

# Cuprins

---

<b>Introducere .....</b>	<b>1</b>
Managerul față în față cu complexitatea .....	1
<b>CAPITOLUL ÎNTÂI</b>	
<b>Management: panorama unei tendințe .....</b>	<b>7</b>
1. Structura și preocupările managementului de astăzi .....	7
2. Spre o nouă meserie de Manager-Arhitect .....	17
3. Repere pentru o filosofie managerială .....	24
<b>CAPITOLUL 2</b>	
<b>O abordare practică a funcției: steaua managerului.....</b>	<b>29</b>
1. Însoțirea funcției de manager în caracteristicile sale .....	30
2. Principii pentru dezvoltarea performanței.....	35
2. A. Investirea principiului de „realitate subiectivă” .....	35
2. B. Gândirea persoanei în cadrul relațiilor.....	40
2. C. Elemente ale unei relații de însoțire: <i>coaching</i> -ul... ..	43
3. Steaua Managerului, pânza maestrului .....	46
<b>CAPITOLUL 3</b>	
<b>LEADERSHIP: analiza și metoda progresului.....</b>	<b>53</b>
1. Ce este leadership-ul? .....	53
2. Abordările descriptive.....	55
3. Leadership și trialectica realității .....	61
4. O abordare comprehensivă .....	63
5. Construirea propriului model .....	68
<b>CAPITOLUL 4</b>	
<b>RELAȚIONALUL: ce legături, cu cine și în ce fel? .....</b>	<b>71</b>
1. Conexiuni și rețele (cine).....	71
2. Mai buna stăpânire a formei relațiilor (cum).....	74
2. A. O abordare a comunicării .....	75
2. A. 1. Comunicarea este interactivă.....	76
2. A. 2. Comunicarea este și non-verbală: teatru și rituri sociale.....	80
2. A. 3. Co-construcția realității în cadrul discursului.....	82

2. A. 4. A vedea mai bine și a se mișca corect.....	84
2. B. Negocierea: a-l înțelege pe celălalt și a construi propriul scop.....	90
2. B. 1. O abordare pluralistă.....	91
2. B. 1. 1. Tipologii descriptive .....	92
2. B. 1. 2. Metodologia rețetelor .....	94
2. B. 1. 3. Metodologia modelelor.....	96
2. B. 1. 4. Noțiunea de conflict .....	98
2. B. 2. De la o abordare comprehensivă spre un demers de învățare .....	99
2. B. 2. 1. Pentru o viziune globală.....	99
2. B. 2. 2. Anterioritatea negocierii .....	101
2. B. 2. 3. Interacțiunea și dinamica prezentului ..	107
2. B. 2. 4. Dimensiunea prospectivă a negocierii .....	110
2. B. 2. 5. Spațiul negocierii.....	111
2. B. 2. 6. Cauzalitate .....	113
2. B. 3. Pregătirea și mai buna construire a scopului .....	116

## CAPITOLUL 5

### ETICĂ și FOLLOWERSHIP: polii noștri motorii

<b>de interes .....</b>	<b>121</b>
1. Cine sunt modelele noastre?.....	127
2. De-construirea modelului pentru a înțelege mai bine.....	130
3. Care sunt valorile noastre etice?.....	133
4. Cum să contribuim?.....	135

## CAPITOLUL 6

### COGNIȚIA, conștiința noastră în ceea ce privește

<b>lumea.....</b>	<b>137</b>
1. Domeniile și mediul .....	140
1.1. Identificarea domeniilor .....	140
1.2. Interpretarea mediului .....	145
2. Descoperirea personalității profesionale .....	150
2.1. O tipologie a profilurilor profesionale .....	151
2.2. Metodele de evaluare.....	155
2.3. Un program de activitate .....	159
3. Construirea propriului scop profesional.....	163

**CAPITOLUL 7**

<b>Inteligența colectivă .....</b>	<b>169</b>
1. Cunoștințele ca resurse.....	169
1. A. Locul cunoștințelor.....	169
1. B. Înțelegerea elaborării cunoștințelor pentru a le dezvolta .....	174
2. Re-examinarea comportamentului organizațional.....	178
2. A. Definiție și scurt istoric.....	178
2. B. Persoana în centrul managementului.....	181
2. B. 1. Organizare și comportament.....	181
2. B. 2. A decide cu privire la organizație. ....	183
2. B. 3. Comportament și personalitate. ....	186
2. B. 4. Gestionarea schimbării.....	191
2. C. Câteva implicații practice.....	193

**Concluzie**

<b>De ce fel de <i>coaching</i> are nevoie organizația dvs.?.....</b>	<b>197</b>
---	------------

<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>215</b>
---------------------------	------------

# Introducere

---

## Managerul față în față cu complexitatea

De ce să aduci astăzi o contribuție în plus la un domeniu deja greu împovărat de publicații diverse? Experiența acestor ultimi ani în urmărirea și formarea managerilor unei mari instituții (Poșta) m-a făcut să constat, la aceștia, o anumită confuzie privind realitatea meseriei lor aflată în continuă transformare. Discuțiile cu colegii mei consultanți și cercetători în acest domeniu, cât și întâlnirile cu manageri din toate domeniile m-au făcut să reconsider abordarea acestei meserii. Pentru a-mi urma misiunea de studiu și inginerie, trebuia să-mi îndrept atenția asupra globalității mediului economic, psihologic și social al managerilor. Pornind de la această constatare, apăreau constantele meseriei și variabilele asupra cărora puteam acționa pentru a răspunde acestor noi întrebări ale managerilor.

A fi manager într-o organizație, fie că aceasta are o vocație economică ori socială, nu mai reprezintă astăzi o funcție simplă. Doar carisma persoanei, simpla legitimitate pe care o conferă poziția postului ocupat nu sunt suficiente pentru a exersa ceea ce a devenit o meserie cu normă întreagă. A conduce oamenii către un scop, pe moment sau comun alternativ, necesită un ansamblu de competențe specifice al căror nivel de exigență crește fără încetare atunci când se confruntă cu mobilitatea mediului economic, social și societal. Comunicarea se face astăzi la nivel planetar. Producțiile sunt, în majoritatea lor, strămutate în alte locații. Dar și informațiile se multiplică, tehnologiile se accelerează, piețele se individualizează. Aceasta se des-

fășoară pe un fond de volatilitate a piețelor și a clientelei, pe un fond de risc economic și financiar permanent.

Lumea economică este de aici înainte scindată în două. De o parte, este aceea a guvernării afacerilor și a acționariatului, a căror logică de randament conduce la considerarea afacerii ca un produs. De cealaltă parte, este lumea muncii, domeniul producției și al inovației. Dacă prima este în creștere, este pentru că depinde de a doua. Iar aceasta, a doua, are constrângerile sale, exigențele și reprezentările proprii care o mențin într-o logică de cucerire, de luptă, și chiar într-o situație de conflict permanent, obligând-o la o adaptare continuă. Supraviețuirea sa depinde mult, așadar, de ea însăși, iar transformarea nu este niciodată încheiată. În ziua de astăzi, transformarea se desfășoară în patru puncte: tehnologic, economic, politic și social.

- ◆ Evoluția exponențială a tehnologiei provoacă, pe de o parte, o cursă pentru formare și face să iasă la iveală, pe de altă parte, proprietatea informației. Masa de informații accesibile imediat este considerabilă. Doar inteligența tratării ei poate pune probleme sau poate face diferența.
- ◆ Revoluția economică, care se conturează în consecință, este cea a evoluției cunoștințelor. În vreme ce în lumea acționariatului, importanța este acordată randamentului mărcii, în lumea producției, locul creierului devine singura bogăție naturală care are într-adevăr însemnătate.
- ◆ Revoluția politică constă în mod esențial în priza de putere a canalelor media dincolo de ideologii, deschizând ușa pentru grupurile transnaționale, la fel de diverse ca și mafia, Greenpeace sau integrismului religios. Aceasta dezvoltă, prin activitatea mediatică publicitară, o cultură de consum, periculos de didactică în direcția unui individualism reducător pentru

creativitatea individuală sau colectivă și pentru viața socială.

- ◆ O adevărată revoluție socială este, așadar, pe cale să se producă în jurul organizării noilor bogății ale intelectului. Astăzi mai mult ca niciodată, a cunoaște înseamnă a putea și dacă, în cele două lumi, puterea este a celor inițiați, circulă în rețele și aparține grupurilor de presiune, lumea producției se înrudește cu lumea creației în care nu există pentru moment strategie de cucerire sau dezvoltare a cunoștințelor. Aceste cunoștințe au totuși un suport identificat: omul. Trebuie totuși să reflectăm din nou asupra persoanei umane, nu ca o forță de producție, ci ca o forță de inteligență. Trebuie, de acum înainte, să-l repunem în rolul de creator, să-i dăm statutul de persoană și să-i dăm cuvântul. Nu e aceasta, mai întâi de toate, meseria Managerului?

Futurologii și economiștii au deschis câteva perspective pentru următorii douăzeci de ani. Propunerile lor converg spre aceeași alternativă. Un soi de nou mod de producție se conturează ca fiind cu adevărat era cunoașterii, caracterizată prin construcția de mici unități de lucru conectate la o rețea mondială, și printr-o vastă mobilitate intelectuală. Acolo unde investițiile se împart, tehnologiile se cumpără; datele se închiriază; mâna de lucru se deplasează, se reduce și se schimbă; cunoașterea și capacitatea de cunoaștere rămân singura și inevitabila sursă de bogăție pură. Calitatea cunoașterii este cea care face distincția între organizații. Pe această cunoaștere reînnoită în mod constant se construiesc structurile și orientările afacerilor, adică pe măsura numărului și a calității serviciilor, avem strategia, gestionarea piețelor și a concurenței. Dar această putere de cunoaștere este oare împărtășită cu toți membrii organizației?

Un mare număr de economiști, sociologi și futurologi, încă de la mijlocul anilor '80, vedeau puterea informației atingând toate domeniile serviciilor. Ei vedeau o nouă ordine mondială profilându-se, organizându-se în jurul acestor distribuitori de cunoștințe și servicii de informații rapide și precise. Astăzi, *net-economia*, după ce explodase, și-a găsit reperele. Managementul informației se face exigent, iar inteligența economică a devenit o necesitate strategică și inteligența colectivă, o perspectivă. Aceiași experți garantează astăzi că, în fiecare afacere, va trebui să se țină seama de cunoștințele fiecăruia și ale tuturor. Organizația nu se va mai putea priva de ideile și potențialul fiecăruia, iar fiecare va lua în sarcina sa grija de a-și regândi meseria, îndatorirea, profesia. Trebuie, așadar, în termeni de management, **să ne gândim la perechea „persoană-organizație”**.

Astăzi, factorii de decizie au tendința să-și radicalizeze pozițiile, sub presiunea acționariatului, și optând pentru termenul scurt, își restructurează și ipotechează chiar și viitorul imediat al organizației lor. Lumea afacerii poate și trebuie chiar să joace cartea dezvoltării creative a cunoștințelor fiecăruia.

Întreprinderile trebuie să țeară legături și rețele de cunoștințe atât la exterior, cât și în interiorul lor. În acest domeniu, fiecare serviciu dezvoltă cunoștințe indigene, în funcție de cultură, de obiceiuri și de propriile constrângeri. Din acel moment, afacerile care operează cu tăieri drastice în ceea ce privește personalul și instrumentele lor se expun riscului de a se priva de inteligența practică a fiecăruia, de instrumentele programării permanente: fiecare colaborator constituie o sumă de competențe, un eventual proiect, adică un creator în devenire de cunoștințe. Într-o restructurare, actorul ieșit constituie teoretic o cunoaștere care pleacă și ajunge ca actorul vecin, apropiat sau nu de actorul ieșit, integrează această ruptură ca o amenințare pentru el însuși.

De asemenea, dezvoltarea predominanței cunoștințelor îi cere fiecăruia să folosească cunoștințele celui alt și să se

încreadă în ele. După cum o spunea Alvin TOFFLER<sup>1</sup>, nu ar fi altă alternativă. De atunci, afacerile care se restructurează vor fi în întârziere. Orice întrerupere este așadar considerată ca o rană. Atunci când ar putea face mai multe, aceste întreprinderi fac mai puțin. Și în timpul acesta, numeroși manageri sunt supra-ocupați: ei sunt aproape mereu în căutare de mijloace atât structurale, cât și de dezvoltare personală. Viziunea li se pare întotdeauna mai scurtă, iar obiectivele întotdeauna irealizabile.

Însoțirea acestei modificări implică o investiție din partea fiecăruia în organizația sa pentru a aduna cunoștințele dobândite și a întreține un demers de lărgire și precizie a acestor cunoștințe. Astăzi, în întreprinderi sunt adăpostite noțiuni disparate de inteligență emoțională, inteligență economică, inteligență organizațională sau inteligență colectivă. Aici este o schimbare de pe urma căreia toată lumea are de câștigat, iar gestionarea acestei dinamici este responsabilitatea managerilor. Aceștia sunt, în calitate de persoane care proiectează și assemblează, arhitecții inteligențelor: arhitectul sensului, al cunoștințelor și al sinergiei actorilor organizației. Aici se găsește esențialul profesiei lor, inima și esența meseriei de manager. Din toate punctele de vedere, el este cel care creează și care construiește sistemele socio-tehnice.

Însă structurile organizaționale tradiționale nu mai sunt adaptate la această lume nouă, iar ceea ce organizațiile așteaptă de la manager evoluează în mijlocul unei multitudini de jocuri de putere și de constrângeri. Identificarea și stăpânirea funcțiilor esențiale ale managerului, precizarea planului funcțiilor sale, devine pentru acesta un exercițiu cotidian. În această instituție definitivă care este afacerea de astăzi, managerii încep să presimtă că sunt chemați să devină, mai mult decât conducători de oameni sau conducători de proiect, adevărați arhitecți ai omului.

---

<sup>1</sup> TOFFLER A., *Război și contra-război*, Fayard, 1994.