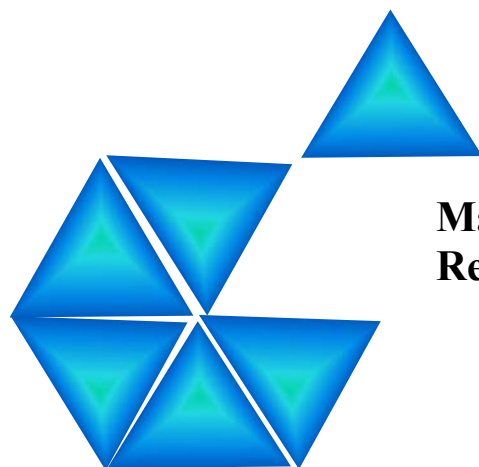




**Managerul și Dezvoltarea
Resurselor Umane**

**MANAGEMENTUL ÎN
ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ LOCALĂ**

5

INTRODUCERE

Scopul acestui manual este de a vă oferi o experiență de instruire în profunzime a conceptelor și a aplicațiilor practice de dezvoltare a personalului. El este conceput astfel încât să acopere funcțiile necesare în mod normal managerilor din administrația locală în diferitele etape din procesul de dezvoltare (maturizare) a membrilor personalului.

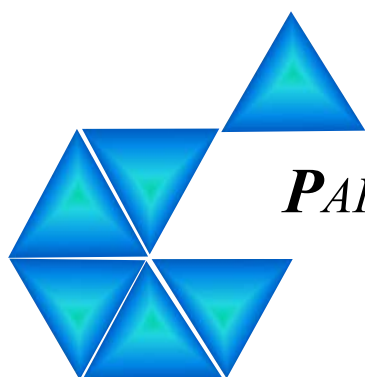
La scrierea acestui manual, am pornit de la câteva ipoteze.

- Rolul managerului de promotor al personalului se deprinde cel mai bine solicitându-li-se managerilor să participe în mod activ la experiențe de instruire care simulează, cât se poate de fidel, mediul de lucru din administrația publică locală.
- Date fiind acestea, ne așteptăm ca fiecare participant să vină la seminar pregătit să experimenteze noi concepte și practici de lucru capabile să aducă îmbunătățiri semnificative capacității de dezvoltare a personalului.
- Aceasta este o experiență de învățare pe care managerii ar putea să dorească să o împărtășească și cu alți membri ai echipei de conducere. În acest caz, veți avea posibilitatea de a învăța și lucra împreună în cadrul unui atelier, care va încuraja recunoașterea și sprijinul reciproc pentru aplicarea noilor aptitudini dobândite, o dată întorși la locul de muncă.
- Deși manualul poate fi folosit pentru studiul individual, credem că experiența de a interacționa cu ceilalți într-un mediu de învățare care dispune de facilitare este deosebit de valoroasă pentru construirea acestor aptitudini de dezvoltare a personalului.

Fiecare manual din această serie cuprinde: **(1) concepte și strategii pe subiectele specifice abordate; (2) exerciții de reflecție** pentru a vă ajuta să meditați la propria experiență legată de materialele prezentate; și, **(3) proiectarea sesiunilor de instruire** (training) pentru grupele de studiu. Materialele furnizate de acest manual vor fi oferite fie în ateliere de o zi și jumătate (pentru oficialii aleși și numiți din administrația publică, care doresc programul mai lung pentru dezvoltarea echipei manageriale); sau în ateliere de 4-5 zile atât pentru echipe de management de la diferite organizații ale administrației publice locale cât și în sesiuni de formare a aptitudinilor pentru manageri individuali.

Fiecare manual cuprinde o serie de materiale și activități. Acestea sunt:

- Notele Trainerului: descriu activitățile de instruire asistate de trainer și rolul trainerului;
- Materialele conceptuale, cu exerciții de reflecție pentru participanți și
- Chestionare de autoevaluare sau foi de lucru pentru a fi folosite de către participanții la training, în exercițiile individuale sau de grup.



PARTEA 1: ESEU

ABORDAREA SITUAȚIONALĂ PENTRU DEZVOLTAREA PERSONALULUI

Scopul acestui manual este de a vă oferi o modalitate de aprofunda rolul și responsabilitățile legate de procesul de dezvoltare a resurselor umane în cadrul organizației. Înainte de a trece mai departe, este important să subliniem faptul că acesta nu este un manual despre managementul personalului sau, așa cum se spune în ultimul timp, Managementul Resurselor Umane (MRU). MRU cuprinde o gamă mai largă de funcții organizaționale și de management, necesare în angajarea și menținerea forței de muncă, de la recrutare până la pensionare. Manualul de față se concentrează în mod deosebit pe dezvoltarea personalului din subordine la locul de muncă, în contextul performanței obținute în muncă. Cu alte cuvinte, vom vorbi despre rolul managerului în dezvoltarea personalului ca strategie pentru creșterea competenței și performanțelor individuale și ale organizației.



Dezvoltarea resurselor umane, ca strategie a performanței, reușește cel mai bine când este percepută și realizată ca o responsabilitate a unei funcții de conducere. Deși se încearcă definirea șefilor ca fiind managerii din prima linie (sau cei care au răspunderea de a supraveghea furnizarea bunurilor și serviciilor către cetățeni), în realitate, managerii de la toate nivelele organizației au responsabilități

atât de conducere cât și de dezvoltare a personalului. De exemplu, șeful administrației sau managerul întregii instituții de administrație publică locală are responsabilitatea de a se asigura că toți membrii personalului se dezvoltă. Deși în organizațiile mai mari o parte din această răspundere pentru dezvoltare poate fi delegată, șeful administrației (sau city managerul, unde este cazul) trebuie totuși, să aibă răspunderea pentru dezvoltarea acelor membri ai personalului care lucrează direct în cadrul echipei sale de lucru.

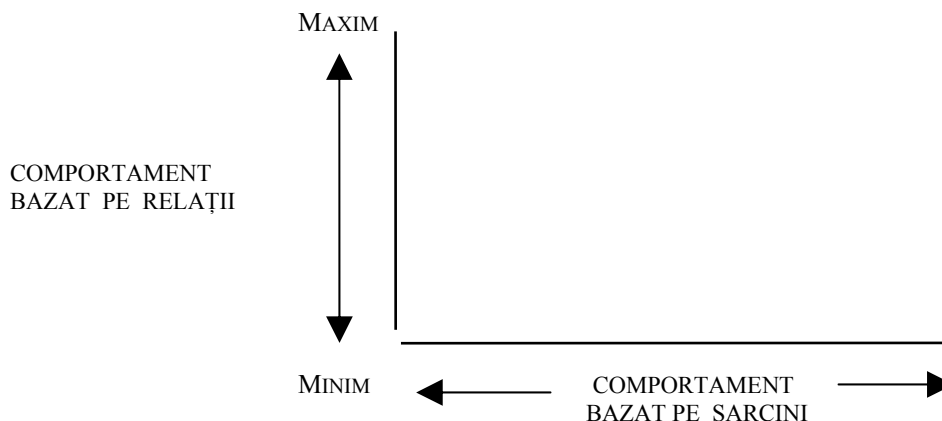
Pentru că această frază sună mult mai dictatorial decât ceea ce ați întâlnit în manualele anterioare, ne simțim obligați să ne explicăm poziția înainte de a trece mai departe. Dezvoltarea resurselor umane, în viziunea acestei serii de manuale despre management, se bazează pe ipoteza că managementul eficace presupune două componente interconectate: direcționarea activității și delegarea responsabilităților (care reprezintă comportamente de comandă, orientate pe îndeplinirea sarcinilor de serviciu) și aptitudini relaționale, cum ar fi antrenarea, consilierea și construirea echipei (comportamente de susținere). Odată infiltrate aceste oportunități (și responsabilități) de dezvoltare a personalului la fiecare nivel al organizației, aveți creată fundația pentru dezvoltarea pe scară largă a organizației.

MANAGERUL SITUAȚIONAL

Una dintre cele mai practice teorii despre dezvoltarea personalului, întâlnite de-a lungul timpului, este ceea ce se numește „conducerea situațională”, teorie bazată

pe ani mulți de cercetări efectuate de Paul Hersey și Kenneth Blanchard¹ în diverse organizații. Teoria lor despre conducere (din punctul nostru de vedere, o teorie puternică despre dezvoltarea resurselor umane) se bazează pe ceea ce ei denumesc comportamente directive și de susținere. Cum și unde aplică managerii aceste tipuri de comportamente manageriale, depinde de competența și angajarea subordonaților în orice moment (în funcție de responsabilitățile desemnate pentru activități). Cu alte cuvinte, modul în care cineva conduce depinde de situație; de aici a rezultat modelul de *conducere situațională*. Să privim acest model mai de aproape.

1. **Comportamentul Directiv (bazat pe sarcini de serviciu):** Acesta definește măsura până la care managerul se angajează într-o comunicare în sens unic, definește rolurile și responsabilitățile subordonaților și îi instruește în mod clar: ce, cum, când și unde să execute. Acest proces este urmat de supravegherea activității executate.
2. **Comportamentul de Susținere (bazat pe relații):** Acesta reprezintă măsura până la care managerul se angajează într-o comunicare în ambele sensuri, încurajează primirea informațiilor și a reacțiilor de la angajați, ascultă activ, oferă sprijin și încurajare, și implică angajații în procesul de luare a deciziilor.



Dezvoltarea personalului, din perspectiva acestui model conceptual, se bazează pe aplicarea strategică, de către manager, a comportamentelor directiv și de susținere. Comportamentul directiv este conceput să ajute subordonații să-și dezvolte cunostințele și aptitudinile pentru a îndeplini responsabilități specifice rolului pe care îl au în organizație (ceea ce Hersey și Blanchard au denumit *competență individuală*). Comportamentul de susținere este conceput să ajute subordonații să-și ridice nivelul de încredere și de motivare pentru a-și executa mai eficient sarcinile de serviciu (denumit *angajament*). Aceste două criterii de performanță (competența și angajamentul) descriu gradul de dezvoltare al subordonatului. Cu cât subordonatul este mai competent și mai angajat, cu atât el își poate asuma mai multă responsabilitate în activitatea sa. Cu cât subordonatul este mai puțin competent și angajat, legat de o anumită activitate, cu atât se poate aprecia că dezvoltarea resurselor umane este necesară și esențială.

Este important să recunoaștem că dezvoltarea personalului este o responsabilitate continuă, mai ales în funcții în care rolurile și responsabilitățile subordonaților necesită noi cunoștințe și aptitudini. Cu alte cuvinte, nivelul de dezvoltare al subordonatului trebuie să fie stabilit în raport cu responsabilitățile sarcinilor de serviciu. În mediile de lucru aflate în schimbare rapidă, dezvoltarea personalului trebuie înțeleasă ca o afacere care necesită costuri permanente.

În scop de diagnosticare, Hersey și Blanchard au alcătuit un grafic pentru a identifica tipurile de stiluri manageriale care corespund cel mai bine diferitelor niveluri de dezvoltare a personalului din subordine. Pe baza unei evaluări a nivelurilor de competență și angajament ale subordonatului în raport cu sarcina de serviciu, vă puteți adapta corespunzător stilul de management. Să privim mai îndeaproape la cadrul conceptual al lui Hersey și Blanchard și la modul în care acesta funcționează.

Comportamentul director formează axa orizontală a graficului, mergând de la minim la maxim. Comportamentul de susținere este reprezentat de axa verticală, mergând tot de la minim la maxim. Pe baza acestor două variabile, Hersey și Blanchard au putut dezvolta patru stiluri de conducere de bază sau, în cazul nostru, patru abordări fundamentale ale procesului de dezvoltare a resurselor umane. Pentru claritatea expunerii, vom nota aceste patru stiluri de management în Dezvoltarea Personalului cu DP 1; 2; 3 și 4. Iată o scurtă descriere a celor patru stiluri de dezvoltare a personalului, având la bază cadrul conceptual al Conducerii Situaționale.

PATRU STILURI DE BAZĂ



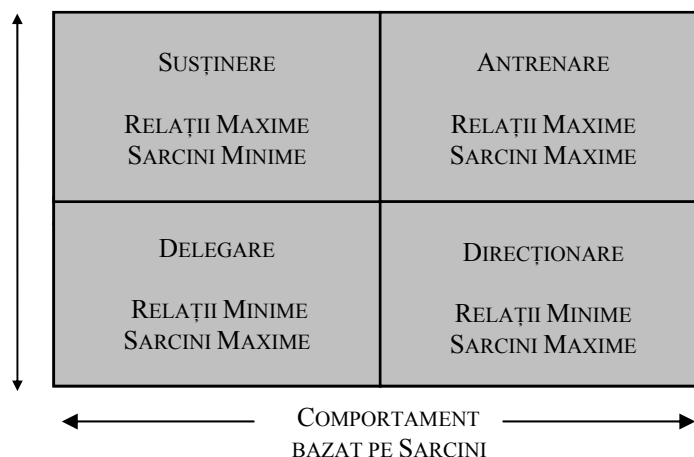
- **DP 1, Direcționarea:** Un manager care folosește acest stil va avea tendința să le spună angajaților ce și cum să facă, fără a le cere neapărat părerea. Lucrând cu angajați care nu au „nici aptitudinile și nici voința” să execute sarcinile stabilite, managerul nu va ezita să ia decizii. Pe el îl interesează ca sarcinile de serviciu să fie îndeplinite. Acesta este un stil folositor și în situațiile de criză, ce impun acțiuni rapide și decisive, când alții așteaptă indicații. Din perspectiva dezvoltării, acest stil directiv poate deveni rapid contraproductiv, dacă este folosit în exces sau pentru prea mult timp. Când managerul exagerează cu controlul devenind dominant și autoritar (comportamente ce descurajează dezvoltarea), angajații reacționează, în general, în unul din cele două moduri:
 1. se revoltă, folosindu-și energia pentru a-și înfrunța sau submina managerul; sau
 2. devin pasivi, fiind mereu în așteptarea indicațiilor. Ei fac ce li se cere și arareori dau dovadă de inițiativă.

În termenii dezvoltării personalului, stilul director poate deveni rapid abuziv, înăbușind astfel dezvoltarea și maturizarea individuală.

- DP 2, Antrenarea:** În acest punct al procesului de dezvoltare, managerul începe să echilibreze accentele între direcționare și susținere. În timp ce managerul se menține interesat ca angajatul să-și îndeplinească sarcinile de serviciu, el este, de asemenea, preocupat și de creșterea încrederii și a angajamentului subordonatului său. Acest aspect presupune adesea discuții cu subordonatul despre cum trebuie executată activitatea, acordându-se o atenție și nevoilor sale generale. Oferind indicații și susținere în același timp, managerul transmite importanța atingerii obiectivului sarcinii de serviciu, ținând seama totodată de nevoile și ideile subordonatului.
- DP 3, Susținerea:** Folosind acest stil, managerul împarte mult din procesul de luare a deciziilor cu angajatul. Deși acest stil are o componentă directivă scăzută, aceasta nu înseamnă că managerul nu este preocupat de sarcina de serviciu. Dimpotrivă, managerii din în-treaga lume recunosc importanța implicării subordonaților în planificarea și luarea deciziilor. În procesul de dezvoltare a personalului, această abordare de susținere este eficace atunci când angajații își cunosc bine sarcinile și nu au nevoie de multe indicații. Ei apreciază, în general, faptul că managerul nu le privește peste umăr.
- DP 4, Delegarea:** În această etapă din dezvoltarea personalului (unde atât „aptitudinile” cât și „voința” sunt funcționale), angajatului i se delegă autoritate și responsabilitate și i se dă libertatea de acțiune. Acest stil transmite respectul managerului pentru capacitatea angajatului de a-și executa sarcinile, fără a avea nevoie de supraveghere și susținere sistematică.



COMPORTAMENT
BAZAT PE RELAȚII



Astfel pot fi reprezentate complet cele patru stiluri.

PROCESUL DE DEZVOLTARE

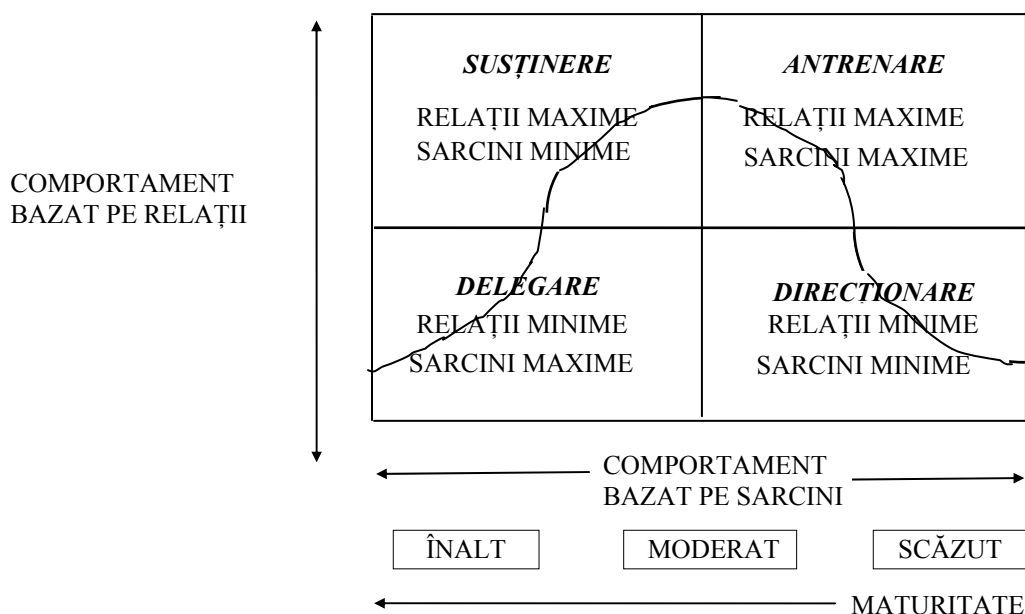
Un manager de succes, în rolul de factor de dezvoltare a resurselor umane, este acela care poate folosi toate cele patru stiluri, în funcție de natura situației. Aceasta presupune aprecierea situației și alegerea stilului adecvat. În centrul aprecierii se

situează nivelul de maturitate și de dezvoltare ale angajatului, relativ la sarcinile specifice de serviciu. Angajatul trebuie să aibă:

- capacitatea de a-și fixa scopuri înalte, dar tangibile;
- capacitatea și vointa de a-și asuma responsabilitatea; și
- cunoștințele și experiența necesare pentru a-și îndeplini sarcina sau activitatea.

După cum am arătat mai înainte, nivelul de dezvoltare sau maturitate a angajatului va varia în funcție de activitatea prestată. De exemplu, un inginer constructor poate fi foarte matur în atribuțiile sale de zi cu zi, constând în inspecții pe șantierele de construcții și asigurarea liniilor directe pentru constructori, dar, odată promovat șef, el se poate dovedi mai puțin matur. El ar putea avea nevoie de indicații și susținere, până când își învață noul său rol.

Maturitatea (nivelul individual de dezvoltare) nu este neapărat legată de vârstă. Un tânăr angajat poate fi foarte matur în coordonarea unei anumite activități. Aici ne interesează maturitatea muncii.



PROCESUL DE DEZVOLTARE ȘI STILUL MANAGERIAL

Hersey și Blanchard sugerează o schimbare graduală în stilul de dezvoltare a resurselor umane. Stilul este folosit de către manager pe măsură ce angajatul se maturizează, așa cum demonstrează următorul model.

UN CAZ LA SUBIECT

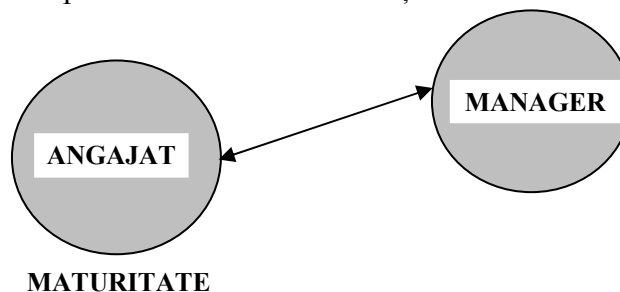
Să urmărim un angajat care trece prin procesul de dezvoltare, într-o situație

ipotetică. Să presupunem că a fost introdus un nou proces de management financiar, despre care personalul are puține cunoștințe și capacitate de înțelegere. Pe baza modelului conceptual, despre care am discutat, această situație ar necesita inițial stilul *directiv* (sau, mai mult Directiv / mai puțin Sustinere). Membrii personalului vor solicita multe indicații de la manager sau de la o persoană care cunoaște bine procesul.

Pe măsură ce angajații își ridică nivelul de cunoștințe și de aptitudini în folosirea noului proces, persoana responsabilă cu instalarea lui va trece, gradual, la stilul de *antrenare*. Aceasta semnifică faptul că el va mai atenua din componenta directivă, oferind încurajare și recunoaștere a progreselor pe măsură ce angajații încep să stăpânească procesul.

Pe măsură ce angajații devin mai pricepuți și siguri pe ei în utilizarea procesului, șeful va trece la stilul de *sustinere* în dezvoltarea personalului. În multe privințe, acesta este un „salt de încredere” în care responsabilitatea pentru implementarea noului proces trece de la manager (sau specialist, în acest caz) la angajați. Aceștia exercită mai mult control asupra procesului, și chiar pot să-l modifice pentru a le satisface nevoile individuale sau nevoile impuse de muncă și de situație. Hotărârile lor, în acest caz, s-ar baza pe nivelul ridicat de cunoștințe și de înțelegere asupra procesului, pe încrederea lor în capacitatea proprie de a opera pe cont propriu și pe angajamentul lor de a executa lucrări de calitate. Șeful este acolo ca să ofere sprijin, încurajare sau să intervină dacă un angajat devine dezinteresat, reticent sau se încurcă cumva. În multe situații de muncă, aceasta este etapa de maturitate în abordarea sarcinii de serviciu, de la care ar putea pleca procesul de construire a echipei. Vom studia acest aspect, precum și alte strategii de management, când vom examina fiecare stil de dezvoltare a personalului, prezentate mai sus.

În momentul în care angajații își asumă întreaga responsabilitate în implementarea noului proces de management financiar, ei știu ce se așteaptă de la ei, sunt încrezători și angajați să-l folosească efectiv, iar *delegarea* devine cel mai potrivit stil de dezvoltare. Aceasta nu înseamnă că există mai puțină încredere și colaborare între manager și personal în acest punct al procesului de dezvoltare. Presupune, pur și simplu, mai puțin efort direct din partea managerului pentru a întreține climatul de încredere la nivelul angajaților care au parcurs complet procesul de dezvoltare. Aceștia tind să-și satisfacă nevoia de recunoaștere prin munca în sine, prin procesul de feedback primit de la clienții pe care-i servesc și de la colaboratori. Aceasta permite managerului să petreacă mai mult timp cu cei care necesită indicații sau pentru planificarea noilor activități.

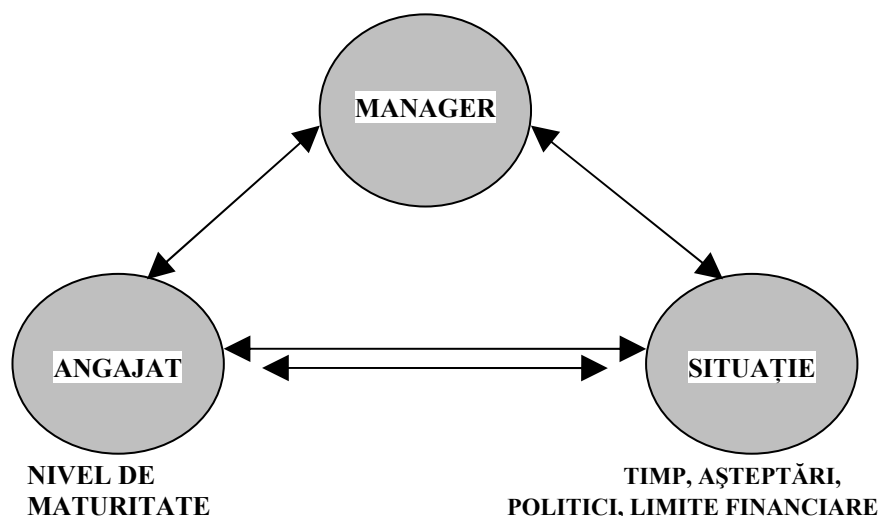


ÎN REZUMAT

Modelul dezvoltării resurselor umane, pe care l-am descris, presupune că managerul folosește diferitele stiluri ale comportamentului director și de susținere, pentru a-și ajuta angajații să progreseze și să se dezvolte. Pentru a fi eficient ca manager în dezvoltarea personalului și pentru a-i ajuta și pe alți membri ai organizației să devină eficienți pentru a sprijini dezvoltarea personalului, aceștia trebuie să devină experți în folosirea diverselor stiluri și să le aplice adecvat, în funcție de situație.

Cu alte cuvinte, managerii trebuie să fie capabili să aprecieze necesitățile de dezvoltare ale angajaților pe baza competenței lor de a-și executa sarcinile de serviciu (cunoștințe și aptitudini), a încrederii în forțele proprii și a angajării în realizarea acestor sarcini. Aceste procese, de evaluare și urmărire a evoluției ulterioare, implică diverse nivele de interacțiune între manager și personal, în funcție de nivelul de maturitate al celor implicați.

Dar, procesul de dezvoltare al personalului nu funcționează în vid. Managerul trebuie să ia în considerare și alte aspecte ale situației - presiunea timpului; așteptările unor persoane cheie din cadrul organizației (și adesea din afara ei); disponibilitatea resurselor; accesul la informații și idei; oportunități și constrângeri în cadrul organizației; politica și mediul politic; și, multe altele.



Provocarea pentru manager constă în capacitatea de a se concentra pe necesitățile de dezvoltare ale personalului în contextul unui mediu de lucru dinamic și exigent. Prea adesea nevoile de dezvoltare ale personalului ocupă un loc secundar față de alte cerințe ce țin de management și de executarea sarcinilor de serviciu. În acest caz, capacitatea organizației de a funcționa eficient și eficient aluneacă pe o spirală coborâtore spre mediocritate. Într-o eră a oportunităților și exigențelor în continuă schimbare, nici un manager nu poate ignora necesitatea dezvoltării personalului.

Ceea ce vrem să facem acum este să ne întoarcem la diversele etape ale necesității dezvoltării personalului, așa cum au fost ele definite de modelul Hersey – Blanchard (DP 1,2,3 și 4). Vom porni de la Direcționare și vom trece prin etapele dezvoltării până la Delegare, cu observația că aceste două stiluri manageriale sunt printre cel mai puțin practicate în majoritatea organizațiilor din lumea de azi.

DP 1: DIRECȚIONAREA

Direcționarea, primul pas în procesul de dezvoltare a resurselor umane, nu este niciodată ușor de realizat. Aceasta ar putea explica de ce mulți manageri nu sunt foarte buni în a da indicații altora. Unora li se pare că ar fi un stil autoritar de management. Nimeni nu vrea să fie acuzat de acest tip de comportament, în aceste timpuri progresiste. În cealaltă extremă, se situează cei care consideră că procesul de a spune altora ce au de făcut este o incursiune în lumea puterii. Uneori, ei simt că nu pot avea destulă putere. Ei, pur și simplu, ajung să spună groparilor să-și sape mai adânc groapa, la propria lor înmormântare. Trăim cu speranța că cei mai mulți dintre noi se găsesc undeva între aceste două extreme, deloc plăcute.

Direcționarea, din perspectiva managerului ca factor de dezvoltare a resurselor umane, mai ales după cum este ea definită de autorii Conducerii Situaționale, pare ceva simplu. Spui subordonaților ce să facă, cum să procedeze, când și unde să acționeze. Aceasta presupune că managerul, ca factor de dezvoltare a personalului, știe ce, unde, când și cum, fără să mai amintim multitudinea întrebărilor de tipul *DE CE?*, care necesită explicate. Hersey și Blanchard, din câte știm, nu au pus niciodată accentul pe *de ce*. Totuși, credem că aceasta este una dintre cele mai importante informații de transmis unei persoane, căreia i s-a atribuit o nouă sarcină de serviciu sau responsabilitate.

În timp ce comportamentul directiv este important în primele etape ale dezvoltării personalului, azi direcționarea forței de muncă merge dincolo de detaliile responsabilităților locului de muncă. Mai mult, aceasta ar trebui să reprezinte o fază relativ scurtă în procesul de dezvoltare a personalului. Când managerul continuă să direcționeze angajatul conform modelului conducerii situaționale, procesul de dezvoltare trece pe planul doi. Dacă vă amintiți, faza directivă a procesului de dezvoltare include nu numai pe noii angajați. Ea îi include și pe angajații care preiau noi sarcini de serviciu sau responsabilități care necesită acumularea de noi aptitudini și cunoștințe pentru o acțiune eficientă. Iată câteva trăsături caracteristice ale angajaților competenți, pe care să le aveți în minte în momentul în care decideți cât de directivi să fiți în etapele inițiale de dezvoltare a personalului².

1. **Angajații competenți știu ce să facă.** Deși pare evident, gândiți-vă la propria experiență de muncă de-a lungul anilor și amintiți-vă de câte ori ați fost pus în situația în care, efectiv, nu știți ce se dorește. Adesea, șeful nu are timp să stea cu noii angajați. În aceste cazuri, angajații sunt lăsați să învețe pe cont propriu, sau se lipsesc de colegii lor care să le spună ce au de făcut. Dacă acestor persoane nu le sunt clare responsabilitățile muncii lor, sau și-au format obiceiuri proaste în muncă de-a lungul anilor, ei ar putea trimite noii angajați pe un drum greșit.

A ajuta angajații să știe ce au de făcut include: când să facă, cum să procedeze, unde să acționeze și de ce să facă. Dimensiunea „de ce”, din cunoașterea a ceea ce ai de făcut la locul de muncă, este probabil cea mai interesantă și cea mai importantă. Aceasta ajută angajatul să vadă imaginea de ansamblu, să înțeleagă care este contribuția sa la misiunea generală a organizației. Unul dintre autori a fost implicat într-o activitate în străinătate unde persoana care răspundea de activitatea de teren nu fusese niciodată informată asupra cerințelor acestei funcții. Deși avea instrucțiuni detaliate, pe dischete de calculator, el nu era capabil să acceseze informația, din motive tehnice. Iar persoanele care ar fi putut să-l *directioneze*, în acel moment, se găseau la mii de kilometri depărtare. S-a pierdut timp prețios cu organizarea noii operațiuni. Operatorii din teren nu erau niciodată lămuți asupra sarcinilor de serviciu pe care trebuiau să le execute; ba mai mult, ei au fost criticați pentru că nu le-au executat. În final, persoana responsabilă a fost înlocuită, cu costuri mari pentru organizație și pentru program.

2. **Angajații competenți știu cum să lucreze bine.** Nu este suficient să instruiți personalul asupra a ceea ce trebuie să facă. Angajații trebuie să știe cum să își îndeplinească bine munca. Aceasta înseamnă că organizația are clar definite standardele de performanță, care sunt înțelese, la fel, la nivelul fiecărui compartiment și la nivelul organizației. Adeseori, a ști cum să lucrezi bine este legat de sistemul de valori al organizației. Dacă, de exemplu, administrația dumneavoastră locală pune preț pe reputația de a asigura servicii rapide, cordiale și personalizate pentru cetățenii săi, iar noii angajați nu sunt informați despre această valoare a organizației, s-ar putea ca ei să încalce involuntar normele sau standardele organizației. A ști ce să faci este important, dar a ști cum să faci bine este esențial.
3. **Angajații competenți dispun de instrumentele necesare pentru a lucra bine.** Vi s-a întâmplat vreodată să preluați responsabilitățile unui nou loc de muncă, fără să primiți și instrumentele necesare pentru noua activitate? Frustrant, nu-i așa? Absența instrumentelor necesare desfășurării respectivei activități, chiar știind ce să faci și cum să muncești bine, ca angajat nou sau cu atribuții noi de serviciu, va conduce rapid spre o stare de frustrare.

4. **Angajații competenți știu când lucrează bine.** Când angajații preiau direcția trasată privitor la ce să lucreze și lucrează bine, este timpul să le spuneți cam cât de bine lucrează. Aceasta înseamnă, bineînțeles, că știți ce progrese au făcut în aplicarea noilor cunoștințe și aptitudini, pe care le-au acumulat la indicațiile dumneavoastră (sau ale unui alt membru al echipei de conducere și asistență tehnică). În multe organizații, arareori li se recunoaște contribuția de zi cu zi. Noii angajați sau angajații cu noi atribuții trebuie să fie apreciați atunci când eforturile lor indică faptul că ei știu cum să-și îndeplinească bine sarcinile și lucrează bine.

Notă: Începeți să simțiți că această etapă a procesului de dezvoltare a personalului trece rapid dincolo de simplul pas al direcționării? Acesta este un comportament atât de direcționare, cât și de susținere din partea managerului, iar Hersey și Blanchard recunosc această dilemă incluzând-o în etapa de Antrenare. Deoarece dorim să completăm discuția noastră cu ceea ce reprezintă *angajați de succes* în faza de Direcționare a dezvoltării resurselor umane, vă încurajăm să rețineți că, în curând, vom trece hotarul de la *direcționare* la *antrenare*.

5. **Angajații de succes sunt încurajați să lucreze bine.** V-ați întrebat ce anume vă motivează cu adevărat personalul? Cu siguranță, eforturile de a le permite să știe că lucrează bine vor fi de ajutor. Spunându-le cum pot lucra mai bine poate fi de asemenea un factor de motivare, atâta timp cât este spus într-un context pozitiv. Dar, aprecierea și sprijinirea angajaților pentru a lucra mai bine sunt doar doi dintre factorii de motivare din mediile de muncă contemporane. Este din ce în ce mai clar că angajații doresc mai mult control asupra condițiilor de muncă și a performanței. Satisfacerea acestei provocări, menținând totodată responsabilitatea managerială pentru calitatea muncii, face ca faza directivă a dezvoltării personalului să fie și mai importantă.
6. **În sfârșit, angajații de succes își asumă responsabilitatea pentru ceea ce lucrează.** Dacă faza directivă a procesului de dezvoltare a resurselor umane este implementată eficient, acest pas va fi ușor. Aceia pe care i-ați direcționat în domeniul responsabilităților muncii lor (ajutându-i să acumuleze cunoștințe și aptitudini necesare pentru a lucra eficient), se vor deplasa spre conducere. Dumneavoastră vă va permite deplasarea spre rolul de antrenor în procesul de dezvoltare a personalului.

Dacă dumneavoastră și alți manageri din cadrul organizației, inclusiv managerii din linia întâi, vă concentrați pe acești factori de muncă, veți crește substanțial potențialul pentru o forță de muncă motivată și de succes.

REFLECȚII

Înainte de a citi mai departe, stați un moment și notați-vă câteva caracteristici ale angajatului cu rezultate bune. După nominalizarea acestor calități, notați ce credeți că trebuie făcut în această etapă inițială a dezvoltării personalului (Direcționarea) pentru a-i ajuta pe noii angajați să aibă rezultate mai bune.

DP 2: ANTRENAREA

*Ceea ce contează este ceea ce
înveți după ce știi tot.*

În ultimii ani, antrenarea a devenit o strategie tot mai populară de dezvoltare a resurselor umane. O parte din atracția sa se bazează pe conștientizarea crescândă a faptului că, în multe organizații, comportamentul de management autoritar nu mai este acceptabil. Mai important este faptul că antrenarea poate descătușa potențialul de resurse umane al organizației prin împuternicirea personală a angajaților de a da ceea ce au mai bun, în a-și ridica nivelul aptitudinilor. Cercetând literatura de specialitate privind antrenarea, am descoperit un tratat neobișnuit pe acest subiect, și anume o lucrare intitulată „Lecții din Arta Jonglării”. Autorii formulează rolul de antrenare al managerului în procesul de dezvoltare a personalului dintr-o anumită perspectivă, spunând: „Tu îți ești cel mai bun antrenor și-ți câștigi dreptul de a-i orienta pe alții experimentând pe tine însuși procesul de dezvoltare și schimbare”³. Cu alte cuvinte, este esențial „să zici și să și faci” atunci când antrenezi, conduci și îi ajuți pe alții să învețe. Iată câteva elemente esențiale pentru a atinge excelența în rolul managerial de antrenare, așa cum sunt descrise în cartea despre „jonglare”.

- **Fixați scopuri clare.** Antrenorii își ajută echipele să-și fixeze scopurile și să le realizeze. Ca manager, este important să vă ghidați departamentele și unitățile de lucru pentru ca acestea să-și stabilească scopuri clare.

- **Oferiți reacții corecte.** Oferiți informații corecte și obiective despre stadiul performanței curente a angajaților dumneavoastră. După cum spunea un vestit antrenor de baschet „munca de conducător (manager) constă în a ajuta oamenii să vadă realitatea”.
- **Alimentați mecanismul succesului.** Ajutați-i pe angajați să cunoască diferența dintre realitatea curentă și scopul pe care doresc să îl îndeplinească.
- **Creați un mediu de lucru destins.** Evitați judecarea celorlalți sau folosirea fricii pentru a manipula. Ca manageri, credem adesea că teama este singurul mod de a-i „motiva” pe angajații dificili. Chiar dacă ar putea fi folosită pentru a obține rezultate pe termen scurt, pe termen lung aceasta creează ceea ce John Dewey numește „neadaptare compensatorie”. Cu alte cuvinte, această atitudine se va repercuta asupra dumneavoastră.
- **„Surprindeți” angajații când lucrează bine.** Cu alte cuvinte, recunoașteți performanța.
- **Încurajați.** După cum ne reamintesc autorii textului despre jonglerie: „încurajarea este necesară pentru a ne împinge dincolo de obisnuință, pentru a îmbrățișa o nouă învățătură”.
- **Aveți răbdare.** Contribuția diferiților membri ai echipei, la realizarea schimbărilor în organizație, este diferită. Asigurați spațiu pentru fluxul și refluxul progresului și a contribuției individuale.
- **Folosiți umorul.** Filozoful Friedrich Nietzsche spunea că umorul este cea mai divină calitate a ființei omenești. Așa că, păstrați o perspectivă optimistă în procesul schimbării organizaționale.
- **Așteptați-vă la succes.** Este din ce în ce mai evident că succesul unei organizații este influențat esențial de așteptările conducerii de la vârful organizației. Un antrenor eficient este persoana a cărei încredere în alții le schimbă acestora viața.

Antrenarea înseamnă a răspunde la următoarele întrebări ale angajaților dumneavoastră, fie că ei le rostesc sau nu:

- Cum lucrez?
- Ce se așteaptă de la mine?
- Cum sunt văzut de ceilalți membri ai echipei?
- Ce pot să fac pentru a lucra mai bine?
- Cum pot să ajung acolo unde vreau, din poziția în care mă aflu?
- Îmi pot asuma riscuri în îndeplinirea rolului și a responsabilităților mele?
- Cum puteți dumneavoastră, ca șef al meu, să mă ajutați să obțin satisfacții în munca mea și să-mi îndeplinesc obiectivele carierei mele pe termen lung ?

ARTA DE A OFERI FEEDBACK

La loc de cinste pe lista aptitudinilor „jonglării” prezentată mai sus, se găsește oferirea unei reacții (feedback) corecte. Dorim să comentăm, mai în profunzime, această aptitudine, deoarece credem că aceasta reprezintă miezul procesului de antrenare. Din perspectiva dezvoltării resurselor umane, feedback înseamnă a da și a primi informații despre performanțele individuale sau ale echipei. Veți observa rapid că se intenționează ca acest proces să se realizeze în două sensuri. Sunt multe motivele pentru care se adaugă acest proces de comunicare la strategiile dumneavoastră de dezvoltare a personalului.

- Feedback-ul reduce nesiguranța privind stadiul în care se află angajații dumneavoastră în executarea muncii lor.
- Feedback-ul poate conduce la rezolvarea problemelor. Dacă este o problemă legată de exercitarea muncii, este mai bine să o rezolvați din timp, înainte de a se transforma într-o criză.
- Feedback-ul ajută la edificarea încrederii și la consolidarea relațiilor. Când nu știm cum stăm unii față de alții, este greu să te bazezi pe relații de încredere.
- Feedback-ul ar trebui să îmbunătățească calitatea muncii. Fără feedback, ne limităm adeseori la propriile suspiciuni și idei.
- Feedback-ul extinde opțiunile de progres.

FEEDBACK: UN COMPORTAMENT CARE SE ÎNVAȚĂ

Mulți dintre noi trebuie să învețe cum să ofere feedback în mod eficient. Iată câteva indicii valoroase despre acest proces.

- ***Feedback-ul nu este totdeauna verbal.*** Câteodată corpul nostru vorbește mai tare decât o fac coardele noastre vocale.
- ***Feedback-ul trebuie să fie concret.*** Cu cât sunteți mai clar asupra a ceea ce ați observat, cu atât îi va fi mai ușor celeilalte persoane să înțeleagă și să acționeze ca atare. Generalitățile vagi nu sunt de folos.
- ***Fii direct.*** Nimănui nu-i place să audă ce aveți de spus despre performanțele muncii sale, fie că e de bine sau de rău, prin intermediul unei a treia sau a patra persoane.
- ***Oferiți feedback la timp.*** Nu așteptați evaluarea anuală a performanțelor pentru a discuta ceva ce s-a întâmplat cu nouă luni în urmă.
- Ceea ce ne conduce la următorul indiciu: ***feedback-ul trebuie să fie continuu.*** Cu alte cuvinte trebuie să fie o procedură de rutină în comunicarea dumneavoastră cu personalul.

- ***Fiți descriptiv și nu evaluator în acordarea feedback-ului.*** Numiți comportamentul pe care l-ați observat și, chiar mai bine, comportamentul în care angajatul poate interveni.
- ***Descrieți impactul pe care persoana îl are asupra compartimentului, echipei sau organizației.***
- ***Verificați că mesajul dumneavoastră a fost auzit.*** Există întotdeauna posibilitatea ca mesajul să nu fi fost primit niciodată sau să fi fost primit într-un mod distorsionat de către angajat, încât să-i fie greu să-l ducă la îndeplinire.
- ***Și tăcerea este o formă de feedback.*** Dacă porniți de la ipoteza că „lipsa veștilor este o veste bună”, mesajul pe care angajatul dumneavoastră îl percepe poate fi foarte diferit, cum ar fi că „nu-ți pasă”. Feedback-ul pozitiv este la fel de important ca și comentariile în domeniile care trebuie îmbunătățite.
- ***Nu oferiți prea mult feedback dintr-o dată.*** Trebuie să decideți ce este important în acel moment, din perspectiva dezvoltării personalului.
- ***Nu ignorați faptul că a primi feedback de la “șef” poate intimida angajații.***

Din majoritatea discuțiilor despre feedback s-ar putea înțelege că acest proces include numai a oferi, nu și a primi. Presupunere greșită, dar adesea asumată de către managerii implicați în activitatea de dezvoltare a resurselor umane. Pentru a limpezi lucrurile, iată câteva indicii despre primirea feedback-ului:

- ***Nu deveniți defensiv când primiți feedback.*** Nu este întotdeauna ușor să o faci și putem adeseori trece rapid la rutina „da, dar...”. Suntem atât de preocupați să ne apărăm, încât mesajul se pierde în ceață.
- ***Există alte persoane care primesc feedback atât de conștiincios încât au tendința de a nu dezvălui ceea ce nu este valabil.*** Este important să recunoaștem că uneori feedback-ul spune mai mult despre cel care-l dă, decât despre cel care primește.
- ***Motivați feedback-ul până la capăt.*** Nu ezitați să puneți întrebări pentru clarificare. Când oferiți feedback, acordați-i celui care ascultă o pauză pentru întrebări. În definitiv, antrenarea nu este o stradă cu sens unic. Cu cât amândoi înțelegeți mai bine ceea ce se spune, cu atât cresc șansele de a folosi informațiile pentru îmbunătățirea performanțelor viitoare.

Una dintre cele mai satisfăcătoare și productive relații pe care le pot avea, deopotrivă, managerii și angajații se bazează pe procesul de antrenare. În experiențele pe care le-am avut ca antrenori (în diverse împrejurări), ne-am dat seama că am învățat din aceste experiențe tot atât de mult ca și aceia pe care îi antrenăm. Dacă nu profitați de oportunitatea de a vă antrena personalul, ca parte integrantă a dezvoltării lui, credem că ratați o șansă minunată de a vă dezvolta chiar dumneavoastră ca manager.

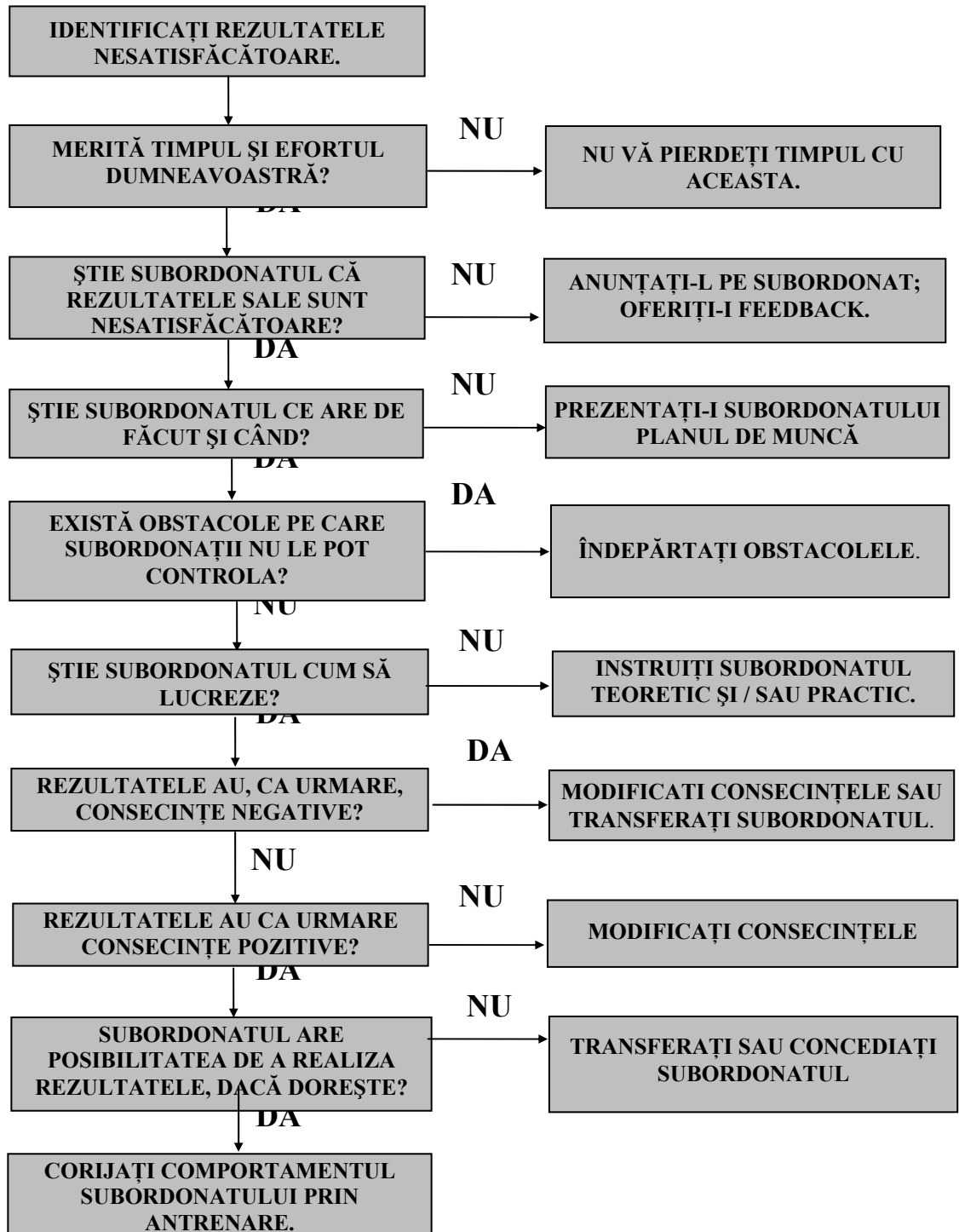
LISTA DE CONTROL PENTRU PRE-ANTRENARE

Dacă aveți de gând să folosiți antrenarea pentru a influența rezultatele nesatisfăcătoare, Ferdinand Fournies a întocmit o excelentă listă de control care să vă ajute să verificați că antrenarea este o modalitate eficientă de a realiza acel rezultat final. În mod normal, managerul va lucra singur pe această listă, în afara cazului în care îi lipsesc anumite informații. În acest caz, poate fi necesară o verificare cu colegii, sau trebuie să meargă direct la angajat pentru a aduna informațiile. Lista de verificare seamănă puțin cu aceea pe care o utilizează piloții pentru a verifica dacă avionul este pregătit pentru decolare. Hotărârea de antrena un angajat, în legătură cu rezultatele sale nesatisfăcătoare, poate beneficia de asimilarea cu acest tip de auto-verificare riguroasă înainte de decolare.

REFLECȚII

Gândiți-vă la un angajat ale cărui rezultate sunt nesatisfăcătoare din punctul dumneavoastră de vedere. Notați numele angajatului în spațiul de mai jos și descrieți în câteva cuvinte discrepanțele în performanțe, așa cum le vedeți. Luați lista de verificare de mai sus și analizați rezultatele nesatisfăcătoare. După ce ați completat analiza, notați ce ați face dumneavoastră dacă ați opta pentru antrenare.

ANALIZA ETAPEI DE ANTRENARE: CE ÎNSEAMNĂ A INFLUENȚA REZULTATELE NESATISFĂCĂTOARE?



CONCLUZIE

Antrenarea este una dintre sarcinile aflate la dispoziția managerului, ca factor activ în dezvoltarea resurselor umane, care oferă cele mai multe satisfacții. Din păcate, aceasta se confundă adesea cu faza direcționării, pe care tocmai am discutat-o anterior, sau cu procesul de instruire, care este adeseori parte integrantă a fazei de direcționare. Antrenarea urmează instruirii și procesului de direcționare, de la care preia ceea ce s-a învățat prin direcționare managerială și instruire, și merge mai în profunzime, la potențialul angajatului de a lucra mai eficient. Ca instrument al dezvoltării personalului, antrenarea este de neprețuit. Ca experiență de conducere, o veți reține ca pe unul dintre cele mai minunate momente. Folosiți-o cu înțelepciune și plăcere.

Suntem acum pregătiți să trecem mai departe la etapa a treia a dezvoltării personalului, caracterizată ca un pas cu direcționare minimă și susținere maximă. În acest moment al procesului de dezvoltare, accentul se va pune pe echipe. Pe măsură ce fiecare dintre angajații se dezvoltă și se maturizează individual, în responsabilitățile muncii lor, ei își dau seama că, în majoritatea activităților din cadrul organizației, pot beneficia de colaborarea celorlalți. Scopul final al colaborării dintre angajați este de a ajunge la un nivel de dezvoltare în care organizația are numeroase echipe care își asigură propriul management. În acest punct, echipa primește direcționare din interior, iar susținerea este reciprocă. Să privim mai îndeaproape procesul de dezvoltare a personalului pe care se bazează puterea și vitalitatea multor organizații, de orice tip și din lumea întreagă.

REFLECȚII

Înainte de trece la etapa următoare a procesului de dezvoltare a personalului, acordați-vă puțin timp și amintiți-vă de vremea când, în cariera dvs., ați fost cel antrenat de altcineva. Ce vi s-a părut cel mai folositor în această experiență? Ce-ar fi putut face acea persoană ca să vă fie și mai de folos în această relație?

Ce puteți spune despre experiența dumneavoastră ca antrenor? Care sunt punctele dumneavoastră tari în relația cu personalul, în rolul de antrenor? Care sunt domeniile în care v-ați putea îmbunătăți activitatea ca antrenor, pe baza conceptelor pe care tocmai le-ați învățat?

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

DP 3: SUSTINEREA

Din experiența rezultată din colaborarea cu administrația locală, am avut impresia că dezvoltarea echipei nu este o practică obișnuită în conducere. La un program de training pe tema Menținerea Calității Totale (TQMn), care se bazează pe lucrul în echipă și pe soluționarea problemelor prin colaborare, toți participanții care veneau de la aceeași instituție de administrație publică locală, dar din compartimente diferite, au demonstrat o reținere considerabilă în a lucra împreună. Un viceprimar, după ce a primit raportul „echipei” la întoarcerea lor de la atelierul de TQMn, a spus: *„Ce se întâmplă cu oamenii aceștia? Nu mai au aceeași gândire limitată!”* Credem că avem cel puțin o parte din răspunsul la remarca viceprimarului. Pentru ca lucrul în echipă să fie eficace este nevoie de deschidere, încredere și libertatea de a explora idei noi precum și diferențe. Aceste trăsături organizaționale, după cum ni s-a explicat, existau în doze mici în deceniile care au precedat așa-numita revoluție.

Deoarece intenționăm să explorăm o strategie de dezvoltare a resurselor umane bazată pe susținere, cu care unii dintre dumneavoastră s-ar putea să nu fiți familiarizați, am dori să vă oferim o incursiune și o perspectivă istorică, care să fie de folos activităților de echipă în situații concrete de lucru. Robert Cole, un reputat om de știință și cercetător în domeniul științelor sociale, a cercetat în profunzime, la începutul anilor ‘90, activitățile grupurilor mici în unități industriale din Suedia, Japonia și SUA. Dacă nu și altceva, s-a confirmat ceea ce mulți cercetători și consultanți în știința conducerii au observat și au concluzionat în lucrările lor despre o varietate de organizații din lumea întreagă. Indiferent dacă organizațiile sunt mari, mici, private, publice sau non-profit, tendința este spre o mai largă participare a angajaților în procesul managerial de luare a deciziilor. Aceasta se traduce direct în a da echipelor de lucru o mai mare posibilitate de a-și exercita controlul asupra deciziilor legate de munca de fiecare zi și de a rezolva problemele din zona de lucru.

Unii ar argumenta că această tendință este o parte dintr-un efort mai mare de a transfera beneficiile democrației politice la locul de muncă. Noțiunile de auto-conducere și de auto-determinare subliniază această perspectivă. Dată fiind reapariția autonomiei locale în țările fost comuniste, credem că această discuție este foarte relevantă în ceea ce privește managementul administrațiilor locale.

Un aspect interesant în istoria recentă a micilor echipe de lucru din organizații este maniera în care ideile și practicile se propagă dincolo de frontierele naționale și culturale. Japonezii au preluat ideea americană despre controlul calității (pe care, întâmplător managerii americani o cam ironizau) și au adaptat-o la propriile lor nevoi, respectiv participarea în masă a lucrătorilor la procesul de luare a deciziilor. Suedia, pe de altă parte, a împrumutat ideile despre utilizarea lucrului în echipă din cercetările efectuate de Tavistock Institute din Londra. Dificilii suedezi, bine-înțeleși, au curățat conceptele pentru a le adapta propriilor nevoi (și, fără îndoială, pentru a se delimita de noțiuni sau influențe din străinătate). Între timp, americanii, au înțeles că japonezii i-au marginalizat pe piață și, ca urmare, au îmbrățișat călduros ideile despre democrația muncii pe care, cu peste două decenii în urmă, chiar ei le respinseseră, deși erau de proveniență autohtonă.

Ce înseamnă aceasta pentru managerii din administrația publică locală? Pe de o parte, că echipele de lucru ar putea constitui o importantă schimbare în modul în care organizații realizează anumitor funcții în cadrul instituției. Pe de altă parte, construirea echipei devine o strategie pentru dezvoltarea personalului. Care dintre ele are prioritate depinde în mare măsură de modul cum vă organizați resursele umane și dezvoltarea lor. În loc să cântărim această relație cauză-efect, mai bine să analizăm calitățile unei echipe eficiente.

În mod întâmplător, următoarele caracteristici ale echipei care lucrează cu succes au rezultat în ani de cercetări și formează fundamentul a nenumărate cărți și articole pe acest subiect. Ne-am luat lista din lucrarea unui autor care și-a întocmit-o pe baza a mai multor lucrări aparținând predecesorilor săi, inclusiv unul dintre giganții teoriei și practicii managementului, Douglas McGregor. În 1960, McGregor a scris lucrarea „*Partea Umană a Întreprinderii*”, oferind o bază pentru abordarea laturii umane a multor practici manageriale, practici de acum obișnuite în organizațiile progresiste din lumea întreagă.

*În cele din urmă depindem de
cei pe care îi creăm noi înșine.
- Goethe*

CARACTERISTICILE ECHIPEI EFICIENTE

S-a convenit, în rândul managerilor și cercetătorilor, asupra faptului că, în crearea și menținerea unei echipe eficiente, sunt importante următoarele calități:

- **Scop clar.** Fie că se numește viziune, scop sau sarcină a echipei, rațiunea fundamentală pentru existența unei echipe trebuie să fie clară, înțeleasă și acceptată de către toți cei implicați.
- **Fără formalități.** Mediul de lucru al echipei este neformal, relaxat, deschis și încurajator (ca în această etapă de dezvoltare a personalului).
- **Participare.** Există un nivel înalt de participare din partea membrilor, întreținut de discuții și de interacțiune.
- **Comunicare deschisă.** Membrii echipei se simt liberi să discute deschis, atât sarcinile de serviciu, cât și relațiile dintre ei. Ei folosesc tehnicile de ascultare eficace, știu cum să ofere și să primească feedback (așa cum am arătat la antrenare), au puține - sau nu au deloc - aspecte de ascuns și respectă dreptul fiecăruia de a se face auzit.
- **Conducere împărtășită.** Deși majoritatea echipelor au un fel de conducător formal, funcția de conducere se transmite între membrii echipei în funcție de situație, de nevoile echipei, de aptitudinile membrilor săi și de sarcina de serviciu din acel moment.

- **Decizii în consens.** Acesta reprezintă un proces de luare a deciziilor importante, acolo unde există, dar nu neapărat în unanimitate. Deciziile sunt adoptate prin discuții deschise asupra ideilor venite din partea tuturor, prin evitarea votării și a compromisurilor ușoare.
- **Dezacorduri civilizate.** Echipele eficiente se confruntă cu dezacorduri și se așteaptă la ele. Acestea nu evită dezacordurile sau conflictele, nu le facilitează și nu le mușamalizează. Dar nici nu permit ca diferențele dintre membri să devină personale sau distructive.
- **Roluri și responsabilități clare.** Echipele eficiente au așteptări clare despre rolurile individuale și fiecare știe ce să aștepte de la alții. Când se trece la acțiune, se stabilesc sarcinile, se acceptă și se îndeplinesc corect și echitabil.
- **Diversitatea stilurilor.** Echipele eficiente au membri cu capacități și aptitudini diferite, care combinate se completează reciproc. Unii pot fi buni la menținerea relațiilor în cadrul echipei, alții la menținerea pe direcția îndeplinirii sarcinilor de serviciu sau la luarea deciziilor și soluționarea problemelor.
- **Relații externe.** Echipa nu lucrează izolat de mediul său. Ea petrece mult timp dezvoltând relații cheie, mobilizând resurse și construind credibilitate, cu actorii cheie din cadrul organizației.
- **Auto-evaluare.** Membrii echipei își acordă, din când în când, răgaz pentru a examina modul cum lucrează împreună și folosesc informația pentru a-și îmbunătăți performanțele.

REFLECȚII

Înainte de a vă continua lectura, opriți-vă un moment și reluați caracteristicile listate mai sus. În spațiul de mai jos, notați 3 - 4 caracteristici pe care credeți că le puteți dezvolta cel mai ușor, dacă vă hotărâți să creați una sau mai multe echipe în organizația dumneavoastră. Acum, notați câteva caracteristici care credeți că ar putea fi cele mai dificile. Scrieți și motivul pentru care le-ați ales.

DE CE ECHIBE?

Acum, că am descris pe scurt caracteristicile unei echipe eficiente, este timpul să discutăm motivul pentru care se creează echipele.



Carl Larson și Frank LaFasto au condus cercetări ample pe 32 de echipe reale, de la echipe de chirurghi, alpiniști și fotbaliști, până la cei responsabili cu operarea portavioanelor și cei care au inventat Chicken McNuggets pentru McDonalds. Ei au identificat trei scopuri principale, care par a caracteriza procesul de formare a unei echipe: (1) a rezolva probleme; (2) a crea ceva; (3) a executa o sarcină bine definită.⁶ Să vedem ce au aflat autorii, referitor la fiecare dintre tipurile de echipe precizate mai sus.

1. ***Echipe rezolvatoare de probleme.*** Trăsătura dominantă a acestor echipe este încrederea. Acolo unde nivelul de încredere între membrii echipei este scăzut, aceștia rareori acționează eficace. Membrii echipelor rezolvatoare de probleme, care funcționează bine, au câteva caracteristici comune. Ei sunt: inteligenți, cu aptitudini conceptuale și analitice (abilitatea de a vedea relații și a reduce problemele la elementele esențiale); „descurcăreți” (nu cad în capcana amănuntelor administrative, lipsite de importanță; capabili să se concentreze pe sarcina repartizată (rămân conectați); sensibili la nevoile altor membri ai echipei (astfel încât să nu complice analiza problemelor cu obstacolele dintre relații); posedă un înalt grad de integritate (care se traduce în încredere).
2. ***Echipe creative.*** Aici, trăsătura dominantă este autonomia, cu accent pe explorarea posibilităților și alternativelor. Câteva caracteristici comune ale membrilor acestui tip de echipă sunt: inteligenți (deasemenea, tipologii conceptuale și analitice, dar posedând capacitatea de a abandona gândirea normativă); gânditori independenți („ce-ar fi dacă...”); cu inițiativă proprie; cu un grad înalt de încredere în sine; tenacitate (nu îi descurajează absența soluțiilor imediate).
3. ***Echipe tactice.*** Trăsătura dominantă a echipei tactice este claritatea. Acesta este tipul echipelor de sportivi, alpiniști și chirurghi. Funcționarea echipei este centrată pe componenta direcțională și pe sarcini. Sunt bine definite standardele de operare, iar rolurile și responsabilitățile sunt clare. Se pune accent pe exactitate. Membrii echipei sunt loiali, angajați, orientați spre acțiune, săritori și au simțul urgenței. Echipele tactice ar trebui să-i includă pe aceia care apreciază și au nevoie să se indentifice cu echipa.

În ciuda diferențelor dintre cele trei tipuri de echipe, au fost identificate trei variabile comune, care trebuie luate în considerare la alegerea membrilor echipei. Aceștia trebuie: (1) să posede capacități, aptitudini și cunoștințe relevante pentru obiectivele echipei; (2) să aibă o dorință puternică de a contribui; (3) să fie capabili să colaboreze efectiv. Din aceste trei caracteristici, ultima este considerată esențială. Toți cei intervievați au fost de comun acord că membrii echipei care nu sunt pregătiți să colaboreze trebuie îndepărtați din echipă.

REFLECȚII

Gândiți-vă la organizația dumneavoastră, la misiunea și programul său, la responsabilitățile de serviciu. Există posibilitatea de a utiliza unul sau toate aceste tipuri de echipe pentru a vă pregăti personalul ca să fie mai eficace în îndeplinirea responsabilităților lor? Descrieți mai jos, cât mai detaliat posibil, tipurile de echipe pe care le-ați putea crea, ce ar trebui să facă acestea și cine ar trebui să facă parte din echipe.

[illegible]

LUCRÂND BINE ÎMPREUNĂ

Capacitatea de a lucra bine împreună este fundamentală pentru succesul echipei și aceasta poate fi caracterizată în două moduri:

- prin trăsături structurale, cum ar fi roluri, responsabilități și răspunderi bine definite, ori, canale clare de comunicare, înregistrare și documentare;

- un climat de încredere între membrii echipei.

Conform autorilor lucrării *Lucrul în echipă*, „Încrederea este una dintre virtuțile importante în comerțul practicat de omenire. Este hârtia de valoare care permite existența oricărei relații semnificative între oameni. Odată ruptă, nu este ușor de reparat, ba chiar poate fi definitiv pierdută”. În urma cercetărilor, autorii au concluzionat că încrederea apare într-un climat care include patru elemente:

1. **Onestitatea** - integritate, fără minciuni, fără exagerări;
2. **Deschiderea** - dorința de a împărtăși totul și receptivitate la informații, percepții, idei;
3. **Consecvența** - comportament și reacții previzibile;
4. **Respectul** – a trata oamenii cu demnitate și corectitudine.⁸

Conform celor intervievați în studiu, problema este aceea că încrederea este atât de fragilă încât încălcarea oricăruia dintre aceste elemente - chiar și numai o dată - poate compromite grav relația cu ceilalți membri ai echipei. O dată ce o relație bazată pe încredere este trădată, apare un model previzibil de diminuare a încrederii. Din fericire, există și o parte bună a acestui aspect. Colaborarea înfloarește atunci când există un climat de încredere pentru următoarele motive: încrederea permite membrilor echipei să se mențină concentrați pe problemă, promovează comunicarea și coordonarea mai eficace, îmbunătățește calitatea rezultatelor colaborării, și conduce la compensații (de exemplu, un membru al echipei preia acțiunea când celălalt se împotmolește). Dar, problema arzătoare este fără îndoială cum construiți un climat de încredere și colaborare în echipă? Conform rezultatelor cercetărilor, aceasta apare ca rezultat al *implicării* și *autonomiei*.

Dezvoltarea încrederii între membrii echipei din organizație ar putea fi o provocare înfricoșătoare pentru managerii din administrația publică locală, dată fiind aparenta lipsă de deschidere și încredere moștenite din epoca comunistă. Pe de altă parte, dezvoltarea personalului, construită pe aceste principii, poate deveni o forță majoră în crearea unei organizații deosebit de productive și eficiente. Lucrul în echipă poate deveni o forță conducătoare în procesul de schimbare a culturii organizației.

Rolul dumneavoastră, ca manager, este de crea climatul de lucru în care colaborarea este posibilă și încrederea garantată. Dacă este necesară crearea echipelor, există câteva lucruri pe care le puteți face pentru a crește potențialul lor pentru succes.

- Mai întâi, gândiți-vă limpede de ce doriți să creați o echipă (sau echipe) în cadrul organizației? Vă amintiți cele trei motive, expuse mai sus, despre crearea echipelor? Dacă nu, mergeți înapoi și revedeți-le.
- În al doilea rând, alegeți cu grijă membrii echipei. Iarăși, criteriile pentru alegerea membrilor echipei, pe baza contribuției așteptate de la ei, vor fi utile în deciziile privind selecția.

- În al treilea rând, împărtășiți cu ei caracteristicile esențiale ale echipelor eficiente și oferiți instruire pentru formarea aptitudinilor lor de bază (de exemplu, ascultarea activă, oferirea și a primirea feedback-ului)
- În al patrulea rând, purtați discuții aprofundate asupra încrederii și colaborării cu aceia pe care-i considerați membrii echipei.
- În sfârșit, garantați implicarea și autonomia lor atunci când devin membri ai echipei. Revenind la modelul care descrie procesul de dezvoltare a personalului, acesta înseamnă direcționare minimă și susținere maximă.

ÎNAINTE DE A TRECE LA DELEGARE

Echipele devin un element din ce în ce mai obișnuit în managementul și funcționarea oricărui tip de organizație, publică sau privată. Popularitatea lor se bazează pe rezultate și pe merite recunoscute, de care pot beneficia organizațiile, și nu pentru că ele reprezintă „ultimul strigăt” în materie de management. Totuși, lucrul în echipă este ceva care trebuie învățat. Ca multe alte eforturi omenești complexe, lucrul în echipă nu este un proces care se întâmplă automat acelorora care nu au experiența colaborării pentru a rezolva problemele ce depășesc limitele departamentelor sau ale organizațiilor. Este necesară formarea aptitudinilor și este nevoie de răbdare pentru a le pune în practică, până când membrii echipei dumneavoastră învață cum să împărtășească informații și idei, influență și responsabilități (fără să mai amintim de recunoașterea meritelor pentru munca bine făcută). Dată fiind nevoia de a învăța lucrul împreună pentru atingerea unui scop comun, ar putea fi de ajutor un facilitator neutru (trainerul sau consultantul în management) pentru a lucra inițial cu orice echipă pe care vă hotărâți să o creați. În afara cazului în care, bineînțeles, cei pe care vă gândiți să-i includeți în echipă au deja aptitudinile menționate mai sus.

Există patru variabile pe care facilitatorii le utilizează în dezvoltarea echipelor. Acestea sunt: (1) scopurile echipei; (2) rolurile, responsabilitățile și așteptările fiecărui membru al echipei; (3) proceduri ale lucrului în comun (de exemplu, cum vor lua deciziile, rezolva problemele, controla timpul și conflictele); (4) relațiile lor de lucru (oameni care prețuiesc și respectă munca fiecăruia lucrează mai eficiente împreună). Dacă autoritatea locală pentru care lucrați nu este implicată în programul de instruire pentru Menținerea Calității Totale (TQMn) menționat mai înainte, ar fi bine să vă adresați primarilor sau managerilor care au participat deja în program. Puteți astfel afla, din sursă autorizată, despre provocările și răsplata lucrului în echipă.

DP 4: DELEGAREA

*E greu să nu fii rege atunci
când chiar ești în situația respectivă.*

- Robert Frost

- Vă simțiți copleșit de muncă.
- Credeți, adesea, că vă ia mai mult timp să explicați activitatea decât să o faceți chiar dumneavoastră.
- Munciți prea multe ore.
- Credeți că anumite lucruri nu trebuie delegate.
- Majoritatea subordonaților, pur și simplu, nu sunt pregătiți să preia mai multe responsabilități.
- Nu reușiți să respectați termenele limită.
- Biroul dumneavoastră este încărcat cu lucrări neterminate.
- Personalul solicită constant lucrări suplimentare, sau mai multe responsabilități.
- Ați pierdut tineri angajați, care promiteau și au plecat la alte organizații.
- Greșelile subordonaților sunt prea costisitoare.

Dacă răspundeți cu „DA” la mai mult de trei dintre aceste afirmații, înseamnă că aveți probabil o problemă de *delegare*. Din păcate, nu sunteți singurul în această dilemă managerială. Delegarea este etapa din procesul de dezvoltare a resurselor umane și implementare care pare a fi cea mai dificilă pentru mulți manageri. Pentru a ne asigura că înțelegem toți același lucru atunci când discutăm despre *delegare*, o vom defini ca fiind procesul în care managerii reconsideră decizia și autoritatea și împărtășesc responsabilitățile de implementare cu personalul și subordonații. Pentru unii, gândul de a delega decizia și autoritatea poate fi supărător. Vom vorbi despre acest aspect mai târziu.

Printre dilemele obișnuite, cu care se confruntă managerii în această etapă de dezvoltare a personalului, se enumeră:

- a da drumul autorității (da, puterii!), asociat cu a rămâne la comandă;
- teama că alții greșesc în numele dumneavoastră, când și dacă v-ați hotărât să-i dați drumul;
- ignorarea acelorora căroră li s-a delegat autoritatea în a îndeplini noi responsabilități.

Deși modelul situațional arată că personalul, în etapa de delegare, este atât *competent* cât și *angajat* (însemnând că personalul are atât aptitudini cât și voință), cel mai adesea managerii nu sunt dispuși să delege, fapt care devine un obstacol al acestei etape din procesul de dezvoltare a personalului.

SINDROMUL „A DA DRUMUL”

Delegarea autorității și împărțirea responsabilității, pentru manager, pot fi învelite într-o diversitate de sentimente, care au prea puțin de-a face cu competența și disponibilitatea subordonaților de a acționa în acest sens. Să analizăm câteva dintre aceste bariere emoționale, care devin rapid obstacole operaționale.

1. ***Nu sunt sigur că am încredere că personalul meu poate acționa astfel.*** Aceasta este, poate, cea mai mare capcană în care cădem noi înșine. La auzul acestei temeri, personalul nu numai că va fi demotivat, dar va deveni probabil chiar suspicios asupra motivelor pe care le aveți pentru a delega. Pentru a construi încrederea la toate nivelurile organizației, managerii trebuie să delege mai mult, nu mai puțin.
2. ***Dacă cineva greșește, eu sunt vinovatul.*** Această temere sugerează lipsa dispoziției de a asuma riscul, a permite eșecul și folosirea ocaziei de a învăța din această experiență. Organizațiile care încearcă să creeze o zonă fără risc, în mediile de lucru tulburate în care ne desfășurăm cu toții activitatea în zilele noastre, sunt sortite eșecului total. Dezvoltarea personalului presupune riscul, permițând angajaților să-și depășească limitele experienței, cunoștințelor și aptitudinilor lor curente.
3. ***Dacă deleg o parte din autoritate altora, pierd controlul.*** Deși această temere ar putea fi adevărată, ea indică o lipsă de încredere în angajații dumneavoastră și sugerează că trebuie să stabiliți și să puneți în funcțiune sisteme de monitorizare, care vă vor permite, dumneavoastră și altora, să apreciați concret progresele și performanțele. Veți putea acorda mai mult timp sarcinilor care sunt mai importante, sarcini pe care nu le abordați în mod curent, deoarece pierdeți prea mult timp cu probleme de rutină care pot fi preluate și rezolvate de alții.
4. ***Ei nu au experiența și „cunoștințele” pentru a face asta.*** Și nu le vor avea niciodată, atâta vreme cât vă țineți personalul departe de șansa de a acumula experiență și instruire pentru preluarea noilor responsabilități.
5. ***Dacă voi delega autoritatea subordonaților mei, nu voi mai avea nimic de făcut și, astfel, voi deveni vulnerabil.*** Aceasta este o temere pe care nu o veți rosti cu voce tare, dar iese la iveală în aproape fiecare organizație care-și constituie echipe de lucru autonome, la nivelul funcțional al organizației.

În realitate, rolurile și responsabilitățile de supervizare din linia întâi se schimbă la aceste niveluri, atunci când angajații câștigă competență și se implică în mod profesional pentru a-și desfășura activitatea fără supervizare îndeaproape. Atunci când delegarea este reușită, managerii se pot concentra pe sarcini mai importante, cum ar fi:

- instruirea și antrenarea acelor care se află încă în etapele de început ale procesului de dezvoltare (primele trei pe care le-am discutat);
- planificarea și programarea activităților viitoare;
- monitorizarea și evaluarea alocării și utilizării resurselor (inclusiv evaluarea personalului);
- asigurarea calității produselor organizației, fie că sunt servicii pentru cetățeni sau sunt dezvoltarea și exploatarea infrastructurii publice, pentru a îndeplini standardele și așteptările stabilite.

CUM SĂ SCAPI DE ACESTE CAPCANE EMOȚIONALE?

Iată câteva idei despre modul cum puteți scăpa de acest teren arid al refuzului delegării, pe care noi, managerii, adesea ni-l creăm pentru noi înșine. Mai întâi, să vă fie clar ce anume planificați să delegați și să traduceți sarcina sau proiectul în rezultate măsurabile și ușor de înțeles. Angajați-vă într-o comunicare sinceră și directă, astfel încât toți cei implicați să înțeleagă clar rolurile și responsabilitățile care le revin și să se angajeze în aplicarea acestora.

În al doilea rând, să dispuneți de un proces de monitorizare - acceptat de toată lumea - a termenelor și calității lucrărilor care au fost delegate. Asigurați-vă că aceasta este o funcție continuă, însoțită periodic de raportare și consultare. Mai înainte am menționat că una dintre dilemele ridicate de delegare constă în tendința unor manageri de a avea o atitudine de a se spăla pe mâini, de a scoate din minte subiectul pentru care au delegat autoritatea. Deși modelul de dezvoltare a personalului pe care l-am discutat necesită un comportament direcțional și de susținere minime, în acest punct al procesului de maturizare a angajatului, ar trebui ca managerul să NU renunțe la a da direcționare și susținere.

În al treilea rând, potriviți-le bine. Delegați persoanei potrivite sau compartimentului corespunzător, pe baza nivelului de competență, de angajare și a domeniului de activitate. Ultimul criteriu ar putea suna cam prostesc dar, cu câțiva ani în urmă, am lucrat cu un client care-și delegase activitatea de plată a salariilor compartimentului Personal. Evident, managerul nu avea încredere în compartimentul financiar, dar a creat o problemă secundară ignorând-o pe prima.

În al patrulea rând, nu „păstoriți” persoana sau compartimentul la care ați delegat autoritatea. Dacă sunteți stăpânit de dorința de a păstori, vă sugerăm să vă căutați o altă profesie: poate un grup religios dispus să nu miște în front. Aceasta este, bineînțeles, o exagerare, dar am cunoscut rezultatul delegării în cazul unui comportament de păstorie și ne-am dat seama cât de disfuncțional poate fi acesta.

În sfârșit, începeți să înțelegeți și să apreciați importanța împărțirii puterii, autorității și responsabilității în cadrul organizației ca strategie de dezvoltare a resurselor umane și aceste eforturi vor începe să dea roade. Chiar dacă instituțiile de administrație publică locală sunt instrumente operaționale în procesul autonomiei locale, cei care se află la conducere nu reușesc uneori să aprecieze importanța „injectării” activității din administrația locală cu principii și practici democratice. În încheierea acestei discuții referitoare la manager ca promotor al dezvoltării personalului, să aruncăm o privire la problemele legate de putere și autoritate, din perspectiva managerului.

*Când alții au forța și ocazia
să realizeze singuri lucruri extraordinare,
atunci și sfera de influență a liderului
devine mai mare.*

- Kouzes & Posner

Împărțirea influenței și a responsabilităților, despre care am afirmat că ar fi esența dezvoltării personalului și a delegării, implică, de asemenea, și redistribuirea puterii în cadrul organizației. Pentru unii manageri apare problematică ideea de a da drumul puterii, în „jos” și pe „orizontală”, în cadrul organizației. Pare, printre altele, că managerul își pierde controlul conducerii. Suntem de acord, dacă nu sunt luate anumite măsuri pentru a se asigura că sunt respectate normele și dacă cei cărora ar trebui să delegați nu sunt pregătiți să-și asume mai multă autoritate sau să preia responsabilități. Dispersarea puterii către subordonați, fără aplicarea unor metode sistematice de înlocuire a disciplinei și a ordinii care definesc majoritatea organizațiilor birocratice, ar însemna iresponsabilitate. Acestea fiind spuse, credem că este important pentru manageri și personalul din subordine să înțeleagă ce anume se înțelege prin putere în cadrul organizației și ce anume putem face pentru a-i elibera energia ca pe o resursă a organizației.

Înainte de a merge mai departe, ar trebui să adăugm că termenul „putere” a fost înlocuit, cel mai adesea în discuțiile despre management, cu ceva ce se numește „împuternicire”. Puterea, în contextul tradițional al organizațiilor, a fost definită ca procesul de „comandă și control” de sus în jos. Prin contrast, *împuternicirea este procesul prin care angajaților li se asigură instrumentele și metodele adecvate (inclusiv autoritatea delegată) pentru a-i face să ia hotărâri mai inteligente, în vederea îmbunătățirii performanțelor la toate nivelurile organizației*. „Instrumentele și metodele adecvate” reprezintă tot ceea ce am discutat în această serie de manuale și, în mod special în acest manual.

Delegarea, ca etapă finală în procesul propus de dezvoltare a resurselor umane, descentralizează autoritatea spre nivelurile inferioare ale organizației. Ea înseamnă și împărțirea responsabilității pentru luarea deciziilor, rezolvarea problemelor, pentru performanțe și inovație, nu numai cu următorul nivel ierarhic de manageri și șefi, ci cu toți angajații. Cu alte cuvinte, delegarea împuternicește pe toți aceia aflați în relație de subordonare organizațională să preia mai multe responsabilități pentru planificarea și aplicarea sarcinilor de serviciu. Aceasta nu înseamnă că managerul renunță la responsabilitatea finală dată prin funcție, și nici nu trebuie să facă asta. Totuși, responsabilitatea trebuie împărțită în cadrul întregii organizații (deși, managerul nu renunță la aceasta) pentru ca împuternicirea să fie eficientă. *Delegarea este termenul operațional pentru împuternicire în abordarea procesului de dezvoltare a personalului propusă de noi.*

TRANSFORMAREA PUTERII ÎN ÎMPUTERNICIRE

Pentru cele mai multe persoane dintr-o organizație, provocarea nu constă în producerea schimbărilor majore și pe termen lung, în organizație sau în mediul său. Mai degrabă, ei doresc să execute mai eficace și mai eficient sarcinile de care răspund și să influențeze calitatea produselor sau a serviciilor pe care le oferă. Fiecare dintre cele patru etape din procesul de dezvoltare a personalului sunt proiectate să vă ajute să asigurați aceste tipuri de oportunități angajaților dumneavoastră de la toate nivelurile organizației. Înainte de a ne ocupa de metodele de administrare a împuternicirii în cadrul procesului de dezvoltare a personalului, ar fi poate util să luăm în seamă câteva afirmații fundamentale despre natura puterii și influenței în cadrul organizației.

1. ***Deși puterea este adesea percepută ca un fenomen care se exercită de sus în jos de către cei care au autoritatea, în realitate, puterea organizației curge în toate direcțiile.*** Fiecare persoană din organizație deține un fundament de putere, chiar dacă s-ar putea să nu o exercite sau să nu știe cum să o folosească. De exemplu, la crearea și utilizarea echipelor de lucru, ca parte componentă a procesului de dezvoltare a personalului și de îmbunătățire a performanțelor organizației, fiecare membru al echipei are un potențial de putere de la care să acționeze ca membru al echipei. Această bază de putere poate consta în experiența și cunoștințele în domeniu, experiența de a lucra la diferite niveluri ale organizației, capacitatea de lucru cu oamenii, de care au nevoie ceilalți pentru a rezolva diferendele din cadrul echipei sau chiar relații de prietenie cu autoritățile (primarul). Cum am spus mai înainte, puterea în organizație nu este doar un fenomen de sus în jos, ci curge în toate direcțiile.
2. ***Exercitarea relațiilor de putere de sus în jos în cadrul organizației poate fi mai dificilă decât exercitarea relațiilor de putere cu superiorii.*** Cu alte cuvinte, managerii pot avea mai multe probleme exercitându-și responsabilitățile legitime date de autoritate față de subordonați, decât față de superiori. Un aspect al dilemei managerului constă în a recunoaște că împărțirea puterii cu subordonații și cu alți membri ai organizației sau comunității nu înseamnă a renunța la ea. Chiar dacă strategiile de dezvoltare a personalului pe care le-am discutat vi se par raționale, iar angajații dumneavoastră s-au dezvoltat și s-au maturizat pe baza unei combinații eficiente de direcționare și susținere, s-ar putea totuși să vi se pară greu să delegați autoritate așa cum se așteaptă personalul dumneavoastră și de care are nevoie pentru a fi eficient.
Însă, dumneavoastră mergeți prea departe în direcție opusă. Nu numai că vă delegați responsabilitățile manageriale; abdicați de la ele neacordând nici direcționare nici sprijin acelor care preiau răspunderea. Mulți manageri întâmpină greutăți în a echilibra responsabilitățile legate de procesul de dezvoltare a personalului pentru a garanta că fiecare membru al organizației dispune de posibilități adecvate pentru a se dezvolta și a se maturiza la locul de muncă.
3. ***Relațiile de putere în cadrul organizației sunt dinamice și nu statice.*** De aceea, ele sunt un permanent subiect de renegociere pentru cei implicați.

Procesul de dezvoltare a resurselor umane, în care managerul evoluează de la direcționare multă spre direcționare redusă, sintetizează natura dinamică a relațiilor de putere. Pe măsură ce parcurgeți etapele acestui proces, veți fi provocați să renegociați condițiile împuternicirii, pe baza nivelului de dezvoltare al angajatului. Împuternicirea nu este o pătură pe care o aruncați peste organizație pentru a dovedi celorlalți că sunteți un manager luminat. Este o textură organizațională pe care o țeseți cu angajații dumneavoastră, unul câte unul, pe măsură ce ei câștigă în competență și în angajarea de a-și asuma mai multă autoritate (și putere) la locul de muncă.

4. ***În multe organizații, absența puterii poate fi mai dăunătoare decât folosirea puterii.*** (Ați avut vreodată impresia, ca membru al organizației, că nu este nimeni responsabil de nimic?) Din păcate, vidul de putere este un lucru obișnuit. Dar nu și un lucru bun. Asta face organizația și pe aceia care lucrează în cadrul ei vulnerabili la mediul lor. Aceasta sugerează faptul că umplerea și controlul vidului de putere pot fi mai eficiente decât controlul abuzului de putere. Ceea ce face procesul de dezvoltare a personalului pe care l-am discutat deosebit de puternic (dacă putem folosi acest termen) este atenția deliberată spre împuternicirea angajaților. Când reușiți în procesul de dezvoltare a resurselor umane, puteți fi sigur că organizația dumneavoastră nu va suferi de vid de putere.

MANAGEMENTUL PROCESULUI DE ÎMPUTERNICIRE

Înainte de a încheia această discuție, vrem să împărtășim câteva gânduri despre modul în care ați putea controla dinamica procesului de împuternicire, care circulă în mod natural în cele patru etape ale procesului de dezvoltare a personalului. Credem, de asemenea, că este important să vă ajutați personalul să înțeleagă această dinamică pe măsură ce participă alături de dumneavoastră la procesul de dezvoltare a personalului. Vom privi, inițial, procesul de împuternicire din perspectiva dumneavoastră, ca manager, îndeosebi la modul în care acesta se leagă de *Direcționare* și *Antrenare*. Această discuție va fi urmată de aprecierea modalității în care subordonații dumneavoastră ar putea lucra mai eficace cu dumneavoastră, managerul lor, pe măsură ce ei preiau mai multă autoritate și încep să participe din plin la procesul de luare a deciziilor și rezolvare a problemelor din organizație. Acestea sunt rezultatele pe care vreți să le obțineți implementând etapele 3 și 4 ale procesului de dezvoltare a personalului.

MANAGEMENTUL ÎMPUTERNICIRII ÎMPREUNĂ CU ANGAJAȚII

După cum am arătat mai înainte, exercitarea relațiilor de putere de sus în jos în organizație poate fi mai dificilă decât exercitarea relațiilor de putere cu superiorii. Deși sarcina de a conduce subordonații oferă managerului accesul legitim la anumite tipuri de putere, cum ar fi recompensarea, sancționarea și interzicerea accesului la resurse, există și o altă perspectivă care este adesea trecută cu vederea de mulți manageri. Aceasta reprezintă puterea pe care subordonații lor, ca grup, o

pot exercita asupra acestor manageri. Să vedem cum ajung subordonații să aibă atât de multă putere în organizație. Puterea subordonaților crește atunci când ei au:

- Aptitudini și experiență, care sunt greu de înlocuit (de exemplu, nu este ușor să concediezi pentru insubordonare un operator de la uzina de tratare a apei, dacă știi că nu-i poți găsi un înlocuitor).
- Cunoștințe și informații de specialitate, care sunt importante pentru desfășurarea activității. Pentru că acesta este un rezultat așteptat al procesului de dezvoltare a personalului, vă puteți gândi că, ajutorul acordat angajaților pentru ca aceștia să simtă siguranța posturilor lor, prin creșterea competenței aptitudinilor lor, ar putea face problematică relația lor cu managerul. Poate că așa este, dacă vă situați pe poziții de adversari. Însă asemenea relații sunt anti-dezvoltare și contraproductive.
- Sarcini importante de îndeplinit, care satisfac scopurile dumneavoastră și pe cele ale organizației, iar ei își dau seama cât de importantă este performanța lor pentru succesul dumneavoastră ca manager. Contradicția, în acest raționament, este faptul că succesul, ca și eșecul, sunt definite în teremeni de management, nu în termenii organizației. Din păcate, cel mai adesea, așa stau lucrurile. Când managerii se mândresc cu succesele și dau vina pe angajați pentru eșecuri, ei stabilesc în mod subconștient o relație noi/ei între ei și personal. Managementul eficient și, îndeosebi, procesul de dezvoltare a personalului sunt proiectate să creeze un parteneriat în cadrul organizației, care să-i includă pe toți angajații. De vreme ce este important pentru manageri, ca și pentru orice alt membru al organizației, să aibă scopuri personale, scopurile largi ale organizației nu trebuie să fie deținute doar de echipa managerială. Toți angajații trebuie cumva implicați în stabilirea scopurilor organizației. De aici încolo, implicarea lor trebuie recunoscută și recompensată.
- În sfârșit, există multe căi prin care subordonații vă pot sabota intențiile dumneavoastră manageriale. Dacă există această posibilitate în cadrul organizației dumneavoastră, atunci bănuim că nivelul de încredere este scăzut și probabil că este în cădere liberă. O astfel de situație necesită o acțiune directă și imediată. Dacă sunteți confruntat cu apariția unor tendințe de sabotaj, ar trebui să luați în considerare posibilitatea de a angaja un facilitator neutru care să vă ajute pe dumneavoastră și personalul să vă angajați într-o apreciere corectă a mediului de lucru al organizației dumneavoastră. De asemenea, ați putea găsi utilă lucrarea *Managerul și Cultura Organizațională* pentru a analiza în profunzime valorile care v-au condus la o situație de tipul câștig - pierdere.

Date fiind aceste surse potențiale de putere ale subordonatului, v-ați putea spune: „Doresc cu adevărat să măresc potențialul angajaților mei de a fi mai împuterniciți decât în prezent?” Răspunsul ar trebui să fie „Da”. Și de ce suntem atât de siguri de acest lucru? Deoarece credem că procesul de dezvoltare a personalului, pe care l-am descris, vă va ajuta să realizați un echilibru între împuternicire și împărțirea responsabilității în cadrul organizației, la toate nivelele

organizației, precum și încrederea de a-i împuternici pe alții. Pentru că urmăriți îndeplinirea scopurilor, iată câteva indicii pentru a dezvolta o relație de împuternicire reușită cu personalul dumneavoastră.

- **Dezvoltați credibilitatea și respectul în relația cu subordonații și acționați pentru menținerea acestora.** Aceasta necesită o combinație de abilități personale, relații bune de lucru și asigurarea accesului la resursele necesare subordonaților dumneavoastră.
- **Țineți deschise canalele de comunicare dintre dumneavoastră și subordonați - minimalizați „surprizele” care pot apărea de ambele părți ale relației.** Nu vă doriți să auziți că subordonații dumneavoastră plănuiesc o grevă. Nici ei, la rândul lor, n-ar dori să audă, în aceeași manieră, că se va face o reducere de personal cu 20% chiar în ziua respectivă.
- **Fiți hotărât și orientat pe realizarea scopurilor.** Nimic nu subminează credibilitatea unui manager mai rapid decât faptul de a nu cunoaște ce trebuie făcut și să fie nedecis asupra modului de realizare a obiectivelor. Acest aspect este foarte important în etapa de Direcționare a procesului de dezvoltare a personalului.
- **Recunoașteți că metodele coercitive invită la o reacție de rezistență și răzbunare.** Dacă descoperiți că ați devenit autoritar în relațiile cu personalul, înseamnă că probabil, aveți nevoie să deveniți chiar dumneavoastră subiect al procesului de dezvoltare a personalului.
- **Modelați tipul de comportament pe care-l așteptați de la subordonați.** Acesta include obișnuințe de lucru, fermitate, atenție dată calității și orice alt aspect referitor la performanțele organizației.
- **Cu toate că anumite decizii trebuie să le luați singur, mai sunt multe altele care vor beneficia din consultarea cu subordonații.** Și chiar mai multe, care pot fi delegate acelor angajați care s-au dezvoltat și s-au „maturizat”, pe baza muncii excelente pe care dumneavoastră și echipa managerială au depus-o în rolul de promotor al dezvoltării personalului.
- **Fiți prompt în aprecieri și lent în critici.** Încrederea în angajat generează reacția pozitivă a acestuia.
- **Oferiți subordonaților ocazii de creștere și dezvoltare** (ca în procesul de dezvoltare a resurselor umane).

Veți afla repede că încrederea este esența dezvoltării unor relații sănătoase și productive în cadrul organizației. Pe calea construirii încrederii, există multe repere pentru împlinirea organizației. Acestea includ:

- adevărul, ca valoare practică și operațională;
- responsabilitatea unora față de alții și față de organizație, în realizarea scopurilor individuale, de grup și ale organizației;
- respect reciproc, în sus, în jos și pe orizontală în cadrul organizației (greu de măsurat dar ușor de recunoscut, mai ales când nu există);
- progrese, care să forțeze fiecare membru al organizației să-și atingă

întregul său potențial;

- împuternicirea (a face să corespundă progresul personal și al echipei cu resursele, autoritatea și libertatea de a rata).

Încrederea va fi construită atunci când organizația este edificată pe responsabilitate, adevăr, respect reciproc, dezvoltare și progres personal și împuternicire.

MANAGEMENTUL ÎMPUTERNICIRII ÎN RELAȚIA CU ȘEFUL

Împuternicirea v-ar putea face să vă gândiți că toți membrii organizației sunt egali, ar trebui să fie sau devin astfel, fiind împuterniciți de șefii lor. Nu este adevărat. Dorim să vă alungăm gândul că împuternicirea, ca strategie a procesului de dezvoltare a resurselor umane, este echivalentă cu: (1) a acumula întreaga putere și influență care există în organizație; (2) a o împărți la numărul de angajați; și (3) a distribui porții la „banchetul împuternicirii”.

Împuternicirea se realizează prin adecvarea competenței și angajării individuale și a echipei cu resursele, autoritatea, libertatea de a inova și cu o partiție corectă a răspunderii totale pentru realizarea scopurilor și rezultatelor comun acceptate. În limbajul tradițional al managementului, vorbim despre *delegare*.

Din păcate, mult din ceea ce s-a pretins a fi delegare în multe organizații nu corespunde criteriilor listate mai sus. Dimpotrivă, delegarea nu este o metodă de a scăpa de sarcini de serviciu „murdare” și neplăcute. Ea nu înseamnă găsirea unui potențial țap ispășitor, când la orizont apare dezastrul. Și nici nu este o metodă de a înlătura șefii mai slabi printr-un fel de proces darwinist. Delegarea, când este modelată într-o astfel de formă falsă, este o capcană și nu împuternicire.

Dat fiind faptul că împuternicirea nu este un exercițiu de instaurare a egalității în mediul de muncă, credem că este corect să includem câteva idei privind modul în care personalul dumneavoastră ar putea lucra mai bine în exercitarea relațiilor de putere cu superiorii ierarhici. Cu alte cuvinte, am vrea ca ei să înțeleagă cum pot lucra mai eficace cu dumneavoastră și cu alți șefi, recunoscând faptul că puterea este o realitate a organizației. Dezvoltarea și menținerea unei relații eficace cu superiorii din organizație necesită anumite calități, trăsături și aptitudini. Printre acestea, se enumeră:

- Creșterea volumului de informații și înțelegerea scopurilor, a punctelor tari și slabe, a stilului preferat de lucru și tensiunii sub care lucrează șeful, precum și a oricărui alt factor care ar ajuta subordonatul să compenseze dezechilibrul din relațiile de putere. Cunoașterea și înțelegerea nu au scopul de a-l bombarda pe șef. Ele au scopul de a crea o relație de lucru productivă și, în anumite cazuri, mai suportabilă pentru ambele părți.
- Potrivirea modului de apreciere a șefului cu auto-aprecierea corectă a scopurilor, a punctelor slabe și tari, și a stilului personal, proprii subordonatului. Acesta este un sfat înțelept, fie că lucrați ca subordonat,

șef sau întreprinzător privat. (Ocaziile subordonatului de a căpăta înputernicire sporesc atunci când aceste două profiluri, al competenței individuale și al trăsăturilor comportamentale, sunt analizate pentru a determina căile prin care managerii și personalul lor pot lucra mai eficace împreună).

- Folosirea informațiilor obținute, în urma primelor două evaluări, pentru a dezvolta o relație care să corespundă nevoilor și stilurilor ambelor părți și să fie caracterizată de așteptări și încredere reciprocă.
- Întreținerea relațiilor prin care șeful este permanent informat, asigură încrederea și onestitatea relației și folosesc timpul șefului, precum și alte resurse, în mod selectiv.

Subordonații trebuie să fie conștienți că șefii au nevoie disperată de ei pentru ca să reușească. Bineînțeles, este greu să convingi un angajat care a fost concediat recent că acesta este unul din paradoxurile vieții organizaționale. Totuși, în majoritatea cazurilor acesta este adevărul. Subordonații care lucrează în limitele acestei realități sunt mai dispuși să-și creeze o relație cu șefii, bazată pe respect reciproc. Plecând de aici, este ușor de construit o relație care asigură încrederea și înputernicirea.

Cu cât subordonații își cunosc mai bine șefii, pe ei înșiși și mediul în care lucrează, cu atât vor fi mai eficace în exercitarea relațiilor de putere. Ca manager, sunteți sigur că există așteptări reciproce împlinite în relațiile de muncă dintre dumneavoastră și personalul dumneavoastră? Dacă da, sunt acestea realiste și corecte? Dacă vă este greu să răspundeți la aceste întrebări, ar trebui să stabiliți o întâlnire pentru a vorbi cu ei și cu alții.

Subordonații care vor să-și exercite mai eficace relațiile de putere cu șeful lor, au multe alte opțiuni la îndemână. Ei îl informează pe șef, fără să-l încarce cu lucruri banale. Ponderează, pe cât posibil, timpul petrecut cu șeful lor. (Aceasta înseamnă să anticipeze, pe cât posibil, ceea ce șeful dorește de la ei, atunci când ședința este convocată de la un nivel ierarhic superior și să fie pregătiți să răspundă imediat, dacă e posibil, la solicitările și întrebările șefului). Aceasta înseamnă și că trebuie să fie chibzuit cu timpul șefului și să nu ridice probleme și aspecte inutile.

Subordonații își sprijină șefii, dar nu orbește. Când se află în dezacord, și pe motive serioase, ei le discută în mod deschis și direct cu șeful. Nu creează conflicte inutile cu șefii lor, dar nici nu dau bir cu fugiții când acestea apar. În sfârșit, subordonații realiști au dispoziția de a lucra din greu pentru a contribui la rezultatele deosebite ale șefilor lor, fără a se aștepta la prea multă laudă pentru a fi inițiat și alimentat succesul acestora.

PUTEREA ȘI DEZVOLTAREA PERSONALULUI

Folosirea puterii, ca prerogativă managerială și opțiune a subordonatului, este esențială în procesul de dezvoltare a personalului. Cu cât angajații devin mai competenți în responsabilitățile muncii lor și mai atașați misiunii organizației, cu atât ei vor căuta să obțină împuternicirea pentru îndeplinirea scopurilor personale și ale organizației. Și, am putea adăuga, cu atât dumneavoastră ca manager luminat vă veți lupta să delegați autoritatea și resursele necesare reușitei înainte ca angajații să le solicite.

După cum am văzut, există multe surse de putere potențial disponibile managerilor și personalului. Anumite surse provin din poziția pe care o ocupăm în organizație, altele din experiență, educație și aptitudinile pe care le avem, iar altele se stabilesc prin relații, imagine, valorilor împărtășite și alte fenomene care caracterizează funcționarea organizațiilor complexe.

Puterea este capacitatea de a mobiliza oameni și resurse pentru a realiza ceva. Împuternicirea, relativ la procesul de dezvoltare a personalului, este un instrument legitim și necesar în edificarea unor organizații mai eficace și mai responsabile.

REFLECȚII

Am discutat despre un subiect care ar putea să vi se pară incomod. Pe de altă parte, v-ar putea stârni interesul pentru a face anumite lucruri în mod diferit în organizația dvs. Ca o modalitate de a încheia această discuție despre rolul dvs. de promotor al dezvoltării personalului, vă sugerăm să vă notați reacțiile și ideile despre împuternicirea angajaților dvs. pentru ca aceștia să fie implicați mai profund și mai direct în procesul de luare a deciziilor și în managementul organizației dumneavoastră.

BIBLIOGRAFIE

¹ Teoria autorilor despre conducerea situațională, susținută de mulți ani de cercetări efectuate pe comportamentul în organizație, este publicată la editura Prentice Hall sub titlul original *Management of Organization Behaviour; Utilizing Human Resources* (Managementul Comportamentului în Organizație; Utilizarea Resurselor Umane). Editia a 7-a (1996) a acestei lucrări de referință poate fi găsită atât pe suport magnetic cât și în format tipărit.

² Carr, Clay. *The New Manager's Survival Manual*, ediția a 2-a. (New York: Wiley and Sons, 1995), pag.18-25 [Noul Îndrumar al Managerului]

³ Gelb, Michael and Tony Buzan. *Lessons From the Art of Juggling* (London: Aurum Press, 1994), pag.122. După cum vedeți, ne-am sprijinit puternic pe înțelepciunea și viziunea antrenării în descrierea acestui important rol managerial. [Lecții în Arta Jonglatului]

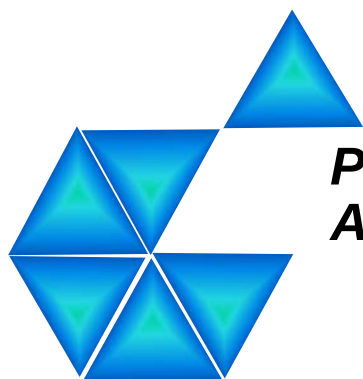
⁴ Fournis, Ferdinand F. *Coaching for Improved Work Performance* (New York: Van Nostrand Reinhold Publishing, 1978), pag.132. [Antrenarea pentru Performanța Îmbunătățită a Muncii]

⁵ Parker, Glenn. *Team Players and Teamwork* (San Francisco, Ca: Jossey-Bass, Publishers, 1991), pag.33. [Jucătorii și Lucrul în Echipă].

⁶ Larson, Carl E. and Frank M.J. LaFasto. *Teamwork, What Must Go Right/What Can Go Wrong* (Newbury Park, Ca: Sage Publications, 1989), pag.66-84. [Lucrul în Echipă, Ce Trebuie să Meargă Bine/Ce Poate să Meargă Prost]

⁷ *Ibid.*, pag.85

⁸ *Ibid.*, pag.85-6



***PARTEA A 2-A:
ATELIER***

NOTĂ PENTRU FACILITATORUL ATELIERULUI

Acest atelier, ca și alte ateliere din această serie, este conceput pentru a fi coordonat de un trainer (instructor) experimentat în cadrul unui program la care participă manageri din diverse instituții de administrație publică locală. Am inclus diverse tipuri de activități și proceduri de învățare pentru a oferi instructorilor o largă flexibilitate în adaptarea atelierelor la cerințele specifice ale managerilor participanți. În dezvoltarea acestor ateliere, intenția noastră a fost să vă încurajăm în a contribui cu propria dumneavoastră experiență de trainer pentru a ridica valoarea de învățare a acestor materiale de instruire pentru managerii participanți.

SCOP

Acest atelier constă în proiecte de instruire asistate de instructor, care să-i ajute pe manageri să acumuleze cunoștințe și aptitudini urmând un model de dezvoltare a personalului, care constă în cele patru stiluri distincte de management – direcționarea, antrenarea, susținerea și delegarea. De la managerii care se înscriu la atelierul de dezvoltare a resurselor umane se așteaptă să interacționeze între ei în cadrul diferitelor activități de învățare rezultate din model. Se speră că aceștia vor profita de oportunitatea de a crește productivitatea și satisfacția muncii membrilor personalului lor, atât la nivel individual cât și ca membri ai echipei.

CONȚINUT

În continuare sunt prezentate scurte descrieri ale fiecărei activități de învățare, cu precizarea aproximativă a timpului necesar pentru îndeplinirea lor. Un atelier care include toate aceste componente de instruire ar necesita durata a trei zile. Sau, dacă doriți, le puteți modifica sau chiar puteți adăuga conținutul pe care-l doriți, pentru a extinde durata programului sau pentru a-l face mai relevant pentru obiectivele unei anumite situații de instruire.

5.1 EXERCITIUL DE ÎNCĂLZIRE

Participanții vor împărtăși idei despre dezvoltarea resurselor umane și vor face cunoștință unii cu alții. (30 minute)

5.2 PREZENTAREA INSTRUCTORULUI

Scurtă prezentare a teoriei despre dezvoltarea resurselor umane, rezumând cele patru stiluri de management - direcționarea, antrenarea, susținerea și delegarea. (30 minute)

5.3 EXERCITIU - INCIDENTUL CRITIC

Participanții vor recunoaște ce stil de dezvoltare a personalului să folosească în fiecare din cele șase situații de lucru tipice. (60 minute)

5.4 PREZENTAREA INSTRUCTORULUI

Scurtă prezentare a stilului de Direcționare în dezvoltarea personalului și a condițiilor în care utilizarea sa este cea mai potrivită. (30 minute)

5.5 TEHNICIANUL ȚINUT DIN SCURT : STUDIU DE CAZ

Participanții vor afla cum folosirea greșită a unui stil de dezvoltare a personalului poate avea consecințe nefericite, deși previzibile, pentru toți cei implicați. (60 minute)

5.6 PREZENTAREA INSTRUCTORULUI

Scurtă prezentare a stilului de Antrenare în dezvoltarea personalului și a condițiilor în care utilizarea sa este cea mai potrivită. (30 minute)

5.7 FOȘNETUL PĂDURII: JOC DE ROLURI

Participanții vor pune în practică conceptul de Antrenare, fiind implicați direct sau observând un joc de roluri în care se aplică Antrenarea. (90 minute)

5.8 PREZENTAREA INSTRUCTORULUI

Scurtă prezentare a stilului de Susținere în dezvoltarea personalului și a condițiilor în care folosirea sa este cea mai potrivită. (30 minute)

5.9 CAMIONETA CEA NOUĂ: JOC DE ROLURI

Participanții vor pune în practică conceptul de Susținere fiind implicați direct sau observând un joc de roluri în care un colectiv de muncă trebuie să acționeze ca grup de rezolvare a problemei. (90 minute)

5.10 PREZENTAREA INSTRUCTORULUI

Scurtă prezentare a stilului de Delegare în dezvoltarea personalului și a condițiilor în care folosirea sa este cea mai potrivită. (30 minute)

5.11. MESAJELE DIN CUTIA DE CORESPONDENȚĂ - EXERCİȚIU DE SIMULARE

Participanții vor învăța să distingă sarcinile de serviciu ce ar trebui abordate personal de cele ce ar putea fi delegate celorlalți. (3 ore)

5.12. PREZENTAREA INSTRUCTORULUI

Scurtă prezentare a managementului relațiilor de putere în instituțiile publice și a rolului managerului în procesul de împuternicire a angajaților cu scopul ca aceștia să participe mai intens și mai direct în managementul instituției și la procesul de luare a deciziilor.

5.13 HARTA RELAȚIILOR DE PUTERE: EXERCİȚIU

Participanții vor deveni conștienți de sursele de putere care ar trebui luate în considerare în executarea funcțiilor manageriale. (2,5 ore)

5.14 VIITORUL DUMNEAVOASTRĂ CA PROMOTOR AL DEZVOLTĂRII PERSONALULUI - EXERCİȚIU DE PLANIFICARE A ACTIVITĂȚILOR LA ÎNTOARCEREA LA LOCUL DE MUNCĂ

Participanții dezvoltă planuri de acțiune pentru a aplica noțiunile importante de dezvoltare a personalului în propria lor activitate de manageri. (120 minute)

5.1 EXERCİȚIU DE ÎNCĂLZIRE

SCOP

Acest exercițiu de deschidere va familiariza participanții cu subiectul și-i va ajuta să se cunoască unii pe alții.

TIMPUL NECESAR: 30 MINUTE

PROCESUL

1. Pentru a iniția activitățile din cadrul atelierului, rugați participanții să-și imagineze că fiecare a scris o carte despre procesul de dezvoltare a personalului și că acum încearcă să compună un text pentru coperta cărții. Ce ar dori fiecare să apară pe copertă - câteva propoziții sunt suficiente.
2. Dați participanților 10 minute să compună textul. Apoi, rugați-i să se prezinte, cu numele, funcția și organizația, și să citească textul pe care l-au compus pentru coperta cărții.

5.2 PREZENTAREA INSTRUCTORULUI

SCOP

Această prezentare va oferi participanților o imagine de ansamblu despre dezvoltarea resurselor umane.

TIMPUL NECESAR: 30 MINUTE

PROCESUL

1. Pregătiți prezentarea pe baza informațiilor din eseul de la începutul manualului despre dezvoltarea personalului. Concentrați expunerea pe cele patru stiluri de management și pe modalitățile de folosire a stilului adecvat în relația cu angajații și cu grupele de lucru în diferitele etape de dezvoltare (maturitate). Alternați descrierea cu ilustrații și exemple pentru a ajuta participanții să distingă stilurile și să înțeleagă când să folosească tehnicile de dezvoltare - direcționarea, antrenarea, susținerea și de delegarea - asociate fiecărui stil.
2. Prezentarea informațiilor pe cartonașe v-ar putea ajuta să acoperiți subiectul în totalitate și să vă încadrați în timp. Puneți întrebări, din când în când, pe durata prezentării pentru a vă asigura că participanții înțeleg și pentru a le capta atenția. Oferiți exemple reale despre subiectul discutat, ajutând astfel înțelegerea lui. Încercați să legați, când este posibil, materialul informativ cu experiența și cunoștințele pe care participanții le dețin deja. Ridicați nivelul prezentării folosind mijloace vizuale care să includă foi tipărite și prezentare cu retroproiector, în sprijinul înțelegerii noțiunilor descrise. Încheiați cu un rezumat al punctelor cheie sau solicitați-le participanților această punctare pentru a le verifica receptivitatea la cele expuse.

5.3 EXERCİȚIU - INCIDENTELE CRITICE

SCOP

Acest exercițiu urmărește să sporească aptitudinile participanților în a recunoaște ce stil de dezvoltare a personalului să folosească în fiecare din cele câteva situații de lucru tipice.

TIMPUL NECESAR: 60 MINUTE

PROCESUL

1. După prezentare, rugați participanții să formeze grupe de câte trei persoane (trio-uri) și să citească cele șase incidente critice. Explicați că fiecare incident presupune intervenția managerului în activitatea unui angajat sau a mai multor angajați ce lucrează în echipă. Sarcina pentru fiecare trio este să determine atitudinea managerială corespunzătoare pentru producerea, menținerea sau reabilitarea performanțelor de vârf, să o descrie și să specifice care din cele patru stiluri de management - direcționare, antrenare, susținere și delegare - se potrivește cel mai bine.
2. Dați fiecărui participant câte un exemplar al fișei de lucru (pag. 53) care cuprinde cele șase incidente. Rugați fiecare trio să citească și să discute fiecare din cele șase incidente și să descrie cel mai potrivit tip de intervenție, pe baza modelului Blanchard, pentru a îmbunătăți și a reface în mod satisfăcător performanțele muncii.

Notă pentru instructor. Desenați pe o planșă schița modelului din eseu ce reprezintă cele patru stiluri de dezvoltare - direcționarea, antrenarea, susținerea și delegarea, și afișați-o, astfel încât participanții să poată asocia exercițiul cu stilurile. A-propos, așteptați terminarea atelierului pentru a da participanților versiunile complete ale acestui manual. Altfel, participanții vor avea răspunsurile înainte, privându-se de posibilitatea de a găsi singuri răspunsurile.

3. Când trio-urile și-au încheiat sarcina de lucru, adunați participanții în sesiune în plen. Solicitați ca fiecare trio să-și prezinte răspunsurile, începând cu primul incident. Întrebați fiecare trio cum s-ar comporta în situația respectivă și cu care stil se potrivește rezultatul ales. Scrieți stilul ales de fiecare trio pe

o planșă. După ce s-au citit toate răspunsurile, oferiți „soluția ideală” pentru fiecare incident (pagina următoare) și provocați participanții la discuții. Luați pe rând fiecare incident, discutându-l, și continuați până la epuizarea tuturor celor șase cazuri.

SOLUȚIILE IDEALE

1. Stilul de **susținere** este cel mai indicat a fi utilizat în situațiile în care angajații (și echipele de lucru) își cunosc sarcinile și responsabilitățile, având nevoie de puține îndrumări și doar de încurajări generale pentru a munci bine.
2. Noii angajați, cu puțină experiență de lucru și, îndeosebi, nefamiliarizați cu rutina de lucru a noii organizații, vor răspunde cel mai bine la stilul de **direcționare** al managerului, mai ales la început, și până când ei încep să demonstreze un grad rezonabil de profesionalism în îndeplinirea sarcinilor.
3. Angajații cu rezultate slabe, dar care, în trecut, și-au îndeplinit bine aceleași sarcini și responsabilități, s-ar putea confrunta cu dificultăți personale sau la locul de muncă, și care pot fi rezolvate cu ajutorul managerului dacă acesta folosește stilul **antrenării**.
4. Folosiți stilul **delegării** atunci când acordați responsabilități mai grele persoanelor sau echipelor de lucru cu experiență, pentru a vă demonstra respectul față de realizările lor anterioare și încrederea în capacitatea lor de a acționa doar cu o supervizare generală.
5. A nu ști la ce să te aștepti de la o nouă conducere poate afecta performanțele muncii și moralul angajatului, aspecte ce pot fi rezolvate cel mai eficace prin utilizarea stilului **direcționării**. Deși util la început, folosirea în continuare a acestui stil și după ce forța de muncă a început să se adapteze la cerințele noii conduceri, este contraproductivă.
6. Un grup de lucru productiv, care se confruntă cu o problemă nouă, poate obține cele mai mari beneficii din folosirea de către manager a stilului de **susținere** cu intenția de a-și demonstra încrederea în capacitatea grupului de a aborda problema așa cum a procedat în trecut cu probleme similare.

ȘASE INCIDENTE CRITICE

1. Sunteți șeful serviciului financiar. Ați hotărât ca una dintre contabile să lucreze pentru o activitate mai laborioasă în cadrul biroului buget. Contabila a lucrat cu competență și în alte posturi anterioare și nu aveți nici o îndoială asupra capacității sale de a lucra la fel de bine în noua sa activitate. Totuși, contabila are anumite rezerve în privința modului în care va lucra pe noul post și a cerut să discute cu dumneavoastră această problemă.
2. În calitate manager în administrația publică, vă așteptați la o înaltă calitate a muncii din partea angajaților care vă sunt direct subordonați. De curând, ați angajat o stagiară de la universitate pentru a lucra într-un proiect important. Deși stagiara nu are experiență, ați fost impresionat de încrederea și entuziasmul ei pentru sarcina de serviciu încredințată.
3. Un mecanic din subordinea dumneavoastră este solicitat să repare frânele unui automobil din serviciul de administrare a străzilor al Primăriei. În mod normal, mecanicul își duce la îndeplinire sarcinile de serviciu trasate la termen, cu sprijinul dumneavoastră. După ce primiți un telefon de la șeful serviciului de administrare a străzilor, verificați stadiul lucrării și constatați că lucrarea nu este nici pe jumătate gata.
4. Ca primar, ați apreciat de-a lungul timpului competența și profesionalismul personalului administrativ. Ați admirat în mod deosebit promptitudinea personalului productiv în a lucra ca o echipă, chiar atunci când erau abordate noi domenii de activitate. A devenit necesară transmiterea unor responsabilități suplimentare către această echipă.
5. Ați fost numit șeful serviciului tehnic, ca urmare a ieșirii la pensie a unui șef longeviv în funcție. Personalul serviciului a lucrat întotdeauna eficient în trecut. Totuși, de la sosirea dumneavoastră, personalul pare atras mai mult de evenimentele mondene decât de calitatea muncii.
6. Progresele înregistrate de comitetul de cetățeni în îndeplinirea sarcinilor stabilite au fost bune până în prezent. Sunteți președintele comitetului și, ajungând cu o întârziere de câteva minute la ședința comitetului, sunteți surprins să descoperiți că ședința nu a început încă. Se pare că încercarea de

a deschide ședința a fost blocată de câțiva membrii ai comitetului, care reclamă lipsa de colaborare a personalului.

5.4 PREZENTAREA INSTRUCTORULUI

SCOP

Această prezentare va familiariza participanții cu stilul de Direcționare în procesul de dezvoltare a personalului și cu condițiile în care folosirea sa este cea mai potrivită.

TIMPUL NECESAR: 30 MINUTE

PROCESUL

1. Pregătiți prezentarea pe baza informațiilor despre Direcționare, cuprinse în eseul de început. Descrieți caracteristicile stilului Direcționării care îl deosebesc de celelalte stiluri folosite în dezvoltarea personalului, respectiv, comportament managerial bazat pe sarcini maxime / relații minime, ca răspuns la evidenta incapacitate sau împotrivire a personalului de a executa sarcinile. Revedeți condițiile dezvoltării sau performanța muncii unui membru al personalului sau al echipei care ar determina managerul să aleagă stilul Directiv, precum și consecințele folosirii neadecvate a acestui stil.
2. Prezentarea informațiilor pe cartonașe v-ar putea ajuta să acoperiți subiectul în totalitate și să vă încadrați în timp. Puneți întrebări, din când în când, pe durata prezentării, pentru a vă asigura că participanții înțeleg și pentru a le capta atenția. Oferiți exemple reale despre subiectul discutat, ajutând astfel înțelegerea lui. Încercați să îmbinați, când este posibil, materialul informativ cu experiența și cunoștințele pe care participanții le au deja. Creșteți nivelul prezentării prin utilizarea mijloacelor vizuale care să includă foi tipărite și prezentare cu retroproiector, în sprijinul înțelegerii noțiunilor descrise. Încheiați cu un rezumat al punctelor cheie sau solicitați-le participanților această punctare pentru a le verifica receptivitatea la cele expuse.

5.5 TEHNICIANUL ȚINUT DIN SCURT: STUDIU DE CAZ

SCOP

Acest exercițiu arată cum folosirea greșită a unui stil de management poate avea consecințe nefericite, deși previzibile, pentru toți cei implicați.

TIMPUL NECESAR: 60 MINUTE

PROCESUL

1. Spuneți participanților că vor citi un caz despre un șef care este obișnuit să folosească un stil de dezvoltare a personalului care poate fi potrivit în anumite situații și nepotrivit în altele. Distribuiți fișele de lucru cu cazul expus în pagina următoare și rugați participanții să-l citească.
2. După ce participanții au citit cazul, împărțiți-i în grupuri mici și rugați-i să răspundă la întrebările ce urmează expunerii cazului. Dați-le 20 de minute pentru această activitate. Adunați din nou participanții și rugați pe câte un reprezentant al fiecărui grup să prezinte răspunsurile grupului la întrebări.
3. După ce toate grupurile au raportat, încurajați o discuție asupra condițiilor în care Direcționarea este un stil adecvat. Mergeți mai departe cu discuțiile asupra consecințelor probabile pe care folosirea în mod exclusiv a stilului Directiv în conducere le poate avea asupra acestui șef.

SITUAȚIA

Este o zi de vineri, dimineața devreme. Țâșnind afară din biroul directoarei Elena Bălan, Liviu Jelescu se oprește la secretariatul serviciului, suficient timp pentru a își vărsa furia care pare că l-a copleșit. „M-am săturat să mă tot hărțuiască”, strigă la secretara ce-l privește speriată. „Pune la îndoială fiecare nenorocit de lucru pe care-l fac. Viața-i prea scurtă pentru a îndura toate acestea!” Cu acestea, Jelescu iese repede din birou, trântind ușa după el. Între timp, în birou, Elena Bălan, tulburată și bulversată de ieșirea lui Jelescu, se lasă în fotoliu, întrebându-se ce a făcut pentru a provoca această izbucnire.

Elena Bălan conduce un serviciu dintr-o administrație publică locală care răspunde de asigurarea serviciilor informatice pentru celelalte servicii. Un proiect recent repartizat serviciului constă în instalarea și testarea unui nou software. Acest software este o parte integrantă a noului Sistem de Informații Geografice SIG (geographic information system - GIS), care a fost introdus la Serviciul de Amenajare a Teritoriului din cadrul instituției. Funcționarea eficace a sistemului complex depinde de instalarea corectă a software-ului și de testarea riguroasă a sistemului. Acesta este cel mai important proiect al serviciului de la instalarea doamnei Bălan, cu șase luni în urmă, iar ea este hotărâtă ca sistemul să fie gata la timp și să îndeplinească așteptările celor ce lucrează în serviciul beneficiar.

Jelescu a fost angajat cu trei ani în urmă de predecesorul doamnei Bălan, ca specialist în software al serviciului. El cunoaște cel mai bine din departament software-ul GIS și alegerea sa la conducerea acesui proiect a fost logică. Având reputația unui lucrător de foarte bună calitate, lui Jelescu îi place să-și stabilească singur programul de lucru și, în trecut, i s-a permis să treacă peste plictisitoarele raportări intermediare ce se impuneau până la finalizarea proiectelor sale.

Doamna Bălan a considerat întotdeauna că Jelescu este arogant și are senzația că el și-a luat anumite libertăți care nu sunt acordate altor angajați. În viziunea ei, există o cale corectă de a face orice, iar Jelescu nu se potrivește cu imaginea ei despre un angajat care gândește corect și acționează corect, indiferent de reputația sa. Ea crede că datoria ei este de a ști zilnic ce se întâmplă cu proiectul, mai ales acum, când se apropie data la care vor începe testările. Este datoria lui Jelescu, crede ea,

să o informeze complet, astfel încât să nu fie pusă într-o situație jenantă atunci când este întrebată despre stadiul curent al proiectului.

Era mult trecut de miezul nopții când Jelescu se întoarse de la laborator, unde lucrase la proiect. Ascultându-și mesajele de pe robotul de la telefon, el a aflat că trebuie să se prezinte dimineața devreme în biroul doamnei Bălan, cu un raport asupra proiectului. După o noapte de insomnie, Jelescu a sosit cu câteva minute întârziere la prezentarea raportului verbal asupra stadiului proiectului. Doamna Bălan i-a criticat stilul de raportare, întrerupându-l constant pe Jelescu și cerându-i să explice de ce au fost necesari anumiți pași și ce anume ar trebui făcut pentru a grăbi ritmul lucrării sau chiar a sări peste etape pentru a fi siguri că proiectul este gata la timp. Întâlnirea s-a terminat câteva minute mai târziu cu un tehnician exasperat, un director indignat și un proiect aflat într-un grav pericol.

ÎNTREBĂRI

1. Din faptele prezentate, care dintre cele patru strategii de dezvoltare a personalului a folosit-o doamna Bălan în relația ei cu Jelescu?
2. De ce această strategie este neadecvată?
3. Care sunt consecințele probabile asupra proiectului, a serviciului și a instituției?
4. Ce strategie de dezvoltare a personalului ar fi potrivită pentru această situație și ce ar fi trebuit să facă doamna Bălan pentru a aplica această strategie cu succes?

5.6 PREZENTAREA INSTRUCTORULUI

SCOP

Această prezentare va familiariza participanții cu conceptul de Antrenare în situații concrete de lucru.

TIMPUL NECESAR: 30 MINUTE

PROCESUL

1. Pregătiți prezentarea pe baza informațiilor despre Antrenare, cuprinse în eseul de început. Descrieți caracteristicile stilului Antrenării care îl deosebesc de celelalte stiluri folosite în dezvoltarea personalului, respectiv, comportament managerial bazat pe sarcini maxime / relații minime, ca răspuns la evidenta creștere a disponibilității și capacității personalului de a executa sarcinile. Revedeți condițiile de dezvoltare a performanței muncii unui membru al personalului sau al echipei, care ar determina managerul să aleagă stilul Antrenării. Puneți accentul pe oferirea de feedback angajaților în această etapă a dezvoltării lor, ca primă aptitudine de antrenare și explicați utilizarea eficace a feedback-ului.
2. Prezentarea informațiilor pe cartonașe v-ar putea ajuta să acoperiți subiectul în totalitate și să vă încadrați în timp. Puneți întrebări, din când în când, pe durata prezentării pentru a vă asigura că participanții înțeleg și pentru a le capta atenția. Oferiți exemple reale despre subiectul discutat, ajutând astfel înțelegerea lui. Încercați să îmbinați, când este posibil, materialul informativ cu experiența și cunoștințele pe care participanții le au deja. Creșteți nivelul prezentării prin utilizarea mijloacelor vizuale care să includă foi tipărite și prezentare cu retroproiector, în sprijinul înțelegerii noțiunilor descrise. Încheiați cu un rezumat al punctelor cheie sau solicitați-le participanților această punctare pentru a le verifica receptivitatea la cele expuse.

5.7 FOȘNETUL PĂDURII: JOC DE ROLURI

SCOP

Acest exercițiu intenționează să le formeze participanților aptitudini practice în aplicarea conceptului de Antrenare, prin implicarea directă sau observarea unui joc de roluri în care se practică antrenarea.

TIMPUL NECESAR: 90 MINUTE

PROCESUL

1. Spuneți participanților că a oferi feedback este o aptitudine importantă de antrenare și că deprinderea ei necesită exercițiu. Le mai spuneți că vor practica procesul de a oferi și a primi feedback într-o situație simulată de lucru, similară uneia care s-ar ar putea întâmpla în propria lor instituție. Explicați-le că situația se referă la o întâlnire de consiliere între șeful sectorului de întreținere a pădurilor (Ștefan Stere) și unul dintre adjuncții săi (Filip Lascu), care își cunoaște foarte bine îndatoririle și este foarte muncitor, dar care, recent, s-a comportat inadecvat cu turiștii dintr-un camping aflat în pădure.
2. Împărțiți participanții în grupe de câte trei prin numărare din trei în trei (de exemplu, unu, doi, trei; unu, doi, trei; unu, doi, trei etc.). Dați fiecărui participant o copie după Îndrumar (FIȘA DE LUCRU 4) și foile cu rolurile pe care le vor interpreta în grupele respective (FIȘELE DE LUCRU 1, 2 sau 3).
 - Rolul lui Ștefan Stere, șeful sectorului de întreținere a pădurilor.
 - Rolul lui Filip Lascu, adjunctul sectorului de întreținere a pădurilor.
 - Foaia Observatorului
 - Îndrumar pentru Oferire și Primire de Feedback.

3. Spuneți fiecărei grupe că membrul cu numărul [1] ce-l interpretează pe Stere va conduce o sesiune de feedback de 10 minute cu membrul numărul [2] ce-l interpretează pe Lascu, referitor la performanțele acestuia. Instruiți-l pe cel care-l joacă pe Stere, să utilizeze în fiecare caz metodele de oferire a feedback-ului cuprinse în foaia de lucru și pe cel care-l joacă pe Lascu să utilizeze metodele de primire a feedback-ului. Spuneți membrului numărul [3], care acționează ca observator, să facă observații pe foaia sa și să le împărtășească cu ceilalți doi membri ai grupului, la încheierea sesiunii de feedback.
4. Acordați trio-urilor aproximativ 30 de minute pentru a-și încheia sesiunile simulate de feedback, inclusiv primirea raportului observatorilor. Apoi, adunați grupurile și rugați ca, pe rând, fiecare grup să comenteze această experiență, răspunzând la întrebările de mai jos.

ÎNTREBĂRI

1. De ce Antrenarea este stilul de management potrivit pentru a fi folosit în această situație?
2. Cum credeți că ar putea Antrenarea, prin oferirea și primirea feedback-ului, să contribuie la dezvoltarea profesională a lui Lascu?
3. Ce este cel mai greu la oferirea feedback-ului? Dar la primirea feedback-ului?

FIȘA DE LUCRU NR. I

ROLUL LUI ȘTEFAN STERE, ȘEFUL



Ați fost numit în funcția de șef însărcinat cu întreținerea unui teren de campare dintr-o zonă împădurită, care a devenit o destinație obișnuită pentru turiști, pe durata lunilor de vară. Aveți 40 de ani și sunteți implicat în activitatea de întreținere a terenului de campare de pe vremea adolescenței când, pe durata vacanțelor școlare, lucrați la o unitate silvică similară. Ați îndrăgit acele veri petrecute în natură și v-ați hotărât încă de pe atunci să lucrați în întreținerea terenurilor de campare, de altfel singura muncă pe care ați făcut-o.

Sunteți șef de opt ani. Personalul dumneavoastră este format din cinci adjuncți cu normă întragă, specializați în întreținerea zonelor de campare. Ați muncit din greu ca șef și sunteți mândru de reputația pe care ați câștigat-o în domeniul întreținerii zonelor forestiere. De fapt, această pădure este recunoscută ca fiind cea mai sigură zonă de campare din țară.

Sunteți pe punctul de a începe o sesiune de antrenare cu unul dintre adjuncții dumneavoastră forestieri, Filip Lascu. El este un montagnard experimentat cu vaste cunoștințe despre drumețiile cu rucsacul în spate și vâslitul în ape repezi de munte. El este foarte muncitor și foarte devotat muncii sale. Dar, de curând, ați primit reclamații de la câțiva turiști. Se pare că Filip i-a certat pe cei din camping pentru mizeria lăsată și pentru că au lăsat focurile nesupravegheate. Deși aceste fapte se întâmplă des în pădure și trebuie corectate, se pare că modul în care a acționat Filip a fost prea agresiv. Cu câteva zile în urmă, Filip a urmărit o familie care a făcut mizerie, și a strâns gunoiul pe măsură ce ei îl aruncau. Când a ajuns în camping, Filip a aruncat gunoiul în cortul acelei familii. Nici nu mai este nevoie să spunem cât de furioși au fost turiștii, raportând acest incident.

Deși nu credeți că incidentul necesită o acțiune radicală, cum ar fi concedierea lui Lascu, simțiți că acest tip de incidente trebuie să înceteze.



FIȘA DE LUCRU

Nr. 2

ROLUL LUI FILIP LASCU, OPERATOR DE ÎNTREȚINERE

După absolvirea liceului, v-ați mutat în nordul țării pentru a locui cu fratele dumneavoastră. Ați lucrat cu jumătate de normă, dar ați petrecut cât mult timp posibil în drumeții prin munții din zonă. Ați găsit timp și pentru sporturi extreme ca vâslitul în ape repezi de munte. Când a fost anunțat un post liber la sectorul de întreținere a zonelor de campare din pădure, v-ați hotărât să vă angajați pentru a rămâne aproape de pădurea pe care o iubiți.

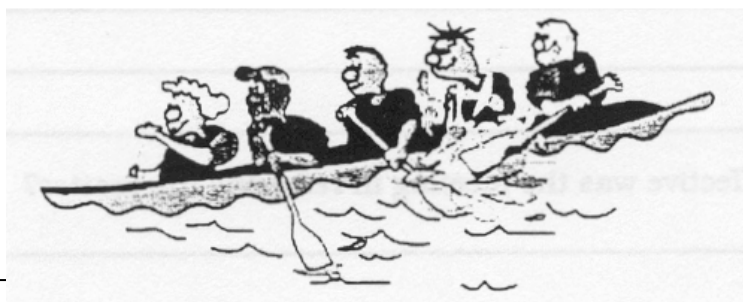
Vă place de șeful dvs, Ștefan Stere și credeți că el vă apreciază munca. Dar, în ultima vreme, pădurarii sunt îngrijorați de lipsa ploii și de pericolul de incendii. Există rapoarte și despre urșii care dau târcoale campingului în căutare de mâncare și de apă.



De aceea vă înfurie să vedeți că oamenii sunt neglijenți cu focul și resturile menajere. Ei pun în pericol siguranța celorlalți turiști, nemaipunând la socoteală excelentul record de siguranță care a creat reputația lui Stere.

Vă dați seama că probabil ați exagerat săptămâna trecută, când ați turnat apă peste un foc de tabără care scăpase de sub control. Turistul a reclamat că i-ați distrus friptura, dar el ar fi distrus întregul camping și poate mai rău decât atât. Când ați ajuns acolo, flăcările se ridicaseră, până aproape de ramurile de la baza brazilor.

Înțelegeți atitudinea lui Stere, dar ați dori ca el să vă susțină. Stere v-a solicitat să discutați în această după-amiază și sunteți pregătit să susțineți această problemă.



FIȘA DE LUCRU NR. 3

FOAIA OBSERVATORULUI

Observați relația dintre Stere și Lascu și răspundeți la următoarele întrebări despre ceea ce vedeți și auziți.

1. Cum a început întâlnirea?

2. Care dintre îndrumările pentru oferirea feedback-ului au fost urmate de Stere?

3. Cum l-a făcut să înțeleagă Lascu pe Stere că este deschis să primească feedback?

4. Ce au făcut ambele părți pentru a clarifica sau a verifica cum au fost înțelese anumite aspecte?

5. Cât de eficace a fost întâlnirea pentru rezolvarea problemei?

6. Ce ar fi trebuit să facă mai bine ambele părți pentru a obține rezultate mai bune?

FIȘA DE LUCRU NR. 4

REGULI PENTRU A OFERI ȘI A PRIMI FEEDBACK

A OFERI FEEDBACK

- Înainte de a începe, să știți ce vreți să realizați prin oferirea feedback-ului și asigurați-vă că cealaltă persoană este pregătită să-l primească.
- Folosiți cuvântul „eu” în loc de „tu” pentru a-i da de înțeles celeilalte persoane că vă exprimați propriile sentimente, idei și convingeri.
- Descrieți comportamentul celeilalte persoane și ceea ce simțiți dumneavoastră despre acesta.
- Solicitați celeilalte persoane să explice, să ia atitudine corectivă sau de schimbare.
- După ce ați oferit feedback, acordați celeilalte persoane șansa de a răspunde.

A PRIMI FEEDBACK

- Înainte de a cere feedback, fiți sigur că sunteți pregătit să auziți ceva ce ar putea fi diferit de ceea ce vă așteptați sau de cum vedeți dumneavoastră lucrurile.
- Fiți conștient că cealaltă persoană descrie situația așa cum o vede el / ea și înțelegeți că acestea sunt sentimentele reale ale acelei persoane.
- Verificați dacă ați înțeles feedback-ul punând întrebări sau explicându-vă acțiunile sau percepția dumneavoastră asupra situației.

5.8 PREZENTAREA INSTRUCTORULUI

SCOP

Această prezentare va familiariza participanții cu conceptul de Susținere în situații concrete de lucru.

TIMPUL NECESAR: 30 MINUTE

PROCESUL

1. Pregătiți prezentarea pe baza informațiilor despre Susținere, cuprinse în eseul de la început. Descrieți caracteristicile stilului Susținerii, care îl deosebesc de celelalte stiluri folosite în dezvoltarea personalului, respectiv comportament managerial bazat pe sarcini minime / relații maxime, ca răspuns la evidenta disponibilitate și capacitate a personalului de a planifica și a lua decizii fără a fi influențat de manager. Revedeți condițiile de dezvoltare a performanței muncii unui membru al personalului sau al echipei, care ar determina managerul să aleagă stilul Susținerii. Puneți accentul pe caracteristicile grupurilor de lucru eficiente și pe acțiunile pe care trebuie să le întreprindă managerul pentru a crea un climat în care este posibilă colaborarea și este asigurată încrederea.
2. Prezentarea informațiilor pe cartonașe v-ar putea ajuta să acoperiți subiectul în totalitate și să vă încadrați în timp. Puneți întrebări, din când în când, pe durata prezentării pentru a vă asigura că participanții înțeleg și pentru a le capta atenția. Oferiți exemple reale despre subiectul discutat, ajutând astfel înțelegerea lui. Încercați să îmbinați, când este posibil, materialul informativ cu experiența și cunoștințele pe care participanții le au deja. Creșteți nivelul prezentării prin utilizarea mijloacelor vizuale, care să includă foi tipărite și prezentare cu retroproiector, în sprijinul înțelegerii noțiunilor descrise. Încheiați cu un rezumat al punctelor cheie sau solicitați-le participanților această punctare pentru a le verifica receptivitatea la cele expuse.

5.9 CAMIONETA CEA NOUĂ: JOC DE ROLURI

SCOP

Acest exercițiu intenționează să formeze participanților aptitudini practice în aplicarea conceptului de Susținere, prin implicarea directă sau observarea unui joc de roluri în care un colectiv de muncă trebuie să acționeze ca un grup de rezolvare a problemei.

TIMPUL NECESAR: 2 ORE

PROCESUL

1. Spuneți participanților că în management, adeseori susținerea înseamnă crearea condițiilor pentru ca un grup să ia o decizie în loc ca alții să decidă pentru ei. Voința unui manager de a renunța la controlul asupra deciziilor importante are o semnificație deosebită atunci când decizia se referă la corectitudine, iar elementul esențial este unul care ține de acordul angajatului. Spuneți participanților că vor lua parte la un exercițiu în care problema este repartizarea unei camionete noi unuia dintre cei cinci membri ai unei echipe, care lucrează toți pe camionete. Șeful se găsește în situația în care trebuie să ia o decizie corectă și înțeleaptă. Hotărârea sa de a-i lăsa pe angajați să ia ei înșiși decizia creează condițiile pentru un exercițiu cu multiple roluri de interpretat.
2. Rugați participanții să formeze grupe de câte șapte, iar fiecare grup să-și numească unul dintre membri ca observator. Dați tuturor participanților câte o copie după FOAIA DE LUCRU NR. 1, *Instrucțiuni Generale pentru Interpretări Rolurilor*.
3. Rugați membrii fiecărui grup să cadă de acord asupra personajelor pe care

vor să le interpreteze și anume rolurile lui Mihai, Ion, Maria, Ștefan, Iancu și Mădălina, dați-le fișele cu rolurile lor (FIȘELE DE LUCRU NR. 2 ÷ 7) și rugați-i să le citească fără a discuta între ei rolurile. Dați observatorilor foile lor de observație (FISA DE LUCRU NR.8) și rugați-i să se pregătească pentru acest rol. Rugați fiecare participant să-și noteze numele rolului pe o bucată de hârtie și să și-l prindă de haină ca un ecuson, pentru ca ceilalți să știe ce rol joacă. Așezați grupurile fiecare în jurul unei mese, în două colțuri liniștite, și spuneți-le că au la dispoziție 30 de minute pentru a conduce ședința. Explicați că ședința începe atunci când persoana care joacă rolul lui Mihai, șeful, ajunge la ședință și se alătură celorlalți care sunt deja așezați în jurul mesei.

4. După 30 de minute, grupurile își încheie ședința și revin la locurile lor. Șeful fiecărei grupe va raporta: (1) numele persoanei care primește camionul, ce se face cu fosta sa camionetă etc.; (2) a cui camionetă trebuie reparată, dacă este cazul și (3) dacă este mulțumit sau nu de rezultat. Membrilor fiecărui grup li se acordă câteva minute pentru a-și exprima gradul lor de satisfacție cu privire la rezultat. În sfârșit, observatorii din fiecare grup raportează despre cum au decurs discuțiile, cum a descris șeful problema, cum a reacționat echipa și ce a făcut șeful, fie pentru a sprijini sau pentru a interveni.
5. După ce toate grupurile au raportat, încurajați o discuție generală despre exercițiu. Folosiți întrebări, ca cele de mai jos, pentru aceste discuții:

ÎNTREBĂRI

1. În ce fel soluțiile au fost asemănătoare sau diferite?
2. A fost aceasta cea mai bună soluție?
3. Ce factori par să conteze în generarea celor mai bune soluții?
4. Ce a făcut șeful ca să ajute cât mai mult la luarea deciziei? Ce a ajutat cel mai puțin?
5. Care sunt implicațiile acestui exercițiu pentru rolul șefului, care susține un climat de rezolvare a problemelor într-un grup de lucru?

FIȘA DE LUCRU NR. 1

INSTRUCȚIUNI GENERALE PENTRU INTERPREȚII ROLURILOR

Lucrați în cadrul Serviciului Autorizare și Inspecții în Construcții. Unul dintre dumneavoastră (Mihai) este șeful, iar ceilalți sunt membri ai echipei, având responsabilitatea de a efectua inspecții regulate a noilor construcții de locuințe și spații comerciale. Membrii echipei trebuie să cunoască reglementările Primăriei privind construcțiile noi, să fie capabili de a realiza o anumită normă de inspecții săptămânale și să trateze efectiv cu contractorii de construcții, cu comercianții de materiale de construcție, precum și cu proprietarii.

Fiecare membru al echipei are de făcut inspecții în diferite părți ale orașului. Fiecare are la dispoziție câte o camionetă pe care o conduce și se mândrește cu ea. Membrii echipei sunt mulțumiți de mașinile lor și le place ca acestea să fie în stare de bună de funcționare. Bineînțeles că ei doresc mașini noi, deoarece mașinile noi sunt considerate ca simboluri ale poziției și sunt deosebit de apreciate de cei care le conduc.

Iată câteva date despre membrii echipei și mașinile lor:

	Vechimea în cadrul departamentului	Vechimea și marca mașinii
--	------------------------------------	---------------------------

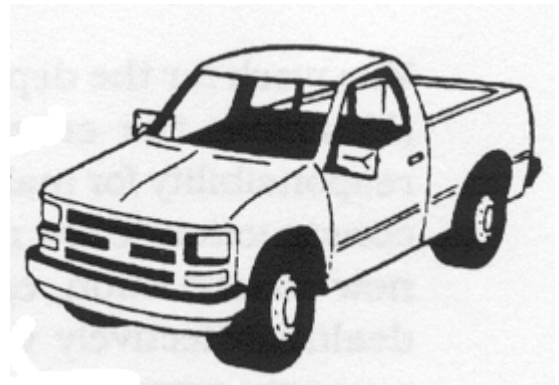
Ion	17	2 ani - Hyundai
Maria	11	5 ani - Suzuki
Ștefan	10	4 ani - Hyundai
Mădălina	5	5 ani - Hyunday
Iancu	5	5 ani - Nissan

În interpretarea rolului, acceptați datele așa cum sunt prezentate și asumați-vă atitudinea descrisă de rol. Pe durata jocului, dați frâu liber sentimentelor pe măsură ce evenimentele se precipită. Dacă apar situații care nu sunt acoperite de date, inventați lucruri inspirându-vă din viața reală.

FIȘA DE LUCRU Nr. 2

ROLUL MIHAI, ȘEFUL

Sunteți șeful unei echipe de inspectori, care conduc fiecare câte o camionetă, spre și de la locurile inspectate. Din când în când, mai obțineți câte o camionetă nouă, la schimb cu una veche. Când se întâmplă acest lucru, aveți probleme în a hotărî care dintre membrii echipei ar trebui să primească camioneta cea nouă. În mod obișnuit, decizia pe care o luați naște resentimente, deoarece fiecare membru al echipei pare că este îndreptățit(ă) să obțină mașina cea nouă - așa încât treceți prin momente grele încercând să fiți corect. Adevărul este că, se pare că orice decizie ați lua, majoritatea va considera că greșiți.



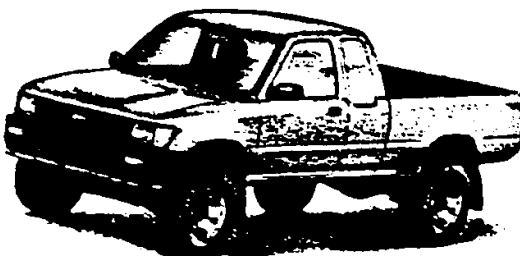
Acum aveți de înfruntat aceeași problemă, deoarece v-a fost repartizată o camionetă nouă, marca Nissan. De această dată, ați hotărât să le spuneți membrilor echipei să ia ei înșiși decizia. Le veți prezenta problema în ideea de a decide

împreună care este cel mai corect mod de a repartiza camioneta cea nouă și cum să distribuiți celelalte mașini după repartizarea celei noi.

FIȘA DE LUCRU Nr. 3

ROLUL ION, MEMBRU AL ECHIPEI

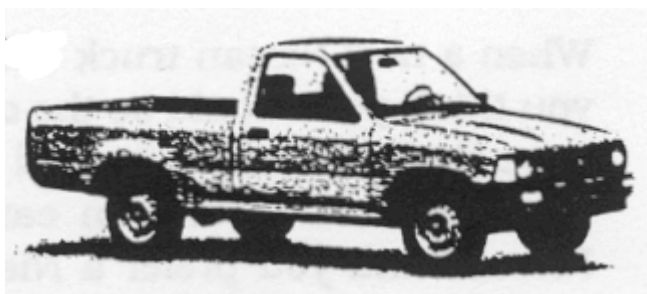
Când noua camionetă Nissan a devenit disponibilă, vă gândiți că dumneavoastră ar trebui să fiți cel care o s-o obține. Aveți vechimea cea mai mare și nu vă place actuala dumneavoastră mașină. Mașina dumneavoastră personală este un Nissan și preferați camioneta Nissan, exact ca aceea pe care ați condus-o înainte de a primi mașina Hyundai.



FIȘA DE LUCRU Nr. 4

ROLUL MARIA, MEMBRĂ A ECHIPEI

Simțiți că meritați mașina cea nouă. Actuala dumneavoastră camionetă este veche. De vreme ce cel mai vechi membru al echipei are o mașină destul de nouă, dumneavoastră ar trebui să o primiți pe următoarea. Ați avut multă grijă de camioneta Suzuki pe care o dețineți și de aceea, arată încă nouă. Un angajat merită să fie răsplătit dacă-și îngrijește mașina de serviciu ca și cum ar fi propria mașină.



FIȘA DE LUCRU Nr. 5

ROLUL ȘTEFAN, MEMBRU AL ECHIPEI

Aveți de circulat mai mult decât majoritatea membrilor echipei pentru că inspecțați zone îndepărtate ale orașului. Aveți o mașină destul de veche și credeți că ar trebui să vi se dea una nouă pentru faptul că circulați foarte mult.



FIȘA DE LUCRU Nr. 6

ROLUL MĂDĂLINA, MEMBRĂ A ECHIPEI

Radiatorul mașinii pe care o dețineți s-a defectat. De când Iancu a intrat cu spatele mașinii lui în ușa mașinii dumneavoastră, aceasta nu se mai închide etanș. Din această cauză pătrunde aerul rece prin ușă și puneți frecventele răceli pe seama acestui fapt. Vă doriți o mașină calduroasă deoarece și dumneavoastră aveți mult de circulat. Câtă vreme are cauciucuri bune, frâne și este confortabilă, nu vă interesează ce marcă de mașină este.



FIȘA DE LUCRU Nr. 7

ROLUL IANCU, MEMBRU AL ECHIPEI

Aveți cea mai proastă mașină din echipă. Are o vechime de cinci ani. Înainte de a o primi, trecuse printr-un accident grav. A fost întotdeauna dificil de condus din această cauză, pentru care nu aveți nici o vină și în ultimii trei ani, a trebuit să vă



împăcați cu situația. Dar, ar cam fi timpul să primiți o mașină nouă și credeți că următoarea ar trebui să vă revină. Singurul accident pe care l-ați avut a fost atunci când dumneavoastră ați făcut o manevră de a ieși cu spatele din garaj și ați lovit

ușa de la mașina Mădălinei pe care aceasta tocmai o deschidea. Sperați ca noua mașină să fie un Hyundai, deoarece preferați să conduceți o astfel de mașină.

FIȘA DE LUCRU NR. 8

FOAIA OBSERVATORULUI

Pe durata jocului, folosiți această foaie pentru a vă înregistra observațiile referitoare la stilul șefului, reacția membrilor echipei, la modul în care a abordat Mihai problema repartizării camionetei și comportarea echipei în încercarea de a ajunge la o decizie.

1. Cât de eficient a fost Mihai în a explica echipei cum ar trebui luată decizia de repartizare a camionetei? Explicați.

2. Care a fost natura implicării lui Mihai în dezbaterile echipei pe durata ședinței: direcționare, susținere etc. Cât de eficace a fost? Explicați.

FOAIA OBSERVATORULUI (continuare)

3. Care a fost reacția inițială a echipei la auzul anunțului lui Mihai că-i lasă pe ei să ia decizia de repartizare a mașinii?

4. Cât de bine a acționat echipa, pe durata ședinței, ca grup de rezolvare a unei probleme? Dați exemple care să vină în sprijinul observațiilor dumneavoastră?

5. Cum a ajuns echipa la o decizie și care a fost aceasta?

5.10 PREZENTAREA INSTRUCTORULUI

SCOP

Această prezentare va familiariza participanții cu conceptul de Delegare în situații concrete de lucru.

TIMPUL NECESAR: 30 MINUTE

PROCESUL

1. Pregătiți prezentarea pe baza informațiilor despre Delegare, cuprinse în eseul de început. Descrieți caracteristicile stilului Delegării care îl deosebesc de celelalte stiluri folosite în dezvoltarea personalului, respectiv, comportament managerial bazat pe sarcini minime / relații maxime, ca răspuns la evidenta capacitate de înalt

nivel a personalului de a executa sarcinile fără supraveghere. Explicați de ce delegarea este atât de dificilă pentru manageri și care sunt consecințele împotrivirii lor la „a da drumul” la putere și responsabilități. Revedeți câteva dintre lucrurile pe care le-ar putea face managerul pentru ca delegarea să fie mai eficientă, cum își pot atenua barierele emoționale față de delegare și cât de important este să nu se confunde delegarea cu abdicarea.

2. Prezentarea informațiilor pe cartonașe v-ar putea ajuta să acoperiți subiectul în totalitate și să vă încadrați în timp. Puneți întrebări, din când în când, pe durata prezentării pentru a vă asigura că participanții înțeleg și pentru a le capta atenția. Oferiți exemple reale despre subiectul discutat, ajutând astfel înțelegerea lui. Încercați să îmbinați, când este posibil, materialul informativ cu experiența și cunoștințele pe care participanții le au deja. Creșteți nivelul prezentării prin utilizarea mijloacelor vizuale, care să includă foi tipărite și prezentarea cu retroproiector, în sprijinul înțelegerii noțiunilor descrise. Încheiați cu un rezumat al punctelor cheie sau solicitați-le participanților această punctare pentru a le verifica receptivitatea la cele expuse.

5.11 MESAJELE DIN CUTIA DE CORESPONDENȚĂ - EXERCITIU DE SIMULARE³

SCOP

Acest exercițiu va oferi participanților posibilitatea de a-și însuși aptitudini practice pentru a putea distinge sarcinile de serviciu, care ar trebui abordate personal, de cele care pot fi delegate celorlalți.

TIMPUL NECESAR: 3 ORE

PROCESUL

1. După prezentare, spuneți participanților că vor participa, în mod individual,

la un exercițiu de lectură a unor mesaje lăsate în cutia de corespondență. Explicați că acest tip de exercițiu simulează condițiile în care un manager nou numit, sosește la serviciu cu o zi înainte de începerea noii sale activități și-și găsește cutia pentru corespondență plină cu mesaje, scrisori și rapoarte care-i solicită intervenția. Sarcina managerului, constă în a decide ce să facă cu fiecare material din cutie. Spuneți participanților că fiecare dintre ei își va asuma rolul lui Iosif Novac, cel proaspăt numit în funcția de director al Direcției de Servicii Publice.

2. Spuneți participanților că alte detalii, privitoare la exercițiu sunt descrise într-un pachet (fișe de lucru), care explică sarcina și cuprinde diversele materiale pe care Novac le găsește în cutie, alături de alte informații utile.
3. Dați fiecărui participant un birou sau o masă, ca spațiu de lucru, și o copie după pachetul de mesaje (FIȘA DE LUCRU NR.1). Spuneți participanților să nu se piardă în detalii organizatorice. Lucrul important este de a descurca mesajele din cutie. Acordați-le o oră pentru a-și duce sarcina la sfârșit.
4. La sfârșitul celor 60 de minute, spuneți participanților să oprească lucrul la această problemă. Rugați participanții, să se strângă în grupuri de doi sau trei și să discute între ei cum au abordat diversele acțiuni.
5. După discuțiile pe grupuri, dați participanților un formular cu analiza exercițiului (FIȘA DE LUCRU NR.2) și rugați-i să răspundă la fiecare întrebare de pe fișă. Când participanții și-au încheiat analiza, solicitați voluntari care să împărtășească răspunsurile lor la cele patru întrebări. Folosiți prilejul pentru a deschide o discuție generală despre delegare. Puteți lua în considerare următoarele întrebări pentru aceste discuții:

ÎNTREBĂRI

1. Ce oportunități de delegare oferă articolele din cutia de mesaje?
2. Ce motive vă vin în minte pentru a delega anumite acțiuni care rezultă din mesaje altor persoane pentru a le rezolva?
3. Ce riscuri comportă delegarea?
4. Merită să vă asumați aceste riscuri?
5. De ce?

FIȘA DE LUCRU NR. 1

PROBLEMA

Sunteți Iosif Novac, numit recent șef al departamentului de servicii publice. Veniți din afara organizației și ați fost selecționat de către Emil Teișan, șeful administrației, pentru a ocupa postul lăsat vacant de Mihai Iorga, care a demisionat brusc pentru a se pensiona înainte de termen (la vârsta de 55 ani), din motive personale. Iorga a fost șeful departamentului de servicii publice timp de 12 ani. Înainte de a fi șeful departamentului, el a fost șef într-o organizație care a fost absorbită de acest departament. Iorga a urcat toate treptele, de jos în sus, și și-a petrecut 28 de ani în această organizație.

Nu sunteți chiar atât de familiarizat cu această organizație pe cât ați dori. Totuși, ați lucrat în instituții similare și știți destul de bine cum funcționează acestea. V-ați prezentat la lucru vineri, 3 iunie, dar abia ați avut timp să vă salutați personalul și să vizitați utilitățile.

Ați venit la serviciu în această sâmbătă dimineață, 4 iunie, pentru a vă familiariza cu biroul și împrejurimile. Datorită unor angajamente profesionale anterioare, de a prezenta un raport tehnic la Conferința Asociației Organizațiilor Prestatoare de Servicii Publice, nu veți fi prezent la birou în primele trei zile ale săptămânii următoare.

Trebuie să plecați la drum într-o oră și credeți că scrisorile și mesajele din cutia de corespondență ar trebui rezolvate și nu amânate. Treceți în revistă materialele din cutie, pe care le prezentăm în continuare, și puneți rezoluții cu ce trebuie făcut, pe fiecare dintre ele. Nu uitați, trebuie să plecați într-o oră pentru a prinde avionul, așa că nu zăboviți prea mult la fiecare material, dar asigurați-vă că fiecare material este analizat, dându-i-se atenția cuvenită.

Vă cunoașteți personalul, mai ales din participările la convențiile organizațiilor profesionale din domeniu și prin intermediul câtorva contacte personale de-a lungul anilor. V-ați făcut câteva observații personale despre fiecare dintre ei.

Alexandru Iordache - Compartimentul Tehnic. O persoană competentă, cu o formație universitară impresionantă; inginer diplomat; lucrează în organizație de 12 ani; are o mică ambarcațiune; nu se exteriorizează (ar putea avea un anumit resentiment pentru a nu fi fost el numit în locul dumneavoastră)

M. Zamfir - Compartimentul Drumuri și Zone Verzi. Plăcut de angajații din subordine și de comunitate; este din localitate; lucrează de 34 de ani în organizație; în jur de 52 de ani; a fost capabil să aducă multe schimbări în sensul îmbunătățirii stării străzilor și parcurilor comunității. Merge la cursuri universitare când poate.

Ianos Szabo - Compartimentul de Control al Traficului. Foarte muncitor, lucrează mult peste program; a venit din județul Harghita, acum cinci ani, cu o solidă experiență în controlul traficului; nu a folosit la adevărata valoare întregul potențial al oamenilor săi; ar putea avea o problemă de morală. Szabo își îndeplinește munca, dar nu obișnuiește să delege activități, decât ca măsură în caz de panică; educație: doi ani la universitate.

Ion Mihăilescu - Compartimentul Apă-Canal. Îl cunoașteți cel mai puțin pe Ion. Acest compartiment este cel mai solicitat datorită serviciilor de care are nevoie noua zonă industrială a localității. Anul viitor, compartimentul va avea nevoie de încă 20 de oameni datorită creșterii volumului de muncă. Ion își păzește bine sectorul de activitate și pune la punct pe oricine se amestecă în ceea ce el simte că este treaba lui. Este cunoscut ca având controverse cu șefii lui. De fapt, cu trei ani în urmă, unul dintre cei mai competenți oameni ai săi l-a părăsit pentru o slujbă inferioară dintr-o localitate învecinată.

Ana Herescu - Secretara dumneavoastră. Își cunoaște bine munca și ar trebui să vă fie de ajutor. Are 58 de ani și ocupă acest post de 20 de ani. S-ar putea pensiona oricând, dar preferă siguranța muncii. Anul trecut a fost plecată șase luni în Suedia

și-și planifică deja o călătorie în SUA. Ea are în subordine o dactilografă, Eva Cristea, cu care lucrează de trei ani încoace. Domnișoara Herescu refuză să facă altceva decât să bată la mașina de scris și să ocupe acest post.

MATERIALUL Nr. 1

21 Mai

Domnului Iosif Novac, Director, Departamentul pentru Servicii Publice

Dragă Iosif,

Am aflat cu mare satisfacție că ai fost ales pentru a mă înlocui în funcție. Mulți ar spune „Nu-mi pasă cine vine după mine”. Dar simt că o parte din mine rămâne în munca asta și nu mi-ar plăcea să știu că în locul meu e o persoană nepotrivită.

Domnișoara Herescu îți va fi de mare ajutor. Ea cunoaște departamentul și pe dinăuntru și pe din afară, și-ți poate oferi orice detalii. Ea și cu mine am trecut prin multe împreună. Se pricepe și cum să-i trateze pe bărbați.

Îmi pare rău că am plecat înainte ca tu să-ți fi preluat atribuțiile. Dar poate că este

mai bine așa. Sunt sigur că există unele aspecte la care nu ți-aș fi de folos. Prezența mea ar face doar situația penibilă.

Toți șefii de compartimente sunt buni și vor colabora. Sunt convins de acest lucru.

Transmite toate cele mai bune urări din partea mea tuturor și îți urez mult noroc în noua ta funcție.

Cu prietenie,

Mihai Iorga

MATERIALUL NR. 2

MEMORANDUM

CĂTRE: Dl. Novac

DE LA: Ana Herescu

DATA: 3 iunie

Am stabilit anterior, cu dl Iorga, să-mi iau liber marți, 7 iunie. Am o întâlnire cu agentul meu de turism, în capitală.

MATERIALUL NR. 3

MEMORANDUM

CĂTRE: Dl. Iorga, Directorul Departamentului

DE LA: I. Mihăilescu

DATA: 15 mai

Mihai, noi am mai vorbit despre asta, dar dă-mi voie să-ți reamintesc că de acum înainte, compartimentul meu va avea nevoie de creșteri considerabile de echipament și forță de muncă pentru volumul de muncă în creștere, de care toată lumea vorbește. Am observat că în proiectul de buget a fost prins doar cam jumătate din ceea ce am solicitat. Aș dori o explicație.

MATERIALUL Nr. 4

MEMORANDUM

CĂTRE: Dl. Novac

DE LA: Ana Herescu

DATA: 30 mai

M-am gândit că v-ar interesa să știți că pe 8 iunie dl. Teișan împlinește 50 de ani.

MATERIALUL NR. 5

3 Mai

Str. Carpaților nr. 74

Orașul ...

Dlui Mihai Iorga, Director, Departamentul pentru Servicii Publice

Stimate domnule Iorga,

Prin prezenta vă informez că dl. Robert Bondescu și-a amplasat un gard pe domeniul public, între terenul meu și terenul pe care vi l-am vândut, de-a lungul drumului pe care l-ați construit pentru el, în virtutea dreptului de acces și cumpărat de la el pe cealaltă parte a proprietății.

Acest gard are peste 1,80 m și este făcut din sârmă și țevi ruginite de fier și, pe

deasupra, și-a mai agățat pe el și viță-de-vie, din 30 în 30 de cm. Această viță crește foarte repede și-mi va acoperi curând tufele, copacii și chiar casa, provocând daune proprietății mele.

Aș vrea să știu cu ce drept construiește el această mizerie pe o proprietate publică.

Bineînțeles că știu de ce a făcut-o, numai pentru a mă intimida pe mine și pe soția mea. Vă rog să interveniți imediat pentru dărâmarea acestei nenorociri, pentru că știu că nu are nici un drept legal să amplaseze acest gard, decât dacă i-ați dat autorizație, dar mă îndoiesc că l-ați autorizat.

Vreți să binevoiți a acorda atenție de urgență acestor probleme. Sunt sigur că nu vă doriți o asemenea oroare chiar lângă ușa dvs. și știu că dacă ați fi în locul meu ați reacționa furios, cu siguranță.

Al dvs.,

C. Timotei

MATERIALUL Nr. 6

MEMORANDUM

CĂTRE: Toți directorii de departamente

DE LA: E. Teișan, Șeful administrației

DATA: 25 mai

În data de 9 iunie, ora 13⁰⁰, în biroul meu va avea loc ședința lunară a directorilor de departamente.

AGENDA

- Aduceți propunerile dumneavoastră de buget pentru revizuirea finală.

- Dl. Iosif Novac va lucra în instituția noastră începând cu data de 3 iunie, ca director al departamentului pentru servicii publice. Așteptăm cu nerăbdare să-i urăm bun venit.
- Discuții privind propuneri de reorganizare.

MATERIALUL NR. 7

MEMORANDUM

CĂTRE: Iosif Novac, Director, Servicii Publice

DE LA: Emil Teișan , Șeful administrației

DATA: 25 mai

Permiteți-mi să profit de această ocazie pentru a vă ura bun venit în organizația noastră. Simt că am străbătut un drum lung, în acești trei ani, de când lucrez aici. Noi, echipa de conducere, avem de înfruntat numeroase provocări care ne stau înaintea și sunt bucuroși că vă avem alături în această echipă.

Joi, 6 iunie, va avea loc o ședință cu tot personalul, unde se va discuta în primul rând despre revizuirea bugetului. Cu această ocazie, vă solicit să prezentați intențiile și recomandările dumneavoastră pentru modificări în structura departamentului pe care-l conduceți.

Sper că prezentarea pe care o veți susține la conferință va fi bine primită și că veți obține informații pe care să le puteți folosi în noua dvs. funcție de director al serviciilor publice.

MATERIALUL NR. 8

2 mai

Departamentul pentru Servicii Publice

Stimate domn,

În acest an, ca și în anii trecuți, clasa a III-a a Școlii generale nr. 8 ar dori să viziteze Departamentul pentru Servicii Publice.

Am programat autobuzul pentru data de 9 iunie și vom ajunge cu elevii la ora 13⁰⁰.

Elevii învață acum despre serviciile publice și sunt sigură că le-ar plăcea să asculte o prezentare de la chiar directorul unui departament atât de bun ca al dvs.

Vă mulțumim.

A dvs.,

Dra. Maria Pleșa,

Învățătoare la clasa a III-a

Școala Generală nr. 8

MATERIALUL NR. 9

MEMORANDUM

CĂTRE: Iosif Novac

DE LA: Alexandru Iordache, șeful Compartimentului Tehnic

DATA: 29 mai

Una dintre îndatoririle mele este de a ține evidența timpului pentru reparațiile autovehiculelor, datorită accidentelor. (Acest tip de muncă administrativă îmi

consumă foarte mult timp în cadrul atribuțiilor mele de inginer).

Aș dori să vă aduc la cunostință că, compartimentul de Controlul Traficului, a înregistrat o creștere a timpului pentru reparații cu 100% față de aceeași perioadă a anului trecut. Compartimentul meu, sunt mândru s-o spun, are cea mai mică rată a mașinilor aflate în reparații, din departament.

Aș dori să ne întâlnim, cât mai curând posibil, pentru a revedea această problemă precum și altele.

FIȘA DE LUCRU NR. 2

FOAIE DE ANALIZĂ A SITUAȚIEI

Răspundeți la următoarele întrebări referitoare la exercițiul despre coșul de corespondență, la care ați participat și pregătiți-vă să discutați exercițiul cu ceilalți participanți, în sesiune în plen.

1. Cât de bine simțiți că ați rezolvat materialele din coș?

2. Care a fost abordarea, sau strategia, pe care ați folosit-o pentru a rezolva diversele cazuri prezentate?

3. Care dintre probleme le-ați delegat altora și care a fost motivul delegării?

4. Pentru care materiale vi s-a părut că a fost cel mai greu să luați o decizie? De ce?

5.12 PREZENTAREA INSTRUTORULUI

SCOP

Această prezentare are scopul de a familiariza participanții cu managementul relațiilor de putere în instituțiile publice și cu rolul managerului în procesul de împuternicire a angajaților, pentru ca aceștia să participe mai profund și mai direct la managementul instituției și la procesul de luare a deciziilor.

TIMPUL NECESAR: 30 MINUTE

PROCESUL

1. Pregătiți prezentarea pe baza informațiilor din eseul despre Putere și Dezvoltarea Personalului. Începeți prin a descrie natura puterii și influenței în cadrul organizației. Accentuați puternic faptul că împărțirea cu alții a puterii (împuternicirea) nu este același lucru cu a renunța la ea. De asemenea, explicați împuternicirea ca pe o metodă importantă de redistribuire a puterii într-o organizație și modul în care redistribuirea puterii poate crește capacitatea și energia de muncă a organizației. Descrieți modul în care împuternicirea este legată de diversele etape ale procesului de dezvoltare a personalului și cum „împuternicirea” angajaților trebuie să fie adecvată competenței și angajamentului lor de a-și asuma o responsabilitate mai mare. Oferiți câteva sugestii managerilor despre cum să cultive cu succes relații de împuternicire cu personalul lor.
2. Prezentarea informațiilor pe cartonașe v-ar putea ajuta să acoperiți subiectul în totalitate și să vă încadrați în timp. Puneți întrebări, din când în când, pe parcursul prezentării, pentru a vă asigura că participanții înțeleg și pentru a le capta atenția. Oferiți exemple reale despre subiectul discutat, facilitând astfel înțelegerea lui. Încercați să legați, când este posibil, materialul informativ cu experiența și cunoștințele pe care participanții le au deja. Ridicați nivelul prezentării folosind mijloace vizuale, cum ar fi foi tipărite și transparente pentru retroproiector, în sprijinul înțelegerii noțiunilor descrise. Încheiați cu un rezumat al punctelor cheie sau solicitați-le participanților această punctare pentru a le verifica receptivitatea la cele expuse.

5.13 EXERCİȚIU : HARTA RELAȚIILOR DE PUTERE

SCOP

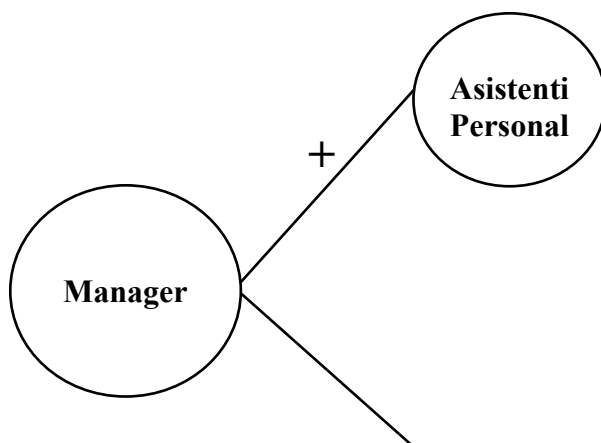
Acest exercițiu are scopul de a ajuta participanții să devină mai conștienți de sursele de putere pe care ar trebui să le ia în considerare în exercitarea funcțiilor manageriale și să analizeze impactul pozitiv sau negativ al acestor surse de putere, asupra realizării obiectivelor autorităților publice.

TIMPUL NECESAR: 2,5 ORE

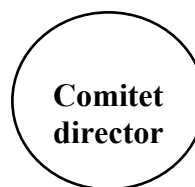
PROCESUL

1. Explicați participanților că acest exercițiu îi va ajuta să devină mai conștienți de sursele de putere pe care ar trebui să le ia în considerare în exercitarea responsabilităților lor manageriale. Exercițiul urmărește și să ajute participanții să analizeze influența fiecărei surse de putere, fie pozitivă, fie negativă, asupra realizării obiectivelor autorităților publice.
2. Rugați participanții să-și amintească o situație recentă, în care fiecare dintre ei a trebuit să ia o decizie dificilă, controversată sau cu implicații politice, care implica diverse zone sau nivele ale organizației și posibil chiar interese și grupuri din afara organizației. Sfătuiți participanții să fie foarte concreți asupra situației, a modului în care au luat decizia și a persoanelor implicate.
3. După ce participanții își amintesc situațiile, distribuiți copii cu foaia de lucru (aflată la sfârșitul exercițiului). Indicați participanților să utilizeze partea superioară a foii de lucru, pentru a nota ceea ce s-a petrecut și, apoi, să completeze *Harta Relațiilor de Putere* referitoare la situația descrisă, folosind desenul din partea de jos a foii. Spuneți-le să înceapă trasarea hărții plasând persoana lor în centrul hărții (cercul mai mare) și, apoi, completând cercurile satelite cu nume ale personalului din subordine, superiorii ierarhici și alte persoane care au avut (sau ar fi trebuit să aibă) influență în luarea deciziei. Sugerați participanților să plaseze sursele de putere mai importante pentru luarea deciziei, în cercurile cele mai apropiate de cel propriu, iar factorii care au avut o influență mai mică, în cercurile mai îndepărtate. În final, rugați participanții să-și revadă hărțile completate și să marcheze fiecare sursă de putere cu + (influență pozitivă asupra deciziei) sau cu - (influență negativă asupra deciziei).

Exemplu...



—

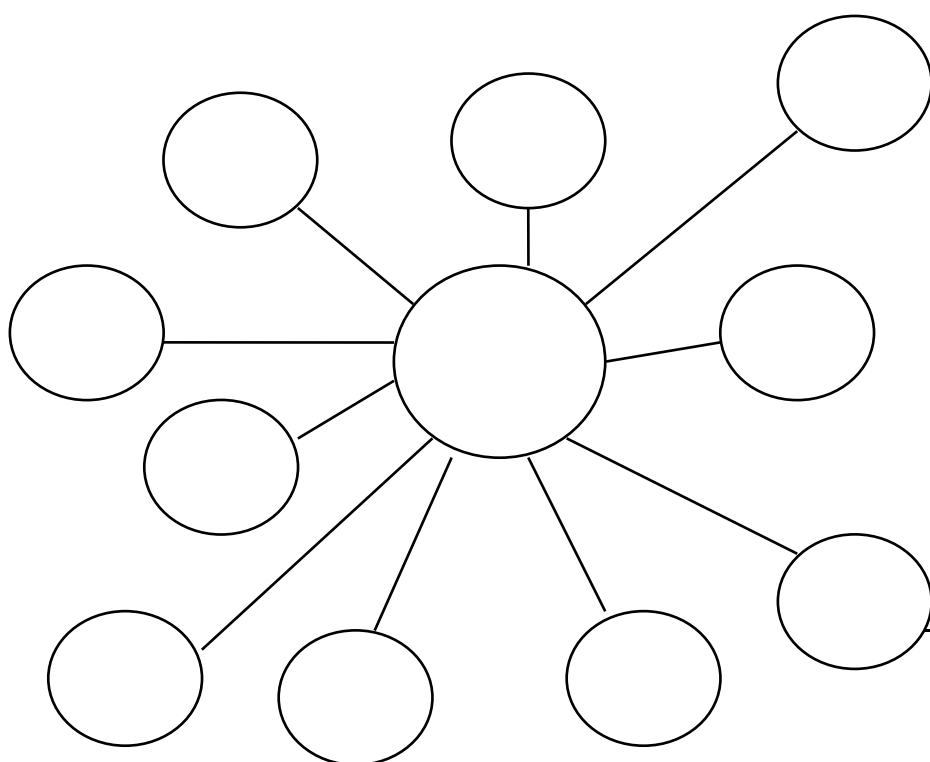


4. După ce participanții și-au completat hărțile (durează în jur de 45 de minute), rugați-i să reflecteze la discuția purtată anterior despre putere și, apoi, să răspundă la următoarele întrebări legate de situația prezentată de ei:
 - Pe care dintre sursele marcate ca fiind pozitive vă bazați pentru informații, resurse sau acțiuni în situația descrisă? Ce ați putea face pentru a obține și mai mult sprijin de la aceste surse în viitor?
 - Ce au făcut de fapt acele surse pe care le-ați considerat negative ca să deranjeze sau să acționeze împotriva dumneavoastră în situația descrisă? Ce ați putea face pentru a reduce pe viitor influența negativă a acestor persoane sau grupuri? Ar putea fi convertită puterea lor negativă într-o forță pozitivă? Cum?
 - Cine ar putea fi împuternicit să vă susțină în decizii ca acestea pe viitor?
5. După ce participanții au răspuns la aceste întrebări, împărțiți-i în grupuri mici, de 3 - 5 persoane și rugați fiecare grup să discute diversele situații și răspunsurile la aceste întrebări.
6. Adunați grupurile, după aproximativ 20 de minute. Angajați participanții într-o discuție generală despre împuternicire ca strategie importantă în procesul de dezvoltare a personalului. O întrebare utilă pentru începerea discuției ar putea fi: „Ce pași ați urma pentru a iniția procesul de împuternicire a angajaților în organizația dumneavoastră?”

FISA DE LUCRU

ANALIZA ȘI HARTA RELAȚIILOR DE PUTERE

Descrieți situația dumneavoastră ...



5.14 VIITORUL DUMNEAVOASTRĂ CA FACTOR ÎN DEZVOLTAREA PERSONALULUI: EXERCİȚIU DE PLANIFICARE A ACTIVITĂȚILOR LA LOCUL DE MUNCĂ

SCOP

Acest exercițiu va ajuta participanții să dezvolte planuri de acțiune pentru aplicarea noțiunilor importante de dezvoltare a personalului în propria activitate de manageri.

TIMPUL NECESAR: 2 ORE

PROCESUL

1. Explicați exercițiul ca pe o modalitate de a sprijini participanții să-și planifice schimbări în rolurile lor de manageri, relativ la toate cele patru aspecte ale dezvoltării personalului discutate în cadrul atelierului.
2. Discutați în plen și aflați de la participanți care au fost cele mai valoroase noțiuni, pe care le-au aflat despre fiecare dintre cele cinci aspecte ale dezvoltării personalului. Rugați-i să reflecteze pe rând la acestea, începând cu „direcționarea” și să vă comunice ideile lor. Notați ideile pe o planșă și invitați participanții la discuții despre:
 - care dintre aceste idei le-ar lua în mod serios în considerare, pentru a le aplica în activitatea lor de manageri; și
 - ce-ar trebui făcut pentru a îndepărta orice posibile obstacolele care ar putea apare în calea reușitei aplicării.
3. La încheierea activității grupului, rugați fiecare participant să completeze o fișă de planificare pentru reîntoarcerea la locul de muncă (pagina următoare). După ce fișele au fost completate, rugați participanții să se grupeze câte trei pentru a discuta între ei planurile pentru reîntoarcere.
4. După aproximativ 30 de minute adunați participanții și acordați-le timp pentru a discuta toate elementele care-i preocupă privind aplicarea planurilor lor la reîntoarcerea la locul de muncă.

FIȘĂ DE LUCRU

PLANIFICAREA PENTRU REÎNTOARCEREA LA LOCUL DE MUNCĂ

Notați cel puțin câte un aspect prezentat în acest atelier pe care intentionați să-l realizați în fiecare din cele cinci domenii ale dezvoltării personalului, pentru a vă îmbunătăți activitatea de manager. Acestea pot fi noi programe, modalități de lucru, proceduri, instruiți, delegare, orice. Fiți concreți cu privire la cine, ce, când, unde și cum va îndeplini aceste activități.

DELEGARE

ANTRENARE

PLANIFICAREA PENTRU REÎNTOARCEREA LA LOCUL DE
MUNCĂ (continuare)

SUSȚINERE

DELEGARE

ÎMPUTERNICIRE

BIBLIOGRAFIE

¹Acești termeni reflectă concepția lui Kenneth Blanchard asupra Conducerii Situaționale și pot fi găsite în lucrarea *Conducerea și Managerul la Minut*, la care Blanchard a fost co-autor împreună cu Patricia și Drea Zigarmi (*Leadership and the One Minute manager*, New York: William Morrow and Co., 1983).

²Adaptare din Maier, Norman R.F., Allen R. Solem și Ayesha A. Maier. *Tehnica Jocului de Roluri: Manual pentru Practica Managementului și Conducerii (The Role-Play Technique: A handbook for Management and Leadership Practice*, La Jolla, Ca.: University Associates, Inc., 1975), pag.21-35.

³Adaptarea unui exercițiu dezvoltat în *lucrarea Proiectarea Instruirii pentru Așezările Umane în Țările Europene (Designing Human Settlements Training in European Countries, Vol.2, Trainer's Tool Kit*, Nairobi: United Nations Centre for Human Settlements, 1994), pag.36-34.