A XVII-a Conferință internațională – multidisciplinară
„Profesorul Dorin Pavel – fondatorul hidroenergeticii românești”
SEBEȘ, 2017

PARADOXURILE INERENTE MANAGEMENTULUI

Adrian ARDUSĂTAN, Marius BĂRĂIAN, George ARGHIR

INHERENT PARADOXES OF MANAGEMENT

Paradoxes explains the need for management within institutions and the need for a continuing concern for improving the expertise of those who occupy leadership positions, such steps to limit the impact of these paradoxes, and allow materialization targeted goals and objectives in a reasonably efficient manner.

Keywords: paradoxes of management, motivating staff
Cuvinte cheie: paradoxurile managementului, motivarea personalului

1. Introducere

Ce face ca exercitarea actului de management să fie atât de dificilă?

Aparent ideea de management este simplă și presupune atingerea performanței și a scopurilor organizaționale prin intermediul echipei. Managerul este răspunzător pentru rezultatele oamenilor care realizează efectiv munca. Acest fapt este total diferit față de orice a realizat anterior managerul, în calitate de angajat. Deși la prima vedere pare facil, punerea în practică a acestei idei se dovedește a fi dificilă, întrucât responsabilitatea managerului nu apare implicit, de la sine, ci trebuie să fie construită prin exercitarea influenței asupra membrilor echipei. Iar aceștia nu sunt similari, ci sunt persoane cu propriile lor emoții, nevoi, așteptări și gânduri, fapt care face ca obținerea de către manager a impactului favorabil performanței să fie anevoios de realizat.

2. Paradoxurile inerente ale managementului

Hill, L., Lineback, K. [1] identifică o serie de paradoxuri esențiale și dificile care stau la baza managementului și cu care managerii se confruntă pe durata exercitării activităților zilnice:

a. managerul este răspunzător pentru ceea ce fac alții

Managerul nu mai este răspunzător doar pentru activitatea proprie, ci pentru cea a grupului pe care îl conduce și, individual, pentru cea a celor din subordinea sa. Dacă echipa nu produce rezultatele dorite, managerul, chiar dacă apreciază că din punctul său de vedere a făcut tot ceea ce îi era cu putință, va fi cel tras la răspundere pentru această finalitate. Astfel, managerul este răspunzător pentru eșec, deși nu este cel care efectiv a îndeplinit în mod necorespunzător o anumită activitate. Aceasta este adevărata provocare: să răspunzi pentru munca altora, în condițiile în care oamenii nu se comportă precum mașinile și nu pun în practică imediat și în mod ireproșabil tot ceea ce li se trasează. Astfel, reușita unui manager este dependentă de capacitatea de a munci prin alții, adică de a munci împreună cu ei și nu doar prin trasarea de sarcini și directive pe care aceștia trebuie să le urmeze și să le aplice necondiționat.

b. pentru a se putea concentra pe muncă, managerul trebuie să se concentreze asupra celor care execută munca

Managerii cred că sunt în poziția de a coordona munca, însă această concepție este greșită întrucât, deși sunt responsabili și răspunzători pentru muncă, sarcinile sunt rezolvate prin influențarea celor care le execută. Aceștia au nevoie de atenție, de încredere, de înțelegere din partea managerului. Ei trebuie să aibă sentimentul că sunt tratați echitabil și că activitatea pe care o desfășoară le oferă un sentiment de împlinire. Într-o lucrare elaborată în urma analizei datelor colectate prin intervievarea, în perioada 1994 - 2003, a peste 2,5 milioane de angajați din 237 organizații, a fost elaborată "**teoria celor trei factori motivaționali la locul de muncă**" [2]:

- **echitatea**: angajații să fie tratați corect în privința condițiilor de bază ale angajării (siguranță, remunerare, respect, credibilitatea conducerii);
- **împlinirea**: angajații să fie mândri că realizează lucruri care contează și că le fac bine (să le fie recunoscute meritele și să fie mândri de realizările organizației din care fac parte);
- **colegialitatea**: existența unor relații calde, interesante și de cooperare între colegii de la locul de muncă.

c. managerul trebuie să fie atent cu subordonații, chiar apropiat de ei, dar concentrat asupra muncii

Este poate unul dintre cele mai profunde paradoxuri cu care un șef se confruntă. Cum să fii în același timp apropiat de oamenii pe care îi conduci, dar, în același timp, să fii în măsură să îți exerciți autoritatea în vederea atingerii scopurilor organizației? Cum să găsești echilibrul între afecțiune și autoritate, între apropiere și distanțare? Cum să nu depășești acele limite care îți vor afecta eficiența actului managerial? Un manager rece și distant, cu comportamente dezagreabile, dar și unul care este prieten cu cei pe care îi conduce vor avea dificultăți în capacitarea și motivarea subordonaților.

Managerul este cel care impune limitele în relațiile cu cei pe care îi conduce, linii de demarcație menite să mențină atmosfera din cadrul colectivului propice muncii și îndeplinirii cu succes a obiectivelor profesionale. Un manager eficient trebuie să aibă o relație deschisă, în cadrul căreia să manifeste comportamente pline de atenție și înțelegere față de ceilalți. În același timp, însă, trebuie să fie capabil să păstreze o anumită distanță, iar cei pe care îi conduce să înțeleagă că există o linie peste care nu pot trece în relația cu șeful lor și că legăturile de la locul de muncă au ca prioritate îndeplinirea sarcinilor profesionale.

David Goleman [3] susține nevoia unei "**atitudini prietenoase cu un scop**: călăuzirea oamenilor în direcția bună". Iar Linda Hill [1] evidențiază că un manager trebuie să traseze limite adecvate fiecărei relații, să creeze și să mențină relații de muncă ageabile cu persoane pe care nu le place în mod natural, să fie "**prietenos cu subordonații, dar nu prieten cu ei**". Și asta pentru că prietenii sunt egali, se acceptă reciproc așa cum sunt, se aleg voluntar în baza unor preferințe comune și nu se verifică permanent unul pe celălat. Iar această stare de fapt nu poate fi regăsită în relația șef – subordonat care este guvernată de obiective și sarcini.

Această nevoie de distanțare a șefului față de subordonați este în măsură să ofere managerului puțin mister și să îi permită să fie imprevizibil când situația o necesită. Așa cum unul din managerii intervievați de Herminia Ibarra [4] afirmă: "trebuie să te dovedești câteodată foarte uman, iar alteori <<foarte șef>> față de oameni. **Aceștia au nevoie să vadă în tine unul de-al lor, dar nu vor ca liderul să fie ca oricare dintre ei**".

d. managerul trebuie să-și dezvolte și, totodată, să-și evalueze oamenii

Două din responsabilitățile manageriale țin de dezvoltarea oamenilor pe care acesta îi conduce, dar și de evaluarea periodică a

acestora în vederea identificării progreselor înregistrate și a unor eventuale situații în care oamenii nu se achită în mod corespunzător de sarcinile trasate. În aceste din urmă cazuri, managerul se va vedea nevoit să analizeze obiectiv situația și să rezolve dilema în care se află: continuă să se preocupe de dezvoltarea acelui subordonat sau ia decizia să îl înlăture pentru binele grupului? Provocarea îndeplinirii celor două roluri, de instructor și judecător, este poate una dintre cele mai dificil de gestionat. Managerul trebuie să aibă în vedere îmbunătățirea abilității de a oferi într-o manieră cât mai constructivă feedback, care, așa cum evidenția Stephen Robbins [5], este nevoie să fie impersonal și să se concentreze asupra comportamentelor concrete.

e. managerul trebuie să facă din grupul său o echipă sudată, fără să piardă din vedere indivizii care o alcătuiesc

Nu orice fel de grup este o echipă. Unul din obiectivele manageriale este acela de a construi o echipă din cei pe care îi conduce. Nu este o sarcină ușoară, având în vedere tipologia diferită a personalităților subordonaților, a nivelului diferit de deprindere a abilităților necesare îndeplinirii sarcinilor, a vechimii în activitate, a deschiderii acestora pentru relaționarea cu ceilalți, a înțelegerii de către aceștia a rolului și locului în cadrul grupului și al organizației, dar și a aderării la cultura și obiectivele acesteia. Managerul trebuie să acționeze pentru a trezi în subordonați conștiința sentimentului puternic al conștiinței colective, al credinței în "noi", concomitent cu nevoia de păstrare a individualității și unicității fiecăruia.

f. pentru a-și coordona grupul, managerul trebuie să gestioneze contextul mai larg din afara grupului său

Niciun grup sau organizație nu pot exista de de sine stătătoare. Există sentimentul printre manageri că dacă se ocupă exclusiv de grupul pe care îl conduc vor avea rezultatele dorite. Însă această concepție este greșită, iar amânarea conștientizării acestui fapt are repercursiuni negative asupra activității echipei. În conducerea unui grup, managerul trebuie să țină cont de o serie de factori care nu sunt sub controlul său direct și să relaționeze atât pe orizontală, cât și pe verticală în cadrul organizației. Fiind răspunzător pentru crearea condițiilor necesare succesului, managerul are ingrata sarcină să fie în măsură să armonizeze prioritățile, nevoile și interesele echipei cu ale altor grupuri, de care acestea depind și în relație cu care capacitatea sa de influență este mai scăzută decât în cadrul propriului grup.

g. managerul trebuie să se concentreze asupra zilei de azi și de mâine

De ceea ce realizăm azi depinde succesul de mâine. Managerul se află permanent în situații în care trebuie să pună în balanță oportunitatea obținerii unor rezultate imediate sau cea a creării condițiilor necesare obținerii unora în viitor. Concomitent, managerul trebuie să facă compromisuri, având în vedere resursele limitate de care dispune, să evalueze permanent oportunitățile ivite și să fie în măsură să le acorde importanța cuvenită.

h. managerul trebuie să execute și să inoveze

Orice grup realizează activități care au o anumită eficiență și produc rezultate scontate. Managerul se află în poziția de a evalua permanent dacă păstrarea direcției este suficientă pentru îndeplinirea obiectivelor trasate sau dacă sunt necesare anumite intervenții sau schimbări. Astfel, acesta are un dublu rol: de girant al continuității și de agent al schimbării. Una dintre cele mai importante abilități de conducere este "**capacitatea de a introduce schimbări**" - Herminia Ibarra [4]. Managerul trebuie să își dezvolte abilitatea de a discerne între nevoia de continuitate sau cea de schimbare, de a identifica situațiile concrete în care una dintre acestea este varianta ideală, astfel încât eficiența grupului să nu fie afectată. De multe ori, însă, de această capacitate a managerului ține însăși existența grupului pe care îl conduce.

i. uneori managerul trebuie să facă rău pentru a face un bine mai mare

Anumite decizii manageriale (de exemplu: concedierea cuiva, promovarea sau recompensarea unuia în detrimentul altuia etc.) vor afecta în mod profund munca și viețile celor pe care îi conduce. Aceste situații nu sunt ușoare, vor stârni emoții și reacții din partea subordonaților afectați, însă, tocmai de aceea, nu toți sunt calificați pentru a ocupa poziția de manager. Deciziile în cauză reprezintă o corvoadă pentru manager și sunt dureroase pentru cei afectați.

Când ia o astfel de decizie, managerul poate trăi o dilemă etică, fiind în situația de a-și evalua propriile valori, propria tărie de caracter și propriile capacități decizionale. Goleman D. [3] sublinia că cea mai importantă și mai puțin observabilă dovadă a autocunoașterii este predispoziția de a reflecta și de a medita asupra propriilor fapte.

Managerii trebuie să își dezvolte competențe de inteligență emoțională, dar și să acumuleze învățăminte din experiența acumulată în scopul construirii unui set de valori personale puternice care să-i permită să dea dovadă de caracter și de încredere. Totodată, este necesar ca managerii să fie conștienți că dacă sunt preocupați de ceea ce gândesc alți oameni despre ei, nu vor fi capabili să devină lideri

puternici. John C. Maxwell [6] sublinia că managerul trebuie să fie în măsură să decidă să realizeze ce este cel mai bine pentru organizație, nu ceea ce este cel mai bine și confortabil pentru el însuși.

3. Concluzii

Orice manager, pe durata carierei sale, se confruntă permanent cu aceste paradoxuri, inerente ocupării unui post de conducere, drept pentru care capacitatea de a le gestiona este definitorie în succesul sau eșecul său. De aceea, este foarte important ca un manager:

● să fie capabil să își identifice răspunsurile automate când se confruntă cu aceste paradoxuri, demers care poate fi realizat prin creșterea capacității de autocunoaștere;

● să își crească capacitatea de gestionare a stresului aferent acestora pentru a evita apariția stărilor de suprasolicitare sau de izolare;

● să înțeleagă că aceste paradoxuri îl vor însoți permanent în activitatea sa și că nu le va putea rezolva definitiv;

● să accepte faptul că doar în urma experienței acumulate și a creșterii calității sale de lider i se vor îmbunătăți abilitățile necesare gestionării lor.

BIBLIOGRAFIE

[1] Hill, L., Lineback, K., *Excelența în management. Trei reguli pentru succes,* Editura Litera, Bucureşti, 2015, p. 37-43, 80-83.
[2] Sirota, D., Mischkind, A. L., Meltzer, I., M., *Motivarea angajaților. Cum crește performanța companiei odată cu entuziasmul oamenilor*, Editura ALL, Bucureşti, 2010, p. 34.
[3] Goleman, D., McKee, A., Boyatzis, R., *Inteligența emoțională în leadership*, Editura Curtea Veche, Bucureşti, 2007, p. 76, 64.
[4] Ibarra, H., *Acționați și gândiți ca un lider*, Editura Niculescu, București, 2016, p. 165, 38.
[5] Robbins, P., S., *Adevărul și numai adevărul despre managementul personalului*, Editura Meteor Press, Bucureşti, 2006, p. 69.
[6] Maxwell, J.C., *Liderii buni pun întrebări extraordinare. Bazele unui ledership de succes*, Editura Almatea, București, 2014, p. 164.

Dr. Soc. Adrian ARDUSĂTAN
Dr. Ing., Jur. Marius BĂRĂIAN
Prof. Dr. Ing., Fiz. George ARGHIR
George Arghir <georgearghir@hotmail.com>
Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca, membri AGIR