

Birocrația dăunează grav eficienței

Felul în care sunt organizate companiile, ierarhiile și comunicarea dintre departamente influențează elanul angajaților. Hârtoagele și „raportul“ în fața șefilor ocupă o mare parte dintr-o zi de muncă. Lipsa de organizare poate genera însă haos.

Alin (39 de ani), șef de birou în cadrul sucursalei bucureștene a unei companii americane, nici măcar nu-și mai amintește când a luat ultima decizie fără să-și consulte superiorii și fără să aștepte zile bune un răspuns de la ei. „Când m-au promovat în postul ăsta mi-au spus că am libertate totală de mișcare. Cred că se refereau la cum o să-mi organizez agendele și post-it-urile pe birou“, glumește amar bărbatul.

„Mi-am dat seama imediat cum merg lucrurile pe aici când am semnat fișa postului în care erau înșirate zeci de atribuții, foarte pompos denumite, dar care nu presupuneau, în esență, niciun nivel decizional. Sunt legat de mâini și de picioare chiar și când vine vorba de aprobarea unei deplasări la Ploiești, ca să dau un exemplu de cheltuială minimă pe care la nivelul ăsta, în mod normal, ar trebui s-o semnez cu ochii închiși“, povestește șeful de birou.

Politica firmei: comunicarea în scris

Cum nu i-a lăsat niciun pic de spațiu de manevră, conducerea firmei s-a hotărât să se „revanșeze“ față de Alin și i-a întocmit o listă întreagă de formulare pe care trebuie să le completeze zilnic, săptămânal, lunar, trimestrial, la fiecare sfârșit de semestru, la final de an calendaristic și la final de an fiscal.

Pentru un toner de imprimantă și patru topuri de hârtie, Alin spune că a fost nevoit să trimită același memo la biroul administrativ, la cel de IT și la secretariatul unuia dintre directori. Pentru evaluările finale trebuie să completeze câte un formular de opt pagini pentru fiecare dintre cei 15 subalterni ai săi, să scrie o analiză și un raport de activitate pentru întreg departamentul.

„La o întâlnire la nivel de șefi de birou ni s-a comunicat că putem să completăm și rubricile destinate «recomandărilor», dar că asta e așa, o formalitate. Oricum, promovările le fac șefii cei mari, iar tu ești ultimul care află ce se întâmplă în departamentul pe care, cel puțin teoretic, îl conduci“, explică Alin.

Omul recunoaște că, la rândul-i, se comportă la fel cu subordonații. Le dă sarcinile în scris, prin mail sau memouri pe hârtie, le cere să facă rapoarte în scris etc. „Ca să fim toți acoperiți. Dacă asta e politica firmei, n-ai ce face.“

Contracte ratate

Birocrația excesivă din exemplul anterior poate crea situații de-a dreptul hilare, spune Petre Nicolae, director general al companiei de training și consultanță CBC România. „Am întâlnit o situație similară într-o companie românească, cu filiale în mai multe țări și cu o conducere bicefală - deciziile importante aparțineau fie acționarului majoritar, fie directorului general. Pentru aprobarea unui decont de o anumită sumă trebuia să ceri aprobare de la directorul regional, de la directorul național și de la directorul financiar. Îți venea să plângi până primeai acordul“, povestește șeful CBC.

Un alt caz întâlnit de Petre Nicolae este cel al unui mare dealer auto. „Persoana care se ocupa de vânzări pe o regiune a primit o cerere din partea unui client care voia să cumpere 100 de autoutilitare. Clientul voia să știe și de ce discount va beneficia la tranzacție. Cum nici directorul de

sucursală, nici cel zonal nu puteau lua decizia, solicitarea a ajuns la directorului național și ulterior, la directorul pe Europa. După vreo săptămână, când i-au comunicat și clientului decizia, era prea târziu. Bătuse palma cu alt dealer.“

Un rău necesar

Birocrația se caracterizează prin existența unei ierarhii, prin reguli scrise și regulamente, care tind uneori să devină scopuri în sine, în loc să fie considerate mijloace.

„Birocrația devine excesivă când cei care conduc nu au nici cele mai elementare noțiuni de management organizațional, când antreprenorul - omul cu banii - nu lasă nici cele mai neimportante decizii pe seama managerilor, dorind să arate că totul în companie depinde de el“, atrage atenția Petre Nicolae.

Specialiștii în resurse umane se raportează la birocratie ca la „un rău necesar“. „Memourile trimise între departamente consolidează discuția verbală ce a avut loc anterior, iar subalternul primește astfel confirmarea că trebuie să facă un anumit lucru“, explică Daniela Necefor, managing partner la firma de consultanță în resurse umane Total Business Solutions (TBS).

Timp de reacție

Cel mai mare dezavantaj al birocratiei îl reprezintă timpul pierdut, mai spune Necefor. Reprezentantul TBS lămurește și supărătoarea așteptare a hârtiilor care nu mai vin de la semnat.

„Dacă sunt depuse la mapă, cereri precum cea de concediu de odihnă sau concediu medical trebuie semnate în aceeași zi. Pentru hârtii care se referă la cifre, la bugete, nu ar trebui să se aștepte mai mult de o săptămână.“ Alți specialiști vorbesc de răspunsuri de principiu date în cel mult 24 de ore de la formularea solicitării, chiar dacă hârtiile oficiale ajung la destinație în câteva zile.

Rapoarteleucid creativitatea

Jurnalistul american Roy Rowan scrie în cartea sa „The Intuitive Manager“ („Managerul cu intuiție“, în trad.) că „rapoartele sugrumă creativitatea“ „Managerii cu intuiție procedează ca împăratului Napoleon, care arunca la gunoi toate rapoartele scrise de generalii săi, spunând că până au ajuns la el hârtiile a auzit deja noutățile importante“, scrie Rowan.

Alți analiști americani vorbesc despre experimente care au dat roade în privința eficienței. Un manager a economisit bani ridicând de opt ori plafonul sumelor pe care inginerii puteau să le cheltuiască fără aprobare. Dacă anterior deciziei ei căutau soluții să cheltuiască de cât mai multe ori plafonul, după, se gândeau și de zece ori dacă să semneze pentru un decont.

O povară în plus pentru angajați

Pentru angajați, birocratiea înseamnă o investiție mai mare de timp în realizarea procedurilor și a hârtiilor decât în exercitarea efectivă a profesiei. Astfel, dacă nu sunt folosite cu scopul de a organiza, de a eficientiza munca, ierarhiile și procedurile pot deveni un instrument de presiune, spun psihologii.

„Angajații se trezesc la sfârșitul unei zile de lucru că și-au petrecut 90% din timp făcând situații, rapoarte, hârtii - de multe ori același raport, dar scris altfel pentru doi șefi diferiți care stau în același birou. O evidență a activității este necesară în orice domeniu, dar când activitatea unui angajat reprezintă peste 50% birocratie și restul profesie este o problemă“, crede psihoterapeutul Elisabeta

Ilie.

Pe de altă parte, pentru angajator tot acest aparat birocratic e „o modalitate de control a activității celorlalți, dar și un mod de a evidenția activitățile desfășurate“.

Printre dezavantajele birocrăției corporatiste psihoterapeutul identifică oboseala psihică (distragerea atenției de la profesie; epuizarea resurselor în efectuarea rapoartelor, de foarte multe ori cerute inutil), dar și un sentiment de neputință. „Sunt foarte mulți profesioniști care-și fac foarte bine meseria, dar care sunt extrem de stângaci la întocmirea unor situații“.

Ce e scris rămâne

Dacă privim partea plină a paharului vom vedea însă și avantajele birocrăției din firme. Printre acestea psihoterapeutul Elisabeta Ilie identifică organizarea, evidența activității, liniștea - „fie pot dovedi oricând că mi-am făcut treaba (în cazul angajatului), fie pot controla activitatea celorlalți, starea companiei, am acces la informație (angajatorul)“. Specialistul în comportament uman vorbește și despre un anumit confort care se instalează în relațiile cu ceilalți colegi, pe principiul „nu-ți cer o situație pentru că vreau eu, ci pentru că asta e regula“.

Avem nevoie de reguli scrise, spun psihologii, pentru responsabilizarea angajatului, pentru stabilirea unui limbaj comun între acesta și angajator, pentru eficientizarea transmiterii informațiilor - toată lumea are acces permanent la regulile scrise, le poate citi ori de câte ori este nevoie.

De ce nu se merge pe încredere nici măcar între colegii situați pe același nivel ierarhic? „Din cauză că intervine uitarea sau se pot amesteca informațiile, dar și din cauză că unii oameni nu sunt de încredere. Vorbele zboară, în timp ce ceea ce e scris rămâne“, spune Elisabeta Ilie.

Profit sau birocrăție?

Pentru sociologul Max Weber (1864-1920) „birocrăție perfectă“ era modul de organizare în care puterea se bazează pe competență și nu pe tradiție sau pe forță. Birocrăția lui Weber era aplicabilă întreprinderilor economice orientate spre profit. În 1944, Ludwig von Mises (1881-1973) a făcut o distincție clară între managementul profitului și cel al birocrăției.