

INTRODUCERE

În activitatea de manageriere a organizațiilor educaționale din învățământul preuniversitar, deciziile dețin un loc și un rol aparte deoarece efectele acestora se răsfrâng asupra educabililor, a comunităților educaționale pe termen mediu și îndelungat. Decizia exprimă în mare parte profilul personalității managerului, disponibilitatea acestuia de a percepe în mod adecvat contextul intern și extern în care se află. Vom aborda subiectul punând accent, mai întâi pe manager și pe actul decizional pentru ca mai apoi, dintr-o perspectivă sistemică, să încercăm să surprindem etapele definitorii ale procesului. În ultima parte a studiului voi aborda rolul deciziei în managementul educațional, ținând seama de faptul că educația are un caracter permanent și că se desfășurează prin oameni și pentru oameni.

Voi recurge la o metodologie adecvată în abordarea subiectului, ținând cont de faptul că-n orice demers științific obiectivitatea prevalează.

1. MANAGERUL ȘI ACTUL DECIZIONAL

Personalitatea managerului, structura sa biopsihologică, este definită de setul variabilelor individuale; însușirile sale psihice asigurând reușita profesională, îl determină să adopte

cele mai adecvate decizii în activitate, pentru obținerea unor performanțe deosebite. În consecință, implicarea managerului în procesul de manageriere a activității educative este conștientă, participativă. Înșușirile tipologice ale sistemului nervos, particularitățile personalității au o pondere importantă, dar un rol esențial exercită educația, factorii ereditari interrelând cu cei sociologizanți.

Actul decizional poate fi influențat de vârstă, sex, de particularitățile și caracteristicile individului, de interesele și motivația acestuia, de școlarizare, orizont, cultură și aptitudini. Personalitatea managerului poate fi apreciată doar în cadrul unui model cu caracter dinamic, care ține seama de modificările cerințelor de muncă, de cele ale mediului organizațional. Un asemenea model dinamic generează două tipuri de feedback: unul care pleacă de la performanța individuală în activitatea de manageriere și altul ce pleacă de la rezultatele organizaționale. Primul utilizează factorul experiențial, competența achiziționată, specificitatea sarcinilor de muncă și elementele formative ale personalității; al doilea tip de feedback are un caracter orientat cu precădere de particularitățile individuale, aptitudinale, de personalitate, precum și de factorii motivaționali determinanți în schimbarea implicării în activitate¹.

Majoritatea teoriilor consideră procesul decizional preponderent cognitiv deoarece oamenii evaluează alternativele, definesc scopurile, aleg acțiunea care îi avantajează. În realitate, în luarea unor decizii, are loc o întrepătrundere a componentei cognitive cu cea afectivă, componenta afectivă influențând decizia în două moduri: starea emoțională curentă influențează

¹ Pitariu, Horia, *Managementul resurselor umane. Evaluarea performanțelor profesionale*, Editura All Beck, București, 1994.

decizia; deciziile sunt influențate de emoțiile anticipate, acelea pe care se așteaptă să le trăiască conform rezultatelor deciziei

Abordările lui Loomes și Sudgen (1982), privind deciziile raționale în situații de incertitudine, au luat în calcul regretul. Abordarea consideră că oamenii își ajustează utilitățile așteptate, relative la diferite alternative, pentru a încorpora și evenimentele sentimentale ce se pot ivi în urma unei alegeri. Conchidem că valoarea acordată rezultatului posibil, ca urmare a selectării unei alternative, depinde și de rezultatele care ar fi putut fi obținute dacă ar fi fost aleasă altă alternativă.

Kahneman și Tversky (1979) consideră că experiențele emoționale sunt influențate de „*gândirea contrafactuală*”, altfel spus, convingerile despre ce s-ar fi întâmplat dacă ar fi ales altă alternativă. Pornind de la această teorie, utilitatea este considerată independentă față de convingeri, dar răspunsurile emoționale variază în funcție de convingeri și de expectanțe. Utilitatea este, de obicei, considerată o funcție monotonă a câștigurilor materiale, în timp ce experiențele hedonice reprezintă o funcție non-monotonă în relație cu rezultatele posibile. Studiile relevă că rezultatele deciziei, asociate cu experiențele emoționale, diferă în mare măsură de utilitatea acestor rezultate. Emoțiile rezultate sunt accentuate de elementul surpriză, iar același rezultat poate fi plăcut sau neplăcut, conform comparațiilor contrafactice. Cu toate acestea, maximizarea plăcerii expectate este similară, nu identică, cu maximizarea utilității expectate. Emoțiile așteptate și utilitatea subiectivă așteptată pot determina alegeri simultane, în situații care au la bază motive diferite.

Nota distinctivă a personalității este dată de trăsăturile dominante numite predispoziții; fiecare persoană dispune de

patru perechi de caracteristici, din fiecare pereche fiind preferată una. Cele patru perechi care vor forma tipul de personalitate ce definește un individ sunt: extraversiunea și introversiunea, funcția senzorială și intuitivă, funcția judicativă și perceptivă, funcția reflexivă și afectivă. Le vom aborda succint, în continuare.

Extraversiunea și introversiunea descriu atitudinea subiectului față de lume. Extravertiții diferă de introvertiți prin nevoia de medii de viață diferite, care să-i stimuleze și care să le transmită energie. Extravertiții simt nevoia să comunice; se exprimă cu ușurință, sunt mai expansivi. Introvertiții au nevoie de singurătate, de perioade mai lungi de reflecție și de căutare a lucrurilor, fiind mai curând rezervați decât expansivi. Extravertitul este impulsiv, întâi acționează, apoi gândește. Introvertitul se gândește bine înainte de a acționa, uneori însă, nu acționează în momentul oportun. Introvertiții iau bine deciziile doar dacă au timp suficient să analizeze problemele, altminteri greșesc. Extravertiții, iau decizii rapid, nu au nevoie de mult timp la dispoziție, dar pot fi decizii greșite, deoarece nu analizează suficient problemele apărute.

Funcția senzorială și funcția intuitivă se referă la modul în care cunoaștem lumea exterioară și cum primim informațiile din mediu. Deciziile luate de indivizi depind de felul în care sunt percepute situațiile. Aceste funcții se numesc și *perceptive*. Senzorialii sunt realiști, au simț practic, se conformează la instrucțiuni, sunt atenți la detalii; consideră că orice decizie trebuie să se bazeze pe experiența trecută. Intuitivul are imaginație, este înclinat spre reflecție, acționează pe neașteptate, nu este atent la detalii. Consideră că deciziile trebuiesc luate în funcție de posibilitățile ulterioare. Esențial pentru el este să creeze; vede întregul și pierde din detalii.

Funcția reflexivă și funcția afectivă denumite și *funcții judicative* se referă la modul în care luăm decizii și la procesul prin care se ajunge la concluzii și la judecăți asupra lucrurilor. În procesul deciziei se pleacă de la asimilarea de informații și apoi se ia decizia, folosind funcția preferată, reflexivă sau afectivă. Funcția reflexivă face apel la rațiune și la logică, se caracterizează prin fermitate, detașare, obiectivitate. Cei care folosesc această funcție tind să nu se implice personal, sunt buni analiști, sunt neclintiți în decizii și nu se lasă dominați de emoții. Aceștia sunt managerii orientați spre procesul de producție și nu spre relații interumane. Funcția afectivă pune accentul pe armonia relațiilor interumane, ține seamă de nevoile oamenilor și de împrejurări, de sentimentele individuale și de loialitate. Deciziile se iau în funcție de influența acestora asupra oamenilor. Reflexivul crede în cinste și dreptate și-și expune, dacă este nevoie, deciziile luate, metodic și detașat. Afectivul ia deciziile într-o manieră mai personală, mai subiectivă, nevoile și împrejurările din viața sa îl mișcă profund. Se simte personal implicat în majoritatea deciziilor luate și este gata să facă orice ca să mulțumească un om.

Atitudinea judicativă și atitudinea perceptivă exprimă tendința de a folosi cu precădere funcția perceptivă, senzorială ori intuitivă sau funcția judicativă, reflexivă ori afectivă. Judicativii iau decizii cu ușurință și le pun în aplicare *ad litteram*. Ei au nevoie de un program clar de-a lungul zilei, iar schimbările de program îi scot din ritm și-i irită; își fixează termenele limită și le respectă. Au un sentiment de ușurare după ce s-a luat o decizie, căci pot trece la lucru. Perceptivii sunt mai relaxați, nu au o viață prea organizată, iar deciziile le iau pe moment. Aduc frecvent schimbări în programul inițial, de multe ori amână