**Decizia și stilurile decizionale**

**1. Etapele necesare în luarea unei decizii:** Testul de supraviețuire

**2. Stilul decizional:** Autoevaluarea stilului managerial şi decizional

**1. Etapele luării deciziilor**

**A. Identificarea problemei:**

- despre ce problemă este vorba?

- cum a fost ea identificată?

- care sunt caracteristicile problemei în cauză?

**B. Discuţii** pe marginea problemei identificate în funcţie de natura şi complexitatea problemei.

**C. Examinarea** / analiza datelor:

- ce criterii vor sta la baza analizei?

- cine este implicat în rezolvarea problemei?

**D. Luarea deciziei:** se referă la formularea unor concluzii într-o formă clară şi luarea deciziei considerate ca fiind cea mai potrivită alternativă de rezolvat

**E. Implementarea deciziei** / punerea în practică a deciziei

**F. Evaluarea** eficienţei acestei decizii

**2. Stilul decizional**

Modul în care un manager decide asupra unei probleme ţine în mare măsură de ceea ce se numeşte stil decizional. Stilul decizional este o componentă corelată personalităţii managerului, importantă fiind zestrea ereditară a individului precum şi influenţele de mediu (includem aici experienţa şi influenţele educative ) la care este expus.

**AUTOEVALUAREA STILULUI MANAGERIAL ŞI DECIZIONAL**

Acordaţi 0 puncte pentru itemii care nu corespund poziţiei dumneavoastră şi câte 1, 2, 3, puncte, în ordinea crescătoare a concordanţei afirmaţiei din item cu ceea ce gândiţi.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nr. ctr.** | **Itemi** | **Punctaj** | | | | **Cod** |
| **0** | **1** | **2** | **3** |
| **1.** | Vreau să-mi rezolv problemele aşa cum gândesc. |  |  |  |  | **F** |
| **2.** | Îmi pasă cu adevărat de oamenii mei. |  |  |  |  | **G** |
| **3.** | Sunt de acord cu obiectivele concrete propuse de către colaboratorii mei şi aştept îndeplinirea lor pentru a le evalua împreună. |  |  |  |  | **S** |
| **4.** | Fac exact cât mi se cere, nu are rost să fac mai mult. |  |  |  |  | **P** |
| **5.** | Eu ştiu că în orice muncă există nişte reguli care se cer respectate „ca la carte”. |  |  |  |  | **A** |
| **6.** | Vorbesc mai mult decât ascult. |  |  |  |  | **F** |
| **7.** | Nu mă grăbesc să răspund la o cerinţă, ar putea să intervină anularea şi nu-mi place să muncesc degeaba. |  |  |  |  | **P** |
| **8.** | Doresc ca oamenii să mă iubească. |  |  |  |  | **G** |
| **9.** | În primul rând trebuie să fiu eu conştiincios pentru a-i determina şi pe ceilalţi să fie. |  |  |  |  | **A** |
| **10.** | Coordonez acţiunile destinate realizării obiectivelor. |  |  |  |  | **S** |
| **11.** | Nu mă grăbesc să am iniţiative pentru că nu-mi palce sa-i deranjez pe şefi nici pe subalterni. |  |  |  |  | **A** |
| **12.** | Nu trebuie să-mi fac mari probleme în legătură cu sentimentele altora. |  |  |  |  | **F** |
| **13.** | Îmi ajut colaboratorii pentru a găsi soluţii în cazul unor rezultate slabe. |  |  |  |  | **S** |
| **14.** | În general agreez calea „deja bătută”, este mai sigură, noul poate fi imprevizibil. |  |  |  |  | **A** |
| **15.** | Evit cu orice preţ conflictul deschis, mă străduiesc să-i liniştesc şi să-i înduplec pe ceilalţi. |  |  |  |  | **G** |
| **16.** | Ştiu să fac faţă ci calm unui conflict. |  |  |  |  | **S** |
| **17.** | Adevărul că sistemul actual de învăţământ nu este chiar rău. |  |  |  |  | **P** |
| **18.** | Dacă tot nu mă controlează nimeni „ce rost are să mă zdrobesc”. |  |  |  |  | **P** |
| **19.** | Atenţie ! Pot fi agresiv dacă mă provoci. |  |  |  |  | **F** |
| **20.** | Singurul lucru cu adevărat important este ca la mine în şcoală toată lumea să fie fericită. |  |  |  |  | **G** |
| **21.** | Aprob, dar şi coordonez şi sprijin, planurile de acţiune ale colaboratorilor. |  |  |  |  | **S** |
| **22.** | La urma urmei, cu copii de azi, cu condiţiile materiale şi sociale de azi, cu această reformă ce ne tot ameninţă, este o nebunie să te implici mai mult decât este strict necesar. |  |  |  |  | **P** |
| **23.** | Fiecare dintre colaboratori trebuie să-şi cunoască locul şi să acţioneze în conformitate cu regulile stabilite împreună. |  |  |  |  | **A** |
| **24.** | Obişnuiesc să laud orice realizare, chiar dacă o fac pentru a flata. |  |  |  |  | **G** |
| **25.** | Ştiu să împing lucrurile spre rezolvare. |  |  |  |  | **F** |
| **26.** | Îmi controlez constant personalul. |  |  |  |  | **F** |
| **27.** | Trebuie doar să am grijă să nu par „rău” în faţa celor mai „mari”. |  |  |  |  | **P** |
| **28.** | În deciziile ce îi privesc îi implic şi pe colaboratorii mei. |  |  |  |  | **S** |
| **29.** | Nu-mi plac excesele nici în comportamentul meu nici în cel al colaboratorilor. |  |  |  |  | **A** |
| **30.** | Trec cu vederea, uneori, manifestările de lene şi performanţele mai scăzute pentru că înţeleg slăbiciunile omeneşti. |  |  |  |  | **G** |
| **31.** | Primesc explicaţii dacă ele sunt fondate. |  |  |  |  | **F** |
| **32.** | Organizarea muncii, odată făcută, activitatea se poate desfăşura fără un control excesiv. |  |  |  |  | **A** |
| **33.** | Adevărul este că nici nu prea mă ajută nimeni în rezolvarea sarcinilor. |  |  |  |  | **P** |
| **34.** | Ştiu să deleg clar sarcinile, fiecare dintre colaboratori are stabilită, prin consultare, sfera de competenţe în decizie şi acţiune. |  |  |  |  | **S** |
| **35.** | Mi se pare oportun să împart sarcinile de conducere cu alţii pentru a avea toţi o anumită responsabilitate. |  |  |  |  | **G** |
| **36.** | Când cei din jur au nevoie sar în ajutor. |  |  |  |  | **G** |
| **37.** | Consider că în orice decizie pot avea ultimul cuvânt. |  |  |  |  | **F** |
| **38.** | În general mă străduiesc să am doar relaţii oficiale cu colaboratorii. |  |  |  |  | **A** |
| **39.** | Nu-mi ajunge timpul să-mi rezolv nici măcar sarcinile personale. |  |  |  |  | **P** |
| **40.** | Pot să iau decizii eficiente oricând. |  |  |  |  | **S** |

F – Stilul ferm-autoritar

S – Stilul stimulativ

P – Stilul pasiv

A – Stilul administrativ

G – Stilul grijuliu

**Sarcină de lucru:** Identificaţi componentele negative ale propriului stil in raport cu egalii și subordonații:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Stil managerial şi de decizie** | **Componente negative în raport cu subordonaţii** | **Componente negative în raport cu egalii** |
| Stilul meu este:  ......................................... | ……………………………….....  ………………………………….  ………………………………….  ………………………………….  ………………………………….  ………………………………….  ………………………………….  ………………………………….  ………………………………….  ………………………………….  …………………………………. | ………………………………….  ………………………………….  ………………………………….  ………………………………….  ………………………………….  ………………………………….  ………………………………….  ………………………………….  ………………………………….  ………………………………….  …………………………………. |

**\*** Material suport în curs la paginile 20, 34 – 35.

**EXPLICAŢII PRIVIND STILURILE MANAGERIALE**

Preocuparea pentru oameni şi pentru relaţiile cu aceştia

Preocuparea pentru realizarea sarcinilor

100%

0%

**Stilul GRIJULIU**

**Stilul**

**LAISSEZ-FAIRE**

**Stilul**

**STIMULATIV**- OMEGA (după Neil Miller)

**Stilul**

**FERM**

**( autoritar)**

**Stilul ADMINISTRATIV**

100%

###### ANALIZA CRITICĂ A STILURILOR

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **STIL DOMINANT** | **Componente negative în raport cu subordonaţii** | **Componente negative în raport cu egalii** |
| 1. Stilul ferm- autoritar | 1. Subordonatul poate aborda o atitudine pasivă gândind “ Dacă şeful tot nu ascultă părerea mea, nu are rost s-o mai spun”. Un subordonat fără opinii nu este de folos. 2. Dacă nu soliciţi opinii din partea subalternilor/ colaboratorilor aceştia pot “vinde “ opinii valoroase unor concurenţi de-ai tăi! 3. Stilul tău poate produce o adevărată revoltă. Chiar schimbarea stilului în caz de conflict major nu mai determină un comportament credibil. 4. Fermitatea exagerată şi rigidă poate determina comportamente servile, cu efecte negative asupra eficacităţii activităţii. | 1. Unii dintre egali poate fi la fel de ferm, se pot naşte conflicte. 2. Alţi colegi pot fi de acord cu tine în faţă dar îţi pot slăbi poziţia. |
| 2. Stilul stimulativ (Omega Style) | 1. Poţi greşi crezând că motivaţia ta intrinsecă pentru muncă este şi a tuturor celor cu care lucrezi. Uneori trebuie să-ţi propui să le dezvolţi motivaţia. 2. Capacitatea de a formula obiective clare, de a-şi organiza activitatea, de a finaliza o acţiune nu este un dat natural; se cere dezvoltată. 3. Propriu echilibru trebuie din când în când reverificat. | 1. Atenţie la stabilirea statutului de egal! Deţinerea aceleiaşi funcţii este doar o egalitate formală uneori. |
| 3.Stilul pasiv | 1. Când faci doar ceea ce ţi se cere şi în ultimul moment, nici alţii nu vor face mai mult.Şi totuşi tu răspunzi de ansamblul activităţii. 2. Când nu te grăbeşti să rezolvi o cerinţă se acumulează sarcini nerezolvate şi intri în criză de timp. 3. Pasivitatea faţă de propria muncă duce în timp la pierderea bucuriei de a trăi. 4. Mergând doar pe calea bătură ajungi la rutină, rugină, ruină! | 1. Un şef sau un egal mai atent poate “afla” că singura ta preocupare sunt aparenţele. 2. Pasivitatea ta faţă de alţii va atrage pasivitatea celorlalţi faţă de tine. |
| 4.Stilul administrativ | 1. Respectarea tradiţiei şi a regulilor în mod rigid duce la rutină şi la insatisfacţii. 2. Oamenii constanţi sunt mai siguri dar mai puţin creativi; creativitatea este o condiţie a eficienţei. 3. Relaţiile strict oficiale cu subalternii/ colaboratorii pot determina un climat de muncă rece şi, în final, ostil. | 1. Când tu respecţi doar nişte reguli şi egalii tăi fac la fel, fără a vă întreba dacă ele sunt bune sau nu, viaţa şi munca nu-ţi mai dau nici o perspectivă. |
| 5.Stilul grijuliu. | 1. Contrar aşteptărilor, mulţi colaboratori nu se lasă flataţi de comportamentul tău şi îşi pierd treptat motivaţia pentru muncă. Ei vor gândi “Dacă şefului tot nu-I pasă cu adevărat de calitatea îndeplinirii sarcinii, ce rost are să mă mai agit?” | 1. Un coleg care este mereu formal de acord cu ceea ce spui pierde respectul tău. Gândeşte-te că şi reciproca este valabilă! |