media.

Poliția ar trebui să fie, pe cât este posibil, transparentă pentru public. Ea trebuie să fie pregătită să furnizeze informații despre activitățile sale, dacă vrea să-și câștige încrederea populației. În același timp, poliția trebuie să respecte confidențialitatea anumitor informații, din anumite motive: integritatea persoanelor, instrucție penală, principiul prezumției de nevinovăție, din motive de securitate sau altele. Cu siguranță, chiar dacă aceste situații fac obiectul unei reglementări adecvate în cea mai mare parte a Statelor, poliția va dispune totdeauna de o marjă de apreciere, pentru a pune în balanță cele două categorii de interese.

Calitatea personalului

1. Organizarea serviciilor de poliție trebuie să cuprindă măsuri eficace, pentru a garanta integritatea personalului de poliție și comportamentul adecvat al acestuia, în executarea misiunilor, și în special, respectarea libertăților și drepturilor fundamentale ale persoanei, în mod particular, prin Convenția Europeană a Drepturilor Omului.

Scopul acestui articol este de a dezvolta la personalul de poliție o formă de cultură bazată pe conștiința responsabilității lor, în apărarea libertăților și drepturilor fundamentale ale persoanei și de a asigura integritatea profesională prin intermediul unor măsuri de transparență interne. Există diferite mijloace pentru a ajunge la această soluție. Stilul de conducere și de management joacă un rol important în crearea unui „ethos” al acestei structuri profesionale care păstrează drepturile individuale și principiul de nediscriminare împreună în cadrul organizației și în raporturile acesteia cu publicul. Totodată se poate instaura o comunicare deschisă între personal (comunicare pe orizontală și pe verticală), fixa norme (coduri deontologice) și exercita un control. Este clar că recrutarea și formarea joacă un rol major în această privință.

2. Personalul de poliție, oricare ar fi nivelul la care se angajează, trebuie să fie recrutat pe baza competenței și experienței personale, care trebuie adaptate obiectivelor poliției.

Procesul de selecție a candidaților în posturi de polițist nu trebuie să se baze/e decât pe criterii obiective. Acest articol tratează calificativele personale, care pot fi împărțite în două categorii; competență și experiență. Prima categorie cuprinde capacitățile și aptitudinile personale ale candidatului. A doua categorie - experiența personală - acoperă instrucția, formarea și experiența vieții, deci. experiența profesională deja acumulată.

3. Personalul de poliție ar trebui să fie în măsură să dea dovadă de discernământ, de deschidere intelectuală, de maturitate, de simț justițiar, de capacitate de comunicare și. dacă este cazul, de aptitudini de conducere și organizare. Ei trebuie să aibă și o bună putere de înțelegere a problemelor sociale, culturale și comunitare.

4. Formarea personalului de poliție care trebuie să se bazeze pe principiile fundamentale, cum ar fi democrația. Statul de drept și protecția drepturilor omului. Acestea trebuie să se realizeze în funcție de obiectivele poliției.

Poliția, care joacă un rol esențial de protecție a societății. în serviciul căreia se află. ar trebui, de preferință, să promoveze aceleași valori fundamentale ca și Statul democratic, însuși. Este deci esențial să se evidențieze valorile democratice din cadrul poliției și formarea este unul dintre mijloacele cele mai importante pentru a insufla aceste valori fiecărui membru. Aspectele activității poliției, care se referă la drepturile omului, cât și la dimensiunea etică a acesteia, trebuie, de preferință, să fie prezentată în contextul problemelor concrete, astfel încât să se înțeleagă limpede principiile fundamentale din cadrul raporturilor de lucru cotidiene.

Drepturile personalului din poliție

1. Personalul din poliție trebuie, în reguli generale, să beneficieze de aceleași drepturi civile și politice, ca și ceilalți cetățeni. Restricțiile privind aceste drepturi nu sunt posibile, decât dacă ele sunt necesare în exercitarea funcțiilor poliției. într-o societate democratică. în conformitate cu legea și cu Convenția Europeană a Drepturilor Omului.

Drepturile (civile și politice) garantate prin Convenția Europeană a Drepturilor Omului se aplică, pe deplin. în Statele membre, tuturor cetățenilor, incluzând și personalul de poliție. Câteva din aceste drepturi au un caracter „absolut”, pe când altele pot. în anumite circumstanțe, să constituie obiectul unor restricții. Prezentul articol subliniază că Statele membre nu trebuie să-și

priveze personalul de poliție de nici unul dintre drepturile lor civile și politice, cu excepția cazurilor în care există argumente legitime direct legate de necesitatea de a asigura buna executare a sarcinilor de poliție într-o societate democratică, guvernată de principiul preeminenței dreptului.

2. Personalul de poliție trebuie să beneficieze, în calitate de funcționari, de o serie de drepturi sociale și economice, cât mai mare posibil. Trebuie să beneficieze în special de dreptul sindical sau de a participa în instanțe, de dreptul de percepere a unei remunerații corespunzătoare, de dreptul la o acoperire socială și de măsuri specifice de protecție a sănătății și securității, ținând cont de caracterul particular al muncii poliției. Personalul de poliție are statutul de funcționar în numeroase State membre. Cum acest statut nu-l are în toate Statele membre, este indicat ca acest personal să beneficieze, în măsura în care este posibil, de drepturi sociale și economice recunoscute funcționarilor. Aceste drepturi pot fi limitate, din motive care țin de caracterul particular al activității de poliție. În acest articol sunt enunțate anumite drepturi sociale și economice esențiale, tară să se întocmească lista exhaustivă.

3. Orice măsură disciplinară luată împotriva unui membru al poliției trebuie să fie supusă controlului unui organ independent sau tribunalului. În general, sancțiunile disciplinare împotriva membrilor poliției nu depind decât de aceasta și deseori sunt ușoare. Totuși, acestea pot fi grele și este uneori dificil de a face distincție între aspectul penal și aspectul disciplinar al unui caz. În plus, procedurile și sancțiunile penale pot fi urmate de măsuri disciplinare. Posibilitatea de a contesta o decizie disciplinară în fața unui organ independent, de preferință un tribunal, are două avantaje principale: ea reprezintă, pe de o parte, o garanție contra despotismului pentru personalul de poliție și, pe de altă parte, ea deschide poliția spre societate (transparență), dat fiind ca audiențele și pronunțarea sentințelor sau deciziilor de justiție sunt în general publice.

4. Autoritatea publică trebuie să susțină personalul de poliție, pus în cauză într-un mod nejustificat, în exercitarea funcțiilor sale. Personalul de poliție, datorită atribuțiilor deosebite și contactelor strânse cu publicul face uneori obiectul unor acuzații, în privința comportamentului profesional. Dacă aceste acuzații se demonstrează a fi lipsite de fundament (ca urmare a anchetelor/procedurilor imparțiale), acest personal trebuie să poată beneficia de susținerea autorităților lor, mai ales, în materie de asistență personală.

Anchetele de poliție

1. Anchetele de poliție trebuie, cel puțin, să fie fondate pe supoziții rezonabile că a fost sau va fi comisă o infracțiune.

Pentru a evita orice investigație arbitrară, trebuie ca deschiderea unei anchete să fie realizată, numai dacă sunt îndeplinite condițiile minime. Trebuie să aibă cel

puțin o supoziție rezonabilă (și legitimă) privind o infracțiune și că această supoziție să fie justificată de anumite criterii obiective.

2. Poliția trebuie să respecte principiile conform cărora oricine este acuzat de un delict penal trebuie presupus a fi nevinovat, până ce acesta va fi găsit vinovat de un tribunal și trebuie să beneficieze de anumite drepturi, în special de acela de a fi informat. În cel mai scurt timp, de acuzația formulată împotriva sa și de a pregăti apărarea sa, fie personal, fie prin intermediul unui avocat ales de el.

3. Anchetele polițienești trebuie să fie obiective și echitabile. Ele trebuie să țină cont de nevoile specifice ale persoanelor, cum ar fi copii, adolescenții, femeile, membrii ai minorităților cuprinzând minoritățile etnice sau persoanele vulnerabile, și să se adapteze în consecință.

Poliția ar trebui să-și realizeze întotdeauna misiunile și îndeosebi anchetele, cu obiectivitate și echitate. Această obiectivitate presupune ca poliția să realizeze o anchetă în manieră imparțială, aceasta însemnând că ea să-și fondeze ancheta pe baza tuturor faptelor, circumstanțelor și elementelor valabile care confirmă sau nu bănuielile sale. Obiectivitatea este totodată un criteriu de echitate, care presupune ca desfășurarea anchetei, inclusiv a metodelor utilizate, să fie în măsură să creeze un climat propice unei proceduri „juste”, respectând drepturile fundamentale ale individului.

4. Poliția trebuie să asigure victimelor criminalității susținerea, asistența și informarea de care acestea au nevoie, fără discriminare.

Responsabilitatea și controlul poliției.

1. Poliția trebuie să fie responsabilă în fața Statului, cetățenilor și reprezentanților acestora. Ea trebuie să reprezinte obiectul unui control extern, eficient.

Poliția trebuie să fie responsabilă (prin intermediul organelor centrale, regionale sau locale) în fața Statului de care a fost încredințată și de la care și-a primit misiunea. De aceea, Statele membre au instituit organe însărcinate cu supervizarea poliției. Totuși, într-o societate democratică deschisă, controlul exercitat de Stat asupra poliției trebuie să fie completat de responsabilitatea poliției pentru acțiunile sale în fața populației, adică în fața cetățenilor și reprezentanților lor. Responsabilitatea poliției vis-a-vis de public este de o importanță capitală pentru relația dintre poliție și populație.

2. Controlul poliției de către Stat trebuie repartizat între puterile legislative, executive și judiciare. Pentru ca poliția să întreprindă un control cât mai eficient, aceasta trebuie să răspundă în fața diverselor puteri independente din Statul democratic, adică puterile legislative, executive și judiciare.

3. Ar trebui să se încurajeze crearea unor mecanisme care să determine responsabilitatea poliției și care se bazează pe comunicare și comprehensiune mutuală între populație și poliție.

Cercetarea și cooperarea internațională

1. Statele membre trebuie să favorizeze și să încurajeze activitățile de cercetare în privința poliției, efectuate de poliția însăși sau de instituțiile din exterior.

Poliția este o instituție importantă a Statului democratic, guvernat de principiul preeminenței dreptului. Ea reprezintă un element esențial al sistemului de justiție penală și al organului responsabil cu menținerea ordinii publice. Poliția este însărcinată cu puteri specifice dar, în același timp, trebuie să fie integrată în societate, în serviciul căreia își desfășoară activitatea. Un astfel de organ, care își modifică mereu forma, merită să facă obiectul cercetării și studiului. Ar trebui completate studiile făcute de poliție prin activități de cercetare privind poliția, realizate de instituții independente. Instituirea legăturilor strânse între perfecționarea poliției și universități reprezintă un exemplu concret, în acest sens.

2. Ar trebui să se promoveze cooperarea internațională în privința problemelor de etică a poliției și aspectelor acțiunilor sale, privitoare la drepturile omului. Valorile și principiile exprimate în Recomandare trebuie să-și găsească o aplicare concretă prin intermediul legislației, regulamentelor și formării de specialitate. În plus, poliția ar trebui să se apropie mai mult de aceste valori. Trebuie, de asemenea, stimulată cooperarea internațională între polițiile europene, atât la nivelul statelor cât și a organizațiilor internaționale, ca de exemplu, OIPC-INTERPOL, EUROPOL și CEPOL.

Conduita oamenilor în asigurarea aplicării legii nu trebuie să pericliteze condițiile de legalitate și caracterul nearbitrar. Pentru acest deziderat polițiștii trebuie să dezvolte atitudini și un comportament la un nivel care să le permită să execute sarcinile într-o manieră corectă. Polițiștii nu numai că trebuie să posede aceste calități ci trebuie să învețe să lucreze în colectiv pentru a cultiva și păstra o imagine a organizației care însuflă credință și încredere în societatea pe care ei o servesc și o protejează.

Capitolul 20

MANAGEMENTUL INSTRUIRII: FORMAREA ȘI PERFECȚIONAREA PROFESIONALĂ

Introducere

Pregătirea profesională este asigurată de totalitatea acțiunilor de formare și perfecționare în vederea exercitării în mod cât mai eficient a profesiei. Existența unor angajați care nu mai reușesc să țină pasul, pe plan profesional, cu mutațiile care au loc în modul de desfășurare a activităților din organizațiile modernă reprezintă o problemă care preocupă tot mai mult sistemul de management. Ce este pregătirea profesională? Într-o accepțiune mai largă este un '* proces de instruire, pe parcursul căruia participanții dobândesc cunoștințele teoretice și practice necesare desfășurării activităților cu eficiență".

În activitatea zilnică, persoanele care sunt bine pregătite profesional, indiferent de poziția lor în organizație, sunt preferate și recompensate. Pregătirea profesională nu se măsoară în numărul diplomelor de absolvire și a atestatorilor obținute, deși, și acestea își au importanța lor. Măsurarea acesteia este mult mai dificilă pentru că pregătirea se obține pe căi diferite fiind influențată de foarte mulți factori. O analiză sintetică, în vederea îmbunătățirii pregătirii profesionale scoate în evidență necesitatea unor acțiuni (R. Mathis și alții, 1997):

- cunoașterea cât mai exactă a cererii de pregătire profesională și a evoluției sale;
- informarea celor interesați asupra posibilităților de pregătire profesională;
- organizarea unor evidențe clare privind pregătirea profesională a cadrelor dintr-o organizație;
- motivarea salariaților și sprijinirea celor care doresc să-și îmbunătățească pregătirea profesională;
- identificarea preocupărilor pentru aplicarea celor învățate;
- realizarea unui control al acțiunilor de pregătire profesională;
- coordonarea acțiunilor de pregătire profesională continuă fără a frâna inițiativele.

Pregătirea profesională are două mari componente: formarea și perfecționarea profesională. Prin formare se urmărește dezvoltarea unor capacități noi, în timp ce prin perfecționare se vizează îmbunătățirea capacității existente. Pregătirea profesională are un dublu impact: asupra organizației ca atare și asupra individului. Impactul asupra organizației vizează formarea unui „profesionalism în profesie", iar impactul asupra individului vizează „cariera", „avansarea".

Organizația văzută ca o invenție socială destinată realizării unor scopuri comune prin efort de grup. reprezintă, de fapt, exercitarea unei profesii sau unor profesii în societate. Scopul fundamental al oricărei profesii este de a servi o nevoie socială precisă. Conducerea organizației trebuie să ridice profesia și să-i confere, prin activitatea sa. respect. Este un proces continuu de cultivare a personalului și a calităților profesionale și organizatorice, cu păstrarea idealurilor de natură etică. Profesia are anumite caracteristici asociate. Fără îndeplinirea acestora nu putem vorbi de „profesionalism în profesie”. Principalele caracteristici ale profesiei sunt:

- **recunoașterea formală și infórmala** de către societate, ce vi/ea/a. recunoașterea puterii și privilegiilor sale; acordarea unui statut clar; standarde ridicate pentru pregătire și activitățile curente; perfecționarea continuă a nivelului de cunoștințe și de pregătire;
- **natura progresivă** - orice profesie trebuie. în permanență, să fie inovatoare și să aibă un caracter progresist, altfel capătă un caracter de stagnare și de auto-izolare. Natura progresivă a unei profesii este dată de auto-analiza și critica constructivă a celor ce o practică, indiferent dacă sunt șefi sau subordonați;
- **comportament de înaltă ținută etică** - existența unui cod etic, coroborat cu cerințele profesiei; aplicarea exactă a prevederilor codului deontologic. Adoptarea unui Cod Etic trebuie să fie însoțită de o permanentă pregătire și perfecționare profesională a oamenilor Iară de care fibra morală a profesiei slăbește. Totodată, drept componentă esențială, trebuie avută în vedere îndepărtarea acelor care comit abuzuri sau își îndeplinesc în mod necorespunzător îndatoririle.

Nici o profesie care se respectă nu își poate permite să aibă în rândurile sale membri necinstiți sau corupți. Alți factori care pot influența dinamica profesiei sunt: recunoașterea publică, influențele politice și atitudinile angajaților.

În primul rând pregătirea profesională este un proces de instruire prin care organizația crează noi abilități sau le perfecționează pe cele existente, abilități necesare pentru asigurarea unui randament înalt. Din acest motiv este util să analizăm puțin procesul de instruire organizațională în ansamblul lui pentru a urmări modul cum se structurează și se adaptează la nevoile organizației.

De reținut!

Calea spre profesionalism în forțele de Poliție

(N. Trautman - Aplicarea legii - clădirea unei profesii).

Activitatea polițiștilor se desjăsoară sub semnul unei permanente confruntări cu cerințele comunității, iar polițiștii nu vor "beneficia " niciodată de o atmosferă de „încredere oarbă " în calitatea serviciilor prestate comunității.

Cu toate că. polițiștilor li se pare anormal să fie supuși unei permanente „explorări”, această situație este benefică, deoarece va stimula acordarea unei continue atenții doleanțelor comunității, și va stimula concordarea muncii polițiștilor cu evoluțiile socio-economice ale comunităților. In trasarea unei „hărți” a căii spre profesionalism trebuie luate in considerare următoarele etape:

- realizarea la toate nivelele a unei atitudini și a unui comportament de profesioniști;
- profesionismul trebuie introdus chiar de la recrutare și școlarizare, și menținut prin programe adecvate, pe toată durata carierei;
- adoptarea unor standarde ridicate, chiar de la angajare;
- atingerea unui nivel ridicat de pregătire generală și profesională;
- realizarea unui sistem propriu de pregătire de nivel superior, atât pentru cadrele cu grade inferioare și superioare cat și pentru viitorii șefi sau comandanți;
- accentuarea permanentă a importanței vitale privind respectarea eticii profesionale;
- adoptarea unui stil inovator și eficient de conducere;
- accentuarea dezvoltării resurselor umane;
- dezvoltarea posibilităților legate de carieră, pentru toți polițiștii;
- realizarea unui puternic sistem de relații cu comunitatea;
- adoptarea unor programe de folosire cu maximă eficiență a forței și resurselor umane;
- clarificarea rolului poliției in societate;
- adoptarea unor programe organizatorice coerente;
- continuarea introducerii progresului tehnologic;
- acordarea unei importanțe sporite planificării și cercetării.

Profesionalismul, pentru organismele de aplicare a legii, va însemna printre altele și atingerea următoarelor deziderate:

- schimbarea mentalității retrograde, de respingere a noului, a necesității studiului permanent;
- pregătirea unor manageri deschiși spre asimilarea tuturor instrumentelor noi, benefice;
- crearea unei atmosfere destinsă, inovatoare și a unui climat de cooperare în organizație;
- asimilarea, de către tot personalul, a unor cunoștințe vaste în domeniul științelor socio-comportamentale și psiho-pedagogice;
- realizarea unei atmosfere de mândrie privind apartenența la organizație, a unor sentimente de loialitate și spirit de echipă.

Pentru realizarea profesionismului este fundamentală schimbarea metodelor de conducere, implicarea activă a liderilor în viața organizației, de aceea, factorii de conducere trebuie să depășească stadiul bunelor intenții și să devină adevărate exemple pentru subordonați.

1. Considerații generale despre instruirea organizațională

De multe ori, în viața organizațională, se întâmplă una din următoarele situații: să ai foarte mult de lucru și să nu dispui de timp suficient: să fii nevoit să justifici sau să acoperi o greșeală tăcută de unul din angajați; să fii mereu întrerupt de angajați care-ți pun întrebări ne semnificative; să pierzi o promovare pentru că nici unul din angajați nu e capabil să-ți preia postul.

Dacă aceste lucruri se întâmplă, înseamnă că angajații au nevoie de instruire. Dar instruirea nu e necesară doar atunci când ceva nu merge bine. Când un angajat a finalizat un proiect sau a găsit o soluție la o problemă, instruirea îl va ajuta să progreseze în continuare. Instruirea înseamnă²⁴⁷, printre altele:

- asistență acordată angajaților pentru ai ajuta să învețe din sarcinile curente;
- un proces conștient, intenționat, care adaugă valoare experienței profesionale a personajului, astfel încât „o experiență de zece ani” să însemne mult mai mult decât o experiență de un an. repetată de zece ori;
- un proces absolut necesar pentru ca angajații cel puțin să-și mențină nivelul existent al performanțelor, și cu atât mai mult să-l îmbunătățească. Ar fi excelent ca rezultatele bune să fie la fel de previzibile ca, spre exemplu, efectul direct al unei munci fizice. Din păcate problemele care necesită instruire au cauze de suprafață și cauze ascunse.

Pe de altă parte, instruirea nu înseamnă:

- cursuri sau pregătire formală;
- feedback-ul realizat de obicei de conducere - cu toate că este neprotocolară, activitatea de instruire are un cuvânt mult mai premeditat și mai conștient;

Instruirea este procesul de schimbare sistematică a comportamentului și atitudinii angajaților, cu scopul de a crește eficiența lor în cadrul organizației. Principalele funcții pe care le îndeplinește instruirea sunt:

- este o parte a procesului de acțiune corectivă necesară atunci când nu se ating standardele de performanță;
- este un puternic instrument de motivare a angajaților - este o formă de asigurare a sănătății și siguranței angajaților la locul de muncă;

Instruirea e folosită, în primul rând, pentru a soluționa problemele legate de performanțele angajaților. Ori de câte ori există o diferență între ceea ce face și ceea ce ar trebui să facă un angajat la locul de muncă, se poate modifica

²⁴⁷ Stimson. Nancy, 1998, *Instruiește-te angajații*. Kd. Rcntrop&Straton, București, p. 14 și urm.

această diferență prin activitatea de instruire. Dar instruirea nu urmărește doar repararea unor performanțe ci și creșterea potențialul de performanță organizațională astfel încât, prin instruire, sistemul de management anticipează ceea ce dorește la angajații săi pe termen mai lung și îi pregătește ca atare.

Instruirea este strâns legată de alte activități de resurse umane ce urmăresc dezvoltarea și perfecționarea omului organizațional:

- instruirea și planificarea personalului - identificarea unor nevoi de personal conduce fie la aducerea în organizație a noi angajați, fie la dezvoltarea prin instruire a capacității celor prezenți. Instruirea poate fi văzută, așadar, ca o alternativă la selecția angajaților. Resursele necesare găsirii unui personal calificat în exterior sunt redirecționate către instruirea personalului propriu. Aceasta permite ocuparea posturilor vacante prin promovări din interior.
- instruirea și evaluarea performanțelor-evaluarea performanței facilitează depistarea unor discrepanțe ce pot fi micșorate prin intermediul unor programe de instruire.
- instruirea și dezvoltarea - o distincție e tăcută adesea între instruirea și dezvoltarea angajaților. într-un anumit sens, distincția îi arc în vedere pe participanții la astfel de programe (se spune că managerii se dezvoltă, iar angajații se instruiesc).

Instruirea e orientata, mai ales spre îmbunătățirea performanței angajaților pentru postul lor actual. în timp ce dezvoltarea include orice activitate (deci și instruirea) care asigură creșterea potențialului angajaților pentru posturi viitoare.

1.1. Avantajele procesului de instruire și costurile aferente

Programele de instruire au câteva caracteristici care trebuie respectate în momentul în care dorim să le construim. în primul rând, programele se structurează cât mai concret cu putință. Este bine să se stabilească pentru un anumit post sau funcție. în al doilea rând, sunt adaptate la persoana care va fi instruită, ținând cont de latura ei psihosocială. In al treilea rând este obligatoriu să indice ce standarde de performanța se așteaptă să atingă indivizii supuși instruirii. în acest mod programele de instruire dobândesc un aspect practic și concret, foarte important când discutăm despre eficiența lor.

Avantajele instruirii sunt multiple²⁴⁸. Pentru o prezentare mai detaliată am împărțit avantajele pe trei mari direcții: sistem de management, personal de execuție, organizația în ansamblul ei.

în mod sintetic, principalele avantaje ale instruirii pentru manageri sunt: - instruirea e o investiție, o strategie pe termen lung pentru obținerea succesului;

²⁴⁸ Stimson. Nancy. 1998, op. cit. p. 16 si urm.

- un departament mai performant și mai eficient;
- o mai mare încredere în angajați, în vederea delegării sarcinilor;
- dezvoltarea propriilor deprinderi manageriale:
- creșterea reputației „formator de oameni”;
- reducerea timpului consumat pentru „rezolvarea problemelor urgente”, ceea ce va permite economisirea timpului personal și folosirea lui exclusiv în interesul șefului;
- promovări și sporuri salariale;

Principalele avantaje pentru angajați sunt:

- cu cât oamenii înțeleg mai bine și realizează mai eficient o activitate, cu atât o fac cu mai multă plăcere. Orice preocupare pentru a-i ajuta pe angajați să obțină rezultate mai bune este. În principiu, binevenită, iar instruirea individuală poate fi cea mai adecvată metodă:
- recunoașterea importanței pe care o au oamenii pentru organizație și sistemul de management;
- dezvoltarea abilităților;
- creșterea satisfacției muncii;
- creșterea interesului pentru realizarea sarcinilor cuvenite:
- sporirea independenței și responsabilității pentru munca efectuată;
- dezvoltarea capacității de a realiza sarcini mai variate, mai interesante și mai dificile;
- promovări și sporuri salariale;

Cele mai importante avantajele pentru organizație sunt. Printre altele:

- personal mai motivat și mai competent;
- manageri mai motivați și mai competenți;
- calitatea sporită a produselor și proceselor;
- profituri suplimentare;

Un aspect care nu poate fi neglijat în cadrul procesului de instruire este acela legat de costuri și cheltuieli. Toate activitățile pe care se bazează procesul instruirii costă: plata instructorilor, finanțarea cursurilor „externe” urmate de angajați, pregătirea materialelor și a locurilor de desfășurare a cursurilor „interne”, cheltuieli administrative (cazare, masă, transport), încetarea totală sau parțială a activităților productive a participanților la cursuri.

De aceea, costurile ridicate impun de multe ori să se renunțe la introducerea unor programe de instruire atunci când e mai costisitoare pregătirea unui angajat pentru o poziție superioară în organizație decât recrutarea unei persoane competente din exterior. Se impune, deci, ca instruirea să nu fie făcută de dragul de a fi făcută. Trebuie verificat dacă într-adevăr instruirea corespunde unei nevoi reale a personalului, dacă noile cunoștințe și deprinderi dobândite prin instruire sunt utile și sunt posibil de aplicat în organizație.

1.2. Procesul de instruire profesională: radiografierea nevoilor de instruire

Un program de instruire presupune o succesiune de activități interdependente care, toate, converg spre același țel, spre atingerea obiectivelor. Prima, dintre activitățile care trebuie urmate într-un proces de instruire, este identificarea nevoilor de instruire ale personalului, formularea obiectivelor și alocarea resurselor. Următorul pas presupune alegerea tehnicii și a conținutului instruirii în detaliu: cine va fi instruit, de către cine, cum, când. În final procesul cuprinde deslășurarea instruirii propriu-zise în termenii și parametrii stabiliți, pentru ca această activitate complexă să fie evaluată în baza unor indici bine definiți, care au fost determinați în prealabil, spre a se decide dacă obiectivele programului au fost atinse și în ce măsură.

Instruirea trebuie direcționată către îndeplinirea unor obiective ale organizației, precum: îmbunătățirea calității serviciilor, utilizarea metodelor de lucru mai eficiente, elicientizarea activității. Resursele trebuie alocate doar acelor programe de instruire care contribuie cel mai bine la atingerea acestor obiective și doar dacă există o nevoie definită și explicită a organizației²⁴⁹.

S-ar putea defini **nevoile de instruire** ca reprezentând diferențe actuale sau viitoare între performanța dorită și cea obținută, care pot fi remediate eficient printr-un program de instruire.

Această formulare a fost criticată, considerându-se că ea exprimă în mod explicit faptul că performanțele nu sunt altfel decât slabe. Dar la fel de bine poate exista o diferență între un rezultat practic bun și unul extraordinar, care se dorește a fi atins. Descoperirea nevoilor de instruire poate fi asemănată cu o muncă de adevărat detectiv. Sunt utilizate și investigate diferite surse de date înainte ca decizia de inițiere a instruirii să fie luată. Pentru identificarea nevoilor de instruire corect, pentru ca apoi să prezinte utilitate, este necesară examinarea obiectivelor organizației și factorii care pot influența aceste obiective în perioada următoare. În felul acesta vor fi evitate irosirea resurselor pentru programe de instruire în domenii ce vor deveni inutile în viitor.

Managerul, cel cărui îi revine calitatea de „detectiv” în identificarea nevoilor de instruire, va trebui să evalueze oferta de angajați capabili din organizație, să facă propriu-zis o evaluare a organizației. Se întocmește astfel așa-numitul „stoc de calități” în care se clasifică angajații în funcție de calificările, cunoștințele și experiența lor, și care poate fi revizuit periodic. O soluție eficientă în lipsa talentului managerial o poate constitui rotația posturilor, prin care angajații vor fi familiarizați cu o varietate de responsabilități.

²⁴⁹ Stimson, Nancy. 1988. *Instruiește-ți angajații*. Ed. Rentrop&Slaton. București

Necesarul de instruire poate fi identificat și evidențiat în principal prin anali/a rezultatelor din munca. Se vor contabiliza și analiza date referitoare la: absenteism, fluctuație de personal, plângeri, accidente de muncă, atitudinea angajaților, eficiență redusă. Toate acestea pot constitui semnale ale unei instruirii insuficiente a personalului organizației. La nivelul organizației, trebuie avute în vedere nevoile de instruire ce rezultă din: introducerea unor noi proceduri de lucru sau a unei tehnologii de lucru; pregătirea promovării unor angajați; înlocuirea unor angajați care se vor pensiona sau vor demisiona; orientarea și integrarea noilor angajați.

Analiza cerințelor postului reprezintă o altă sursă valoroasă de informații privind nevoile de instruire. Trebuie specificate sarcinile fiecărui post, astfel încât să devină clare pentru fiecare angajat, cunoștințele pe care trebuie să le aibă, calitățile (ce trebuie să poată realiza) și atitudinile (cum trebuie să perceapă postul) necesare performanței.

Nevoia de instruire în organizație va fi apreciată evaluând diferența între ceea ce se face și ceea ce ar trebui să se facă pe fiecare post. Evaluarea abilităților, cunoștințelor și interesele angajaților în comparație cu cerințele postului, folosind în acest sens fișele de evaluare a performanței, reprezintă o altă sursă potențială de identificare a nevoilor de instruire. Interviuurile de evaluare pot viza detectarea principalelor slăbiciuni ale angajatului, urmate de întocmirea planului de depășire a lor printr-o instruire adecvată. Se poate apela chiar la chestionarea angajaților în legătură cu nevoile lor de instruire și perfecționare. Instruirea trebuie prezentată în asemenea fel ca să nu fie percepută ca o pedeapsă și să se proiecteze o imagine pozitivă despre scorul instruirii care să faciliteze acceptarea ei.

Descoperirea unei diferențe între performanța actuală și cea dorită nu trebuie să ducă în mod automat la soluția instruirii. O scădere a randamentului este interpretată adesea ca un simptom al existenței unei nevoi de instruire. Analiza mai atentă poate identifica însă cauze obiective: lipsa dotărilor și echipamentelor, programul supraîncărcat, volumul mare de muncă raportat la numărul de lucrători. Cu alte cuvinte sunt depistate probleme structurale, care nu țin de individ ci de sistem.

Instruirea nu este, din păcate, răspunsul tuturor problemelor de eficiență dintr-o organizație.

Instruirea poate fi considerată o soluție atunci când: se constată o lipsă a abilităților și nu a motivării în muncă sau a condițiilor de muncă adecvate: angajații au capacitatea și dorința de a învăța; conducerea încurajează dezvoltarea profesională și aplicarea cunoștințelor dobândite în instruire.

Instruirea poate fi o soluție potențială, dar nu și cea perfectă. Devine soluția cea mai bună atunci când este și cel mai eficient mijloc sub raport cost-

beneficiu de a corecta o problemă de organizare. Alte soluții pot viza o reproiectare a postului sau angajarea de personal. De cele mai multe ori însă, instruirea nu este rezultatul unei astfel de analize și planificări atente. Când are un caracter informai (sfaturi de lucru, consiliere), instruirea trebuie oferită oricum, presupunându-se că nevoia de dezvoltare este comună tuturor angajaților.

1.3. Stabilirea obiectivelor de învățare

Pe lângă identificarea nevoilor de instruire, în cadrul procesului de instruire se identifică o altă importantă etapă, și anume, stabilirea obiectivelor de învățare pe lângă obiectivele operaționale. Obiectivele de învățare precizează ceea ce trebuie făcut pentru a satisface nevoile de învățare.

Obiectivele de învățare trebuie să fie exprimate simplu și precis, cu cât mai riguros, cu atât mai bine. dar trebuie avut grijă a nu se crea confuzie prin introducerea unor indicatori mult prea complicați de măsurare a performanțelor. Exprimarea rezultatelor dorite cu ajutorul unor unități de măsură clarifică foarte bine modul de enunțare a obiectivelor, dar prezintă și riscuri.

Există trei elemente fundamentale ale învățării: cunoștințele, deprinderile și atitudinea. Aceste trei elemente fundamentale ale învățării se deosebesc în mod diferit, de aceea necesită tipuri deosebite de instruire.

Cunoștințele pot fi acumulate din următoarele surse: explicații date de manager sau alți angajați, materiale scrise, cum ar fi: proceduri, anunțuri, cărți, publicații periodice, materiale stocate în format electronic, materiale audio video. Există o gamă largă de produse de instruire ce se pot cumpăra din comerț, sau fiecare își poate crea propriile materiale. Această categorie de materiale este deosebit de importantă, atunci când necesitățile de învățare sunt comune mai multor persoane, în perioade diferite de timp. mai ales când ele nu se află în același loc.

Metoda optimă de dobândire a **deprinderilor** este demonstrația. Demonstrația constă în: pregătirea instructorului și a celui ce urmează a fi instruit; exemplificarea deprinderii considerate. în prezența celui ce urmează a fi instruit, determinarea angajatului să pună în aplicare ceea ce a fost demonstrat înainte de instructor, feedback-ul. Ultimele etape pot fi repetate ori de câte ori e nevoie. A-i determina pe ceilalți să-și schimbe **atitudinea** e un proces dificil și îndelungat și. în plus, nici nu este întotdeauna necesar. Modificările de comportament, în sensul dorit, pot apărea și când atitudinea implicită nu se schimbă. Dar dacă e necesară o atitudine diferită, atunci progresul nu poate fi decât treptat. Schimbările palpabile de atitudine se obțin, de obicei, în urma unui dialog în care instructorul pune întrebări cu mult tact și ascultă răspunsurile cu atenție.

Stabilirea obiectivelor și a standardelor de performanță reprezintă mijlocul cel mai eficace de îmbunătățire a performanțelor. Obiectivele și standardele urmăresc în principal același scop - definirea sarcinilor pe care trebuie să le îndeplinească un angajat, și cât de bine. Diferența principală constă în faptul că obiectivele sunt utilizate pentru a defini performanțele unei sarcini viitoare de muncă. În timp ce standardele se referă la performanțele activităților desfășurate în mod curent. Din această cauză, de obicei obiectivele au un termen limită de îndeplinire, pe când standardele nu prevăd astfel de termene. Această diferență este totuși mai puțin importantă decât caracteristicile care le sunt comune.

Obiectivele și standardele trebuie să fie convenite de manager și angajat: să descrie rezultatele finale, să fie specifice și, la modul ideal, măsurabile; să reflecte nivelul dorit al performanțelor, să fie exprimate în scris. Obiectivele și standardele pe care un manager le impune unui angajat sunt mai puțin eficiente decât cele convenite împreună cu el. În mod special, e foarte probabil că angajații vor fi mai motivați când obiectivele și standardele au fost sugerate de ei înșiși, chiar și în cazul standardelor externe, managerul împreună cu angajații săi. pot decide dacă le acceptă așa cum sunt. sau e necesar să le adapteze situației specifice. Procesul de convenire a obiectivelor și standardelor este, în sine, foarte important. Este uimitor cât de des există diferențe între modul în care sarcinile unui angajat sunt percepute de manager și de angajatul însuși iar simpla clarificare a așteptărilor fiecărei părți poate rezolva multe probleme legate de performanțele dorite. Obiectivele și standardele trebuie să descrie rezultatele finale dorite și rolul angajatului pentru obținerea acestora, nu activitățile particulare pe care acesta le are de executat.

Se susține că rezultatele finale calitative, care țin de moralul angajaților sau nivelul de comunicare, nu se pot măsura, dar rezultatele de acest tip sunt tocmai cele care necesită cel mai mult să fie determinate prin măsurători. Unele metode de contabilizare, măsurare a moralului angajaților sunt: sondaje referitoare la atitudinea angajaților, vechimea angajatului, numărul de sugestii tăcute de angajați pentru îmbunătățirea performanțelor, numărul de analize tăcute pentru aprecierea nivelului performanțelor; numărul angajaților care solicită instruire, etc.

Stabilirea nivelului dorit al performanțelor constituie o acțiune riscantă. Obiectivele și standardele trebuie să fie realizabile și stimulatoare. Nu există factor care să scadă mai puternic motivația decât al pune pe angajat în situația de a înregistra un eșec, prin stabilirea unui nivel imposibil de atins pentru performanțele sale. La polul opus, dacă obiectivele și standardele sunt prea ușor de atins, atunci apare iar scăderea motivației angajaților, care nu vor mai avea ocazia să-și folosească întregul potențial. Nivelul așteptărilor managerului constituie factorul esențial. Dacă managerul așteaptă performanțe mediocre sau

mai slabe, atunci probabil că așa ceva va obține, doar pretențiile mari. dar rezonabile, determinând performanțe superioare. Pentru manager este important să stabilească un optimum motivațional ca bază a selectării celor mai adecvate standarde de performanță.

Obiectivele și standardele trebuie să fie exprimate în scris, deoarece ajută la clarificarea intențiilor managerului, evidențiază și subliniază orice diferențe dintre manager și personalul cu care lucrează: reprezintă o dovadă obiectivă, utilizabilă pentru comparații viitoare. Consemnarea în scris a obiectivelor și standardelor nu înseamnă utilizarea de formulare complexe - cu cât înregistrarea e mai simplă, cu atât mai bine.

2. Elementele pregătirii profesionale: conținut, cerințe, forme de stimulare

Așa cum am arătat la începutul temei, pregătirea profesională este un proces de instruire pe parcursul căruia participanții dobândesc cunoștințe teoretice și practice necesare desfășurării activității lor prezente²⁵⁰. În activitatea zilnică, persoanele care sunt bine pregătite profesional, indiferent de funcția pe care o îndeplinesc, sunt preferate și recompensate corespunzător.

Măsurarea eficienței pregătirii este mult mai dificilă pentru că aceasta se obține pe căi diferite, fiind influențată de o serie de factori. Pregătirea profesională este asigurată de totalitatea acțiunilor de instruire în vederea exercitării. în mod cât mai eficient, a profesiei.

2.1. Conținutul programelor de pregătire - formare sau perfecționare

Literatura de specialitate oferă o mare diversitate de definiții ale pregătirii profesionale. Majoritatea scot în evidența conținutul procesului de pregătire profesională: formarea și perfecționarea profesională. Prin formare se urmărește dezvoltarea unor capacități noi, în timp ce prin perfecționare se vizează îmbunătățirea capacităților existente. Noțiunea de formare profesională include, după unii autori, calificarea profesională, perfecționarea, specializarea, formarea prin experiență și informarea profesională. Programele de formare sunt importante pentru că prin ele organizația ține pasul cu dinamica activităților, anticipând noi abilități și cunoștințe necesare oamenilor pentru a rămâne în continuare eficienți din punct de vedere profesional.

Perfecționarea poate fi considerată și ca stadiu al formării care constă în acumularea cunoștințelor referitoare la profesia de bază.

Perfecționarea este privită ca o racordare constantă la nevoile de perspectivă. Sunt situații în care dinamica activității reclamă cunoștințe și

²⁵⁰ Robert Mathis. Panaile Nica și Costache Rusu. Managementul resurselor umane, Edit. Economica. București, 1997.

abilitați noi, care nu au mai fost achiziționate. Aici intervine formarea. Pe de altă parte, dinamica activităților reclamă adaptarea, modernizarea, inovarea unor cunoștințe sau practici de lucru care au existat. Aici intervine perfecționarea. Formarea și perfecționarea profesională se întrepătrund, uneori fiind dificil de apreciat dacă anumite activități sunt de formare sau de perfecționare.

Experiența acestor două procese este în funcție de preocuparea pentru aplicarea în practică a ceea ce s-a învățat. A aplica efectiv înseamnă a continua procesul de formare și de perfecționare profesională prin rezolvarea concretă a problemelor. Evaluarea aplicării celor învățate se concretizează în: cantitatea și calitatea cunoștințelor, modificarea comportamentului, perseverență în aplicarea cunoștințelor însușite, schimbarea mentalităților, creșterea eficienței organizației.

Formarea profesională presupune: calificarea inițială și însușirea unei noi meserii. Perfecționarea profesională presupune: însușirea de către lucrători deja calificați într-un anumit domeniu, a unor noi cunoștințe, priceperi și deprinderi de muncă, recunoscute ca făcând parte din conținutul meseriei, policalificarea, recalificarea.

O atenție deosebită trebuie să se acorde selectării persoanelor care vor participa la aceste programe. Pentru angajații organizației, criteriile de selecție trebuie să acorde șanse egale, ținând seama de locul de muncă, de cheltuielile pentru pregătire, de sursele de ocupare, de vârsta participanților și de motivația acestora.

Responsabilitatea asigurării cu resurse umane performante revine atât șefului ierarhie cât și compartimentului de personal.

Compartimentul de resurse umane, concepe programul de pregătire, coordonează acest program, asigură mijloacele necesare realizării pregătirii, coordonează planurile de carieră, furnizează date și efectuează expertize pentru dezvoltarea structurală.

2.2. Cerințele pregătirii profesionale

Pregătirea profesională este o investiție profesională în resursele umane a unei organizații, efectele putând fi sesizate atât imediat cât și în perspectivă. Ea conduce la creșterea performanțelor salariaților și la adaptarea acestuia la schimbările structurale, sociale și tehnologice. Odată ce a fost stabilit conținutul programului urmează structurarea clară a obiectivelor ce se urmăresc prin programele de pregătire.

Stabilirea unui program eficient de pregătire presupune cunoașterea temeinică a activității și a realizărilor persoanelor care lucrează în acel domeniu. Obiectivele pregătirii profesionale pot fi constituite din: perfecționarea

capacității de rezolvare a problemelor, executarea unor lucrări specifice, rezolvarea unor sarcini noi, îmbunătățirea capacității de comunicare, pregătirea unor schimbări etc.

Identificarea cerințelor de pregătire profesională presupune o analiză complexă, care constă în definirea corectă a obiectivelor și a programelor de instruire, avându-se în vedere că cei care se pregătesc diferă ca vârstă, studii și experiența. Procesul de identificare este un proces care recomandă necesitatea unei educații direcționale, ce permite dezvoltarea unor abilități individuale în vederea rezolvării unor sarcini.

O identificare științifică presupune folosirea unor metode adecvate, cu un grad mare de obiectivitate. Cele mai importante metode folosite pentru determinarea necesarului de pregătire sunt, printre altele²⁵¹:

- *autoevaluarea* - este importantă din două motive. În primul rând, cunoaștem percepția individului asupra propriilor nevoi de învățare iar în al doilea rând, urmărim cât de interesat este individul de un anumit domeniu. Specialiștii atrag atenția asupra a două probleme când se folosește autoevaluarea: nu este o metodă structurată iar gradul de subiectivitate este destul de ridicat. Rămâne o variantă utilă în formarea unei perspective generale asupra nevoilor de învățare percepute și se poate folosi complementar cu altele metode.

- *focus-grup*: este o metodă calitativă focalizată, care devine eficientă atunci când cercetătorul nu are suficientă informație și dorește să o primească de la sursă. Este vorba de un grup de 6-8 persoane, implicați într-un dialog structurat, conduși de un cercetător într-o manieră mai degrabă informală. Depășind autoevaluarea, această metodă identifică un domeniu general de interese la nivelul unei categorii socioprofesionale, urmărindu-se fructificarea discuțiilor deschise între membrii grupului cercetat.

- *metoda Delphi* - se folosește atunci când se urmărește conturarea unor perspective multiple asupra trebuințelor, asupra nevoilor de învățare și când resursele disponibile sunt limitate. Pentru a limita subiectivismul, cât mai mult cu putință, metoda poate fi folosită în două-trei etape.

- *ancheta pe bază de chestionar* sau interviu se folosește pe scară largă pentru a obține informații despre interesele, problemele, percepțiile și preferințele unei persoane sau grupuri. În funcție de obiectivele propuse se pot identifica problemele de pregătire, percepția asupra lor, nivelul atins, natura problemelor: subiectivă - ține de individ sau obiectivă - ține de sistem, de structură.

La stabilirea acestor cerințe se pornește de la nivelul existent de pregătire, evaluat prin testarea cunoștințelor, la începerea programului de perfecționare. Din analiza informațiilor referitoare la cunoștințele, abilitățile, deprinderile de muncă și atitudinea angajatului, se poate stabili conținutul programului de

²⁵¹ Queeney, D.. *Assesing Needs in Continuing Education - an essential Tool for Quality Improvement*. Bass Publishers. San Francisco. 1994.

pregătire profesională, astfel încât tematica acestuia să nu cuprindă informații inutile, dar nici să fie omise cele strict necesare.

Stabilirea cerințelor de pregătire profesională presupune parcurgerea următoarelor etape:

- precizarea obiectivelor pe ansamblul organizației, pe compartimente structurale și pe fiecare angajat în parte;
- stabilirea noilor cunoștințe care sunt necesare angajaților pentru a-și îndeplini sarcinile în mod eficient:
- stabilirea metodelor de pregătire, a instituțiilor la care se va apela și inventarierea resurselor disponibile;
- elaborarea programului de pregătire profesională.

2.3. Forme de stimulare a pregătirii profesionale

Formele de stimulare a pregătirii profesionale sunt:

a. Motivarea. Pentru a stimula pregătirea profesională a angajaților organizațiile pot aplica diverse forme de motivare. Motivarea poate fi: intrinsecă sau extrinsecă.

Motivația intrinsecă rezultă din angajarea și interesul persoanei pentru îmbogățirea cunoștințelor. Motivația extrinsecă este rezultatul unor recompense și penalizări externe.

Cu cât motivația angajatului este mai puternică, cu atât apare un grad mai ridicat de asimilare a cunoștințelor. Angajații vor să învețe atunci când rezultatele sunt importante pentru ei din punct de vedere material, dar și din dorința de a ști și de a obține un statut mai înalt etc.

b. Recompensa. Pentru reușita unui program de formare, angajații trebuie să aibă atât motive să învețe, cât și posibilitatea de a aplica ceea ce au învățat. Cele învățate îi ajută, fie pentru atingerea unui scop, fie pentru evitarea unei situații nedorite. Recompensarea acumulării de noi cunoștințe poate fi exterioară sau interioară.

c. Pedepsa. Pedepsa are drept scop evitarea respectării de către o persoană a unor acțiuni sau atitudini nedorite. Diminuarea cunoștințelor de specialitate poate pune pe angajat în situația de a nu-și mai putea îndeplini responsabilitățile. El va fi nevoit să apeleze la colegi pentru a întreba. Dacă nu primește răspuns la neclaritățile profesionale, va fi nevoit să-și însușească acele cunoștințe strict necesare.

Stagiile de practică au drept scop consolidarea și dezvoltarea în procesul muncii a cunoștințelor, dexterităților și deprinderilor dobândite anterior. Indiferent de modul în care se organizează practica, angajații recrutați a se perfecționa prin aceste forme trebuie să fie puternic motivați și să dea dovadă de conștiinciozitate în realizarea pregătirii.

3. Programele de pregătire profesională

Pregătirea profesională se poate organiza sub diverse forme, în cadrul organizațiilor, în unități specializate sau în instituțiile de învățământ superior. Pentru atingerea obiectivelor prognozate, realizatorii programelor de instruire își vor elabora o strategie adecvată fiecărei situații concrete.

Cel care concepe un curs de pregătire profesională trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte²⁵²:

- elementele teoretice au volum în măsura în care ele pot fi aplicate la locul de muncă al cursantului, ele au rolul de a orienta, de a explica cauzele și de a promova realizări performante;
- experiența este o componentă importantă a procesului de pregătire profesională; cel ce concepe programul va avea în vedere participarea activă a cursanților;
- comunicarea este o problemă dificilă a activității practice; în proiectarea planului de pregătire se va rezerva un număr adecvat de ore pentru această problemă;

La elaborarea proiectelor de pregătire profesională este necesar să participe diferite componente, în funcție de specificul activității lor. Se vor stabili metodele de învățare, mijloacele de predare, conținutul, locul de predare și alte aspecte necesare. În elaborarea unui program de pregătire profesională se va ține seama de numărul orelor și de lungimea cursului, de nivelul de pornire și de sistemul de apreciere a rezultatelor. Evaluarea se poate realiza prin testări, prin examen oral, scris sau prin elaborarea unor lucrări.

3.1 Proiectarea programului de pregătire profesională

Sunt multe motive pentru care managerul trebuie să-și determine oamenii să se dezvolte. Pentru unii este o datorie morală, pentru alții contează avantajele practice ale unei motivații și performanțele îmbunătățite. Dacă se acceptă ideea că oamenii sunt cea mai importantă resursă, atunci dezvoltarea lor este importantă.

În proiectarea programului de pregătire profesională a subordonaților, setul trebuie să aibă în vedere:

- crearea unui climat de învățare;
- identificarea nevoilor specifice de dezvoltare;
- alegerea celor mai potrivite metode de dezvoltare pentru nevoile prezente;
- asigurarea dezvoltării;
- urmărirea rezultatelor.

²⁵² Robert Mathis. op. cit., capit. 7

Programul de pregătire se concepe la începutul anului, pentru întregul an calendaristic, defalcat pe semestre, trimestre și luni, și creează un mediu în care toți membrii sunt încurajați să se dezvolte. Dezvoltarea nu trebuie limitată doar la perioada de început a carierei. Întrucât nu este posibil ca încă de acum să se obțină cunoștințele și abilitățile necesare unei cariere. Tehnicile, tehnologia, legislația și nevoile societății sunt în continuă schimbare și toți cei care vor să aibă succes trebuie să se mențină la curent. Pentru a descrie acest proces se folosește termenul de dezvoltare profesională continuă, care ar trebui să fie o preocupare pentru toți, managerii având rolul principal.

Pentru întocmirea programelor de pregătire, managerul trebuie să identifice nevoile de dezvoltare, atât ale unui individ, specifice postului său, care ies la iveală prin performanțe sub nivelul optim sau în cadrul procesului de evaluare, dar și la nivelul organizației, dacă apar schimbări notabile în tehnologia, metodele sau conținutul muncii și este nevoie de instruire. Tipul de dezvoltare necesar pentru promovarea sau schimbarea postului trebuie stabilit în timpul evaluării. Utile pentru aflarea nevoilor de pregătire dintr-un domeniu pot fi sondajele metodice, mai ales dacă s-au observat degradări majore ale performanței sau se implementează schimbări importante. Este esențial să se stabilească obiectivele pregătirii profesionale împreună cu subordonații.

Sintetizând problematica complexă a elaborării programelor de pregătire, Showers și alții²⁵³ consideră ca structurarea unui program înseamnă parcurgerea câtorva puncte esențiale. Pe scurt aceste puncte presupun :

a. precizarea finalității și a populației țintă - care sunt obiectivele avute în vedere și ce oameni trebuie să dobândească cunoștințe. Din acest punct de vedere pot fi găsite aceste obiective structurate de organizație, altele trebuie identificate nevoile de pregătire. Un aspect important îl constituie analiza sociodemografică a celor supuși pregătirii. Aspectele profesionale, relaționale, psihologice trebuie cunoscute pentru a demara un program de calitate.

b. identificarea trebuințelor participanților - chiar dacă nevoia de instruire este una generală, nivelurile pe care se plasează participanții sunt diferite. Trebuie cunoscute trebuințele acestor oameni pentru a se stabili un standard al pregătirii. De asemenea, se stabilesc problemele țintă în care este nevoie de instruire. Cea mai importantă activitate care trebuie realizată aici este stabilirea naturii acestor trebuințe. Sunt aceste trebuințe legate de lipsa unor abilități individuale sau sunt ele determinate de problemele structurale ale organizației de modul în care este organizată activitatea? Care este procentajul celor două categorii de probleme. Există mentalitatea de a trece cu vederea problemele structurale spunându-se: asta este situația, nu avem ce face, trebuie să ne lustruim în condițiile astea. Dacă problemele structurale sunt evidente, cât de

²⁵³ Showers, Joyce and Bennel, 1997, „It's all in the design: eight steps to planning an effective training even". Issues in Educational Research 7(1)

instruită ar fi persoana, ea nu va avea eficiență. Mai mult decât atât, orice persoană ai pune în locul ei, s-ar lovi de aceleași probleme.

Depistarea problemelor structurale care determină ineficiență ar trebui să fie preocuparea majoră a sistemului de management. Doar după aceea poți să faci instruire. Cele mai importante activități desfășurate în cadrul acestei etape sunt:

- *explicitarea situației* - se referă argumentele luate în calcul pentru a valida un program de pregătire sau altul. Explicitarea este benefică atât pentru organizație, pentru că ea suportă cheltuielile, cât și pentru individul participant, care înțelege că nu este acolo pentru că este ineficient și necorespunzător ci pentru faptul că are nevoie de o nouă serie de abilități și deprinderi pentru a avea un randament mult mai bun decât are în prezent.

- *stabilirea standardelor* - stabilirea nivelurilor limită sub care este nevoie de învățare. Stabilirea standardelor ține de autoritatea unei organizații. Nivelul calității unui indicator de performanță ține de o politică organizațională. Managementul consideră că este nevoie de un standard X pentru a acoperi cheltuielile organizației și a realiza un profit. Standardele sunt în legătură directă cu sistemul de indicatori folosiți în evaluare. Cu cât evaluarea se concentrează într-un număr mai mic de indicatori cu atât politica promovării standardelor este mai eficientă. Una este să ții sub control standardul a 7 indicatori și alta este să ții sub control standardul a 17 indicatori care reflectă aceeași realitate ocupațională. Există un optim de cunoștințe care pendulează între nivelul maxim deprinderile și abilitățile necesare reușitei care pot fi achiziționate la nivel ideal de o persoană, vizând vârful capacității sale cognitive, afective și profesionale, și nivelul minim deprinderile și abilitățile necesare reușitei într-o manieră considerată suficientă de organizație;

- *gama de nevoi identificate* în funcție de obiectivele formulate, strategia didactică folosită și prioritatea lor în cadrul intervenției formative;

- *remediile posibile* pentru a reduce discrepanțele și a ameliora performanțele - strategia de învățare și metodele suport. Astăzi metodele sunt folosite în mod complementar prin îmbinarea a trei sau patru metode clasice, sau sunt structurate metode noi în funcție de contextul învățării:

- *implicațiile întregului proces* - un aspect neglijat de cei care văd învățarea ca un proces în sine. Întregul proces de învățare trebuie să țină cont de contextul social, politic, economic și de afaceri în care funcționează organizația;

- *planul de acțiune propus* - ca o consecință firească a nevoilor identificate, în scopul satisfacerii lor. Planul de acțiune cuprinde toate activitățile operaționale, cuantificabile necesare unui demers, activități care oferă, deja, o imagine de ansamblu a nevoilor de pregătire.

c. definirea scopului și a obiectivelor - ținând cont de logica unor asemenea cursuri. Prezentarea scopului, sau a obiectivului cadru este

formulata în termeni mai generali, insistându-se pe schimbările care se așteaptă de la oameni după promovarea cursului. Obiectivele sunt mult mai precise, ele trebuie să respecte procedurile standard de elaborare, adică să fie specifice, măsurabile, ajustabile, realizabile și încadrate în timp. Este important să alegem în mod corect obiectivele deoarece ele ne pot ajuta mai departe să ne hotărâm asupra conținutului programelor de instruire. Conturarea conținutului programului. În general, se structurează pe trei componente: componenta introductivă, componenta de învățare sau conținut și componenta finală sau de evaluare.

d. dezvoltarea activității educaționale reprezintă un aspect foarte important în economia programului de instruire. În mod concret strategiile didactice se aleg în funcție de obiectivele pe care le propunem în cadrul programului. Dacă programul este axat pe dezvoltarea unor abilități, atunci avem în vedere metode specifice: jocul de rol, demonstrațiile, lucrul în grupuri mici. Dacă urmărim acumularea cunoștințelor putem folosi miniexpunerile, problematizarea, studiul individual, studiile de caz etc.

e. elaborarea suportului scris al întregului program de pregătire - se referă la toate documentele folosite în cadrul programului, de la obiective până la teste, de la prelegeri până la aplicații practice.

f. pregătirea formelor de evaluare a cursanților.

g. activitatea de monitorizare - oferă un suport postinstruire pentru aplicare în practică a ceea ce s-a învățat.

3.2. Impactul pregătirii profesionale asupra individului

Cel mai important impact al pregătirii profesionale se răsfrânge în mod direct, asupra indivizilor din organizație. A avea o atitudine de profesionist înseamnă că, atunci când toată lumea renunță, să dai dovada de o tenacitate ieșită din comun, să dai dovadă de devoțiune pentru profesie. O astfel de atitudine nu poate fi predată ca o materie de învățământ. Modul cum te autoevaluezi și evaluezi lumea în care trăiești poate reprezenta, adeseori, diferența între succes și eșec. indiferent de natura obstacolelor ce trebuie înfruntate. Cel care acționează gândește și lucrează ca un profesionist, acela este, cu adevărat, profesionist.

De reținut!

Sistemul polițiștilor profesioniști presupune:

- realizarea unei reale diminuări a influenței factorilor externi asupra activității:

- *posibilitatea ca liderii organizației să poată acorda recompense salariale după criterii de competență și în același timp să poată elabora schemele de organizare și de încadrare conform necesităților realității din teren;*
- *să se înlăture subiectivismul, să se pună bază pe aptitudini, cultură generală etc;*
- *loialitate și perseverență.*

Impactul pregătirii profesionale asupra individului se concretizează în carieră. Deși în limbajul curent noțiunea de carieră este larg folosită, conceptul de carieră are numeroase înțelesuri, neexistând până în prezent o definiție unanim acceptată. În general, înțelesul popular al termenului de carieră este asociat cu ideea de mișcare ascendentă sau de avansare a unei persoane într-un domeniu de activitate dorit. Orice organizație care dorește să aibă succes în activitatea sa și să înregistreze o cât mai ridicată eficiență a muncii salariaților, va acorda o atenție primordială dezvoltării resurselor umane ale angajaților săi.

Trasarea viitorului carierei nu trebuie să fie numai preocuparea subordonatului ci și a managerului său, astfel încât să se realizeze o planificare a carierei, deoarece orice persoană va fi mult mai dedicată cunoscând direcția înspre care evoluează. Un program de dezvoltare a carierei trebuie să urmărească eliminarea frustrațiilor datorate nerecunoașterii meritelor de către conducere, societate sau nivelului scăzut de salarizare a polițiștilor. El trebuie să ia în considerare evoluția calităților personale și a performanțelor. În funcție de creșterea nivelului de pregătire și experiență.

În acest sens managementul carierei este procesul de proiectare și implementare a scopurilor, strategiilor și planurilor, care să permită organizației să-și satisfacă necesitățile de resurse umane, iar indivizilor să-și îndeplinească scopurile carierei lor (A. Manolescu, 1997). Managementul carierei planifică și modelează progresul indivizilor în cadrul unei organizații în concordanță cu nevoile organizatorice și cu performanțele, potențialul și preferințele individuale ale membrilor acesteia. Astfel, managementul carierei cuprinde integrarea planificării și dezvoltării carierei iar, într-o accepțiune mai largă, implică multiplele interdependențe funcționale ale planificării carierei individuale, planificării carierei organizaționale (accederea la statutul de profesionism) și dezvoltarea carierei, (vezi capitolul următor)

4. Metode de pregătire profesională a angajaților

Diversitatea cerințelor de pregătire profesională a angajaților duce la existența unui mare număr de metode eficiente în gestionarea pregătirii: pregătirea profesională la locul de muncă, pregătirea profesională în scopul îndeplinirii responsabilităților funcției, rotația pe posturi, participarea la grupe eterogene de muncă, participarea ca instructor la programe de pregătire, participarea la ședințe, participarea la „cercuri de calitate”.

Pregătirea profesională la locul de muncă se realizează prin instruire prin ucenicie sau prin pregătire de laborator. Instruirea la locul de muncă permite combinarea pregătirii teoretice cu cea practică. Pregătirea de laborator pune accentul pe instrucția emoțională și pe formarea unui anumit comportament. Prin această metodă se studiază evoluția comportamentului în cursul procesului de învățare, rezultatele obținute la un moment dat fiind considerate drept puncte de plecare pentru pregătirea ulterioară.

Pregătirea profesională se realizează în scopul îndeplinirii responsabilităților funcției. Pentru angajații care lucrează în cadrul unor compartimente, și chiar pentru manageri, se pot folosi o serie de metode care constau în participarea angajaților la rezolvarea unor probleme profesionale importante. Participarea, în grup, la elaborarea de proiecte, lucrări și studii are drept scop confruntarea cursanților cu probleme reale, nemaîntâlnite de ei până atunci. În felul acesta, ei au posibilitatea să propună soluții, să elaboreze variante, să aleagă soluția optimă și să o aplice în practică.

Delegarea sarcinilor. Primind de la șeful ierarhic unele responsabilități, un angajat își poate însuși noi deprinderi și cunoștințe profesionale, în cazul folosirii acestei metode, șefii ierarhici trebuie să constituie exemplul de urmat atât în ceea ce privește metodele și stilul de muncă, cât și personalitatea. Înlocuirea temporară a șefului ierarhic se folosește pentru pregătirea profesională a managerilor. Un manager poate fi înlocuit de un subordonat al său pe o perioadă anume, în mod voit sau fortuit. Avantajul constă în puternica implicare a subordonatului și în cunoașterea reacțiilor proprii.

Rotația pe posturi presupune trecerea unei persoane pe un alt post, din același compartiment sau din compartimente diferite. Această rotație permite stabilirea evoluției posibile a salariatului și identificarea postului în care performanțele sale ar putea fi maxime.

Participarea în grupuri eterogene în muncă oferă celor care doresc să-și îmbunătățească pregătirea profesională, șansa să învețe de la ceilalți participanți, prin cunoașterea opiniilor și soluțiilor lor.

Participarea ca instructor la programele de pregătire - alături de cadrele didactice, care au sarcini bine precizate în procesul de pregătire profesională, la această activitate pot participa și alți specialiști în calitate de instructori. Aceștia, oricât de bine ar fi pregătiți, au nevoie să-și actualizeze pregătirea și să-și însușească noi cunoștințe. În felul acesta instructorii pot să-și autodetermine cerințele de perfecționare.

Participarea la ședințe. Considerând ședința ca o activitate în echipă, în cadrul căreia au loc schimburi de informații, de idei și opinii asupra modului de soluționare a problemelor, participanții au posibilitatea să cunoască și alte domenii decât cele cu care se confruntă în mod curent.

Pregătirea managerilor. Organizațiile nu mai pot fi conduse cu aceleași proceduri și metode. Aceasta presupune o schimbare esențială în motivarea comportamentului lor, dar mai ales noi cunoștințe, dexterități și abilități. Pregătirea este necesară atât pentru cei care intenționează să ocupe funcții de conducere, cât și pentru cei care dețin deja astfel de poziții.

Baza pregătirii manageriale o reprezintă completarea cunoștințelor teoretice și practice, care se poate realiza în diferite forme și de către diferite instituții specializate. Cunoștințele pe care trebuie să le însușească managerii au un spectru foarte larg, de la principiile managementului, contabilitate, finanțe, studiul comportamentului, cunoștințe tehnico-economice de specialitate, și până la însușirea unor limbi străine.

Pregătirea managerilor se realizează prin cursuri organizate de instituțiile de învățământ superior, prin studiu individual, prin metoda „cazurilor” și autoinstruirea cu ajutorul tehnicii de calcul, și poate fi susținută și prin mijloace audio-vizuale, teleconferințe etc.

4.1. Evaluarea pregătirii profesionale

Aceasta se poate realiza prin compararea rezultatelor pregătirii cu obiectivele stabilite sau prin exprimarea costurilor pregătirii și a beneficiilor rezultate. Evaluarea pregătirii profesionale poate fi concepută și ca proces prin care se măsoară următoarele aspecte: reacția, atitudinea celor instruiți față de formele și calitatea programului de pregătire, modificarea comportamentului celor instruiți, cunoștințele acumulate în procesul de pregătire, rezultatele și efectele ce se obțin ca urmare a pregătirii. Kirkpatrick, 1967, consideră că evaluarea trebuie să cuprindă patru niveluri, astfel:

- nivelul reacționari - se referă la percepția participanților la programul de instruire, nivelul de satisfacție/insatisfacție, raportări la alte programe, punctele tari și punctele slabe ale programului. Aceste informații se obțin de regulă prin chestionare de opinie autoadministrate;
- nivelul efectelor imediate - ceea ce s-a învățat pe parcursul programului, prin raportare la obiectivele cuantificabile stabilite. Sunt urmărite două aspecte importante. În primul rând se urmărește măsura în care participanții au învățat ceva - evaluând cunoștințele lor la începutul și la sfârșitul programului. În al doilea rând, se urmărește dacă au fost atinse standardele de performanță - evaluare la încheierea programului;
- nivelul efectelor indirecte - urmărește măsura în care ceea ce s-a învățat s-a transferat în practică, contribuind la ameliorarea performanțelor profesionale și personale;
- nivelul evaluării finale care are drept scop măsurarea globală a efectelor pe care le-a avut programul de instruire supra performanțelor organizației. În general, procesul de evaluare este cel care scoate în evidență impactul

programului de instruire, arătând punctele tari și punctele slabe oportunitățile și amenințările, legate de acest program. Din acest punct de vedere, evaluarea este, cel puțin, la fel de importantă ca și programul în sine și trebuie să îi acordeți întreaga atenție.

5. Specificul pregătirii profesionale în sistemul de ordine publică.

Pregătirea profesională a personalului din MIRA are ca scop creșterea competenței profesionale a acestuia, a randamentului în îndeplinirea atribuțiilor de serviciu și a discernământului în aplicarea legilor țării, hotărârilor guvernului și a celorlalte acte normative. În vederea rezolvării oportune a problemelor complexe ce caracterizează activitatea unităților ministerului.

Întregul sistem de pregătire - structurile organizatorice, conținutul învățământului, tehnologiile didactice, standardele și criteriile de apreciere - trebuie să vizeze formarea unor cadre care să acționeze creator pentru îndeplinirea, în orice condiții, a misiunilor și atribuțiilor ce le revin, cu respectarea strictă a drepturilor și libertăților cetățenești.

Pregătirea profesională se realizează în instituțiile de învățământ ale ministerului, liceele de poliție, școlile de agenți. Academiei de Poliție, și continuă și după încadrare, perfecționarea pregătirii profesionale constituind o obligație de serviciu a fiecărui cadru, care poartă răspunderea pentru propria pregătire. Studiul individual și efortul propriu în autoperfecționare constituie baza pregătirii personalului. Pregătirea personalului se organizează și se desfășoară în mod diferențiat, pe arme, profiluri, specialități și niveluri de funcții.

Continuarea pregătirii în vederea perfecționării profesionale în unități are caracter permanent și se organizează în timpul programului de lucru, pe baza planurilor anuale ce se întocmesc la nivelul fiecărei subunități de pregătire și a planurilor studiului individual. În raport cu particularitățile situației operative, specificul activităților compartimentelor de muncă și nevoilor reale de pregătire ale fiecărui cadru și cuprinde:

- pregătirea de specialitate;
- ședințele de tragere;
- pregătirea fizică;

Planurile anuale de pregătire se aprobă de comandanții de unități, iar planurile studiului individual, de către șefii nemijlociți.

Pregătirea fizică se desfășoară în tot cursul anului. Trebuie remarcat că în politica ministerului legat de pregătirea profesională au intervenit câteva mutații legate de scoaterea limbilor străine din programul de pregătire. De asemenea pregătirea militară a fost înlocuită cu tragerea. Metodologia executării periodice a ședințelor de tragere a fost schimbată urmărindu-se ca unitățile operative să aibă întâietate.

Pregătirea personalului prin cursuri se realizează la un interval de 5 ani, prin una din formele:

a) cursuri modulare de formare, cu scoatere de la locul de muncă, cu o durată de trei luni;

Absolvenții cursurilor modulare de formare vor continua pregătirea personală în unități, sub îndrumarea șefilor nemijlociți, pe baza unor tematici elaborate de comandamentele de armă, în raport cu specialitățile și funcțiile îndeplinite. La sfârșitul acestei etape vor fi atestați cu privire la nivelul cunoștințelor teoretice și deprinderile practice.

b) cursuri de perfecționare în specialitate a personalului pe arme, corpuri, niveluri de funcții și specialități cu durată de 1-3 luni;

c) cursuri intensive de pregătire în domeniul limbilor străine, cu durată de 6-10 luni;

d) cursuri de formare sau perfecționare a cadrelor de conducere sau a celor cuprinse în rezerva de personal cu durată de 1-3 luni;

e) doctorate, studii aprofundate, studii academice postuniversitare, studii de specialitate și cursuri de perfecționare organizate de Academia de Poliție sau instituțiile civile de învățământ superior din cadrul învățământului postuniversitar;

f) stagii de documentare sau specializare organizate în țară sau străinătate;

g) schimburi de experiență, consfătuiri, simpozioane și alte activități organizate pe domenii de specialitate sau managementul resurselor umane;

h) cursuri de zi sau fără frecvență în instituțiile militare sau civile de învățământ superior; convocări cu durată de 10 - 20 de zile.

Eficacitatea procesului de perfecționare a pregătirii personalului este mai ridicată dacă se au în vedere următoarele elemente:

- conținutul programelor și planurilor de învățământ este strâns legat de munca participanților din unități;

- participanții la activitățile de perfecționare a pregătirii dispun în cadrul unităților din care fac parte, de libertatea și competența de a utiliza cunoștințele, deprinderile și aptitudinile dobândite;

- cursanții sesizează existența unor relații între folosirea elementelor asimilate și îndeplinirea sarcinilor și misiunilor ce revin unităților, subordonaților și compartimentelor din care fac parte;

- personalul participant la activitățile de perfecționare a pregătirii obține satisfacții în munca curentă, ceea ce constituie un imbold pentru aplicarea noilor cunoștințe și metode.

Potrivit prevederilor legale, managerii de la toate nivelurile răspund de asigurarea pregătirii cadrelor din subordine.

Capitolul 21

CARIERA PROFESIONALĂ ÎN ORGANIZAȚIA POLIȚIEI

Introducere

În cadrul organizației, gestionarea carierei poate ridica o serie de probleme, care îngreunează punerea la punct a unei "planificări" adecvate în acest domeniu. Principalele probleme sunt (D. Torrington, 1995):

- dacă un angajat cu o pregătire corespunzătoare este propus de mai multe ori pentru promovare, dar de fiecare dată este respins sau șeful direct nu-i răspunde la solicitări, angajatul respectiv începe să creadă că a ajuns la un punct final în cariera sa sau a ajuns într-un punct în care posibilitățile de promovare sunt limitate;
- promovarea unui angajat într-un post superior, care însă nu corespunde calificării sau experienței sale. poate avea efecte nedorite, deoarece este posibil ca angajatul să considere că nu există o logică în promovarea respectivă și că singura soluție este părăsirea organizației;
- cu toate că nu există posibilități imediate de promovare a unui angajat, nu este satisfăcută nici dorința de transfer a acestuia pe un alt post, deoarece șeful consideră că posibilitățile sau calitățile certe ale angajatului respectiv sunt folosite corespunzător pe postul existent;
- chiar dacă au șanse reale de promovare, unii angajați, plictisiți și frustrați, renunță să încerce atingerea unor astfel de obiective sau să-și valorifice propriul potențial.

Toate aceste probleme, mai există cu siguranță și altele, sugerează lipsa de atenție și slaba preocupare a organizațiilor în legătură cu cariera. Trebuie înțeles că gestionarea carierei într-o organizație este obligația, în primul rând, a sistemului de management. Din acest punct de vedere, acolo unde sunt probleme în ceea ce privește cariera, cauza principală o reprezintă managementul. Faptul că sistemul de management nu se îngrijește de problematica carierei nu este greu de observat. Aspecte ale unui management necorespunzător al carierei pot fi:

- un feedback necorespunzător în legătură cu posibilitățile de dezvoltare a carierei;
- o preocupare scăzută privind promovarea personalului;
- evitarea tranferurilor nejustificate;
- menținerea prelungită pe posturile existente a angajaților cu o bună calificare fără a fi încurajată dezvoltarea acestora;
- lipsa unui sprijin în cazul acelor angajați care nu sunt cunoscuți ca având un potențial necesar promovării;

- existența unor preocupări reduse în legătură cu oportunitățile de dezvoltare a angajaților;
- marginalizarea sau chiar îndepărtarea acelor angajați care nu se conformează modelelor de dezvoltare a carierei.

Toate aceste aspecte sunt vizibile, pot fi observate cu ușurință de oameni și ne putem forma un punct de vedere despre modul cum se derulează aceste aspecte în realitate.

1. Considerații generale privind carierele profesionale

În limbajul curent noțiunea de carieră este asociată cu ideea de mișcare ascendentă. Tradițional, termenul de carieră este asociat cu aceia care îndeplinesc roluri manageriale sau ocupă posturi bine plătite. Treptat însă, conceptul de carieră a dobândit o accepțiune mult mai largă și o aplicabilitate tot mai globală. Astfel, devenind deosebit de complex, conceptul de carieră are în vedere atât întregul personal al organizației cât și dezvoltarea în cadrul postului deținut sau chiar în cadrul altor ocupații complementare.

În sfârșit, conceptul de carieră este clar legat de muncă, acesta trebuind să fie suficient de larg pentru a include nu numai experiența muncii ci și modul de viață sau condițiile de trai, deoarece viața extraprofesională a unei persoane joacă un rol deosebit în cadrul carierei. În acest context subliniem importanța opțiunilor indivizilor în legătură cu valorile familiale și ale vieții, deoarece, în concepția noastră, familia reprezintă acea unitate „naturală” sau acel model instituțional consfințit de istoria organizării sociale, a cărei funcție de solidaritate familială realizează mijloacele de protecție și de sprijin cele mai accesibile și cele mai adecvate.

De reținut!

Dezvoltarea carierei profesionale nu este o problema de sine stătătoare, ci trebuie privită în contextul vieții și dezvoltării de ansamblu a unei persoane și nu numai în calitatea sa de angajat.

1.1. Ce este o carieră?

„O carieră este o succesiune de activități și poziții profesionale pe care le atinge o persoană, ca și atitudinile, cunoștințele și competențele asociate, care se dezvoltă de-a lungul timpului” (G. Johns, 1998). În aceeași accepțiune, alți specialiști (D. Torrington, 1995) definesc cariera ca pe o succesiune de roluri în muncă ale unui individ sau ca pe o succesiune de experiențe separate, corelate între ele, prin care orice persoană trece de-a lungul vieții. O definiție asemănătoare este dată de D. Cherrington, 1991, care înțelege cariera ca pe o

sucesiune de experiențe individuale, legate de muncă, și câștigate de-a lungul vieții. În opinia autorului, cariera este un concept individual, deoarece fiecare persoană are o unică succesiune de experiențe legate de muncă.

D. Hali vede cariera ca o percepere individuală a succesiunii de atitudini și comportamente, asociată cu experiențele și activitățile de muncă de-a lungul vieții personale. A. Manoleseu. 1997, vede cariera ca un cadru dinamic în care o persoană își percepe viața în întregul ei și interpretează semnificația diferitelor calități personale, acțiuni și lucruri care i s-au întâmplat.

Trei elemente sunt importante pentru o înțelegere deplină a ceea ce înseamnă cariera. Ele se regăsesc, de altfel, în majoritatea definițiilor menționate. În primul rând cariera înseamnă mișcare de-a lungul unui drum în timp. Acest drum are două laturi. O latură vizează succesiunea obiectivă de poziții în ierarhie sau cariera obiectivă. **Cariera obiectivă** - succesiunea de poziții, ierarhii din care constă cariera cuiva. Acest tip de cariera poate fi planificat și ordonat sau poate să iasă la iveală în timp, cu discontinuități majore în care îndatoririle unui post nu exploatează de la sine abilitățile achiziționate în posturile anterioare. A doua latură vizează interpretarea individuală subiectivă a acestor experiențe profesionale, sau cariera subiectivă. **Cariera subiectivă** - interpretarea pe care o dă individul experiențelor profesionale obiective înțelese numai prin măsura subiectivă a evenimentelor externe. Ea vizează modul în care individul își percepe propria carieră, cu împlinirile și neîmplinirile ei. A fi șeful unui birou, la 30 de ani, nu este tot una cu a fi șef la 40 de ani, când vezi că nu s-a petrecut nici o schimbare de statut. O poziție inițial asociată cu sentimente optimiste și viitor promițătoare poate mai târziu să sugereze sentimentul încremenirii și ratării.

Al doilea element important este interacțiunea între factorii organizaționali și cei individuali. Reacțiile oamenilor la un post depind de potrivirea între conceptul ocupațional de sine (combinația de nevoi, aptitudini, preferințe) și tipurile de constrângeri, ocazii și solicitări pe care le oferă rolurile lor în organizații. Cineva poate considera o slujbă ca interesantă și promițătoare, altcineva o poate considera sufocantă, înțelegerea acestor diferențe este esențială pentru a-ți conduce eficient cariera ca și pentru a-i ajuta pe alții, subordonați, de pildă, să o facă.

Al treilea element important al carierei este că ea oferă o identitate ocupațională. Ce anume fac oamenii în societatea modernă este în mare măsură elementul cheie al identității lor. Când ni se face cunoștință cu cineva, prima întrebare este adeseori: „Cu ce te ocupi?”. Oamenii diferă în privința importanței pe care identitatea ocupațională o are pentru identitatea lor în general, dar pentru mulți este primul factor în autodefinirea lor.

1.2. Stadiile carierei

Carierea este un aspect important al vieții multor oameni. Ea este influențată de tipurile de nevoi, interese și preocupări asociate cu evoluția vieții adulte. Există o legătură între stadiile carierei și stadiile vieții adulte. Încercați să comparați cele două stadii. Fiecare etapă din carieră duce la un nivel superior de înțelegere de sine, ca urmare a succeselor sau eșecurilor, iar fiecare experiență de viață modifică atât aspirațiile, preferințele cât și dorințele individului privind cariera. Putem vorbi aici despre o interdependență, de un feedback între stadiile carierei și cele ale vieții adulte. Principalele stadii sunt (D. Hali, 1976):

16 - 28 ani - **explorarea**. Individul explorează diferite roluri ocupaționale și testează o identitate ocupațională inițială. Își dezvoltă abilitățile, stabilește o rețea socială și o relație cu un mentor, dând piept cu solicitările emoționale de la începutul de carieră;

22 - 32 ani - **stabilizarea**. Individul devine un contribuitor individual în organizație, cu o arie specifică de expertiză. Trece prin conflictele dintre rolul profesional și cel non-profesional și pregătește un plan pentru atingerea obiectivelor profesionale;

32 - 55 ani - **avansarea și menținerea**. Individul se concentrează pe atingerea obiectivelor profesionale și pe menținerea progresului în organizație. Reanalizează planurile de carieră în lumina progreselor făcute. Recalculează importanța relativă a rolului nonprofesional. Pentru mulți, devine clar că poziția prezentă este cea mai înaltă în carieră și puține promovări mai sunt posibile. Devine mentor;

55 ani - **pensionare** - cariera târzie. De obicei, a fost atinsă cea mai înaltă poziție, și oamenii încep să aloce mai multă energie în scopuri extraprofesionale. Principala sursă a contribuției lor este întinderea cunoștințelor și experienței lor. Rolul de mentor poate continua și acum.

Explorarea

În prima parte a stadiului sunt explorate câteva roluri profesionale (slujbe temporare sau cu orar redus). Ele pregătesc explorările mai focalizate din timpul primului loc de muncă „adevărat”. Pentru mulți acesta este primul serviciu după terminarea școlii profesionale, liceului sau facultății, și are o influență persistentă asupra carierei. Probabilitatea ca influența să fie pozitivă crește, dacă subiectul îndeplinește trei „misiuni” importante:

- stabilește rețele de relații sociale;
- obține o slujbă incitantă;
- se adaptează la cultura organizatorică a locului de muncă (climatul informai. în special).

O rețea socială constă în colegi, subordonați și superiori care oferă informații generale despre ceea ce se întâmplă în organizație, sfaturi specifice pentru îndeplinirea sarcinilor și misiunilor și feedback (conexiune inversă, păreriile lor) despre strategiile adoptate de individ. Rețeaua socială poate suplini experiența limitată și poate fi o sursă de prietenie și suport emoțional în timpul stărilor conflictuale profesionale sau personale. Multe organizații, în momentul când angajează oameni tineri, folosesc un mentor pentru a-i integra. Mentorul este o persoană cu experiență, mai în vârstă, care acordă tânărului (numit și discipol, sau formal, stagiar) o atenție specială. Aceasta înseamnă că îi poate da sfaturi sau îi poate crea oportunități. Adaptarea la cultura organizațională este și ea importantă. O problemă cu care se confruntă mulți tineri, când se angajează, este șocul realității. Este o experiență tulburătoare provocată de diferențele dintre așteptările nerealiste și subiective și realitatea cu care se confruntă în primul lor loc de muncă.

Consecința poate fi o insatisfacție puternică până când persoana își reface așteptările și adaugă elemente mai atrăgătoare serviciului. Reacțiile emoționale negative pot fi stârnite chiar și de starea inerentă de subordonat, mai ales când persoana a părăsit de curând casa părintească. Dependența sugerează o întoarcere la adolescență. În plus, cei care sunt la începutul carierei se simt puțin nesiguri în legătură cu abilitățile și capacitățile lor încă nepuse la încercare. O rețea socială poate face mult în asemenea cazuri.

Problema cheie în acest stadiu o constituie concordanța între posibilitățile, slăbiciunile, valorile și stilul de viață și de muncă dorit de individ și cerințele și avantajele postului, pe de o parte, și cultura organizațională, pe de altă parte.

Stabilizarea

Reprezintă cea mai importantă perioadă a vieții active. Durata acestui stadiu poate fi relativ mare în cazul indivizilor care trec de la un post la altul. Acest stadiu implică stabilirea identității carierei. La început, oamenii sunt înclinați „să-și facă mâna” în mai multe activități. Stabilirea identității carierei implică desemnarea priorităților și focalizarea pe activitățile esențiale pentru planuri și obiective.

În general, apare necesitatea îndepărtării de mentor. Dacă indivizii nu și-au dezvoltat abilități și deprinderi solide, contactul cu independența, cu situația de a nu avea pe cineva ca să-i verifice, poate provoca stări de nesiguranță și neliniște. Pot apărea conflicte între profesie și viața familială, care trebuie rezolvate fără întârziere.

Avansarea și menținerea

După ce oamenii s-au stabilizat în diverse roluri ocupaționale, intră într-o perioadă în care se concentrează pe avansarea spre obiectivele cheie ale carierei

lor. Este stadiul carierei în care se așteaptă să se treacă de la situația celui care învață la statutul omului de acțiune și perioada în care oameni fac, adesea, o evaluare a succeselor sau a realizărilor obținute.

Urmează o perioadă în care sunt preocupați de menținerea statutului și a poziției. La începutul acestei perioade indivizii au adesea sentimentul urgenței în realizarea obiectivelor propuse. Ei trebuie să pregătească opțiunile finalului de carieră și să elimine acele obiective pe care le recunosc ca fiind nerealiste. Pe durata acestui stadiu, de obicei, mulți oameni percep începutul crizei carierei lor, care se manifestă printr-o perioadă de dezamăgire prelungită în care se înregistrează și o diminuare a performanțelor. Această situație nedorită poate fi determinată de unele decizii nerealiste. În unele situații, de evenimente din afara organizației sau postului, ca de exemplu: situații familiale, boală, alcool, etc.

Cariera târzie

Cercetătorii în domeniu caracterizează, uneori, ultimii ani ai vieții active ca fiind o perioadă de declin cu o implicare mai redusă din partea individului, deoarece pregătirea pentru pensionare poate genera o retragere psihologică și emoțională din organizație cu mult timp înainte ca separarea fizică să aibă loc. Pentru câțiva, finalul carierei este timpul unei creșteri continue în statut și influență în interiorul organizației, dar pentru cei mai mulți este momentul când au atins sau sunt pe punctul de a atinge cel mai înalt nivel de responsabilitate și statut.

Semnele îmbătrânirii sunt evidente acum, și unii sunt confrunțați cu probleme serioase de sănătate. Oamenii își fac planuri de pensionare și decid cum să petreacă timpul. Gândul la pensie și diminuarea veniturilor poate fi o sursă de anxietate. Adesea oamenii își retrag o parte din eforturile profesionale, devenind mai preocupați de factori nonprofesionali. Cei aflați în acest stadiu pot fi o sursă de înțelepciune în organizație. Mulți au trecut, fiind deasupra înțelegerii de ansamblu asupra postului lor, spre alte domenii colaterale în care ceilalți pot beneficia de experiența lor extinsă și viziunea generală. Activitatea de mentor. Începută în stadiul anterior, poate continua pe toată durata finalului de carieră.

1.4. Miturile carierei

În istoria oricărei organizații, fenomen sau persoană, apar mituri. Legat de managementul carierei, miturile sau încercările de a explica realitățile legate de carieră sunt de multe ori înșelătoare, duc pe o cale greșită și pot opri procesul de planificare și dezvoltare a carierei. Unii specialiști (L.Byars, L.Rue, 1987) subliniază necesitatea cercetării miturilor pentru a se aduce dovezi în vederea respingerii lor. Trecerea în revistă a acestor mituri, credem că este benefică, pentru a ne lua măsuri de precauție împotriva acțiunilor lor înșelătoare.

Mitul 1. Este întotdeauna loc în top sau la un nivel superior pentru o persoană în plus. Aderarea la acest mit generează aspirații nerealiste și frecvente frustrări. Nu este nimic rău în faptul că un individ dorește să ocupe un post superior, dar trebuie să țină seama că șansa de realizare este mică (datorită, de exemplu, structurii piramidale). De asemenea, de cele mai multe ori succesul carierei este concentrat exclusiv asupra promovării. Prin urmare, analiza atentă a acestui mit sugerează faptul că este deosebit de important să ne alegem acel drum al carierei care să fie cât mai realist și cât mai sigur de parcurs.

Mitul 2. Cheia succesului este să fii la locul potrivit și la momentul potrivit. Ca multe alte mituri, acesta este destul de adevărat sau de evident pentru a fi credibil. Astfel, sunt numeroase situațiile în care se poate dovedi că succesul unei persoane este datorat faptului că s-a aflat în locul și la momentul potrivit. Cei care acceptă ideea nu vor ține cont de planificarea și dezvoltarea carierei. Aderența la mit poate fi primejdioasă deoarece poate duce la automulțumire și la o atitudine care poate pregăti eșecul sau insuccesul.

Mitul 3. Subordonații capabili sunt promovați superiori capabili. Acest mit se bazează pe ideea că cine este eficient în postul lui curent, în mod obligatoriu, trebuie promovat. Când se adoptă o decizie privind promovarea unui individ este necesar să se analizeze cu atenție atât performanța individului, cât și cerințele noului post. Cu alte cuvinte, dacă anumite persoane excelează într-un anumit post, nu înseamnă că acestea pot obține performanțe deosebite în toate posturile.

Mitul 4. Planificarea și dezvoltarea carierei sunt activități sau funcții ale departamentului de resurse umane. Responsabilitatea pentru carieră aparține, în ultimă instanță, individului și nu organizației sau șefului acestuia. Specialiștii în resurse umane pot realiza consilierea evaluării și dezvoltării individului, pot asista individul sau pot răspunde la anumite întrebări. Însă nu pot dezvolta un plan al carierei individuale, deoarece numai individul este acela care poate lua sau adopta decizii legate de cariera sa.

Mitul 5. Foarte avantajele revin acelor care muncesc mult și în condiții dificile. Oamenii care aderă la acest mit își petrec mult timp la serviciu (în jur de 12 ore) încercând să-și impresioneze șefii direcți, sperând în felul acesta să avanseze rapid în cadrul organizației. Rezultatele orelor suplimentare nu au mari legături cu ceea ce managerii consideră important pentru post, pentru performanța unei persoane, pentru ceea ce este important în acest context sau pentru dezvoltarea individului de-a lungul carierei. Din nefericire, însă, mulți manageri susțin acest mit prin proiectarea posturilor sau a activităților în așa fel încât să se asigure ocuparea deplină a timpului angajaților.

Mitul 6. Avansarea rapidă de-a lungul unei cariere depinde în mare măsură de tipul de manager pe care îl are fiecare. Deși, s-a dovedit că managerul (șeful) poate să influențeze ritmul de dezvoltare al carierei unui individ, totuși,

persoanele care aderă la acest mit sau la această încercare de explicare a realității acceptă, de multe ori, un rol defensiv și ignoră importanța propriilor acțiuni. De asemenea, aderarea la acest mit duce în cele din urmă la apariția unor scuze în legătură cu insuccesele avute. În general, este ușor și chiar convenabil să blamăm, să dezaprobăm sau să transferăm vina pentru insuccesele noastre asupra managerilor deși, sunt situații în care, într-adevăr, un șef îți poate face viața grea. În mod gratuit, la locul de muncă.

Mitul 7. Calea de a merge înainte este de a-ți determina slăbiciunile și, apoi, de a munci din greu și în condiții dificile pentru corectarea lor. Credem că un individ ar trebui să determine, în primul rând, punctele forte, și după aceea pe cele slabe. Acest lucru poate da încredere în propriile forțe și reprezintă o manieră pozitivă de a gândi.

Mitul 8. Întotdeauna să acționezi cât mai bine posibil indiferent dacă ești supus la grea încercare. Oamenii care aderă la acest mit uită că diferitele sarcini, pe care le îndeplinesc, au priorități diferite. De asemenea, deoarece timpul de care dispune individul este limitat, trebuie ca acesta să fie folosit în concordanță cu prioritățile respective. Cu alte cuvinte, este bine să se depună, oarecum, mai puțin efort în cazul sarcinilor sau obligațiilor mai puțin importante pentru a putea dispune de capacitatea necesară îndeplinirii sarcinilor importante.

Mitul 9. Este înțelept să menții separate viața de familie și viața profesională. Realitatea managerială a dovedit că oamenii nu pot lua decizii înțelepte sau realiste privind cariera lor, dacă nu au în vedere experiența, ajutorul și susținerea soțului sau soției. De asemenea, pe fondul mentalităților, convingerilor, impresiilor sau sensibilităților lor cu privire la posturile ocupate, atât soțul, cât și soția, trebuie să înțeleagă factorii de bază care au o pondere importantă în luarea deciziilor legate de carieră. Obiectivele carierei trebuie să aibă în vedere, în general, toate obiectivele vieții. Prea adesea, totuși, obiectivele carierei intră mai degrabă în conflict decât susțin sau sprijină obiectivele familiale sau ale vieții, în general. **Mitul 10.** Iarba este întotdeauna verde de cealaltă parte a gardului. Dacă se are în vedere acest mit, indiferent ce cale a carierei este urmată de un individ, o altă cale pare, întotdeauna, mai atractivă.

2. Planificarea carierei în organizații

Potrivit literaturii de specialitate și practicii manageriale în domeniul resurselor umane planificarea carierei reprezintă:

- procesul de identificare a nevoilor, aspirațiilor și oportunităților privind cariera în cadrul unei organizații, precum și acela de realizare a unor programe de dezvoltare a resurselor umane pentru susținerea carierei;
- procesul de alegere a ocupațiilor, organizațiilor și căilor de urmat în cadrul unei cariere;

- procesul continuu de descoperire în care o persoană dezvoltă lent un concept propriu ocupațional, ca rezultat ale capacităților sau abilităților. nevoilor, motivațiilor și aspirațiilor acesteia, precum și al propriului sistem de valori;
- procesul prin care angajații individuali identifică și traduc în viață pașii pentru atingerea scopurilor carierei.

Din acest punct de vedere, planificarea carierei este un proces important de stabilire a obiectivelor carierei, de elaborare și implementare a strategiilor, de autoevaluare și analiză a oportunităților, precum și de evaluare a rezultatelor. Procesul de planificare angajează atât responsabilitatea organizației cât și a individului. Individul poate să-și identifice aspirațiile și abilitățile sau capacitățile, iar prin evaluare și consiliere să înțeleagă care sunt eforturile necesare sau cerințele de pregătire și dezvoltare.

Organizația trebuie să-și identifice nevoile și oportunitățile, să-și planifice personalul și să asigure angajaților săi informațiile necesare și pregătirea corespunzătoare dezvoltării carierei, ceea ce înseamnă că nevoile organizaționale nu pot fi satisfăcute dacă nevoile individuale sunt neglijate. Planificarea carierei trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte: membrii organizației trebuie să fie recunoscuți și tratați ca indivizi cu nevoi, dorințe și abilități unice; indivizii sunt mult mai motivați într-o organizație care răspunde aspirațiilor lor; indivizii pot dezvolta, schimba și descoperi noi direcții de acțiune dacă le sunt arătate cât mai exact oportunitățile sau dacă sunt încurajați și îndrumați.

Planificarea carierei constituie nu numai o componentă esențială a managementului carierei, ci și un proces de bază al planificării și dezvoltării sistematice a personalului, care permite o mult mai bună înțelegere a mobilității acestuia precum și evitarea deciziilor necorespunzătoare din acest domeniu de activitate. Planificarea carierei poate fi tratată la nivel organizațional sau individual.

Laturile planificării carierei organizaționale și individuale (după L.A. Klatt și R.G. Murdick)

Planificarea carierei organizaționale:

- dezvoltarea nevoilor resurselor umane;
- îmbunătățirea calității resurselor umane;
- definirea căilor carierei;
- evaluarea potențialului individual al postului;
- armonizarea nevoilor organizaționale și nevoilor carierei;
- consilierea carierei pentru calitatea vieții și a muncii;
- controlul sistemului de planificare și dezvoltare a carierei.

Planificarea carierei individuale:

- identificarea potențialului, calificărilor și intereselor individului;

- identificarea scopurilor vieții sale și a scopurilor carierei;
- dezvoltarea unui plan scris pentru îndeplinirea scopurilor individuale;
- cercetarea sau căutarea și obținerea celui mai bun început de carieră;
- comunicarea comandantului sau șefului direct a planului carierei individuale; solicitarea consilierii carierei;
- evaluarea oportunităților interne și externe;
- solicitarea ajutorului mentorului sau sponsorului;
- promovarea propriei imagini.

2.1. Planificarea carierei organizaționale

Principalii pași care îi implică planificarea carierei organizaționale sunt: identificarea angajaților; stabilirea căilor carierei; stabilirea responsabilităților; dezvoltarea planurilor individuale.

Identificarea angajaților. Deși, ideal, programul de planificare a carierei trebuie să cuprindă totii angajații, acest lucru se realizează greu deoarece unii angajați pur și simplu nu doresc să participe la procesul respectiv. Astfel, pot exista angajați ale căror șanse sau posibilități de promovare sunt reduse, ceea ce îi determină să se orienteze către alte organizații.

Pot exista angajați ale căror interese sunt, în principal, în afara muncii lor, sau care sunt, chiar, ostili organizației. Prin urmare, aceasta trebuie să identifice, în primul rând, angajații care doresc să-și cunoască capacitățile, abilitățile sau posibilitățile de dezvoltare, care acceptă instruirea necesară și încearcă să-și asume responsabilități sporite.

Stabilirea căilor carierei. Aceasta arată progresul logic al oamenilor între posturi. Ideea de cale reflectă ideea de mișcare a oamenilor în cadrul organizațiilor sau în afara acestora. Calea unei cariere se referă la identificarea unei succesiuni de posturi prin care indivizii doresc să treacă pentru a progresa către nivele ierarhice superioare. Căile carierei reflectă, de asemenea, oportunitățile oferite de organizații pentru realizarea unei cariere. Principalele căi ale carierei, în afara celor tradiționale, sunt: verticale, orizontale, diagonale sau centripete. Dezvoltarea unor căi realiste ale carierei implică următorii pași: determinarea, ca urmare a analizei posturilor, a deprinderilor, cunoștințelor și a altor calificări sau cerințe necesare diferitelor posturi; identificarea costurilor similare pe baza conținutului lor, precum și a calificărilor și a cunoștințelor necesare: gruparea posturilor similare în familii de posturi; identificarea direcțiilor posibile de progres logic între aceste familii de posturi care reprezintă căile carierei.

Sializarea responsabilităților. Vizează răspunsul la întrebarea: „Cine trebuie să fie responsabil de planificarea și dezvoltarea carierei?” Deși toți managerii organizației ar trebui implicați în această activitate, de regulă ea cade pe umerii

celor de la personal, deoarece puțini manageri au cunoștințe în domeniu. Deoarece consilierea carierei este o activitate care necesită o pregătire specială, șeful direct nu este întotdeauna persoana cea mai indicată pentru aceasta activitate. In organizațiile mari responsabilitatea este a departamentului resurse umane. Responsabilitățile acestui departament includ: evaluarea cât mai realistă a obiectivelor organizaționale; elaborarea unor modele de planificare și dezvoltare a carierei: conducerea, susținerea și utilizarea cât mai eficientă a unor programe privind managementul carierei, cu atât mai mult cu cât pentru a fi eficient acesta trebuie să fie recunoscut printr-un program formal; consilierea carierei, menținerea unui dialog permanent între manageri și subordonați; urmărirea și actualizarea planurilor privind carierele individuale ale angajaților; evaluarea eforturilor personale de dezvoltare de-a lungul carierei.

Dezvoltarea planurilor individuale. Dezvoltarea carierei face posibilă implicarea tot mai mare a angajaților la propria proiectare a carierei. Aceștia au început să aibă o anumită rețineră în legătură cu planificarea carierei lor de către alții. Asta nu înseamnă că angajații resping, pur și simplu, anumite căi ale carierei, ci doar că le trec prin filtru propriei personalități, în consecință, planificarea carierei promovează o libertate de opțiune individuală în alegerea carierei, care se materializează prin conceperea unor sisteme deschise, în cadrul cărora angajații pot opta pentru diferite tipuri de posturi. Dezvoltarea unui plan al carierei cuprinde: evaluarea cu ajutorul individului a abilităților, intereselor și obiectivelor carierei sale; evaluarea de către organizație a capacităților sau abilităților și a potențialului indivizilor; comunicarea opțiunilor carierei individuale și a oportunităților organizaționale; consilierea carierei pentru stabilirea unor obiective realiste și a unor planuri adecvate pentru îndeplinirea lor.

2.2. Planificarea carierei individuale

În timp ce planificarea carierei organizaționale se concentrează asupra posturilor și necesităților pe termen scurt și lung ale organizației, planificarea carierei individuale se concentrează, îndeosebi, asupra capacităților, abilităților sau calificărilor angajatului, precum și asupra nevoilor și aspirațiilor acestuia.

Perspectiva individuală a planificării carierei este deosebit de importantă, deoarece este o problemă care interesează pe toți oamenii, și care trebuie să răspundă la întrebări de genul: „Ce vrem să facem?”, „Ce putem să facem?”, „Care sunt punctele noastre forte și slabe?”, „Cine ia deciziile cu privire la cariera noastră?”, „Cât suntem de mulțumiți de noi înșine?”, „Poate că ar trebui să facem o schimbare în propria carieră?”, „Cum ar trebui să acționăm în mod concret?” și multe altele.

Oamenii știu că, de cele mai multe ori, dacă vor să reușească în carieră, este necesar să și-o pregătească din timp. Întrebarea generală, la care ar trebui

să răspundem cu toți este: „Ce doresc eu să fiu și ce trebuie să fac pentru a deveni ceea ce vreau să fiu?”. Factorii care influențează alegerea carierei sunt: auto-identitatea; interesele; personalitatea; mediul social.

Auto-identitatea și interesele - cariera reflectă modul în care ne înțelegem pe noi înșine și imaginea noastră despre sine. În special cariera subiectivă, transpunerea subiectivă a propriilor abilități, deprinderi și în special nevoi, are o legătură importantă cu auto-identitatea. Există câteva nevoi care merită explicate și care au importanță mare în construirea unei cariere. Acestea sunt: altruismul, compania, competiția, munca intelectuală, estetica, securitatea, nevoia de recunoaștere, aventura, libertatea, materialismul, etica. Toate acestea, alături de multe altele ar putea fi trecute într-o ierarhizare a trebuințelor și o transformare a acestora în interese.

Personalitatea. Ansamblu de trăsături constante, temperamentale, aptitudinale și caracteriale, care ne diferențiază și individualizează în raport cu o altă persoană reprezintă personalitatea. Este normal ca ea să influențeze cariera. Personalitatea da naștere la mai multe tipuri de comportamente: artistice, realiste, convenționale, etc. În organizații se folosesc, cu succes: profile psihologice, tablouri psihocomportamentale sau psihoprofesiograme, care într-un fel sau altul pun în relație profesiunea cu personalitatea. John Holland crede ca personalitatea determină anumite orientări:

- orientarea realistă - potrivit căreia oamenii sunt atrași de cariere sau ocupații care implică activități fizice;
- orientarea privind cunoașterea - în care oamenii sunt atrași mai mult de activități care implică gândire, organizare, înțelegere, decât de activități afective care implică sentimente, impresii, emoții etc;
- orientarea socială - potrivit căreia oamenii sunt atrași în cariere care implică relații interpersonale;
- orientarea convențională - în care oamenii sunt atrași de activități care implică o anumită structură, legi, reglementări, și în care se așteaptă ca angajații să subordoneze nevoile personale celor organizaționale;
- orientarea întreprinzătoare - potrivit căreia oamenii sunt atrași de cariere care implică activități verbale, scopul lor fiind influențarea celorlalți;
- orientarea artistică - în care oamenii sunt atrași de cariere care implică autoexprimare prin creație artistică sau activități individuale.

Mediul social. Are în vedere tehnica și tehnologia, educația sau pregătirea, nivelul ocupațional, situația socială și economică a părinților, elemente care pot influența cariera. Alegerea carierei este influențată, de asemenea, de gradul în care, pe lângă valorile, așteptările, năzuințele sau perspectivele noastre, acceptăm sau nu sprijinul prin consiliere. Aceasta cu atât mai mult cu cât, cercetări în domeniul resurselor umane au dovedit că, în general, oamenii sunt pasivi și reacționează față de mediu, îndeosebi, când apar probleme privind

cariera. Din acest punct de vedere unii autori consideră sugestivă expresia: „Dacă nu știi unde te duci, probabil vei ajunge în cu totul altă parte”.

3. Dezvoltarea carierii organizaționale și teoria lui Super²⁵⁴

3.1. Teoria lui Super privind dinamica carierei

În literatura de specialitate întâlnim multe teorii cu privire la dezvoltarea unei cariere eficiente, mai mult sau mai puțin complete. Am optat pentru prezentarea concepției lui Super deoarece o considerăm o construcție teoretică edificatoare pentru a înțelege problemele cu care se confruntă individul și organizația din care face parte în construirea unei cariere.

Teoria este construită în jurul a 14 afirmații care, în opinia autorului, vizează componente cheie ale staticii și dinamicii unei cariere. Interesant este faptul că Super vede propria lui construcție teoretică ca fiind una secvențială și nu comprehensivă, ceea ce lasă loc unei dezvoltări ulterioare. Aceste afirmații sunt mai degrabă afirmații cadru, în sensul teoriilor X și Y ale lui McDouglas, și nu ceva strict și fără alternativă. Dorim să analizăm aceste afirmații și să facem explicațiile convenite acolo unde este cazul.

Afirmația 1: oamenii diferă prin capacitățile și personalitatea lor, prin nevoile, interesele, trăsăturile și concepțiile despre sine.

Faptul că oamenii sunt unici prin personalitățile lor, că sunt complecși prin interesele și trebuințele lor nu este o noutate în științele sociale. Primul pas într-o carieră este recunoașterea acestei unicități. Organizațiile recunosc acest lucru prin rolurile socio-organizaționale pe care le cer membrilor, roluri ce îi diferențiază unii de alții. Aspectele subiective ale problemei carierei, determinate de concepțiile despre sine sunt și ele importante. Cariera are o componentă subiectivă serioasă, deoarece este foarte important cum gândește cineva propria lui carieră, cum se raportează la ea, cum o percepe, ce mijloace alege pentru materializarea ei. Am arătat principalele aspecte de care ține cont un individ atunci când ierarhizează propriile nevoi, trebuințe, referitoare la carieră. Toate aceste aspecte construiesc „calea” unei cariere, „filosofia” ei, elemente care arată nu numai partea vizibilă a carierei, dar și pe cea invizibilă.

Afirmația 2: oamenii sunt calificați, în virtutea acestor caracteristici, pentru mai multe ocupații

Combinarea acestor factori este importantă pentru realizarea unei specializări. Dilema specializării, pe care am întâlnit-o la structura organizației, poate fi folosită și pentru explicarea acestei afirmații. Construcția și

²⁵⁴ Super, D., E., 1980. A life- space, life-span approach to career development. Journal al Vocational Behavior, 16

coroborarea unică a abilităților și competențelor noastre raportat la pretențiile unei organizații naște specializare, adică direcționarea profesionalismului nostru spre o direcție din ce în ce mai strictă. În acest fel putem înțelege afirmația potrivit căreia orice specializare limitează. Un specialist eficient este un om limitat în afara domeniului său de activitate și acest lucru este normal.

În măsura în care o organizație nu dorește specializare strictă, nu îi este de folos, sau îi este și nu are habar de lucrul acesta, atunci există posibilitatea ca o persoană să poată face mai multe munci, sensibile diferite unele de altele, cu o eficiență acceptată. Până aici lucrurile sunt clare. Există un paradox: pe de o parte o organizație dorește oameni înalt specializați, iar pe de altă parte, ea dorește ca oamenii ei să poată executa munci diferite înalt specializate, cu aceeași eficiență. Să înțelegem că acest lucru nu se poate. Afirmația lui Super este adevărată atunci când ne referim la munci cu specializare medie. Când vorbim de specializări înalte atunci, în virtutea caracteristicilor, oamenii sunt calificați pentru o singură ocupație.

Afirmația 3: fiecare ocupație necesită un anumit model caracteristic de calități și trăsături personale, cu o toleranță destul de mare pentru a permite o anumită varietate de ocupații pentru fiecare individ, precum și o anumită varietate de indivizi pentru fiecare ocupație.

Super reia problema din cadrul afirmației numărul doi, plecând de la premisa teoretică că nu există ocupații care să solicite abilități atât de specifice iar, pe de altă parte, individul are suficiente abilități și deprinderi pentru a avea succes în mai multe ocupații. Această premisă trebuie pusă în acord cu perioada în care a fost concepută. De atunci lucrurile s-au mai schimbat. Într-adevăr, pentru ocupații mai generaliste, este posibil ca, cel puțin la început, abilitățile unui individ să îi dea posibilitatea de a avea succes în mai multe ocupații. Pentru organizațiile care cer specializare înaltă acest lucru nu este posibil nici la începutul carierei.

Afirmația 4: preferințele și competențele profesionale, situațiile în care oamenii trăiesc și muncesc și, prin urmare, concepția lor despre sine se modifică odată cu timpul și experiența, deși concepțiile de sine, ca produse ale experienței sociale, sunt din ce în ce mai stabile începând cu sfârșitul adolescenței și până la maturitatea târzie, asigurând o anumită continuitate în opțiuni și adaptări.

Autorul reia importanța aspectelor subiective asupra carierei și lărgeste conceptul de carieră organizațională la cel de „carieră” a vieții. Nu putem rupe cariera organizațională de cariera personală, prin care individul se împlinește în viață. „Cariera” vieții determină cariera profesională. Mai mult decât atât, dezvoltarea personalității, implicit a concepțiilor noastre despre viață, dinamica

lor în timp, determină în mod direct cariera profesională. Faptul că în cariera organizațională nu sunt importante numai abilitățile și competențele tehnice, profesionale, este o premisă teoretică foarte importantă la Super.

Afirmația 5: Acest proces de schimbare poate fi însumat într-o serie de stadii de viață caracterizat ca o secvență - creștere (C), explorare (E), stabilizare (S), menținere (M), dezangajare (D) - iar aceste stadii pot să fie subîmpărțite, la rândul lor, în perioade caracterizate de anumite sarcini presupuse de dezvoltare. Un ciclu mic apare în perioada de tranziție a carierei de la un stadiu la altul sau în momentul când cariera unui individ este destabilizată din cauza unei boli sau a unui accident, de reduceri de personal, de schimbări sociale în nevoile de resurse umane sau alte evenimente socio-economice sau personale. O astfel de carieră instabilă presupune o reciclare, o nouă perioadă de creștere, re-exploatare și re-stabilizare.

Super dezvoltă două idei în cadrul acestei afirmații. În primul rând, ideea unui model teoretic în ceea ce înseamnă dezvoltarea unei cariere. Așa cum vorbim de stadii în dezvoltarea personalității, așa vorbim de stadii și în dezvoltarea unei cariere. Ideea nu este nouă. Au existat încercări de a teoretiza etapele necesare ale carierei într-un mod convingător. Este interesant faptul, și eficient de urmat, că există o cale standard de construire a unei cariere, iar cel care dorește acest lucru are un model după care să se ghideze.

Ideea unei căi jalon este benefică atât pentru individ cât și pentru organizație, în acest mod fiind economisite multe eforturi și logistică. Ca și în viață, cariera are perioade mai puțin fericite. Asumarea acestora, înțelegerea lor corectă, creează premisele unei controlări mai eficiente a efectelor negative pe care aceste perioade le presupun. Șansa unui nou început și a unei satisfacții personale după aceste perioade există și ea trebuie fructificată, plecând de la aceste demersuri teoretice. Ideea de remodelare, de ajustare secvențială, de reproiectare a carierei indiferent de etapele în care se află este o alternativă optimistă și ea trebuie privită din acest punct de vedere.

Etapele în construcția carierei, pe care la analizează Super se caracterizează prin:

- etapa de creștere - de la 4 la 14 ani - include patru sarcini de dezvoltare majore: apariția preocupării pentru viitor, creșterea controlului personal asupra propriei vieți, convingerea că trebuie să fie obținute, prin efort constant, rezultate în muncă și pregătire și dobândirea unor deprinderi și atitudini de muncă competentă, care să facă față unor standarde de performanță cerute de organizație.
- etapa de explorare - de la 14 la 24 de ani - presupune conștientizarea faptului că ocupația este unul din aspectele esențiale ale vieții. Adolescentul își va exprima opțiunile viitoare privind cariera. Acestea pot fi, adesea, nerealiste și

temporare. Încet, încet, acesta își va dezvolta o mai bună înțelegere a propriei persoane și a lumii în care trăiește - așa numita cristalizare a identității. Astfel, opțiunile se vor restrânge iar tânărul va deveni mai realist. La nivelul acestei etape rezultă o alegere ocupațională de carieră.

- etapa de stabilizare - de la 24 la 44 de ani - întâlnirea cu adevărata experiență de muncă. Individul începe să-și asigure locul de muncă în organizație, prin adaptarea la regulile acesteia și prin obținerea unor performanțe satisfăcătoare. Faza de mijloc a acestei etape implică consolidarea poziției prin acumularea experienței și a recunoașterii profesionale. În această etapă pot fi accesate noi niveluri de responsabilitate, eventual funcții de conducere.

- etapa de menținere de la 45 la 65 de ani - bazată pe preocuparea pentru efectuarea în mod satisfăcător a muncii, menținerea în funcție prin revizuire, schimbări și introducerea de inovații pentru a se evita rutina sau a descoperi noi provocări.

- etapa de dezangajării - peste 65 de ani - implică despărțirea de ocupație și pensionarea.

Este interesant de observat că etapele lui Super acoperă întreaga viață a unui individ și nu sunt raportate doar la viața profesională. Autorul are dreptate când face această etapizare și o extrapolează și asupra școlii, deoarece școala este un mediu profesional iar cariera organizațională nu trebuie să elimine această perioadă.

Afirmația 6: natura modelului de carieră - adică nivelul ocupațional atins și succesiunea, frecvența și durata încercărilor și a locurilor de muncă - este determinată de nivelul socio-economic al părinților persoanei respective, de capacitatea mentală, de educație, calități, caracteristici personale (nevoi, valori, interese, trăsături specifice, concepția de sine) și maturitatea carierei, precum și oportunitățile la care este supusă persoana.

Faptul că depinde de o mulțime de caracteristici, atât subiective cât și obiective, face ca modelele de carieră să fie diferite și să nu existe un ideal tip de model. Sunt persoane care au o carieră stabilă începând cu primul loc de muncă, iar altele ajung la o stabilitate a carierei după multe încercări. Analiza caracteristicilor care creionează un model de carieră este importantă pentru a putea ține sub control dinamica carierei și a reuși stabilizarea ei. Ca demers analitic, relevarea caracteristicilor este importantă, deoarece putem detalia aspectele pozitive și negative ale fiecăreia în parte precum și impactul acestora asupra carierei.

Afirmația 7: succesul în fața cererilor venite din partea mediului și a organismului, în acest context depinde, în orice etapă a carierei, de

disponibilitatea individului de a face față acestor cerințe (în perioada de maturitate a carierei sale).

Faptul că procesul carierei nu se încheie niciodată (poate odată cu pensionarea) este o idee care nu necesită multă argumentație. În fața acestei dinamici continue ceea ce contează cu adevărat, spune Super, este factorul subiectiv materializat în disponibilitatea individului de a face față unor cerințe. Abilitățile și deprinderile tehnice devin instrumente suport în proiectarea carierei, ceea ce contează este percepția individului raportată la presiuni, amenințări sau cerințe. Din acest punct de vedere Super se ralicază la teoreticienii care acordă o importanță foarte mare componentei psihologice în carieră (cariera subiectivă)

Afirmația 8: maturitatea carierei este un concept psihosocial care desemnează gradul de dezvoltare a unui individ pe parcursul evoluției continue, reprezentate de etapele și subetapele de viață, de la creștere la dezangajare. Din perspectiva socială sau a societății, maturitatea carierei poate fi definită în mod operațional comparând sarcinile de dezvoltare cu care se confruntă individul cu cele la care se așteaptă cei din jur a fi îndeplinite de către el în anumite etape de vârstă cronologică. Din perspectivă psihologică, maturitatea carierei este operațional definită prin compararea resurselor de care dispune individul, atât din punct de vedere cognitiv, cât și afectiv, pentru a face față unei sarcini curente, cu resursele necesare pentru a rezolva respectiva sarcină.

Maturitatea carierei are la Super două explicații complementare. Pe de o parte, perspectiva socială, definește maturitatea ca fiind modul cum răspunde individul la așteptările organizației, bineînțeles sub raport calitativ, peste un anumit prag de performanță. Cu cât individul, în mod constant, se găsește peste un prag de performanță, cu atât se consideră matur din punct de vedere al carierei. În ce privește dimensiunea psihologică nu mai este suficientă perspectiva subiectivă ci organizația are nevoie de o cuantificare obiectivă. Dacă resursele individului sunt peste resursele calculate, în prealabil de orice organizație, ca fiind suficiente pentru a realiza o sarcină oarecare, cu atât putem vorbi de o maturitate a carierei individului.

Afirmația 9: dezvoltarea în diferitele etape de viață poate fi îndrumată, în parte, prin facilitarea maturizării calităților și intereselor și, în parte, prin ajutorul acordat în testarea realității și în evoluția concepției despre sine.

Perfecționarea profesională continuă este, în opinia lui Super, cadrul în care cariera poate avansa spre o maturitate eficientă. Un rol important în cadrul perfecționării individului îl constituie și elementele psihologice de tip caracterial și atitudinal menite să structureze concepția despre sine a persoanei. O monitorizare a intereselor persoanei prin punerea în acord a selecției

subiective a intereselor cu selecția obiectivă, determinată de studiile și cercetările științifice, poate fi o cale în dezvoltarea carierei unei persoane.

Această monitorizare este fundamentală în primele etape ale construcției carierei când mecanismele psihologice nu sunt racordate la realitate, individul fiind mai idealist sau visător, având așteptări mult peste ceea ce poate face cu adevărat - în special în adolescență și în tinerețea primară.

Afirmația 10: procesul dezvoltării carierei este, în esență, evoluția și implementarea conceptelor ocupaționale despre sine. Aceasta reprezintă un proces de sintetizare și de compromis. În care concepția despre sine este un produs al interacțiunii dintre aptitudinile moștenite, constituția fizică, oportunitatea de a observa și de a juca precum și evaluarea măsurii în care rezultatele jocului de roluri se bucură de aprobarea superiorilor și a colegilor de generație.

Conceptul ocupațional de sine se referă la ceea ce specialiștii numesc carieră subiectivă, modul în care individul simte racordarea sa psihologica la propria carieră. Ideea lui Super, îmbrățișată de mulți, se referă la impactul pe care percepția asupra carierei îl are asupra calității acesteia. Important este, pentru succesul în carieră, modul cum persoană se achită de rolul social pe care îl joacă, mai bine zis de modul în care alții consideră că individul și-a onorat rolul social. Legea subiectivității în comportament, la care am făcut referire în introducere, urmărește acest aspect.

Este o diferență între a fi eficient și a fi considerat de alții eficient. Pentru a obține aprobarea celorlalți nu trebuie doar să fii eficient, ci trebuie să-i convingi și pe ei de acest lucru.

Afirmația 11: procesul de sinteză sau compromisul între factorul individual și social, între conceptele proprii și realitate este un joc și învățare prin feedback. indiferent dacă rolul este jucat în fantezie, într-un interviu de consiliere sau în activitățile de viață reală, cum sunt orele de clasă, munca cu jumătate de normă, voluntară.

Individul, indiferent de propria lui valoare, trebuie să se racordeze la social, să facă un compromis între el și ceilalți pentru a face parte dintr-un grup. Rezultatul este o sinteză, este omul psihosocial, omul racordat la realitate. Realizarea acestei sinteze este un proces complex și de durată și poate avea diferite fațete, un joc de rol - a înțelege ce ar trebui să faci în viitor, un fel socializare anticipativă, nu ești încă dar te porți ca și cum ai fi. prin învățare - varianta clasică, prin feedback - analiza propriilor acțiuni așa cum o descriu alții sau pur și simplu prin încercare-eroare.

Sprijinul pe care îl primim în construirea carierei este foarte important din cel puțin două puncte de vedere. În primul rând, pentru dezvoltarea

abilităților de a explora și de a alege și identifica interesele și, în al doilea rând. pentru a ne descoperi punctele forte și pe cele slabe și pentru a ne construi o imagine de sine pozitivă.

Afirmația 12: satisfacția oferită de muncă și satisfacția în viață depind de măsura în care individul găsește modalități adecvate de exprimare pentru calitățile, nevoile, valorile, interesele, trăsăturile personalității sale și concepția despre sine. Satisfacția depinde și de stabilizarea, într-un anumit tip de muncă, într-o situație de muncă și un mod de viață în care poate juca rolul pe care individul îl consideră potrivit și corespunzător personalității sale.

Satisfacția este o problemă de conștientizare. depinde de modul în care noi ca oameni ne punem de acord cu ceea ce gândim și promovăm prin comportamentul nostru. Organizațiile pot oferi modalități adecvate pentru obținerea satisfacției sau, dimpotrivă, pot să nu facă acest lucru. Este bine să înțelegem că satisfacția are și o componentă psihologică, legată de modul în care noi o gândim și percepem.

Pe de altă parte, satisfacția depinde de stabilitate, de crearea unui „tipar” al vieții, suficient de flexibil și în același timp capabil să ofere certitudine și o „rutină” eficientă. Orice proces dinamic înseamnă efort pentru a-l înțelege și controla, energie psihonervoasă cheltuită, capacitate a organismului, lucruri care nu înseamnă satisfacție. Dimpotrivă, satisfacția este o etapă de repaus, de încremenire, de savurare a unui succes sau, pur și simplu, a unui „sfârșit” fericit.

Afirmația 13: gradul de satisfacție pe care oamenii îl obțin din munca prestată este proporțional cu măsura în care au fost capabili să-și implementeze concepțiile de sine.

Concepția de sine este o autocunoaștere pozitivă la Super, este măsura în care individul ia act de punctele sale tari și de oportunitățile aferente și le pune la lucru. Mai mult decât atât, la nivel organizațional, înseamnă și o potrivire a individului cu munca pe care o depune. Nu este mai puțin adevărat că această „potriveală” este una determinată de individ prin încercările sale, prin eforturile de adaptare, de compromis cu mediul în care muncește. Nu este o complementaritate din întâmplare ci una în care individul prin voință și percepție are ultimul cuvânt, sau mai bine zis, cuvântul hotărâtor.

Afirmația 14: munca și ocupația implică o atenție acordată organizării personalității pentru cei mai mulți bărbați și cele mai multe feme, deși, în cazul anumitor indivizi, această atenție este periferică, incidentală sau chiar inexistentă. Alte elemente pot fi esențiale în aceste cazuri, de pildă, activitățile de petrecere a timpului liber sau cele legate de gospodărirea casei. Tradițiile sociale, cum ar fi modelarea și stereotipurile bazate pe sex, diferențele etnice și

rasiale și structura oportunității, precum și diferențele individuale reprezintă determinanți importanți ai preferințelor pentru anumite roluri sociale pe care noi ni le asumăm

Gestionarea ocupației este o preocupare importantă pentru individ și ea trebuie făcută constant. Faptul că trebuie analizate aspecte ce țin de personalitate, timp liber sau anumite tradiții sociale, arată cât de necesară este această radiografie pentru noi. Ideea de a asocia ocupația cu cele 8 ore petrecute la serviciu, fără o legătură cu viața de zi cu zi este falsă. Pentru a înțelege munca și ocupația cuiva trebuie să analizăm activitățile lui extraprofessionale.

Cu toate că Super a dezvoltat teoria sa în primul rând pentru indivizii care se pregătesc să intre pe piața muncii, ea rămâne un reper și pentru cei cu experiență în muncă. Având o abordare secvențială și contextuală, teoria poate genera soluții la anumite probleme concrete ce țin de carieră și pentru anumite perioade.

3.2. Gestionarea unei cariere organizaționale elastice

Cum pot organizațiile să-și ajute membrii, ca aceștia să-și dirijeze carierele astfel încât să contribuie la eficiența organizației? Dacă programele pentru resurse umane se concentrează pe dezvoltarea „capitalului uman” pe termen lung și anticipează viitoarele tranzacții profesionale prin care va trece angajatul, eforturile vor răsplăti osteneala. Direcții relevante ar fi:

- legarea dezvoltării individuale de strategia organizației. De obicei, aceasta echivalează cu anticiparea schimbărilor tehnologice și cultivarea abilităților importante, înainte de a fi nevoie de ele;
- conectarea acțiunilor vizând dezvoltarea carierei de alte practici din sectorul resurse umane. Instruirea și selecția, de exemplu, sunt două practici ale sectorului resurse umane care ar trebui conectate;
- implicarea sistemului de management și responsabilizarea acestora față de acțiunile menite să dezvolte carierele subordonaților;
- existența unor proceduri transparente pentru dezvoltarea carierelor tuturor angajaților.

3.2.1. Rolul de mentor în carieră

Este un element important în realizarea unei cariere. Relațiile eficiente între șef și subordonat influențează, evident, succesul carierelor individuale dintr-o organizație. Un element al unei relații eficiente este derularea corectă a relației mentor-discipol. Cu toate că se poate ca mentorul să fie altcineva decât șeful ierarhic, acestuia îi revine rolul de mentor.

Un mentor oferă multe beneficii legate de consolidarea carierei unui tânăr discipol. Ele sunt posibile datorită experienței, statutului, cunoașterii modului de funcționare a organizației și influenței pe lângă cei puternici. Funcțiile mentorului constau în principal din:

- susținere. Mentorul își poate nominaliza discipolul pentru transferuri și promovări avantajoase, bineînțelese motivate și corecte;
- expunere și vizibilitate. Mentorul îi dă discipolului ocazia de a lucra cu persoane cheie și de a cunoaște alte departamente;
- pregătire și feedback. Mentorul sugerează strategii de lucru și identifică punctele tari/slabe ale performanțelor discipolului; (!vezi matricea SWOT)
- activități menite să dezvolte capacitatea profesională. Lucrările incitante pe care mentorul i le dă discipolului îl pot ajuta pe acesta să-și dezvolte cunoștințele esențiale pentru progresul carierei.

În afară de ajutorul direct, mentorii îndeplinesc și funcțiuni psihosociale, care sunt utile în dezvoltarea încrederii în sine, a sensului identității și a capacității de a face față traumelor emoționale care pot diminua eficiența discipolului. Acestea sunt:

- modelarea rolului - mentorul prezintă un set de atitudini, valori și comportamente pe care discipolul le poate limita;
- acceptare și confirmare - mentorul poate oferi încurajare și sprijin, ajutându-l pe discipol să câștige încredere în sine;
- consiliere - oferă ocazia discuțiilor despre preocupările personale și anxietățile privind perspectivele carierei, conflicte de muncă/familie.

Oare pot organizațiile să numească formal mentori și, totodată, să beneficieze de avantajele asociate cu o relație informală, spontană între mentori și discipoli? Unele organizații au implementat ceea ce ele consideră programe de mentorizare formale, care au avut succes. Cercetările, puține câte sunt, asupra acestor programe au ajuns la concluzia că programele formale sunt aproape la fel de bune ca și relațiile nonformale și, în mod sigur, mai bune decât absența oricărei activități de acest fel.

3.2.2 Modelarea unei cariere elastice

Oamenii își definesc adesea carierele în termeni de punct final, ca promovare într-un post înalt. O înțelegere mai adâncă subliniază, însă, numeroase puncte de tranziție într-o carieră. În ultimii ani au crescut dramatic mărimea și frecvența schimbărilor și redirecționărilor la care te poți aștepta chiar și după o carieră îndelungată. Aceste schimbări organizaționale au și anumite oportunități, cum ar fi șansa reenergizării carierei prin noi interese ocupaționale.

Există strategii de carieră care-i pot ajuta pe oameni să anticipeze problemele, să țină sub control inevitabilele cotituri și răsturnări de situație, menținând cariera pe linia de plutire. Elementele unei asemenea strategii elastice sunt:

- cunoaște-te pe tine însuși. Care este identitatea ocupațională și orientarea în carieră? Care sunt punctele tari și slabe?!. Nu sunt întrebări ușoare, dar dacă oamenii nu înțeleg cum propriul lor barometru le orientează deciziile și preferințele, mai devreme sau mai târziu, vor pierde controlul asupra evenimentelor din carieră;
- cunoaște-ți mediul profesional. Ocaziile și obstrucțiile din cariere sunt dirijate de forțe cu care se confruntă organizația. Dacă înțelegeți aceste realități, aveți mai multe șanse să pregătiți o strategie eficientă pentru a le înfrunța;
- îngrijește-ți reputația profesională. Dați-le ocazia celorlalți, în special celor cu putere de decizie, să afle despre realizările dumneavoastră. Trebuie întreținută o rețea socială, care poate fi o sursă importantă de informații și sprijin, ca și o rețea de publicitate pentru realizările dumneavoastră. Rețeaua este CV-ul invizibil și s-ar putea să aibă mai multă influență decât cel de pe hârtie;
- rămâi mobil și mereu în evoluție. Dezvoltați-vă abilitățile foarte căutate în organizație. Menținerea abilităților curente și dezvoltarea unora noi ar trebui să fie un obiectiv constant. Faceți investiții în dezvoltarea unei competențe solide și bine definite în domeniu, pentru a fi considerat expert. Considerativa abilitățile ca acțiuni într-un portofoliu. Suma abilităților, capacităților și cunoștințelor ocupaționale reprezintă un portofoliu de abilități ale carierei și documentează reușitele proprii. Căutați posturi și proiecte care dau indicatori obiectivi ai competenței dumneavoastră. Capacitatea de a preciza convingător modul în care munca dumneavoastră adaugă valoare și satisface beneficiarii din interior și din exterior vă va ajuta în negocierile cu șeful actual sau viitor;
- pregătește întotdeauna un plan de rezervă și fii gata să acționezi. Planul de rezervă ar trebui schimbat în raport cu propria evoluție prin dezvoltarea de noi competențe și lărgirea portofoliului de abilități;
- fii întotdeauna în bună formă fizică și psihică. Carierele în vremuri tulburi sunt stresante și cuprind perioade de venituri reduse. Nivelul de stres trebuie ținut explicit sub control, (vezi tema despre stres)

3.2.3. Rolul organizației în promovarea unei cariere elastice

Dacă indivizilor le revine rolul principal în managementul propriilor cariere, organizațiile ar trebui să fie parteneri responsabili și de sprijin. Inițiativele de sprijin ale organizațiilor cuprind:

- programe de planificare a carierei. Ele ajută angajații să-și identifice nevoile, obiectivele, valorile și alte caracteristici personale; să identifice opțiunile, deopotrivă în afara și înăuntrul organizației; să pună la punct un plan care

integrează preferințele și punctele forte ale individului cu alternative viabile de carieră; să pornească implementarea planului;

- consilierea pentru carieră. Aceasta este o resursă externă neierarhică pentru a primi ajutor în explorarea alternativelor și luarea deciziilor în carieră;
- sistemul de informații despre carieră. Aici se includ programe care caută pe computer informații, referințe, calificările minimale pentru posturi importante;
- jalonarea și evaluarea abilităților. Angajații au nevoie de informații suficiente și clare despre nivelul lor de competență și gradul de adecvare la exigențele postului. Jalonarea abilităților este procesul de identificare a nivelurilor de competență cerute pentru posturile cheie.

Evaluarea clară a performanțelor și feedback-ul îi ajută pe angajați să înțeleagă în ce măsură pregătirea lor satisface exigențele diferitelor rute de carieră;

- sprijin extins pentru educație și instruire. Elasticitatea cere educație continuă. Aici pot fi de folos bursele și instruirea extinsă în cadrul organizației.

Aceste eforturi sunt menite a le da angajaților sprijin și informații complete. Ambele sunt necesare pentru a facilita opțiunile strategice inteligente din carieră - opțiuni care pe termen lung sunt benefice atât individului cât și companiilor.

Organizațiile care folosesc astfel de inițiative sunt dintre cele care au exigențe strategice presante, ceea ce necesită o forță de muncă aptă să se descurce și să reacționeze rapid la schimbări frecvente.

3.2.4. Eficacitatea carierei

Eficacitatea este apreciată atât din perspectiva individului, cât și a organizației însăși. Principalele criterii de apreciere a carierei din punct de vedere al eficacității sunt:

- performanța carierei;
- atitudinile față de carieră;
- adaptabilitatea carierei;
- identitatea carierei.

Performanța carierei. Cei mai cunoscuți indicatori ai performanței sunt salariul și postul, deoarece o creștere a salariului sau o avansare rapidă reflectă un nivel înalt al performanței în carieră.

În ce privește performanța carierei, trebuie avute în vedere următoarele două aspecte:

- măsura în care sistemul de evaluare a performanței și sistemul de recompense recunosc pe deplin performanța. Din acest punct de vedere este posibil ca individul să nu primească recompensa corespunzătoare performanței și, deci, să

nu-și realizeze acest indicator al eficienței carierei, deoarece organizația fie că nu are capacitatea necesară, fie nu dorește să acorde recompensa respectivă;

- organizația așteaptă performanța individului. Însă acesta nu dorește sau nu poate să o realizeze. Astfel, performanța este necorespunzătoare potențialului individual, deoarece individul poate avea și alte interese nelegate de post. Individul poate fi satisfăcut de performanța carierei, însă organizația este dezamăgită.

Atitudinile față de carieră. Acestea se referă la modul în care indivizii percep și evaluează carierele lor. Indivizii care au atitudini pozitive față de carieră au și o percepere și o evaluare pozitivă a carierei lor. Cu toate că este un proces psihologic și social deosebit de complex, este evident că atitudinile pozitive față de carieră pot coincide cu necesitățile carierei și cu oportunitățile oferite care trebuie să corespundă intereselor, valorilor și abilităților indivizilor.

Adaptabilitatea carierei. Implică aplicarea ultimelor cunoștințe, deprinderi sau calificări în realizarea unei cariere, ca urmare a deselor schimbări și dezvoltări ale profesiilor sau ocupațiilor contemporane.

În aceste condiții, dacă indivizii nu fac dovada capacității lor de adaptare la schimbările respective și nu introduc aceste schimbări în practica carierei lor, există riscul învechirii premature a cunoștințelor dobândite.

Identitatea carierei. Acest criteriu cuprinde două componente:

- măsura în care indivizii sunt conștienți și demonstrează claritate în ceea ce privește interesele și aspirațiile lor viitoare, precum și propriile lor sisteme de valori;

- măsura în care indivizii percep viața lor în raport cu timpul care trece sau înțeleg să-și rezolve problemele vieții, singuri, rară ajutor, ca o prelungire a trecutului lor.

Prin urmare, realizarea eficacității carierei este un proces deosebit de complex care poate fi apreciat în funcție de mai multe criterii care se intercondiționează în moduri diferite pentru indivizi diferiți. Eficacitatea carierei implică o înțelegere individuală și organizațională a importanței caracteristicilor sau criteriilor avute în vedere.

Capitolul 22

SOCIALIZAREA ȘI INTEGRAREA PROFESIONALĂ

Introducere

Spațiul organizațional este un spațiu al grupurilor de muncă în care anumiți indivizi - subordonații - sunt conduși, supervizați de alți indivizi - managerii - în vederea realizării unor obiective. La prima vedere lucrurile sunt destul de simple. Managerii solicită subordonaților să execute o anumită activitate, punându-le la dispoziție o logistică, planuri de acțiune, un regulament intern, venituri personale, un sistem de recompense și pedepse menit să dezvolte un anumit angajament precum și pretențiile organizației cu privire la maniera în care este executată munca (cerințe legate de comportament și interacțiunea cu ceilalți, o anumită atitudine față de instituție, un atașament față de ideile și valorile organizației etc).

Pretențiile organizației vizează modul în care persoana reușește să devină un membru activ, capabil să promoveze mai departe „filosofia” instituției și să se identifice cu nevoile și aspirațiile ei. Procesul prin care organizația, prin anumiți oameni - manageri, șefi, directori - încearcă să materializeze aceste pretenții, se numește socializare organizațională.

Socializarea organizațională este un proces particular al socializării, văzută ca un proces psiho-social de transmitere-asimilare a unor atitudini, norme, valori specifice unui grup, de către o persoană în vederea integrării acesteia în grup. Înțelegem că socializarea este un proces de comunicare, prin care individului i se aduce la cunoștință cum poate să se integreze într-un grup, ce pretenții are grupul față de el și cum îl poate răsplăti pentru acest efort. Discuțiile în jurul socializării au fost multe și ele au scos în evidență tendința naturală (instinctuală) a omului de a trăi lângă ceilalți pentru obținerea unui confort psihologic necesar existenței umane.

Dacă rațiunea socializării, văzută în general, este aceea de a obține un confort psihologic, rațiunea socializării organizaționale este obținerea unor avantaje financiare (în primul rând salariu) și a unui statut. Acesta este motivul care răsplătește în mod direct efortul depus. Nu putem ignora existența unui confort psihologic asociat sau posibilitatea derulării unor contacte interpersonale, dar ele sunt indirecte. Considerăm că procesul de socializare organizațională trebuie privit din acest punct de vedere. Organizația nu acționează direct, ci prin intermediul reprezentanților ei -managerii - pentru a finaliza acest proces. Cum șefii sunt cei care conduc acest proces ei trebuie să aibă formate deprinderi și abilități, care să le permită să socializeze cât mai eficient subordonații. Din perspectiva managerului răspunsurile la câteva întrebări sunt extern de importante:

- Cum poate crea un șef un curent real de asimilare a indivizilor ca membrii activi pentru colectivul de muncă și pentru organizație?
- Ce este socializarea organizațională și care sunt scopurile acesteia?
- Care sunt punctele cheie pentru o socializare eficientă și de ce strategii dispune un șef pentru a o realiza?
- De ce calități are nevoie un șef pentru a conduce o socializare eficientă?

1. Ce este socializarea ?

Socializarea este un concept ce ocupă un loc ambiguu în sociologie, principal pentru unii, secundar pentru alții. În psihosociologie desemnează procesul prin care indivizii învață modurile de a acționa și de a gândi raportate la mediul lor. Le interiorizează integrându-le personalității lor, și devin membri ai unor grupuri, în care căpătă un statut specific. Socializarea este în același timp învățare, condiționare dar și adaptare culturală, interiorizare și încorporare. Noile abordări se străduiesc să depășească anumite clișaje și consideră socializarea ca o tranzacție între sistemele definite prin reguli și valori și indivizi ce își dezvoltă propriile strategii. (Gilles Ferreol - Dicționar de sociologie).

Socializarea trebuie abordată în contextul larg al proceselor de învățare. Atât dezvoltarea socială cât și cea biologică sunt procese firești ale dezvoltării omului. În timpul devenirii noastre sociale învățăm anumite îndemnări pentru a trăi în societate.

Când indivizii devin adulți și intră în câmpul muncii, ei dezvoltă adesea „îndemnări sociale” unice, care le permit să se adapteze în diferite sisteme de organizare. Aceste „îndemnări sociale” creează ceea ce Goleman numește inteligența socială (D. Goleman, Inteligența socială, Ed. Curtea Veche, București, 2007). De exemplu, oamenii învață normele generale de organizare, valorile și atitudinile potrivite pe planul muncii. Cu aceste cunoștințe ei pot trece de la o organizație la alta cu minimum de corecții. De fapt, acestea devin o parte a unei a doua culturi - cultura organizației.

1.1. Definiția socializării

În funcție de cele menționate până în prezent, putem defini socializarea ca fiind procesul prin care oamenii învață normele și rolurile care sunt necesare pentru a-și îndeplini îndatoririle din cadrul unui grup sau al unei organizații. O parte a acestui proces poate să survină înaintea începerii apartenenței formale la grup. Mai mult, socializarea este un proces continuu datorat interacțiunii permanente cu alți oameni.

Totuși, există motive să credem că socializarea este mai puternică în timpul anumitor perioade de tranziție a apartenenței, cum ar fi acelea în care un individ este promovat sau repartizat într-un nou grup de muncă, dar mai ales

atunci când cineva se alătură unei noi organizații. Din acest punct de vedere ne vom axa în continuare pe procesul de socializare organizațională, care ne interesează în special.

1.2. Scopurile socializării

Scopurile socializării sau ieșirile procesului de socializare au în vedere aspecte ca: angajamentul individual față de grup - grup familiar, de rudenie, de vecinătate, de joacă etc, interiorizarea unor noi valori specifice grupului și intrări noi în grup (propria creație la nivelul grupului).

În sfârșit, produsul final al socializării poate fi văzut ca un „contract psihologic” între noul membru și grup. Pentru ca acest contract să fie îndeplinit sunt necesare de regulă, modificări în comportarea individului. Aceste modificări sau ajustări sunt induse de procesul de socializare.

2. Socializarea organizațională. Angajamentul organizațional

Socializarea, înțeleasă ca proces prin care individul se integrează într-o organizație, însușindu-și valorile și normele acesteia (obișnuințe, reguli de viață, conduită, idealuri) este strâns legată de sociabilitate, văzută ca abilitatea, capacitatea unei persoane de a se integra într-un grup. Din acest punct de vedere fiecare dintre noi dezvoltăm o măsură a socializării noastre, care ne permite integrarea și formarea unei identități personale. Putem spune că: socializarea este, pe de o parte, un proces de învățare socială (conformism social) iar pe de altă parte, un proces de schimbare continuă. Când indivizii intră în câmpul muncii, ei au deja o experiență a socializării, care le permite să se adapteze la diferite modele de organizare. Aceste cunoștințe le permit și trecerea de la o organizație la alta, fără prea multe corecții.

S-a spus despre omul modern că este un om al organizațiilor, deoarece o mare parte din viață și-o petrece în organizații. Cunoscând „termenii de bază”, individul trebuie doar să învețe și să accepte cultura specifică organizației, normele și valorile specifice care individualizează organizația la care aspiră individul. Văzută în acest fel, socializarea este procesul prin care individul dobândește cunoștințele și abilitățile necesare pentru a-și asuma un rol în organizație.

Oamenii aduc organizației abilități, comportamente, atitudini și valori. Scopurile socializării au în vedere aspecte ca: angajamentul individual, interiorizarea unor valori organizaționale, promovarea ulterioară a unor valori organizaționale etc. Produsul final poate fi văzut, așa cum spuneam, ca un „contract”. Pentru ca acest contract să fie îndeplinit sunt necesare, de regulă, modificări în comportarea individului. Individul acceptă ideea unor schimbări a propriilor atitudini în cadrul procesului de socializare.

Permisivitatea individului este cu atât mai mare cu cât avantajele sunt mai mari. Această „disponibilitate apriorică” a individului de a se conforma unor valori este mai mare în anumite momente: când individul este promovată, când este repartizat într-un nou grup de muncă sau la încadrare. Aceste momente, care desemnează practic „un nou început” trebuie speculate de manageri. Ceea ce îl ajută pe individ în procesul de socializare efectivă este și socializarea anticipativă a acestuia. Ce este socializarea anticipativă? În esență, ea spune că individul își proiectează interesul vizavi de un nou grup. chiar dacă, încă, nu face parte din el.²⁵⁵

R. Merton spune clar că indivizii reacționează la situații și trag de aici învățăminte pentru comportamentul lor ulterior, orientându-se spre poziții pe care nu le ocupă încă. Astfel, ei vor lua la cunoștință despre pozițiile pe care vor să le ocupe, cu drepturile și obligațiile acestora. înainte de a le ocupa efectiv. Acesta imagine, deja formată, constituie baza de plecare în noul proces de socializare. Mulțimea informațiilor depinde de atractivitatea noii poziții și de cât de mult doresc să părăsească actuala poziție.

Putem spune că individul are o imagine destul de bine pusă la punct despre poziția la care aspiră. înțelege pretențiile grupului în care dorește să intre, este, în linii generale, de acord cu ele, și acceptă să învețe noile norme și să-și modeleze comportamentul în funcție de aceste pretenții. Sunt organizații care diferă în ceea ce privește gradul de încurajare a socializării anticipative. înainte integrării unui nou membru. Multe din ele, atrag atenția celui angajat să uite tot ceea ce a auzit despre organizație până în acel moment și să rețină ceea ce i se spune de acum înainte, pentru ca acesta reprezintă adevărul. Reprezentanții organizațiilor fac acest lucru deoarece, nu orice socializare anticipativă este corectă și utilă unui nou angajat. Foarte multe cercetări arată, că cei care intră în organizații au multe așteptări incorecte și, adesea nerealist de mari despre ce vor face acolo. Sintetizând, putem spune că socializarea organizațională este:

Procesul prin care oamenii învață normele și rolurile care sunt necesare pentru a-și îndeplini îndatoririle din cadrul unui grup de muncă sau al organizației în ansamblu.

De refinit!

- *fiecare individ are o măsură a socializării organizaționale;*
- *rațiunea socializării organizaționale o reprezintă avantajele financiare și de statut;*
- *prin socializarea organizațională individul acceptă, aprioric, ideea unei schimbări a comportamentului său;*

²⁵⁵ Ungureanu. Ion, 1990, Paradigme ale cunoașterii societății, Ed. Humanitas, București

- *socializarea organizațională, deși este un proces continuu, este mai eficientă în anumite momente ale vieții profesionale;*
- *socializarea organizațională începe cu socializarea anticipativă:*
- *unele organizații nu pun mare bază pe socializarea anticipativă și spun acest lucru noilor veniți;*
- *de multe ori, socializarea anticipativă tiu este corectă și utilă pentru un nou membru deoarece, prin ea, acesta își formează multe așteptări incorecte și adesea nerealist de mari despre noul său rol și statut.*

Scopul declarat al socializării este obținerea angajamentului organizațional al noului membru. S-ar putea spune că acest lucru se realizează destul de rapid atâta timp cât acesta consimte să își modeleze comportamentul în funcție de noile cerințe. Lucrurile nu stau deloc așa. Procesul de socializare se lovește de la început de câteva dileme.

2.1. Dilemele socializării organizaționale

Indivizii intră în organizații cu un set unic de aptitudini, interese și atitudini. Deși, declară că vor face totul pentru a corespunde noilor cerințe, noii membri doresc să-și mențină identitatea și respectul de sine prin menținerea calităților lor unice și construirea a ceea ce urmează pe baza lor. Pe de altă parte, ei sunt preocupați de învățarea tuturor dedesupturilor organizației, a tuturor „trucurilor” și de utilizarea acestor calități unice într-o manieră permisă de colegii și șefii lor. Nici reprezentanții organizației nu sunt scutiți de probleme. Pe de o parte, membri nou veniți au nevoie de o anumită încurajare pentru a sprijini normele și cerințele referitoare la noul rol pe care îl impune organizația. Pe de altă parte, loialitatea completă și totală față de normele existente și față de cerințele rolului, vor face organizația să se comporte foarte strict și să fie adesea incapabilă să se adapteze la un mediu în mișcare.

Pentru organizațiile înalt formalizate lucrurile se complică. Multitudinea de regulamente, instrucțiuni, ordine, birocrăția puternică nu vor permite organizației să aibă o toleranță prea mare. În acest caz, comportamentele creative și inovatoare ale noilor membrii sunt înnăbușite și subordonate normelor și regulilor existente. Dilemele socializării sunt în legătură cu două întrebări:

- Cum ar trebui să reacționeze indivizii la practicile de socializare?
- Cum ar trebui organizațiile să-și socializeze membrii lără să le provoace frustrări sau să le înnăbușe individualitatea?

Individul, neavând informații despre practicile de socializare ale organizației, în măsura în care acestea nu îi convin, și nu dorește să plece din diferite motive (salariul, puterea poziției etc) va face compromisuri, va fi decepționat de ceea ce se întâmplă și, încet, încet își va pierde interesul.

Organizațiile vor adapta practicile de socializare la propriile nevoi și vor ignora, în ciuda declarațiilor, orice tentativă de manifestare a individualității. Nici ele nu câștigă mai mult. Vor avea, din partea noilor veniți, un conformism rigid, de suprafață, care nu va ajuta deloc organizația. Din acest punct de vedere procesul de socializare este extrem de important, merită toată atenția conducerii organizației și trebuie găsite acele practici care să asigure eficiența instituției și autonomie individului. Înainte de a discuta despre fazele socializării vom încerca să explicăm ce este angajamentul organizațional, care sunt formele și importanța lui.

2.2. Angajamentul organizațional

Angajamentul, privit în general, reflectă tăria legăturii dintre două persoane, instituții etc. El este foarte important pentru oameni, deoarece individul nu se raportează pasiv la ceea ce se întâmplă în jurul său. Ci dimpotrivă, într-o manieră activă, care îi permite să aibă o atitudine, o poziție bazată pe convingeri. Atașamentul se manifestă, în fond, printr-o atitudine. Angajamentul organizațional este o atitudine care reflectă tăria legăturii dintre un angajat și o organizație. Această legătură are implicații asupra gradului în care cineva tinde să rămână într-o organizație. În special, în perioade tulburi: concedieri, reducerea activității sau restructurarea acesteia, mulți angajați își pierd atașamentul față de organizație.

Mulți oameni pun semnul egalității între angajament și loialitate. Aceasta din urmă, ar fi încredere și totală dăruire față de organizație sau promovarea intereselor organizației în mod necondiționat. Loialitatea și angajamentul vizează o anumită stabilitate a personalului. Lipsa lor duce la părăsirea organizației, iar cei care nu au această atitudine și nu părăsesc organizația sunt predispuși la efort minim, furt, absenteism sau chiul social. Cercetările care s-au făcut asupra loialității arată, că cele mai importante remedii sunt: încurajarea angajaților de a se implica în luarea deciziilor, introducerea comunicării „față în față”, acordarea recompenselor, instruirea și perfecționarea personalului, promovarea în carieră, reducerea diferențelor de statut.

Cercetătorii John Meyer și Natalie Allen, care au cercetat rolul angajamentului organizațional, au identificat trei tipuri importante de angajamente:

Angajamentul afectiv sau informai - este angajamentul bazat pe identificarea afectivă și implicarea emoțională a persoanei față de organizație. Oamenii care au un angajament afectiv față de o organizație, rămân în acea organizație fiindcă așa vor ei. Chiar dacă nu pot explica rațional acest atașament, afectivitatea este atât de puternică încât crează o legătură extrem de puternică. Oamenii care lucrează din pasiune, care iubesc foarte mult ceea ce fac, pot avea un asemenea angajament.

Angajamentul de continuitate sau de obișnuință - este angajamentul bazat pe costurile implicate de părăsirea organizației. Oamenii care au un angajament de continuitate ridicat rămân în organizație fiindcă sunt, pe undeva, nevoiți să o facă. În general, organizațiile încearcă să cointereneze rămânerea oamenilor cât mai mult, prin sporuri de fidelitate pe care aceștia le-ar pierde în măsura în care părăsesc organizația. Nu este un angajament durabil, ci vizează, mai degrabă, anumite beneficii pe care le-ar pierde individul dacă nu l-ar respecta.

Angajamentul normativ sau formal - este angajamentul bazat pe un sentiment de obligație față de o organizație. Oamenii care au un angajament normativ înalt, rămân în organizație deoarece cred că așa ar trebui să facă. Cauzele acestor trei tipuri de angajamente sunt diferite. Munca interesantă, plină de satisfacții profesionale, este de departe, cel mai bun argument al angajamentului afectiv. Una din greșelile tipice pe care le fac organizațiile este aceea de a-i pune pe noii angajați să facă munci de rutină. În ideea de a nu le da posibilitatea să facă multe greșeli. Acest lucru poate avea consecințe negative asupra angajamentului afectiv. Claritatea rolului și satisfacerea așteptărilor cuiva (așa cum se întâmplă în cazul prezentărilor realiste) contribuie, de asemenea, la creșterea angajamentului afectiv.

Principala consecință a angajamentului organizațional este reducerea intențiilor de părăsire a organizației precum și mobilitatea externă profesională (fluctuația externă de personal). Organizațiile care au probleme importante cu fluctuația de personal în rândul angajaților cheie, ar trebui să studieze atent tacticile de întărire a angajamentului. Acest lucru reprezintă o problemă deosebită în cazul în care fluctuația de personal este așa de mare încât afectează randamentul organizației.

Există o față negativă a angajamentului organizațional? Nivele foarte înalte de angajament pot provoca conflicte între viața de familie și viața de organizație. De asemenea, nivele foarte înalte de angajament au fost, adeseori, implicate în comportamente lipsite de etică sau chiar ilegale, de dragul de a promova pe orice cale interesul organizației.

De reținut!

- *angajamentul organizațional vizează legătura puternică dintre angajat și organizație, sub forma unor atitudini;*
- *angajamentul poate fi afectiv, de continuitate sau normativ;*
- *există o legătură clară între angajament și loialitate;*
- *principala consecință a angajamentului o constituie stabilitatea profesională;*
- *poate exista o față negativă a unui angajament înalt: probleme în viața de familie, lipsa de etică din dorința de a promova cu orice preț interesul organizației;*

- putem vorbim de un angajament intim - recunoașterea intimă a legăturii individului cu organizația și de un angajament relațional, exprimat prin adeziunea verbală fa/ă de angajamentul organizațional.

3. Integrarea profesională. Modalitate eficientă de a obține angajament organizațional.

De multe ori auzim, din partea șefilor, cuvintele: " organizația noastră ar fi mult mai eficientă, dacă oamenii cu care lucrez ar fi altfel". Poate ați auzit și dumneavoastră aceste cuvinte? Ce-i determină pe manageri să spună acest lucru? Această remarcă indică faptul că oamenii nu se ridică la pretențiile pe care le are organizația. Este posibil ca procesul de selectare și recrutare să nu identifice persoanele cele mai adecvate, este posibil ca oamenii să nu fi fost sinceri în declarațiile lor sau să se fi rutinat prea devreme.

Toate aceste posibilități creează obligații în plus organizației, deoarece aceasta trebuie "să atragă oamenii, să-i păstreze, să le recunoască meritele și să-i recompenseze, să-i stimuleze, să le servească interesele și să-i mulțumească"²⁵⁶. Acest rol pe care îl joacă organizația este important nu numai pentru eficiența activităților ei și pentru propria existență. Schimbările apărute în organizațiile moderne, inclusiv în cele militare sau înalt formalizate, cum mai sunt denumite, cer abordări noi, bazate pe mutațiile majore apărute în cultura organizațională.

Cum poate racorda organizația angajatul la propriile ei valori, la propriile ei interese, generând un angajament din partea acestuia, o loialitate și o responsabilitate bazate pe norme organizaționale intrinseci, norme care derivă din conștiința morală a individului²⁵⁷. Din nefericire nu există o rețetă universală care să poată fi folosită indiferent de situație. Sistemul de management își asumă responsabilitatea de a realiza această racordare a individului la organizație. Sarcina fundamentală a managementului este aceea de a-i "face pe oameni capabili să lucreze eficient împreună oferindu-le obiective comune, valori comune, organizarea potrivita, instuirea continuă și dezvoltarea de care au nevoie".²⁵⁸

Un proces psihosocial important ce ajută la această racordare este integrarea profesională a persoanelor nou angajate. Cu toate că la prima vedere importanța lui poate scăpa unui observator mai puțin atent, modul în care persoana nou-angajă percepe. În primele săptămâni, ceea ce se întâmplă cu el, ce se cere de la el, este hotărâtor în ceea ce privește integrarea și "așezarea" lui în cadrul angrenajului uman al instituției. În organizații cu o mare mobilitate profesională, sau în care au loc intrări masive de personal, rolul integrării este

²⁵⁶ Drucker. Peter, Despre profesia de manager, F.d. Meteor Press. București, 2006

²⁵⁷ Fukuyama. Francis, Marea Ruptura. Ed. Humanitas. București. 2002

²⁵⁸ Drucker, Peter, op. cit.. 2006

fundamental. Studiul nostru pleacă de la modelul secvențial dezvoltat de Cusins în cartea „Fii un supervisor de succes”, apărută la editura Rentrop&Straton. Ipotezele de lucru sunt două:

- dacă integrarea profesională se realizează eficient, atunci contractul psihologic între organizație și individ se va structura mai rapid;
- dacă integrarea profesională se realizează sistematic, atunci responsabilizarea angajaților se va realiza mai ușor.

Eficiența modelului secvențial constă în faptul că se poate constitui într-o bază de plecare pentru șefii și comandanții care cred, cu adevărat, în integrarea subordonaților lor, care consideră că aceasta este o etapă importantă în cariera cuiva și ea nu trebuie tratată „după ureche”. Efectele procesului de integrare sunt multiple dar unul din cele mai importante îl reprezintă funcționalitatea contractului psihologic dintre organizație și angajat. Concept formulat de Schein, în 1994, acesta se referă la faptul că măsura în care oamenii lucrează eficient, dovedesc loialitate și entuziasm pentru organizație și obiectivele ei depinde de două condiții: în primul rând, gradul în care propriile expectații (așteptări) privind ceea ce le va oferi organizația și ce vor oferi ei în schimb sunt adecvate expectațiilor organizației referitoare la aceleași aspecte; în al doilea rând, natura schimbului ce se va efectua - bani pentru timpul consacrat muncii, satisfacerea nevoilor sociale în schimbul muncii dificile și loialității etc.²⁵⁹

3.1. Inițierea și gestionarea contractului psihologic

În integrarea profesională inițierea constă într-o serie de activități pe care le realizează managerul în momentul în care primește noi oameni la locul de muncă. Acei șefi, care cunosc importanța integrării profesionale, pregătesc cu grijă acest moment. Ei conștientizează cât de important este pentru un nou venit, prima impresie, începutul. Șeful știe că angajatul și-a făcut planuri cu privire la noul loc de muncă, știe că acesta are deja proiectată o strategie de „atac” și o anumită așteptare în legătură cu ceea ce se va întâmpla cu el. Șeful inteligent știe că pe nou-venit îl „macină” anumite probleme, care cer neapărat un răspuns. Aceste probleme trebuie să intre în atenția șefului direct.

În general, **scopul inițierii este orientarea individului**. Știm cu toții, că oamenii nu iubesc incertitudinea, se tem de ea și fac tot posibilul să găsească „piloni de susținere” pe care să se poată baza. Noul loc de muncă este un spațiu incert, iar managerul știe asta. El trebuie, prin dialog, să transmită angajatului aceste certitudini, repere clare, prin care acesta să se orienteze. În felul acesta expectanțele individului se întâlnesc cu expectanțele organizației. Schein arată că individul trebuie să respecte două categorii de norme - de baza, esențiale

²⁵⁹ Schein, Edgar. Organizational Psychology. Prentice-Hall. Inc.. New Jersey. 1994

pentru a-și păstra calitatea de membru al organizației și periferice (de așteptat a ti respectate dar nu indispensabile). Aceste norme periferice țin de cultura organizațională. se refera la o anumita exagerare a unor reguli organizaționale - birocrăție, secretizare. ordine și dispoziții mai stricte, anumite cerințe legate de conduita oamenilor, și sunt determinate de modul cum sunt percepute de sistemul de management regulamentele și instrucțiunile. Aceste norme dezvoltate în umbra celor de bază sunt. de multe ori rezultatul unei expectanțe mult prea ridicate a organizației în raport cu contextul în care organizația își desfășoară activitatea. Inițierea ca etapă a integrării face referire la cele două categorii de norme.

Peter Cusins în cartea sa²⁶⁰ face referire la cinci comutatoare, pe care șefii trebuie să le conecteze, în momentul când desfășoară activități de inițiere. Toate cele cinci comutatoare răspund la întrebarea: „ce trebuie să știe noul angajat?”. Acestea sunt:

Ce se întâmplă aici? - nou-angajatul trebuie să cunoască misiunea organizației. Dacă a mai lucrat în organizație. într-un alt sector, o mică discuție, pe această temă. nu strică deloc. Angajatul trebuie să cunoască. în al doilea rând. misiunea direcției, serviciului, compartimentului în care va lucra. Este posibil ca acesta să aibă o părere despre ceea ce se întâmplă la locul de muncă. Șeful trebuie să-i spună, în mod oficial, responsabilitățile departamentului respectiv. Părerile și prejudecățile angajatului trebuie înlocuite cu informații oficiale, de la sursă. Sunt multe situații, când noii veniți au prejudecăți, anumite păreri greșite despre ceea ce se întâmplă la noul loc de muncă. Este bine să li se spună, de la început, misiunea reală a departamentului și să se insiste pe ideea că orice ar fi auzit el. realitatea este cea care tocmai i se dezvăluie.

Sociologul american R. Merton²⁶¹ a analizat, așa cum am arătat mecanismele socializării anticipative, fenomen social des întâlnit care se referă la faptul că un individ care dorește să facă parte dintr-un grup. altul decât grupul din care face parte la un moment dat, începe să se informeze despre noul grup, să culegă informații, să cunoască aspecte ale vieții grupului, în felul acesta individul dezvoltă un conformism social față de grupul în care dorește să intre fapt ce determină socializarea sa anticipativă. Trecerea la un status social mai înalt este realizată în grupul care conferă individului un status inferior. Prin inițiere anumite informații colectate deja de angajat sunt corectate, altele sunt pur și simplu „aruncate” deoarece nu sunt conforme cu realitatea. Managerul trebuie să înțeleagă, din acest punct de vedere, mecanismele psihosociale pe care le declanșează socializarea anticipativă și să le discute cu angajatul.

Noul venit trebuie, de asemenea, să cunoască serviciile pe care sectorul le oferă altor structuri din organizație sau direct comunității, obiectivele și

²⁶⁰ Cusins, Peter- Fii un supervisor de succes. Ed. Rentrop and Straton. București, 1999

²⁶¹ Merton. Robert. Social Theory and Social Structure, Glencoe. Free Press, 1957

țelurile propuse de către departament în viitorul apropiat. Este normal, ca șeful său direct să-i aducă la cunoștință aceste lucruri, deoarece el știe cel mai bine ce dorește de la oamenii săi și care sunt pretențiile față de ei. Acest prim pas nu se face în grabă. Este indicat ca noul venit să cunoască, în detaliu, aceste probleme. Este un prim pas către „stabilirea termenilor”, a unui cod comun de comunicare. Aceste informații îl ajută pe noul venit, confirmându-i unele așteptări, infirmându-i altele, și punându-l în acest fel în gardă. Este important feedback-ul. Șeful trebuie să fie sigur că noul venit a înțeles în ce constă această primă problemă.

Care este locul meu aici? - poziția angajatului în cadrul compartimentului. Cui îi este subordonat? Care sunt șefii săi? Cine este comandantul său? Cu cine lucrează? Pe cine are în subordine? Cum raportează problemele? De asemenea, el trebuie să cunoască personalul cheie, cel cu care intră mai des în relații de serviciu pentru realizarea sarcinilor. Unde se află biroul? sau, unde poate mânca în pauză?, unde poate fuma?. Șeful trebuie să-i prezinte detaliat aceste probleme. În felul acesta, noul angajat începe să cunoască mecanismele oficiale și neoficiale după care se ghidează colectivul. Să cunoască atât organigrama formală cât și pe cea informală a colectivului.

Ce se așteaptă de la mine? - care este, în linii generale, descrierea postului. Care sunt drepturile și obligațiile pe care le are? Cui, când și ce trebuie să spună? Care sunt standardele de performanță pe care trebuie să le respecte și care sunt regulile de comportare? Cu acest prilej șeful poate face o „radiografie” generală a colectivului și să-i dea primele informații despre oamenii săi. cu părțile lor bune și rele.

Este bine ca șefii să aibă pretenții cât mai ridicate de la noul venit. Ei pot chiar să „idealizeze” puțin situația (datorită subiectivismului ea este, oricum, idealizată), să prezinte mai mult părțile bune ale colectivului, realizările, reușitele, pentru a-l determina pe angajat să-și formeze o expectanță (așteptare) cât mai ridicată. De asemenea, șeful poate scoate în evidență importanța postului ocupat de noul angajat, felicitându-l pentru reușită și exprimându-și speranța că va ajuta, în mod hotărâtor departamentul. Aceste informații sunt de natură să mărească încrederea în sine a noului angajat.

Ce primesc în schimb? - întrebarea face referire la recompensele la care angajatul se poate aștepta, în măsura în care confirmă așteptările. Salariul pe care îl va avea. primele și avantajele suplimentare. Orice alt sistem de recompensare, cum ar fi avansările înainte de termen, premii sub forma salariului de merit, trebuie aduse la cunoștința noului angajat. În aceeași măsură, ideea aplecării asupra problemelor personale ale noului venit, posibilitatea de a li ajutat, consiliat în situații grele poate fi un atu. Comportamentul nostru este dictat de a anumită motivație, un anumit interes. Șeful nu trebuie să uite că pe noul venit îl preocupă. în primul rând. satisfacerea motivației personale, mult

mai apropiată de nevoile sale, decât motivația colectivă. Este obligația șefului de a găsi mecanisme care să pună în legătură cele două motivații. Răspunsul la această întrebare este important pentru slucturarea contractului psihologic. În sensul că angajatul poate analiza corect natura schimbului ce se realizează, oportunitățile sau amenințările acestui schimb, efectul fiind disponibilitatea angajatului de a participa sincer la această tranzacție.

Unde pot să cer ajutor? - noul venit dorește să știe cât de disponibili sunt șefii și colegii să îl ajute. Șeful direct este prima persoana care trebuie să-l informeze despre ajutorul pe care acesta îl poate găsi la el. Șeful poate să-i dea numărul de telefon de acasă și să îl asigure că se va ocupa personal de problemele care vor apare. Acesta atitudine mărește încrederea noului angajat în conducere și în colectiv.

Afirmam că persoana care pășește, pentru prima dată. într-un nou colectiv trăiește o stare de incertitudine, de tatonare. Răspunsul la aceste întrebări îl vor determina să demareze „familiarizarea interioară”, autoconvingerea că a făcut un lucru bun că a ales acest post sau dimpotrivă. Autoconvingerea. ca proces psihologic, este extrem de importantă pentru ce va urma: familiarizarea.

3.2. Familiarizarea și formarea angajamentului nrgani/.ațional

În funcție de modul cum se raportează la cele două categorii de norme anagajatul se poate afla în una din cele patru situații tipice ale contractului, așa cum au fost teoretizate de Schein. Este vorba despre conformism, rebeliune submisivă. individualism creativ și revoluție deschisă. Elapa inițierii declanșează aceste reacții tip. În urma clarificărilor și a stabilirii termenilor. Conformismul este situația de dorit în marea majoritate a organizațiilor, apare atunci când individul respectă cele două categorii de norme, cu toate că are anumite neajunsuri, în special în situația în care conformismul se transformă în obediență, în ascultare oarbă, care determină loialitatea angajatului, dar îl lipsește, de cele mai multe ori. de inițiațiativă și creativitate. Individualismul creativ, situația în care angajatul acceptă normele de bază dar nu și pe cele periferice, face ca acesta să se preocupe de scopurile de bază ale organizației cât și de manifestarea propriei identități, declanșând resursele sale creative pentru a ajuta organizația să își atingă scopurile.

Aceste două situații sunt acceptate în organizații, celelalte două, rebeliunea submisivă (mascarea adevăratului comportament față de normele de bază) și revoluția deschisă (nonconformismul afixat), fiind sancționate în mod direct. Observația lui Schein este foarte importantă pentru demersul nostru, deoarece scoate în evidență situația în care organizația riscă, prin a!îș;ina unor expectante nerealiste, să piardă o forță de muncă de calitate. Angajamentul

organizațional, concretizat în disponibilitatea individului de a se implica eficient în viața organizației are la bază una din aceste situații. Din acest punct de vedere familiarizarea este înseamnă punerea la punct doar a aspectelor tehnice ale muncii și racordarea psihologică a angajatului la organizație

Familiarizarea începe, în mod concret, odată cu instalarea în biroul în care va lucra angajatul. În planul integrării profesionale, familiarizarea este etapa cea mai importantă. În fapt, procesul de integrare vizează în proporție de 70-80% acest lucru. Ea cuprinde activitățile pe care șeful le realizează pentru a se asigura că noul angajat își însușește rapid și eficient ceea ce are de făcut și urmărește, de asemenea, materializarea, formarea deprinderilor practice de a realiza sarcinile conferite de postul respectiv. Din nefericire mulți manageri se opresc aici. Fără a încerca să stimuleze creativitatea oamenilor, să le descătușeze energiile să-i determine să dea ce au mai bun în ei.

Cum anume poate interveni șeful în realizarea unei familiarizări eficiente? Modalitățile practice sunt multe și ele țin de personalitatea șefului, de natura activității, de calitatea umană a celor existenți, deja, în colectiv și de contextul în care se realizează această familiarizare. Familiarizarea înseamnă derularea unui program de integrare profesională. Principalele cerințe ale unui asemenea program sunt:

- să prezinte toate informațiile strict necesare;
- să permită identificarea principalelor lacune, pe linie profesională, ale noilor angajați și să asigure mijloace pentru rapida lor înlăturare;
- să acorde prioritate calității muncii și responsabilităților;
- să insiste pe însușirea principiilor care permit menținerea unui climat favorabil de lucru.
- să încurajeze inițiativa, să impună autonomia (cu ajutorul limitelor)
- să introducă indivizii în echipe de lucru (care se autoconduc) și nu în grupuri de muncă (care se conduc).

Familiarizarea este etapa responsabilizării angajatului în raport cu organizația. Responsabilizarea îl poate ajuta pe manager să "valorifice cunoștințele, aptitudinile, experiența și motivația"²⁶². În felul acesta sunt puse în valoare lucruri care există în oameni, în special forța motivațională, dar care sunt prea puțin folosite. Autorii consideră că în organizațiile structurate ierarhic, care folosesc practici de management tradiționale, bazate strict pe ordine și autoritate, resursele umane sunt folosite în proporție de 25- 30 % din capacitate. Din acest motiv responsabilizarea este o țintă a tuturor organizațiilor moderne iar o integrare profesională corectă are efecte directe asupra ei. Există multe metode de integrare care pot fi folosite în etapa familiarizării și care și-au dovedit eficiența. Unele dintre ele conțin mecanisme psihosociale de declanșare

²⁶² Blanchard, K. tarlos. J., Randolph. A., Strategii de responsabilizare. Ed. Curtea Veche, București, 2004

a procesului de responsabilizare. Modul cum sunt folosite ține de alegerea sistemului de management. Le reamintim pe scurt tară a sugera întâietatea vreuneia sau alteia.

Folosirea mentorului pe perioada de probă. Mentorul este o persoană bine pregătită profesional, respectat de ceilalți și deschis în relațiile cu oamenii. Are abilități dezvoltate în împărtășirea propriei experiențe altora și consilierea eficientă a acestora. Mentonil îl poate orienta pe noul angajat, îl poate ajuta să găsească „scurtăturile” meseriei, punctele ei sensibile. De obicei, în colective există un cerc de calitate. Este vorba de 3-4 angajați, care își iubesc meseria și sunt pasionați de ceea ce fac, care se întâlnesc periodic pentru a discuta problemele generale ale compartimentului. Ei pot face parte din personalul de conducere sau de execuție. Șeful se poate folosi de ei în asemenea situații. Dacă nu există cercuri de calitate, este bine ca șeful să se gândească la 2-3 oameni pe care să-i folosească în procesul de integrare profesională. După caz, șeful poate da libertate totală mentorului sau se poate consulta cu acesta în legătură cu programul de pregătire al noului angajat.

Stabilirea gradúala a complexității sarcinilor. Este o metodă ce constă în alocarea, la început, de sarcini mai ușoare, pe care noul venit le poate realiza cu ușurință. Fiecare sarcină realizată eficient duce la acordarea alteia mai complexe până când angajatul ajunge să lucreze la nivelul celorlalți. În momentul în care nu realizează o sarcină, angajatul va primi o alta de aceeași complexitate. Metoda este eficientă, dar cere timp. Este posibil ca noul angajat să gafeze și să-și piardă încrederea în forțele proprii. În acest caz este recomandabil să i se acorde sarcini mai ușoare, în genul celor pe care le-a realizat pentru a avea încredere în forțele proprii.

Aruncarea în „focul luptei”. Are în vedere acordarea unei sarcini complexe chiar de la început. Șeful dorește să vadă ce posibilități are angajatul. Este o metodă riscantă, dar, „coordonată din umbră” poate avea urmări spectaculoase. Decât să i se dea angajatului sarcini din ce în ce mai complexe, existând posibilitatea să se plictisească, să își piardă încrederea în forțele proprii, sunt șefi care preferă să vadă cât poate angajatul. Șeful poate urmări aici creativitatea, inventivitatea și originalitatea angajatului. În condițiile în care nu este timp suficient la dispoziție această metodă este adoptată de mulți șefi.

Monitorizarea performanțelor. Este o metodă prin care șeful verifică în mod special, pe o perioadă de timp, activitatea unui subordonat. Ea este mai degrabă o metodă de control în cadrul integrării. Pentru a nu pierde timpul, șeful are posibilitatea de a schimba din mers anumite lucruri în cadrul procesului de integrare. El poate schimba metoda, poate accentua anumite activități în care noul angajat s-a dovedit eficient și poate estompa, momentan, altele, unde angajatul nu a dat satisfacție. Fiecare șef trebuie să monitorizeze activitatea noilor angajați. Aceasta nu include doar sarcinile profesionale ci și relațiile

personale pe care angajatul le-a demarat, satisfacția sau insatisfacția, gradul de mulțumire, etc. Monitorizarea înseamnă observare plus evaluare. Aceasta din urmă reprezintă compararea cu standardele impuse. Procesul are un caracter dinamic și continuu pe toată perioada de probă.

Învățarea din situații critice. Este o tehnică prin care se trag învățăminte în urma unui incident în care lucrurile au mers prost. Există trei modalități prin care putem să valorificăm la maximum o situație potențial nefavorabilă:

- putem să ne asigurăm că problema nu se va mai repeta;
 - putem să ne dezvoltăm abilitățile și capacitatea de înțelegere a problemelor;
 - putem să câștigăm respectul oamenilor pe care îi avem în subordine, rezolvând o situație potențial nefavorabilă și trăgând foloase de pe urma ei.
- Această tehnică poate fi folosită și în procesul de integrare profesională. Ea este cu atât mai importantă, cu cât. în cazul unor insuccese, noul angajat poate fi afectat psihic. Aceasta maniera de depășire a problemelor îl va face pe acesta să înțeleagă ca „numai cine nu muncește nu greșește” și că insuccesul nu este o tragedie ci doar semnalul pentru un nou început. Poate fi folosită ca o tehnică complementară.

3.3.Confirmarea/infirmarea

Aceasta se realizează de către șeful direct și i se aduce la cunoștință angajatului în mod personal. în cazul confirmării, acesta este felicitat pentru faptul că s-a integrat rapid în colectiv și și-a însușit deprinderile și aptitudinile necesare. Șeful poate să-i reamintească efortul depus și dorința de a reuși și să aprecieze acest lucru. Evident nu înseamnă că nu este loc de mai bine. El trebuie să-l capaciteze și să-l motiveze în continuare, spunându-i că se așteaptă în continuare, la o creștere a performanțelor sale.

în cazul infirmării, șeful trebuie să fie foarte atent în alegerea cuvintelor. În special în situația în care nu se poate dispensa de angajat, trebuie să-l determine pe acesta să vadă partea bună a lucrurilor. Există o a doua șansă, un nou început, iar angajatul trebuie capacitat să profite de el. Decât să rămână un angajat mediocru mai bine o ia de la început.

Sunt manageri care trec foarte ușor peste a treia etapă, ignorând importanța ei. Indiferent dacă lucrurile merg bine sau rău evită să facă bilanțul. Este un lucru greșit. Angajatul are nevoie de un răspuns, el s-a angajat la efort și așteaptă confirmarea sau infirmarea. Chiar dacă integrarea a decurs corect, dacă managerul nu confirmă angajatului acest lucru, el se va simți, în continuare, în probe și nu va mai înțelege nimic. În cazul în care angajatul nu a confirmat și rămâne, în continuare. în colectiv, tot ceea ce i s-a spus la începutul despre pretențiile conducerii se șterge cu buretele dacă nu are loc o discuție directă în care angajatului i se anunță calificativul. Astfel, acesta va înțelege că

va rămâne în colectiv indiferent de performanțele sale și nu se va mai preocupa de propria perfecționare.

Integrarea profesională este de competența șefului direct, ea solicită deprinderi și abilități speciale, cu care oamenii nu se nasc și din acest motiv fiecare manager trebuie să-și dezvolte asemenea abilități. Eficiența unei integrări profesionale nu poate fi pusă la îndoială. Acei șefi care au un plan bine gândit referitor la aceasta problemă sunt cei care reușesc cel mai bine „să-i determine pe alții să facă”, adică să fie manageri cu adevărat.

MIC GLOSAR EXPLICATIV

Actualitatea informațiilor - măsura în care primirea informațiilor permite luarea deciziilor și întreprinderea acțiunilor astfel încât organizația să obțină un avantaj sau profit.

Analiza postului - este tehnica folosită pentru a cunoaște care sunt sarcinile specifice unui post precum și tipul de persoană care trebuie angajată pentru a îndeplini aceste sarcini.

Analiza SWOT - tehnică de diagnosticare a organizației sau a unor părți componente care pune de acord punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările.

Eficiență - calitate a individului sau organizației de a face lucrurile cum trebuie. Ea vizează anumite aptitudini și competențe pe care trebuie să le aibă o persoană pentru a fi eficientă. În management se referă la atingerea celor trei mari grupe de obiective - rezolvarea sarcinilor, crearea unui climat de muncă și obținerea unui prestigiu, în funcție de anumite standarde. Nivelul de eficiență este hotărât de sistemul de management.

Eficacitate - calitate a organizației de a face lucrurile care trebuie. Termenul e apropiat de direcționare, îndreptare către....accentul fiind pus pe activitățile prin care se stabilește direcția cea mai oportună. Organizațiile care au viziune, care trec dincolo de munca cotidiană, care imprimă un sens sunt eficace.

Management organizațional - atingerea obiectivelor unei organizații prin intermediul altor oameni. Dezvoltarea managementului a fost condiționată de evoluția economicului, preocupările clasice ale managementului fiind legate de raționalizarea activităților, de găsirea unor metode pentru a crește randamentul. În organizația contemporană, managementul reprezintă un ghid practic ce conține diverse teorii, concepte, recomandări, metode și tehnici prin care personalul de conducere - șefii, ating obiectivele organizației prin intermediul personalului de execuție - subordonații.

Conducere - funcția a managementului care se referă la etapa antrenării oamenilor în activitatea de implementare. Logic, urmează planificării și organizării. Termenul suscită mari dispute în plan teoretic fiind considerat un sinonim al managementului. Conducerea - leading, ar însemna direcționare, imprimarea unui sens, fiind apropiat de eficacitate. Accentul cade pe capacitatea conducătorului - leader-ului, de a influența oamenii pentru ca aceștia să pună în practică ce spune sistemul de management.

Organizație - spațiu social, în care mai mulți oameni, interacționând specific, realizează lucruri împreună și care nu pot realizate de fiecare în parte. Toată literatura de specialitate despre organizații, altminteri, extrem de variată, consideră drept caracteristică fundamentală a organizației conștientizarea necesității efortului comun. În măsura în care oamenii admit

că numai împreună realiza o anumită muncă atunci ei pot forma o organizație.

Obiectivele organizației - se referă la finalitatea și scopul unei organizații. Societatea modernă este alcătuită din organizații care se deosebesc mult unele de altele. În ciuda acestor diferențe au fost structurate trei mari grupe de obiective, ele regăsindu-se la toate organizațiile, indiferent de mărime sau scop. Acestea sunt: rezolvarea misiunilor, sarcinilor, țintelor; crearea unei atmosfere, a unui climat de muncă pozitiv în care angajații să lucreze mulțumiți și crearea unei imagini, a unui prestigiu la nivelul societății. Este bine ca sistemul de management să găsească un echilibru între cele trei grupe de obiective. Luarea în considerare doar a uneia în detrimentul celorlalte este inefficientă. În special pe termen lung.

Nivelurile de management - se referă la faptul că managementul, în pofida faptului că este împărțit de toți șefii dintr-o organizație, este structurat pe nivele de complexitate și întindere. În general există, cel puțin teoretic, trei nivele de management: strategic, tactic și operațional. Pentru Poliția Națională, nivelul strategic cuprinde comanda lărgită a IGP (consiliul superior), nivelul tactic cuprinde inspectoratele județene de poliție, polițiile municipii de județ și DGPMB. iar managementul operațional cuprinde serviciile, birourile, compartimentele, polițiile orășenești etc.

Management General - subdisciplină a managementului organizațional ce urmărește crearea la șefi a unor abilități și deprinderi necesare atingerii obiectivelor. Deprinderile se referă la planificarea și organizarea activităților, conducerea oamenilor, controlul, luarea deciziei etc.

Comportamentul Organizațional - subdisciplină a managementului organizațional ce urmărește crearea la șefi a unor abilități și deprinderi, precum și a atitudinilor, pentru ca aceștia să-i poată determina pe subordonați, socializându-i și formând caractere, să realizeze obiectivele promovate de ei. Această subdisciplină urmărește, printre altele, implicațiile psihologice ale relației interpersonale șef - subordonat.

Formarea deprinderilor - proces de învățare prin care anumite acțiuni, după ce au fost exersate de mai multe ori, în aceleași condiții. În aceeași succesiune, se execută repede, cu siguranță, la un nivel calitativ ridicat, tară a mai fi nevoie de un efort susținut. Formarea deprinderilor vizează două aspecte: exercițiu practic și constanța realizării exercițiului. În funcție de deprindere procesul poate dura și luni de zile. Este nevoie de voință, de răbdare pentru a ieși din vechiul „tipar” și a intra în altul nou.

Atitudinea - poziția, relativ stabilă, unei persoane față de ceea ce se întâmplă în jurul său, încărcată emoțional, bazată pe convingeri. Atitudinea este fundamentală în management. Mulți teoreticieni afirmă că managementul este atitudinal, în sensul că nu contează ceea ce știi ci convingerile de a respecta și pune în practică ceea ce știi. Formarea atitudinilor este mai

complicată decât cea a deprinderilor datorită implicării afectivității. Dacă spunem despre o persoană că este cinică, îngâmfată, cinstită, loială, noi o caracterizăm din punctul de vedere al atitudinilor.

Birocrație - formă de raționalizare a activității, teoretizată de sociologul german M. Weber. Birocrația se identifică, în mod eronat, cu formalizarea. În esență, organizațiile birocratice au reguli clare pentru desfășurarea activităților și interacțiunilor umane. Importanța birocratiei este evidentă, în special în organizațiile mari. Sistemul birocratic permite dezvoltarea carierei angajaților, derularea relațiilor de cooperare și subordonare prin respectarea unor dispoziții, valabile pentru toți angajații.

Puterea - capacitatea și abilitatea unei persoane de a-și impune voința, prin influențare, asupra altora. Este inerentă oricărei forme de organizare socială și include toți oamenii indiferent de poziția lor. Relațiile de putere sunt inegale și creează stări de dependență. Fiecare individ are propria lui putere pe care o manifestă așa cum crede el de cuviință. Folosirea puterii este determinată de urmărirea propriilor interese. Există mai multe feluri de putere, de la puterea fizică până la puterea poziției sau puterea informației. Puterea discreționară se referă la ceea ce faci cu puterea pe care o ai, în sens de bine sau rău. Tatăl, în familie, șeful, la locul de muncă, au putere discreționară. Aceasta este legată de moralitate și de libertatea de opțiune a deținătorului de putere.

Autoritatea - dreptul de a folosi puterea, în organizații, problema autorității este foarte importantă, deoarece ea ne explică de ce oamenii acceptă să primească ordine de la alții. Autoritatea este dată. O persoană care devine manager, primește autoritatea de a da dispoziții anumitor persoane, tară ca acestea să îi pună la îndoială această calitate. Manifestarea puterii se face în limitele autorității pe care o are. Autoritatea este și câștigată, în sensul că unii oameni, datorită forței personalității, îi pot influența pe alții cu acceptul lor. Este o recunoaștere a calităților personale, a carismei și felului de a fi. Autoritatea dată se numește formală iar cea câștigată se numește informală.

„Relațiile umane” - etapă în dezvoltarea istorică a managementului care a exagerat rolul factorului uman în organizații și face o critică aspră birocratiei și formalismului. Cum factorul uman este cea mai importantă resursă, toată atenția trebuie îndreptată asupra lui, fiind puse pe un plan secundar resursele materiale sau financiare.

Leadership - conducere, stil de conducere bazat pe influență. Confuzia creată între management și conducere i se datorează, deoarece traducerea din engleză are două conotații, una din ele fiind legată de un anumit stil de conducere charismatic, „mistic”. În care forța personalității este predominantă, a doua însemnând, pur și simplu conducere.

Dezvoltarea organizațională - etapă în istoria managementului care înseamnă o planificare strategică pentru introducerea schimbării. În noul context

schimbarea devine o resursă strategică, ea intră în atenția sistemului de management, care face din schimbare un program bine definit, cu termene clare și cuantificabile. Dezvoltarea organizațională presupune parcurgerea unor pași. a unui altgoritm bine stabilit.

Procesul managerial - se referi la calitatea managementului de a derula pe anumite etape distincte. Reprezintă o sumă de activități și acțiuni prin care managerul planifică, organizează, conduce și controlează pentru a realiza obiectivele. Calitatea managementului de proces este importantă deoarece scoate în evidență anumite trăsături sistemice ale acestuia cum ar fi unitatea, interdependența sau orientarea spre conducerea oamenilor.

Responsabilitatea sistemului de management - o trăsătură nouă a caracterului de proces al managementului, care implică faptul că organizația este inclusă într-o comunitate sau societate, față de care are anumite datorii sau responsabilități, de la cele morale, etice până ia cele legate de discriminări sau protecția mediului. In ciuda unor teoreticieni care susțin că organizațiile economice nu ar trebui să aibă astfel de responsabilități, deoarece contravin legilor economiei de piață, aceasta Irăsădiră se manifestă din ce în ce mai mult. Pentru organizația Poliției, această trăsătură este fundamentală.

Funcție managerială - concept elaborat care grupează anumite activități relativ independente din procesul managerial și le consideră o autonomie teoretică. Vorbim de planificare, organizare sau control ca fiind funcții manageriale. Chiar dacă în cadnil procesului de management există un feedback și o interconșionare evidente, din punct de vedere structural existența funcțiilor este importanta pentru înțelegerea managementului.

Planificarea managerială - funcție a managementului care vizează proiectarea unor acțiuni în viitor pentru a rezolva în mod eficient obiectivele. Cu toate că există diverse definiții date planificării, trei elemente sunt comune acestora. In primul rând radiografierea și analizarea situației prezente, pentru a putea planifica cu succes trebuie să ști exact unde te afli. care este potențialul tău. Al doilea element vizează ceea ce îți dorești, etapa stabilirii obiectivelor. Al treilea element vizează modalitatea prin care sunt îndeplinite obiectivele și se referă la construcția teoretică a proiectelor sau planurilor de acțiune.

Planul - este un instrument de lucru, folosit în planificare, de regulă scris, in care sunt precizate sarcinile ce trebuie realizate, termenele necesare precum și persoanele care se ocupă de acest lucru. Sunt menționate standardele de performanță cerute și modalitățile de protejare a planului, existența planurilor de rezervă Este o modalitate eficientă de a transforma teoria în practică. Managementul insistă pe necesitatea formării unor deprinderi de a lucra cu planul, absolut necesare șefilor.

Stabilirea obiectivelor - activitate ce constă în analiza tendințelor de mediu în vederea stabilirii celor mai eficace obiective. Obiectivele alese trebuie să aibă

anumite caracteristici: să fie clare, să fie cuantificabile, să conțină standardele de performanță necesare și să fie realiste. Sistemul de management este direct răspunzător de stabilirea obiectivelor, chiar dacă antrenează în această activitate și personalul de execuție.

Organizarea - funcție a managementului care vizează modul cum sunt împărțite resursele materiale, financiare și umane în cadrul procesului de management. Cu toate că există un mod anume de împărțire a resurselor, dat de structura organizațională, flexibilitatea structurii permite realocări în funcție de importanța obiectivului și de complexitatea planurilor. Flexibilitatea organizării vizează modul în care sunt proiectate relațiile organizatorice, în special cele ierarhice, de subordonare. Calitatea și dinamica relațiilor organizatorice conferă caracterul eficient și eficace al organizării.

Structura organizatorică - este scheletul organizației asigurând stabilitatea unui anumit cadru de realizare a obiectivelor cât și continuitatea, în transmiterea și conservarea unor elemente culturale ca mentalități, credințe, valori, norme de comportament care se structurează odată cu structura organizatorică. Schimbarea structurii organizatorice înseamnă, implicit, și o schimbare a modului de distribuire a puterii în organizație. Înțelegerea structurii organizației este foarte importantă, pentru că de ea depinde anvergura autorității și tipul de decizii care se pot lua. Structura organizatorică este reprezentată prin intermediul unui desen grafic numit organigramă. În mod tradițional, organigrama este prezentată sub forma unei piramide, persoanele din vârful piramidei având mai multă autoritate și responsabilitate decât cele de la bază.

Relațiile organizatorice - se referă la ansamblul relațiilor care se stabilesc între diferitele compartimente sau indivizi, atât pe orizontală cât și pe verticală, și care sunt reglementate în mod formal (instituționalizat). Principalele relații la nivelul unei organizații sunt relațiile de autoritate și relațiile de cooperare. Flexibilitatea și dinamica acestor relații este foarte importantă pentru radiografierea structurii organizaționale.

Managerul lider - este un șef care înțelege să fie și eficient și eficace în același timp. Are calități pentru a atinge o anumită eficiență, dar această eficiență nu este obținută oricum, ci prin investirea efortului în direcția bună. Este interesat de viziune, are imagine de ansamblu și pune mare preț pe direcționarea oamenilor, pe capacitatea lor. Am folosit acest termen în lucrare pentru a arăta că managementul și conducerea pot fi complementare, iar un șef poate fi manager și lider în același timp.

Stil de conducere - mod propriu de manifestare a personalității șefului în actul de conducere. Maniera în care șeful înțelege să conlucreze cu subordonații săi pentru atingerea obiectivelor. Stil de conducere este direct influențat de competența interpersonală, de abilitatea șefului de a lucra cu oamenii.

Elementele vizibile ale stilului de conducere stau în comportamentul managerului. în atitudinile sale.

Stilul participativ - maniera de a conduce bazată pe colaborarea cu subordonații, pe promovarea inițiativei în rândul subordonaților, pe construirea unei atmosfere deschise de lucru. Managerul care promovează acest stil înțelege importanța cooperării și a implicării tuturor subordonaților în procesul muncii.

Controlul managerial - funcția a managementului prin care șefii se asigură că planurile vor fi îndeplinite la standardele de performanță cerute. Controlul rezidă în multitudinea de factori imprevizibili care pot apărea și care pot perturba activitatea. Prin control se stabilesc eventualele abateri de la criteriile stabilite și se iau măsuri pentru corectarea situației. Controlul extern - formă a controlului managerial realizată prin inspecții, controale de fond, controale tematice și alte forme de control, executate de structuri specializate. Sunt mult mai complexe decât cele executate de managerii instituțiilor respective.

Inspecția - este principala activitate prin care ministrul de interne verifică modul în care subunitățile din cadrul ministerului acționează potrivit competențelor, pentru asigurarea respectării și aplicării legilor, ordinelor, instrucțiunilor și dispozițiilor specifice fiecărei arme. Singurul organism specializat, aliat la dispoziția ministrului este Grupul de Control, plasat în afara tuturor structurilor, subordonat nemijlocit ministrului.

Decizia - element fundamental în sistemul de management care se referă la procesul de alegere a unei soluții, din mai multe posibile, în vederea rezolvării unei probleme. Prin problemă se înțelege discrepanța dintre ceea ce dorește o persoană sau organizație și ceea ce este în realitate. La baza procesului de luare a deciziei stau activitățile de căutare a soluțiilor și de alegere.

Barriere decizionale subiective - tip de obstacole care țin de capacitatea, cunoștințele și personalitatea persoanei care decide. Trebuie să înțelegem aceste bariere în contextul particular în care un manager alege să se angajeze în luarea deciziei. În dorința lui de a fi mai bun, mai informat, mai apropiat de interesele organizației. Barierele subiective se referă la impactul factorilor psihologici care acționează asupra managerului care decide și care pot distorsiona alegerea unei soluții eficiente.

Psihologia managerială - subdisciplină a Comportamentului Organizațional care analizează influențele componentelor personalității asupra actului de management. Sunt studiate atât elementele înnăscute ale personalității cât și elementele învățate, deprinderile și abilitățile care trebuie însușite pentru a face un management eficient. O altă problemă a psihologiei manageriale se referă la modalitățile de recrutare a șefilor și la posibilitățile de formare și perfecționare a acestora.

Personalitatea managerului - ansamblu trăsăturilor și caracteristicilor temperamentale, aptitudinale și de caracter ale unui șef, care îl diferențiază și individualizează în raport cu ceilalți. Studiul personalității este important pentru a înțelege modul în care managerul transpune în practică ceea ce gândește. De asemenea, construirea unui profil psihocomportamental al managerului eficient are la bază personalitatea. Structurarea unui stil de conducere, gestionarea comunicării, a conflictelor profesionale sau a schimbării pot fi înțelese mai ușor cunoscând personalitatea managerului.

Rolurile managerului - termen atribuit lui Mintzberg, în urma unui studiu realizat de acesta cu privire la ceea ce fac efectiv managerii într-o zi de muncă. Prin observarea directă a activităților desfășurate de managerii de pe toate nivelele de management - strategic, tactic și operațional, cercetătorul ajunge la concluzia că un șef îndeplinește trei categorii de roluri: informaționale, interpersonale și decizionale. În activitatea practică este greu de despărțit aceste roluri, datorită complexității activităților.

Competențele managerului - nivelul la care managerul dispune de cunoștințele și deprinderile necesare realizării obiectivelor. În studiile de specialitate, competențele sunt asociate cu rolurile manageriale și sunt explicate prin intermediul acestora. Principalele competențe sunt: de specialitate, conceptuale și interumane. În practica managerială prin competență sunt înțelese activitățile, acțiunile pe care este în stare managerul să le facă la un nivel de eficiență acceptabil. Prin competență este sugerată calitatea lucrului făcut, aspectul profesionist al muncii efectuate.

Deprinderile manageriale - se referă la acțiuni, părți ale activității voluntare, conștiente ale individului. În cazul nostru ale managerului, care după ce au fost exersate de mai multe ori în aceleași condiții. În special în aceeași succesiune, se execută repede, cu siguranță, cu precizie, la nivel calitativ ridicat și constant, cu eforturi reduse, fără a mai fi nevoie ca managerul să se controleze, să fie mereu atent la ceea ce face. Ideea de bază este că activitatea de management conține o sumă de deprinderi tip, care însușite creează posibilitatea eficientizării activității. Metodologia însușirii deprinderilor stă la îndemâna fiecărui șef. Nu este legată de coeficientul de inteligență ci de coeficientul de voință. Este nevoie de timp, de exercițiu practic și de constanța exercițiului practic.

Portretul psihocomportamental - o psihoprofesiogramă adaptată de psihologia managerială pentru profesiunea de manager. În general o psihoprofesiogramă pune față în față calitățile unui individ și cerințele unui anumit post încercând să arate dacă individul este pregătit să ocupe postul respectiv sau nu. Cu alte cuvinte, pentru funcția de manager este nevoie de anumite calități ale unui individ. La selecționarea sa se ține cont dacă are sau nu are aceste calități. Răspunsul se dă în urma administrării unui set de teste

psihologice sau analize diagnostic. Un portret psihocomportamental al unui șef include: nivel ridicat de cultură generală, să fie creator de soluții, să reacționeze rapid la modificări, să comunice cu ușurință, să construiască o viziune, să aibă imagine de ansamblu, să antreneze oamenii în mod eficient.

Comunicarea managerială - activitate curentă, desemnând capacitatea și abilitatea unui membru al organizației - șef sau subordonat - de a schimba informații cu un altul în vederea realizării unui interes. Gestionarea comunicării în organizații este o activitate fundamentală ce cade pe umerii șefilor. În general, climatul de comunicare este construit de persoana sau persoanele care au cea mai mare autoritate într-un grup.

Bariere în comunicare - obstacole care îngreunează procesul de comunicare. Există obstacole comune tuturor oamenilor, pe care le-am numit bruiaje, și obstacole ale indivizilor, pe care le-am numit blocaje. Primele țin de filosofia de viață a omului în general, ultimele țin de personalitatea individuală și de modul cum ea interacționează cu alte personalități.

Canalul de comunicare - element al procesului de comunicare ce se referă la traseele pe care circulă mesajele. Există două trasee principale, unul formal, instituționalizat și unul informai, generat de o organizare negormală. În organizații aceste trasee se disting foarte bine. Cel formal este reglementat. Încălcarea lui atrăgând pedepse iar cel informai este de la om la om, fără a șine cont de funcția pe care o ocupă în organizație.

Ascultarea activă - modalitate de a înțelege mesajul pe care îl primește un individ prin comunicare. Ascultarea nu se identifică cu auzirea, fiind un proces psihologic mult mai complex, care cuprinde, pe lângă auzire și acordarea unei semnificații, a unui sens și a unui feedback mesajului. Ascultarea se traduce prin ceea ce facem cu ceea ce auzim și cere o participare activă. În opoziție cu multe concepții, ascultarea este o deprindere care poate fi însușită prin învățare de oricine. Metodologia de învățare cuprinde recunoașterea barierelor și a obiceiurilor negative pe care le avem față de ascultare, precum și formarea unor deprinderi noi.

Conflictul organizațional - tip de conflict ce apare în organizații, desemnând o ciocnire de interese sau opinii despre un anumit lucru sau persoană. Gestionarea conflictelor organizaționale pleacă de la câteva premise: conflictul este un lucru normal și firesc în viața organizației, nu există conflicte majore fără să existe conflicte minore, conflictul în sine nu este un lucru rău etc. În strânsă legătură cu gestionarea conflictului vorbim despre managementul conflictelor, o subdisciplină a comportamentului organizațional menită să creeze deprinderi la șefi astfel încât aceștia să rezolve eficient diferitele conflicte cu care se confruntă.

Conflicte constructive - o anumită manieră de a gândi conflictele scoțând în evidență oportunitățile pe care le oferă acestea. Se referă la aspectele pozitive

ale unui conflict. Cu toate că la nivelul simțului comun conflictul este văzut ca ceva negativ, lucrurile nu stau chiar așa. Manifestarea conflictelor permite radiografierea unei anumite probleme, scoaterea la iveală a unor tensiuni, căutarea soluțiilor și intensificarea comunicării. Gestionarea conflictelor constructive pune accent pe problemele aflate în dispută și nu pe oameni.

Negocierea - modalitate de rezolvare a conflictelor bazată pe strategia victorie/victorie. Într-un conflict toată lumea are ceva de câștigat. Se bazează pe o abordare nouă a conflictului, mult mai largă, implică căutarea unui număr rezonabil de soluții, urmărind identificarea problemelor și nu a oamenilor care stau în spatele problemelor. Este o deprindere care poate fi însușită prin învățare de către oricine.

Grup de muncă - un număr de persoane, mai mare de doi, care lucrează împreună pentru a realiza ceva, prin fuzionarea individualităților și crearea unei coeziuni și a unui climat colectiv. Grupul de muncă este important în arhitectura organizației, fiind atomul acesteia. Importanța grupului de muncă este dată de fenomenele psihologice care însoțesc existența grupului: norme, roluri, status, coeziune, chiul, etc. în funcție de numărul de membri vorbim de grupuri mici și **grupuri mari**.

Echipă de lucru - tip special de grup de muncă implicând o coeziune specială și realizarea spiritului de corp, un atașament ridicat față de grup. Cooperarea este foarte ridicată, normele individuale sunt mult limitate, persoanele lucrează cu norme colective, cei care rămân în urmă sunt ajutați, nu pentru că se cere acest lucru expres ci pentru că așa hotărâsc oamenii din echipă. Cu alte cuvinte oamenii se ajută între ei fără a fi obligați să o facă.

Normele de grup - sunt așteptări colective pe care membrii grupului le au unii față de alții. Aceste reguli sunt acceptate aprioric de oricine dorește să intre în grup. Interesant este că odată intrat în grup individul uită acest lucru și le încalcă ori de câte ori are ocazia. Normele pot fi de loialitate, privind ținuta, de performanță, de conduită etc.

Coeziunea grupului - se referă la gradul în care un grup este atractiv pentru membrii săi. Coeziunea unui grup este direct proporțională cu solidaritatea și spiritul de corp. Un grad înalt al coeziunii grupului este de natură să scadă mobilitatea profesională și să instaureze confortul psihologic vizat de cei mai mulți membrii. E coeziune depinde și calitatea relațiilor interpersonale care se structurează la nivelul grupului. Cu cât grupul are o coeziune mare, cu atât relațiile de simpatie sau de afecțiune sunt mai puternice.

Chiul profesional - fenomen psihosocial radiografiat la nivelul grupurilor de muncă care constă în refuzul angajaților de a depune toate eforturile de care sunt în stare atunci când lucrează în colectiv. Cu toate că individul își asumă un angajament atunci când lucrează în comun cu ceilalți, atunci când are posibilitatea și nu este pedepsit reduce efortul fizic sau intelectual bazându-se

pe faptul că alții lucrează pentru el. Există două modalități de a pune în practică chiul: efectul blatistului și efectul păcălitului. În primul caz nu muncești pentru că o fac alții, în al doilea caz nu muncești pentru că nu muncesc nici alții.

Schimbarea organizațională - trecerea unui sistem în întregul lui sau a unei părți de la o stare la alta și introducerea noului sub toate aspectele sale. Schimbarea organizațională presupune introducerea noului în mod planificat și echilibrat, evitând dezechilibrele și conflictele. Cu privire la management s-a fundamentat o nouă subdisciplină numită managementul schimbării ce vizează înțelegerea schimbărilor ca aspecte normale în viața unei organizații și formarea unor deprinderi la nivelul sistemului de management pentru a gestiona în mod eficient modificările apărute în organizație.

Diagnosticarea organizațională - tehnică de stabilire a parametrilor reali ai organizației în ansamblu sau a unei părți a ei la un anumit moment dat. Diagnosticarea sau analiza diagnostic este foarte importantă pentru sistemul de management. Ea se constituie în punct de plecare pentru o planificare eficientă sau pentru a iniția un proces de schimbare. O tehnică interesantă de diagnosticare este SWOT, respectiv stabilirea atuu-rilor, slăbiciunilor, oportunităților sau amenințărilor la adresa sistemului. Diagnosticarea în vederea schimbării scoate în evidență aspectele organizaționale care sunt vizate de schimbare: logistică, tehnologie, oameni, conducere etc.

Dezghetarea - etapă în procesul schimbării care se referă la crearea condițiilor pentru implementarea unor schimbări. Este etapă în care anumite stări de lucruri sunt puse sub semnul întrebării din punctul de vedere al eficienței și sunt găsite alternative.

Analiza câmpului de forțe - metodă de identificare a principalelor forțe pro și contra schimbării. Analiza are la bază teoria câmpului psihologic, fundamentată de Lewin, care stipulează că echilibrul unui câmp depinde de mai multe forțe. Faptul că nu se întâmplă nimic și există o armonie înseamnă că presiunea forțelor pro schimbare este egală cu cea a forțelor care se opun schimbării.

Stresul profesional - desemnează starea în care se găsește un organism amenințat de dezechilibru, sub acțiunea unor agenți sau condiții care pun în pericol mecanismele sale homeo-statice, respectiv conservarea plăcerii și evitarea durerii. Starea rezultă în momentul perceperii unui dezechilibru între solicitările exercitate asupra noastră și capacitatea de care dispunem pentru a le face față, de a le satisface. Din acest punct de vedere nu este important ceea ce se întâmplă ci ceea ce crezi tu că ți se întâmplă. Stresul este o stare psihofizică mare consumatoare de energie.

Eustres/Distres - coordonate ale stresului care induc ideea că stresul nu este, în sine, un fenomen neapărat negativ. Este un stres pozitiv, legat de capacitatea organismului, de concentrarea pe o problemă, disponibilitatea spre efort pe care specialiștii îl numesc eustres și un stres negativ, care dezechilibrează și

indispune organismul numit distres. Terapia stresului vizează, printre altele, cum anume poate fi transformat distresul în eustres.

Gestionarea stresului profesional - modalitate de limitare sau reducere a stresului bazată de diferite metode și tehnici. Gestionarea are în vedere două modalități: o reducere de moment, imediată a stresului și o reducere totală a stresului. Gestionarea are la bază o anumită metodologie, o succesiune de etape care trebuie parcurse pentru asigurarea unei finalități eficiente.

Pregătirea continuă - proces de instruire, pe parcursul căruia angajații dobândesc cunoștințele teoretice și practice necesare desfășurării activităților cu eficiență. În activitatea zilnică, persoanele care sunt bine pregătite profesional, indiferent de poziția lor în organizație, sunt preferate și recompensate. Pregătirea continuă include formarea și perfecționarea profesională.

Managementul carierei - procesul de proiectare și implementare a scopurilor, strategiilor și planurilor, care să permită organizației să-și satisfacă necesitățile de resurse umane, iar indivizilor să-și îndeplinească scopurile carierei lor. Managementul carierei planifică și modelează progresul indivizilor în cadrul unei organizații în concordanță cu nevoile organizatorice și cu performanțele, potențialul și preferințele individuale ale membrilor acesteia. Astfel, managementul carierei cuprinde integrarea planificării și dezvoltării carierei, iar, într-o accepțiune mai largă, implică multiplele interdependențe funcționale ale planificării carierei individuale, planificării carierei organizaționale (accederea la statutul de profesionism) și dezvoltarea carierei.

Ponderea ierarhică - numărul de persoane care sunt subordonate, în mod direct, unui singur șef. Componentă a structurii organizatorice, ponderea ierarhică vizează constituirea nivelelor de autoritate într-o organizație. Numărul minim și maxim de subordonați este relativ, fiind alegerea pe care o face sistemul de management. O pondere ierarhică mare este de natură să reducă numărul de nivele ierarhice. O pondere ierarhică mică mărește numărul de nivele ierarhice.

Cultură organizațională - un ansamblu de valori și credințe împărtășite de personalul unei organizații, cu anumite semnificații și care le oferă reguli pentru un comportament acceptat. Cultura organizațională se referă la modul cum se execută munca într-un anumit departament. Cultura organizațională de relație vizează simbolurile de suprafață ce sunt folosite deliberat pentru crearea unei imagini (mituri): declararea misiunii, rapoartele și bilanțurile anuale, uniforma, insigne, decorații, diplome de merit etc. Cultura organizațională intimă vizează simbolurile de profunzime - manifestări concrete ale modului cum se realizează activitatea. Este vorba aici de deosebirea dintre fața strălucitoare a „reclamei” și realitatea din teren. Vorbim de o cultură de relație și de o cultură intimă. Cultura organizațională de relație vizează simbolurile de suprafață ce sunt folosite deliberat pentru crearea unei imagini (mituri):

declararea misiunii, rapoartele și bilanțurile anuale, uniforma, insigne, decorații, diplome de merit etc. Cultura organizațională intimă vizează simbolurile de profunzime - manifestări concrete ale modului cum se realizează activitatea. Este vorba aici de deosebirea dintre fața strălucitoare a „reclamei” și realitatea din teren.

Socializarea organizațională - socializarea organizațională este un proces particular al socializării, văzută ca un proces psihosocial de transmitere-asimilare a unor atitudini, norme, valori specifice unui grup. de către o persoană în vederea integrării acesteia în gmp. înțelegem că socializarea este un proces de comunicare, prin care individului i se aduce la cunoștință cum poate să se integreze într-un grup. ce pretenții are grupul față de el și cum îl poate răsplăti pentru acest efort.

Integrarea profesională - proces psihosocial prin care individul se socializează într-un anumit mod cerut de orfan/alic în efcj ce privește activitatea sa profesională în ansamblul ei: sarcini, relații de autoritate și cooperare, drepturi și obligații etc. Integrarea presupune trei etape importante: inițierea, familiarizarea și continuarea, infirmarea. Evaluarea performanțelor - activitate constantă, metodică, fundamentată științific prin care o persoană cu funcție de conducere cuantifică munca altei persoane numită subordonat, în funcție de anumii indicatori stabiliți de către sistemul de management.

Toleranță socială - termen ce semnifică abaterea de la o anumită normă socială care este acceptată de o persoană sau instituție. La nivel social vorbim de cât de mult este dispusă societatea să treacă cu vederea anumite comportamente individuale sau colective.

Așteptare socială - termen care semnifică nivelul de pretenție al unei persoane față de o alta, ce anume dorim de la ceilalți, care sunt lucrurile pe care ne așteptăm să le facă alții față de noi.

Sistemul informațional - reprezintă ansamblul informațiilor, fluxurilor informaționale, procedurilor și mijloacelor de tratare a informațiilor, menite să contribuie la realizarea obiectivelor principale ale organizațiilor: rezolvarea misiunilor și sarcinilor, crearea unui climat de muncă adecvat pentru angajați, personal de execuție sau personal de conducere, și construirea unei imagini, prestigiu, la nivelul comunității și societății.

Leadership - stil de conducere bazat pe eharisma managerului, mod de influențare a subordonaților ce are în prim plan folosirea calităților personale. Leadership-ul a fost interpretat în mai multe feluri, de la leadership-ul înăscut până la posibilitatea achiziționării unor calități și deprinderi specifice. Leadership-ul contemporan pleacă de la ideea că fiecare șef își poate forma anumite deprinderi pentru a putea folosi acest stil. în spatele leadership-ului stă spiritul de echipă, stare psihologică ce desemnează un nivel înalt al solidarității și coeziunii.

Cariera - succesiune de posturi ocupate de o persoană pe parcursul vieții sale

Consensul - căderea de acord asupra unei decizii de către toate persoanele care au responsabilități în luarea deciziei respective

Delegarea - procesul de atribuire a activităților și a autorității corespunzătoare persoanelor din cadrul organizației

Nevoile de pregătire - sunt domeniile de informații sau de calificări ale unei persoane sau grup de persoane care necesită o dezvoltare suplimentară.

Standardul este nivelul de activitate stabilit pentru a servi ca model în evaluarea rezultatelor organizației

Valorile sunt convingerile globale care ne ghidează acțiunile și raționamentele într-o diversitate de situații

BIBLIOGRAFIE SELECTIVA

- XXX- Managementul organizational în domeniul ordinii publice, coord. Costică Voicu și Florin Sandu, Ed. MI, București, 2001. Prună, Ștefan, Psihosociologie organizațională, Ed. Preuniversitaria. București. 2007
- Costică Voicu, Ștefan Prună, Managementul Poliției, Ed. Mediauno. București. 2005
- Vlăsceanu, Mihaela, Psihosociologia organizațiilor și conducerii, Ed. Paideia, București, 1995
- Barnard. Chester, Organization and Management. Cambridge, MA. Harvard University Press, 1952
- Legea nr. 218/2002 privind organizarea și funcționarea Poliției Române Peel, Malcolm, Introducere în management, F.d. Alternative, București, 1993
- Mihăilescu, Ioan & alții. Management. Ed. Arcadia, București, 1994 Taylor, F.K., The Principales of scientific management. New York. Norton, 1967
- Hindus, E., Căprărescu G., Fundamentele managementului organizational. Ed. Economică, București. 1999
- Constantinescu, Dan Anghel, Management, vol I și II. Ed. Național, București, 1998
- Peel. Malcolm, Introducere în management, Ed. Alternative, București. 1993
- Koontz, Harold, The Management Theory Jungle Revisited, Academy Management Review, 5, 1980
- Schein, F.dgard. Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- Adair, John, Effective Leadership. Wildorshot, Gower. 1983 Bennis, W., Profession: Leaders. On becoming a leader. Intereditions. 1989 Drucker, Peter, Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York. Harper&Rox, 1974
- Drucker, Peter. Despre profesia de manager, Ed. Meteor Press, București, 2006
- Covey, S., Managementul timpului. Cum să ne stabilim prioritățile, Ed. Allbeck. București, 1996
- Vlăsceanu, Mihaela, Organizații și Comportament organizational, Ed. Polirom, Iasi, 2004
- Bolman, L., Deal, T., Refraining organizations: Artistry, choice and leadership, ediția a II-a, San Franciscp, Jossey Bass. 1997 Wagner III, John, Möllenbeck, John, Management of Organizational Behavior, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992
- Tichy, Noel, 1983, Strategie Change: technical. Political and Cultural Dynamics, Hardcover Wiley.
- Certo, Samuel, Management Modern, cd. Teora. București. 2001
- Feigenbaum.A.V., Total Quality Control, McGraw-Hill, New York, 1983

- Denting, Edwards, Out of Crisis, MIT, Center for Advanced Engineering Study. Cambridge, 1990
- Peters, Tom, Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution, 1992
- Crosby, Philip, Let's Talk Quality: 96 Questions You Always Wanted to Ask Philip Crosby, McGraw-Hill, New York. 1989
- Starky, Ken, What Can We Learn from the Learning Organization?. Human Relations 51, nr. 4, 1998
- Garvin. David, Building A Learning Organization, Harvard Business Review, nr. 4, 1993
- Prunii. Mihaela, Comunicare și relații publice. Ed. ProUniversitaria, București, 2006
- Cole, Gerard. Management, Ed. Știința, Chișinău. 2004
- Cole, Gerard. Comportamentul administrativ, ed. Știința, Chișinău, 2005
- Senge, Peter, The Fifth Discipline. The Art&Practice of the Learning Organization, Doubleday, Currency, New York, 1990
- Huber, G., The nature and design of post-industrial organization. Management Science, nr.8. 1984
- Holsapple, C., Whinston, A., Knowledge - based organizations. Information Society, nr. 5, 1987
- Drucker, Peter, The coming of the new organization, Harvard Business Review, nr.66, 1988
- Le Moigne, J., La modélisation des systèmes complexes, Dunod, Paris. 1990
- Nurmi, R., Knowledge-intensive firms. Business Horizons, nr.41, 1998
- Ilendriks. P., Do smarter systems make for smarter organizations?, nr.27, 1999
- Le Moigne, J., Sur l'ingénierie de la connaissance organisationnelle. note de Recherche, Grasce, Université d'Aix-marseille III, Aix-en-Provence, 1993
- Romcr, P. Two strategies for economic development: using ideas and producing ideas, in The strategic management of intellectual capital, Butterworth - Heinemann. London. 1998
- Dragomirescu H., Memorisation processes in hierarchical organizations: a systems perspective versus the bureaucracy pattern, in Critical Issues in Systems Theory And practice. Plenum Press, New York, 1995
- Akers, John, Ethics and Competitiveness - Putting First Things First, in Sloan Management Review, 1989
- Keith Davis, Five Propositions for Social Responsibility, Business Horizons, iulie 1975, p.9-24
- Friedman, Milton, Capitalism and Freedom, Chicago, University of Chicago Press, 1962
- Legea nr. 360/2002 privind Statutul Polițistului
- I-a vol, II., General and Industrial Management, London, Pitman, 1949

- T. Zorlențan, E. Burduș, G. Căprărescu. Managementul organizației, Ed. Economică, București. 1998,
- Drucker, Peter, The Practice of Management, New York, Harper & Row Publishers. 1954
- Koontz, H., Wehrich, H., Management, ediția a 9-a. McGraw-Hill Brook Company. 1988
- Max Weber, Etica protestantă și spiritul capitalismului, Ed. Humanitas, București, 1993
- Harrington, James, Harrington, James S., Management total, Ed. Teora, București, 2001
- Van Maanen, J., Schein, E., Career development in Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change, Glenview, 1977
- Van Maanen, J., Barley, S., Occupational communities: Culture and control in organizations. Research in Organizational Behaviour, nr.6, 1984
- Harold Koontz și Cyril O'Donnell, Management: A Systems and Contingency Analysis of Management Functions. New-York, McGraw-Hill. 1980, p 132
- Walter Schaffir, What Have We Learned About Corporate Planning?, Management Review, august, 1973, p 19-26
- James Brian Quinn, Managing Strategic Changes, Sloan Management Review 21, 1980, CO. Boston
- C. Certo și J. Peter, Strategic Management: Concepts and Applications, Chicago, Austin press, 1995, p. 3 - 27
- Thomas Bonoma. Making Your Marketing Strategy Work. Harvard Business Review. martie-aprilie 1984
- Hicks, Mary, Peterson, David. Steer Your People Straight. Financial Executive, nr.3, mai- iunie, 1997
- Fremont Cast, James Kosenzweig, Organization and Management: A Systems Approach, New-York. McGraw-Hill, 1970, p.443-449
- Kjell Ringbakk, Why Planning Fails, European Business, iulie 1970
- Pugh, D., Ilickson, D, Hinings, C', Turner, C, Dimensiones of organization structure. Administrative Science, vol 13, 1968
- Morgan, G., Imaginization - The Art of Creative Management. Sage Publications Inc. 1993
- Fayol, Henry, General and Industrial Management. London, Pitman and Sons, 1949.
- Ionescu, Gheorghe, Cazan, Emil, Negruța, Adina. Management organizational, Ed. Tribuna Economică, București, 2001
- Burduș. Eugen, Căprărescu, Ghicorghița, Andronicescu, Armenia, Miles, Michael, Managementul schimbării organizațional, Ed. Economică, București. 2003
- Mullins, L.J., Management și Organizational Behaviour, Pitman, London, 1993

- Pugh, D. Effective coordination in organizations. *Advanced Management Journal*. 1979
- Morgan, G., *Images of organization*. Sage Publications. London, 1986
- Dalton, M., *Men Who Manage*, Wiley. New York, 1959
- Giddens, A., *Sociology*. Polity Press. 1989
- XXX, *Managementul resurselor umane*. Ed. Rentrop and Stratton. București, 2002
- Van Cuilenburg, J., Scholzen, O., Noomen, W., *Știința comunicării*, Ed. Humanitas, București. 2004
- Preston, Paul, *The critical "Mix" in managerial communications*. *Industrial Management*. 1976
- Keszbohm, Deborah. *Managing the Chaos: conflict among project teams*. *AACE Transactions*, 1989
- Petrescu, Stan, *Arta și puterea informațiilor*, Ed. Militară, București, 2003
- Douros, Chuck, *Cleat Division of Responsibility Defeats Inefficiency*, *Nations Restaurant News*, 1994
- Hambrick, Donald. *Corporate Coherence and the Top Management Team*, *Strategy and Leadership*, nr 5, 1997
- Newman. William. Warren, Kirby, *The process of management: concepts, behavior and practice*. Prentice Hall. 1977
- Ayres-Williams, Roz, *Mastering the Fine Art of Delegation*, *Black Enterprise*, 1992
- Koontz. Harold, O'Donnell, (Mill și Wehrich, I hint/. *Essentials of Management*. New York. McGraw-Hill. 1986
- Mintzberg, H., *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, prentice-Hall. 1979
- De Vries, Manfred. *The Leadership Mystique: a user's manual for the human enterprise*. Prentice Hall. 2001
- Maxwell, John. *Descoperă liderul din tine*. Ed. Amaltea, București, 2001
- Clement, J., *Leadership-ul executiv*, Arlington, SUA, 1991
- Bennis, W., Nanus, B. *Liderii - strategii pentru preluarea conducerii*, Ed. BusinessTech. București, 2002
- Covey, Stephen, *Etica liderului eficient sau Conducerea bazată pe principii*, Ed. Allbeck. București, 1998
- Toffler, Alvin. *Puterea în mișcare*, Ed. Antet, București, 1995
- Ferguson, Ian, *Autoritatea perfectă*, Ed. Național, București. 1998.
- Vlăsceanu, Lazăr, Zamfir, Cătălin, coordonatori. *Dicționar de Sociologie*, Editura Babei, București, 1996.
- Simon, H.A.. *On the Concept of Organizational Goal*. *Administrative Science Quarterly*, nr.9, 1964.

- March, J.C.Simon, H.A., Organizations, New York. John Willey, 1958
- Neculau. A., Liderii în dinamica grupurilor. Editura Politică, București, 1977
- Zorlențan, Tiberiu., Managementul organizational. Editura Economică, București, 1996
- Mayo, E.J., "Hawthorne and the Western Electric Company", in The Social Problems of an Industrial Civilization. Routledge, cap. 4, 1949
- Levittin, K., Research Program of Group Dynamics. The Research Center for Group Dynamics at the Massachusetts Institute of Tehnology. Sociometry, nr.2, 1946
- Blake, Robert, Mouton, Jane, The Managerial Grid, Gulf Publishing. 1985, Houston
- Fiedler, F., A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill, 1967
- Burns, J., Leadership, New York, Harper&Row, 1978
- Bass, Bernard, Leadership and performance beyond expectations. New York, Free Press, 1985
- Neagu, Nicolae, Managementul schimbării în Ministerul de Interne, Ed. MI. 2002
- Ion Stăncioiu, Ghe. Militaru - Management - elemente fundamentale. Ed. Teora, București. 1998,
- M. Dumitrescu, Introducere în management și management general, Ed. Eurounion. Oradea. 1995. pag. 58
- xxx - Control în Ministerul de Interne, Ed. Ministerului, de Interne, 1997
- I. Petrescu, E. Domokos. Management general, Ed. Hiperion XXI, București, 1993,
- Marian, Liviu, Funcția de control a managementului. Revista Performanța, nr. 3,2001
- Glimmer, Burton, Decision Making under Conditions of Risk, Ambiguity and Uncertainty: Recent Perspectives, Administration in social Work. 1998
- Audlcz, R., What makes up a mind?, în Decision Making, BBC Publications. 1967
- Mintzberg, Henry. A new look at a chief executive's job, Organizational Dynamics, 1973
- Maccrimmon, K., Wehrung, D., Taking risks: the management of uncertainty. New York, The.Free Press, 1986
- Simon, Herbert, Making management decisions: the role of intuition and emotion. Academy of Management, 1987
- Vroom, Victor, Yetton, Philip, Leadership and decision - making, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1973
- Adler, Alfred, 1996, Cunoașterea omului. Ed. Trei, București
- Morar, I., 1996, Introducere în psihologia managerială, ed. Didactică și pedagogică. București
- Gary, Johns, Comportamentul organizational, Ed. Economică. București 2001
- Mintzberg, H., Mintzberg on Management. Inside our strange World of organizations. New York, The free Press, 1989

- Handy, C., Understanding Organizations, ediția a 4-a , London. Business Books, 1993
- A.S. Tannebaum. 1967. Psychologie sociale de l'organisation industrielle, editions Hommes et Technigues, Paris
- Sherif, M., The psychology of Social Norms, New York, Harper and Row, 1936
- Tuckman, Bruce, Stages of Small Group Development Revisited, Group and Organizational Studies, nr.2, 1977
- Mayo, E.J., 1949, Hawthorne and the Western Electric Company, in The Social problems of an Industrial Civilization, Routledge Keynaud, .I.D., 1962.
- Structure et organisation de l'entreprise, in Friedman și Naville, Trăite de sociologie du travail, Armand Colin, Paris Katzenback, J.R., Smith, D.K., The Wisdom of Teams, creating the high-performance organization. Harvard Business Scholl Pres. Boston, 1993
- Thamhain. Hans, Managing technologically Inovative Team Efforts toward new product success. Journal of Product Innovative Management, martie, 1990
- Van der Vegt, Gerben, Emans, Ben, Van der Vliert, Evert, Motivating effects of Task and Outcome Independence in Work, Group and Organization Management, 23, 1998
- Thamhain, Hans, Managing technologically Inovative team Efforts toward new product success. Journal of Product Innovative Management, martie, 1990
- Toffler, A.. Șocul viitorului, Ed. Antet. București, 1998
- Convenția de twinning nr. RO98/IB/ITN/01
- Lewin, K., 1951, Field Theory in Social Scince, New York, Harper
- Kotter, John, Schiensinger, Leonard, Choosing strategies for Change, Harvard Business Review, nr.57, 1979
- Selye, Hans, De la vis la descoperire. București, 1968
- sill.mu. Norbert, Dicționar de psihologie. Ed. Enciclopedică, București, 1998
- Rees, David, Porter, Christine, Arta managementului, Ed. Tehnică, București. 2001
- Golu. I'a nu-li uimi. Dicționar de psihologie socială. București, 1984
- Cusins, Peter, Fii un supervizor de succes, Ed. Rentrop and Straten. București, 1999
- Zlate, Mielu, Leadership și conducere, 2003, Ed. Teora, București,
- Zlate Mielu. Tratat de psihologie managerială, vol.1. 2004, ed. Teora, București
- West, M., Lucrul in echipa, Ed. Polirom, Iasi, 2005
- Dygert, CH, Jacobs, R., Managementul culturii organizationale, ed. Polirom, Iași, 2006

Carte realizată cu sprijinul

AEROTEH G.P. AEROTEH S.A.

Editura MediaUno

Adresa: Turnul Eiffel, nr. 54 Tel: 210.43.85 Fax: 212.32.55

E-mail: office@mediauno.ro Tipărit la SDS Print