

## METODE DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A DECIZIILOR MANAGERIALE

**Rodica PRODAN**

*Institutul de Științe ale Educației*

How can we know the taken decision is a correct one? Which of psycho –pedagogic aspect would be a good one for a decision? These questions have their answers in this article. These questions contains: the criteria of the efficient decision, the manager's actual psychological point of view in the problem of taking the decision, the use of some methods which are good for the management decision, as the decision analysis. This article will serve managers from pre – university institutions for a support, which will help to have a correct selection of the work techniques, in such a way the taken decision to be useful.

Schimbările generate de modificările sociale, politice și economice, recunoaștem, se regăsesc și la nivelul conducerii instituțiilor de învățământ preuniversitar. Ele impun luarea deciziilor uneori programate, alterori neprogramate.

Din practică ne convingem tot mai mult că deciziile eficiente duc la sporirea calității procesului educațional, motiv care se regăsește în prezentul articol.

Ne vom referi la situația de hipervigilență, în care se află frecvent managerul, privind luarea deciziei. Vom propune unele tehnici, care se aplică pentru a fi depășită această situație, în procesul rațional de luare a deciziei, vom analiza deciziile luate în grup, avantajele și dezavantajele lor, vom expune unele metode pe care le-am aplicat la luarea deciziilor în echipă.

De regulă, managerii cu experiență știu că eficiența unei decizii este determinată de două criterii:

- calitatea deciziei;
- atașamentul celor care trebuie s-o implementeze.

Bineînțeles, calitatea deciziei este determinată și de modul în care este desfășurat procesul de luare a ei. Propunem unele căi de îmbunătățire a deciziei, de eficientizare a ei. Fiecare manager știe că implementarea deciziei este determinată de atașamentul participanților la luarea ei, fiindcă de gradul de implicare a decidenților depinde succesul procesului decizional. Majoritatea lor sunt conștienți că deciziile sunt luate în baza unor informații imperfecte și că ele pot influența chiar și rezultatele celor mai bine gândite decizii. În situațiile când conducătorul știe că deciziile vor fi evaluate de către superiori, parteneri și subalterni în funcție de eficiența și eficacitatea deciziilor lor, ei devin tensionați în momentul luării deciziilor și implementării lor. În această situație managerul aplică una dintre cele trei stări cunoscute:

- *inerția necontestată;*
- *schimbarea necontestată;*
- *evitarea defensivă.*

În situația când managerul nu consideră consecințele acțiunii sau ale deciziei foarte grave și decide să nu facă nimic, această stare se numește *inerție necontestată*. În cazul când managerul decide să acționeze pentru a preveni situațiile dificile și adoptă prima alternativă, implicând riscuri minime, această situație este *schimbarea necontestată*. Iar dacă problema nu este rezolvată rapid și managerul încearcă să evite consecințele eșecului prin evitarea situației, această atitudine se numește *evitare defensivă*.

Există și situații când managerul este incapabil a lua o decizie, fiind limitat de timp. Astfel, survine o stare de stres. Managerul devine hipervigilent, concentrându-și toată atenția asupra unei singure probleme, ignorându-le pe celelalte. Această situație se numește de **hipervigilență**. În aceste momente trebuie să aplicăm metodele prin care pot fi depășite obstacolele care apar în calea rezolvării eficiente a deciziilor.

Uneori din mulțimea de obligațiuni și responsabilități nu se pot realiza toate. Pentru a atenua senzația că sunt depășiți de probleme, managerii trebuie să *stabilească priorități* primordiale sarcinilor care sunt cu adevărat importante, cât și celor urgente, dar mai puțin importante. Acest proces de stabilire a priorităților este esențial pentru managementul timpului. În astfel de situații utilizăm **metoda ABC**, care poate fi aplicată conform următorului algoritm:

1. Se întocmește mai întâi o listă cu sarcinile care trebuie îndeplinite;
2. Sarcinile identificate se împart în trei categorii:

*Categoria A:* lucruri foarte importante sau care “trebuie făcute” și nu pot fi delegate sub nici o formă (constituie chiar rațiunea de a exista a postului respectiv).

*Categoria B:* lucruri mai puțin importante sau care “ar trebui făcute” și care, dacă este posibil, pot fi delegate.

*Categoria C:* lucruri foarte puțin importante sau care “s-ar putea face” (sarcini de rutină, redactarea și lectura materialelor, convorbiri telefonice, activități administrative etc.).

3. Realizați o echilibrare corectă a acestor categorii de sarcini în cadrul zilei de lucru:

- planificați numai una sau două sarcini A pe zi (aproximativ 3 ore);
- vizitați 2 sau 3 sarcini B pe zi (aproximativ 1 oră);
- alocați puțin timp și pentru sarcinile C (aproximativ 45 minute).

Pondereea acestor categorii de sarcini variază în funcție de nivelul ierarhic. Este firesc ca la niveluri ierarhice inferioare să se regăsească o pondere mare a sarcinilor de tip C. La nivelurile ierarhice superioare regula este: concentrează-te asupra sarcinilor A, delegă sarcinile B, exclude sarcinile C.

În continuare ne vom referi la procesul rațional de luare a deciziei. El este eficient dacă se acționează cu atenție. Printre problemele frecvent întâlnite în aplicarea acestui proces este tendința unor manageri de a defini problemele prin simptomele lor, dar nu prin cauze. Alți manageri se concentrează asupra obiectivelor cu prioritate scăzută. În timpul celei de a doua etape există tendința generării unui număr prea mic de alternative. În etapa de evaluare, managerii nu iau întotdeauna în considerare plusurile și minusurile fiecărei alternative. În final, sunt întâlnite probleme în etapa de implementare, când managerii nu își comunică intențiile celor implicați în implementarea deciziei. Atât *calitatea* deciziei, cât și *implicarea* celor care o vor aplica sunt elemente importante, iar managerii trebuie să le ia în considerare când își aleg modul de luare a deciziilor. În unele situații calitatea este foarte importantă, iar implicarea – nu. Aceste situații implică, de obicei, domenii tehnice în care managerii individuali fie au cunoștințele necesare, fie au acces la acestea atunci când iau decizii. În alte probleme, însă, implicarea este esențială, iar calitatea este mai puțin importantă. Este importantă în aceste situații implicarea părților interesate în luarea deciziei. Un mare număr de decizii necesită în egală măsură niveluri ridicate de calitate și implicare. Aceste decizii sunt eficiente dacă sunt *luate în grup*.

Analizând *deciziile luate în grup*, atestăm că ele au multe avantaje, dar au și dezavantaje pe care un manager se cuvine să le cunoască cu scopul de a le evita. Enumerăm următoarele *avantaje*:

1. Sunt generate mai multe informații și sunt utilizate mai multe cunoștințe.
2. Sunt generate mai multe alternative decizionale.
3. Implicarea în aplicarea deciziei finale va fi mai mare din partea celor vizitați.
4. Se poate ajunge la îmbunătățirea comunicării datorită faptului că managerii implicați își informează subalternii în legătură cu motivele luării deciziei.
5. În selectarea alternativei optime, grupurile pot fi dispuse mai mult să-și asume riscuri mai mari decât decidenții individuali.
6. Creșterea creativității rezultată din existența mai multor abordări și puncte de vedere diferite.
7. Subalternii își îmbunătățesc capacitatea de a lua decizii.

Printre *dezavantaje* putem enumera:

1. Procesul decizional de grup durează mai mult.
2. Datorită faptului că grupurile nu pot răspunde pentru rezultatul implementării, această abordare poate determina apariția unei situații în care nimeni nu poartă responsabilitate.
3. Membrii grupului pot fi nevoiți să accepte decizia preferată de majoritate; de asemenea, unul sau mai mulți membri pot domina grupul ceea ce duce la reducerea eficienței deciziei.
4. Deciziile în grup pot fi, în unele situații, rezultatul compromisului sau al indeciziei unei părți a grupului.
5. Indivizii pot începe să creadă că ar trebui să fie implicați în toate deciziile, inclusiv în cele care în mod normal sunt unilaterale și impuse din partea superiorilor.
6. Poate interveni fenomenul numit „*gândire de grup*”.

Fenomenul numit „*gândire de grup*” apare când membrii grupului au o puternică dorință de consens și coeziune și sunt mai puțin interesați să ajungă la cea mai bună soluție posibilă. Una dintre cauzele gândirii de grup ar fi:

- izolarea grupului de informațiile externe;
- existența unui lider puternic și dominant și lipsa procedurilor de căutare potrivită a alternativelor;

- asigurarea luării în considerare a tuturor opiniilor.

Este în competența managerilor să ia măsuri prin care pot evita apariția gândirii de grup. Pentru aceasta este necesar ca fiecare membru al grupului să evalueze toate alternativele și să ia în considerare atât avantajele, cât și dezavantajele acestora. În cazul când se ia decizia de implicare a mai multor persoane în procesul decizional, pot fi folosite câteva tehnici de luare a *deciziilor de grup*. Aceste tehnici sunt:

- grupul interactiv;
- grupul Delphi;
- grupul nominal.

Deși aceste tehnici sunt similare, fiecare dintre ele au caracteristici definitorii care le fac mai potrivite în anumite situații.

De exemplu, în **grupurile interactive** membrii au la dispoziție o agendă și o problemă de rezolvat. Astfel de grupuri se formează în momentul în care liderul definește problema și solicită idei. Discuțiile sunt nesistematizate și neorganizate și constau din enunțarea de alternative și evaluarea acestora. Sarcina liderului este de a reacționa la momentele potrivite, de a se asigura că toți membrii grupului participă și de a contribui cu idei. Se ajunge, de regulă, la consens, părerile finale fiind adoptate prin vot.

**Grupul Delphi** aplică tehnica care duce la un consens între opiniile unor experți. În această situație se solicită exprimarea în scris a unui număr de păreri ale experților în mod individual. Se adună răspunsurile scrise la subiectul în discuție, se elaborează un rezumat al opiniilor care este distribuit participanților. În a doua rundă, participanții au avantajul de a cunoaște părerile experților și de a-și putea modifica răspunsul inițial în baza noilor informații. Acest proces al rezumării propunerilor și redistribuirii de noi chestionare poate continua până se ajunge la un consens.

**Grupurile nominale aplică** tehnica grupului nominal. Aceasta constă în faptul că se asigură participarea egală a membrilor grupului în procesul decizional. Pentru început, managerul selectează un număr de oameni și le explică problema. Membrilor li se propune să scrie cât mai multe alternative pe care le expun pe rând. Ideile astfel explicate sunt înscrise pe un flip chart sau pe o tablă, pentru a putea fi vizualizate. Discuțiile sunt limitate la simple clarificări. După parcurgerea tuturor alternativelor, au loc mai multe discuții deschise în urma cărora se recurge la vot. Se alege cea mai solicitată alternativă.

Amintim managerilor că luarea deciziilor eficiente depinde de nivelul și structura competenței lor. Dacă se va ține cont de cele expuse, vor fi satisfăcuți atât superiorii, cât și managerii, cadrele didactice, elevii și părinții, vor fi formate competențe necesare privind învățământul universitar și vor fi suficienți cei trei ani prevăzuți pentru pregătirea specialiștilor conform Procesului Bologna.

#### **Bibliografie:**

1. Joiță Elena. Management educațional. - București: Polirom, 2000.
2. Joiță Elena. Management școlar. Elemente de tehnologie managerială. - Craiova, 1995.
3. Țoca Ioan. Management educațional. - București, 2002.
4. Rudic Gheorghe, Bucun Nicolae, Caisin Simion, Cojocar Vasile, Domnica Gînu, Eugenia Bușmachi, Grigore Țurcan. Bazele managementului educațional, modulul I. - Chișinău, 2004.
5. Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion. Management. - București, 1999.
6. Petrescu Paloma, Șirinian Lucreția. Management educațional. - Cluj-Napoca: Ed. Dacia, 2002.
7. Coste Valeriu. Managementul în școli. - Iași: Spiru Haret, 1995.

*Prezentat la 01.10.2007*