

Decizia în organizații

Aspecte teoretice și practice

Rezumat

Luarea deciziilor este unul din rolurile de maximă importanță ale unui manager, iar procesul de luare al deciziilor ar trebui să fie unul dintre cele mai clar definite, controlate și stabile la nivelul oricărei organizații.

Conținut:

Rezumat	1
Decizia în organizații. Aspecte teoretice	1
Decizia în organizații. Aspecte practice	2
Concluzii	4
Bibliografie	4

Decizia în organizații. Aspecte teoretice

În unele teorii referitoare la organizații, se consideră că „*sarcina membrilor organizației este aceea de a lua decizii și de a rezolva probleme*” (Lafaye, 1998, p. 64). Dar calitatea deciziilor, respectiv a soluțiilor aplicate pentru realizarea activităților curente dintr-o organizație, indiferent de tipul, mărimea sau complexitatea organizației în cauză, depinde de foarte mulți factori. Mai mult, March și Simon (apud. Lafaye, 1998, p. 64), au enunțat în 1969, și de atunci mulți alți specialiști au fost de acord cu ei, că „*raționalitatea actorilor sociali este limitată: atunci când au de ales între mai multe posibilități, ei nu caută soluția optimă, ci se opresc la prima soluție satisfăcătoare*”.

În urma unor studii empirice, s-a determinat că luarea deciziilor la nivel individual se face în proporție de 95% pe bază de intuiție, nu pe baza unor raționamente logice și conștiente. Similar, la nivel organizațional, deciziile sunt puternic influențate de rutinele organizaționale, de influența de grup și de jocul intereselor actorilor implicați, de barierele individuale și psihosociale ale decidenților. Astfel, opus modelului clasic de raționalitate optimă, Herbert Simon a propus conceptul de *raționalitate limitată*, iar apoi au fost definite modelele de *raționalitate contextuală*, *raționalitate de tip joc* (bazată pe calculele și interesele grupului), *raționalitate procesuală*, *raționalitate adaptativă*, *raționalitate a posteriori*, *decizii în context ambiguu*, *modelul „garbage can”* (decizii luate într-un regim de anarhie organizată). În timp însă au fost realizate studii care au arătat

că deciziile în organizații nu se iau complet în mod aleatoriu, incoerent și anarhic, chiar dacă pe moment par că ar fi așa. Totuși se pot identifica o serie de repere strategice, obiective și interese negociate, precum și riscuri asumate.

Tipurile de modele de luare a deciziei, formulate în timp, depind de natura problemei, context, tipul de informații disponibile, gradul de incertitudine, modalitatea de luare a deciziei, decidenți etc.

Modelele principale de luare a deciziilor au fost sintetizate într-un tabel (Preda, 2006, p. 90-92), din care reies:

1. *Modelul rațional* (modelul deciziei certe într-o lume strict deterministă: „Dumnezeu decide” → soluția optimă, perfectă)
2. *Modelul raționalității limitate* (modelul deciziei certe de tip probabilist: „Arca lui Noe” → cea mai bună soluție dintre cele posibile)
3. *Modelul nestructurat* (modelul antreprenorial de decizie în incertitudine persistentă: „Meteoriți și dinozauri” → soluții ciclice, recurente)
4. *Modelul incrementalist* (modelul cibernetic: „Evoluția speciilor” → soluții de tip „pas cu pas”)
5. *Modelul „coș de gunoi”* (modelul „garbage can” al soluțiilor preexistente: „Avem monștrii noștri, ce facem cu ei?” → se caută problemele pentru soluțiile găsite)

Unul dintre aspectele esențiale ale procesului de luare a deciziilor organizaționale se referă la faptul că deciziile colective diluează foarte mult autoritatea individuală în cazul deciziilor de succes, dar și responsabilitatea individuală în cazul eșecurilor. Astfel, presiunea grupului poate uneori duce la erori grave în luarea deciziilor, mai ales că fiecare dintre membrii grupului se simt doar parțial responsabili pentru efectele deciziilor luate.

Decizia în organizații. Aspecte practice

Rolurile decizionale ale unui manager, după Mintzberg (Zlate, 2004, p.153), includ următoarele: rol de inițiator al acțiunilor necesare, rol de mediator al conflictelor, rol de contabilizare a ceea ce se petrece în grup, rol de negociator în relațiile cu alte grupuri sau organizații.

În procesul decizional la nivelul organizațiilor apar dificultăți psihosociale, cauzate de interacțiunea socială ce apare la nivelul grupurilor. Eliminarea barierelor ce apar în practică, determinând un efect negativ asupra calității deciziilor luate, implică o serie de măsuri, printre care se pot aminti următoarele:

- Realizarea de **programe de training**, în scopul dezvoltării competențelor personale și sociale ale celor implicați în procesele decizionale, pornind de la programe de auto-cunoaștere la programe de dezvoltare personală și la programe de dezvoltare a unor competențe specifice: managementul timpului, dezvoltarea relațiilor interpersonale, dezvoltarea lucrului în echipă etc.
- Organizarea de **acțiuni practice**, de tip joc de roluri, studii de caz, team building, coaching etc., pentru particularizarea experiențelor practice necesare celor implicați
- **Exersarea abilităților de delegare**, pentru creșterea implicării în procesul decizional a mai multor persoane și niveluri ierarhice
- Stabilirea unei **strategii și a unui plan de aplicare pentru stabilirea domeniilor de competență asociate diferitelor categorii de decizii organizaționale** utile în situațiile curente sau excepționale de lucru; de obicei, în cadrul organizațiilor apare o pierdere importantă ca urmare a utilizării inadecvate a inteligenței, aptitudinilor

creative și fizice, a abilităților și cunoștințelor marii majorități a angajaților, care trebuie de fapt să sprijine realizarea țințelor și obiectivelor companiei. Astfel, ca exemple se pot enumera: *delegarea unei singure persoane pentru a lua o decizie importantă, determinarea de pierderi de timp, idei, aptitudini, îmbunătățiri și oportunități de a învăța, prin neimplicarea tuturor angajaților în procesele decizionale - oamenii nu au curajul sau interesul de a face observații sau propuneri de îmbunătățire, nu se ascultă sugestiile angajaților, nu există metode de culegere și de aplicare a ideilor de îmbunătățire adecvate, nici de recunoaștere a meritelor celor implicați în activitățile de îmbunătățire;*

- Pregătirea de materiale de tip „**Single-Point Lesson**” pentru explicitarea situațiilor și zonelor de competență pentru luarea de decizii la nivelul diferitelor persoane implicate în procesul decizional
- Aplicarea metodologiei japoneze denumite „**Hansei**”¹ – Hansei nu înseamnă doar un proces de gândire ca un exercițiu intelectual, ci are o importantă componentă afectivă, emoțională, introspectivă.

În practică, aplicarea metodologiei Hansei implică parcurgerea a 3 etape:

- (1) *persoana trebuie să recunoască atunci când se confruntă cu o problemă, dacă observă o abatere a rezultatelor obținute de la cele așteptate și să accepte un feedback negativ;*
- (2) *persoana trebuie apoi să își asume în mod voluntar responsabilitatea (blamul) pentru partea sa de contribuție la apariția problemei, să-și dorească sincer să nu se mai aplece vreodată într-o astfel de situație neplăcută și să simtă obligația morală de a se implica în găsirea cauzelor și la eliminarea lor;*
- (3) *persoana trebuie să ia parte efectiv la acțiunile specifice de îmbunătățire necesare pentru rezolvarea problemei la apariția căreia a contribuit.*

Deci Hansei înseamnă recunoașterea greșelii și asumarea contribuției proprii la declanșarea situației necorespunzătoare, iar apoi tragerea unor concluzii, după o experiență nu tocmai reușită, cu obiectivul de a învăța din greșeli, pentru a nu le mai repeta, dar și din dorința de a avea satisfacții mai mari prin valorificarea experiențelor trăite. Hansei nu poate fi „mimat” la cererea șefilor, de dragul diferitelor campanii de îmbunătățire, fie că se numesc Lean, Six Sigma, TQM sau în alt fel.

Pentru Hansei este nevoie ca angajații să se simtă „liberi” – liberi să gândească, să aibă idei, să vină cu propuneri pentru ca ceea ce fac ei și ceilalți să poată fi făcut din ce în ce mai bine, mai repede, mai plăcut, mai

ieftin, mai simplu, mai curat, mai interesant, ... Dar Hansei nu este ușor de aplicat, pentru că este nevoie de mare sinceritate ca să ne recunoaștem punctele noastre slabe și de mare curaj ca să ne asumăm public implicarea în situațiile neplăcute. După un eșec, de

+ și -	
Data: _____	
+	-
Acțiuni de îmbunătățire	

¹ *Hansei este tradus în engleză prin „reflection, reconsideration, introspection, self-reflection” și înseamnă conștientizarea și asumarea greșelilor proprii, ca prim pas pentru îmbunătățire și dezvoltare personală. În română, Hansei ar putea fi deci tradus prin „introspecție” sau „cugetare” – dar nu ca substantiv, ci ca infinitivul lung al verbului a cugeta.*

obicei vrem să uităm cât mai repede experiența neplăcută, să ne apucăm de altceva, să depășim momentul. Hansei înseamnă însă să ne gândim la ce am făcut, la ce s-a întâmplat și de ce, la consecințele propriilor atitudini și acțiuni, pentru că doar așa putem spera ca în viitor să nu ne mai confruntăm cu situații similare. Mai mult, introspecția trebuie să ne ajute să ne cunoaștem mai bine și să găsim în noi resursele pentru a nu persista în greșeală. Mai mult, în caz de succes, Hansei implică modestie, moderație, smerenie, astfel încât chiar și un șir lung de succese să nu se transforme într-un semn de superioritate, ci să fie considerat doar un drum constant spre îmbunătățire continuă. Ca instrument de lucru, Hansei se referă la organizarea în mod sistematic de sesiuni de discuții și concluzii după finalizarea realizării fiecărei activități importante, pentru a evidenția experiențele câștigate, lecțiile învățate, obstacolele întâlnite, comportamentele observate, ca input pentru găsirea de acțiuni de îmbunătățire continuă. De obicei se utilizează un tabel cu două coloane în care se scriu plusurile și minusurile identificate, iar după completarea celor două coloane se trece la formularea unor acțiuni de îmbunătățire evidente și imediate. În practică, se știe că întotdeauna ne este mai ușor să-i criticăm decât să-i lăudăm pe ceilalți, așa că este bine să se înceapă cu coloana de minusuri, cuplând observațiile cu propuneri de acțiuni imediate de îmbunătățire: „Ce nu a fost bine și ce s-ar putea face ca data viitoare să fie mai bine?”. Apoi se poate trece la aspectele pozitive, care trebuie ținute minte și eventual generalizate, astfel încât se pot ivi idei de îmbunătățire și din analiza acestor puncte tari. Avantajele tabelului de analiză Hansei apar fie atunci când se utilizează individual (pentru auto-analiză), fie pentru a analiza rezultatele echipei. Comparându-se tabelele completate de echipe diferite, se pot identifica bune practici, aspecte pozitive ce pot fi generalizate – deci și mai multe idei de îmbunătățire. Comparându-se tabelele completate în timp de aceeași persoană sau echipă se poate observa dacă s-au aplicat acțiunile de îmbunătățire menționate. Hansei este astfel un element esențial pentru îmbunătățirea activităților manageriale, deoarece fără implicarea sinceră a celor care contribuie la realizarea activităților dintr-o organizație nu se pot depăși obstacolele și problemele curente.

Concluzii

Orice activitate și orice rezultat al unei entități, fie că este vorba de un individ, grup sau organizație, depinde de deciziile luate fie în mod rațional, fie în mod non-conștient (implicit). Dacă deciziile nu se iau rațional și conștient, nu înseamnă că totul se întâmplă în mod spontan, ci doar că procesele de luare a deciziilor nu sunt clare, definite, monitorizate și controlate, ceea ce duce la rezultate imposibil de prezis, chiar dacă uneori pot fi excepționale. De aceea deciziile considerate relevante, fie la nivel individual, fie la nivel organizațional, ar trebui să fie consecința unor procese conștiente și clar definite, adecvate contextului și datelor de intrare disponibile.

Bibliografie

- Bogathy, Z. (2004). *Manual de psihologia muncii și organizațională*. Ed. Polirom, Iași
- Bogathy, Z. (2007). *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*. Ed. Polirom, Iași
- Lafaye, C. (1998). *Sociologia organizațiilor*. Ed. Polirom, Iași
- Pânișoară, G., Pânișoară, I.O. (2004). *Managementul resurselor umane*. Ed. Polirom, Iași
- Preda, M. (2008). *Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz*. Ed. Polirom, Iași
- Vlăsceanu, M. (2003). *Organizații și comportament organizațional*. Ed. Polirom, Iași
- Zlate, M. (2004). *Leadership și management*. Ed. Polirom, Iași