

## DECIZII DE RISC – TENDINȚĂ CĂTRE SUCCES

**Rodica PRODAN**

*Institutul de Științe ale Educației*

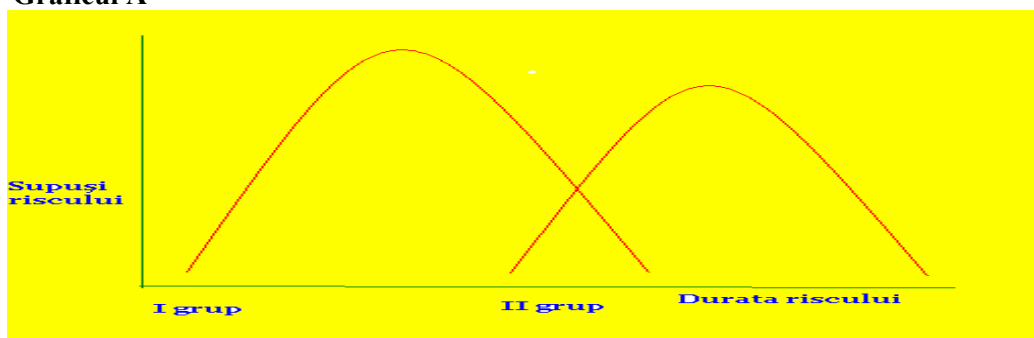
Le manager est souvent obligé de prendre des décisions liées aux risques. L'expérience accuse que ces décisions sont déterminées par la tendance vers le succès. Dans de telles situations le manager prend la décision d'une manière mesurée, se protégeant de l'insuccès. On connaît que toute décision présuppose un certain degré de risque, mais s'il n'y en a pas un degré accentué, il s'agit alors de managers sûrs, même agressifs, ayant des prétentions exagérées.

Dans ce contexte on mentionne que ce sont les qualités du management qui jouent un rôle majeur dans la prise des décisions. Parmi les plus significatives on peut citer: la santé, les compétences professionnelles, l'interaction harmonieuse avec l'environnement, etc. Toutes ces qualités influencent le manager dans la prise des décisions.

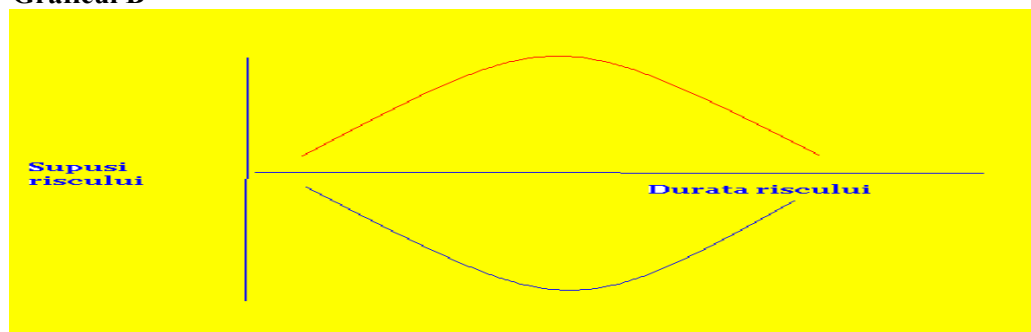
Alors on pose la question: comment pourrait-on intensifier la formation de la compétence de prendre une décision juste, on propose l'analyse des décisions de risque, aussi que le vecteur d'action dans le cadre du processus décisionnel. Il va aider les managers à améliorer leur compétence de prendre la décision. De manière analogique on propose aux managers d'initier un registre d'évidence des décisions dans l'institution qu'ils dirigent. Celui-ci va aider le manager à analyser les décisions prises, à les comparer, à observer leur dynamique, et en même temps à rendre plus efficace le processus éducationnel de l'institution.

Actualmente, managerul tot mai frecvent este pus în situații de a lua decizii legate de risc. Este cunoscut că la luarea lor, de regulă crește importanța factorului de timp. Insuficiența de timp duce la accelerarea luării deciziei, care face posibilă apariția curențelor și alegerea devine mai puțin eficientă. În astfel de situații, managerul se asigură cu decizii de rezervă sau de aventură. Să urmărim cum influențează calitățile individuale ale managerului la luarea deciziilor. Datele experimentale demonstrează că cu cât problema este mai complicată și mai dinamică privind luarea deciziei într-o situație de incertitudine, cu atât mai influente asupra ei sunt trăsăturile de personalitate. Așadar, doi manageri într-o situație dificilă acționează diferit: una și aceeași decizie poate fi luată în mod deosebit. Trăsăturile individuale ale managerilor care iau decizii includ gândirea logică, încrederea, independența, starea sufletească, egoismul, tipul – extravertit sau intravertit etc. Deoarece decizia este legată de risc, ea este determinată de condițiile sau unele trăsături individuale ale managerului ca agresivitatea, starea sufletească. Ele pot fi diferite.

**Graficul A**



**Graficul B**



Aceste grafice denotă că anumite grupuri de manageri care au aceeași atitudine față de risc și funcția de supunere la risc este la același nivel (A). Corespunzător, și alegerea deciziei se face analog. Datele experimentale permit să argumentăm că la managerul care ia decizii riscul este determinat mai întâi de toate de tendința către succes. În baza observațiilor, menționăm că în cazurile când managerul tinde la un succes imediat, extinderea greșelilor și nivelul de risc este mediu. Când managerul tinde spre obținerea succesului, el ia decizii calculat, astfel protejându-se de insucces. Fie că succesul este neînsemnat, dar garantat. Cu aceasta și corespunde nivelul mediu de risc (linia dreaptă a graficului B). Dacă managerul dorește să excludă insuccesul, atunci el ia o decizie în care fie că nu există risc, fie că este foarte mare riscul. Astfel, managerul va putea explica eșecul care depinde de complicarea mare a problemei (linia curbă a graficului B) [1].

Observațiile experimentale permit să conchidem că decizia cu un grad sporit de risc este luată de către managerii cu cerințe exagerate, mai agresivi și foarte încrezători. Riscul mare le asigură cerințe mari ale satisfacerii necesităților stabilite. Decizii atente cu predominarea riscului minimal le iau managerii care au necesități exagerate, fără a lua în considerație independența și insistența în acțiuni. Necesitatea în independență își găsește locul, deoarece la un risc mic luarea deciziei depinde mai puțin de „întâmplător”. Insistența predomină probabilitatea indiferent de succesul mic al fiecărei acțiuni separate, dar managerul atinge rezultatul scontat.

S-a mai stabilit că managerii care înainteză decizii alternative, de regulă, sunt încrezuți, mai puțin neliniștiți, sunt extravertiți. Din alt punct de vedere, sunt neîncrezuți neliniștiți, sunt intravertiți – acești manageri nu favorizează luarea deciziilor alternative. Managerii egoiști, conformiști nu influențează asupra luării deciziilor legate de risc. S-a determinat că unul dintre factorii care influențează luarea deciziilor legate de risc este nota managerului. Conform notei, în cadrul experimentului constatativ s-au determinat două grupuri de manageri: I grup - cu strategie internă; II grup - cu strategie externă. În primul grup au fost plasați managerii care au calități personale, competențe, răbdare, intelect etc., precum și succese sau insuccese personale. Ei poartă o responsabilitate mare pentru deciziile luate și se bazează numai pe forțele proprii. Sunt activi, echilibrați în condițiile de schimbare, în situații complicate trec mai operativ peste obstacole, sunt mai obiectivi în obținerea rezultatelor așteptate și concluziilor. Acești manageri cu strategie internă frecvent iau decizii cu un nivel mediu de risc. Ei au încredere în eforturile și competențele proprii și nu se grăbesc să ia decizii în care se pune accentul pe „întâmplător”. Al doilea grup de manageri, cei cu strategie externă, din contra, reies din faptul că eșecul sau succesul depind în general de mediul extern asupra căruia ei nu pot influența [2]. În ceea ce privește riscul pe care și-l asumă managerii cu strategie externă și managerii cu strategie internă, rezultatul îl prezentăm în diagrama 1.

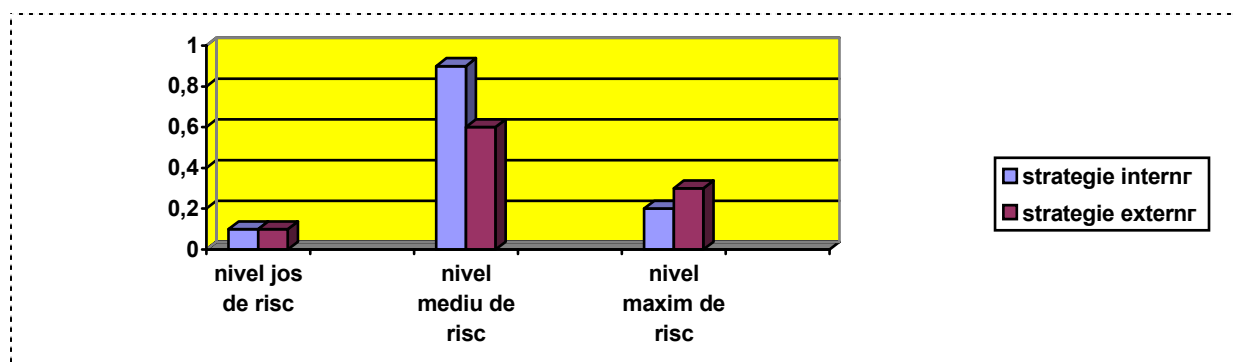


Diagrama 1. Riscul în luarea deciziilor.

În continuare vă propunem să urmărim care sunt trăsăturile deciziei colective legate de risc. În colectivele pedagogice supuse experimentului s-a atestat și luarea deciziilor colective, mai cu seamă în cadrul consiliilor profesionale. Se atestă frecvent că în astfel de cazuri deciziile sunt colegiale. Dat fiind faptul că deciziile legate de risc sunt deosebit de responsabile, rolul alegerii este mare, iar responsabilitatea nu este unicul motiv care stă la baza luării deciziei colective. Aceste decizii în nenumărate rânduri s-au constatat a fi subiective. Avantajul lor constă în posibilitatea de a înainta multe alternative, din spectrul mare alegându-se una, cea mai bună, și excluderea celor slabe. A fost determinat și un alt neajuns al deciziilor colective, precum ar fi operativitatea redusă. Aceasta din cauza că astfel de decizii necesită mult timp și se cere votul fiecărui membru al colectivului.

Din observările efectuate conchidem că deciziile colective se deosebesc de cele individuale. Pentru aceasta am analizat trei factori importanți: caracterul problemei de decider; caracteristica grupului de decidenți;

procedurile activității grupului de decidenți. După caracterul problemelor care trebuiau rezolvate s-au stabilit următoarele: statistice, determinate și dinamice în condiții de certitudine (cu informație completă) și de incertitudine (cu risc). Grupul cadrelor didactice incluse în procesul decizional a fost stabilit de către manager și s-a luat în calcul competența lor și scopurile acțiunilor. Deciziile au fost luate formal, după un algoritm strict, și neformal. Rezultatele au fost supuse analizei libere de opinii a cadrelor didactice. În segmentul de trecere de la luarea deciziei individuale la cea colectivă sau de grup s-a atestat că aceste treceri, numite strategii de prelucrare a deciziilor colective, solicită votul tuturor membrilor. Decizia a fost simplă, clară și a inclus opinia comună. Nu s-a luat în considerație opinia minorității, astfel de decizie având nivelul de risc departe de cel rațional. O altă cale stabilită la luarea deciziei de grup este strategia de sumare a nivelurilor. Grupul includea trei persoane-decidenți care au stabilit 4 variante alternative (a1, a2, a3, a4), s-a stabilit aranjarea în ordine a fiecărui decident al grupului și s-au atestat următoarele date:

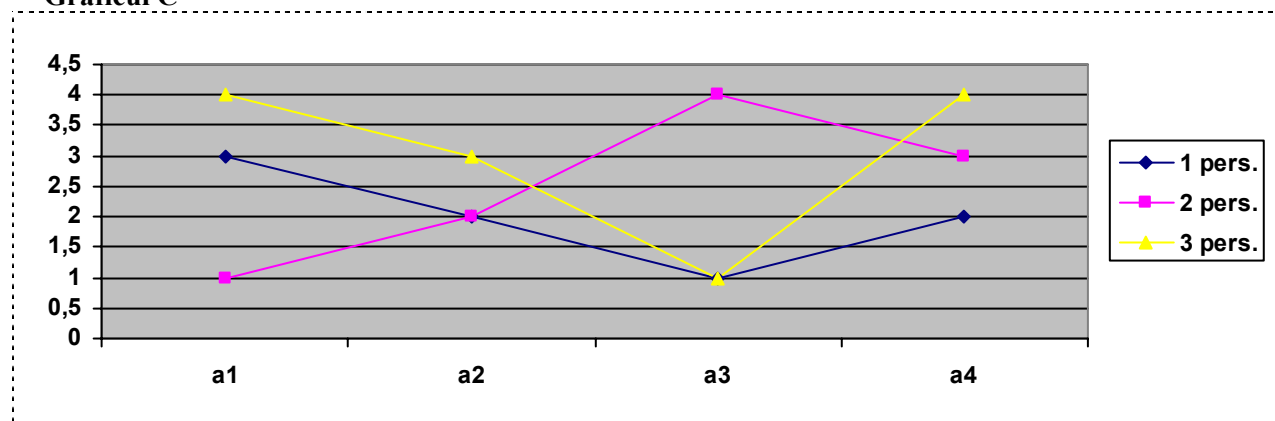
Tabelul 1

## Deciziile colective

Persoana	Amplasarea deciziilor			
	1	2	3	4
1	a3	a4	a2	a1
2	a3	a2	a1	a4
3	a1	a2	a4	a3

Grafic aceasta poate fi redată astfel:

Graficul C



Nivelurile pentru fiecare decizie sunt: a1)  $4+3+1=8$ ; a2)  $3+2+2=7$ ; a3)  $1+1+4=6$ ; a4)  $2+4+3=9$ . Observăm că decizia de grup corespunde acelei alternative care are suma nivelurilor mai mică. Analog se atestă că cu cât este mai mic nivelul, cu atât importanța este mai mare. Aceasta este decizia a3.

A treia cale de prelucrare a deciziei a fost strategia abaterilor minimale. Am urmărit un grup de decidenți din trei persoane care au apreciat 3 decizii – a1, a2, a3 cu sistemul de 3 puncte, cel mai bun – 3, mediu – 2, slab – 1. S-a observat că prima persoană: a1=2; a2=1; a3=3; a doua persoană: a1=3, a2=1; a3=2; a treia persoană: a1=1; a2=3; a3=2. Pentru a minimaliza abaterile dintre decizia de grup și cea individuală, s-a construit matricea intrărilor și ieșirilor acestei decizii [3].

Tabelul 2

## Prelucrarea deciziei în baza abaterilor minimale

Decizia de grup	Decizii individuale			Separări maxime
	1 pers.	2 pers.	3 pers.	
a1	1	0	2	2
a2	2	2	0	2
a3	0	1	1	1

Pentru aceasta s-au împărțit presupunerile alegerii deciziei, apoi s-au determinat separările de grup și individuale ale deciziei. Dacă decizia de grup corespundea variantei a1, i se acorda 3 p., iar separărilor dintre

opiniile colectivului și alegerea unei persoane – 1 punct; dacă grupul a ales varianta a2 căreia îi reveneau 3 puncte, separărilor dintre ea și o persoană – 2 puncte etc. Pentru fiecare decizie s-a găsit separarea maximă, apoi cea minimă (în acest caz 1 punct). S-a dovedit că acesteia îi corespunde decizia cu varianta a3, care este considerată cea mai bună.

Cunoaștem că o variantă strategică a deciziei de grup este strategia prevederii optimale. Esența ei constă în faptul că decizia de grup permite luarea în considerație a deciziei individuale prioritare. Și anume, prioritare orice pereche de alternative, elaborate în baza deciziilor de grup, trebuie să corespundă realității. Strategia alegerii de grup se consideră bună dacă managerul în decizii reale urmează alegerea prevăzută de majoritate. Cercetările experimentale în ceea ce privește riscul în luarea deciziei vizând una sau altă problemă, indicii de grup demonstrează că grupul acceptă riscul mai mult decât persoanele individuale. Aceasta are la bază următoarele cauze: repartizarea responsabilității finale între membrii grupului; tendința de a fi lider; nedorința de a fi mai atent decât alții. S-a observat că decizia colectivă este mai eficientă decât cea individuală în cazul când membrii grupului nu au experiență în luarea deciziilor individuale. Din alt punct de vedere, experiența deciziei de grup a sporit calitatea deciziei individuale. Cercetările au demonstrat că prioritățile deciziei de grup sunt strâns legate de tipul problemei care se decide. Și ea este mai eficientă la rezolvarea problemelor greu de formulat, dar și la problemele care solicită o mare experiență. La alegerea colectivă a metodelor acțiunii, în condiții anumite legate de risc, s-au luat în calcul și abaterile deciziei de grup de la posibilitățile optimale. Cauzele acestor abateri sunt: lipsa opiniei proprii a unor membri ai grupului, lipsa selectării informației și a optimismului argumentat. Pentru a le exclude, în colectiv a fost creată o atmosferă diplomatică, de expunere liberă a opiniilor, indiferent de nivelul de autoritate, conform zicalei: „Două minți sunt mai bune decât una”. S-a atestat că mai frecvent managerii iau decizii legate de risc, apelând la alegerea standardă – de șablon, acționând conform unui anumit stereotip. El servește la automatizarea deprinderilor managerului și îi dă posibilitatea să economisească timpul în cadrul judecății, să acționeze rațional. Astfel de situații s-au creat și în cazurile când a survenit un pericol spontan care a schimbat brusc atmosfera. Aceste situații se atestă foarte rar, managerul nu poate găsi rapid un stereotip optimal, fiind pus în situația să apeleze la alte șabloane de decizie mai puțin eficiente. Stereotipul standard al judecății umane duce la faptul că metoda aleasă privind decizia vine în contradicție cu cea corectă și eficientă de decizie. În figura 1 este redată schema unei astfel de selecții.

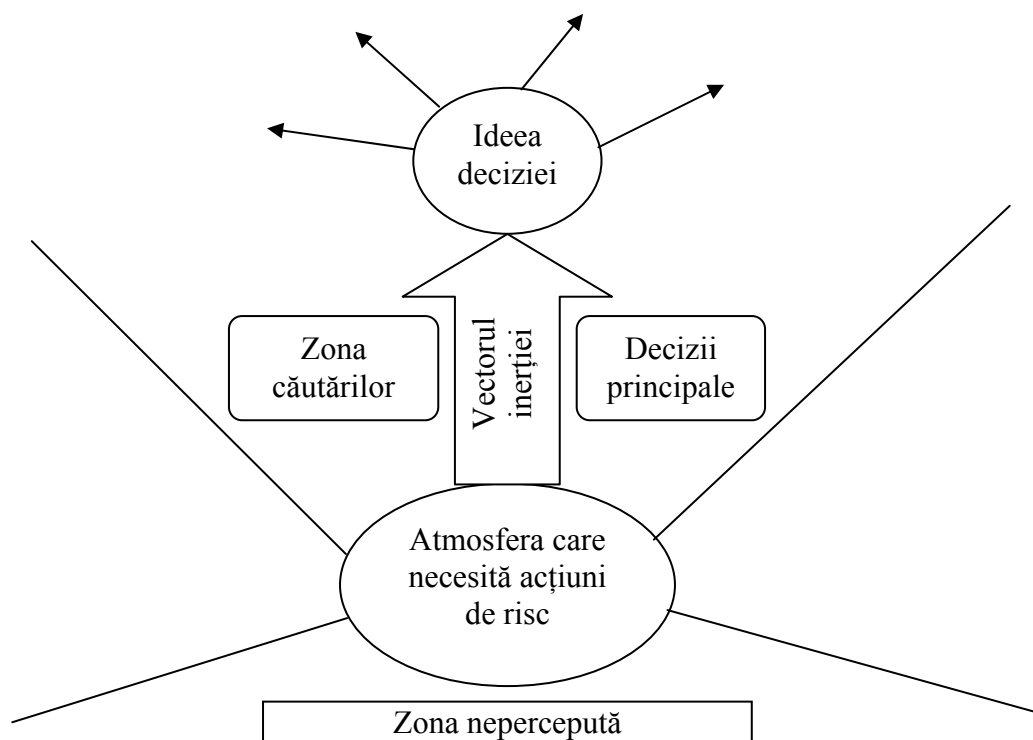


Fig.1. Vectorul acțiunii într-o decizie.

Această schemă demonstrează cum în situația care necesită acțiuni legate de risc toate ideile principale ale deciziei se grupează în jurul unui vector corect al acțiunii. Cea mai bună decizie rămâne într-o parte de acest vector, departe de stereotipul obișnuit. Am atestat o situație contrară: pe de o parte, în luarea deciziei rapide și corecte în situații complicate acționăm după un șablon pregătit, dar pe de altă parte, el nu ne oferă varianta corectă. De aici concluzionăm că luarea deciziei trebuie să aibă la bază stereotipurile, dar care să răspundă deciziilor optime. În această situație ne-am pus întrebarea: cum să sporim învățarea prelucrării deciziei? Pe parcurs am observat că eficiența și calitatea muncii managerului depind de un șir de factori, purtătorul cărora este managerul însuși. Printre ei pot fi menționați următorii: sănătatea, competențele profesionale, interacțiunea armonioasă cu mediul înconjurător [4]. Primul include în sine o normă „psihofiziologică” a stării fiecăruia și asigură funcționarea socială și personală a managerului. S-a observat că sporirea nivelului competențelor depinde de dorința de a studia ceva nou: metode, strategii etc. Acest factor influențează pozitiv și duce la sporirea eficienței muncii managerului, astfel sporind și calitatea procesului educațional din instituția de învățământ. Și pentru a-l realiza calitativ este bine să interacționeze cei trei factori simultan, deoarece s-a observat că un manager profesionist îi posedă pe toți trei. Evident, se ia în vedere și principiul continuității în organizarea învățării. În scopul perfecționării managerului în procesul de luare a deciziilor propunem 6 niveluri [5]: informațional, algoritmic, metodic, metodologic, sistemul comun, filosofic. La primul nivel managerul operează cu informația în domeniu care-l ajută să se orienteze. La nivelul doi operează cu sistemul de prelucrare a informației care le determină profesionalismul în domeniu, aplicându-l la realizarea unor sarcini, iar deciziile se iau în baza unui anumit algoritm. Această activitate se clasifică ca un sistem informațional în căutare, care activează în baza principiului căutării și prelucrării informațiilor. La nivelul trei am atestat managerii care pot opera cu metodică managerială, utilizează algoritmi de luare a deciziei, uneori singuri elaborează algoritmul de luare a deciziei pentru managerii de nivelul doi. Ei elaborează metode de luare a deciziei legate de managementul strategic de perspectivă. La nivelul următor managerii prelucrează suporturi metodice informaționale (lecții, seminare etc.). Acești manageri iau mult mai bune decizii. Pentru însușirea oricărui nivel trebuie cunoscute nivelurile anterioare [6].

Pentru a facilita formularea problemei s-au propus întrebări adăugătoare [7]. În acest sens, o importanță mare l-a avut inițierea unui registru de decizii în cadrul instituției. El a fost elaborat pe fiecare structură, conform următorului model:

Tabelul 3

Model de registru de decizii

	Structura	Tipul deciziei	Obiective	Metode aplicate	Număr de persoane	Instrumente	Decizia	Rezultatul
1	Organizatorice							
2	Instructive							
3	Educative							
4	Financiare							
5	Baza tehnico-materială							
6	Reparații							

Dacă a fost corect formulată problema, jumătate din decizie este clară, iar dacă problema n-a fost clar formulată, sunt căutați vinovații, precum și greșelile de incompetență a persoanei care a luat decizia respectivă.

În procesul de luare a unei decizii **recomandăm** managerului să răspundă la următoarele întrebări:

1. Ce este comun și prin ce se deosebesc problemele diferitelor structuri organizatorice din școală?
2. Conducând procesul decizional, incluzând experiența, teoria conducerii, sunteți de acord cu rezultatul? Dacă sunteți de acord ce schimbări ați face?
3. Corespund rezultatele cu teoria actuală a conducerii? Dacă nu, în ce?
4. Introduceți propuneri pentru îmbunătățirea metodei aplicate în formularea și analiza deciziilor manageriale.
5. Ce concluzii ați făcut în urma analizei problemei? În ce direcții trebuie perfecționate cunoștințele?

6. Elaborați o programă de perfecționare în problema deciziei.
7. Stabiliți obiectivele acestei programe.
8. Comparați anchetele și stabiliți momentul când este mai rațional să le aplicați? Cum putem îmbunătăți conținutul lor? [8].

La analiza unei situații concrete se înaintează următoarele obiective:

1. A învăța o sistemă logică în luarea deciziei;
2. A delimita etapa de prognozare a deciziei;
3. A elucida legătura dintre factorii care influențează exactitatea prognozei;
4. A accentua necesitatea planificării dezvoltării procesului educațional, reieșind din finalități–obiective–cadru;
5. A defini locul problemei date în procesul din instituție;
6. A demonstra importanța analizei calitative a problemei chiar și în cazul descrierii ei complete.

Problema sporirii procesului educațional prin luarea deciziilor eficiente poate fi studiată prin evidența reușitei școlare calculată în % pe ultimii 3-5 ani și urmărită dinamica ei. Logica constă în faptul că ne deplasăm de la deciziile finale către deciziile de start, selectându-le pe cele optimale (de jos în sus) de la sfârșit spre început [9]. Iar aceasta ne va da posibilitatea să urmărim dinamica eficientizării procesului educațional din cadrul instituției.

#### **Referințe:**

1. Kelli G., Armstrong R. Тренинг принятия решений / Traducere din engleză. - Sankt-Petersburg: Piter, 2001, p.28.
2. Кудряшова Л.Д. Каким быть руководителю. - Лениздат, 1986, с.17.
3. Руденский Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера. - Москва: Инфра-М, 1997, с.96.
4. Козлешкий Ю. Психологическая теория решений. - Москва: Прогресс, 1979, с.42.
5. Абчук В.А., Бункин В.А. Интенсификация принятия решений. Научно-практическое пособие для руководителя. - Лениздат, 1987, с.153.
6. Руденский Е.В. Op. cit., p.120.
7. Голубков Е.П. Какое принятия решение? Практикум хозяйственника. - Москва: Экономика, 1990, с.31.
8. Ibidem, p.36.
9. Ibidem, p.77.

*Prezentat la 23.06.2008*