

# 1.INTRODUCERE ÎN MANAGEMENT

*Dr. Dana Galieta Mincă*

*Dr. Alin Popescu*

*Dr. Carmen Țereanu*

## SCURT ISTORIC

*Managementul* este un termen englezesc de origine franceză. Autorul francez Jean Chevalier în lucrarea sa „Organisation” susține că termenul „management” este derivat din cuvântul francez „menage” care semnifică „organizarea și dirijarea unei case” („l'ordre et le train d'une maison”).

Correspondentul semantic al managementului în limba română este „conducere”. În ultimul timp termenul de „conducere” este tot mai mult înlocuit cu „management” datorită nu numai unei anumite predispoziții a specialiștilor dar și a publicului larg spre completarea limbii cu neologisme, determinată de tendința evidentă de deschidere a statelor spre exterior dar și pentru că acest termen are deja recunoaștere internațională.

Managementului este definit ca *procesul de proiectare și de menținere a unui mediu în care persoanele lucrând împreună în grupuri îndeplinesc în mod eficace scopuri selectate și bine definite*. Dintre multele definiții care au fost oferite de-a lungul timpului cea dată de David Gustafson este simplă și la obiect : „*Managementul este procesul prin care munca este făcută prin intermediul altora – bine, la timp și în limita bugetului.*”

Managementul nu trebuie însă privit ca o profesiune pasivă care are doar scopul de a menține ordinea și a proteja status quo-ul.

Trebuie subliniat de la început că managementul nu este nou. Conceptele sale de bază au fost descrise sub diferite forme de mii de ani. Astfel cele dintâi referiri la management se pot găsi în *Vechiul Testament*; concepte manageriale foarte valoroase chiar și astăzi au fost folosite la construirea *Piramidelor din Egipt*. De asemenea în *Codul Bunelor Maniere* din Babilonia se regăsesc diverse sugestii în acest sens. Aceste exemple sunt vechi de 30 de secole și nu sunt singulare.

În evoluția gândirii manageriale se pot identifica 4-5 teorii și anume:

1. Teoria managementului științific (F. Taylor)
2. Teoria modernă a managementului operațional (H. Fayol)
3. Teoria științelor comportamentale (E. Mayo)
4. Teoria sistemelor (Ch. Barnard)
5. Alte curente moderne în management (P. Druker, A. Maslow).

Principiile conducerii formulate de Taylor sunt:

- a. Înlocuirea regulilor de „bun simț” cu știința (cunoașterea organizată)
- b. Obținerea armoniei în acțiunea de grup, și nu a discordiei
- c. Realizarea cooperării persoanelor și nu a individualismului haotic
- d. A lucra pentru output maximal și nu pentru output limitat
- e. Dezvoltarea tuturor lucrătorilor la capacitate maximă pentru a obține cel mai înalt grad de prosperitate pentru ei și pentru companie.

Principiile conducerii formulate de Fayol sunt:

- a. Diviziunea muncii
- b. Autoritatea și responsabilitatea
- c. Disciplina
- d. Unitatea de comandă
- e. Unitatea de direcție
- f. Subordonarea interesului personal celui general
- g. Remunerarea
- h. Centralizarea
- i. Lanțul scalar
- j. Ordinea
- k. Echitatea
- l. Stabilirea ocupării postului
- m. Inițiativa
- n. Spiritul de „corp”

### ***PRINCIPII GENERALE ȘI TENDINȚE ACTUALE***

Ca principii generale ale conducerii pot fi descrise:

- a. Conducerea prin obiective
- b. Învățarea din experiență
- c. Diviziunea muncii
- d. Înlocuirea resurselor rare
- e. Convergența muncii
- f. Funcțiile determină structura
- g. Delegarea autorității
- h. Conducerea prin excepție
- i. Utilizarea celui mai scurt drum, până la decizie.

În activitatea managerială se manifestă în prezent câteva tendințe noi și anume:

- în domeniul planificării: alianțele strategice
- în domeniul organizării: cultura organizațională sau corporatistă

- în domeniul personalului: competența, controlul stresului și plată în funcție de performanță
- în conducere-dirijare: activitatea antreprenorială desfășurată în interiorul organizației
- în activitatea de control: mecanismele de asigurare și evaluare a calității îngrijirilor de sănătate.

### ***ȘTIINȚA ȘI ARTA CONDUCERII***

Managementul este în același timp artă și știință. Este artă prin componenta sa practică și este știință prin metodele, conceptele și teoriile care întăresc eficacitatea generată de artă. Artă în conducere ține de intuiție și experiență, în timp ce știința conducerii adaugă elementele obiective pe care le oferă cunoștințele sistematizate (=știință).

Influența, sau arta, sau procesul de a influența persoanele astfel încât acestea să se străduiască cu bunăvoință și entuziasm să îndeplinească scopurile grupului poartă denumirea de leadership.

Importanța managementului ca știință poate fi dovedită statistic în sensul că firmele care folosesc mai mult instrumente științifice de conducere sunt mai viabile decât cele ce se bazează pe instrumente intuitive. De asemenea, statele care pregătesc temeinic mai mulți manageri au indicatori ai performanței mai înalți. În sprijinul afirmației făcute se prezintă formula succesului managerial redată de Kreitner:

$$S = A \cdot M \cdot O$$

în care succesul (S) este produsul dintre abilitatea managerială (A), motivația de a conduce (M) și oportunitatea conducerii (O). Formula este astfel concepută încât dacă unul din termeni este zero, succesul managerial devine nul.

De fapt, *perspectiva sistemică* reprezintă baza conceptuală pentru înțelegerea managementului. Însă această abordare nu poate explica totul despre arta și știința conducerii. Abordarea sistemică pornește de la teoria generală fondată de Bertalanffy potrivit căreia „... în vederea înțelegerii și organizării întregului este necesar să fie cunoscute atât părțile cât și relațiile dintre acestea.” Viziunea realității sub forma unei colecții de sisteme a îmbogățit managementul și a impus luarea în considerare a fenomenelor și proceselor în interdependența lor.

### ***SURSELE AUTORITĂȚII ÎN ACTIVITATEA DE CONDUCERE***

Managerul este o persoană din organizație cărei i s-a încredințat responsabilitatea de a face posibilă îndeplinirea unei activități prin colaboratorii săi din interiorul unei unități operaționale.

În activitatea managerială autoritatea este atributul pe care îl are un conducător de a pretinde ascultare. Autoritatea face posibilă luarea și executarea deciziilor.

Principalele surse ale autorității sunt:

a. *Poziția ierarhică*. Ea generează autoritatea administrativă și este legată de poziția pe care o ocupă un conducător într-o unitate; are un caracter efemer, deoarece se poate executa exclusiv numai atâta vreme cât managerul ocupă funcția ierarhică în interiorul organizației;

b. *Autoritatea de competență* este dată de cunoștințele și tehnologiile folosite de un conducător în activitatea sa managerială. Sursa acestei autorități nu poate genera pretenția de a fi ascultat, dar un conducător competent este ascultat deoarece acest drept i-l conferă colaboratorii.

c. *Charisma* este o calitate înăscută, asociată autorității morale. Un conducător charismatic motivează și mobilizează personalul în jurul său pentru realizarea obiectivelor organizației.

Orice autoritate este dublată de responsabilitate. În organizațiile concepute clasic, operează trei nivele de responsabilitate:

a. *Responsabilitatea de nivel strategic* este atributul „directorilor generali”. Această responsabilitate se referă la opțiunile majore legate de evoluția serviciilor de sănătate: este vorba de dezvoltarea, diversificarea și finanțarea acestora într-o perspectivă de durată medie.

b. *Responsabilitatea managerială* de nivel mediu este cea pe care o au conducătorii care se ocupă de buna desfășurare a proceselor. Aceștia alocă și gestionează resursele, decid în problemele de personal, materiale și bani;

c. *Nivelul operațional* este treapta la care apare producția de servicii, care în sistemul de sănătate are o importanță majoră.

Ce face managerul? Care sunt atribuțiile sale? Ce aptitudini trebuie să aibă el? Pentru a găsi răspunsul la aceste întrebări vom privi managementul din trei perspective diferite și anume:

- ◆ Funcții manageriale
- ◆ Roluri manageriale
- ◆ Aptitudini manageriale

## ***FUNCȚIILE MANAGERIALE***

*Funcțiile manageriale* reprezintă ceea ce fac managerii pentru atingerea obiectivelor organizației lor prin utilizarea oamenilor și a altor resurse. Ele sunt activitățile de bază realizate de manageri („elementele managementului” după Fayol).

Ceea ce face un manager poate fi clasificat în cinci mari categorii :

- A. Planificarea
- B. Organizarea
- C. Funcția de personal (Coordonarea)
- D. Conducerea (Comanda)
- E. Controlul

## **A. Planificarea**

Această funcție constă în selectarea misiunilor, a obiectivelor și a acțiunilor necesare pentru realizarea lor. Activitatea de planificare cere luarea unor decizii între mai multe alternative; planificarea presupune deci o alegere. Planificarea orientează managementul în utilizarea resurselor.

Scopul planificării este să dea posibilitatea serviciilor de sănătate să facă față prezentului și să anticipeze viitorul. Aceasta „*implică luarea deciziei asupra a ceea ce trebuie făcut, când și cum trebuie făcut. Poate fi pe termen lung sau pe termen scurt.*” conform lui Rakich. Prin termen scurt se înțelege o perioadă de maximum un an de zile. (Bugetul unui spital este, de pildă o planificare pe termen scurt pentru că anticipează viitorul pe o perioadă de aproximativ un an).

Taylor&Taylor au sugerat că „*managerii fac planificare atunci când proiectează o viziune asupra viitorului și întreprind acțiuni care au drept scop realizarea anumitor obiective declarate. La nivele manageriale mai înalte, accentul se pune pe determinarea misiunii organizației, precum și a scopurilor și obiectivelor adecvate, în timp ce la nivele mai joase importantă este determinarea modului de realizare a acestor aspecte.*” De exemplu, planificarea la nivel managerial înalt poate implica pregătirea unui program de acțiune strategică pe care organizația trebuie să-l urmeze pe termen lung (5-10 ani) pentru a oferi servicii medicale pediatrice într-o zonă rurală. Managerul nivelului inferior poate stabili cum se va desfășura prima parte a planului (acțiunile programate în primul an).

## **B. Organizarea**

Este funcția prin care se stabilește structura intențională a organizației și se definesc rolurile persoanelor, în cadrul diferitelor compartimente. Organizarea presupune și stabilirea relațiilor dintre compartimente și oameni, referindu-se, implicit, la stabilirea relațiilor de autoritate și responsabilitate. Managerii stabilesc relațiile formale dintre indivizi și grupuri, gruparea oamenilor și a proceselor în unități logice. Organizațiile pot fi structurate după mai multe criterii. Astfel:

- ◆ pe baza funcțiilor (activități similare fiind grupate în același loc); de pildă laboratorul clinic, radiologia, farmacia se află frecvent în aceeași zonă.
- ◆ pe baza serviciilor; de exemplu blocurile operatorii sau camerele de gardă.
- ◆ pe baza „produselor”; când activități din diverse departamente sunt interconectate (cum se întâmplă în cazul centrelor de diabet, spre exemplu).

Este de asemenea de menționat faptul că organizarea poate fi făcută pentru a funcționa pe termen lung (departamente/structuri permanente) sau pe termen scurt ca în cazul în care se formează un grup de lucru ce se va dizolva în momentul în care sarcina a fost îndeplinită.

În plus managerul trebuie să fie conștient de multitudinea relațiilor informale care există într-o organizație. Un manager trebuie să fie permanent conștient de prezența leader-ilor de opinie ai organizației în pofida faptului că aceștia nu au o autoritate formală atribuită.

### **C. Funcția de personal (Coordonarea)**

Include activitățile în legătură cu managementul resurselor umane sau administrarea personalului. Scopul principal al acestei funcții este acela de a desemna persoanele cele mai adecvate posturilor deținute, deci care au calificarea descrierii postului. Angajații nu trebuie să fie nici sub și nici supracalificați în postul pe care îl ocupă. Ambele situații trebuie evitate în aceeași măsură. De asemenea funcția de personal include recrutarea angajaților, selectarea celor ce urmează a fi angajați, alocarea personalului în posturile existente, determinarea modului de remunerare precum și acțiunile desfășurate în vederea întreruperii activității angajaților datorită pensionării, transferului sau a concedierii.

### **D. Conducerea (Comanda)**

Funcția de conducere presupune orientarea oamenilor spre ceea ce trebuie să realizeze și ceea ce nu trebuie să facă, fiind caracterizată, deci, prin *acțiune*. Adeseori conducerea implică constituirea unui mediu de motivare, comunicare și leadership astfel încât membrii organizației (secție, policlinică, spital etc.) să înțeleagă ce se așteaptă de la ei în muncă. Conducerea poate include atribuirea unei sarcini unui subordonat (medicul șef de secție stabilește modul în care personalul auxiliar va realiza curățenia într-un salon). Un manager poate alege diferite moduri de conducere - așa după cum se va putea vedea în capitolele următoare – în funcție de sarcina de îndeplinit și de dorința angajatului de a duce la bun sfârșit sarcina. Un parametru important este și experiența angajatului în îndeplinirea unei anumite sarcini. Un angajat lipsit de experiență poate avea nevoie de o direcționare specifică și de o supervizare continuă chiar pentru o sarcină simplă.

Un manager poate folosi un stil de conducere bazat pe preferințele sau pe filozofia sa personală. Unii manageri adoptă un stil de conducere puternic autoritar în timp ce alții consideră că o abordare mai democratică funcționează mai bine. Managerii care posedă mai multă experiență pot să își adapteze stilul propriu la nevoile momentului. Pentru a oferi un exemplu „la limită” un stil de conducere foarte directiv este alegerea optimă atunci când evacuezi o clădire în flăcări dar un stil democratic poate fi cel mai bun atunci când se elaborează planul de evacuare în caz de incendiu.

### **E. Controlul**

Funcția managerială de control se concentrează pe monitorizarea și evaluarea performanțelor obținute. Scopul principal este încercarea de îmbunătățire continuă a calității. Este o funcție fundamentală în management, imposibil de eludat. Controlul implică, în esență, stabilirea de standarde și compararea rezultatelor concrete cu aceste standarde. *Standardele* furnizează o bază măsurabilă, cantitativă, ce poate fi folosită de manageri pentru a monitoriza, ajusta și îmbunătăți performanța.

Taylor&Taylor menționează patru etape ale procesului de control:

- a) stabilirea de standarde de timp, calitate sau cantitate
- b) măsurarea rezultatelor
- c) compararea rezultatelor cu standardele
- d) aplicarea modificărilor necesare

Controlul implică frecvent un mecanism de feedback sistematic în care intrările sunt comparate cu ieșirile (rezultatele). Când apar variații de la rezultatele așteptate, managerii folosesc feedback-ul provenit din monitorizarea procesului de producție și al rezultatelor, pentru a face schimbările necesare. Dacă există un bun sistem de monitorizare se pot face ajustări atât la resursele folosite cât și la standardele de performanță aplicate. Repetarea regulată a acestui proces reprezintă premisa îmbunătățirii performanțelor obținute.

## ***ROLURILE MANAGERIALE***

**Rolurile managerului** presupun de multe ori aspecte care pot merge mai departe decât funcțiile managerului (descrise în subcapitolul precedent). Un manager are o anumită autoritate și un anumit statut, are anumite responsabilități (în cadrul organizației pe care o conduce sau în afara ei) care nu se încadrează în totalitate în categoria funcțiilor manageriale. Aceste activități sau comportamente pot fi descrise ca *roluri*. În teatru, de pildă, rolul unui personaj este definit de relația pe care o stabilește cu celelalte personaje și de replicile din scenariu. Fiecare actor își poate „construi” rolul după cum dorește cu condiția de a nu se abate de la scenariu. Fiecare dintre noi jucăm mai multe roluri (ce se pot modifica de-a lungul vieții) atât în viața privată cât și în cea publică. Părinte sau fiu, soț sau frate, manager sau angajat - fiecare dintre noi își interpretează rolul în felul său propriu, fiecare rol având un alt nivel de așteptare. Un tată are anumite responsabilități față de soție și de copii. Copiii au un rol de jucat în relațiile cu părinții chiar și atunci când au devenit adulți și au la rândul lor copii. Tot așa se conturează mai multe roluri ale managerului. Acestea se pot clasifica în trei mari categorii:

Roluri interpersonale	Reprezentare Leader Legătură
Roluri informaționale	Monitor Diseminator Purtător de cuvânt
Roluri decizionale	Antreprenor Mediator Distribuitor resurse Negociator

În cele ce urmează vom puncta în ce anume constă fiecare din aceste zece roluri manageriale.

**Reprezentare** – Orice manager are de îndeplinit sarcini ceremoniale. Deși pare de o însemnătate modestă acest rol este destul de cronofag. Întâmpinarea unor oaspeți, participarea la o petrecere ocazională de pensionarea unui subordonat, sărbătorirea unei „zile a spitalului” etc. consumă o parte din timpul unui manager.

**Leader** – Managerul stabilește o direcție și un mediu de muncă care îi încurajează pe subordonați să lucreze la un nivel optim, maximal.

**Legătură** – Managerul are contacte în afara departamentului său de lucru, cu alți manageri din alte departamente ale aceleiași organizații sau din alte organizații. Acest rol se referă la „*lucrul în rețea*”.

**Monitor** – Managerul caută permanent informații legate de munca pe care o desfășoară prin folosirea unor surse numeroase, atât formale cât și informale. Informațiile pot fi „*colectate*” din cărți, rapoarte, reviste, congrese, conferințe și conversații informale. Managerul trebuie să sorteze toate aceste date și să aleagă informațiile cele mai relevante și mai folositoare. Dacă este bine informat el are un avantaj important în luarea deciziilor asupra altor manageri care nu au avut acces la asemenea informații.

**Diseminator** – Informațiile alese de manager pot fi împărtășite și altora. Informația este oferită uneori subordonaților care în mod normal nu au acces la ea sau nu recunosc imediat relevanța ei.

**Purtător de cuvânt** – Managerul are autoritatea de a vorbi ca reprezentant al organizației. Sunt situații când el va încerca să informeze sau să influențeze persoane din organizația pe care o conduce sau din afara acesteia.

**Antreprenor** – Numit și rolul de agent de schimbare, acesta este cel mai important rol decizional al managerului. La rândul lor, rolurile manageriale legate de decizie sunt cele mai importante.

Managerul caută să schimbe unitățile de lucru în mod voit pentru a le îmbunătăți. Se caută idei noi din orice sursă posibilă, acestea sunt evaluate și dacă se consideră productive sunt implementate în cadrul organizației. În perioade de tranziție, de schimbare, rolul de antreprenor devine decisiv. Managerul trebuie să fie pregătit să recunoască și să facă față în mod eficace forțelor motrice și celor care se opun schimbării.

**Mediator** – Managerii trebuie să fie capabili să acționeze în vederea reducerii sau chiar a eliminării conflictelor. Managerul trebuie să cunoască și să aplice metode de rezolvare a conflictelor. Dacă apar tulburări în cadrul organizației ele trebuie rapid tratate pentru a nu deveni probleme de proporții crescute.

**Distribuitor de resurse** – Managerii trebuie să aleagă cine și cât va primi din resursele limitate la care au acces. Extrem de rar resursele pot face față tuturor cererilor. În această situație managerul este nevoit să aloce resursele existente evitând deciziile arbitrare. El trebuie să se bazeze pe nevoi, performanțe, utilitate și nu pe influență politică, prietenii sau coerciție.

**Negociator** – El reprezintă interesele organizației în vederea obținerii resurselor necesare. Concomitent va încerca să ajungă la o înțelegere cu persoanele de al căror ajutor ar avea nevoie. Managerul trebuie să protejeze interesele și resursele unității de lucru sau ale organizației și să se asigure că acestea sunt angajate într-un schimb echitabil.

La fel ca și funcțiile, *rolurile manageriale* nu sunt întotdeauna distincte sau separate ele putând să se suprapună. Managerii cu experiență înțeleg gradul de ambiguitate al rolurilor și funcțiilor și sunt capabili să se integreze abil. Aceste aptitudini manageriale sunt schițate în subcapitolul următor.

## **Manager și lider**

Comportamentul de manager și cel de lider sunt două procese complexe care presupun activități diferite din punct de vedere calitativ.

Un manager trebuie să fie și un foarte bun lider, care să fie expert în inițierea structurii și considerației, care reprezintă activitățile de bază ale comportamentului de lider.

Inițierea structurii constă în definirea și structurarea rolurilor, programarea muncii, reducerea incertitudinii, aderarea la reguli și reglementări și realizarea obiectivelor. Considerația constă în comunicarea în ambele sensuri, consultarea asupra deciziilor, feedbackul pozitiv și reducerea tensiunilor și presiunilor. Aceste activități sunt legate mai mult de menținerea organizației prin ea însăși și de atingerea obiectivelor fixate de superiori, decât de stabilirea unor orientări noi sau a unor obiective pe care să le urmărească organizația.

Prin urmare, managerul trebuie să fie capabil să structureze sarcinile care trebuie îndeplinite și să furnizeze suport și feedback angajaților ca să asigure îndeplinirea sarcinilor.

Managerul trebuie să înțeleagă complexitatea sarcinii în relație cu competența celor care trebuie să o îndeplinească. De asemenea, managerul trebuie să înțeleagă forța angajamentului subordonatului și motivația pentru îndeplinirea sarcinii și dacă motivația este intrinsecă sarcinii sau extrinsecă. În acest sens, trebuie avute în vedere următoarele situații:

a) când angajații sunt insuficient pregătiți sau sunt deficitari în abilitatea de a realiza o sarcină complexă, managerii trebuie să realizeze o structurare a acesteia. De asemenea, angajații pot fi nesiguri de propriile abilități și de aceea pot avea nevoie de suport din partea managerului și de feedback.

b) când subordonații sunt pregătiți sau realizează sarcini care le sunt familiare, însă le lipsește angajamentul interior, managerii trebuie să ofere suport și să se ocupe mai puțin de structurare

c) când angajații sunt bine pregătiți și motivați intrinsec, nu prea este nevoie de structură și nici de suport relațional. Managerului nu-i mai rămâne decât să verifice dacă țintele sunt sau nu atinse și să manifeste recunoștință față de realizările angajaților.

Un posibil model de comportament de lider sintetizează elementele perspectivei psihologice și cele ale perspectivei organizaționale. Conform acestui model, activitățile-cheie ale comportamentului de lider includ:

- articularea și inculcare valorilor organizaționale
- adoptarea unei structuri sociale care să concretizeze aceste valori
- definirea misiunii organizației
- aducerea angajaților la un nivel mai înalt de moralitate și motivație

Aceste activități corespund perspectivei organizaționale și constituie esența comportamentului de lider instituțional și transformațional.

Totuși pentru a transpune în practică aceste activități în mod eficace, liderul trebuie să dea dovadă de anumite trăsături și să recurgă la comportamente și schimburi identificate prin perspectiva psihologică, de tipul celor enumerate în continuare:

- trăsături ca încrederea în propriile forțe, determinarea, insistența, gândirea pozitivă, stima de sine, capacitatea intelectuală și să se gândească la detalii
- comportamente legate de inițierea structurii și considerației
- activități ca delegarea autorității, împuternicirea, modelarea rolului, mentoratul și dezvoltarea angajatului, în schimbul unei creșteri a implicării angajatului în atingerea obiectivelor și viziunii, și a responsabilității acestuia pentru performanță, inovație și identificare.

Probabil că reintroducerea termenului de „carismă” în literatura de specialitate de către House este o contribuție importantă. Membrii unei organizații atribuie liderilor carismatici nu numai trăsături extraordinare, ci și o misiune radicală, transcendentă. Liderii carismatici articulează scopuri ideologice, construiesc imagini ale misiunii organizației, susțin membrii pentru acea misiune, și construiesc imagini ale aptitudinilor specifice proprii. După Zalesnic, putem asocia carisma mai degrabă cu comportamentul de lider decât cu cel de manager. După Tosi, carisma este cea care permite distincția dintre cele două comportamente.

Deși importanța activităților manageriale în atingerea obiectivelor organizației este unanim recunoscută, comportamentul directorilor executivi și cercetătorilor din domeniul sănătății înclină mai mult spre cel de lider. Din cauza multitudinii problemelor externe cu care se confruntă organizațiile de

sănătate și impactului potențial al deciziilor administrative în rezolvarea acestor probleme, comportamentul de lider va deveni din ce în ce mai important în viitor.

## ***APTITUDINILE MANAGERIALE***

Robert Katz sugerează că funcțiile și rolurile manageriale sunt importante. Totuși ele trebuie aplicate cu abilitate. Katz a identificat trei aptitudini pe care un manager de succes le deține:

- A) Aptitudini tehnice
- B) Aptitudini umane
- C) Aptitudini conceptuale

N.B. Proporția timpului alocat de manager fiecărei aptitudini depinde de nivelul lui în cadrul organizației. De pildă un manager de nivel de intrare va afecta mai mult timp aptitudinilor tehnice decât celor conceptuale comparativ cu un manager de nivel superior care va afecta mai mult timp celor din urmă.

**A.Aptitudinile tehnice** se referă la nivelul de competență într-o activitate specifică. Ele includ procese specializate, metodologii sau proceduri și tehnici necesare activității într-un domeniu specific, cel medical în situația de față. Frecvent se consideră că cei ce practică chirurgia au un nivel ridicat al acestor aptitudini. Inginerul mecanic, la rândul său, posedă un înalt nivel de aptitudini tehnice în proiectarea unui sistem de ventilație pentru sălile de operație din spital.

Managerii posedă aptitudini tehnice de genul: citirea și interpretarea unui raport financiar, aptitudini de a scrie un raport, de a face o propunere concisă și ușor de citit, de a susține o prelegere logică și clară. După cum am menționat mai sus managerii petrec tot mai puțin timp aplicând aptitudini tehnice pe măsură ce sunt promovați către nivelele înalte de responsabilitate.

**B.Aptitudinile umane** se referă la abilitatea managerilor de a lucra eficient cu ceilalți, indivizi sau grupuri. Astfel, un manager trebuie să fie conștient de atitudinea, percepția și sentimentele celorlalți și este necesar să le ia în considerare în procesul managerial. În fapt, managementul însuși este un continuu proces de înțelegere a comportamentului și atitudinilor celorlalți și de comportare într-o manieră care să inspire încredere. Cele mai importante dintre aceste aptitudini sunt: a conduce fără a jigni, a nu fi de acord fără a fi dezagreabil, a media un conflict, a conduce o ședință. Managerii de la toate nivelele își petrec o bună parte din timp exersând aptitudini umane. Totuși proporția de timp dedicată acestora variază puțin pe măsură ce managerul urcă ierarhic.

**C.Aptitudinile conceptuale** sunt reprezentate de abilitatea de a înțelege relațiile existente în situațiile complexe, de a vedea conexiuni în „haos” și de a avea o viziune de viitor. Managerul trebuie să fie în stare de a vedea organizația pe care o conduce și operațiunile care se desfășoară ca pe un întreg. Diferitele procese, intrări sau ieșiri, interacțiunea dintre componentele organizației și interrelațiile dintre organizație și mediul exterior trebuie privite ca ceva singular, ca o entitate ce

include totul. De aceea, aceste aptitudini sunt necesare mai ales la nivelul cel mai înalt al organizației. Aici, interrelațiile și efectele deciziilor ce afectează întreaga organizație sunt resimțite cel mai puternic. Managerii de nivel inferior au mai puține oportunități de a-și exercita și demonstra aptitudinile conceptuale dar succesul lor depinde adeseori de abilitatea de a „vedea” unde se încadrează ei și unitatea de lucru condusă de ei în organigrama întregii organizații.

Dacă managerii – luați individual – variază mult în privința aptitudinilor lor manageriale, iar unii par a fi lideri înnașcuți, este posibil să îți dezvolți propriile aptitudini și să încurajezi aptitudinile altora. Ca oricare alte aptitudini și cele manageriale se pot îmbunătăți prin practică. Cu cât un manager conduce o întrunire/discuție/ședință mai des cu atât el va deveni un mai bun vorbitor. Și acesta nu este decât un simplu exemplu.