

## Despre autoritate si decizie în organizatii

Un manager este cu atât mai bun cu cât detine si autoritatea deontica si pe cea epistematica. Altfel spus, este numit în pozitie si are competenta dovedita si recunoscuta pentru postul respectiv.

Teoriile organizatiilor opereaza cu termenii de autoritate si decizie destul de frecvent, dar, de obicei, abordati separat. Mi-am propus sa prezint câteva aspecte esentiale ale celor doi termeni si mai ales sa subliniez relatia de interdependentă dintre ei, care este neglijata, adesea, în practica managementului.

Cum construim si mentinem autoritatea

Autoritatea este legata de putere si leadership si poate fi:

- 1) o caracteristica a persoanei sau o trasatura, o componenta a personalitatii cuiva ori
- 2) o relatie/ legatura între o persoana care o exercita, „posesorul”, si un subiect al autoritatii.

În aceasta lucrare, termenul de autoritate va fi folosit cu înțelesul dat de Bochenski (1992), acela de relatie ce contine trei elemente:

Posesorul autoritatii (P),

Subiectul autoritatii (S)

Domeniul de autoritate (D)

(Bochenski, 1992)

Relatia de autoritate se stabileste numai daca asertiunile lui (P) în legatura cu (D) sunt considerate adevarate/valide de catre (S).

Cu alte cuvinte relatia de autoritate nu poate fi impusa, ea este rezultatul interactiunii dintre Posesor si Subiect, constând în semnificatia data de (S) asertiunilor facute de (P); odata ce asertiunile în legatura cu domeniul (D) înceteaza sa mai fie considerate valide (adevarate) de catre (S), atunci autoritatea lui (P) înceteaza/dispare. Bochenski considera ca autoritatea are urmatoarele proprietati:

- este ireflexiva - “nimeni nu este, în niciun domeniu, o autoritate pentru el însusi” (Bochenski, 1991)

- este ireflexiva - “nimeni nu este, în niciun domeniu, o autoritate pentru el însusi” (Bochenski, 1991)

- este asimetrica în acelasi domeniu, dar nu este asimetrica în domenii diferite, cu alte cuvinte nu exclude posibilitatea inversarii rolurilor între posesor si subiect, daca schimbam domeniul. „Daca A este purtatorul si B este subiectul autoritatii într-un anumit domeniu, atunci, din punct de vedere logic, este posibil ca, într-un alt domeniu, B sa fie purtatorul, iar A subiectul.” (Bochenski, 1991)

Proprietatea este ignorata frecvent de persoane care cred ca, întrucât sunt o autoritate pentru alte persoane în anumite domenii, acestea din urma nu pot fi, la rândul lor, mai competente (“autoritati”) pentru ei în alte domenii. Un profesor poate fi o autoritate pentru un student în multe domenii stintifice, dar studentul poate fi foarte bine informat despre computere si atunci este o autoritate pentru profesor în domeniul computerelor.

-Este tranzitivă, adică: dacă cineva (P1) este o autoritate pentru altcineva (P2) iar acesta (P2), la rândul lui, este o autoritate pentru o a treia persoană (S) în același domeniu, atunci P1 (autoritatea „superioară”) este o autoritate pentru (S) în domeniul dat. Este situația în care „marele maestru” (maestrul maestrului) este recunoscut drept autoritate de discipol sau „seful cel mare” (seful sefului cuiva) și este șef și este recunoscut ca atare de un subordonat.

Pe lângă alte consecințe logice ale acestor proprietăți ale relației de autoritate, una este esențială:

Întrucât „fiecare om este în cel puțin un domeniu o autoritate pentru ceilalți oameni” (de exemplu, el este singurul care știe propriile senzații și propriile gânduri), atunci „niciun om nu este pentru vreun alt om o autoritate în toate domeniile”. Ca urmare, dictatura autorității (cineva este o autoritate pentru toți ceilalți, în toate domeniile) este absurdă din punct de vedere logic. Este evident că stilul de management excesiv autoritar nu are, astfel, suport logic.

Există totuși, spune Bochenski (1991) un purtător al autorității „în raport cu toate subsecțiunile și în toate domeniile”, dar atunci acesta nu este un om, este autoritatea supremă, este Dumnezeu. Oare câți dintre managerii care se cred Dumnezeu, care cred că „le știu pe toate”, știu și aceste consecințe ale analizei logice a autorității?

Cu ceva timp în urmă, un personaj interesant al lumii sociale și politice românești, cu competențe în domenii precum vânzarea terenurilor și creșterea oilor, se poziționa într-o emisiune de televiziune foarte aproape de autoritatea supremă, spunând „mie nu mi-e frică decât de Dumnezeu și... nu poate nimănui să-mi spună mie ce să fac”. Este nu doar un demers de persoană care se pretinde religioasă, este mai degrabă o încercare de a anula orice autoritate umană asupra sa.

Bochenski consideră, de asemenea, că există două tipuri de autoritate înțeleasă ca relație:

- autoritatea deontică (în limba greacă, deo-mai înseamnă „eu trebuie”) care se referă la autoritatea șefului, superiorului dintr-o organizație; în acest caz, domeniul (D) constă în regulile de funcționare ale organizației sau în directive. Autoritatea deontică este autoritatea persoanei numite și este fundamentată pe reguli și regulamente care trebuie acceptate ca adevărate pentru simplul fapt că sunt oficiale ;
- autoritatea epistemică este autoritatea specialiștilor, a profesioniștilor, autoritatea științei (episteme înseamnă știința, cunoștințe) (Bochenski 1992; Este autoritatea persoanei ale cărei afirmații în legătură cu un anumit domeniu sunt considerate corecte. Ea trebuie obținută și menținută prin asertiuni corecte (decizii corecte, soluții, cunoștințe exprimate, date, informații etc). Pornind de la acest lucru, un manager, purtător al autorității (P) deține autoritatea deontică (D) asupra unui subordonat (S) (deoarece regulamentele sunt „acceptate” de către (S)), dar pentru a obține autoritatea epistemică (E), el trebuie să fie corect în asertiunile sale cu privire la un domeniu sau altul.

Un bun manager nu va fi învestit cu încredere și urmat de către subordonați doar datorită poziției sale; el trebuie să devină credibil ca “manager” dar și ca “bun specialist”, ca persoana care știe domeniul, care știe ce spune despre domeniul de activitate.

Aici este zona în care noțiunile de autoritate și decizie se întâlnesc pentru că validarea asertiunilor managerului, deci menținerea sau construcția relației de autoritate, este realizată prin decizii dovedite ulterior a fi corecte. Deciziile gresite, incorecte, fac să înceteze relația de autoritate.

Un manager este cu atât mai bun cu cât detine și autoritatea deontică și pe cea epistemică, cu alte cuvinte este numit în poziție și are competența dovedită și recunoscută pentru postul respectiv.

### Transferul de autoritate

Autoritatea poate fi transferată; dar numai autoritatea deontică poate fi transferată/delegată către alta persoană (P1). Autoritatea epistemică nu poate fi transferată, fiindcă fiecare persoană trebuie să își dovedească propria competență într-un domeniu (D) subiectului (S), pentru a fi acceptat, recunoscut ca autoritate de către (S). Transferul de autoritate nu reprezintă a c e l a s i l u c r u c u împuternicirea sau delegarea de competențe; el se referă la autoritatea de conducere și control, la autoritatea deontică. A-i delega cuiva competențe presupune o relație a acestuia cu un domeniu (are de făcut ceva într-un domeniu), nu presupune acceptarea lui drept responsabil (și șef) de către subalterni (subiecți).

Competența (în general, nu doar competența delegată, ca mai sus) este diferită de autoritate; este un termen care conține doar două elemente, un Posesor (P) și un domeniu (D); ea nu implică subiectul (S). Doar atunci când competența este recunoscută de către subiect ea devine autoritate epistemică (Bochenski, 1992). Cu alte cuvinte, cineva care este competent pe un domeniu (poate fi chiar genial!), dacă nu comunică celorlalți această competență, nu poate fi recunoscut drept autoritate. Este cazul celor introvertiți, blazați, care poate știu multe, dar nu arată ce știu și așteaptă ca ceilalți să-i „descopere”, lucru care este posibil să nu se întâmple niciodată. Unele persoane își irosesc competența, talentul în locuri nepotrivite, rămânând autorități doar pentru cei apropiați, pentru familie sau prieteni. Se spune despre astfel de „talente locale” că „s-au născut talent și au murit speranță”, deoarece nu confirmă în fața publicului larg, nu se impun în fața unor evaluatori/ autorități

competente care sa le confirme valoarea si sa le extinda „autoritatea”. Adesea si în organizatiile noastre exista persoane cu competente multiple care nu sunt cunoscute si valorificate. Este responsabilitatea lor sa le faca cunoscute celor din jur, dar este si interesul managerului sa cunoasca competentele subalternilor pentru a le putea valorifica la nevoie.

### Abuzul de autoritate

Daca o persoana detine autoritatea asupra unui domeniu (un profesor de istorie detine autoritatea în istorie) si el încearca sa se comporte ca o autoritate în alte domenii (de exemplu, în domeniul desenelor animate, într-o discutie cu elevii sau în domeniul muzicii agreate de adolescenti), acesta este un abuz de autoritate epistemică legat de domeniu. Un abuz similar, abuzul de subiect, poate fi legat de schimbarea subiectului (S) autoritatii cu unul care nu are nicio relatie de subordonare, conform regulamentelor care confirma o autoritate deontică; un astfel de exemplu ar fi acela al unui ofiter care, în virtutea obisnuintei, da ordine unui cetatean de rând, de pe strada, sau sotiei, acasa

### Tipurile de autoritate deontică

Autoritatea deontică, a functiei, este cea cu care ne întâlnim cel mai adesea, în special în sistemele organizate precum organizatiile economice, sistemele politice, administrative etc. Bochenski a identificat doua tipuri de autoritate deontică:

- de sanctionare (de exemplu autoritatea gangsterului care este ascultat de victima de teama sanctiunilor) sau/ si

de solidaritate (autoritatea capitanului de vas care, în timpul furtunii este ascultat de marinari pentru ca au un scop comun, salvarea, si deci sunt solidari în realizarea lui).

Existenta obiectivelor comune este esentiala pentru a vorbi de autoritate de solidaritate. „O autoritate deontică este o autoritate de solidaritate, daca si numai daca (1) obiectivele transcendente ale purtatorului si subiectului sunt identice si (2) corelatia dintre actiunea subiectului si obiectivul sau transcendent este independenta de vointa purtatorului”, spune Bochenski (1992:107). Altfel, în cazul obiectivelor diferite pentru purtator si subiect sau a unei actiuni a subiectului impusa prin vointa purtatorului de autoritate, avem o autoritate deontică de sanctionare si nu de solidaritate.

La o alta scara, se poate spune ca ideile de stânga ale comunistilor au început prin a fi bazate pe o autoritate deontică de solidaritate (la nivel declarativ) în rândul celor saraci, dupa care obiectivele sefilor comunisti si cele ale masei (executantilor) au devenit diferite, iar autoritatea a devenit una de sanctionare. Cel mai bun exemplu în acest sens este exercitarea autoritatii de catre regimul comunist în Berlinul de Est, care a evoluat exact de la o autoritate de solidaritate, în primii ani (trecere libera din Est în Vest, granite simbolice etc.), spre o autoritate de sanctionare (închiderea granitei în 1958 si construirea zidului în 1961). A fost imaginea clara (desi la scara redusa) a ceea ce s-a întâmplat cu autoritatea liderilor comunisti peste tot în lume.

## Decizia si participarea la luarea deciziei

A conduce presupune, în esenta, a lua decizii Succesul conducerii este determinat de capacitatea sa de a lua decizii, dovedite ulterior eficiente.

Se considera ca un proces decizional este rational.

Sintagma „a lua decizii” din limba româna sugereaza, prin verbul „a lua”, mai degraba lipsa de rationalitate, întâmplare, fiind foarte diferita de expresia anglo-saxona „to make a decision”, care, prin „a face, a elabora” sugereaza în mult mai mare masura un proces rational.

Catalin Zamfir (1990) considera ca procesul decizional este rational, daca ajunge la selectarea solutiei celei mai bune în urma unei analize logice a informatiilor disponibile.

Dincolo de caracteristicile sale si de modelul de decizie adoptat, procesul de luare a deciziei implica 4 elemente:

- a. Un decident (persoana, grup, organizatie, colectivitate);
- b. O problema;
- c. Solutia (solutii) de identificat, ierarhizat, ales si implementat;
- d. Un evaluator al deciziei (care poate fi unul formal, intern sau extern) sau un evaluator informal.

Se observa similaritatea cu relatia de autoritate: Decidentul este de fapt purtatorul autoritatii, problema este domeniul de autoritate (competenta), solutia este asertiunea purtatorului autoritatii, iar evaluatorul este subiectul autoritatii.

Validarea asertiunilor managerului, deci a solutiei problemei, este realizata prin evaluarea ca fiind corecta a deciziei si astfel se mentine autoritatea. Deciziile gresite, incorecte, fac sa înceteze relatia de autoritate.

Se poate spune ca exista mai multe tipuri de asertiuni:

- asertiuni de tip descriptiv, referitoare la fapte/ realitati trecute sau prezente („pamântul este rotund”);
- asertiuni de tip predictiv, care se refera la fapte sau actiuni viitoare („vom face 400 km de autostrada în 2006”, „va fi un cutremur în 2007”, „veti trai bine!”). Diferenta între cele doua este evidenta, persoanele care nu iau decizii (pentru ca nu sunt obligate sa o faca) doar descriu situatii trecute sau prezente, deci fac asertiuni de tip descriptiv (care nu sunt mincinoase sau aberante) si își conserva autoritatea.

Managerii trebuie sa ia decizii, sa faca asertiuni de tip predictiv.

De aceea, autoritatea managerilor depinde în mare masura de corectitudinea predictiilor (deci de justetea deciziilor lor).