

# APLICAREA METODELOR ȘI TEHNICILOR CREATIVE ÎN LUAREA DECIZIILOR DE GRUP

*OLEINIUC Maria, dr., lect. superior,  
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți*

*The last time most managers at any level hierarchy is assigned strives to address creative ways luaea decisions. Through these methods we deny «steoretipul» classical decision making - namely the predominance of authoritarian leadership style.*

*Cuvinte-cheie: decizie, metodă, braistorming, creativitate, etc.*

În ultima perioadă de timp majoritatea managerilor, indiferent la ce nivel ierarhic se atribuie, se străduie să abordeze metode creative în luarea deciziilor. Prin intermediul acestor metode ne dezicem de „steoretipul” clasic de luare a deciziilor și anume – predominarea stilului autoritar de conducere. Anume combinarea stilului democrat de conducere și a metodelor creative de luare a deciziilor, duce atât spre o eficiență maximă a rezultatelor activității întreprinderii cât și la un nivel înalt de coeziune al echipei manageriale. Metodele creative sunt sursa principală spre dezvoltarea gândirii divergente a întregii echipe manageriale, adică spre infinitul creativității umane. Valoarea unei decizii este determinată de calitatea acesteia, iar calitatea, la rândul său, este stabilită de modul în care este desfășurat procesul de luare a deciziei. O decizie de calitate care nu este implementată potrivit este, însă, eficace.

Pentru luarea unei decizii de grup stau la dispoziție mai multe metode, fiecare cu avantajele și dezavantajele sale. Un grup poate folosi metode diferite în momente diferite și situații diferite, dar în fiecare grup există o metodă preferată. Analizând literatura de specialitate putem menționa următoarele metode și tehnici creative de luare a deciziilor în grup.

Six Thinking Hats (STH) este o tehnică foarte puternică care ne poate ajuta să cântărim deciziile importante din mai multe puncte de vedere. Ne ajută să luăm decizii mai bune, silindu-ne să gândim creativ, să ieșim din modul rutinier de a ne raporta la o problemă sau decizie. Aceasta ne permite să înțelegem întreaga complexitate a unei decizii și să identificăm dificultățile și oportunitățile pe care, altminteri, nu le-am sesiza. O perspectivă rațională, pozitivă poate fi unul dintre motivele de succes într-un proiect. Adeseori, însă, concentrarea numai pe o abordare rațională poate trece cu vederea aspectele sau punctele emoționale, intuitive, creative sau negative. Aceasta poate duce la ignorarea rezistenței la schimbare, la a nu observa pașii creativi care ar putea fi făcuți și la lipsa unei pregătiri cu planuri coerente pentru situații de urgență. Pe de altă parte, pesimiștii au tendința de a fi excesiv de defensivi și cei care sunt obișnuiți să abordeze o problemă folosind o abordare logică, pot să nu fie creativi sau să nu acorde atenție intuițiilor. Dacă abordăm o problemă cu tehnica STH, putem să folosim toate aceste abordări pentru a ajunge la cea mai bună soluție. Deciziile și planurile pe care le vom adopta vor putea să combine ambiția, execuția ireproșabilă, sensibilitatea și soluțiile de urgență într-o manieră coerentă și adecvată. Metoda a fost dezvoltată de Edward de Bono în cartea sa „6 Thinking Hats”. Pentru a folosi STH, trebuie să evaluăm și să cântărim decizia în cauză, „purtând” fiecare dintre cele șase pălării, pe rând. Fiecare pălărie reprezintă un stil diferit de a gândi [2].

Tehnica Brainstorming (Asalt de idei, Marele „DA”). Cuvântul (brain – creier și storm – furtună) în traducere din limba engleză înseamnă furtună în creier. Este o metodă colectivă de căutare a ideilor și a soluțiilor, dar nu a cunoștințelor, într-un mod cât mai rapid și cât mai puțin critic posibil. Brainstorming-ul se poate aplica la orice subiect care se pretează discuției și admite mai mult decât o soluție percepută ca un risc personal și profesional. Cu toate că tehnica este extrem de simplă, ea nu presupune un efect pozitiv garantat decât în măsura în care este aplicată cu rigurozitate și responsabilitate. Organizarea și coordonarea unei astfel de ședințe implică o cunoaștere perfectă a temei care urmează a fi dezbătută. Rezultatele sesiunii sunt direct influențate de subiectul concret pe care se vrea aplicată această tehnică. Trebuie foarte clar stabilit

ceea ce se dorește a fi cercetat, studiat, rezolvat și trasate foarte exact rezultatele care se doresc a fi obținute. Beneficiile aduse de această tehnică sunt deosebit de importante. Temele care se pot preta unei astfel de ședințe sunt inepuizabile: de la noi modalități de a strânge fonduri, găsirea unei noi oportunități în marketing, dezvoltarea unui nou produs pe piață - care să devină lider al grupei sale de produse, dublarea productivității, până la reducerea birocrăției. Este în interesul unui manager să promoveze gândirea creativă și cooperarea în firma sa, convingându-și subalternii de importanța problemei, de necesitatea rezolvării ei, în mod și timp optim, precum și de importanța implicării fiecărui participant la rezolvare.

Nu numai că va fi apreciat ca bun manager de către superiori, dar va fi agreat și de subordonații săi.

Brainstormingul nu este necesar pentru obținerea unor rezultate bune, ci pentru a obține cele mai bune rezultate. Iar efectele benefice ale acestei tehnici nu se limitează strict la obținerea rezultatului dorit, ci și prin efectele pe care le are asupra grupului de munca care participă la ședințe.

Brainwriting (Brainstorming scris). Se utilizează în același scop ca și brainstorming-ul, dar are următoarele avantaje:

- a. Este mai profund decât lansarea orală a ideilor;
- b. Îi obligă pe toți să participe, chiar și pe cei timizi, oferindu-le șansa concentrării individuale și a examinării detaliate a problemei;
- c. Nu grăbește participanții;
- d. Oferă o gamă de idei inspirate, în lanț, asigurând astfel cercetarea exhaustivă a problemei.

Brainsketching (Brainstorming cu schițe). Se aplică atunci când soluționarea problemei trebuie să se manifeste în realizarea unui desen, plan, a unei scheme, schițe etc. Prin aplicarea brainsketching-ului sunt cumulate valențele muncii individuale cu cele ale efectului de grup, asigurându-se detalizarea, aprofundarea ideilor prin activarea inteligenței spațiale, nu doar a celei lingvistice.

Graficul T. Se proiectează pentru organizarea și monitorizarea unei discuții în vederea formulării de concluzii, luării de decizii. Este o tehnică simplă și accesibilă de căutare a argumentelor și de confruntare a pozițiilor. Se recomandă pentru a scoate în evidență fațetele unei probleme, a-i reliefa caracterul controversat și pentru formularea atitudinii personale într-o problemă, elaborarea unor recomandări sau luarea de decizii.

Masa rotundă – cercul. Tehnica masa rotundă (în varianta scrisă) – cercul (în varianta orală) se construiește pe principii similare brainwriting-ului sau brainstorming-ului, dar, în plus, îi obligă pe toți participanții să-și expună opinia, să contribuie la soluționarea problemei etc. Obiectivul care se atinge prin aplicarea tehnicii date este acela de a mobiliza personalul, de a-l face să-și spună fiecare părerea în legătură cu problema discutată.

Tehnica florii de lotus. Această tehnică a fost elaborată de Michael Michalko și publicată de „Ten Speed Press” în 1994. Acest exercițiu presupune alegerea unei teme sau probleme centrale și completarea tuturor spațiilor (petalelor) goale din jur cu idei legate de această temă sau problemă. Tema centrală ne conduce la idei care, la rândul lor, vor deveni teme centrale, iar ciclul se repetă de câteva ori. Astfel, temele dezvăluie noi idei și, deci, noi teme. Tehnica florii de lotus este utilizată atât de marile companii, cât și de persoane individuale.

Tehnica Mind Mapping. Dezvoltată de Tony Buzan în anii 1970, „mind mapping” - „cartografia minții” folosește imagini și/sau cuvinte, expresii, pentru a organiza și dezvolta gânduri într-un mod non-linear. Acesta ajută oamenii să vizualizeze o problemă, precum și soluția ei. Mulți oameni folosesc cartografia minții pentru asaltul de idei, atunci când iau notițe sau când își îmbospătează memoria. Tehnica Mind mapping poate fi folosită, de asemenea, pentru a genera produse noi, pentru rezolvarea unei probleme, planificarea strategiilor sau dezvoltarea proceselor. Cheia folosirii ei eficiente pentru soluționarea problemelor nu este neapărat gândirea logică. Dacă o idee generează alte idei, nu încercați să le analizați, notați-le doar pe toate pe harta minții - cu

cât sunt mai trăsnete asocierile, cu atât mai bine! Așa apar adevăratele soluții inovative. Secretul cel mare al celor mai creativi oameni din lume: crearea de legături care nu sunt evidente ori lineare. Dar acesta poate fi cel mai greu lucru de făcut pentru majoritatea oamenilor, pentru că avem tendința să impunem asocieri logice ideilor pe care le conectăm. Acest lucru împiedică, însă, inovația. Extinzând „orizonturile noastre asociative” putem obține idei inovative pătrunzătoare. O hartă a minții completă poate arăta ca o diagramă arborescentă sau ca o caracatiță, o hartă a regiunii ori o operă de artă. Toate aceste tipuri de hărți pot fi în egală măsură eficiente.

Mindmapping (Cartografia minții) este una dintre cele mai simple și, totuși, cele mai puternice metode pe care o persoană o poate folosi în metodele sale creative. Este un mod non-linear de a organiza informația și o tehnică care permite capturarea cursului natural al ideilor personale.

Metoda Delphi. Este o metodă folosită din ce în ce mai frecvent de managementul firmelor, în special, pentru decizii strategice care presupun eliminarea ambiguității, stabilirea unei relații cauzale.

Este cunoscută și sub denumirea de „anchetă iterativă”. Metoda a fost creată și aplicată de specialistul american Olaf Helmer în anul 1965 și se bazează pe principiul gândirii intuitive și al perfecționării acesteia, presupunându-se că la baza deciziilor trebuie să se afle cunoștințele și intuiția experților din diverse domenii. Pentru aplicarea metodei sunt necesari 5-10 specialiști din diverse domenii care sunt anchetați individual. Utilizarea acestei metode implică parcurgerea a trei etape:

a. Pregătirea și lansarea anchetei (se stabilește conducătorul anchetei și problema decizională pentru care se utilizează ancheta, precum și aspectul major pentru care se va solicita opinia specialiștilor. Se aleg specialiștii și se formulează cât mai clar și detaliat primul chestionar care se transmite experților în vederea completării lui);

b. Efectuarea anchetei (completarea chestionarelor de către specialiști și îmbunătățirea acestora pe baza opiniilor exprimate de aceștia. Reformularea și completarea chestionarelor se repetă până se obține consensul majorității membrilor asupra opiniilor inserate în chestionar.);

c. Prelucrarea datelor obținute și valorificarea lor în procesul decizional (în această etapă se face prelucrarea, analiza și sinteza informațiilor obținute și prezentarea rezultatelor factorilor de decizie în vederea

luării măsurilor ce se impun. Această etapă include și recompensarea materială și morală a experților pe a căror opinii se fundamentează deciziile luate în final).

Metoda Delbecq. Această metodă urmărește obținerea de idei noi în vederea soluționării unor probleme pe baza maximizării participării membrilor grupului. Problema este definită ca o diferență între situația actuală a firmei respective și situația ideală, imaginată de aceleași persoane. Soluționarea problemei constă în minimizarea acestui decalaj. Originalitatea metodei constă în îmbinarea creativității indivizilor cu cea a grupului. Metoda are la bază două reguli:

– orice fază a muncii în grup este precedată de una individuală în scris;

– în cursul fazei muncii în grup, intervențiilor orale individuale li se acordă un timp limitat, fiind efectuate succesiv de fiecare participant.

Pentru derularea cu succes a metodei este necesar ca participanții să posede anumite cunoștințe despre problema abordată și să fie motivați să participe la soluționarea sa. Problema abordată să nu fie nic prea vastă, nici prea îngustă. Participanții nu au voie să facă aprecieri decât în perioadele stabilite în acest scop. Aplicarea metodei se face sub coordonarea unui animator al grupului. Metoda Delbecq se poate folosi în soluționarea tuturor problemelor cu care este confruntată firma.

Metoda MESA (Manager – Economist – Sociolog - Armenia). Metoda se derulează în patru etape cu durată variabilă, în funcție de complexitatea temei sau a problematicii abordate. Grupul care participă la reuniune, este format din maximum 15 persoane. Pentru derulare sunt cooptați manageri, economiști, juriști, lideri informali - 2 persoane, și experți - 2 persoane în domeniul resurselor umane și a sociologiei. Metodologia reuniunii M.E.S.A. cuprinde 5 etape:

a. Pregătirea pentru reuniune și anunțarea temei;

b. Dezbateră și formularea soluțiilor managerilor;

- c. Dezbateră și formularea soluțiilor economiștilor;
- d. Reuniunea generală și alegerea soluției finale;
- e. Evaluarea finală.

Metodele prezentate mai sus sunt doar o mică parte din infinitatea lor. Fiecare manager, pentru soluționarea problemelor apărute, trebuie să decidă să meargă spre creativitate în soluționarea lor, adică și spre eficiență economică, sau viceversa. Totuși, după cum observăm, majoritatea managerilor moderni, sub influența schimbărilor mediului înconjurător, tind spre aplicarea acestor metode și participarea la diferite seminare de profil care le descoperă și îi ajută să le implementeze.

### **Bibliografie**

1. Temple, Ch.; Steele, Jeannie L.; Meredith, Kurtis S. Aplicarea tehnicilor de dezvoltare a gândirii critice. Ghidul IV. Chișinău: Editura Reclama S.A, 2003.
2. <http://www.tinapse.ro/home/coltul-indrumatorului-coach/resurse-materiale-instrumente/six-thinking-hat>.
3. <http://www.consultanta-psihologica.com/imbunatatirea-eficacitatii-deciziilor-manageriale>.
4. <http://www.mim.utcluj.ro/ro/pages/programe-de-masterat/antreprenoriat/fi-e-ale-disciplinelor-i-su- porturi-de-curs.html> (citată 21.08.2013).