

Disciplina : Leadership

Formatori / titularii cursului:

- Conf.univ.dr. Corneliu Novac
- Conf. univ.dr. Ionel Viorel

Bugetul de timp : 18 ore in total din care :

- Activități teoretice :5 ore
- Activități practice : 12 ore
- Evaluare : 1 ora

Obiectivele disciplinei:

La sfârșitul activității participanții vor fi capabili:

- să utilizeze principiile de baza ale managementului in domeniul educativ;
- să identifice sursele de informare privind competentele necesare unui manager /lider de succes;
- să se autoevalueze obiectiv;
- să utilizeze adaptat propriei personalitati metodele utile in schimbarea personala si organizationala;
- să-și proiecteze solutii alternative pentru asigurarea succesului in motivarea subalternilor;
- să conștientizeze responsabilitatea personala fata de sine ,alti, societate.

Competențe pe care le formeaza candidaților:

- utilizarea strategiilor si a mijloacelor didactice in functie de stilurile de invatare ale elevilor
- promovare a imaginii de sine pozitive:
- valorizare a experientelor personale in adaptarea la cerintele unui leadership eficace:
- planificarea activitatilor educationale cu parteneri din organizatii ale comunitatii locale
- cunoastere si utilizare a metodelor utile in schimbarea personala si organizationala
- eficientizare a relatiilor interpersonale :
- perceperea dimensiuni europene a procesului de invatare si predare

Strategii de formare utilizate:

Formele de organizare abordate:

- aplicati teoretice: cursuri,aplicatii teoretice
- aplicatii practice: Workshopuri,seminarii ,secvente didactice aplicative

Formele de organizare vor fi diferite in raport cu continutul transmis putand fi folosita atat activitatea frontala ,cat si pe grupe sau individuala

Se vor folosi :

- metode specifice invatarii active, invatare prin cooperare:
- metodologii specifice invatarii pe parcursul intregii vietii: lucrul in echipa, lucrul in perechi;
- strategii psihopedagogice specifice activitatilor practice: jocul de rol, brainstorming, studii de caz, exercitii de reflexie individuala si de grup gandirea critica:
- strategii centrate pe formabil :
- abordarea interdisciplinara, transdisciplinara si intercurriculara:
- adaptarea TIC in scopul realizarii unei optimizari a comunicarii si a eficientizarii interactivitatii formabililor:

Forme de evaluare:

- evaluare initiala privind cunoasterea , intelegerea si aplicarea conceptelor specifice
- evaluare formativa pe parcursul derularii programului conform metodologiei descrise la prezentarea curriculumului disciplinelor din program
- evaluare sumativa a cursului prin intocmirea unui portofoliu cu materialele realizate in timpul activitatilor de formare.

Modalitati de evaluare:

- observarea curenta a comportamentelor cursantilor
- fisa de evaluare
- lista de itemi
- teste criteriale
- auto /interevaluare
- portofoliu

Nr crt	Conținuturi/teme	Nr. ore	Forma de activitate	Formator
1	Problematika psihosocială a noțiunii de conducere 1.1. Teorii și modele ale conducerii 1.2. Management versus leadership: implicații în sistemul de învățământ	1 2	Activitate teoretică Activitate practică	Conf. univ. dr. Novac Corneliu Conf. univ. dr. Ionel Viorel
2	Factori psihosociali implicați în activitatea organizatorică 2.1. Structura și dinamica inteligenței sociale 2.2. Modalități practice de îmbunătățire a eficienței interpersonale	1 2	Activitate teoretică Activitate practică	Conf. univ. dr. Ionel Viorel Conf. univ. dr. Novac Corneliu
3	Modele disfuncționale în leadership 3.1. Comportamente manageriale raționale și iraționale 3.2. Factorul de eșec în leadership	1 2	Activitate teoretică Activitate practică	Conf. univ. dr. Novac Corneliu Conf. univ. dr. Ionel Viorel

4	Stilul de conducere – delimitări conceptuale și modele teoretice 4.1. Direcții de cercetare a caracteristicilor stilului de conducere 4.2. Evaluarea eficienței stilurilor de conducere	1 3	Activitate teoretică Activitate practică	Conf. univ. dr. Novac Corneliu Conf. univ. dr. Ionel Viorel
5	Caracteristicile unui leadership eficient 5.1. Formarea liderilor 5.2. Modalități practice de dezvoltare a capacităților liderului	1 3	Activitate teoretică Activitate practică	Conf. univ. dr. Ionel Viorel Conf. univ. dr. Novac Corneliu
6	Evaluare	1		

Schița temelor:

TEMA 1 Problematika psihosocială a noțiunii de conducere

Problematika psihosocială a noțiunii de conducere, accepțiuni psihosociologice ale noțiunii de conducere

- delimitări conceptuale
- accepțiunea psihosocială a conducerii
- accepțiunea psihoorganizațională a conducerii

Teorii și modele ale conducerii

- teorii personologice
- teorii comportamentiste
- teorii situaționale primare

Management versus leadership: implicații în sistemul de învățământ

- delimitări conceptuale
- forme de leadership
- forme de management

Aplicații: căi prin care liderii pot realiza echilibrul dintre următoarele dihotomii: management versus leadership, leadership carismatic versus leadership arhitectural

TEMA 2 Factori psihosociali implicați în activitatea organizatorică

Factori psihosociali implicați în activitatea organizatorică

- structura și dinamica inteligenței sociale
- inteligență emoțională versus inteligență socială
- tipuri de personalitate; mecanisme de apărare
- tulburări ale personalității cu implicații în câmpul relațiilor sociale
- conștientizarea comportamentului disfuncțional – primul pas în schimbarea spre bine

bine

Aplicație: modalități practice de îmbunătățire a eficienței interpersonale

TEMA 3 Modele disfuncționale în leadership

Comportamente manageriale raționale și iraționale

Factorul de eșec în leadership

Modele disfuncționale în leadership

- evitarea conflictelor
- tiranizarea subalternilor
- micromanagementul
- comportamentul maniacal
- inaccesibilitatea
- jocurile intriganților

Aplicație: autoevaluarea stilului de relaționare interpersonală

TEMA 4 Stilul de conducere – delimitări conceptuale și modele teoretice

Stilul de conducere – delimitări conceptuale și modele teoretice

- necesitatea studierii stilului de conducere

Direcții de cercetare a stilului de conducere:

- tipologiile stilurilor de conducere
- diagnoza și autodiagnoza stilurilor de conducere
- factorii generatori și favorizanți ai funcționării stilurilor de conducere
- efectele practicării stilurilor de conducere

Evaluarea eficienței stilurilor de conducere

Aplicații: criteriile pentru evaluarea eficienței stilurilor de conducere

TEMA 5 Caracteristicile unui leadership eficient

Caracteristicile unui leadership eficient

Dificultăți în calea conducerii

- dificultăți psihoindividuale
- dificultăți psihosociale
- dificultăți psihoorganizaționale
- investigarea și depășirea dificultăților

Formarea liderilor

- probleme de selecție

Modalități practice de dezvoltare a capacităților liderului

Aplicații: exerciții pentru formarea liderilor

TEMA 1 Problematika psihosocială a noțiunii de conducere

Problematika psihosocială a noțiunii de conducere, accepțiuni psihosociologice ale noțiunii de conducere

- delimitări conceptuale
- accepțiunea psihosocială a conducerii
- accepțiunea psihoorganizațională a conducerii

Teorii și modele ale conducerii

- teorii personologice
- teorii comportamentiste
- teorii situaționale primare

Management versus leadership: implicații în sistemul de învățământ

- delimitări conceptuale
- forme de leadership
- forme de management

Aplicații: căi prin care liderii pot realiza echilibrul dintre următoarele dihotomii: management versus leadership, leadership carismatic versus leadership arhitectural

Accepțiuni diferite ale conducerii

Managementul poate fi abordat din diferite ipostaze, de la simplu la complex, de la nestiințific la științific ne vom referi la managementul ca practica, ca arta, ca știința.

Conform lui M. Zlate, managementul

- ca practica este abordarea cea mai veche din punct de vedere cronologic a organizării muncii. Inițial, conducerea presupunea cu precădere o administrare a unor bunuri, iar regulile existente nu erau subiect al unor teorii și reglementări generale.

- ca arta presupune cu precădere abordarea conducerii ca influențare a activității celor subordonați mai ales din printr-o perspectivă individuală; conducerea ca artă vizează identificarea acelor reguli, imbinarea unor competențe cu abilitățile personale care atrag succesul într-o situație. Vorbim de conducerea ca artă în situații când o persoană poate obține succesul, iar o altă nu (deși pare a avea calitățile necesare pentru aceasta).

- ca știință – managementul presupune un corpus de teorii, legitate prestabilite și validate în anumite contexte, presupunând atingerea scopului; bineînțeles, este o știință în evoluție, aparand în continuare teorii și metode supuse validării.

Managementul rațional – manag. ca disciplină de studiu a început să funcționeze odată cu Revoluția Industrială; operațiile de producție la scară largă necesitau organizații la scară largă, iar acestea pp. reglementări și un control mai mare asupra procedurilor; managementul științific al lui Taylor a fost o încercare timpurie de a dobândi succesul (1911)

Managementul emoțional – pe când manag. Rațional se bazează pe observație și „calcul reciproc”, manag. Emot. pp. luarea în calcul a factorului uman – omul are speranțe, temeri, gânduri care apar întâmplător etc. Angajatorii și managerii nu se mai pot baza exclusiv pe forța coercitivă. Provocarea pentru manageri este cum să producă o implicare mai mare, atragând speranțele oamenilor, în loc să se bazeze pe temerile lor. Deja experimentele legate de EQ sunt foarte frecvente în mediul organizațional. În ultimii ani, managerii au avut din ce în ce mai mult nevoie de EQ pt. a lucra cu oamenii, așa cum au nevoie de IQ pentru a rezolva problemele.

Managementul politic – IQ și EQ nu sunt suficiente pentru explicarea succesului managerial. Spre deosebire de concepția mai veche conform căreia organizațiile sunt prestabilite pentru cooperare, mai nou a apărut concepția cf. Careia de fapt ea este pre-setată pentru conflict – pentru că există resurse de timp, bugetare etc reduse. Trebuie stabilite

prioritati pentru productie, marketing, etc etc.

Promovările sunt un alt camp de „lupta”. Nu intotdeauna oamenii draguti si seriosi castiga.

Politica este inevitabila in organizatie. Este un concurs constant pentru control si putere.

Inclinarea puterii spre punctul de vedere propriu conduce aceasta lupta.

Coeficientul managerial – $MQ = IQ + EQ + PQ$

IQ-sarcini, functii

EQ-indivizi, grupuri

PQ- control, putere, schimbare

Definirea conceptului

- Cole – „Conducerea oamenilor este un proces dinamic de grup, prin care o persoana reuseste sa-i determine, prin influenta, pe ceilalti membrii ai grupului sa se angajeze de bunavoie în realizarea sarcinilor sau scopurilor grupului, de-a lungul unei perioade de timp si într-un context particular organizational.”

Ne vom referi în cele ce urmeaza la diverse **abordări teoretice ale**

stilurilor de conducere (*Leontin Stanciu*)

Primele încercări de studii experimentale asupra stilurilor de conducere aparțin lui K.

Lewin [1] care în lucrarea „Psychologie dynamique-les relations humaines” a identificat

- autoritar sau autocratic în care conducătorul determină activitatea grupului, fixează sarcinile de muncă și metodele de lucru; deși, pe termen scurt, stilul este eficace, generează tensiuni, nemulțumiri, frustrări, ostilitate și chiar agresivitate;
- democratic în care conducătorul discută problemele și adoptă deciziile împreună cu grupul, chiar dacă face aprecieri obiective și realiste asupra activității celorlalți; stilul este eficace, asigură interdependența de acțiune a membrilor grupului, precum și stabilirea

unor relații de bună colaborare și a unui climat socio-afectiv plăcut;

- „laissez-faire” când conducătorul lasă subordonaților săi întreaga libertate de decizie și de acțiune, furnizează anumite informații suplimentare și nu se interesează de derularea activității, deși la început favorizează instalarea unei atmosfere destinsă, stilul generează o eficiență scăzută, deoarece în cadrul grupului se lucrează fără angajare profundă în muncă și la îndeplinire.

La concluzii apropiate ajunge și R. Likert [2], care în lucrarea „Le gouvernement participable de l'entreprise” distinge patru sisteme de management (stiluri de conducere) și

- sistemul 1 (stilul autoritar-exploatator), caracterizat prin conducere pe bază de frică și constrângere, comunicarea la vârf, deciziile sunt adoptate și impuse de către nivelul

superior al ierarhiei fără consultare, superiorii și subordonații sunt din punct de vedere psihologic foarte îndepărtați și, uneori, se acordă recompense;

- sistemul 2 (stilul autoritar-paternalist), caracterizat prin conducerea prin recompense mai degrabă decât prin sancțiuni, dar subordonații rămân integral supuși, informațiile ascendente de la bază sunt cele care convin șefului, deciziile sunt luate în partea superioară a ierarhiei, numai anumite decizii, minore, sunt delegate subordonaților și

se solicită idei și propuneri de la subordonați;

- sistemul 3 (stilul consultativ), caracterizat printr-o încredere sporită dar nu deplină

în subordonați; conducătorii folosesc eficiente ideile și propunerile subordonaților și stimulează comunicațiile ascendente și descendente, se folosesc preponderent recompensele și, mai rar, sancțiunile iar deciziile se adoptă tot la nivelul ierarhic superior;

• sistemul 4 (stilul participativ), caracterizat printr-o încredere deplină a conducătorilor în subordonați, se stimulează permanent comunicațiile în organizații, ideile

și propunerile subordonaților, participarea la stabilirea obiectivelor și luarea deciziilor, iar conducătorii și subordonații sunt apropiați din punct de vedere psihologic.

W.J. Reddin [3], în *Les trois Dimensions des dirigeants*, plecând de la propria teorie tridimensională a conducerii (potrivit căreia valoarea unui conducător este dată de preocuparea pentru sarcini, preocuparea pentru contacte și preocuparea pentru randament),

evidențiază opt stiluri de muncă specifice conducătorilor: negativ, birocrat, altruist, promotor, autocrat cu bunăvoință, ezitant sau oscilant și realizator.

Între un conducător de succes și trăsăturile lui personale există o strânsă corelație.

Studiile efectuate evidențiază un număr mare de trăsături care pot fi sistematizate astfel:

- caracteristici fizice – vârstă, înălțime, greutate;
- caracteristici privind pregătirea, – educație, statut social, mobilitate;
- inteligență – abilitate, reacție la stimuli;
- personalitate – influență, entuziasm, independență, vigilență, autoritate, agresivitate, încredere, stabilitate emoțională, maturitate;
- caracteristici sociale – popularitate, prestigiu, tact, diplomație, cooperare;
- caracteristici specifice locului de muncă – responsabilitate, inițiativă, perseverență, nevoie de succes.

Extensie a abordării bazate pe trăsăturile personale ale conducătorilor, conducerea charismatică presupune exercitarea unei influențe profunde asupra celor conduși. Astfel, în literatura de specialitate sunt prezentate strategiile comportamentale caracteristice conducătorilor charismatici și anume:

comunicarea cu ocupație și sensibilitate;

concentrarea atenției asupra problemelor de mare interes; analizarea situației, urmărirea și rezolvarea lor;

demonstrarea consistenței acțiunilor și încrederii prin propriul comportament; exprimarea clară a considerației pentru oameni.

O diferențiere a comportamentului unui conducător charismatic față de unul necharismatic este descrisă în tabelul următor:

Tabel nr. 1.1. Comportamentele charismatice și necharismatice ale unui conducător

Neconvențional

Puternică articulare a

viziunii viitoare și a

motivației de a conduce

Putere personală, bazată

pe experiență, respect și

admirație

Elitist, antreprenorial și

exemplar. Transformă

personalul pentru a

accepta schimbările
radicale, descoperind
trăsăturile personale
specifice care conduc la
realizarea unei bune
conduceri în orice situație

Sursa: I. Stăncioiu, Gh. Militaru, op. cit., pag. 376.

Limitele abordării conducerii pe baza trăsăturilor personale au determinat orientarea specialiștilor în management către alte variabile în dorința de a caracteriza un conducător. Astfel, analizând atitudinea (comportamentul) conducătorilor, modelele comportamentale susțin ideea că un conducător eficient poate ajuta subordonații pentru îndeplinirea obiectivelor acestora în două moduri, respectiv:

1. prin concentrarea atenției asupra sarcinilor pe care subordonații trebuie să le realizeze (orientarea spre sarcini);
2. prin grija față de subordonați (orientarea spre oameni).

În acest sens, o abordare interesantă o reprezintă „grila managerială”, concepută de Robert Blake și Jane Monton

În opinia autorilor, preocuparea pentru oameni evidențiază comportamentul conducătorilor pentru gradul de angajare personală în îndeplinirea obiectivelor organizației, existența unor relații de muncă normale, caracterizate prin comunicare bidirecțională, ajutor reciproc, respect pentru ideile subordonaților și considerație pentru sentimentele lor. Ei găsesc timpul necesar pentru a-și asculta subordonații, sunt dornici de schimbare, manifestă grijă pentru prosperitatea personalului și sunt prietenoși și abordabili.

Preocuparea pentru sarcini (obiective) evidențiază comportamentul conducătorilor pentru procesele de muncă, eficiența muncii, gradul de creativitate a activităților de cercetare-dezvoltare, rezultatele de ansamblu ale organizației.

Cele cinci stiluri de conducere prezentate în figura nr. 1 au următoarele semnificații:

S1 – conducătorul este preocupat de subordonații lui și numai întâmplător îl interesează realizarea sarcinilor; el consideră că responsabilitatea lui este de a crea o atmosferă de muncă plăcută și relații armonioase între subordonați;

S2 – evidențiază cel mai eficient comportament al conducătorului, deoarece, printr-un management participativ, acordă o atenție sporită atât sarcinilor cât și

S3 – conducătorul urmărește realizarea unui compromis între performanțele profesionale și satisfacția subordonaților;

S4 – conducătorul, acordând o atenție scăzută atât sarcinilor cât și personalului (ceea ce conduce la ideea unui management sărac, slab), nu se implică în conflictul dintre obținerea de rezultate performante și menținerea unor relații de muncă normale;

S5 – conducătorul este preocupat de obținerea unor rezultate performante și mai puțin de satisfacția subordonaților și promovează un management autoritar.

Limita majoră a modelelor comportamentale ale conducerii o constituie acordarea unei anumite atenții relației dintre conducător și subordonați, dar nu analizează situațiile în care acestea se realizează.

Importanța situației este acordată în modelele de conducere situațională și

Fiind mult mai complexe decât abordările comportamentale sau cele bazate pe trăsăturile personale ale conducătorilor, modelele situaționale ale conducerii implică

conotații de flexibilitate, de adaptare a stilului de conducere la situația existentă. O concepție interesantă, axată pe ideea că stilul de conducere depinde de situația în care se exercită și de personalitatea conducătorului, este cea a lui R. Tannenbaum și W. Schmidt, cunoscută sub numele de cea a stilului continuu, deoarece susține existența între cele două stiluri extreme – autocratic și democratic – a unei varietăți de stiluri în funcție de libertatea acordată subordonaților.

Modelul Tannenbaum-Schmidt promovează ideea că intensitatea participării subordonaților la procesul de adoptare a deciziilor diferă de la o conducere în care participarea este nesemnificativă (conducere orientată pe șef) până la o participare majoră (conducerea orientată pe subordonați), ca în figura de mai jos.

Spre deosebire de abordarea situațională care se bazează pe ideea că subordonații pot participa la procesul decizional, cu intensități diferite, teoriile contingente se concentrează asupra identificării variabilelor ce permit conducătorilor să fie eficace în Astfel, D. Helbrigel, J. Slocum și R. Woodman susțin ideea că patru variabile contingente influențează semnificativ comportamentul conducătorului, respectiv:

- caracteristicile personale ale conducătorului;
- caracteristicile subordonaților;
- caracteristicile grupului;
- structura grupului, departamentului sau organizației.

Condu-
cătorii
„vând“
deciziile

Gradul de autoritate folosit de un conducător

Conducerea orientată spre șef

Fig. 2. Modelul de conducere al lui Tannenbaum și Schmidt

În literatura de specialitate sunt evidențiate mai multe modele contingente de

- modelul contingent al lui Fiedler;
- modelul situațional de conducere al lui Hersey-Blanchard;
- modelul de conducere al lui Vroom-Yago;
- modelul „drumului-țintă” a lui House.

În continuare vom prezenta, succint, modelul Hersey-Blanchard și cel al lui House.

Modelul situațional de conducere al lui Hersey și Blanchard susține ideea că liderii de succes își ajustează stilul de conducere în funcție de bunăvoința subordonaților de a activa într-o situație dată.

Potrivit acestei teorii, bunăvoința se bazează pe capacitatea, disponibilitatea și încrederea subordonaților, manifestate în îndeplinirea sarcinilor primite.

PARTICIPARE

DELEGARE

Fig. 3. Modelul situațional de conducere al lui Hersey-Blanchard

Așa cum se prezintă în figura 3, stilurile posibile care rezultă din diferitele combinații ale celor două comportamente-orientate spre sarcină și orientate pe relațiile interumane – sunt următoarele:

- delegativ, când conducătorul permite subordonaților să elaboreze și să adopte decizii și, totodată, să-și asume responsabilitatea acestora; este un stil caracterizat de o relație slabă și orientare slabă pe sarcină;

- participativ, când conducătorul împarte ideile și capacitatea în elaborarea deciziilor cu subordonații; este un stil caracterizat de orientare slabă pe sarcină și o orientare puternică pe relațiile interumane;
- explicativ, când conducătorul explică direcțiile sarcinii într-o manieră persuasivă și de sprijin; este un stil caracterizat de o orientare puternică atât pe sarcină, cât și pe
- direcționar, când conducătorul oferă direcțiile sarcinilor specifice și supraveghează direct activitatea subordonaților de îndeplinire a acestora; este un stil orientat puternic pe sarcină și slab pe relațiile interumane.

Conducătorii care se raportează la acest model, trebuie să posede capacitatea de a implementa stiluri alternative de conducere în funcție de nevoi. De pildă, stilul delegativ este aplicabil în acea situație în care „bunăvoința” subordonaților este ridicată, iar stilul direcționar când aceasta este joasă.

Modelul „drumului țintă” al lui Robert House, sau modelul drumului către obiectiv, promovează ideea că un conducător eficace este cel care clasifică „drumurile” pe care subordonații trebuie să le parcurgă pentru a îndeplini atât obiectivele proprii cât și pe cele organizaționale. Se apreciază că un conducător bun își ajută subordonații să avanseze pe aceste „drumuri”, să depășească orice bariere și să furnizeze recompense potrivite pentru

îndeplinirea obiectivelor organizaționale. House identifică patru stiluri de conducere care pot fi utilizate în cazul acestui model, astfel:

- directiv, în care subordonații sunt lăsați să cunoască ceea ce este de așteptat, le sunt date direcțiile și „directivele” cu privire la ceea ce este de făcut și cum;
- stilul ocrotitor (de sprijin), în care conducătorul face ca lucrurile de îndeplinit să fie mult mai plăcute, tratează membrii grupului ca egali, este prietenos și abordabil și manifestă un interes sporit pentru standardul de viață al subordonaților;
- stilul orientat pe îndeplinire sau realizare, când conducătorul stabilește obiective provocatoare, niveluri de performanță superioare și manifestă o încredere sporită în privința atingerii acestora;
- stilul participativ, în care conducătorul se consultă cu subordonații, le solicită sugestii și le utilizează în cadrul procesului de adoptare a deciziilor.

[1] Russu, C., Management, București, Editura Expert, 1993, p. 161.

[2] Zorlențan, T., Burduș, E., Căprărescu, G., Managementul organizației, București, Editura Economică, p. 602-603.

[3] Popescu, D., Toma, Gh., Marin, V., Miclea, D., Viitorul începe azi. Excurs în managementul structurilor militare – studii și opinii, Ploiești, Editura Pygmalion,

TEMA 2 Factori psihosociali implicați în activitatea organizatorică

Factori psihosociali implicați în activitatea organizatorică

- structura și dinamica inteligenței sociale
- inteligentă emoțională versus inteligență socială
- tipuri de personalitate; mecanisme de apărare
- tulburări ale personalității cu implicații în câmpul relațiilor sociale
- conștientizarea comportamentului disfuncțional – primul pas în schimbarea spre bine.

Aplicație: modalități practice de îmbunătățire a eficienței interpersonale

Analiza comparativă a managerului, leaderului și
Întreprinzătorului (Bulban Veronica, conducător științific: Buciuscan Silvia, Chișinău 2007,
Acad stud ec)

Din zorile existenței omului, orice comunitate umană depunea eforturi remarcabile, conștiente sau inconștiente, în vederea consolidării bazei sale materiale adică a economiei sale, cât de primitivă n-ar fi ea, deoarece anume economia avea drept scop satisfacerea necesităților biologice și spirituale ale membrilor comunității. Fiind alimentat de aceste eforturi, progresul economic merge înainte cu pași uriași astfel încât, la un moment dat problema tehnologiei producției încetează de a mai fi dominantă în economie. Problema-pivot devine problema gestiunii producției și a economiei în general. Anume această evoluție și a creat premisele apariției managementului ca mod și artă de conducere și, ulterior, ca știință teoretică și aplicativă.

Cuvântul *manager* astăzi a devenit un bun comun, foarte mulți tineri doresc să devină manageri, și unele întreprinderi fac din acest titlu un adevărat cult, prin care împart fără sfială societatea în două clase: în manageri ca fiind acele persoane care “posedă” și în nemanageri ca fiind aceia care nu “posedă”. Identică a rămas numai ideea preconcepută a multor persoane după care lipsa de caracter este condiția cea mai importantă pentru o carieră managerială încununată de succes.

. Astăzi în toate izvoarele de informație tot mai des se pomenesc cuvintele “manager” și “management”. Procesul Antreprenorial-este de la fapt motorul fenomenului de dezvoltare al afacerii, care plecând de la faza de concepție și inițiere al afacerii, și trecând prin stadiul de maturitate, ajunge până la faza finală de declin și închidere piață.

Calitățile, capacitățile și rolurile managerilor, leaderului și întreprinzătorului

Managementul viitorului trebuie să schimbe modul în care managerii vor înțelege informația ca o resursă. Managerii trebuie să fie în stare să gestioneze informația ca pe un bun, atât ca proces de conducere al organizației, cât și ca pârghie a dezvoltării afacerii. Managerii de mâine vor trebui să devină la fel de pricepuți în gestionarea informațiilor pe cât sunt în administrarea resurselor convenționale. Elementul cel mai important al luării deciziilor manageriale eficiente este asigurarea unui echilibru între gândire și acțiune; dacă procesul folosit pentru a exprima ipoteza, a obține, analiza și sintetiza informațiile

este satisfăcător, managerul știe deja destule pentru a trece la acțiune și a învăța apoi din rezultate.

Directorul modern trebuie să fie mai mult decât un lider din punctul de vedere al salariaților. Pentru a avea succes în afaceri, el trebuie să fie „parinte“,

„profesor“ și „antrenor“ al echipei pe care o conduce. Manageri antrenati pentru succes, angajați instruiți pentru eficiență - așa arată, dintr-o perspectivă generală, o afacere de succes. Mergând pe principiul „omul potrivit la locul potrivit“, eficiența economică a unei întreprinderi ține, în mare măsură, de oamenii care o compun. Aceasta porneste de la manager, care trebuie să dispună de reale calități de lider, și se traduce prin exploatarea la maximum a talentelor native ale angajaților, în vederea eficientizării activității pe care aceștia o desfășoară.

Nu putem să nu subliniem că pentru a fi un bun manager, acesta trebuie să aibă anumite calități: Calități tehnice - este o anumită îndemânare necesară pentru a realiza o activitate

specializată. managerii de la nivelul inferior, și într-o măsură mai mică managerii de la nivelul mijlociu au nevoie de aceste calități care sunt relevante pentru activitățile pe care le conduc. Deși acești manageri pot să nu îndeplinească sarcinile tehnice, ei înșiși trebuie să fie în stare să învețe subordonații, să răspundă la întrebări și astfel să asigure îndrumarea și coordonarea. Oricum, la orice nivel, înțelegerea părții tehnice a lucrurilor este un ajutor important pentru un manager eficient.

Calități conceptuale - este abilitatea de a gândi în termeni abstracti. Calitatea conceptuală îl face pe manager să aibă o imagine de ansamblu și să înțeleagă modul în care părțile unei organizații sau a unei idei funcționează împreună. Aceste calități par a fi mai importante pentru managerii superiori decât pentru cei de mijloc sau de nivel inferior.

Calități interpersonale - este abilitatea de a avea de-a face efectiv cu alți oameni, atât din interiorul, cât și din exteriorul organizației. Exemple de calități interpersonale sunt: abilitatea de a fi legat de oameni, de a înțelege nevoile și motivațiile, de a arăta o reală compasiune pentru suferințele colaboratorilor, indiferent de „rangul“ acestora etc.

Calități de diagnosticare - este abilitatea de a aprecia o anumită situație și de a-i stabili cauzele. Calitățile de diagnosticare ale managerului de succes sunt comparabile cu

acelea a unui doctor, care apreciază simptomele pacientului și stabilește problema medicală.

Calități analitice-este folosită pentru identificarea problemelor relevante sau variabile într-o situație, pentru a vedea cum se leagă și pentru a le aprecia importanța relativă.

Calitățile analitice se leagă foarte des cu cele de diagnosticare. De exemplu, un manager numit într-o nouă poziție poate fi confruntat cu o mulțime de probleme care îi solicită atenția. Calitățile de diagnostician sunt necesare pentru identificarea cauzelor tuturor problemelor. Dar mai întâi, managerul trebuie să analizeze problema „tuturor problemelor” pentru a determina care dintre probleme au nevoie de atenție imediată și care pot aștepta.

Toate aceste calități sunt educabile în timp, însă ca acestea să fie posibile este necesar ca în procesul selecției pentru un post de conducere să fie urmărită existența și a altor calități care stau la baza dezvoltării și „exploatării” celor cinci analizate anterior:

- Sănătatea fizică și mentală
- Personalitate și caracter
- Nivelul educației

În afară de aceste abilități profesionale, managerul trebuie să aibă anumite calități personale. În primul rând un manager trebuie să aibă dorința de a conduce, de a comunica, să fie onest și integru, să aibă o anumită experiență anterioară ca manager.

Opțiuni asupra calităților cunoștințelor și aptitudinilor manageriale

Calități, cunoștințe și aptitudini necesare managerilor

- Capacitatea de a decide
- Cunoștințe manageriale
- Cunoștințe economice
- Capacitatea de a menține relații umane bune
- Capacitatea de a se perfecționa continuu
- Experiența managerială
- Cunoștințe psiho-sociologice
- Abordare agresivă a soluționării problemelor
- Studii
- Cunoștințe
- Dorința de a conduce
- Starea sănătății

- Vechimea în organizarea respectivă
- Conduita morală

Sursa: Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, Management, ed. Economica, 1999, p. 507

Un manager care posedă toate aceste calități este un "robot" teoretic. În realitate el nu există. În viața reală conduc managerii, respectiv; ființe umane care posedă cunoștințe, calități și voință, dar care au și slăbiciuni și defecte care pot provoca erori.

Rolurile manageriale în organizație

În rezolvarea problemelor cu care se confruntă managerii trebuie să îndeplinească, în combinații diferite (după nivelul ierarhic pe care se situează) funcțiile de bază ale managementului: planificarea, organizarea, conducerea (coordonarea sau leadership-ul) și controlul.

Îndeplinirea acestor funcții de bază presupune cumunul unor comportamente sau set de roluri manageriale.

Henry Mintzberg a studiat comportamentul unui mare număr de manageri și a ajuns la concluzia că există 10 roluri fundamentale pe care le joacă managerii, grupate, după natura lor, în trei mari categorii: interpersonale, informaționale și decizionale:

a. Roluri interpersonale – descind din autoritatea formală a managerului

1. Figură reprezentativă sau centrală a organizației:

- reprezintă organizația la diferite ceremonii oficiale;
- semnează documentele oficiale;
- stimulează subordonații, clienții etc

2. Conducător (lider) – în direcționarea și coordonarea activității subordonaților.

Comportamentul specific acestui rol apare numai în raporturile directe cu subalternii, adică la angajarea, promovarea, destituirea, motivarea sau controlul personalului.

3. Legătură (liason) – impus de raporturile cu alte persoane, subalternii sau superiorii, respectiv cu membrii consiliului director, furnizorii, oficialitățile administrative, etc.

b. Roluri informaționale

4. Monitor al informațiilor, adică receptor, evaluator și selector al informațiilor din mediu, care pot influența performanța organizației.

5. Difuzor al informațiilor (sau diseminator), transmițător al acestora înspre subordonați și alte persoane din cadrul organizației.

6. Purtător de cuvânt – calitate în care managerul transmite poziția oficială a organizației, în special celor din exteriorul acesteia.

c. Roluri decizionale – sunt probabil cele mai importante din întreaga activitate managerială întrucât aici intervine managerul în adaptarea continuă a organizației la mutațiile intervenite în mediul acesteia.

7.Întreprinzător , inițiator, generator de schimbări planificate în viața organizației, cum ar fi: testarea unei noi piețe, inițierea unei anchete în rândul consumatorilor, etc. și supervisor al desfășurării acestor schimbări.

8.Atenuator sau corector al tulburărilor care pot provoca schimbări nedorite: greve, anularea contractului încheiat cu un furnizor, întârziere în desfacerea produselor, etc.

În acest sens el inițiază acțiuni corective în perioade de dispute și a crizelor, rezolvând conflictele dintre subordonați.

9.Alocator de resurse – decide cum se distribuie resursele stabilind prioritățile și

bugetele (managerul hotărăște cine va beneficia de resursele organizației, câți bani se vor folosi pentru reclamă și echipament, cum se satisface cererea suplimentară – se va lucra în mai multe schimburi sau se vor plăti ore suplimentare? – cine va fi premiat și cu cât, cât afectează din timpul propriu managerul pentru discuțiile cu diferiți solicitanți, etc.).

10.Negociator în discuțiile cu diferite persoane sau grupuri, în vederea realizării unor înțelegeri (cu sindicatele, guvernul sau agențiile guvernamentale, furnizorii, clienții).

Liderii reprezintă adevărate modele pentru cei din firmă, cât și pentru cei ce intră în contact cu acesta sub o formă sau alta. Un rol deosebit pentru fondator și urmașii acestuia îl reprezintă necesitatea de a crea un scop instituționalizat și de a da un înțeles specific activității celor pe care îi conduc, cu toate resursele de care dispun.

În acest sens, este recomandabil ca liderii să aibă o capacitate mare de empatie cu susținătorii lor, să poată să-i înțeleagă și să se facă înțeleși. Sursa importantă a capacității de persuasiune a liderului, a puterii sale, o constituie propria sa bază culturală: sistemul de credințe, valori, atitudini și comportamente în care el crede cu putere și care îi marchează decisiv acțiunile. Definiții (accepțiuni)

- ◆ Leadership = un proces de mobilizare, antrenare și orientare a oamenilor și/sau ideilor lor într-o anumită direcție, prin mijloace necoercitive.
- ◆ Leadership = un atribut al unor poziții formale sau al grupului de persoane care conduce organizația.
- ◆ Leadership = caracteristică a unei persoane (x este un lider înnăscut).

- ◆ Leadership = gen de comportament prin care se obține participarea voluntară a oamenilor din organizație la realizarea scopurilor acesteia.
- ◆ Leadership = este procesul complex prin care are loc ghidarea, orientarea, și antrenarea unui grup, prin mijloace necoercitive, într-o direcție care va conduce la realizarea intereselor pe termen lung ale grupului însuși.
- ◆ Leadership = serviciul oferit de liderii organizației.

Leadership-ul este un proces cu finalitate. El urmărește rezultatele ce privesc atât competitiv organizația, cât și factorul uman al acestuia (satisfacția în muncă, fluctuația forței de muncă, absenteismul etc).

Într-o organizație, liderii trebuie să fie în permanență conștienți de rolul pe care ei îl au în organizație. Tot ceea ce ei spun, fac, întreabă, iau atitudini, este observat, discutat și interpretat

de către salariați. De aceea, se impune ca ei să înțeleagă, să accepte și să se manifeste în consecință, având în vedere impactul puternic pe care ei îl exercită asupra celorlalți.

Asta înseamnă că liderul nu trebuie să uite care sunt așteptările susținătorilor săi; este necesar ca el să-și dezvolte abilitățile de comunicare și de creare a unor rețele care să-l sprijine în acțiunile desfășurate. Poate sarcina cea mai importantă a liderului este de a-și crea o imagine credibilă în grupul pe care-l conduce.

Un bun lider motivează angajații, le urmărește performanțele, îi ajută, îi îndrumă și ia decizii. Flexibilitatea, inteligența și integritatea sunt caracteristici cheie ale unui lider real. În plus, un bun lider trebuie:

- să dezvolte o idee;
- să fie un expert (mărește încrederea angajaților);
- să aibă încredere în colaboratorii lui (un bun lider trebuie să fie capabil să delege autoritatea);
- să încurajeze opiniile și discuțiile, să fie capabil să integreze diferite idei;
- să-și asume riscuri și să accepte erori;
- să-și concentreze atenția pe probleme majore;
- să mențină calmul în orice împrejurare;
- să aibă o viziune completă asupra organizației sale bazată pe înțelegerea mediului în care acesta operează;
- să fie capabil să transforme această viziune într-o strategie pentru organizația sa.

Nu întotdeauna managerul este lider. Prin urmare, nu putem confunda conceptele de manager cu cel de lider, adică cu omul care poate exercita în fapt influența fără a fi investit cu autoritatea formală. Managerul îndeplinește funcțiile de planificare, organizare, de personal, de control, pentru care îi este însă necesară această influență asupra altora, realizată prin capacitatea de a-i convinge pe ceilalți că ideile sale converg cu ideile lor. Cu toate că este de dorit ca fiecare manager să fie înzestrat cu calitatea de „leadership”, adică cu puterea de a-i convinge pe alții, nu toți pot să îndeplinească această funcție, care are rolul de antrenare a grupului în realizarea obiectivului avut în vedere.

Vorbind despre lideri putem spune că ei sunt indivizi care au capacitatea de a-i influența pe alții să le urmeze ideile și apoi acțiunile. Nu în toate cazurile liderii au fost și manageri. Ei pot fi întâlniți mai ales în lumea politică, oamenii care nu au funcții guvernamentale, nu au deci putere decizională, nefiind investiți formal cu așa ceva, dar, cu toate acestea, întreprind acțiuni sociale de mare complexitate, reușind să antreneze în acțiunile lor mișcări sociale de masă. Cu toate acestea, formal, orice manager trebuie considerat leader, întrucât, prin mijloacele pe care le are, îi determină pe alții să-i urmeze ideile în legătură cu realizarea obiectivelor. Așa dar, orice manager

trebuie considerat și lider formal. Cazul ideal este cel în care managerul se confundă de fapt și cu liderul informal. În astfel de cazuri, activitatea managerială, performanțele managerului realizate prin puterea formală, sunt amplificate prin influența formală a managerului – lider.

Situațiile în care liderul informal nu este manager nu sunt favorabile realizării performanțelor, întrucât membrii grupului realizează obiectivul sub influența constrângerii managerului, iar sub influența liderului informal realizează ambianța necesară, colectează informații reale și în cele mai multe cazuri acționează contrar orientărilor conturate de manager.

Abilitatea de lider are trei atribute care sunt eficiente în încercarea de a dezvolta oamenii. Fiecare dintre aceste atribute este de baza și nu pot determina singure crearea unei singure îndemânări de lider. Dar fiecare în parte contribuie la dezvoltarea unui lider pentru a se ridica de la competent la excelent. Aceste atribute sunt: presupunerea, atitudinea și atenția.

Un lider va face presupuneri despre o persoana pentru a afla modul in care acesta trebuie tratat. Iata 3 presupuneri calitatile pozitive ale unui lider:

- 1.toata lumea vrea sa se simta folositoare;
- 2.toata lumea doreste sa se simta importanta;
- 3.toata lumea are nevoie si raspunde la incurajari.

Atitudinea unui lider se transmite adeptilor mult mai repede decat actiunile acestuia. Nu putem alege cat de mult vom trai, dar putem decide ce vom face in acei ani. Nu putem controla momentele dificile ale vietii, dar putem alege sa facem viata mai putin grea. Prea des alegem sa controlam lucruri care nu pot fi controlate. Prea rar alegem sa controlam ceea ce putem controla: atitudinea noastra.

Al treilea atribut al unui lider este atentia. Poate ca intr-o lume mai buna ar fi ascultarea.Dar ascultarea este o arta pierduta care trebuie sa fie re-descoperita si perpetuata. O buna definitie a ascultarii ar fi "atentie cu dorinta de a intelege cealalta persoană"

Andrew J. DuBrin prezinta cele mai reprezentative definitii ale leadershipului,:

- influenta interpersonală bazată pe comunicarea directă, sinceră pentru realizarea obiectivelor;
- arta influențării oamenilor prin persuasiune sau exemplu personal;
- principala forță dinamică ce motivează și coordonează organizația pentru a-și duce la bun sfârșit misiunea;
- abilitatea de a inspira încredere și susținere printre oameni, acțiuni necesare pentru îndeplinirea scopurilor

. Oricum, studiile realizate în ultimii 30 de ani conduc la concluzia ca exista patru variabile cruciale pentru analiza leadershipului: calitatile liderului, natura grupului, natura sarcinilor de munca si cultura

organizationala.

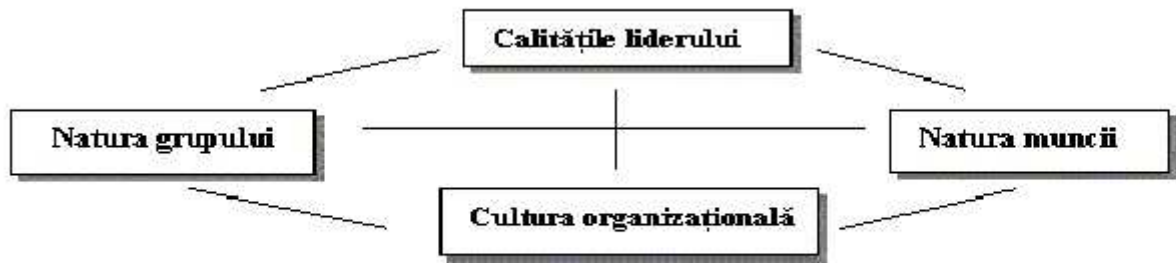


Fig. 1. Variabilele leadershipului

Adaptat după: G. A. Cole *Personnel Management*, Letts Educational, London, 1997, p. 50

Acest lucru este confirmat de unul dintre cei mai importanți autori în teoriile leadershipului, Noel M. Tichy, care prezintă o teză, aparent, foarte simplă: "firmele de succes se deosebesc prin aceea că dispun de lideri buni care, la rândul lor, sunt capabili să formeze noi lideri pentru toate nivelele ierarhice ale firmei.

Întreprinzătorul este cel care îndeplinește următoarele condiții:

- Intelectuale: atenție, memorie, folosind întreaga capacitate de muncă în interesul

societății, calități de conducere într-o societate comercială sau regie autonomă, calități de organizare ce au un rol însemnat în asigurarea succesului economic al societății, spirit de inovare și invenție, spirit logic, capacitatea de fundamentare a propunerilor, inteligența practică sesizând rapid și soluționând defecțiunile la echipamente sau de organizare la locul de muncă, inteligența teoretic-aplicativă înțelegând și rezolvând problemele tehnice, economice, organizatorice care cer documentare și studiu, calități de vorbire, exprimarea corectă și pe înțelesul celor din jur atrăgând respectul colaboratorilor cu care intră în contact, calități de redactare (scris) simț estetic, cultură generală, fiind foarte important ca un întreprinzător să aibă cunoștințe teoretice și practice din diverse domenii, cunoștințe tehnologice și matematice.

- Trăsături de caracter: disciplină, punctualitate, conștiințozitate, spirit de echipă (integrare în colectiv), capacitatea de a-și asuma răspunderi, spirit de inițiativă, simț gospodăresc, politete, tact discret, aptitudini de comandă, rezistența la eventualele riscuri. Întreprinzătorul urmărește permanent activitatea societății pe care o conduce, luând măsuri organizatorice necesare pentru asigurarea funcționării la parametrii optimi, încheie contracte cu alte societăți, astfel ca nu-și limitează responsabilitățile numai la

nivelul personalului pe care-l detine ci si cu ceilalti parteneri de afaceri: clienti, banci furnizori, respectand termenele de plata, acceptand comisioanele ce-i sunt percepute pentru serviciile ce i se fac. In ceea ce priveste relatia dintre intreprinzator si clienti va fi benefica daca serviciile sunt de cea mai buna calitate, iar preturile sunt moderate. Relatia cu partenerii de afaceri va fi cu atat mai buna cu cat intreprinzatorul va fii cat mai diplomat si-si va respecta prerogativele stabilite de la inceput

- abilitatea manageriala, aceasta vizeaza modul de gestionare a relatiilor cu clientii, furnizorii, autoritatile locale, bancare. Conceptul de intreprinzator reprezinta, in sens larg, numele dat in teoria economica proprietarului-manager al unei firme. Webster's Third New International Dictionary (1961) defineste intreprinzatorul ca fiind "cel care detine, organizeaza, conduce si isi asuma riscul afacerii". Alte lucrari, cum ar fi Penguin Economics Dictionary (1976), considera ca functiile intreprinzatorului sunt:

1. sa furnizeze, sa procure capitalul necesar firmei;
2. sa organizeze productia prin cumpararea si combinarea factorilor de productie;
3. sa-si asume riscul activitatilor respective, risc care creste inevitabil prin faptul ca resursele trebuie alocate productiei inainte ca productia obtinuta sa fie vanduta. Intreprinzatorului ii pot fi atribuite trei functii majore:

1. purtator de risc si incertitudine;

2. inovator;

3. conducator si organizator al intreprinderii. Richard Cantillion, definește intreprinzatorul ca agentul care cumpara factori de productie pentru a-i combina in produse destinate vanzarii pe piata, in conditiile in care cheltuielile sunt cunoscute si certe, iar veniturile necunoscute si incerte. El considera ca intreprinzatorul trebuie sa posede "...judecata, perseverenta, precum si o intelegere a lumii si a afacerilor. El trebuie sa estimeze cu o precizie tolerabila importanta produselor, nivelul probabil al cererii si factorii de productie necesari la un moment dat; pe de alta parte, el trebuie sa cumpere materii prime, sa-si asigure forta de munca, sa-si identifice clientii, acordand o atentie deosebita economiei si ordinii; intr-un cuvnt, el trebuie sa posede arta controlului si administratiei" Totusi, cele mai relevante raman trasaturile personale ale potentialilor intreprinzatori.

-Capacitatea de a-si asuma riscuri Inainte de a initia o afacere, intreprinzatorul trebuie sa accepte posibilitatea ca, in cazul unui esec, sa piarda capitalul investit si celelalte resurse investite, dar si reputatia si situatia sociala. Pe de alta parte, activitatea oricarui intreprinzator se desfasoara intr-un mediu caracterizat de incertitudine.

Deoarece aceste riscuri sunt specifice activitatii antreprenoriale, intreprinzatorul trebuie sa si le asume. El incearca insa permanent reducerea lor printr-un control cat mai bun al afacerii. modelele

cele mai frecvent utilizate de succes indiscutabil.

-Spiritul independent

Majoritatea intreprinzatorilor se bazeaza numai pe propriile actiuni si abilitati pentru a reusi.

Astfel de persoane care lucreaza in organizatii mari, suporta o presiune psihologica suplimentara, care ii stimuleaza sa aleaga calea antreprenoriatului. -

Creativitatea.Întreprinzatorul este caracterizat de capacitatea de inovare pe diferite niveluri (produse, metode de organizare, abordari ale pietei etc.), care ii creeaza un avantaj relativ. Aceasta creativitate il deosebeste pe intreprinzator de manager.

- Nevoia de implinire Foarte multi intreprinzatori sunt animati de dorinta de a atinge anumite obiective pe care le considera importante. Nevoia de implinire este o componenta psihologica importanta a personalitatii intreprinzatorilor. -

Increderea in fortele proprii Aceasta multiplica forta de actiune a întreprinzatorului fata de forta conferita de suma resurselor economice investite increderea in fortele proprii influenteaza si atitudinea partenerilor si colaboratorilor firmei. Finanțatorii si clientii sunt inclinați, in mod firesc, sa investeasca și să cumpere produse in care firma are incredere.

Tipurile de manageri și stiluri manageriale

Se consideră că tipul de manager, ca și stilul managerial al acestuia, au o determinare mai largă, ce implică luarea în considerare a ansamblului elementelor principale care condiționează modul de a gândi și de a acționa al cadrului de conducere. Concret, se apreciază că principalii factori care determină tipul și stilul managerial sunt următorii: tipul sistemului managerial al

firmei, personalitatea managerilor, amploarea competențelor acordate acestora, potențialul și personalitatea subalternilor, natura proceselor de muncă implicate, cultura firmei, intensitatea și conținutul influenței organizației sindicale ș.a. Rezultanta acestor factori o reprezintă

existența mai multor tipuri de manageri și, implicit, a mai multor stiluri manageriale.

Prin tip de manager se desemnează ansamblul de caracteristici principale referitoare la calitățile, cunoștințele și aptitudinile proprii unei categorii de cadre de conducere, cele conferă, în esență, aceeași abordare în ce privește aspectele de bază ale proceselor și relațiilor manageriale, ale comportamentului managerial, cvasipermanente, deosebite de ale altor manageri.

Francezul Chalvin delimitează 10 tipuri de manageri: organizatorul, participativul, întreprinzătorul, realistul, maximalistul, birocratul, demagogul, tehnocratul, oportunistul, utopistul modernist. Un alt specialist, profesorul american Keith Davis, deosebește 4 tipuri de cadre de conducere: autocrat, custodial, suportiv și colegial, iar profesorul polonez Starosciak – două tipuri: autocrat și democrat.

.Stilul optim de conducere presupune capacitatea conducătorilor de a se adapta situației și de a sesiza elementele esențiale:

- angajarea personală față de obiectivele întreprinderii;

- cooperarea care se stabilește între conducători și membrii colectivului condus.

Un conducător cu un stil adecvat de conducere, este capabil să promoveze un climat stimulat în rândul personalului.

Factorii care influențează stilul de conducere:

1. Personalitatea conducătorului;

2. Calitatea subordonaților care influențează prin pregătirea, educație, aptitudini.

3. Relațiile conducător – subordonat;

4. Puterea poziției – e mai ușor să conduci atunci când puterea poziției ocupate e mai mare;

5. Factor de situație – caracteristicile colectivului, natura întreprinderii, urgența problemei.

Prin corelarea tipurilor de comportament care pot mări la maxim eficiența conducătorului: comportamentul orientat pe relații (sprijin, încurajare, recunoașterea meritelor) și comportamentul orientat pe sarcini (îndrumare și organizare) se definesc patru stiluri de conducere:

TEMA 3 Modele disfuncționale în leadership

Comportamente manageriale raționale și iraționale

Factorul de eșec în leadership

Modele disfuncționale în leadership

-evitarea conflictelor

-tiranizarea subalternilor

-micromanagementul

-comportamentul maniacal

- inaccesibilitatea
- jocurile intriganților

Aplicație: autoevaluarea stilului de relaționare interpersonală

Prezentăm în continuare un **Chestionar de descriere a comportamentului de lider**

sau **LBDQ** (Leadership Behavior Description Questionnaire) care poate da o imagine corespunzătoare pozitivă sau **negativă (eșec)** pe această chestiune.

LBDQ a fost dezvoltat pentru a obține descrieri ale unui supervisor sau șef, din partea membrilor grupului pe care îl coordonează sau supervizează. Chestionarul poate fi utilizat pentru a descrie comportamentul unor lideri, în orice tip de organizație sau grup, atât din zona comercială cât și din zona militară sau nonprofit, cu singura condiție ca subordonații care sunt utilizați drept evaluatori să fi avut posibilitatea de a observa în trecut acțiunile și comportamentul liderului evaluat de ei.

LBDQ este unul din rezultatele celebrelor studii în leadership de la universitatea din Ohio (Ohio State Leadership Studies) și este legat, dincolo de numele lui Ralph Stogdill, de numele unora din colegii săi, precum Hemphill, Coons, Shartle sau Fleishman.

LBDQ, versiunea XII, ultima sa versiune, care va fi experimentată în cadrul acestui curs, constă din 100 de itemi verbali, care sunt scorăți pe o scală Likert de 5 trepte. Itemii sunt scorăți pe 12 scale structurale, care vor fi discutate în continuare.

Dimensiunile comportamentului de conducere în LBDQ-XII

Considerație: este preocupat de starea generală și de statutul subalternilor.

O persoană cu scor mare la dimensiunea „considerație” are comportamente de apropiere față de subalterni, de grijă reală față de bunăstarea lor în primul rând la locul de muncă. Se interesează de necazurile lor și știe să laude, atunci când este cazul, realizările lor. Are o dimensiune nu doar verbală ci și acțională, în direcția rezolvării acelor plângeri care îi sunt aduse la cunoștință. Încearcă să le facă viața mai bună, mai plăcută, în limitele care îi sunt impuse, desigur. De asemenea sunt incluse aici grijă față de viața personală a angajaților și apropierea informală de aceștia. Mostre de itemi ce descriu această dimensiune sunt:

- Este prietenos și ușor abordabil
- Recurge la tot felul de maruntisuri pentru a te face să te simți bine ca membru al grupului
- Pune în aplicare sugestiile membrilor grupului
- îi tratează pe membrii grupului ca pe egali săi
- Caută să realizeze bunăstarea membrilor grupului

Structurare: își definește clar propriul rol și le aduce la cunoștință subalternilor ce asteapta de la ei.

Structurarea este o dimensiune importantă, ce ține de minimizarea stresului indus de conflictul de rol și respectiv de ambiguitatea de rol. O persoană care are scor mare pe

dimensiunea „structurare” este univoca in comportament, se manifesta intotdeauna in situatii similare in modalitati similare. Cei din jur stiu ce sa astepte de la ea, intotdeauna, nu se comporta arbitrar si nu modifica regulile in functie de propriile preferinte de moment. in plus, este univoca in ceea ce priveste comportamentul pe care il asteapta de la cei din jur, neexistand in consecinta ambiguitate de rol la nivelul acestora. Este important, pe de o parte, ca toate comportamentele asteptate de la subalterni sa fie punctate, este necesar, pe de alta parte, ca acestea sa fie descrise fara ambiguitate. Mostre de itemi ce descriu aceasta dimensiune sunt:

- ii lasa pe membrii grupului sa inteleaga ce se asteapta de la ei
- incurajeaza folosirea procedurilor clare
- isi arata clar atitudinea sa fata de grup
- Decide ce si cum trebuie facut
- Aloca sarcini specifice membrilor grupului
- Se asigura ca rolul sau este inteles de membrii grupului
- Programeaza munca ce trebuie facuta
- Se intereseaza daca membrii grupului respecta regulile si regulamentele

Reprezentativitate: vorbeste si actioneaza ca reprezentant al grupului.

O persoana care are un scor mare la aceasta dimensiune este recunoscut si acceptat ca fiind „vocea” grupului. El este axat pe interesele grupului si le reprezinta in cadrul intalnirilor cu alte persoane straine din institutie sau din afara institutiei. in plus, un astfel de sef isi asuma rolul de „reprezentant” al grupului: vorbeste in numele sau, si este recunoscut ca „purtator de cuvânt”, ia apararea grupului sau cand este nevoie, si sufera alaturi de el atunci cand este cazul.

Mostre de itemi ce descriu aceasta dimensiune sunt:

- Se comporta ca purtator de cuvânt al grupului
- Face publice activitatile grupului
- Vorbeste ca reprezentant al grupului
- Vorbeste in numele grupului cand sunt prezente persoane straine

Impacarea cerintelor: impacarea cerintelor organizationale contradictorii si reduce dezordinea din sistem (entropia sistemului).

Aceasta dimensiune evalueaza existenta unei dorinte de a face „lucrurile sa mearga bine”.

O astfel de persoana are calitati organizatorice, nu se lasa coplecita de detalii, stie sa concretizeze cerintele si conduce spre o rezolvare „avantajoasa” de ambele parti.

Important este aici ca centrarea sa se faca pe solutie si nu pe problema. „Probleme”, in sensul de „cerinte contradictorii” pot sa apara intotdeauna: cerinte contradictorii de la furnizori, piata, mediu de afaceri, posibilitati, resurse sau propriile intentii. O persoana cu scor mare la aceasta dimensiune va reusi sa impace aceste cerinte si sa genereze solutii lucrative. Mostre de itemi ce descriu aceasta dimensiune sunt:

- incurajeaza schimbarile
- Se descurca bine in fata problemelor complexe
- Este dornic sa faca schimbari
- stie sa transforme dezordinea in ordine

Tolerarea incertitudinii: este capabil sa suporte incertitudinea si amanarea fara a deveni anxios sau nervos.

Aceasta dimensiune se bazeaza pe capacitatea de intelegere a unor termeni in care se desfasoara un proiect sau o discutie. O persoana cu scor mare pe aceasta dimensiune da dovada de rabdare in asteptarea momentului potrivit actionarii. Nu se exalteaza dar nici nu se ingrijoreaza in asteptarea unei decizii. in afara acestei valente ce tine de comportamentul de decizie, dimensiunea aceasta contine si o valenta ce tine de factorii de personalitate ai individului evaluat; de cele mai multe ori capacitatea scazuta de tolerare a incertitudinii este asociata cu personalitati anxioase, sau puternic autoritare, care doresc sa detina controlul si s-au obisnuit cu aceasta atat de mult incat nu pot face fata unei situatii in care sunt „controlati” de evenimente. Mostre de itemi ce descriu aceasta dimensiune sunt:

- Asteapta rabdator rezultatele unei decizii
- Accepta intarzieri de la program fara a se supara
- Este capabil sa tolereze amanarea si incertitudinea
- Este foarte rabdator
- Ramane calm in asteptarea evenimentelor neprevazute
- Este capabil sa intarzie o actiune pana la momentul potrivit

Puterea de convingere: foloseste in mod eficient persuasiunea si discutia; exprima convingeri ferme

O astfel de persoana cu „putere de convingere” mare, initiaza discutii incurajatoare pentru a stimula grupul, prin argumente convingatoare. Vorbeste dintr-o convingere interioara puternica, stiind sa inspire entuziasm grupului fata de ideile sale. Mai important chiar, nu iti impune punctul de vedere prin presiuni formale, autoritate, recursul la pozitia sa de putere etc., ci prin convingere, discutie, argumente si mai ales viziune. Mostre de itemi ce descriu aceasta dimensiune sunt:

- Argumentele sale sunt convingatoare
- isi argumenteaza persuasiv punctul sau de vedere
- Este un vorbitor persuasiv
- stie cum sa argumenteze
- Este un vorbitor inspirat
- ii convinge pe altii ca ideile sale sunt in avantajul lor
- stie sa inspire entuziasm fata de un proiect

Tolerarea libertatii: le ofera subalternilor posibilitatea de a avea initiative, de a lua decizii si de a actiona.

Un astfel de personaj le lasa membrilor grupului libertate deplina in munca, incurajeaza initiativa membrilor grupului, permitand grupului sa-si formeze propriul ritm de lucru. Accepta ideile celorlalti, atat in ceea ce priveste munca propriu-zisa, cat si in ceea ce priveste creativitatea in proceduri, in alegerea resurselor etc. Persoanele cu scoruri mari la aceasta dimensiune sunt de cele mai multe ori axate pe comportamente participative in luarea deciziilor, ori macar pe atitudini consultative fata de cei din jur. De cele mai multe ori scorurile mari la tolerarea libertatii sunt asociate la nivelul culturii organizationale cu „task culture”, cultura centrata pe obiective. Mostre de itemi ce descriu aceasta dimensiune sunt:

- Permite membrilor sa-si foloseasca propria judecata in rezolvarea problemelor
- ii lasa pe membrii grupului sa munceasca asa cum cred ei mai bine
- isi asuma o sarcina, apoi ii lasa pe altii sa se ocupe de ea
- Trezeste interesul membrilor grupului pentru un scop si ii lasa sa actioneze asa cum cred ei ca este mai bine
- Permite membrilor grupului un grad mare de initiativa
- Are incredere in buna judecata a membrilor grupului

Asumarea rolului: isi exercita in mod activ rolul de conducator, nu-si deleaga autoritatea altora.

„Asumarea rolului” necesita fermitate si hotarare in actiunile unui conducator. El nu se lasa in fata celor care vor sa-i nege autoritatea. isi asuma rolul de conducator al grupului, reusind sa faca fata raspunderii de luare de a deciziilor si a masurilor necesare la timpul potrivit. Mostre de itemi ce descriu aceasta dimensiune sunt:

- Este usor de recunoscut ca lider al grupului
- Depaseste cu bine provocarile menite sa-i afecteze pozitia de lider
- isi asuma intreaga responsabilitate cand apar cazuri neprevazute

Corectitudinea predictiilor: da dovada de previziune, de capacitatea de a prevedea corect rezultatele.

Aceasta persoana de o mare capacitate de predictie. El anticipeaza problemele si face planuri pentru rezolvarea lor. Ajunge astfel sa fie privit de cei din grup ca fiind „oracolul”: cel care nu va da niciodata gres. Mostre de itemi ce descriu aceasta dimensiune sunt:

- Ia decizii potrivite
- Pare capabil sa intuiasca ceea ce urmeaza
- Lucrurile se intampla asa cum spune el
- Prezice precis cursul evenimentelor

Accent pe productie: exercita presiuni pentru a asigura productia.

Cel care pune un mare „accent pe productie” impulsioneaza grupul spre un nivel de performanta ridicat, mentine grupul la capacitatea maxima de lucru si indeamna membrii grupului spre o competitie ridicata. Scorurile prea mari la aceasta dimensiune sunt de obicei corelate cu scoruri scazute la „consideratie”: un prea puternic accent pe productie se asociaza cu o slaba centrare pe oameni si pe bunastarea lor. Mostre de itemi ce descriu aceasta dimensiune sunt:

- impinge grupul sa-si depaseasca propriile recorduri
- Trage din greu cand trebuie facut ceva
- Le cere membrilor grupului sa lucreze mai mult
- tine nivelul de performanta al grupului la o cota ridicata
- indeamna membrii grupului la un efort mai mare
- Accentueaza mereu ideea de a fi primul intr-o competitie
- incurajeaza orele suplimentare de munca

Integrare: mentine unitatea grupului pe care il conduce; rezolva conflictele aparute intre membrii grupului.

Un șef cu scor mare la dimensiunea „integrare” se interesează foarte mult de coeziunea grupului. Pentru el este important ca toți membrii grupului de muncă să se perceapă ca fiind o singură echipă, să adere la aceeași viziune și să aibă obiective consonante. Diferențele de opinii care trec de nivelul de creativitate grupală sunt descurajate, iar persoanele care manifestă astfel de diferențe în mod constant sunt excluse din grup. Oricum însă, se încearcă ori de câte ori apar diferențe de opinii, rezolvarea amiabilă a acestora. Pentru o persoană axată pe dimensiunea integrativă a comportamentului de leadership, cel mai important lucru pentru un membru al grupului nu este ca acesta să contribuie relevant la atingerea obiectivelor, ci să se înțeleagă cu ceilalți colegi. Mostre de itemi ce descriu această dimensiune sunt:

- Face grupul să muncească la fel ca o echipă
- Rezolvă conflictele care apar în cadrul grupului
- Are grijă ca munca grupului să fie bine coordonată
- Ajută membrii grupului să-și rezolve divergențele
- Mentine coeziunea grupului

Orientarea spre superiori: menține relații bune cu superiorii; are influență asupra lor; luptă pentru a-și ridica statutul.

„Orientarea spre superiori” este o dimensiune ce se aplică managementului mediu sau jos, și descrie gradul în care o persoană încearcă să obțină un statut mai deosebit în organizație sau să se ridice pe scara ierarhică prin relațiile pe care le întretine cu superiorii săi. O persoană orientată spre superiori se înțelege bine cu cei de deasupra sa, deseori relațiile sunt informale, la nivel personal și prietenesc. Are influență asupra lor și folosește această influență pentru a-și impune viziunea și pentru a genera situații ce îi sunt favorabile, ori pentru a influența în direcții favorabile situațiile care apar. Mostre de itemi ce descriu această dimensiune sunt:

- Se are bine și cu subordonații și cu șefii săi
- Lucrează mult pentru a fi promovat
- Superiorii săi se poartă favorabil față de sugestiile lui
- Se bucură de privilegiile poziției sale
- îi face pe superiori să se comporte astfel încât să asigure bunăstarea membrilor grupului său
- Cuvântul său cântărește mult în fața superiorilor
- Primeste de la superiori ceea ce cere

Ne vom referi în cele ce urmează la diversele **abordări teoretice ale conflictului organizațional**

(L. Stanciu)

Orice organizație reunește în grupuri de muncă indivizi cu personalități, mentalități, educație, sisteme de valori și comportamente diferite. Menținerea unei armonii perfecte este greu de realizat, conflictele fiind inevitabile. Este greu de imaginat o persoană care nu a fost implicată niciodată într-un anumit conflict.

În timp abordările privind conflictul au evoluat simultan cu transferarea preocupărilor de la problema generatoare de conflict la modul de abordare a acestuia.

Când două sau mai multe părți, din cadrul organizației, trebuie să interacționeze pentru a îndeplini o sarcină, a lua o decizie, a realiza un obiectiv, sau a rezolva o

problemă, iar interesele părților sunt diferite și acțiunile unei părți determină reacții adverse celeilalte, părțile fiind incapabile să soluționeze controversa, criticându-se reciproc, apare conflictul [1].

În continuare părțile aflate în conflict (persoane, grupuri) își influențează colegii, colaboratorii sau prietenii, care fie li se alătură, fie rămân în expectativă. Atâta timp cât conflictul rămâne nerezolvat, atât performanțele organizației, cât și relațiile interpersonale sunt afectate.

Realitatea relevă că fiecare organizație are un **optim de conflict**, care poate fi pus în corelație cu performanța pozitivă. Atunci când nivelul conflictelor este prea scăzut apare o stare de dezinteres general, de apatie, schimbarea este greu de realizat, iar o persistență a situației pune sub semnul întrebării însăși supraviețuirea organizației. Pe de altă parte un nivel ridicat al conflictelor poate conduce la același rezultat limită, deoarece conflictele prea frecvente, intense, care antrenează ambiții reflectă neconcordanța de interese, incompatibilitatea de caractere, un management deficitar [2].

În literatura de specialitate s-au conturat trei abordări principale privind conflictul organizațional, respectiv:

- abordarea tradițională;
- abordarea relațiilor umane;
- abordarea interacționistă [3].

Abordarea tradițională (clasică) apreciază conflictul ca având un caracter disfuncțional, fiind un rău de care trebuie să scăpăm cât mai repede posibil.

Deoarece conflictul este perceput nu numai ca dăunător, ci și consumator de timp și energie, abordarea tradițională consideră necesară evitarea lui prin eliminarea cauzelor acestuia. Această concepție reprezintă o abordare simplistă a conflictului și un standard demodat de evaluare a acestuia deoarece pune în discuție conflictul în sine și nu modalitățile de gestionare a acestuia.

Abordarea relațiilor umane are ca premisă relațiile interumane care se stabilesc între indivizi cu personalități, mentalități, educație, sisteme de valori și comportamente diferite și care sunt generatoare de conflicte. Reprezentanții acestei școli consideră conflictul un rezultat natural și inevitabil în orice organizație și în orice grup, fiind acceptat și perceput ca o forță pozitivă și negativă în același timp.

Consecința acestei viziuni este că un lider nu trebuie să elimine cu orice preț conflictele, ci numai pe acelea care se dovedesc a fi obstacole reale în îndeplinirea obiectivelor organizației. În concluzie, această abordare are în vedere acele strategii de management care se concentrează atât pe recunoașterea conflictelor, cât și pe soluționarea sau eliminarea acestora.

Cea mai recentă abordare a conflictului este **abordarea interacționistă**, care consideră conflictul ca fiind nu numai inevitabil, ci și absolut necesar, o importantă forță motivantă pentru inovare și schimbare. În acest sens, Gary Johns [4] apreciază că o asemenea concepție încurajează liderii să provoace schimbări organizaționale printr-o strategie de stimulare a conflictelor.

Gestionarea eficientă a situațiilor conflictuale necesită, în prealabil, identificarea cauzelor acestora pentru a se putea acționa în scopul folosirii corespunzătoare a efectelor pozitive și a reducerii consecințelor negative.

După Sam Deep și Lyle Sussman, [5] principalele cauze ale conflictelor sunt:

- **opinii diferite privind obiectivele organizaționale prioritare** (chiar dacă toți membrii organizației împărtășesc obiectivele organizaționale și sunt motivați corespunzător, totuși scopurile individuale precum și rolurile pe care se așteaptă să le aibă vor fi mereu oarecum divergente);
- **puncte de vedere diferite asupra metodelor folosite** (grupurile sau persoanele pot avea obiective comune, dar opinii diferite privind modul de îndeplinire a acestora);
- **diferențe în modul de percepere sau în sistemul de valori** (majoritatea conflictelor apar datorită modului diferit în care oamenii percep realitatea, sau modalităților în care se exercită puterea);
- **lipsa de comunicare sau comunicarea defectuoasă, incompletă**, care generează anumite neînțelegeri;
- **competiția pentru supremație** (se manifestă atunci când o persoană încearcă să întrecă, sau să eclipseze o altă persoană pentru a promova sau pentru a obține o poziție influentă în cadrul aceleiași organizații);
- **ambiguitatea** în stabilirea scopurilor și obiectivelor organizaționale, a criteriilor de performanță, în transmiterea deciziilor sau prezentarea deformată a realității;
- **interdependențele dintre posturi, funcții și compartimente ale structurii formale**;
- **agresivitatea și încăpățânarea unor membri ai organizației** ș.a.

După Gheorghe Arădăvoaice [6], sursele principale de conflict sunt:

- perceperea greșită a acțiunilor, intențiilor, spuselor, gesturilor celorlalți;
- comunicarea defectuoasă, incompletă, neglijentă, lipsa de informații asupra scopurilor urmărite de alții;
- dorința unora de mai multă putere sau influență (de a comanda altora);
- manipularea deconspirată;
- încălcarea intereselor, a drepturilor de orice fel, a obiceiurilor, sau senzația individului că i se nesocotesc drepturile, că este supraîncărcat cu sarcini, că îi este atinsă onoarea;
- diferențele mari sub raport cultural, comportamental, confesional, ignorarea prezenței celuilalt, disprețul, desconsiderarea, nerecunoștința, impolitețea, denigrarea.

Dezvoltarea teoriei și practicii manageriale în domeniul resurselor umane a condus la elaborarea unor **modele de conflict** cu grade diferite de specificitate, care permit cunoașterea mai mult sau mai puțin aprofundată a cauzelor și mecanismelor situațiilor conflictuale și, totodată, formalizează concepțiile în domeniul privind modul de abordare a problematicii managementului conflictelor.

Modelele de conflicte [7] se grupează în următoarele categorii:

- modele procesuale de conflict;
- modele structurale de conflict;
- modele organizaționale de conflict.

În continuare, vom prezenta câte un model reprezentativ din fiecare categorie.

Modelul procesual de conflict Pondy [8] are ca scop principal identificarea evenimentelor ce caracterizează o situație conflictuală și relațiile de succesiune dintre diferitele etape.

Conform acestui model, fiecare etapă anticipează episodul conflictual și pregătește derularea evenimentelor din etapele următoare. Astfel procesul evoluează de la conflictul latent la conflictul resimțit sau la conflictul înțeles, ajungând în final, la conflictul manifestat.

Conflictul latent este determinat atât de efectele unor episoade conflictuale anterioare, cât și de efectele mediului organizațional (de pildă, o organizație aflată în declin, sau cu o situație economică precară face față mult mai greu condițiilor de mediu nou apărute, în raport cu o organizație stabilă sau în dezvoltare).

În momentul conștientizării existenței unor condiții latente apare **conflictul înțeles**, aflat într-o fază incipientă și în care părțile implicate nu-i acordă importanță. Transformarea conflictului înțeles în **conflict resimțit** are loc numai atunci când părțile implicate își concentrează atenția asupra acestuia.

Conflictul manifestat se exprimă prin comportamentul părților implicate, apatia, ostilitatea declarată sau agresivitatea fiind reacții specifice.

În opinia lui L.R. Pondy, modul în care conflictul resimțit sau conflictul înțeles devine conflict manifestat, depinde în primul rând de disponibilitatea mecanismelor de rezolvare, iar consecințele situațiilor conflictuale se transformă ulterior în factor de mediu pentru episodul următor

Modelul structural de conflict Thomas [9] definește condițiile favorizante ale conflictului și descrie modul în care acestea influențează comportamentul conflictual

În opinia lui W.K. Thomas, părțile acționează sub anumite **constrângeri și presiuni** care determină în final, episodul conflictual. Fiecare parte manifestă anumite predispoziții comportamentale în cadrul fiecărui episod conflictual. Totodată comportamentul părților poate fi influențat și de presiuni sociale.

De asemenea comportamentul conflictual al părților este influențat și de structura stimulativă, respectiv de maniera în care satisfacția unei părți este legată de satisfacția sau insatisfacția altei părți.

Potrivit acestui model, sursa finală a conflictelor o constituie regulile și procedeele care guvernează negocierile părților, iar respectarea acestora constituie un factor important de aplanare sau soluționare a stărilor conflictuale. De asemenea, în atitudinea părților implicate față de respectarea regulilor și procedurilor stabilite, un rol important îl are cultura organizațională.

Modelul organizațional de conflict Brown [10] aduce în prim-plan terenurile sau teritoriile de confruntare, pe care părțile se află față în față și interacționează.

Brown susține existența a patru tipuri de interferențe:

- **interferențele departamentale** generate de întâlnirile părților care necesită activități de coordonare pentru îndeplinirea obiectivelor organizaționale;
- **interferențele nivelurilor ierarhice**, care apar datorită interacțiunilor persoanelor sau părților de pe diferite niveluri ierarhice, în scopul îndeplinirii sarcinilor;
- **interferențele culturale** generate de interacțiunea unor părți sau persoane între care pot exista deosebiri semnificative în ceea ce privește sistemul de valori;

- **interferențele organizaționale** generate de interacțiunea unor organizații ce depind unele de altele în privința resurselor necesare.

Delimitat prin prisma efectelor asupra organizației, în general și a performanțelor ei în special, conflictul poate fi funcțional sau disfuncțional [11].

Conflictul funcțional apare ca o confruntare de idei între părți sau persoane, care se finalizează cu soluții pentru creșterea performanțelor organizației. Cea mai frecventă situație, în acest sens, o reprezintă interacțiunea dintre persoane sau compartimente care deși participă la realizarea unor obiective comune agreeate, se pot afla în conflict cu modalitățile de realizare a acestora.

Fiind favorabil schimbărilor din organizație, conflictul funcțional este util și apreciat ca o tensiune creatoare și dinamizatoare a energiilor individuale.

Conflictul disfuncțional împiedică realizarea obiectivelor organizației și a membrilor ei.

În timp ce conflictele funcționale sunt motivante, generatoare de idei favorabile înnoirii și schimbării, conflictele disfuncționale conduc la o risipă de timp și energie, rareori posibil de măsurat.

Teoria și practica managerială în domeniul resurselor umane evidențiază numeroase **strategii de soluționare a situațiilor conflictuale**.

Astfel, **G. Johns** [12] susține că managerii, pentru a rezolva diferite situații conflictuale, trebuie să adopte cele mai adecvate strategii de soluționare a conflictelor organizaționale, ca de exemplu:

- **strategia orientată spre evitare;**
- **strategia orientată spre acomodare** (adaptare);
- **strategia orientată spre competiție;**
- **strategia orientată spre compromis;**
- **strategia orientată spre colaborare.**

Strategiile manageriale de soluționare a conflictelor au în vedere două dimensiuni principale, respectiv:

- dorința fiecărei părți implicată în conflict în impunerea punctului de vedere propriu sau a intereselor proprii;
- gradul de cooperare al fiecărei părți aflate în conflict în satisfacerea nevoilor sau intereselor celeilalte părți.

Strategia orientată spre evitare se caracterizează prin faptul că, deși părțile aflate în conflict recunosc existența acestuia, nu doresc să se confrunte. Prin urmare această strategie este caracteristică persoanelor care nu au încredere în ele și care nu riscă să fie puse în situația de a face față unui conflict manifest, deoarece nu posedă deprinderile necesare rezolvării acestuia.

Evitarea (ocolirea) conflictelor poate fi un răspuns înțelept, mai ales dacă oponentul este puternic și ostil și se poate concretiza prin îndepărtarea diplomatică a unui subiect sau a unei probleme până la o ocazie mai bună, sau prin schimbarea subiectului, ignorarea unor informații sau prin „pasarea“ responsabilităților altora.

Totuși eficiența acestei strategii este limitată, deoarece deși contribuie la reducerea stresului generat de conflict, în realitate nu schimbă situația prea mult, conflictul rămânând în stare latentă.

Strategia orientată spre acomodare presupune menținerea relațiilor interpersonale cu orice preț, fără a ține cont prea mult de obiectivele proprii ale părților implicate. Renunțarea, mulțumirea și evitarea conflictului sunt privite ca modalități de protejare a relației dintre părți. Altfel spus, părțile implicate într-un conflict supraevaluează valoarea menținerii relațiilor interpersonale și subevaluează importanța îndeplinirii obiectivelor personale.

Deși pe termen scurt această strategie este eficace, mai ales când obiectivele propuse nu sunt foarte importante sau când oponentul este puternic și puțin dispus să cedeze, pe termen lung această strategie nu este bine să fie utilizată deoarece oamenii nu sunt mereu dispuși să-și sacrifice propriile obiective numai din dorința de a menține anumite relații interpersonale sau de colaborare.

Strategia orientată spre competiție este adecvată îndeosebi în situațiile în care se dispune de multă putere, când situația este realmente de tipul câștig-pierdere. Această strategie tinde să maximizeze impunerea interesului propriu și să minimizeze cooperarea.

În condițiile unui astfel de tip de management al conflictelor este evident faptul că părțile sunt necooperante și hotărâte să realizeze propriile interese, indiferent de preț.

Strategia orientată spre compromis reprezintă acel tip de management al conflictelor care combină, în doze medii, impunerea interesului propriu cu cooperarea sau satisfacerea nevoilor celorlalți. Obiectivul principal al acestei strategii îl reprezintă identificarea unei soluții reciproc avantajoase care să satisfacă ambele părți aflate în conflict.

Cooperare (dorința de a satisface nevoile celorlalți)

Necooperare

Neimpunere

Impunere (dorința de a impune punctul de vedere propriu)

Competiție

Colaborare

Compromis

Ocolire

Acomodare

Deoarece ambele părți aflate în conflict adoptă o poziție „**câștig minim-pierdere minimă**“, ceea ce înseamnă că ambele părți au interese nesatisfăcute în aceeași proporție, **compromisul** reprezintă o soluție inteligentă pentru atingerea unui anumit echilibru.

Strategia orientată spre colaborare constituie acea modalitate de abordare a conflictelor care maximizează atât impunerea interesului, sau a punctului de vedere propriu, cât și cooperarea sau satisfacerea nevoilor celorlalți, în scopul satisfacerii tuturor intereselor părților aflate în conflict.

Această strategie are în vedere soluționarea conflictelor prin menținerea relațiilor interpersonale între părți și asigurarea că ambele părți își vor realiza obiectivele proprii.

Prin urmare **această strategie solicită părțile aflate în conflict** să adopte o soluție tip câștig-câștig, respectiv să **împărtășească anumite convingeri**, [13] precum:

- **diferențele de opinie pot și trebuie să existe**, deoarece stimulează creativitatea; în acest sens, opiniile celorlalți trebuie prețuite și minimizată interferența de statut ierarhic;
- **în orice conflict trebuie să existe o soluție reciproc acceptabilă**;
- **cooperarea este preferată competiției**, iar diferențele de opinii sunt o parte importantă a cooperării;
- **trebuie să avem încredere în partenerul de conflict**, deoarece încrederea atrage după sine încredere.

În concluzie, **strategia orientată spre colaborare**, deși necesită timp, energie, creativitate, **prin avantajele sale, asigură îmbunătățirea eficienței organizaționale**.

Afirmația anterioară este susținută și de profesorul Dumitrescu L., care consideră strategia orientată spre colaborare mai eficientă în rezolvarea conflictelor, pentru că „*este mai eficace pentru organizație în termeni de productivitate, profit și moral și oferă șanse egale pentru carierele indivizilor implicați*“ [14].

Nici un lider nu trebuie să se sperie de dezacordurile apărute în interiorul organizației sale, deoarece o organizație sau un grup total omogen, lipsite de controverse, înregistrează de regulă, performanțe scăzute. Totodată abordarea superficială a conflictelor, necunoașterea sau neutilizarea corespunzătoare a strategiilor, constituie cauze principale pentru care diferite organizații, în ciuda resurselor umane, financiare, informaționale etc., au performanțe sub așteptări.

O bună gestionare a conflictelor interpersonale și între grupuri, are întotdeauna, un impact pozitiv asupra randamentelor individuale și face din organizație un mediu plăcut și performant.

Note bibliografice

[1] Burduș, E., Căprărescu, Gh., *Fundamentele managementului organizației*, București, Editura Economică, 1999, p.463.

[1] *Ibidem*, p.466.

[3] Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, ediția a treia, București, Editura Economică, 2001, apud Robbins, S.P., *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications*, Prentice-Hall Inc., 1998, pp. 519-520.

[4] Johns, G., *Comportament organizațional. Înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*, București, Editura Economică, 1998, p. 57, p. 424.

[5] Deep, S., Sussman L., *Secretul oricărui succes. Să acționăm inteligent*, București, Editura Polimark, 1996, p. 14.

- [6] Arădăvoaice, Gh., *Managementul organizației și acțiunii militare. Unele dimensiuni tehnice și psihosociale*, București, Editura Sylvi, 1998, p. 308.
- [7] Collahan, R.E., Fllenor, P.C., Knudson, H.R., *Understanding Organizational Behavior, A managerial view point*, 1986, p. 238.
- [8] Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, ediția a treia, București, Editura Economică, 2001, pp. 528-529.
- [9] Collahan, R.E., Fllenor, P.C., Knudson, H.R., *op.cit.*, p. 286.
- [10] *Ibidem*, p. 288.
- [11] Burduș, E., Căprărescu, Gh., *op.cit.*, p.464. [12] Johns, G., *op.cit.*, p.424.
- [13] Câdea, M.R., Câdea, D., *Comunicarea managerială. Concepte. Deprinderi. Strategii*, București, Editura Expert, 1996, p. 148.
- [14] Dumitrescu, L., *Icebergul organizațional. Managementul părții nevăzute*, Sibiu, Editura Burg, 2002, p. 34.

TEMA 4 Stilul de conducere – delimitări conceptuale și modele teoretice

Stilul de conducere – delimitări conceptuale și modele teoretice

-necesitatea studierii stilului de conducere

Direcții de cercetare a stilului de conducere:

-tipologiile stilurilor de conducere

-diagnoza și autodiagnoza stilurilor de conducere

-factorii generatori și favorizanți ai funcționării stilurilor de conducere

-efectele practicării stilurilor de conducere

Evaluarea eficienței stilurilor de conducere

Aplicații: criteriile pentru evaluarea eficienței stilurilor de conducere

Leadershipul apare ori de câte ori un grup de oameni își unesc și armonizează eforturile în vederea realizării unui obiectiv comun. Întrucât în orice întreprindere există o organizare formală și o organizare informală, care deseori diferă sensibil, liderii informali pot să nu se identifice cu managerii, adică persoanele cu funcții de conducere în ierarhia întreprinderii. În aceste condiții este evident faptul că un bun manager va fi întotdeauna și un bun lider, dar un bun lider nu este întotdeauna un manager. În această privință, K. Davis precizează sugestiv: „Leadershipul este o parte a managementului, este abilitatea de a convinge pe alții să caute în mod entuziast atingerea unor obiective definite. Este factorul uman care asigură coerența unui grup și îl motivează pentru atingerea unor scopuri. Activități de management ca: planificarea, organizarea și luarea deciziilor sunt „coconi” inactivi până ce liderul declanșează puterea motivației în oameni și îi ghidează spre anumite scopuri.” v3d7dk

· Leadershipul poate fi definit ca abilitatea unei persoane de a exercita un tip de influență prin intermediul comunicării asupra altor persoane, orientându-le spre îndeplinirea anumitor obiective.

· Exercițiul influenței asupra altor persoane reprezintă esența leadershipului.

Leadershipul formal, care se referă la managerii dintr-o organizație, reprezintă dreptul formal sau legitim al acestora de a influența alte persoane în virtutea poziției lor ierarhice în cadrul organizației. Leadershipul informal nu reprezintă un drept oficial de a-i influența pe alții, ci rezidă în calitățile intrinseci ale unei persoane de a exercita o influență în cadrul unui grup informal.

- Influenta asupra altora se poate exercita pe o gama larga de cai, care se extind de la cea amiabila la cea coercitiva. Astfel, D.Kipnis, S.Schmidt, C.S.Smith si I.Wilkinson considera ca pot fi identificate urmatoarele tipuri de strategii de influentare a oamenilor:
 - J Ratiunea- folosirea situatiilor, evenimentelor, proceselor si a datelor si informatiilor ce le reflecta pentru dezvoltarea argumentelor logice.
 - J Prietenia- cautarea sprijinului, folosirea magulirii, crearea bunavointei.
 - J Coalizarea- mobilizarea altora in cadrul organizatiei.
 - J Caderea la invoiala- negocierea pe baza folosirii recompenselor.
 - J Agresivitatea- folosirea abordarii directe si in forta.
 - J Autoritatea superioara- castigarea sprijinului autoritatilor superioare ale ierarhiei pentru sporirea „greutatii” cererilor.
 - J Sanctionarea.
- Studiul efectuat de autorii citati asupra unui numar reprezentativ de manageri a evidentiat faptul ca cele mai uilizate strategii sunt cele bazate pe ratiune si agresivitate, iar cel mai putin folosite se refera la utilizarea autoritatii superioare si la sanctionare. Totodata, studiul a relevat preocuparea constanta a managerilor de a exercita o influenta cat mai puternica asupra subordonatilor lor, constiinta faptului ca ei nu se pot limita la strategia traditionala de exercitare a puterii in cadrul organizatiei exclusiv pe baza pozitiei ierarhice detinute.
- Ca unul dintre subiectele cele mai studiate in management, leadershipul constituie astazi terenul afirmarii a numeroase idei, o buna parte dintre acestea contradictorii si controversate, stare de fapt determinata de unghiurile variate de abordare a problematicii sale, care au condus la conturarea a trei directii majore de cercetare.

a)Abordarea prin prisma trasaturilor leaderului

- Inceputul studiilor consacrate leadershipului s-au facut pe coordonatele acestei abordari, axata pe ideea ca diferentele intre performantele subordonatilor se datorasc trasaturilor leaderului. Studiile efectuate in cadrul acestei abordari se bazeau pe metodologia compararii unor esantioane reprezentative de leaderi si de nonleaderi, in scopul evidentierii trasaturilor fizice si de personalitate care ii diferentiaza sensibil pe primii de secunzi. Principalele trasaturi luate in considerare au fost urmatoarele:
 - caracteristici fizice- varsta, inaltime, greutate, infatisare;
 - caracteristici de baza- clasa sociala, educatie, experienta, mobilitate profesionala;
 - personalitate- spirit introvertit/extravertit, independenta, incredere in sine, caracter hotarat, tendinta de autoritarism, spirit amiabil/agresiv, inclinatii de domonare/subordonare;
 - inteligenta- cunostinte, judecati, mobilitate intelectuala;
 - caracteristici sociale- prestigiu, tact, diplomatie, spirit de cooperare, charisma, popularitate, abilitate manageriala;
 - „spiritul muncii”- responsabilitate, initiativa, spirit finalizator, tenacitate.
- In cadrul altor investigatii de referinta, E. Ghiselli a studiat opt trasaturi de personalitate (inteligenta, initiativa, abilitatea de supraveghere, siguranta de sine, afinitatea pentru lucratori, spiritul decis, masculinitatea-feminitatea, maturitatea) si cinci trasaturi de motivatie (nevoia de securitate a locului de munca, nevoia de recompensa banneasca, nevoia de putere asupra altora, nevoia de autoactualizare, nevoia de implinire

ocupatională). În baza cercetărilor efectuate, autorul citat a ierarhizat trăsăturile menționate în următoarele grupe:

-caracteristici foarte importante, în ordine: abilitatea de supraveghere, nevoia de împlinire ocupatională, inteligenta, autoactualizarea, siguranța de sine, spiritul decis;

-caracteristici de importanță moderată, în ordine: lipsa nevoii de securitate, afinitate pentru lucrători, inițiativa, lipsa nevoii de recompense banesti, maturitatea;

-caracteristici lipsite de importanță: masculinitatea- feminitatea.

· Pe coordonatele aceleiași abordări a trăsăturilor leadershipului, R. Stotgill a evidențiat, tot ca urmare a unor cercetări efectuate în întreprinderi industriale, trăsăturile ce caracterizează liderii de succes și anume:

-puternică orientare spre asumarea de responsabilități și angajarea plină în îndeplinirea sarcinilor;

-tenacitate în urmărirea scopurilor stabilite;

-spirit îndrăznet și originalitate în rezolvarea problemelor;

-dorința de manifestare a inițiativei în diverse cadre sociale;

-autoîncredere și puternică personalitate;

-disponibilitate pentru acceptarea consecințelor acțiunilor și deciziilor altor persoane;

-promptitudine în absorbirea stresului și disponibilitate pentru tolerarea frustrărilor și amărilor;

-abilitate de influențare a comportamentului altora și capacitate de structurare a relațiilor interpersonale, astfel încât să faciliteze atingerea scopurilor „la îndemână”.

· Abordarea prin prisma trăsăturilor liderului are meritul de a permite deducerea logică a ideii că întreprinzătorii de succes au șanse reale, prin prisma anumitor trăsături de personalitate și caracteristici fizice, să fie, după demararea întreprinderii pe care a inițiat-o, lideri de succes, capabili să practice un leadership eficient și să mobilizeze puternic subordonații pentru obținerea unei performanțe superioare.

b) Abordarea prin prisma comportamentului liderului

· Dacă abordarea precedentă era concentrată asupra răspunsurilor la întrebarea: Cum trebuie să fie liderul eficient? Aceasta a doua abordare se confruntă cu întrebarea: Ce face liderul eficient? -;cu alte cuvinte, cum își exercită influența asupra celorlalte persoane.

· Comportamentul liderilor eficienti se înscrie în perechile antonimice autocratic-democratic, directiv-permisiv și orientat spre sarcini-orientat spre persoane. Deși exprimate diferit, cele trei perechi semnifică, în esență, dominantă comportamentală a liderului : comportament axat pe realizarea sarcinilor, producției.

· Înțelegerea acestor două tipuri de comportament, net diferite ca esență, este facilitată de cunoașterea prealabilă a celor două categorii de presupuneri pe care liderii le fac cu privire la subordonații lor, potrivit concepției lui D. McGregor cunoscută sub denumirea de Teoria X-Teoria Y5. Setul de presupuneri subsumat Teoriei X sau viziunii tradiționale a leadershipului este următorul : oamenii au aversiune pentru munca și, o evită cât pot ;drept urmare, oamenii trebuie controlați și amenințați cu sancțiuni pentru a fi determinați să contribuie la realizarea scopurilor organizației ;oamenii doresc să fie controlați și direcționați în eforturile lor, întrucât aceasta le permite să evite în mod eficient responsabilitățile. În viziunea autorului ei, care exprimă ideea că oamenii sunt lenși și

trebuie constransi sa munceasca, a stat in trecut la baza practicii manageriale, determinand practicarea unui leadership autoritarist, paternalist si mecanicist, bazat pe control si coercitie.

- In opozitie cu Teoria X , Teoria Y se bazeaza pe urmatoarele presupuneri : oamenii considera munca drept o parte intrinseca, fireasca a vietii ; oamenii nu au nevoie, in procesul muncii de amenintari, sanctiuni si control ; ei actioneaza foarte bine cand sunt rasplatiti pentru performantele realizate ; ei cauta sa-si asume responsabilitati sporite cand sunt incurajati in aceasta directie ; cei mai multi oameni au un apreciabil potential creativ care, in conditiile economiei moderne, este doar partial valorificat.
- Implicatiile teoriilor lui D. McGregor asupra leadershipului practicat intr-o organizatie economica sunt evidentiate in tabelul urmator, care releva modul presupus in care vor actiona subordonatii unui leader in functie de supozitiile acestuia din urma cu privire la atitudinea lor fata de munca

Daca subordonatii corespund presupunerilor Teoriei X Daca subordonatii corespund presupunerilor Teoriei Y

Daca leaderul considera ca subordonatii corespund presupunerilor Teoriei X Subordonatii actioneaza potrivit dispozitiilor, sunt dependenti de leader si manifesta creativitate scazuta Subordonatii sunt frustrati deoarece leadershipul practicat, bazat pe control si coercitie, nu le permite etalarea posibilitatilor lor reale de munca si creatie.

Daca leaderul considera ca subordonatii corespund presupunerilor Teoriei Y Subordonatii realizeaza performante modeste intrucat nu au maturitatea necesara Subordonatii realizeaza performante ridicate intrucat nevoile lor isi gasesc deplina satisfacere in mediul ganizational

- Delimitarile nete facute prin cele patru cadrane ale tabelului nu se regasesc ca atare in realitate. Se poate frecvent intampla ca leaderii sa-si formeze o impresie despre subordonatii sai care sa nu corespunda caracteristicilor reale ale acestora si, de asemenea, ca subordonatii sa nu prezinte toate caracteristicile descrise in table. Tinand seama de aceste realitati, leaderii trebuie intotdeauna sa se adapteze in mod selective situatiilor concrete cu care se confrunta, pe baza analizei atente a subalternilor, a evaluarii situatiei generale si a abilitatii lor de a alege cel mai potrivit leadership.
- Primul comportament, cel axat pe realizarea sarcinilor, este specific leaderilor preocupati de indeplinirea la termen si la nivel calitativ corespunzator a sarcinilor, cu desfasurarea potrivit planurilor si programelor activitatilor, cu definirea precisa a performantelor cantitative si calitative pe care trebuie sa le realizeze fiecare subordonat. Subordonatii sunt renumerati intr-un mod stimulatив pentru fiecare unitate de rezultat acceptabila din punct de vedere calitativ. Leaderul trebuie sa aibe competenta necesara pentru a planifica si organiza munca subordonatilor sai astfel incat sa le maximizeze performantele.
- Cel de-al doilea comportament mentionat, cel orientat spre persoane, urmareste crearea unei echipe de lucru eficace prin sprijinirea subordonatilor in eforturile lor, folosirea larga a cailor si mijloacelor de armonizare a nevoilor lor cu cerintele organizatiei.
- O data in plus, absolutizarea unui tip sau altuia de comportament s-a dovedit a nu corespunde metodelor de leadership existente in realitate, in cadrul carora se imbină, in proportii diferite, preocuparile leaderilor pentru realizarea sarcinilor cu cele consacrate

persoanelor. Pentru a evidenta existenta mai multor modele de leadership, s-a propus o grila manageriala, rapid preluata in publicatiile de specialitate.

Abordarea prin prisma comportamentului leaderului

- Daca abordarea precedenta era concentrata asupra raspunsurilor la intrebarea: Cum trebuie sa fie leaderul eficace? Aceasta a doua abordare se confrunta cu intrebarea: Ce face leaderul eficace? –cu alte cuvinte, cum isi exercita influenta asupra celorlalte persoane.
- Comportamentul leaderilor eficace se inscriu in perechile antonimice autocratic-democratic, directiv-permisiv si orientat spre sarcini-orientat spre persoane. Desi exprimate diferit, cele trei perechi semnifica, in esenta dominanta comportamentala a leaderului : comportament axat pe realizarea sarcinilor, productiei.
- Intelegerea acestor doua tipuri de comportament, net diferite ca esenta este facilitata de cunoasterea prealabila a celor doua categorii de presupuneri pe care leaderii le fac cu privire la subordonatii lor, potrivit conceptiei lui D. McGregor cunoscuta sub denumirea de Teoria X-Teoria Y⁵. Setul de presupuneri subsumat Teoriei X sau viziunii traditionale a leadershipului este urmatorul : oamenii au aversiune pentru munca si, o evita cat pot ;drept urmare, oamenii trebuie controlati si amenintati cu sanctiuni pentru a fi determinati sa contribuie la realizarea scopurilor organizatiei ;oamenii doresc sa fie controlati si directionati in eforturile lor, intrucat aceasta le permite sa evite in mod eficace responsabilitatile. In viziunea autorului ei, care exprima ideea ca oamenii sunt lenesi si trebuie constransi sa munceasca, a stat in trecut la baza practicii manageriale, determinand practicarea unui leadership autoritarist, paternalist si mecanicist, bazat pe control si coercitie.
- In opozitie cu Teoria X , Teoria Y se bazeaza pe urmatoarele presupuneri : oamenii considera munca drept o parte intrinseca, fireasca a vietii ; oamenii nu au nevoie, in procesul muncii de amenintari, sanctiuni si control ; ei actioneaza foarte bine cand sunt rasplatiti pentru performantele realizate ; ei cauta sa-si asume responsabilitati sporite cand sunt incurajati in aceasta directie ; cei mai multi oameni au un apreciabil potential creativ care, in conditiile economiei moderne, este doar partial valorificat.
- Implicatiile teoriilor lui D. McGregor asupra leadershipului practicat intr-o organizatie economica sunt evidentiatare in tabelul urmator, care releva modul presupus in care vor actiona subordonatii unui leader in functie de supozitiile acestuia din urma cu privire la atitudinea lor fata de munca

	Daca subordonatii corespund presupunerilor Teoriei X	Daca subordonatii corespund presupunerilor Teoriei Y
--	--	--

Daca leaderul considera ca subordonatii corespund presupunerilor Teoriei X	Subordonatii actioneaza potrivit dispozitiilor, sunt dependenti de leader si manifesta creativitate scazuta	Subordonatii sun frustrati deoarece leadershipul practicat, bazat pe control si coercitie, nu le permite etalarea posibilitatilor lor reale de munca si creatie.
Daca leaderul considera ca subordonatii corespund presupunerilor Teoriei Y	Subordonatii realizeaza performante modeste intrucat nu au maturitatea necesara	Subordonatii realizeaza performante ridicate intrucat nevoile lor isi gasesc deplina satisfacere in mediul ganizational

- Delimitarile nete facute prin cele patru cadrane ale tabelului nu se regasesc ca atare in realitate. Se poate frecvent intampla ca leaderii sa-si formeze o impresie despre subordonatii sai care san u corespunda caracteristicilor reale ale acestora si, de asemenea, ca subordonatii san nu prezinte toate caracteristicile descrise in table. Tinand seama de aceste realitati, leaderii trebuie intotdeauna sa se adapteze in mod selective situatiilor concrete cu care se confrunta, pe baza analizei atente a subalternilor, a evaluarii situatiei generale si a abilitatii lor de a alege cel mai potrivit leadership.
- Primul comportament, cel axat pe realizarea sarcinilor, este specific leaderilor preocupati de indeplinirea la termen si la nivel calitativ corespunzator a sarcinilor, cu desfasurarea potrivit planurilor si programelor activitatilor, cu definirea precisa a performantelor cantitative si calitative pe care trebuie sa le realizeze fiecare subordonat. Subordonatii sunt renumerati intr-un mod stimulatv pentru fiecare unitate de rezultat acceptabila din punct de vedere calitativ. Leaderul trebuie sa aibe competenta necesara pentru a planifica si organiza munca subordonatilor sai astfel incat sa le maximizeze performantele.
- Cel de-al doilea comportament mentionat, cel orientat spre persoane, urmareste crearea unei echipe de lucru eficace prin sprijinirea subordonatilor in eforturile lor, folosirea larga a cailor si mijloacelor de armonizare a nevoilor lor cu cerintele organizatiei.
- O data in plus, absolutizarea unui tip sau altuia de comportament s-a dovedit a nu corespunde metodelor de leadership existente in realitate, in cadrul carora se imbina, in proportii diferite, preocuparile leaderilor pentru realizarea sarcinilor cu cele consacrate persoanelor. Pentru a evidientia existenta mai multor modele de

leadership, s-a propus o grila manageriala, rapid preluata in publicatiile de specialitate.

Grila manageriala a lui R. Blake si J. Mouton.

1.9.								9.9.
			5.5.					
1.1.								9.1.

· Dintre cele 81 de combinatii posibile de inbinare a celor doua preocupari majore evidentiate de grila, cinci intereseaza in mod deosebit prin pozitiile ocupate.

Semnificatiile acestor pozitii sunt urmatoarele :

- leaderul din pozitia 1.1 se implica la un nivel minim in munca sa , se limiteaza la transmiterea mesajelor intre superiori si subordonati , urmareste sa stea in afara conflictelor generate de necesitatea armonizarii cerintelor de crestere a productiei cu cele de imbunatatire a relatiilor de munca ;

- leaderul din pozitia 1.9 este preocupat aproape exclusiv de oameni, considerand ca sarcina sa majora consta in stabilirea relatiilor armonioase de munca, in asigurarea unui climat de munca placut , indiferent de rezultatele obtinute ;

- leaderul din pozitia 9.1 este foarte autoritar si preocupat de desfasurarea unor activitati cat mai eficiente, pe baza stabilirii conditiilor de munca astfel incat elementelor umane sa interfereze cat mai putin ;

- leaderul din pozitia 9.9 se bazeaza pe o puternica interdependenta a oamenilor in echipa pe care o conduce prin evidentierea unei « mize comune », este cu adevarat un conducator de echipa, capabil sa obtina performante ridicate si sa ofere subordonatilor, in acelasi timp, mari satisfactii in munca ;

- leaderul din pozitia 5.5 este convins de faptul ca performantele corespunzatoare se pot obtine prin echilibrarea cerintelor de indeplinire a muncii cu cele de mentinere a moralei oamenilor la un nivel satisfacator ; el fixeaza obiective realiste, nu foarte inalte, si are preocupari echilibrate intre latura umana si latura productiei.

c) Abordarea situationala, contingentiala

· Intensificarea cercetarilor in domeniul trasaturilor si modalitatilor de actiune ale

leaderului eficace au impus progresiv ideea ca practica in conditiile actuale a leadershipului este deosebit de complexa, neputand fi inscrisa pe coordonatele simplificatoare ale abordarilor prin prisma caracteristicilor leaderului sau a comportamentului acestuia.

- S-a conturat astfel un al treilea mod de abordare care este mult mai complex decat primele doua, intrucat urmareste evidentierea influentei factorilor situationali asupra caracteristicilor leaderului si asupra comportamentului acestuia, precum si relevarea modului in care combinarea acestor trei elemente majore determina realizarea unor performante individuale, la nivel de grup si de organizatie.

- Aceasta abordare, preluand ideile esentiale ale abordarilor precedente, incearca deci sa demonstreze cum caracteristicile leaderului si comportamentul acestuia sunt potentate de factorii situationali, din aceasta imbinare rezultand un anumit nivel de performante care reflecta fidel calitatea imbinarii. In plus, abordarea situationala evidentiaza faptul ca leadershipul este flexibil, modificandu-se in functie de stadiul maturizarii subordonatilor. In aceasta directie, P. Hersey si K. Blanchard au dezvoltat teoria ciclului de viata al leadershipului, potrivit caruia acesta din urma trece prin patru stadii de evolutie corespunzatoare celor patru stadii de maturizare progresiva.

Reprezentarea ciclului de viata a leadershipului

- In stadiul 1, subordonatul nu doreste si nici nu este capabil sa indeplineasca munca. Tipul de leadership este, in consecinta directiv, caracterizat printr-un comportament axat precumpanitor pe sarcini si unul redus pe relatii, ceea ce permite subordonatului sa invete sa efectueze munca.

- In stadiul 2, subordonatul doreste sa indeplineasca munca, dar este inca incapabil sa o efectueze. Leadershipul evolueaza si se bazeaza pe « negociere », adica pe imbinarea cerintelor relationale cu cele de realizare a sarcinilor printr-un inalt comportament axat pe relatii si unul inalt axat pe sarcini.

- In stadiul 3, subordonatul s-a maturizat intr-atat incat isi asuma responsabilitati sporite si in initiativa efectuarii muncii. Leadershipul devine « de participare », cu un inalt comportament axat pe relatii (leaderul ofera un suport emotional consistent subordonatilor sai) si unul in diminuare axat pe sarcini.

- In stadiul 4 subordonatul a devenit experimentat in efectarea muncii, a capatat incredere in sine, este puternic automotivat, deci capabil si dornic sa indeplineasca munca. Leadershipul se practica, in consecinta, prin delegare, comportamentul leaderului fiind axat in masura redusa si pe relatii si pe realizarea sarcinilor. Subordonatul maturizat deplin, cu un inalt nivel de cunostiinte si experienta puternic motivate, actioneaza in conditiile implicarii reduse a leaderului in munca sa.

- Teoria ciclului de viata al leadershipului subliniaza ideea ca acesta este un proces dinamic, care pentru a fi eficace si a asigura realizarea unor performante ridicate de catre subordonati, trebuie sa fie flexibil si sa se bazeze pe interactiunea dintre leader si subordonati: leaderul isi influenteaza, la inceputul ciclului, in masura semnificativa, subordonatii, si acestia, in ritmul cresterii nivelului lor de maturitate, ajung sa influenteze progresiv comportamentul leaderului.

- O contributie substantiala la abordarea situationala a leadershipului a avut-o F. Fiedler, ale carui preocupari s-au concentrat asupra stilului de conducere care prezinta

cea mai mare probabilitate de a permite alegerea obiectivelor fixate. Prin cercetarile sale incepute in anii '50, el a aratat ca modul de practicare a leadershipului este influentat puternic de contextul situational si ca eficacitatea activitatii unui grup este conditionata de personalitatea leaderului acestuia si de masura in care contextul respectiv ii ofera leaderului suficienta putere pentru a-l controla.

· Pentru cei doi termeni ai relatiei leader-situatie, Fiedler propune urmatoarele masuri:

1. Personalitatea leaderului, exprimata prin "nota celui mai putin preferat colucrator", care evidentiaza pe baza de chestionar reactia leaderului fata de subordonatii cu care nu doreste sa lucreze. Leaderul care poate aprecia favorabil subordonatii, dandu-le o nota ridicata, practica un leadership orientat spre persoane, cu alte cuvinte bazat pe stranse relatii impersonale cu subordonatii si fara a acorda multa atentie efectelor nefavorabile pe care cei mai putin preferati subordonati le pot avea asupra performantelor grupului. Dimpotriva, leaderul care isi noteaza sever subordonatii cel mai putin preferati este orientat spre realizarea sarcinilor pe care urmareste sa le indeplineasca cat mai bine chiar cu riscul unor relatii incordate cu unii subordonati;

2. Situatia, clasificata prin prisma a trei factori: relatiile leader-subordonat; puterea pozitiei leaderului, adica masura in care acesta poate cere subordonatilor sa-i accepte dispozitiile (care depind de recompensele si sanctiunile pe care le poate da, respectiv de pozitia pe care o ocupa in ierarhia organizatiei); structura sarcinii, adica gradul in care aceasta poate fi prevazuta sau programata. Din combinarea acestor elemente si a diferitelor dimensiuni pe care le pot avea in situatii specifice, autorul citat determina relatiile dintre variabilele situationale si modalitatile corespunzatoare de practicare a leadershipului, prezentate in tabelul urmator:

Situatiile de leadership in conceptia lui F. Fiedler

Situatia Factorii situatiei Leadershipul corelat cu performantele subordonatilor

Relatiile leader-subordonat Puterea pozitiei leaderului Structura sarcinii

1. Bune Puternica Structurata Directiv
2. Bune Slaba Structurata Directiv
3. Bune Puternica Nestructurata Directiv
4. Bune Slaba Nestructurata Permisiv
5. Moderat slabe Puternica Structurata Permisiv
6. Moderat slabe Slaba Structurata ?!
7. Moderat slabe Puternica Nestructurata Nici o relatie gasita
8. Moderat Slabe Slaba Nestructurata Directiv

Sursa: F. Fiedler, "A Theory of Leadership Effectiveness", Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1967, p. 34.

· Tabelul evidentiaza faptul ca in anumite situatii un anumit tip de leadership se dovedeste cel mai eficace, permitand obtinerea celor mai bune performante ale echipei. De exemplu, pentru situatiile 1 si 3 leadershipul directiv este indicat prin prisma indeosebi a primelor doua variabile situationale, desi cea de-a treia-structura sarcinii-variaza.

- Abordarea combinata

· Intrucat fiecare dintre abordarile precedente trateaza dintr-un singur unghi problemele diversificate si complexe ale leadershipului, s-a propus in ultima perioada, o abordare

integratoare, care să îmbine contribuțiile celor precedente și să trateze concomitent leadershipul din multe unghiuri. În această abordare cuprinzătoare, se considera că formația de bază și experiența liderului, abilitatea de a comunica a acestuia și percepțiile sale cu privire la subordonați, la situațiile cu care se confruntă și la propria persoană determină capacitatea sa de a diagnostica în mod corect situațiile și de a adopta, în consecință, comportamentul cel mai indicat. Această capacitate, la rândul ei, condiționează abilitatea liderului de a-și influența subordonații și, implicit, performanțele individuale și ale grupului. Măsură în care toate variabilele enumerate interacționează și se influențează nu poate fi evaluată riguros, lăsând deschisă în continuare perspectiva efectuării unor noi cercetări care să fundamenteze această abordare și să îi asigure modalitățile de cântărire cât mai riguroasă a importanței și a influenței variabilelor respective.

- Exercițierea leadershipului poate îmbrăca, în funcție de personalitatea liderului, de comportamentul sau predominant în raporturile cu subordonații și de situațiile specifice în care acționează, forme diferite numite stiluri de conducere.
- Stilul de conducere reprezintă un anumit mod de exercitare a leadershipului, caracterizat prin trăsături specifice ale relațiilor leader-subordonați. Stilul de conducere desemnează, în sens larg, felul în care se lucrează cu oamenii, iar în sens restrâns, ansamblul de atitudini și metode de lucru folosite de lider în exercitarea funcțiilor sale manageriale.
- Cea mai larg cunoscută împărțire a stilurilor de conducere aparține lui K. Lewin și cuprinde: a) Stilul autocratic, în care conducătorul ia singur majoritatea deciziilor, determină în amănunt activitatea subordonaților, le fixează sarcinile de muncă și metodele de lucru. Stilul este eficient, dar generează tensiuni, frustrări, nemulțumiri, apatie și chiar rezistență din partea subordonaților. Este indicat în situațiile de criză, încordate, în care timpul, calitatea și fondurile banesti angajate sunt factorii determinanți; b) Stilul democratic, în care conducătorul își implică larg subordonații individual sau în grup, în fixarea obiectivelor de atins, stabilirea strategiilor de urmat, evaluarea performanțelor realizate. Stilul este eficient, asigură stabilirea unor relații de

bună colaborare leader-subordonați și a unui climat socioafectiv plăcut, precum și independența de acțiune a membrilor grupului; c) Stilul "laissez-faire", în care conducătorul lasă subordonaților săi întreaga libertate de decizie și de acțiune, le furnizează unele informații suplimentare și nu se interesează de desfășurarea activității acestora. Stilul conduce la înregistrarea unei eficiențe regresive a activității grupului (din cauza faptului că se lucrează la întâmplare, fără angajarea profundă în munca a subordonaților) și favorizează, la început, instalarea unei atmosfere destinsă de lucru.

- Experiența a demonstrat însă că, de regulă, un lider nu practică în exclusivitate un singur stil de conducere și că nici un stil nu este potrivit pentru toate situațiile cu care se confruntă un conducător. În consecință, cea mai realistă abordare a stilului de conducere constă în considerarea acestuia ca fiind dependent de situația în care se exercită, de personalitatea conducătorului și de capacitatea subordonaților săi, ceea ce va determina același lider să utilizeze diferite stiluri de conducere. Această abordare, datorită lui R. Tannenbaum și W. Schmidt, este cunoscută sub numele de cea a "stilului continuu de conducere", în sensul că susține existența între cele două extreme - autocratic și democratic - a unei varietăți de stiluri în funcție de libertatea acordată subordonaților, potrivit schemei următoare :

· Schema stilului continuu de conducere permite conducătorilor IMM să-și analizeze stilul de conducere adoptat în diferite situații și să evalueze eficacitatea acestuia în raport cu situațiile respective și cu cea înregistrată de alți lideri de referință.

Motivarea angajaților

· Rezultatele activității de ansamblu a oricărei organizații depind de rezultatele muncii fiecărui membru al acesteia, care, la rândul lor, sunt în funcție de mai mulți factori, potrivit relației:

$P_i = f(C, M, I)$, în care: P_i reprezintă performanțele unui membru al organizației; C - capacitatea sa profesională; M - motivația sa; I - imaginea pe care o are despre propriul rol în cadrul organizației.

· Motivația reprezintă, deci, un factor condiționant al performanțelor fiecărui component al organizației, resortul care îl împinge să acționeze într-un anumit mod, o stare internă a acestuia, care îi anima și îi determină comportamentul, iar motivarea constituie procesul prin care managerii își determină subordonații să realizeze performanțe cât mai bune, dându-le temeuri să acționeze în acest sens (cuvântul s-a format din latinescul *movere* = a mișca).

· Motivația este un concept cuprinzător, care acoperă multiple sensuri: preferința pentru o activitate în raport cu altele; entuziasmul și vigoarea răspunsului unei persoane; persistența modelelor organizate de acțiune orientată spre atingerea anumitor obiective. Managerul constată un anumit comportament al subordonaților săi sau schimbări ale acestui comportament. Orice comportament este, într-un anumit fel, motivat. Când managerul le oferă subordonaților temeuri să realizeze performanțe mai bune, ele determină o motivație pozitivă; când, dimpotrivă, îi demobilizează, demoralizează, frustrează, subordonații vor reacționa negativ, vor obține performanțe slabe, ceea ce semnifică crearea de către manager a unei motivații negative.

· Teoriile motivației se bazează pe ideea satisfacerii nevoilor oamenilor, managerii folosind stimulente adecvate pentru a motiva oameni diversi, la momente diferite și în situații diferite ale activității lor. În termenii teoriei motivației, nevoia reprezintă o cerință sau o dorință fiziologică, psihologică sau socială care poate fi satisfăcută prin realizarea unui obiectiv dorit. Cunoașterea de către manager a nevoilor subalternilor lui și folosirea de către acesta a celor mai potrivite cai și mijloace de a-i motiva sunt condițiile indispensabile ale practicării unui management eficace, capabil să genereze performanțe ridicate.

· O nevoie nesatisfăcută generează o stare interioară de tensiune (fizică, psihologică sau socială) a individului, care îl determină să adopte un anumit comportament, să acționeze în vederea satisfacerii nevoii și reducerii până la dispariție a tensiunii. Acțiunea vizează un anumit obiectiv, atingerea acestuia semnificând satisfacerea nevoii și reducerii până la dispariție a tensiunii.

Stimulente

Nevoi Dorințe Tensiuni Comportament Eficiența și productivitate
Acțiune Satisfacere

Mecanismul motivației

Cele 5 categorii de nevoi ierarhizate se caracterizează prin următoarele :

- Nevoile fiziologice- de hrană, apă, adăpost, îmbrăcăminte, sex. Această categorie de nevoi este dominată când toate categoriile menționate sunt nesatisfăcute. Implicarea managementului în satisfacerea acestei categorii de nevoi, constă în retribuirea angajaților la un nivel care să le permită să supraviețuiască și să trăiască decent, și în asigurarea condițiilor de lucru corespunzătoare menținerii unui mediu sănătos ;
- Nevoile de securitate-de siguranță a locului de muncă, de protecție contra vatamărilor fizice, crizelor sau dezastrelor economice, altor pericole potențiale. Pe plan managerial această categorie de nevoi pune probleme de asigurare socială a locului de muncă, asigurare a condițiilor de lucru corespunzătoare, alocarea unei părți din beneficiile marginale pentru acoperirea acestor nevoi ;
- Nevoile sociale de integrare în grup, acceptare de către acesta, afecțiune, prietenie, simțul apartenenței la o comunitate. Contribuția managerilor la satisfacerea acestei categorii de nevoi vizează asigurarea unui climat organizațional stabil și liniștit, fără tensiuni, stimularea acțiunilor conjugate ale angajaților, a spiritului de cooperare, facilitarea integrării angajaților în colectivul de lucru;
- Nevoile de stimă: acestea cuprind atât conștiința valorii și importanței proprii în raporturile cu celelalte persoane. Pe plan managerial, această categorie de nevoi impune acordarea libertății subordonaților de a lucra autonom, de a-și alege metodele și ritmul convenabil de lucru, recunoașterea obiectivă a meritelor lor și a performanțelor pe care le realizează, diferențierea stimulentele materiale și morale în funcție de aceste performanțe;
- Nevoile de autoactualizare: constituie treapta supremă a nevoilor umane, satisfacerea acestor nevoi semnificând crearea condițiilor necesare fiecărui individ de a-și valorifica integral potențialul, de a-și manifesta plin talentul și capacitățile. Potrivit conceptului lui Maslow, oamenii ce se autoactualizează sunt axați pe rezolvarea anumitor probleme, au dorință intensă de a servi organizația și întreaga comunitate careia îi aparțin, percep în mod eficient realitatea și acceptă pe ceilalți așa cum sunt; ei sunt oameni deosebit de valoroși, sunt eficienți în ceea ce întreprind și, în consecință, managerii trebuie să acționeze în direcțiile stimulării perfecționării angajaților, a încurajării creativității acestora a acordării unei anumite libertăți de luare a deciziilor care implică riscuri.
- Din expunerea acestei teorii nu trebuie trasă concluzia că cele cinci categorii de nevoi sunt net departajate, că un anumit nivel de nevoi trebuie să fie integral satisfăcut pentru a începe să se manifeste nevoile de ordin superior. De astfel chiar Maslow subliniază că “majoritatea membrilor societății noastre care sunt obișnuiți, sunt concomitent parțial satisfăcuți în nevoile lor de bază și parțial nesatisfăcuți în toate aceste nevoi”. Acesta reprezintă un aspect de o importanță particulară în motivarea salariaților, în sensul că managerii trebuie să cunoască faptul că nevoile menționate au o dinamică specifică fiecărei persoane, că salariatul este animat simultan de numeroase nevoi satisfăcute în diferite proporții, așa cum releva figura următoare (16), și că toate aceste nevoi conjugate îi determină comportamentul.
- O altă abordare a problematicei complexe a motivării membrilor unei organizații prin

prisma nevoilor o constituie teoria “motivatiei implinirii” a lui D. McClelland, care identifica trei tipuri de nevoi de baza ce motiveaza oamenii, si anume (17):

Dinamica nevoilor unui angajat

1. Nevoia de implinire, de reusita: indivizii animati de aceasta nevoie au o intensa dorinta de succes, au mare putere de munca, isi asuma bucurosi responsabilitati sporite;
2. Nevoia de afiliere: indivizii care o resimt se straduiesc sa intretina relatii de munca si sociale stranse si placute, sunt cooperanti, dornici de prietenie, plini de solitudine;
3. Nevoia de putere: indivizii stimulati de aceasta nevoie manifesta o preocupare deosebita pentru a exercita influenta asupra celorlalti si a-i controla, sunt fermi in relatiile de munca, solicitanti si perseverenti.

· Cercetarile experimentale intreprinse de acest autor au evidentiat faptul ca intreprinzatorii prezinta in general, niveluri foarte inalte ale nevoii de reusita, niveluri inalte ale nevoii de putere si niveluri joase ale nevoii de afiliere. Managerii manifesta in aceleasi sensuri nevoile respective, dar in limite sensibil moderate comparativ cu intreprinzatorii. O concluzie interesanta care decurge din aceasta teorie si care a fost confirmata prin programe de instruire adecvate organizate in Statele Unite, Italia, Polonia si India este ca nevoia de reusita poate fi stimulata si insusita; in acest sens, programele respective au pus accentul pe invatarea limbajului si modului de gandire ale modelelor de oameni cu reusite deosebite in activitatea profesionala, pe dobandirea prestigiului si pe realizarea unor schimbari comportamentale semnificative.

· Asa cum s-a aratat anterior, nevoile nesatisfacute genereaza tensiuni in starea de spirit a individului. Daca acesta este incapabil sa-si satisfaca nevoile respective, deci sa-si reduca tensiunile corespunzatoare, se instaleaza starea de frustrare, adica de nemulțumire a persoanei private de ceea ce ea considera ca i se datoreaza.

· Reactiile oamenilor frustrati pot fi pozitive, cand acestia adopta un comportament constructiv, au negative cand adopta un comportament defensiv.

· Comportamentul constructiv se manifesta cand salariatii accepta o renumeratie mai mica, ceea ce le produce totusi o stare de frustrare, pentru a contribui la redresarea financiara a intreprinderii si a asigura viitorul acesteia, cand lucratorii ale caror nevoi sociale sunt nesatisfacute accepta normele si valorile grupului in care vor sa se integreze etc.

· Comportamentul defensiv se manifesta cand incercarile salariatilor de a-si satisface anumite nevoi sunt blocate, ramanand fara rezultat. Intr-un fel sau altul, orice individ adopta un comportament defensiv in situatiile mentionate, intrucat acesta are o functie de protectie pentru individul respectiv in eforturile sale de a depasi starea de frustrare.

Modelele de comportament defensiv cel mai frecvent intalnite sunt urmatoarele:

1. Retragerea: consta in evitarea situatiilor care se pot dovedi frustrante, fie prin parasirea fizica a scenei situatiilor respective, fie prin dezinteresul manifestat pentru problemele generatoare de tensiuni. Cea de a doua cale este mai lareg adoptata, regasindu-se, de exemplu, in situatiile in care salariatii, nesatisfacuti de munca pe care o desfasoara si de stimulentele primite, se manifesta pasiv prin intarzieri repetate la programul de lucru, absenteism, fluctuatii etc.

2. Substituirea: consta in inlocuirea unei nevoi nesatisfacute cu o alta ce poate fi satisfacuta sau este deja satisfacuta; de exemplu, un lucrator care nu reuseste sa dobandeasca promovarea dorita inlocuieste aceasta nevoie cu dobandirea si consolidarea prestigiului profesional in grupul in care isi desfasoara munca.

3. Compensarea consta in echilibrarea deficientelor manifestate pe un plan comportamental cu calitatile manifestate pe altul; de exemplu, un lucrator cu o personalitate putin agreata de colegii sai poate incerca sa o compenseze prin practicarea unor relatii de munca cat mai stranse si mai prietenesti.

4. Agresiunea : este o forma de comportament destul de frecvent intalnita, in mod evident total neindicata, cu consecinte nefavorabile atat pentru subordonat, cat si pentru manager, care poate fi uneori indreptata, datorita perceptiilor gresite ale persoanei frustrate, in alte directii decat in cea corespunzatoare cauzei reale a frustrarii.

- Existenta acestor forme de manifestare a comportamentului defensiv al subordonatilor frustrati impune managerilor luarea masurilor capabile sa favorizeze convertirea acestui comportament intr-unul constructiv, precum si intelegerea cauzelor care au determinat formele de manifestare aratate si a faptului ca aceste manifestari nu constituie un indiciu relevant cu privire la personalitatea reala a persoanelor in cauza.
- Alte planuri majore de abordare a problematicii motivarii, dupa cel prin prisma nevoilor umane ,sunt cele corespunzatoare teoriei motivarii pe baza a doi factori datorata lui F.Herzberg, si teoriei asteptarii ,a lui V.Vroom.
- Teoria lui Herzberg a fost elaborata pe baza unei cercetari efectuate in randurile a 200 de ingineri si contabili din diferite intreprinderi, chestionati asupra momentelor din existenta lor profesionala cand s-au simtit bine si ,respectiv,rau la locul de munca ,precum si asupra cauzelor care au determinat aceste stari. Din majoritatea raspunsurilor s-a degajat cu claritate concluzia ca pentru fiecare dintre starile respective pot fi identificate cauze diferite care le-au determinat. Potrivit rezultatelor cercetarii, autorul grupeaza factorii determinanti ai satisfactiei in munca a doua categorii:

Factori de mentinere (de igiena),necesari mentinerii unui nivel minim de satisfacere a nevoilor, care privesc conditiile de ,munca .In randul acestor factori Herzberg include: politica firmei si administratia acesteia; supravegherea tehnica,relatiile interpersonale cu superiorul,relatiile personale cu egalii din cadrul firmei(alti salariati situati la acelasi nivel ierarhic),relatiile personale cu subordonatii,salariul,securitatea muncii, viata personala,conditiile de lucru, statutul.Desi salariatii pot fi nemultumiti de conditiile de munca, asigurarea ulterioara a acestora nu determina o motivare puternica a salariatilor respectivi.

Factori motivatori, care privesc continutul muncii si care determina niveluri inalte de satisfactie in munca si de motivare. Paradoxal, inexistenta acestor factori nu s-a dovedit puternic generatoare de insatisfactii.In aceasta categorie de factori ,Herzberg include:realizarile de munca ;recunoasterea muncii prestate;promovarea;munca insasi; posibilitatea de dezvoltare personala (performantele in munca ale individului

,responsabilitatile incluse in munca sa,recunoasterea obtinuta pe baza muncii prestate);responsabilitatea.

· Contributiile majore ale teoriei celor doua categorii de factori motivatori pot fi considerate urmatoarele :

sublinierea ideii esentiale ca factorii motivatori sunt axati pe continutul muncii, iar din cei mentinere privesc cadrul in care se desfasoara munca.

schimbarea opticii managerilor care considerau ,pana la aparitia acestei teorii, ca satisfactia in munca si insatisfactia in munca sunt extremele unui”continuu de stari”,intr-o viziune potrivit careia cele doua stari mentionate sunt punctele finale a doua”continuumuri de stari ,, indreptate in scopuri opuse(cand subordonatii nu sunt satisfacuti ,ei declara ca nu au satisfactii si nu ca sunt insatisfacuti);

relevarea corespondentei existente intre termenii respectivi ai binomurilor factori motivatori-factori de mentinere si recompense intrinseci. Recompensele intrinseci constituie o parte a muncii si se manifesta cand munca a fost indeplinita ,altfel spus munca insasi este recompensatoare; recompensele extrinseci se aborda dupa ce munca a fost indeplinita sau fara a avea legatura cu aceasta, ele provocand o satisfactie redusa sau chiar nula daca munca a fost corespunzator efectuata.

· Teoria „asteptarii”a lui V .Vroom se axeaza pe ideea ca motivarea este un proces care determina alegerile pe care le fac indivizii ,in sensul ca acestia cantaresc probabilitatile pe care le prezinta diferite comportamente pe care le pot adopta pentru atingerea unor anumite obiective si aleg comportamentul care pare mai promitator.Notiunea cheie a acestei teorii este asteptarea, adica simtamantul individului cu o anumita actiune va genera un rezultat specific.

· Potrivit acestei teorii, motivarea se determina cu relatia: $M=A \times I \times V$,in care M =motivatie; A =asteptarea individului ca efortul sau va determina obtinerea unei anumite performante ; I =”instrumentalitatea” actiunilor individului,adica masura in care acestea determina performantele sau recompensele dorite(daca de exemplu un lucrator este sigur ca lucrând mai mult va obtine o retributie mai mare ,”instrumentalitatea” rezultatului actiunilor sale,adica probabilitatea estimata este egala cu 1,0; in caz contrar asteptarea este nula); V =valenta ,adica valoarea pe care individul o acorda unui anumit rezultat ,preferinta pe care o are unul dintre rezultatele comportamentului sau .Daca unul dintre cei trei termeni care determina motivatia este nul, aceasta din urma este inexistentă.

· Teoria lui Vroom reprezinta un punct de vedere mai complex decat abordarile lui Maslow,Cleeland si Herzberg,prin aceea ca explica modul in care obiectivele indivizilor influenteaza efortul, precum si faptul ca alegerea de catre indivizi a comportamentului pe care il adopta depinde de evaluarea de catre ei a probabilitatilor pe care le prezinta diferite comportamente de a conduce cu succes la atingerea rezultatelor dorite. Teoria subliniaza ideea ca obiectivele urmarite de angajatii unei intreprinderi difera de cele ale acesteia ,dar ca ambele categorii de obiective pot fi armonizate, concluzie de o deosebita importanta pentru manageri.

· Implicatiile practice ale acestei teorii, in ciuda faptului ca este destul de vaga si dificil de

aplicat, nu sunt totusi de ignorat, in sensul ca ofera repere de referinta managerilor pentru stabilirea: valentelor subordonatilor ,adica a rezultatelor pe care acestia le prefera. Comunicarea continua si intensa cu subordonatii permite managerului sa le determine preferintele si ,pe aceasta baza, sa identifice recompensele cele mai eficace pentru stimularea motivarii;

performantele dorite: fiecarui subordonat trebuie sa i se fixeze cu claritate si realism performantele pe care trebuie sa le obtina:

corespondentei dintre performantele realizate si rezultatele asteptate ,adica recompensele acordate.

· In lumina abordarilor si teoriilor privind motivatia ,trecute sintetic in revista, se pot contura cateva idei cu valoare pragmatica privind, pe de o parte, realizarea cu eficacitate cat mai ridicata de catre manageri a functiei lor de antrenare ,iar pe de alta parte, principalele modalitati de motivare a subordonatilor.

a) Referitor la responsabilitatile managerilor privind motivarea angajatilor intreprinderii.

· La nivelul conducerii strategice a intreprinderii:

- definirea politicilor de motivare materiala si nemateriala a cadrelor de conducere si de executie din intreprindere, corespunzatoare nevoilor acestora, conditiilor specifice de activitate a intreprinderii si realitatilor moderne;

- adoptarea sistemului si formelor de salarizare cu cel mai mare efect de cointeresare a angajatilor;

- motivarea suplimentara prin forme adecvate a personalitatilor de exceptie din cadrul intreprinderii, a persoanelor cu autoritate profesionala deosebita si cu mare influenta de antrenare asupra celorlalti, tinand seama de rolul deosebit al acestora in colectivul intreprinderii si de faptul ca nevoile lor sunt mai complexe decat ale persoanelor obisnuite.

· La nivelul conducerii medii:

- intelegerea de fond a mecanismelor si formelor de motivare specifice intreprinderii moderne, numai pe aceasta baza putand asigura instruirea managerilor de la nivelul conducerii operationale cu privire la modalitatile de cunoastere a resorturilor motivationale ale subordonatilor lor si la cele de practicare a formelor de motivare eficace;

- crearea climatului necesar exprimarii fara retineri, de catre subordonati, a nevoilor si dorintelor care ii motiveaza in munca, si aplicarii de catre conducatorii operationali a celor mai eficace modalitati de motivare;

· La nivelul conducerii operationale:

- cunoasterea si intelegerea comportamentului oamenilor din subordine, a determinantilor acestuia, perceperea rapida si corecta a oricaror schimbari comportamentale determinate de existenta unor nevoi nesatisfacute, ca expresie a unor stari de frustrare, sau de efectele benefice ale unei motivari adecvate;

- cunoasterea obiectiva a valorii profesionale a subordonatilor si a opiniilor acestora cu privire la modul in care se asigura in intreprindere corespondenta performante-recompense;
- asigurarea cunoasterii in detaliu de catre subordonati a ceea ce se asteapta de la munca lor, a obiectivelor pentru realizarea carora se desfasoara munca respectiva;
- supravegherea atenta a comportamentului subordonatilor pentru sesizarea rapida a schimbarilor produse in cadrul acestuia;
- folosirea adecvata a oportunitatilor de evaluare a performantelor subordonatilor si de recompensare a acestora, oportunitati generate de contactul strans cu subordonatii si de care nu beneficiaza managerii de la nivelul superior si mediu de conducere;
- cultivarea sustinuta a "simtamantului implinirii", dezvoltarea cultului muncii bine facute in randurile subordonatilor, asigurarea consecventa a corespondentei dintre performantele realizate de subordonati si nivelul recompenselor acordate acestora.

b) Cu privire la abordarile manageriale ale modalitatilor de motivare a angajatilor.

- Pe baza teoriilor mentionate si a cercetarilor facute pe tema motivatiei in randurile managerilor si ale cadrelor de executie sunt:
- Stimularea banasca, instrument motivational care este deopotriiva supraevaluat si subevaluat ca importanta. Este evident ca la nivelul primelor doua trepte din ierarhia nevoilor propusa de Maslow (nevoi fiziologice si nevoi de siguranta a muncii), stimularea banasca constituie elementul motivator principal; pe masura insa ce un individ accede la nivelurile superioare ale scarii lui Maslow, importanta recompensei banesti ca factor motivator se diminueaza semnificativ, locul ei fiind luat de alti factori corespunzatori nivelurilor respective- sociali, profesionali etc)
- Aprecierea obiectiva a performantelor realizate de fiecare lucrator si stabilirea recompenselor ce i se acorda in functie stricta de aceste performante constituie un alt instrument de motivare care, frecvent, se dovedeste la fel de eficace ca si stimularea banasca. Managerii trebuie sa tina seama de faptul ca nici o alta cauza nu provoaca stari de frustrare atat de frecvente si de profunde ale lucratorilor ca lipsa de obiectivitate in aprecierea rezultatelor muncii, in recunoasterea contributiei reale a fiecarui lucrator la realizarea obiectivelor stabilite, chiar daca aceasta recunoastere nu este intotdeauna insotita de recompensarea pe masura.
- Asigurarea corespondentei dintre rezultatele muncii lucratorului si recompensele acordate acestuia asigura dobandirea starii de satisfactie in munca, stare psihica opusa celei de frustrare, cat si gradul de integrare a lucratorului in echipa de lucru, in general in colectivul intreprinderii, potrivit schemei urmatoare (Schema legaturilor dintre motivatia lucratorului, satisfactia sa in munca si integrarea sa in colectivul de lucru):
- Asigurarea participarii angajatilor la luarea deciziilor importante privitoare la activitatea intreprinderii, consultarea permanenta a acestora la luarea in considerare a opiniilor lor, toate acestea reprezentand forme de recunoastere si pretuire a capacitatii lor profesionale, a atasamentului lor fata de intreprindere si preocuparii dovedite pentru gasirea celor mai bune cai de rezolvare a problemelor cu care se confrunta.
- "Imbogatirea" continutului muncii lucratorilor (job enrichment), care consta in acordarea unei responsabilitati si autoritati sporite acestora in ceea ce priveste realizarea propriei munci, constituie, de asemenea, o cale deosebit de eficace pentru motivarea lor.

Formele concrete prin care se realizeaza imbogatirea continutului muncii constau in: cresterea libertatii decizionale a lucratorilor privind desfasurarea propriei munci (alegerea metodelor de lucru, esalonarea actiunilor, stabilirea programului de lucru etc.); asigurarea dreptului de autocontrol al propriilor performante, de preferat inaintea controlului superiorilor; implicarea lucratorilor in analiza si schimbarea conditiilor fizice de munca (temperatura, iluminat, amplasarea locurilor de munca etc.); asigurarea posibilitatii ca fiecare lucrator sa vada clar contributia muncii sale la rezultatele finale ale activitatii intreprinderii; incurajarea lucratorilor sa dobandeasca abilitati noi sau complementare celor pe care le posedea; autorizarea lucratorilor sa-si "negocieze" unii cu altii sarcinile de munca in scopul redistribuirii acestora, ceea ce va avea ca efect cresterea gradului de interes pe care il prezinta munca pentru lucratori si, prin aceasta, sporirea productivitatii.

- Organizarea "cercurilor de calitate", adica a unor sedinte periodice ale grupurilor mici de lucru, al caror obiectiv declarat este identificarea celor mai potrivite cai pentru imbunatatirea calitatii activitatii desfasurate si a rezultatelor acesteia. Activitatea desfasurata in cadrul cercurilor de calitate motiveaza substantial angajatii prin implicarea lor in rezolvarea unor probleme care reclama creativitate si initiativa.
- Aplicarea sistemului de conducere prin obiective (Management by Objectives- MBO), care consta in stabilirea unui set de obiective ierarhizate, ce pornesc de la cele generale ale intreprinderii pana la cele individuale stabilite pentru lucratorii acesteia, participarea intregului personal la stabilirea obiectivelor, actiune realizabila prin dialoguri sefi-subordonati, corelarea stransa a rezultatelor realizarii obiectivelor de catre fiecare salariat cu recompensele sau sanctiunile acordate acestuia, si controlul continuu si riguros al realizarii obiectivelor. Experienta a demonstrat ca participarea lucratorilor la stabilirea obiectivelor propriei munci ii motiveaza puternic, determinandu-i sa fixeze obiective mai ambitioase chiar decat cele asteptate de manageri si sa se angajeze mai hotarat in realizarea acestora.
- Aplicarea sistemului de munca "zero defecte", care consta in stimularea adecvata a lucratorilor pentru a realiza "corect de prima data" sarcinile de munca. Stimularea se va axa pe recunoasterea maiestriei lucratorilor in executarea unor munci specializate si pe stimularea mandriei lor profesionale.
- Introducerea programelor flexibile de lucru, diferite de cele obisnuite, care permit lucratorilor sa-si indeplineasca sarcinile primite in intervale de timp in care nu au de rezolvat probleme familiale, gospodaresti sau de alta natura. Aceasta modalitate de motivare a salariatilor este indicata, indeosebi, pentru micile intreprinderi. Se pot aplica diferite variante ale programelor flexibile: programe variabile, in cadrul carora angajatii stabilesc orele de incepere si de terminare a prezentei la lucru, cu conditia realizarii integrale a sarcinilor si a respectarii unor intervale fixe, cand sunt obligati sa fie prezenti in intreprindere; program cu munca partajata, in care o sarcina complexa si unitara este impartita de doi sau mai multi lucratori, de fiecare data realizarea ei integrala revenind unui alt lucrator; program cu munca divizata, in care o sarcina complexa si unitara este descompusa in parti atribuite unor lucratori diferiti care trebuie sa-si coordoneze eforturile pentru indeplinirea integrala la termen a sarcinii
- In final, se poate concludiona ca motivarea corespunzatoare a angajatilor, coordonata importanta a functiei de antrenare a conducatorului, este o problema de alegere a celor mai bune cai si instrumente motivationale dar, mai ales, o problema de filozofie manageriala, de optica a managerului cu privire la relatiile cu subordonatii sai. In acest

sens, cuvintele lui C. Francis, presedintele cunoscutei firme General Foods, sunt deosebit de sugestive: "Puteti cumpara timpul omului, puteti cumpara prezenta fizica a omului intr-un loc dat; puteti cumpara chiar un numar de miscari specializate pe ora sau pe zi; dar nu puteti cumpara entuziasmul oamenilor, initiativa, loialitatea, daruirea inimilor, spiritelor si sufletelor. Trebuie sa dobanditi aceste lucruri."

TEMA 5 Caracteristicile unui leadership eficient

Caracteristicile unui leadership eficient

Dificultăți în calea conducerii

- dificultăți psihoindividuale
- dificultăți psihosociale
- dificultăți psihoorganizaționale
- investigarea și depășirea dificultăților

Formarea liderilor

- probleme de selecție

Modalități practice de dezvoltare a capacităților liderului

Aplicații: exerciții pentru formarea liderilor

Ingredientele unui leadership eficient (A. Harasim, Presedinte, Clubul Harvard Romania Moldova)

A fi un leader inseamna, in primul rand, a fi viu, a-ti pastra creativitatea, curiozitatea, compasiunea si dragostea pentru oameni chiar si atunci cand esti umilit, inabusit sau redus la tacere. Dar oameni de toate culorile/rasele, din orice colt al lumii, se auto-protejeaza si se izoleaza din frica de esec. Auto-protejarea are sens atata timp cat pericolele sunt adevarate.

Atunci cand te ascunzi si nu mai esti tu insuti, cand lupti sa supravietuiesi si sa te autoconservi, risti, in egala masura, sa pierzi insasi esenta - inocenta, curiozitatea si compasiunea. Acestea devin cinism, aroganta si nesimtire. Cea mai dificila sarcina a unui leader este sa invete sa treaca peste suferinta. Virtutea unei inimi curate sta in curajul de a pastra inocenta si curiozitatea, in doiala, compasiunea si dragostea, chiar si in cele mai sumbre si dificile momente.

A conduce si, totodata, a-ti depasi stress-ul personal care vine odata cu procesul de conducere, necesita disciplina interioara. A conduce inseamna a-ti dezvolta capacitatea de a te gestiona singur, de a-ti administra cu intelepciune propriile resurse psihice si fizice. Exista sapte pasi simpli, practici prin care responsabilitatea de leader poate fi indeplinita pana la capat, fara a pierde din eficienta sau a ceda la presiuni:

1. Leadership-ul este atat activ, cat si reflexiv. Fiecare om poate alege intre a fi participant sau observator. Walt Whitman a descris acest lucru ca fiind, in acelasi timp, "inauntrul si in afara jocului".

Chiar daca asta este usor de inteles, devine mult mai dificil de pus in practica. De regula, in loc sa mentinem o perspectiva asupra evenimentelor care ne inconjoara, suntem

absorbiti de ele. Imaginati-va dansand in ring in contrast cu a sta in balcon si a-i privi pe altii cum danseaza. Cand esti pe ringul de dans, miscarea ingreuneaza observatia si este aproape imposibil sa vezi miscarile celorlalti. In plus, atentia iti este distrasa de muzica, de partener(a), de incercarea de a-ti face loc printre celelalte perechi. In contrast, daca ai urmari un spectacol de dans dintr-o loja a unui teatru, de exemplu, ai avea o vedere de ansamblu: ai putea urmari fiecare detaliu in parte, pastrand o perspectiva care iti permite sa realizezi intregul 'joc de puzzle'.

2.Un leader poarta cu el responsabilitatea fata de ceilalti si trebuie sa distinga intre sine si rolul pe care il joaca la un moment dat. El trebuie sa interpreteze reactiile celorlalti la actiunile sale drept reactii la rolul pe care il joaca si perspectiva pe care o reprezinta intr-o anumita situatie. De exemplu, situatia des intalnita in care un adolescent tranteste usa in fata parintilor. Atunci, el se afla pe punctul de a se desprinde de familie, ca rezultat natural al maturizarii sale. Intr-o asemenea situatie, parintii nu trebuie sa ia personal comportamentul fiului lor, ci sa-l considere ca o reactie fata de rolul pe care ei il joaca, acela de parinti.

A face distinctia intre sine si rol, fara insa a tine emotiile si pasiunile la distanta, ne permite sa nu interpretam gresit anumite semnale si sa nu luam personal diverse declaratii si evenimente care nu sunt indreptate neaparat impotriva persoanei noastre, ci, mai degraba, impotriva rolului pe care ni l-am asumat la un moment dat.

3.Distinctia dintre sine si rol ajuta la externalizarea conflictului, atragand atentia asupra problemelor si conducand la conturarea cauzelor si actorilor conflictului. Internalizarea conflictului cauzeaza probleme si conduce la interpretari gresite ale situatiei. Problema devine imediat personalizata si este interpretata ca o problema personala, chiar daca nu este cazul. Mai mult, ea conduce la lipsa de actiune pentru ca permite oamenilor sa-si indrepte atentia catre alte persoane si sa 'paseze' responsabilitatea catre acestea. In plus, persoana angrenata intr-un conflict care ameninta sa escaladeze, se simte datoare sa reactioneze si sa se apere, ceea ce perpetueaza aceasta dinamica.

Adoptarea unei perspective strategice este critica pentru supravietuire si pentru a ramane in joc cat mai mult timp. Dar cum reuseste cineva sa distinga sinele de rol si sa externalizeze conflictul in mijlocul furtunii cand este aruncat peste bord si se simte amenintat de rechini, gata-gata sa se ineeze? Aici avem nevoie de parteneri.

4.Chiar daca greutatea responsabilitatii fata de sperantele si durerile celorlalti apasa pentru o vreme pe umerii tai, leadership-ul nu poate fi exersat de unul singur. Modelul de leader singuratic este o sinucidere eroica. Oricine isi poate pierde capacitatea de a se sui in balcon, in special in situatii tensionate. Orice leader are nevoie de sustinere pentru a distinge clar sinele de rol si a identifica problemele care exista.

Partenerii sunt, in general, de doua tipuri: confidentul si aliatul. Confidentul este acea persoana care ne ofera sustinerea de care avem nevoie pentru ca, la randul nostru, sa-i putem sprijini pe ceilalti, care ne ajuta sa ne mentinem linistea si echilibrul interioare. Partenerii ne ajuta sa urcam inapoi in balcon ca sa intelegem mai bine ce s-a intamplat.

Al doilea tip de partener este aliatul. Aliatul este un partener care opereaza, de obicei, dintr-o pozitie de autoritate sau o structura organizationala bine definita. Chiar daca aliatii impartasesc valori comune sau puncte de vedere similare si au, de cele mai multe

ori, incredere între ei cu privire la probleme strategice, limitările organizatorice pot limita scurgerea de informații între aceștia.

5. Balconul nu oferă numai un avantaj strategic și psihologic de unde îi poți observa cu ușurință pe ceilalți, ci și observația față de tine și față de modul în care știi să ascuți. Pentru interpretarea corectă a evenimentelor, un lider are nevoie să înțeleagă modul propriu în care procesează și interpretează ceea ce aude. Pentru a face față stress-ului, un lider trebuie să-și cunoască propriile subiectivități pentru a ști să le compenseze. Ascultarea reprezintă o serie de încercări și greșeli pentru găsirea de interpretări corecte, identificarea deficiențelor și revizuirea lor. Pentru a găsi reacția adecvată, este bine să ne păstrăm un nivel ridicat de auto-examinare. Putem aplica două principii.

Primul principiu: învățarea prin reflectarea asupra reacțiilor noastre zilnice, asupra succeselor și eșecurilor noastre și ale altora. În particular putem să învățăm din acele deprinderi care ne creează probleme în mod repetat, sau reușesc să ne surprindă mereu. Ele ne dau indicații asupra caracteristicilor noastre personale și combinația de forte interne și externe la care suntem supuși zi de zi. Cel de-al doilea principiu: putem să folosim partenerii ca un scut de protecție împotriva eșecului. Aceștia pot fi parteneri oficiali angajați pentru un asemenea scop: un consultant, coach sau terapeut. Dar, de cele mai multe ori, ei sunt parteneri informali care, dacă sunt lăsați să-și facă treaba, pot genera reflecție și analiză, pentru că ei sunt cei cu care noi putem vorbi deschis. În situații de adaptare, în care improvizația este norma, ascultarea și acțiunea merg mână în mână. Fiecare acțiune trebuie să fie privită ca un experiment, iar improvizația cere o evaluare continuă.

6. Pt a te auto-evalua, este nevoie de un loc în care să te poți asculta cum gândești, să îți redefinesti propriile obiective, să pui lucrurile în perspectivă și să îți recapeti curajul și motivația. O dată ce suntem atenți la aspirațiile conflictuale din noi înșine, putem să distingem între vocea interioară și vocile din exterior care ne solicită atenția. Partenerii ne pot ajuta enorm, la fel și un jogging sau o rugăciune. Pentru toate acestea, avem nevoie de un sanctuar. Ca lideri, suntem de cele mai multe ori absorbiți de munca. De aceea, ocaziile pentru reflecție și analiză trebuie planificate pentru a putea anticipa reevaluarea perspectivei. Așa cum leadership-ul necesită o strategie în a-i mobiliza pe alții, în aceeași măsură, pentru lider solicită o strategie de restructurare a propriilor resurse și energii spirituale.

7. Demersul de a găsi ingredientele unui leadership eficient a pornit, de fapt, de la o întrebare fundamentală: Care sunt valorile care îl orientează pe lider - acele valori care merită riscul încercării de a le respecta? Sensul acțiunilor noastre nu este sinonim cu obiectivul lor. Sensul acțiunilor noastre generează obiective precise în orice context, prin ridicarea următoarelor întrebări: Care este contextul actual? Care ar trebui să fie obiectivul nostru acum? Organizațiile și societățile sunt pline de obiective bine definite și acest aspect este esențial. Obiectivele precise sunt o busolă, ca singura sursă de orientare pentru o acțiune tehnică sau pentru una de adaptare. Dar, mai presus de orice obiectiv precis, este sensul acțiunilor noastre care ne ajută să facem un pas înapoi și să revizuiim, poate cu îndoială, poate cu satisfacție, valorile care ne orientează și care sunt înradăcinate în toate misiunile noastre.

De-a lungul timpului, obiectivele precise pot să nu reprezinte corect realitatea curentă sau

sa aminteasca de modul in care au evoluat valorile. Progresul si evolutia nu sunt niste procese discontinue, ci, mai degraba, evolutive si incrementale. Pastrandu-ne directia de mers, reusim sa prevenim esecurile in cascada. Un leader are nevoie, zilnic, de curajul de a infrunta esecurile. Altfel, el nu-si poate corecta actiunile. Mai mult, sensul actiunilor noastre ne ajuta sa generam libertatea de schimbari radicale atunci cand ne dam seama ca nu mai exista optiuni pentru actiune. O buna directie de mers ne ofera o capacitate continua de a genera noi posibilitati.

Leadership-ul exista in viata noastra de zi cu zi. Nu este numai caracteristica 'celor alesi' ori un eveniment rar, ori o ocazie pe care o avem o singura data in viata. In lumea de azi, in tara in care traim sau la locul de munca, ne confruntam cu provocari de adaptare la fiecare pas. De fiecare data cand avem de-a face cu un conflict intre valori contradictorii, sau cand identificam o diferenta intre valorile noastre si modul in care traim, trebuie sa gasim noi cai de evolutie.

Leadership-ul privit din acest unghi necesita o strategie de invatare si adaptare. Un leader trebuie sa-si angreneze si antreneze oamenii in a face fata provocarilor, sa-si ajusteze valorile, sa-si schimbe perspectivele si sa-si dezvolte noi forme de comportament. Nevoile de adaptare ale societatii de azi necesita un leadership care este responsabil, fara sa astepte sa fie solicitat. Cel care conduce, trebuie sa isi puna permanent intrebari.

Bibliografie

INTERNET

1. Boncu, Șt., Ilin, C., Sulea, C., *Manual de psihologie socială aplicată*, Ed. Univ. de Vest, Timișoara, 2007
2. Chelcea, S., *Un secol de cercetări psihosociale*, Edit. Polirom, Iași, 2002
3. Doise, W., și al., *Psihologia socială experimentală*, Edit. Polirom, Iași, 1996
4. De Visscher, P., Neculau, A., *Dinamica grupurilor*, Edit. Polirom, Iași, 2001
5. Golu, P., *Fundamentele psihologiei sociale*, Edit. Exponto, Constanța, 2000
6. Kets de Vries, M., *Leadership – arta și măiestria de a conduce. De la paradigma clinică la pragmatismul schimbării*, Ed. CODEX, București, 2003
7. Moscovici, S., *Psihologia socială sau mașina de fabricat zei*, Edit. Polirom, Iași, 1997
8. Neculau, A., (coord.), *Psihologie socială. Aspecte contemporane*, Edit. Polirom, Iași, 1996
9. Neculau, A., Ferreol, G., (coord.), *Psihosociologia schimbării*, Ed. Polirom, 1998
10. Radu, I., (coord.), *Psihologie socială*, Edit. Exe- SRL, Cluj-Napoca, 1994
11. Zlate, M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Ed. Polirom, Iași, 2007
12. Zlate M., *Leadership și management*, Ed. Polirom, Iași, 2004