A XIV-a Conferinţă internaţională – multidisciplinară,
"Profesorul Dorin PAVEL – fondatorul hidroenergeticii româneşti",
SEBEŞ, 2014

REGULA DE AUR A MANAGEMENTULUI

Adrian ARDUSĂTAN, Marius BĂRĂIAN, George ARGHIR

THE GOLDEN RULE OF MANAGEMENT

The main instrument for improving managerial relationships is your own behaviour. The golden rule of management is "treat others as you like to be treated". People must have independence.

Keywords: managerial communication, motivating staff
Cuvinte cheie: comunicare managerială, motivarea personalului

1. Introducere

Cărţile şi studiile de management abordează, în general diferenţiat, această activitate fundamentală, din cele două perspective: cea a conducerii altor oameni şi cea a „conducerii" propriei persoane. Este dificil de precizat care perspectivă este mai importantă, întrucât ele nu pot fi separate în aplicarea practică a managementului. Şi asta deoarece, aşa cum evidenţia Peter Drucker[1] [1, p. 7], ***managementul se realizează în mare măsură prin exemple***. Şi mai mult, acest „*guru al managementului*" susţinea că ***eficacitatea poate fi învăţată şi trebuie să fie învăţată***. Astfel, dacă managerul nu se preocupă să-şi îmbunătăţească permanent calităţile şi abilităţile şi, astfel, să devină mai eficace în activitatea desfăşurată şi în ceea ce priveşte deciziile luate, nu poate să transmită încredere subordonaţilor lui şi să

[1] Peter Ferdinand DRUCKER (1909-2005) austriac prin naștere, consultant american de management, un lider în dezvoltarea educației managementului, inventând conceptul cunoscut sub numele de management prin obiective.

reprezinte un bun exemplu pentru aceştia. Pe de altă parte, dacă managerul reuşeşte să-şi dezvolte capacităţile de comunicare, va crea o relaţie cu cel de care este răspuzător care îi va permite, şi unuia şi altuia, să devină mai eficace în activitatea desfăşurată.

2. Regulile eficienţei în management

Grija cea mai importantă a unei organizaţii ar trebui să fie cea pentru resursa umană de care dispune din perspectiva calităţii, profesionalismului, repartizării eficiente şi satisfacţiei acesteia. Iar unul din elementele definitorii ale acestei ultime componente este relaţia dintre manageri şi subordonaţi. Apariţia unor fluctuaţii mari de personal este, în cea mai mare parte a cazurilor, vina managementului. Mediul de lucru frustrant, relaţiile umane deficitare, în principal cu şefii profesionali, generează nemulţumiri angajatului şi îl pot determina să ia decizia părăsirii organizaţiei, aspect care poate crea acesteia prejudicii pe termen lung. De aceea, strategiile de resurse umane trebuie să vizeze optimizarea relaţiei dintre manageri şi subordonaţii acestora.

Stephen E. Kohn şi Vincent O'Connell [2, p. 46] identifică ***6 obiceiuri ale celor mai eficienţi manageri*** care, în opinia lor, se întrepătrund şi formează un set de aptitudini care facilitează relaţiile cu subordonaţii:

a. dezvoltarea conştiinţei de sine: trebuie să fie un proces permanent, întrucât stimularea conştiinţei de sine (*prin afirmarea unui crez personal, solicitarea feedback-ului, consultarea unor specialişti externi de încredere, efectuarea periodică de teste de evaluare psihologică*) este esenţială pentru intensificarea puterii personale şi pentru îmbunătăţirea eficienţei generale a unui manager;

b. cultivarea spiritului empatic, adică a capacităţii de a înţelege şi reacţiona eficient la experienţa subiectivă a celuilalt: permite managerului să înţeleagă situaţiile şi pe ceilalţi, să îşi facă simţită prezenţa emoţională şi să le insufle angajaţilor un confort psihologic; aceasta este legată de aşa-numita „alfabetizare emoţională" [3, p. 74], prin care managerii ajung să exceleze în înţelegerea oamenilor, atât la nivel intelectual, cât şi emoţional;

c. aplicarea regulii de aur: ***tratează-i pe ceilalţi aşa cum ţi-ar plăcea ţie să fii tratat****;*

d. încadrarea în limitele bunului simţ: în contextul dezvoltării relaţiilor cu subordonaţii, managerii trebuie să facă uz de judecată şi autocontrol care să le permită stabilirea unor limite faţă de aceştia ca modalitate de a păstra o poziţie de autoritate sănătoasă;

e. capacitatea de a face critici în mod abil: ca o componentă inevitabilă a activităţii de conducere, criticarea angajaţilor poate fi făcută cu tact prin identificarea unui echilibru între importanţa mesajului transmis (*necesitatea îmbunătăţirii performanţelor*) şi cea a transmiterii lui într-o manieră care să nu afecteze motivaţia angajatului, precum şi prin abordarea situaţiei cu autocontrol, fără atacuri la persoană sau sub imperiul impulsurilor emoţionale;

f. plierea pe personalitatea omului: managerii trebuie să analizeze permanent stilurile de comunicare interpersonală ale angajaţilor şi să caute să înţeleagă motivaţia predominantă a acestora pentru a putea dezvolta strategii diferite în funcţie de particularităţile fiecăruia.

3. Regula de aur a managementului

Esenţa relaţiilor interumane poate fi sintetizată în celebrul citat ***„Ce ţie nu-ţi place, altuia nu-i face”***. Cu toţii ne angajăm în relaţii umane, adoptăm diferite stiluri de comunicare, dar dacă vrem să fim cu adevărat eficienţi trebuie să avem în vedere importanţa ***tratării celorlalţi aşa cum ne-ar plăcea nouă să fim trataţi.*** De aceea, orice manager trebuie să îşi pună în permanenţă întrebarea *„Dacă eu aş fi în locul angajatului, ce mi-aş dori în această situaţie, ce aş considera a fi corect şi cum aş vrea să fiu tratat?”.*

După cum evidenţiază Stephen E. Kohn şi Vincent O’Connell [2, p. 115-118], principalele valori ale acestei reguli sunt:

- tratarea oamenilor cu respect prin: afişarea curtoaziei, exprimarea politeţii, ascultarea empatică, acceptarea opiniilor celorlalţi; respectarea celor din jur atrage după sine respectarea propriei persoane de către ceilalţi; respectul arătat de manager este o componentă extrem de importantă, pentru că este esenţial în păstrarea celor mai competenţi oameni şi în lipsa căruia aceştia vor alege să părăsească organizaţia;

- corectitudinea demersurilor întreprinse pornind de la evaluarea situaţiei în condiţiile în care rolurile ar fi inversate; această *„punere în locul celuilalt”* este o parte importantă a procesului decizional, întrucât permite intuirea reacţiilor celeilalte persoane şi creează sentimentul de mulţumire în raport cu decizia luată; această regulă trebuie să fie aplicată şi în situaţia în care trebuie acordate recompense, cât şi în cea în care trebuie aplicate anumite sancţiuni, astfel încât angajatul să nu pună la îndoială corectitudinea deciziei luate, situaţie nedorită care ar fi de natură să-i genereze frustrări şi insatisfacţii care conduc la demotivarea lui;

- ***onestitatea în vorbe şi fapte***, întrucât oamenii apreciază un tratament cinstit, pentru ca, la rândul lor, să poată fi sinceri cu cel care îi conduce; astfel se construieşte încrederea reciprocă, iar managerii ştiu că aceasta este ca benzina pentru maşină: trebuie permanent monitorizat şi reumplut nivelul acesteia; oamenii oferă la rândul lor încredere atunci când sesizează că managerii le înţeleg problemele [4, p. 136];

- ***acceptarea diversităţii*** culturale, sociale, sexuale, familiale, etnice prin practicarea empatiei şi menţinerea unei atitudini deschise în vederea înţelegerii celorlalţi, a elementelor care îi fac diferiţi şi îi determină să reacţioneze specific unor situaţii concrete.

Putem afirma că relaţiile umane eficiente la locul de muncă sunt construite pe principiul respectului reciproc, bazat pe corectitudine în luarea deciziilor, pe o comunicare onestă şi pe o atitudine de acceptare a diversităţii. Managerii care au relaţii productive la locul de muncă se concentrează asupra contribuţiei propriei lor munci şi a relaţiilor cu ceilalţi [1, p. 75]. Când angajaţii se simt asupriţi, când văd că şeful nu îi ascultă, când văd că nu sunt implicaţi în luarea deciziilor, când sesizează că sunt trataţi ca şi cum ar fi subordonaţi cu adevărat, aceştia vor fi cu adevărat nemulţumiţi de mediul în care activează şi de managerul care îi conduce.

Rolul unui manager este acela de a crea un mediu în care motivaţia să apară natural. Cea mai bună manieră de a-i motiva pe oameni să fie performanţi este ca managerul să gestioneze resursa umană aşa cum i-ar plăcea acestuia să-i fie gestionată contribuţia în situaţia în care rolurile ar fi inversate. Când managerii apreciază progresele, când oamenii se simt apreciaţi, aceştia se comportă ca şi cum ar fi proprietari şi îşi pun minţile la contribuţie [5, p. 239].

Una dintre cele mai importante măsuri ale unui manager este de a contrui şi menţine un ***mediu de muncă bazat pe multă încredere***. Această încredere se manifestă şi ***prin împuternicire sau delegare*** prin care „*managerul dă putere oamenilor*”. Astfel, acestora li se permite să ia iniţiativă, să îşi pună mintea la contribuţie, să îşi folosească într-o manieră eficientă în activitatea depusă cunoştinţele, experienţa şi motivaţia pentru a atinge rezultate de care sunt conştienţi că trebuie atinse.

De asemenea, ***încrederea maximă este arătată de manager prin toleranţa sa faţă de greşelile normale, inevitabile***. Astfel angajaţii simt că pot să-şi asume riscuri profesionale şi, astfel, să fie mai creativi, fără să fie criticaţi şi să se simtă stânjeniţi pentru cea mai mică eroare care poate să apară. Iar această experienţă nedorită este esenţial să fie tratată într-o manieră constructivă, astfel ca, împreună cu

managerul, angajatul să identifice şi să tragă învăţămintele necesare. Sarcina unui manager este să se asigure că fiecare lecţie învăţată va fi aplicată de către angajat într-o manieră care îi va permite acestuia să evolueze şi să aibă succes. Dacă un manager îşi va investi energia în încercarea de a-i face pe oameni să se simtă bine în rolul lor, îi va ajuta să-şi manifeste la cel mai înalt nivel creativitatea, energia pozitivă, spiritul de cooperare, angajamentele şi dedicarea faţă de îndeplinirea cu succes a sarcinilor [6, p. 131].

Fiecărui angajat îi place să se simtă valorizat, să se simtă apreciat, să conştientizeze că este sprijinit de către manager să îşi îmbunătăţească constant capacităţile profesionale. Iar ***capacitatea de a delega sarcini este esenţială pentru dezvoltarea profesională a propriilor oameni,*** astfel încât aceştia să simtă că sunt învestiţi cu autoritate şi libertate de acţiuni în sarcina care le-a fost trasată.

Sarcina fiecărui manager este să-i ajute pe oameni să se dezvolte, să îşi dezvolte abilităţile. O persoană ocupă funcţia de manager pentru că are anumite calităţi şi abilităţi superioare celorlalţi. Astfel acesta, din poziţia deţinută, are obligaţia să-şi împărtăşească cunoştinţele şi deprinderile celor pe care îi conduce pentru ca oamenii pe care îi conduce să devină mai productivi şi mai valoroşi.

Sarcina managerului este de a realiza lucrurile prin intermediul celorlalţi. Obţinerea rezultatelor dorite este dependentă direct de abilitatea managerului de organizare a muncii, de delegare a sarcinilor oamenilor potriviţi şi de supraveghere a personalului pentru ca acesta să îndeplinească sarcinile la termenul stabilit. Iar, regula de aur a managementului o regăsim alături de:

- asumarea responsabilităţii totale pentru propriul personal;
- urmărirea personalului cu aceeaşi răbdare şi înţelegere;
- amabilitatea cu personalul;
- activitate în serviciul angajaţilor.

4. Concluzii

■ Rezultatele mai multor studii arată fără echivoc faptul că oamenii nu renunţă la joburi, ci la managerii care-i conduc. Grosolănia şi condescendenţa la locul de muncă răneşte şi cauzează mânie şi resentimente. ***Principalul instrument pentru îmbunătăţirea relaţiilor managerului cu cei pe care îi conduce este propriul comportament.*** Astfel, aplicarea de către manageri a regulii de aur este importantă din mai multe motive:

▪ le oferă un cadru de referinţă consistent în situaţii în care nu sunt siguri cum să se raporteze/comporte cu ceilalţi;

▪ le îmbunătăţesc capacitatea de autocontrol, prin evaluarea în mod anticipativ a impactului cuvintelor spuse şi acţiunilor întreprinse;

▪ le sporesc consecvenţa în deciziile luate;

▪ îi determină să ia mai puţine decizii pe care să le regrete ulterior;

▪ le îmbunătăţesc capacităţile de comunicare empatică;

▪ îi stimulează să fie mai buni şi mai eficienţi în activitatea de conducere;

▪ îi determină să se preocupe pentru construirea unui climat de încredere, favorabil performanţei.

BIBLIOGRAFIE

[1] Drucker, P., *Despre decizie şi eficacitate,* Editura Meteor Press, Bucureşti, 2008.

[2] Kohn, E. Stephen, O'Connell, D. Vincent, *6 obiceiuri ale celor mai eficienţi manageri*, Editura Curtea Veche Publishing, Bucureşti, 2011.

[3] Winget, H. Larry, Hyken, Shep, Silverstein, *Cele mai bune lecţii de leadership*, Editura Business Tech International, Bucureşti, 2012.

[4] Molden, David, *Management cu NLP,* Editura Curtea Veche Publishing, Bucureşti, 2013.

[5] Blanchard, Ken, *Conducerea la un nivel superior: Blanchard despre leadership şi crearea unor organizaţii de înaltă performanţă*, Editura Meteor Press, Bucureşti, 2011.

[6] Tracy, Brian, *Cum conduc cei mai buni lideri*, Editura Curtea Veche, Bucureşti, 2010.

[7] Bărăian, M., Arghir, G., *Climatul comunicării manageriale*, Ştiinţă şi Inginerie, vol. 17, Editura AGIR, Bucureşti, 2010.

[8] Bărăian, M., Arghir, G., *Managementul conflictului*, Ştiinţă şi Inginerie, vol. 19, Editura AGIR, Bucureşti, 2011.

[9] Bărăian, M., Arghir, G., *Stiluri de conducere şi strategii de comunicare la nivel de organizaţii*, Ştiinţă şi Inginerie, vol. 19, Editura AGIR, Bucureşti, 2011.

[10] Ardusătan, A., Bărăian, M., Arghir, G., *Inteligenţa emoţională – componente, semnificaţie şi utilitate în leadership,* Ştiinţă şi Inginerie, vol. 21, Editura AGIR, Bucureşti, 2012.

[11] Bărăian, M., Ardusătan, A., Arghir, G., *Comunicarea în leadership – eficienţă şi principii,* Ştiinţă şi Inginerie, vol. 21, Editura AGIR, Bucureşti, 2012.

Dr. soc. Adrian ARDUSĂTAN
Centrul Universitar Nord din Baia Mare al Universităţii Tehnice din Cluj-Napoca
Dr. Ing., jur. Marius BĂRĂIAN
Prof. univ.em.Dr. Ing., fiz. George ARGHIR
Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca
membri AGIR