

# Luarea deciziilor, factor critic în performanța organizației

de Ștefan Bădescu

*Fără a consulta personalul direct implicat, directorul executiv este auzit că promite unui vechi prieten că firma va prelua proiectul. Angajații se simt ușor marginalizați și nemulțumiți.*

*sau...*

*La finalul unei ședințe lungi și obositoare se ridică problema minoră dacă ar trebui angajat un student pe perioada verii. După discuții lungi, nu este clar cine are ultimul cuvânt. Ședința se termină, fără a se lua această decizie.*

Din nefericire, aceste scenarii sunt frecvente.

*Majoritatea companiilor, au un potențial mai mare decât dublu de a-și executa deciziile cheie.*

*Dacă aveți 7 persoane în grupul de luare a deciziilor, fiecare membru suplimentar reduce eficacitatea deciziei cu 10%.*

*Două treimi din ședințe se încheie înainte de a se lua o decizie importantă.*

*Dintre directori, 85% sunt nemulțumiți de eficiența ședințelor.*

Luarea deciziilor poate fi dificilă din motive ce variază de la structurile de raportare la complexitatea care apare în mod natural atunci când o companie este în creștere și mai multe persoane au locuri la masa de conducere. Aceste dificultăți pot fi o sursă de frustrare pentru toți cei implicați.

Există o varietate de tehnici de luare a deciziilor, însă printre ele, instrumentul RAPID<sup>1</sup> s-a evidențiat prin eficiență și adaptabilitate.

RAPID este un acronim dezvoltat de Bain & Company<sup>2</sup>, fiecare inițială reprezentând un rol cheie ce trebuie atribuit unei persoane din cadrul echipei. Anumite persoane pot avea mai multe litere atribuite.

Ordinea literelor nu are importanță, cuvântul în sine însă are menirea de a aminti faptul că deciziile trebuie să fie luate în timp util.

**'R' – recomandă.** Persoana care deține acest rol este cea care vine cu propunerile în cadrul echipei, care furnizează informațiile și datele necesare luării unei decizii în timp util și se consultă cu persoanele care o informează. Aceasta se ocupă de propunere de la început până la sfârșit.

<sup>1</sup>Conceptul a apărut prima dată într-un articol intitulat "Who has the D? How clear decision roles enhance organizational performance", apărut în Ianuarie 2006 în Harvard Business Review.

<sup>2</sup>Una dintre cele mai prestigioase firme de consultanță din lume, cu peste 5.500 de angajați în 31 de țări.

'I' – **informează**. Este persoana care furnizează informații relevante celor care recomandă pentru clarificarea problemei în discuție. Deși o astfel de persoană are dreptul de a se face auzită, nu poate vota și nici nu se poate împotrivi propunerii. Incluzând pe cineva cu rolul 'I', vom putea spune că organizația *apreciază opinia* acestuia.

'A' – **acceptă**. Această persoană negociază modificarea propunerii cu persoana care recomandă. Are drept de veto.

'D' – **decide**. Este singura persoană care are ultima autoritate, care decide și își asumă responsabilitatea pentru luarea deciziei.

'P' – **prestează**. Este persoana care execută deciziile luate. De obicei, persoanele 'P' sunt și 'I'. Cu siguranță ați auzit cel puțin o persoană spunând ceva de genul, *'Este un dezastru. Măcar să mă fi întrebat și pe mine cineva înainte să fi luat decizia. Le-aș fi spus că...'*. O persoană care este și 'P' și 'I' nu mai are motive să spună asta.

### **Beneficiile RAPID**

Implementarea tehnicii RAPID înseamnă schimbarea ambiguității cu transparența. Acest lucru ajută la atribuirea de responsabilități precise oamenilor potriviți. Procesul de decizie devine transparent și de cele mai multe ori mai rapid. Personalul se simte mai implicat.

### **Efectele secundare, compromisurile**

Implementarea RAPID poate încurca lucrurile pe termen scurt. Numărul persoanelor care au rolul 'A' nu trebuie fie prea mare, pentru a nu îngreuna procesul decizional prin dreptul de veto.

Luarea deciziile în mod transparent poate să creeze un disconfort în organizațiile care sunt obișnuite cu un set de relații mai degrabă familiare între angajații cu vechime și eșalonul de conducere.

Organizațiile foarte performante iau decizii bune în mod rapid. Unele dintre caracteristicile pe care le prezintă sunt:

- Pentru chestiuni complexe care necesită decizii rapide, combinația potrivită de control și de libertate de creație este cheia succesului durabil.
- Ambiguitatea este dușmanul.
- Scopul este de a acționa.
- Viteza și adaptabilitatea fac diferența pe piață.
- Rolurile decizionale păcălesc organigrama.
- O organizație bine aliniată consolidează rolurile și responsabilitățile.
- Practica domină teoria.

Acestea fiind spuse, un plan de comunicare trebuie să se împletească armonios cu tehnica RAPID.