

STILUL DE MANAGEMENT ÎN AGENȚIILE DE PUBLICITATE ROMÂNEȘTI

CRISTINA LEOVARIDIS*

ABSTRACT

MANAGEMENT STYLE IN THE ROMANIAN ADVERTISING AGENCIES

The survey aims at identifying to what extent advertising agencies (especially the Romanian ones), as organizations that depend on the creativity of professionals they hire, use a democratic management that focuses on values meant to offer work satisfactions to the employed staff (autonomy, flexibility, cooperation, indirect control, participation in decision-making, etc.). The presentation of the results of the empirical research of management style in the Romanian agencies (as shown by the analysis of the press in the field and by the answers to the questionnaires sent by e-mail to the managers of a number of agencies) is followed by a series of proposals for its improvement, for it to become a participative management.

Key words: advertising agency, management style, authoritarian management, degree of autonomy, indirect control, flexibility, democratic-participative management, anthropocentric management.

1. STILUL DE MANAGEMENT – NOȚIUNI GENERALE

Stilul managerial constituie un ansamblu de calități profesionale, organizatorice, morale și de personalitate, care se manifestă mai mult sau mai puțin în activitatea zilnică și în anumite împrejurări relevante (cu caracter repetabil sau nu) și care este caracterizat printr-un înalt grad de stabilitate în timp¹.

Există numeroase studii care au condus la identificarea stilurilor manageriale specifice; dintre acestea vom face referire la modelul Tannenbaum-Schmidt, conform căruia tipurile comportamentale manageriale sunt următoarele²: liderul decide singur și transmite subordonaților decizia adoptată; liderul ia singur

* Address correspondence to Cristina Leovaridis: Institutul de Sociologie al Academiei Române, Calea 13 Septembrie nr. 13, sector 5, 050711 București, România, e-mail: leovaridis@yahoo.com

¹ Ștefan Stanciu, *Managementul resurselor umane*, București, Editura SNSPA, 2001, p. 71.

² *Ibidem*.

deciziile și încearcă să-și convingă subordonații să le aplice; liderul ia singur deciziile și argumentează în detaliu motivele pe care le-a luat în considerare; liderul are inițiativa, dar și subordonații săi pot avea contribuții la cristalizarea deciziei; liderul identifică și expune problema și alege, apoi, una din variantele propuse de subalterni; liderul definește problema și stabilește anumite limite, decizia fiind luată, prin consens, de întregul grup; liderul se comportă ca un membru oarecare al grupului care discută și adoptă, prin consens, decizia.

Astfel, managerii se pot afla de la extrema autoritar-dictatorială (prima din enumerarea de mai sus), la extrema democrat-participativă, modernă și performantă – ultima din enumerare.

Și psihologul american Rensis Likert a identificat 4 stiluri asemănătoare de management, analizând chestionarele realizate printre angajații firmelor americane³:

- autoritar-exploatator – caracterizat prin conducerea pe bază de frică și constrângere, comunicare la vârf, deciziile luate și impuse de către nivelul superior al ierarhiei, fără consultare, superiorii și subordonații fiind îndepărtați unul de altul, din punct de vedere psihologic;

- autoritar-paternalist – caracterizat prin conducerea prin recompense, mai degrabă decât prin frică, dar în condițiile în care subordonații rămân integral supuși, sunt transmise doar informațiile ascendente de la bază care convin șefului, deciziile sunt luate în partea superioară a ierarhiei și numai unele decizii minore se iau la baza ierarhiei;

- consultativ – când conducerea se folosește de comunicarea cu angajații, care este limitată la comunicarea de jos în sus, dar deciziile importante se iau tot la nivelul ierarhic superior;

- participativ – când conducerea oferă recompense materiale și face să participe la luarea deciziilor și angajații, prin constituirea de grupe de muncă. Managementul fixează obiectivele și lucrează strâns cu angajații pentru a-i stimula în realizarea performanțelor, comunicarea se realizează mai ușor în cele două sensuri, pe verticală și orizontală, superiorii și subordonații sunt apropiați.

După Likert, serviciile cu slabă eficacitate depind de conducătorii orientați spre *activitate*, adică cei de tip taylorist, pe când superiorii care realizează performanțe mai bune sunt orientați spre angajați, considerând că rolul șefului este de a se înțelege cu oamenii, mai degrabă decât cu „activitățile”.

2. VIZIUNEA ASUPRA MANAGERULUI ÎN DIFERITE PERSPECTIVE TEORETICE

În sociologia organizațiilor, organizația, în general, este abordată din trei perspective diferite, alternative și complementare: funcționalistă (substanțialistă, modernă, managerialistă), constructivistă (interpretativ-simbolică) și deconstructivistă

³ Eugen Burduș, Gheorghita Căprărescu, *Fundamentele managementului organizației*, 1999, București, Editura Economică, p. 63.

(postmodernă, critică). Principalul argument al acestei abordări este acela că „toate teoriile, cu ideile și conceptele care le compun, sunt, în cel mai bun caz, parțiale”⁴.

Perspectiva **substanțialistă** folosește ca metafore, pentru desemnarea organizațiilor, termeni precum, mașina, organismul, sistemele vii, iar ca termeni cheie concepte ca raționalitate, eficiență, integrare etc., organizațiile exprimând în această viziune un sistem de constrângeri ce impun membrilor săi un anumit tip de comportamente⁵.

2.1. *Organizațiile ca mașini.* Viziunea mecanicistă consideră că organizațiile există ca instrumente pentru îndeplinirea sarcinilor. Când managerii gândesc organizațiile ca mașini, ei tind să le gestioneze ca mașini formate din părți (membrii ei), fiecare angajat trebuind astfel să joace un rol bine definit în funcționarea întregului. Reprezentanții cei mai importanți ai acestui curent sunt Frederick Taylor (conform căruia, organizațiile au nevoie de obiective clare, diviziune a muncii, ierarhii specifice, responsabilități și sisteme formalizate de control), Henri Fayol (care introduce ideea departamentalizării organizațiilor și a construirii unor ierarhii piramidale conduse de un singur manager) și Max Weber (care construiește modelul ideal al birocrăției).

2.2. *Organizațiile ca organisme.* Metafora organismului ajută teoreticienii organizațiilor să identifice și să studieze diferitele nevoi organizaționale, factorii ce influențează „sănătatea” organizațională, diferite specii de organizații și relațiile dintre ele etc., într-un cuvânt, organizațiile ca „sisteme deschise”. Odată cu experiențele făcute la uzinele Western Electrics în anii 1930, sub coordonarea lui Elton Mayo, apare o altă teorie a organizației („Școala relațiilor umane”), bazată pe ideea că indivizii și grupurile, ca și organisme biologice, operează mai eficient atunci când nevoile lor sunt satisfăcute; de atunci, teoreticienii și-au îndreptat atenția către „fața umană” a organizației. Psihologi organizaționali, precum Frederick Herzberg sau Douglas McGregor, au arătat că stilurile de *leadership* și organizarea muncii pot fi modificate, pentru a crea *job-uri* motivante, „îmbogățite”, care să încurajeze oamenii să-și exercite capacitățile de autocontrol și creativitate.

Teoriile **constructiviste** consideră că omul acționează social ca o ființă conștientă, având o anumită viziune despre lume, care îi direcționează acțiunile, iar organizațiile, ca și alte realități sociale, sunt „materializări ale interacțiunilor umane”⁶, ale unor interpretări, simboluri, valori și norme împărtășite în comun.

Organizațiile drept culturi. Metafora principală devine cultura, conform căreia organizațiile sunt minisocietăți, care au propriile lor *pattern-uri* distincte de cultură și subcultură, unul din cele mai simple moduri de a aprecia natura

⁴ Helga Drummond, *Introduction to Organizational Behaviour*, New-York, Oxford University Press, 2000, p. 1.

⁵ Oscar Hoffman, *Sociologia organizațiilor*, București, Editura Economică, 2004, p. 40.

⁶ Mats Alvesson, *The business concept as a symbol*, „International Studies of Management & Organization”, Fall 1998, Vol. 28, Iss. 3, White Plains, p. 90.

subculturii unui grup sau culturii unei organizații fiind observarea funcționării de zi cu zi a grupului sau a organizației respective. Diviziunile culturale pot apărea, deoarece membrii organizației au loialități împărțite, unii pot dezvolta practici subculturale specifice, pentru a adăuga sens vieții lor.

Deconstructivismul este abordarea care introduce, printre altele, depășirea încrederii necritice în ceea ce pare a fi adevăr „cert” și „general valabil”. Deși a fost considerat în mod eronat ca implicând o atitudine negativistă asupra demersului științei, deconstructivismul are ca scop final o atitudine pozitivă, creatoare: în sociologia organizațiilor, de exemplu, deconstructivismul are un rol esențial în eforturile contemporane de democratizare a organizațiilor.

a. Organizațiile ca sisteme politice. Organizațiile sunt văzute ca spații încărcate de politică, în care argumentul, compromisul și negocierea apar în mod constant, datorită strategiilor de putere ale participanților. Multe studii s-au concentrat pe putere, ideologie și practici simbolice, o preocupare centrală constituind-o înțelegerea relației dintre putere, practici discursive și suprimarea conflictului. Un astfel de studiu este și *Disciplinary Power, Conflict Suppression and Human Resource Management*, în care este analizată practica managementului resurselor umane, în relație cu conceptul lui Michel Foucault de putere disciplinară: posibila dezvoltare a intereselor alternative este contracarată prin practici organizaționale ale departamentului de resurse umane, precum reducerea intereselor alternative la costuri economice, socializarea membrilor, plasarea responsabilității asupra individului⁷.

b. Organizațiile ca instrumente de dominație. Managementul nu mai poate fi privit ca o conducere menită să asigure buna funcționalitate a organizațiilor, ci drept un important operator al dominației, deoarece urmărește consensul și, prin aceasta, de fapt, consolidează puterea existentă. Studiile de management critic pun sub semnul întrebării tocmai ordinea *naturală* a aranjamentelor instituționale ce mențin sistemele de dominație. O perspectivă corectă (ce se detașează de interesele grupurilor dominante) cere ca managementul să fie studiat dintr-o perspectivă critică, care să ia în serios și interesele de grup „tăcute” și nereprezentate în luarea deciziilor. „Aceste grupuri au alte idealuri decât utilizarea eficientă a resurselor pentru atingerea unor scopuri economice; preocupările lor includ democrația la locul de muncă, calitatea condițiilor de muncă, egalitatea de gen, respect pentru diversitatea etnică, protecția mediului, consum informat și independent etc”⁸.

⁷ Stanley Deetz, *Disciplinary Power, Conflict Suppression and Human Resource Management*, in Mats Alvesson, Hugh Willmott (eds.), *Studying Management Critically*, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi, 2003; vezi și Michel Foucault, *Ordinea discursului: un discurs despre discurs*, București, Eurosong & Book, 1998.

⁸ Stanley Deetz, *Democracy in an Age of Corporate Colonization*, New-York, State University of New-York Press, 1992, p. 15.

3. AGENȚIA DE PUBLICITATE CA ORGANIZAȚIE INTENSIV-COGNITIVĂ ȘI MANAGEMENTUL SPECIFIC ACESTEIA

Această încadrare, la nivel de model, a **agenției de publicitate**, în general, în categoria organizațiilor adhocrative (cu ierarhii aplatizate), și, mai mult decât atât, intensiv-cognitive, bazate pe cunoaștere, a fost dictată de însăși natura activității acesteia – agenția de publicitate este o organizație a cărei funcționare, în activitatea de realizare a reclamelor și a campaniilor publicitare, se bazează nu pe bunuri materiale, ci pe cele imateriale, pe mesaj, idee, sugestie, în ciuda suportului fizic al acestora (afiș, bandă video etc.). În aceste condiții, esențial este efortul creatorilor acestor bunuri intangibile, a creativilor din agenții, ale căror competențe constituie capitalul cel mai important al agențiilor, de aceea, investiția în dezvoltarea și satisfacția lor trebuie pusă în prim-planul preocupărilor managerilor.

În sens larg, organizațiile intensiv-cognitive⁹ sunt organizațiile care oferă pe piață cunoaștere sau produse bazate pe cunoaștere (planuri, prototipuri, *soft*-uri, mesaje, simboluri conținute în reclame, în cazul agențiilor de publicitate), în care principala resursă o constituie bunurile intangibile deținute de organizație (abilități, experiențe, cunoștințe ale angajaților, valori), iar nu mijloacele fixe (clădiri, mașini) ori capitalul financiar. Organizații intensiv-cognitive, care „vând” cunoaștere, sunt: firmele de consultanță din diferite domenii (financiar, juridic, contabil, management), firmele de media, agențiile de publicitate, instituțiile de învățământ și de cercetare, firmele producătoare de *soft* etc. O parte dintre reprezentanții agențiilor de publicitate cuprinse în cercetarea noastră fac referire explicit la pregătirea superioară a angajaților din firmele lor: „toți cei 20 de angajați au studii superioare în diverse domenii: unii sunt licențiați în drept, alții în comunicare, alții în arte frumoase, alții în științe economice” sau „toți cei 11 salariați au pregătire superioară fie în jurnalism, fie în științele comunicării, fie în științe economice”, sau „avem o echipă de profesioniști, din cei 5 angajați toți sunt licențiați, fie în drept, fie în inginerie, fie în marketing”.

Dar o astfel de organizație, pentru a-și realiza eficacitatea societală (producerea de cunoaștere, care să fie folosită de alte organizații), trebuie să beneficieze de un management adecvat, caracterizat prin flexibilitate, autonomie acordată creatorilor, motivare, oportunități de dezvoltare profesională oferite acestora etc., cu alte cuvinte, un management antropocentric, care să proiecteze o organizație cu structură adhocratică, focalizată pe om și nu doar pe executarea strictă a sarcinilor. Noul tip de management începe cu schimbarea viziunii despre om și a atitudinii față de om. „Nu este vorba doar de a folosi mai mult și mai bine omul (omul ca mijloc), ci, în primul rând, de a socoti omul ca scop suprem și a

⁹ Mats Alvesson, *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*, Oxford, Oxford University Press, 2004; Oscar Hoffman, Programul de cercetare *Locul și rolul instituțiilor intensiv-cognitive în procesul trecerii spre societatea cunoașterii*, Academia Română.

vedea ce poate și ce trebuie să facă organizația pentru ca omul să se realizeze uman în și prin muncă”¹⁰. În cadrul noilor adhocrații intensiv-cognitive, a căror performanță și eficiență este direct proporțională cu creativitatea angajaților, controlul managerial direct, ierarhic, bazat pe autoritate, devine complet inadecvat, fiind înlocuit cu un management cultural, bazat pe formarea unei identități corporative comune, a unui set de valori împărtășite, care vizează loializarea profesioniștilor-angajați.

4. STILUL DE MANAGEMENT ÎN AGENȚIILE DE PUBLICITATE ROMÂNEȘTI

În lumina considerațiilor teoretice de mai sus, cercetarea de față și-a propus să identifice în ce măsură agențiile de publicitate românești practică un management ce are în prim-plan omul și, prin urmare, promovează valori menite să ofere satisfacții în muncă și să loializeze angajații-experti: flexibilitatea, autodezvoltarea, cooperarea, autonomia, creativitatea, etc.

Chestionarul a fost trimis prin e-mail la managerii unui număr de 265 de agenții, incluzând, în primul rând, agenții de publicitate (170 de agenții de publicitate *full-service*), dar și agenții cu activitate conexasă celei de publicitate, în scopul de a mări aria agențiilor „atinse” și deci probabilitatea obținerii unui număr cât mai mare de răspunsuri. Astfel, setul de întrebări a fost trimis și unor agenții de media (23 de agenții), agenții de marketing direct și de marketing *research* (20 de agenții), agenții de publicitate BTL (12 agenții), agenții de PR (9 agenții), agenții de *outdoor*¹¹ și *indoor*¹² (12 agenții), agenții de producție de materiale promoționale (6 agenții), agenții de *web advertising* (13 agenții). Dintre managerii celor 265 de agenții contactate, s-au primit răspunsuri de la 13 dintre acestea.

Întrebările din chestionar, referitoare la stilul de conducere, au fost următoarele: **Cum se iau deciziile în agenție (prin hotărârea conducerii agenției sau prin consultarea angajaților)? În al doilea caz, cum se face consultarea și cum se ia decizia în final)?. Care sunt relațiile dintre șefi și subordonați (de colaborare de pe poziții egale, de respectare strictă a ierarhiei etc.) și cum se face controlul angajaților (direct sau indirect, în ce mod)?**

În ce privește modul de adoptare al deciziilor în agenția de publicitate (în stil autoritar, prin hotărârea conducerii sau în stil democrat consultativ sau participativ,

¹⁰ Oscar Hoffman, *Management. Fundamente socioumane*, București, Editura Victor, 1999, p. 50.

¹¹ *Outdoor* = publicitate stradală constând în afișe, panouri statice, TV *screen*-uri (postere digitale) stradale.

¹² *Indoor* = publicitate în interiorul diferitelor locații, constând în afișe, panouri statice sau digitale amplasate în magazine, în lifturi, toalete, parcuri etc., standuri cu cărți de vizită sau cu broșuri amplasate în holurile hotelurilor, restaurantelor, instituțiilor etc.

prin consultarea angajaților), majoritatea managerilor care au răspuns scurtului set de întrebări trimis prin *e-mail* au făcut distincția între:

1. decizii de natură financiară și strategică (poziționare, misiune, angajări, atragere/respingere de clienți, investiții etc.), care sunt luate la nivelul conducerii agenției, chiar dacă, fie ulterior justificarea și consecințele acestora sunt explicate angajaților, fie anterior angajații pot contribui cu opinii personale.

A1¹³: Deciziile privitoare la administrarea agenției le iau în general patronii, dar cu consultarea șefilor de departamente.

A2¹⁴: De obicei, deciziile manageriale se iau, în mod evident, de către partenerii asociați.

A3¹⁵: De cele mai multe ori, mai ales când este vorba de decizii majore, se ia hotărârea la nivelul conducerii. Apoi, ne strângem cu toții și explicăm situația, motivațiile și consecințele, discutând deschis cu toți angajații. Cât privește strategia de promovare și de dezvoltare a agenției, săptămânal se dă câte o temă de gândire tuturor și discutăm împreună propunerile la sfârșitul săptămânii. Desigur, nu lăsăm totul pe ei, conducerea elaborează propria strategie, îmbunătățind-o cu ideile angajaților.

A4¹⁶: Deciziile de strategie și financiare depind de mine; deciziile le iau eu, în calitate de manager și acționar principal, iar ulterior le supun fie dezbaterii angajaților (ca să aflu păreri pro și contra), fie le comunic ca decizii finale. Decizia finală depinde de mine și, doar dacă propunerile angajaților reprezintă un plus față de deciziile mele, le iau în considerare.

A5¹⁷: Deciziile de nivel strategic – poziționare, finanțe, angajări, misiune, valori – sunt apanajul *top management*-ului, cu sau fără consultarea unora dintre angajați.

A6¹⁸: În funcție de decizie, acestea se iau în general de către managementul de vârf, după eventuale consultări ale angajaților.

2. Decizii referitoare la proiectele (de creație, vânzări etc.) în lucru, care se iau în totalitate de către angajații din echipele respective – „atâta timp cât de ei depinde ideea, implementarea/organizarea și apoi raportarea”; uneori, la opinia echipei se adaugă și opinia clientului, care este beneficiarul respectivului proiect.

A7¹⁹: Mai ales în problemele care privesc angajații, părerea acestora este cerută și se ține cont de ea. Exprimarea opiniilor se poate face prin *e-mail*, la

¹³ Din partea agenției de publicitate *full-service* A1, a răspuns dl E.G., *Client Service Director*.

¹⁴ Din partea agenției de publicitate BTL A2, a răspuns d-na L.K., *Managing Partner*.

¹⁵ Din partea agenției de publicitate *full-service* A3, a răspuns d-na M.R., *Creative Director și Managing Partner*.

¹⁶ Din partea agenției de *web advertising* A4, a răspuns întrebărilor dl O.G., *Managing Partner*.

¹⁷ Din partea agenției de publicitate *full-service* A5, a răspuns dl. G.N., *Managing Partner*.

¹⁸ Din partea agenției de publicitate *full service* A6, persoana care a răspuns nu și-a menționat identitatea.

cererea liderului, sau în ședințe convocate special pentru acest lucru. Inițierea luării unei decizii nu aparține în totalitate liderului, în sensul că orice angajat poate propune o schimbare, urmând ca votul majorității să decidă.

A1: Deciziile care se referă la proiecte sunt luate de echipele de pe respectivele proiecte.

A2: Deciziile de business, pe proiecte, le iau angajații, atâta timp cât depinde de ei ideea, implementarea/organizarea ei și apoi raportarea; în cazul în care, evident, sunt lucruri mai importante care implică politici de costuri sau schimbări de mecanisme pentru a eficientiza un proiect, deciziile se iau împreună cu managerii asociați și/sau cu clientul, dar tot pe baza *input*-ului echipei, care este direct implicată în proiect și „știe ce face/propune”.

A3: În deciziile tactice, angajații – chiar și cei juniori – sunt invitați să se implice, opinia lor putând realmente conta. Evident, există o ierarhie, cum e cazul celor mai multe grupuri sociale, definită exclusiv pe baza competenței (și specializării).

A8²⁰: Deciziile se iau prin consultarea tuturor celor implicați.

A9²¹: În agenția noastră, deciziile se iau prin consultarea angajaților. Se fac ședințe de *brainstorming*, în care se prezintă avantajele/dezavantajele unei acțiuni, care sunt implicațiile pentru agenție și pentru client/clienti. În funcție de acestea, se ia o decizie.

A10²²: Deciziile sunt luate prin consultarea angajaților, iar consultarea acestora este făcută în funcție de compartimentul/departamentul de care aparțin și de pregătirea acestora.

A11²³: Deciziile se iau prin consultarea angajaților implicați în proiectul respectiv. Fiecare își spune părerea, analizăm toate soluțiile posibile și încercăm să o alegem pe cea optimă, în funcție de durata de lucru, complexitate, numărul de persoane care trebuie să lucreze, respectând cu strictețe cerințele și obiectivele clientului.

A12²⁴: Deciziile din publicitate se construiesc prin consultarea specialiștilor din fiecare segment de activitate, din interiorul agenției sau externi. În privința modului în care se face consultarea, clientul ne prezintă un obiectiv. Pentru îndeplinirea acestui obiectiv, agenția trebuie să prezinte o schiță de proiect. Schița de proiect este obținută prin consultarea specialiștilor din agenție (BTL, media,

¹⁹ Din partea agenției de publicitate *full-service* A7, la cererea directorului general al acesteia, a răspuns întrebărilor noastre un angajat junior al agenției.

²⁰ Din partea agenției de publicitate *full-service* A8, a răspuns dl C.L., director general.

²¹ Din partea agenției de media (*planning&buying*) și PR A9, a răspuns dl R.P., *General Manager*.

²² Din partea agenției de publicitate *full service* A10, persoana care a răspuns nu și-a menționat identitatea.

²³ Din partea agenției de *web advertising* A11, a răspuns dl N.O.A., Director IT, Design și Promovare Web.

²⁴ Din partea agenției de marketing și PR A12, a răspuns dl F.M., director general.

strategie etc.). După obținerea unei schițe brute, aceasta este șlefuită și prezentată clientului. Șlefuirea schiței o face managementul, dar substanța ei este rodul consultării cu angajații.

Sunt însă și cazuri rare, în care, indiferent de importanța deciziei, aceasta este luată doar de către managementul de vârf sau cel intermediar, nefiind menționată în vreun fel consultarea angajaților din departamente.

A13²⁵: Deciziile în agenție se iau prin hotărârea conducerii agenției.

A4: Deciziile de creație sunt luate de *Creative Director*, cele de marketing și vânzări de *Sales Manager*.

În privința controlului angajaților de către managementul agenției, cei care au răspuns anchetei prin *e-mail* au menționat o serie întreagă de mijloace, majoritatea putând fi catalogate drept „mijloace de control indirecte”, specifice organizațiilor de profesioniști, în care supravegherea directă nu numai că nu este necesară, dar este total inadecvată, datorită caracterului constrângător, pe care-l exercită asupra „creatorilor de simboluri”. Doi dintre repondenți exprimă clar această opinie (a necesității unui control cât mai slab).

A11: Angajații nu sunt controlați, atâta vreme cât proiectele sunt terminate la timp și fiecare își face partea lui de treabă. Nu am avut niciodată probleme în această privință, am respectat termenele de livrare mereu.

A12: Controlul activității în publicitate necesită o oarecare monitorizare, dar nu o verificare continuă. O verificare continuă a activității induce involuntar anumite direcții de gândire, astfel îngrădindu-se libertatea de gândire și imaginația.

Alți repondenți adoptă o poziție moderată, afirmând că controlul angajaților din agențiile lor se face indirect, fie prin aprecierea de către superiori sau colegi a rezultatelor proiectelor în care aceștia au fost angrenați, fie prin *feedback*-ul primit de la clienții care au beneficiat de serviciile agenției (prin gradul de satisfacție al acestora), fie prin discuții ale șefilor de proiect cu membrii echipei la intervale prestabilite dar și de câteva ori pe zi, fie prin autoresponsabilizare. Natura muncii publicitare fiind destul de ambiguă și rezultatele greu de măsurat în mod obiectiv, managerii recunosc faptul că criteriile de apreciere (atât ale clienților, cât și ale superiorilor ierarhici) sunt subiective.

A2: Controlul angajaților se face pe baza rezultatelor acelui proiect, pe baza discuțiilor (sporadice deseori) cu clienții și pe baza „feeling-ului” managerului și al altor angajați. Deși pare subiectiv, este cel mai eficient mod; cine se adaptează o face și gata, cine nu, nu.

A3: Controlul angajaților se face și prin faptul că fiecare director de departament sau șef de proiect discută de câteva ori pe zi, precum și la intervale prestabilite, cu toți angajații.

²⁵ Din partea agenției de publicitate *full-service* A13, a răspuns dl D.P., din cadrul departamentului de vânzări.

A9: Fiecare angajat își cunoaște foarte bine sarcinile, iar managerul știe cine este răspunzător de fiecare sarcină/cont. Astfel, controlul este reciproc – sunt încurajate criticile constructive din partea angajaților.

Uneori, în agenții se recurge și la căi mai directe și mai formale de control, care includ rapoarte săptămânale scrise ale angajaților, evaluări periodice ale performanțelor acestora, anumite sisteme interne de *project management*, sisteme de evaluare a eficienței dezvoltării și creației.

A7: Controlul angajaților se face prin rapoarte săptămânale/lunare, pe care aceștia trebuie să le predea. Există, de asemenea evaluări, periodice ale angajaților.

A3: Controlul se face și prin intermediul unui sistem intern de *project management*, unde managerii de proiect pun *task-uri* angajaților, *task-uri* ce conțin toate datele despre client, proiect, detalii și documente ajutătoare etc. Astfel, se știe în orice moment statusul proiectului: cât s-a lucrat la proiect, cine a lucrat, cât a durat proiectul, ce mai este de făcut etc.

A4: Controlul se face fie prin intermediul sistemului de evaluare a eficienței dezvoltării și creației (*timesheet*).

A5: Verificarea și controlul se fac prin diverse tehnici: observare, discuție punctuală, directă sau în echipă, prezentarea unui produs sau a unei idei, rapoarte scrise sau verbale, analize, evaluare. Obiectivele generale ale controlului sunt: eliminarea derapajelor, ducerea la bun sfârșit a proiectului respectiv, transferul de cunoștințe (*coaching*), și nu manifestarea puterii, depistarea și penalizarea greșelii. Nimeni nu a fost penalizat pentru greșeli (inclusiv cu consecințe financiare pentru firmă). Nu se admite poziția de forță (inclusiv de tipul: facem așa pentru că așa spun eu).

A13: Controlul angajaților se face prin rapoarte și prin evaluări periodice ale performanțelor personale.

Referitor la relațiile de autoritate dintre superiorii ierarhici și subordonați (ce exprimă într-o mare măsură și gradul de autonomie al salariaților), cea mai mare parte a respondenților afirmă că în cadrul agenției în care lucrează există un grad mare de autonomie al angajaților (de libertate în a-și exprima părerile și în a le pune în practică), relațiile dintre aceștia din urmă și superiorii ierarhici având loc de pe poziții egale și putând fi caracterizate drept relații de colaborare, și în niciun caz de subordonare ce implică execuția.

A7: Relațiile dintre șefi și subordonați se manifestă în general de pe poziții egale, liderul fiind privit în primul rând ca un sfătuitor și coordonator, un sprijin pentru agenție, mai degrabă decât un superior ierarhic.

A8: Relațiile sunt de colaborare pe poziții egale până la relații foarte apropiate de prietenie.

A9: Relațiile pe verticală se caracterizează printr-o foarte bună comunicare și, implicit, printr-o bună colaborare.

A10: Organizarea este adhocratică, plecând, în fiecare proiect, de pe poziții egale.

A13: Relațiile între șefi și subordonați sunt de colaborare.

A11: Relațiile între șefi și subordonați sunt de egalitate, lucrăm în același birou și fiecare e liber să-și exprime părerile. Avem o relație de prietenie, nu de angajat-angajator.

A12: Referitor la relațiile dintre șefi și subordonați, pozițiile sunt egale. Calitatea de acționar nu are de-a face cu rolul meu în cadrul proiectelor. În proiecte, eu sunt consultant de strategie, marketing și copywriter. Există proiecte la care sunt subordonat coordonatorului de proiect.

În timp ce, la o extremă, se află agențiile în cadrul cărora se desfășoară proiecte în care managerii pot fi la un moment dat subordonați ai coordonatorului de proiect, predominând relațiile de prietenie între șefi și subalterni, există însă, mai rar, și agenții în care aceste relații sunt relativ mai rigide („în limita profesionalismului”), iar gradul de autonomie este condiționat de gradul de competență al angajatului.

A4: Relațiile implică un procent de 10–30% de implicare personală cu fiecare angajat, dar toate în limita profesionalismului.

A5: Există colaborare, dar nu de pe poziții egale, ci de competență (adică și de ierarhie). Autonomia individuală este oricât de mare (până la cvasi-independență), direct proporțională cu competența individuală.

Problema gradului de autonomie al angajaților este abordată de respondenți și prin referință la climatul organizațional al agenției lor. Astfel, câțiva dintre managerii agențiilor cuprinse în cercetare afirmă explicit că salariații din organizațiile pe care le conduc beneficiază de autonomie, în special în lucrul pe proiecte al fiecărei echipe (în a-și face programul sau în a-și alege modul de rezolvare a sarcinilor), „dar într-un cadru care respectă anumite reguli de comun acord stabilite”, „nu multe”, reguli de a căror respectare depinde supraviețuirea agenției (respectarea *deadline*-urilor, în primul rând).

A7: Accentul se pune și pe autonomia angajaților, dar într-un cadru care respectă anumite reguli de comun acord stabilite. Libertatea angajaților există, dar în același timp sunt stabilite anumite limite privind orarul de lucru, *deadline*-urile, stabilirea responsabilităților și îndeplinirea sarcinilor.

A1: Există autonomie de lucru pe proiecte, a fiecărei echipe, dar sunt respectate câteva reguli, nu multe.

A9: Angajații sunt liberi să-și construiască programul și să-și îndeplinească sarcinile, atâta timp cât respectă niște reguli de bun-simț (de ex: predarea la timp a proiectelor, îndeplinirea eficientă a sarcinilor).

A6: În publicitate, ca și în design, proiectare, și alte asemenea domenii se încearcă stimularea creativității printr-un anumit grad de libertate al departamentului respectiv.

Concluziile despre managementul agenției de publicitate, care au reieșit din răspunsurile primite la chestionarul trimis prin *e-mail*, vor fi completate cu imaginea asupra managementului din acest tip de organizații, așa cum reiese din **revistele de specialitate**.

Periodicele de specialitate care au fost studiate sunt atât periodice tipărite – revistele „Media&Advertising”, „The Marketer” și „AdMaker”, cât și periodice online – „Markmedia”, „AdAcademy” și „IqAds”. Pentru a păstra un oarecare echilibru, au fost alese în mod intenționat un număr egal de reviste, atât pe suport clasic, cât și pe suport electronic. La aceste periodice, s-a adăugat consultarea singurelor două anuare de specialitate publicate până acum în România, anume *Anuarul Advertising Makers 2003*, editat de Advertising Makers și *Anuarul de Media și Publicitate 2006* publicat de Mediafax – *Mediafax Annual Report Media&Advertising 2006*. Deși printre revistele de specialitate se mai numără și alte câteva publicații (de exemplu, revistele tipărite „Campaign”, „Imagoo” etc., care au de asemenea și apariție pe web), au fost selectate doar titlurile enumerate mai sus, datorită accesibilității mai mari a acestora. Din cadrul publicațiilor menționate, au fost citite toate interviurile cu persoane din industria publicitară românească, recunoscute pentru succesele lor profesionale, dar și articole de altă factură, al căror titlu sugera o conexiune directă sau mai puțin directă cu tema cercetării.

Prezentăm în continuare, în detaliu, opiniile mai multor personalități din publicitatea românească privitoare la tipul de management practicat în agențiile de publicitate și din domenii conexe.

În privința stilului de conducere adoptat de managerii agențiilor de publicitate, majoritatea intervievaților afirmă că în agenția în care își desfășoară activitatea stilul de management este bazat pe flexibilitate, informalitate, pe lipsa ierarhiei și a supravegherii directe din partea șefilor („mi-am apropiat foarte mult oamenii cu care lucrez și pe care nu îi consider neapărat subordonați, ci, mai degrabă, prieteni, amici; eu doar dirijez, atunci când lucrurile se complică; copiii mei își fac treaba cum trebuie și stilul meu este prietenesc, nearogant și nedistant”, „toți creativi din departament îmi sunt prieteni, discut cu ei”, „oamenii mei mă consultă în anumite probleme, dar nu se pune problema să-i controlez în vreun fel”).

Foarte importantă este și acordarea autonomiei creativilor, care prețuiesc, într-o măsură mai mare decât angajații din alte domenii, libertatea („toți creativi din departament au propriile proiecte”, „managementul intervine foarte puțin în ceea ce iese ca produs creativ din agenție. Practic, fiecare din echipa de creație este câte un director de creație. Ne consultăm, dar nu intervin, urăsc treaba asta”, „referitor la măsura în care mă implic, la gradul de libertate și autoritate, le dau angajaților mână liberă și am încredere 100% în fiecare dintre ei”). Și creșterea responsabilităților angajaților, prin delegarea sarcinilor, constituie un mijloc de acordare a unui grad sporit de autonomie („de obicei, nu ei vin cu propunerile de planuri de dezvoltare și eu le aprob, nu e așa deloc. Sunt un manager care delegă sarcinile”).

O altă condiție necesară a stilului de conducere a agențiilor de publicitate, pentru a spori atașamentul angajaților, este adoptarea unui management democrat, participativ, sau cel puțin consultativ de luare a deciziilor. Majoritatea respondenților

menționează că în agențiile lor se promovează o atitudine democratică, iar deciziile se iau în consens („relația cu managerii agențiilor specializate din grup e o relație ca de la antreprenor la antreprenor. Nu e ca de la șef la subaltern. Ne consultăm și în general luăm decizii în consens. În general oamenii mă consultă”, „tipul meu de management este consultativ, mă consult cu oamenii mei. Șefii de departament pe care îi am sau îi voi avea trebuie să fie, permanent, mai buni decât mine, pentru că în felul ăsta eu voi avea încredere în ei să le dau toată puterea de decizie”, „deciziile majore le luăm împreună în board. Eu cred în capacitățile și expertiza fiecăruia, de la PR la creație sau la financiar, și decizii foarte importante le-am luat împreună, pentru că nu sunt singur aici”).

Alți manageri menționează, ca trăsături ale conducerii specifice agenției lor, și alte elemente care sporesc gradul de flexibilitate și informalitate al stilului de management și care constituie mijloace de motivare a angajaților: transparența în acordarea salariilor („Vrem evaluări și vrem să fie legate direct de salarizare, vrem să știm când ni se crește, de ce ni se crește salariul...să fie cât mai transparent procesul...Vrem să știm ce facem bine și ce facem rău”), lipsa împărțirii agenției pe departamente („«Loco» nu este împărțită în departamente. În această industrie cel mai important atribut este spiritul de echipă. Or, spiritul de echipă nu se obține împărțind oamenii, ci unindu-i pentru o cauză comună”), răbdarea și înțelegerea („O agenție de publicitate se conduce cu foarte multă răbdare, pentru că în fiecare zi trebuie să conduci o echipă cu foarte multă personalitate”), neimpunerea orelor suplimentare („nu cred în muncitul peste program și în weekenduri. În «Leo Burnett» se muncește eficient. La ora 19:00, 90% din angajați sunt deja acasă”), încurajarea angajaților, oferirea de *know-how* și trimiterea la *training-uri* („avem oameni talentați și or mai fi și pe piață oameni talentați, însă diferența o face felul în care îi încurajezi, ce unelte le dai, *training-uri* și așa mai departe. Trebuie să le dai și *know-how* să o facă, pe de altă parte să le spui, să-i încurajezi să o facă, să înceapă să creadă în ei”, „toți noii angajați ai DDB, dar și angajații mai vechi ai agenției, iau parte la *training-uri* interne pentru a se familiariza cu instrumentele de lucru ale rețelei”), comportamentul superiorilor ca lideri charismatici care își însuflețesc echipa („cred că în cea mai mare măsură a contat charisma la însuflețirea colegilor mei, manager cred că poți să fii și fără charismă – un băiat eficient, organizat, care să-și fixeze obiective, să urmărească planuri. Lider cred că nu poți să fii fără charismă. Deci nu cred că poți să-i însuflețești pe oameni, să-i inspire, fără să ai charismă. De aceea cred că ea a avut un rol mare în a-i convinge pe colegii mei să creadă în mine”).

Dragoș Olteanu: „Îmi place să cred că mi-am apropiat foarte mult oamenii cu care lucrez și pe care nu îi consider neapărat subordonați, ci mai degrabă prieteni, amici, oameni cu care mă întâlnesc la birou, ca să lucrăm glumind, zâmbind și fără nici un fel de încrâncenare corporativă. Există acest pericol în agențiile de publicitate: a te încrâncena corporativ. La mine nu se întâmplă așa ceva, mi-am asumat demersul acesta de a fi director de creație și de a încerca să-mi fac o echipă cu care să-mi placă să lucrez, o echipă în care să am încredere și pe

lângă care să nu stau ca Tănase Scatiu să vad dacă și-a făcut treaba sau nu. Eu știu că „Ochiul stăpânului îngrășă vita”, însă la mine nu mai este cazul, pentru că am oameni în departament cu care lucrez de 4 ani de zile și care își știu foarte bine rolul aici și și-l joacă eficient și așa cum se cuvine. Nici măcar birjar nu mă pot numi, pentru că oamenii ăștia știu pe ce drumuri să o apuce, eu doar dirijez atunci când lucrurile se complică, atunci când lucrurile devin puțin neclare, atunci când trebuie să interacționezi cu alți factori, în ceea ce privește munca lor – cum ar fi un client sau oameni de client service cu care trebuie să discut și să disec niște lucruri. Copiii mei își fac treaba cum trebuie și stilul meu este ăsta – prietenesc, nearogant și nedistant”²⁶.

Adrian Preda: „Tipul de management adoptat de mine este simplu. Toate conturile agenției sunt împărțite între 4 *Group Creative* Directori. Eu îi supervizez, dar ei sunt cei care lucrează zi de zi. Precum spunea un general chinez, eu nu comand o armată de 4 milioane de oameni, ci o armată de 4 oameni. Exagerez, firește. Toți creativii din departament îmi sunt prieteni, discut cu ei, au propriile proiecte, propriile probleme, unele conturi sunt mai aride, altele sunt mai „cu lipici”. Dar, pe scurt, asta este: eu, cei patru *Group Creative* și apoi echipele de creație. Referitor la luarea deciziilor, la măsura în care mă implic, la gradul de libertate și autoritate, le dau angajaților mână liberă și am încredere 100% în fiecare dintre ei. Implicarea mea începe în momentul în care bucătăria internă s-a terminat și se trece la prezentarea la client, acolo unde prezența mea este necesară. Există o zonă de ajutor, pe care eventual le-o acord, în vinderea conceptelor, în sprijinirea lor în execuția acestora adică în realizarea efectivă a proiectelor”²⁷.

Bogdan Naumovici: „Referitor la politica privitoare la coordonarea activității angajaților, avem evaluări anuale. Fiecare om este evaluat de șeful de departament din două puncte de vedere: performanțe și comportament, adică referitor la *job*-ul propriu-zis și apoi referitor la relațiile cu ceilalți colegi. Vrem evaluări și vrem să fie legate direct de salarizare, vrem să știm când ni se crește, de ce ni se crește salariul...să fie cât mai transparent procesul... Vrem să știm ce facem bine și ce facem rău”²⁸.

²⁶ Alexandru Răducanu, *Focus pe Publicis*, interviu cu Dragoș Olteanu, director de creație „Publicis”, în „IqAds”, 2005, 25 mai.

http://www.iqads.ro/interviul_768/focus_pe_publicis.html

²⁷ Alexandru Răducanu, *Think Possibilities*, interviu cu Adrian Preda, Creative Director „Graffiti BBDO”, în „IqAds”, 2005, 4 iunie.

http://www.iqads.ro/interviul_802/think_possibilities.html

²⁸ Alina Stanciu, *Patru ani de la revoluția Leo Burnett*, interviu cu Bogdan Naumovici, director de creație regional pentru Europa Centrală și de Est al rețelei Leo Burnett, în „IqAds”, 2006, 23 ianuarie.

http://www.iqads.ro/interviul_1645_0/patru_ani_de_la_revolutia_leo_burnett.html

Ioana Manea: „Loco nu este împărțită în departamente. În această industrie cel mai important atribut este spiritul de echipă. Or, spiritul de echipă nu se obține împărțind oamenii, ci unindu-i pentru o cauză comună. De aceea, pe cărțile noastre de vizită scrie idei – de creație și de *business*, și noi ne completăm unii pe alții”²⁹.

Mihaela Rus: „O agenție de publicitate se conduce cu foarte mult răbdare pentru că în fiecare zi trebuie să conduci o echipă cu foarte multă personalitate. Sunt 45 de angajați în Vitrina și fiecăruia i s-a cerut, încă de la angajare, să-și exprime propria creativitate în ceea ce face, indiferent că vorbim de creație, media sau strategie. Trebuie atunci să-ți și asumi riscul că acești oameni vor lupta să-și susțină propriile idei. Asta poate genera uneori scânteii, cu atât mai mult cu cât, atunci când vorbim de „creativitate”, intervine de foarte multe ori subiectivitatea”³⁰.

Bogdan Naumovici: „Nu cred în muncitul peste program și în weekenduri. În Leo Burnett se muncește eficient. La ora 19:00, 90% din angajați sunt deja acasă. Noi ne ducem la client cu o singură soluție. Asta înseamnă că ne ducem cu o variantă, în cele mai multe cazuri, sau cu două – maximum trei, în cazuri excepționale. Unul dintre cele mai puternice atuuri ale Leo Burnett sunt clienții. Avem o relație foarte bună cu clienții noștri, au încredere în noi, pentru că le-am demonstrat că soluțiile noastre duc la creșterea vânzărilor. Pentru asta am muncit foarte mult la explicarea succesului unei campanii, la construirea convingerii că lucrările „de premiu” vând mai bine decât cele plate sau doar corecte. Așa că, și procesul de producere a ideilor și cel de „vânzare” a lor se produc probabil mai ușor la Leo decât la alte agenții, de aici și absența muncii în „*hei-rup*”³¹.

Bogdan Naumovici: „Cred că avem oameni talentați și or mai fi și pe piață oameni talentați, însă diferența o face felul în care îi încurajezi, ce unelte le dai, traininguri și așa mai departe. Trebuie să le dai și *know-how* să o facă, pe de altă parte, să le spui, să-i încurajezi să o facă, să înceapă să creadă în ei. Nu cred că e vreo mare filosofie, dar trebuie să-ți propui asta. Cu siguranță talentul meu e mai degrabă de *trainer* decât de creativ – sunt convins. Eu chiar cred că am în departament 2–3 creativi mai buni ca mine. Pe de altă parte, sunt convins că-s cel mai bun director de creație din România. Pentru că eu cred că a fi director de creație este cu totul alt job decât a fi creativ, cere o cu totul altă de pregătire și altfel de *skills*-uri și atitudini și nici nu cred că ar trebui să le compar, în mintea mea e ca și cum ai compara regizorul cu actorul sau antrenorul cu jucătorul. Cred că cel mai mult a contat charisma la însușirea colegilor mei, fie că e vorba de

²⁹ Anca Rancea, *Un an de locomotivă carismatică la Loco*, interviu cu Ioana Manea, agenția Loco, în „IqAds”, 2006, 23 septembrie.

http://www.iqads.ro/interviul_5598_1/un_an_de_locomotiva_carismatica_a_loco.html

³⁰ Ionescu Alexandra Adina, *Vitrina Advertising – o agenție de provincie pe piața din București*, interviu cu Mihaela Rus, General Manager al agenției de publicitate *full service* Vitrina din Cluj, în „AdAcademy”, 2006, 24 iunie.

³¹ Diana Șinca, Interviul cu Bogdan Naumovici, în „AdAcademy”, 2005, 25 septembrie.

departament, fie de toată agenția sau de toată regiunea. Aici e celebra discuție privind diferența dintre manager și lider: manager cred că poți să fii și fără charismă – un băiat eficient, organizat, care să-și fixeze obiective, să urmărească planuri. Lider cred că nu poți să fii fără charismă. Deci nu cred că poți să-i însușești pe oameni, să-i inspire, fără să ai charismă. E la fel de adevărat, de la echipele de fotbal până la președintele de țară. De aceea, cred că a avut un rol mare în a-i convinge pe colegii mei să creadă în mine, probabil, dar nu e vreun merit să ai charismă din punctul meu de vedere, te naști așa, nu cred că poți să ți-o cultivi în vreun fel: «De mâine, gata, sunt charismatic». Cred, de asemenea, că, incontestabil, o parte din succesul cu clienții se datorează lucrului acesta. Pe lângă ce le spuneam, probabil că le-a plăcut și de mine sau le-a plăcut să lucrăm împreună»³².

Brăduț Florescu: „*Evaluation and learning springboard* este un instrument utilizat de DDB după fiecare campanie și arată cât de eficientă a fost campania, dacă lucrurile au fost făcute așa cum trebuia, ce nu a fost făcut bine și ce trebuie evitat pe viitor. Toți noii angajați ai DDB iau parte la traininguri interne pentru a se familiariza cu aceste instrumente. De asemenea, și angajații mai vechi ai agenției iau parte la astfel de traininguri. Când ai un sistem și niște instrumente, creativitatea se manifestă altfel. Minte începe să zboare într-o direcție bună cu o viteză mai mare. Ca orice avion care decolează mai ușor dacă știe unde i se termină pista, sau din ce este făcută sau de unde bate vântul. Nu e rău să zbori repede, important e să zbori și în direcția bună»³³.

Bogdan Enoiu: „Relația cu antreprenorii (managerii agențiilor specializate din grup, n.ns., C.L.) este o relație ca de la antreprenor la antreprenor. Nu e ca de la șef la subaltern. Ne consultăm și, în general, luăm decizii în consens. În general, oamenii mă consultă. Deleg mult, dar mă și consultă. De obicei nu ei vin cu propunerile de planuri de dezvoltare și eu le aprob. Nu e așa deloc. Sunt un manager care delegă sarcinile. Mă consultă în anumite probleme, dar nu se pune problema să-i controlez în vreun fel»³⁴.

Felix Tătaru: „În primul rând, tipul meu de management este consultativ. Mă consult cu oamenii mei. Șefii de departament pe care îi am sau îi voi avea trebuie să fie, permanent, mai buni decât mine. Pentru că în felul ăsta eu voi avea încredere în ei să le dau toată puterea de decizie. Pe de altă parte, cel mai mult am învățat de la propriii mei oameni, și sunt destul de vampir și un permanent

³² Naumovici ridică miza, interviu cu Bogdan Naumovici, *Creative Director* Leo Burnett pentru Europa Centrală și de Est, „The Marketer”, 2006, nr. 1, aprilie p. 28–29.

³³ Irina Florea, *Nu e rău să zbori repede, important e să zbori și în direcția bună*, interviu cu Brăduț Florescu, director executiv al DDB București, în „Media&Advertising”, 2006, nr. 356, 22–7 iunie.

³⁴ *Manager de oameni deștepți*. Intervi cu Bogdan Enoiu, *managing director* McCann Erickson, „The Marketer”, 2006, nr. 3–4, iunie–iulie p. 6, 8.

challenge pentru ei. Așa cum spuneam, tipul de management este consultativ, deci deciziile majore le luăm împreună în *board*. Eu cred în capabilitățile și expertiza fiecăruia, de la PR la creație sau la financiar, iar decizii foarte importante, dramatice, aceea de a intra în horă cu Ashley și de a ieși din hora lui Ashley, le-am luat împreună, pentru că nu sunt singur aici. Aș fi putut să spun: „băieți, de mâine ne cheamă Ashley, am vândut, pa, hai, la treabă”. Or, oamenii au venit aici pentru altceva. Au venit pentru spiritul pe care l-au găsit aici, pentru ceea ce ne-am propus noi ca obiective. Noi avem cu toții un singur obiectiv și ne punem permanent întrebarea: „În ce măsură această comunicare, această creație duce la îndeplinirea obiectivelor clientului nostru și consolidează brandul?” Deci, în definitiv, răspunsul, pe scurt, este așa: atâta timp cât toată lumea este conștientă de ce suntem aici, care-i misiunea noastră, ne aliniem cu toții la aceste lucruri și vorbim aceeași limbă”³⁵.

Costin Popescu: „Managementul intervine foarte puțin în ceea ce iese ca produs creativ din agenție. Chiar discutăm cu echipa de creație zilele trecute (Feher, Codin, Ioana, Tedi și, mai nou, Mark și Andreea și un *dtp* care se cheamă Onutz) și sunt genul care urăște amestecul în treburile interne – discutăm mai devreme despre respectul pe care îl avem față de clienți și pe care clienții îl au față de noi – și sunt informat, discutăm, spun care ar fi părerea mea, dar nu mă amestec. Practic, fiecare din echipa de creație este câte un director de creație. Ne consultăm, dar nu intervin, urăsc treaba asta. Chiar îmi place foarte mult să rămân surprins când aud conceptele – se întâmplă să fiu plecat și îmi place ca atunci când mă întorc să rămân surprins de rezultate”³⁶.

5. CONCLUZII ȘI PROPUNERI

Realitatea oferită de cercetarea pe care am realizat-o în cadrul firmelor cu caracter publicitar pune în evidență câteva aspecte relevante, pe care le vom expune aici.

Stilul de management (autoritar, democrat-participativ, consultativ etc., bazat pe control sau pe delegare, pe autonomie etc., pe respectarea ierarhiei sau pe relații umane) este un element esențial în firmele intensiv-cognitive, alături de cultura organizațională, ambele stând la baza construirii climatului organizațional, a cărui orientare determină fie satisfacția angajaților (și atunci crește atașamentul față de agenție, cât și performanțele acestora în materie de creativitate), fie insatisfacția (și

³⁵ *Business-ul de a construi brand-uri*, interviu cu Felix Tătaru, managing director GMP, președinte IAA, „The Marketer”, 2006, nr. 3–4, iunie–iulie p. 33.

³⁶ Alexandru Răducanu, *Obsesia noutății*, interviu cu Costin Popescu, director de creație Next/Cap, în „IqAds”, 2005, 17 martie.

http://www.iqads.ro/interviul_541/obsesia_noutatii.html

atunci există riscul scăderii performanțelor angajaților și chiar a părăsirii firmei, datorită scăderii loialității acestora).

Există o mare diversitate a agențiilor de publicitate, în ce privește stilul de management practicat, în raport cu natura afacerii (publicitate, marketing, media, cercetare de piață etc.), dar mai ales în raport cu dimensiunea firmei și proveniența capitalului (străin sau autohton). În general, firmele cu capital străin sunt de dimensiuni mai mari și acționează fie în rețele multinaționale (în care firma-mamă are sucursale în diferite țări), fie sub forma unor clustere (grupuri de agenții cu personalitate juridică proprie, care colaborează, recomandându-și reciproc clienții).

Analiza datelor obținute din cercetarea empirică indică faptul că majoritatea agențiilor mari cu capital străin practică un management autoritar, caracterizat prin: luarea deciziei în organizații de către conducere, fără consultarea angajaților; grad scăzut de autonomie în realizarea sarcinilor, disciplină, conformism; controlul direct al angajaților de către superiorii ierarhici; respectarea strictă a ierarhiei, a organigramei și a responsabilităților prevăzute în fișa postului, subordonare („acest lucru se datorează numărului mare de angajați și e necesar pentru eficientizarea activității”); formalizarea proceselor organizaționale, prin evaluări, rapoarte și informări scrise etc., accent doar pe îndeplinirea sarcinilor. Deși aceste agenții au avantajul puterii economice ridicate (valori mari ale cifrei de afaceri, vânzărilor, profitului, deci și ale salariilor etc.), principalul dezavantaj îl constituie lipsa autonomiei acordate creatorilor (condiție esențială pentru asigurarea satisfacției unor profesioniști, cum sunt angajații din firmele intensiv-cognitive). Fundamentul cultural solid este unul impus de management și valorizând profitul, nu resursa umană. Foarte puține la număr sunt agențiile multinaționale, care deși au și ele o eficiență ridicată a *business*-ului, practică un management democrat, dovedindu-se mai atrăgătoare din punct de vedere al satisfacției pe care o resimt angajații.

Majoritatea agențiilor de talie mai mică, având capital românesc, practică un management democrat, participativ, ce are ca trăsături: luarea deciziilor prin consultarea și/sau participarea angajaților; grad ridicat de autonomie în realizarea proiectelor, încurajarea inițiativei, a inovației; lipsa unui control direct al angajaților; raporturi flexibile, de egalitate, între șefi și subordonați; lucru pe echipe multidisciplinare; relații de cooperare, chiar prietenie și familiaritate între membri; accent pe relații umane și pe satisfacția salariaților. Oferirea libertății de negociere și de creație acordată profesioniștilor îi face pe aceștia să își simtă apreciate competențele. Din păcate, aceste firme au și un dezavantaj, acela al puterii economice mai reduse, generând lipsa unei imagini de succes a agenției, pe care să se bazeze stima de sine a angajaților (că fac parte dintr-o organizație prestigioasă, sentiment foarte necesar angajaților din domenii în care ambiguitatea rezultatelor muncii este crescută). Sunt foarte rare cazurile în care în agențiile mici se recurge la management autoritar, atunci apărând insatisfacții ale angajaților, tensiuni, nemulțumiri, stări conflictuale.

Uneori este insuficient ca sociologul doar să constate anumite disfuncționalități organizaționale, fiind necesară și găsirea unor soluții pentru remedierea lor. „Sociologia organizațiilor ar avea rost, în măsura în care ne-ar învăța cum să construim organizațiile, astfel încât viața omului în organizații să se îmbunătățească”³⁷. Din acest punct de vedere, propunerile pe care le-am sugerat fac referire la perspectivele de schimbare ale acestor agenții, în scopul îmbunătățirii stilului lor de conducere, în primul rând avându-se în vedere o satisfacție crescută a profesioniștilor angajați, a creatorilor de cunoaștere (pentru a crește loialitatea acestora și implicit a reduce migrația).

Propunerile de îmbunătățire a activității agențiilor de publicitate, pe care le sugerăm, urmăresc să asigure trecerea, în mod prioritar, de la stilul de management autoritar-dictatorial (care provoacă cel mai des nemulțumirea angajaților și migrația lor) la stilul de management democrat-participativ, considerat de noi ideal din punct de vedere atât al satisfacției angajaților (deoarece îi pune pe ei în prim-planul preocupărilor firmei), cât și al eficienței firmei pe piața de profil. În scopul realizării acestei treceri, principalele măsuri pe care ar trebui să le ia managementul includ:

- descentralizarea luării deciziilor, renunțarea managerilor la a mai lua singuri toate deciziile-cheie și delegarea acestor responsabilități echipelor, care să aibă dreptul de a negocia contractele cu clienții, de a alege un client sau nu, de a face propuneri privind viitoarea strategie a firmei; în cadrul echipelor, deciziile să fie luate prin consens în urma dezbaterilor;
- acordarea de libertate de acțiune echipelor în alegerea modului de rezolvare a proiectelor pe care le au în lucru;
- înlocuirea relațiilor ierarhice rigide dintre șefi și subalterni (de transmitere de sus în jos a deciziilor și de primire de jos în sus a rapoartelor) cu cele de colaborare și egalitate (care să permită și exprimarea criticilor constructive ale angajaților vis-à-vis de activitatea superiorilor ierarhici);
- includerea, printre mijloacele de motivare, a stimulentele psihosociale, nu numai a celor financiare: aprecieri și laude din partea colegilor și a șefilor, mulțumiri, încurajări, acordarea încrederii, înțelegerea unor probleme de natură personală etc.;
- identificarea nevoilor de dezvoltare a competențelor angajaților și satisfacerea lor (prin trimiterea la cursuri de instruire, schimburi de experiență, *workshop*-uri și conferințe plătite din fondurile agenției etc.), pentru a stimula manifestarea capacității creative a salariaților și autodezvoltarea acestora;
- renunțarea la norme, proceduri, regulamente interne constrângătoare (de ordine, de comportament, de execuție etc.), în scopul creării unei atmosfere flexibile;
- consultarea cât mai frecventă a opiniilor angajaților privitor la activitatea agenției și solicitarea din partea acestora a noi idei (prin *brainstorming* sau alte tehnici cât mai variate de stimulare a creativității) referitoare la îmbunătățirea acesteia;

³⁷ Oscar Hoffman, *Sociologia organizațiilor*, ed. cit., p. 10.

- evitarea controlului direct prin supraveghere, prin evaluări rigide și rapoarte și practicarea celui indirect, mai puțin constrângător, prin intermediul rezultatelor proiectelor sau prin autoresponsabilizare;
- încurajarea unei comunicări predominant orale și informale, prin discuții și dezbateri libere și evitarea, pe cât posibil, a comunicării formale, fie prin ședințe fie prin numeroase rapoarte și fișe de transmitere a sarcinilor;
- încurajarea lucrului în echipă, a solidarității și colaborării între membrii echipei și între echipe diferite și descurajarea competiției interne;
- înlocuirea programului fix de lucru și a obligativității orelor suplimentare (în *week-end* sau până noaptea târziu) cu un program flexibil, centrat pe eficiența activității, și nu pe „cantitatea” de timp petrecută la serviciu.