

3. Accepțiunea psihoorganizațională a conducerii

Psihologia organizațională lărgeste sfera noțiunii de *conducere*, integrând, totodată, în conținutul ei elemente foarte diverse. Cel care a intuit cel mai bine accepțiunea psihoorganizațională a conducerii a fost Douglas McGregor. El considera conducerea ca fiind *o formă dinamică de comportament* care implică intrarea în acțiune a patru variabile de bază :

trăsăturile liderului ; atitudinile, nevoile și alte caracteristici personale ale subordonaților ; natura organizației, scopul, structura, sarcinile pe care organizația le realizează ; mediul social, economic și politic (vezi McGregor, 1969). În viziunea lui McGregor, conducerea este, așadar, nu un simplu comportament individual al liderului, ci un complex de relații între variabile diferite ca natură și structură (obiective și subiective ; psihoindividuale, dar și psihosociale și psihoorganizaționale).

Alți autori au continuat să aducă o serie de noi precizări menite a contura mai bine accepțiunea psihoorganizațională a conducerii. „Într-o formulare simplă vom defini conducerea ca un proces dinamic de organizare și coordonare de către un grup, într-o anumită perioadă de timp și într-un anumit context organizațional specific, a altor grupuri de membri ai organizației, în scopul realizării unor sarcini sau scopuri specifice” (Vlăsceanu, 1993, p. 24). Trei elemente ale acestei definiții ne rețin atenția : 1) surprinderea caracterului dinamic, procesual al conducerii ; 2) extinderea conducerii de la o persoană la un întreg grup de persoane ; 3) precizarea activităților care intră în sfera conducerii (organizarea și coordonarea, la care am mai putea adăuga decizia și controlul).

Sunt și autori care, deși mențin conducerea în sfera noțiunii de influență, îi particularizează foarte mult componentele intrinsece. Yukl (1998), de exemplu, vede conducerea ca desemnând procesele de influențare care afectează interpretarea evenimentelor de către angajați, alegerea obiectivelor grupului sau organizației, organizarea activității de muncă în vederea atingerii obiectivelor, motivarea angajaților pentru realizarea scopurilor, menținerea unei relații de cooperare și a spiritului de echipă, ca și afișarea de suport de cooperare pentru oamenii din afara grupului sau organizației. Într-un fel, definiția formulată de Yukl menționează mai explicit unele dintre funcțiile conducerii care nu figurau în alte definiții, cum ar fi funcția de motivare sau cea de menținere a climatului pozitiv de grup. Totodată, conducerea este extinsă dincolo de limitele grupului sau ale organizației, deoarece liderul, prin comportamentele sale, poate afecta comportamentele unor persoane din afara organizației (clienți, furnizori, beneficiari etc.) care, prin feedback, se vor răsfrânge asupra organizației. Or, cooperând cu oamenii din afara organizației, liderul poate obține foloase pentru sine și pentru organizația sa.

În fine, dintr-o perspectivă mai largă, chiar sociologică, unii autori integrează conducerea în sfera noțiunii de putere. Petit și Dubois (1998) o raportează la putere, considerată într-o triplă ipostază: puterea ca atribut personal al individului; ca relație interpersonală și intragrupală; ca relație într-un context organizațional constrângător. Puterea este însă tot o formă de exercitare a influenței sociale. Analizând autoritatea și puterea într-un context organizațional, Boris Gangloff (2000) semnalează chiar o contradicție. Nici o performanță organizațională nu poate fi concepută fără un minim de autonomie acordată salariaților; în același timp însă, observăm că politicile resurselor umane au ca obiectiv principal controlul salariaților ce se întinde până în domeniul psihicului. Or, arată el, „devoranta obsesie de putere” a organizațiilor și conducătorilor anesteziază gândirea, duce la disoluția individului prin absorbția lui în grup, se manifestă în detrimentul eficacității organizaționale. Puterea, credem noi, dacă este folosită inteligent, poate deveni un instrument extrem de util pentru viața și eficiența organizațională.

După opinia noastră, accepțiunea psihoorganizațională a noțiunii de conducere se individualizează prin două caracteristici esențiale.

În primul rând, prin aceea că ea este sau ar trebui să fie concepută ca un *continuum cu doi poli* precum cel prezentat în figura 1.

la un pol este	← CONDOCEREA →	la celălalt pol este
schimbare, progres, inovare	↔	imobilă, staționară, reproductivă
anticipare a ceea ce urmează a se întâmpla	↔	adaptare pasivă la ceea ce s-a întâmplat deja
orientare spre cauze	↔	orientare spre simptome/efecte
dominată de activism și inițiativă	↔	dominată de inerție și inflexibilitate
axată pe responsabilizarea membrilor	↔	axată pe constrângerea comportamentului membrilor
proactivă	↔	reactivă

Figura 1 – *Continuumul conducerii*

Conducerea organizațională, în funcție de timp, de diferite contexte organizaționale și de o multitudine de variabile, se află în oricare dintre punctele continuumului sau se deplasează de la un punct la altul. Ideal este ca ea să fie dominată de caracteristicile notate în stânga continuumului sau să se deplaseze de la dreapta spre stânga. O asemenea concepere a conducerii evidențiază nu numai caracterul dinamic și procesual al fenomenului respectiv, ci și dezirabilitatea lui.

În al doilea rând, accepțiunea psihoorganizațională a noțiunii de conducere are în vedere nu conducerea în general, nu orice fel sau tip de conducere, ci numai *conducerea eficientă*, adică acea conducere care este bine adaptată noilor cerințe ale epocii contemporane (înlaltă mobilitate, reorganizări permanente, criza sistemului de valori tradiționale, globalizarea etc.). Că așa stau lucrurile ne putem da seama din simpla lecturare a titlurilor lucrărilor apărute pe această temă. Ele nu sunt intitulate simplu *Leadership*, ci *Leadership effectiveness*. Această particulă din urmă apare în titlurile lucrărilor unor autori de seamă din psihologia americană (F.E. Fiedler, 1970; P. Hersey, J. Stinson, 1980; R.J. House, 1971; W. Reddin, 1970 etc.). Apoi, în psihologia organizațională se vorbește nu despre lider în general, ci despre *liderul eficient*. Se precizează chiar și ce înseamnă a fi un lider eficient. „Liderul eficient trebuie să fie în stare să se descurce, să atingă scopurile individuale, de grup și organizaționale. Eficacitatea liderului este în mod tipic măsurată prin atingerea unuia sau a unei combinații din aceste scopuri. Individzii îl pot percepe pe lider ca fiind eficient sau neeficient în funcție de satisfacțiile pe care ei le obțin în urma muncii prestate” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1997, p. 272). La rolurile tradiționale ale liderului (a organiza, a decide, a controla etc.) se adaugă dintr-o perspectivă organizațională noi roluri: de a *negocia*, de a *motiva*, de a *integra*. Confruntându-se cu probleme mai numeroase și mai dificile, este și normal ca și rolurile liderului să se diversifice. Cu mulți ani în urmă, W.G. Bennis nota: „Rolul conducătorului a devenit infinit mai complex, el fiind acum centrul unui set deosebit de multicolor de presiuni și de expectații... În mod firesc, el trebuie să dispună de știința și de competența de a produce împrejurările în care cei mai capabili oameni să-și poată realiza aptitudinile, să-și poată coordona eforturile, rămânând angajați față de scopurile organizaționale și integrându-și

eforturile astfel încât nici unul dintre aceștia, lucrând singur, nu le-ar putea depăși” (Bennis, 1972, p. 323). Dacă aceste cuvinte ilustrau rolurile liderului de prin anii '60, '70 ai secolului trecut, se subînțelege că ele și-au păstrat actualitatea, devenind, poate, și mai penetrante.

relațiile dintre ele.

2. Delimitări conceptuale

Parcurgerea atentă a literaturii de specialitate evidențiază prezența a trei situații tipice cu privire la modul de folosire a noțiunilor de *leadership* și *management* :

Prima dintre ele tinde să *identifice* cele două noțiuni. Sunt unii autori care utilizează într-o manieră aleatorie cele două noțiuni, recurgând la una sau alta dintre ele în funcție de împrejurări, de context, dar fără intenția expresă de a le diferenția. Uneori, o noțiune este folosită în locul alteia sau, atunci când se vorbește despre una dintre ele, cealaltă este pusă în paranteză. O asemenea modalitate operațională apare mai ales în acele culturi în care nu există în limbă termeni distincți care să denumească cele două realități. Este și cazul limbii române, unde *leadership-ul* și *managementul* au fost traduși prin termenul de *conducere*.

A doua situație tipică se află la polul opus celei dinainte, ea constând în *diferențierea categorică* a celor două noțiuni, în *opunerea* lor una alteia.

Iată și câteva concepții cu privire la distincția dintre *leadership* și *management*, lideri și manageri.

A. Zaleznik (1977) se pare că este primul autor care a trasat o linie de demarcație expresă între lideri și manageri. Într-un articol programatic intitulat *Manageri și lideri : sunt ei diferiți ?*, recurgând la un sistem de criterii în funcție de care se fac analiza și caracterizarea liderilor și managerilor, el a ajuns la concluzia existenței unor diferențieri majore între cele două categorii de conducători. În tabelul 7 sintetizăm concepția lui Zaleznik.

C.M. Watson (1983), aplicând procedura celor 7 S (*strategie, structură, sistem, stil, staff* - echipă de conducere, *skills* - abilități complexe, *scopuri* împărtășite), ajunge la concluzia că liderii se orientează mai pregnant spre ultimii 4 S : *stil, staff, skills, scopuri* împărtășite, în timp ce managerii spre primii 3 S : *strategie, structură, sistem*.

Tabelul 7 - Diferențe între lideri și manageri

Criterii	Categoriile de conducători	
	Liderii	Managerii
Scop	Manifestă atitudini personale, active	Manifestă atitudini impersonale, pasive
Conceptie despre muncă	Stimulează munca, oferă și creează posibilități de alegere a ei	Coordonează, echilibrează munca. Recurg la compromisuri valorice
Relațiile cu alții	Sunt empatici, acordă atenție semnificației acțiunilor și evenimentelor	Se implică emoțional puțin în relațiile cu alții
Percepția de sine	Au o identitate de sine mai slabă, fiind orientați spre schimbare	Se identifică cu nevoia de a menține ordinea actuală, sunt mai conservatori

J. Harris (1995) consideră că, în timp ce leadership-ul este preocupat de stabilirea viziunii, a direcțiilor de acțiune și a principalelor abordări umane, managementul are drept obiect de activitate operaționalizarea în mod eficient a tuturor acestora.

Unii autori, preluând diferențierile provocative operate de Warren Bennis între leadership și management, le prezintă într-o manieră concisă, dar extrem de sugestivă: liderii cuceresc contextul – acele elemente volatile turbulente sau ambigue ale ambianței care, uneori, par să conspire împotriva noastră și sigur ne vor sufoca dacă le lăsăm –, în timp ce managerii capitulează în fața lui. Managerii administrează; liderii inovează. Managerul este o copie; liderul este original. Managerul menține; liderul dezvoltă. Managerul se focalizează pe sisteme și structură; liderul se focalizează asupra oamenilor. Managerul se sprijină pe control; liderul inspiră încredere. Managerul are o viziune pe termen scurt; liderul are o perspectivă pe termen lung. Managerul întreabă „cum?” și „când?”; liderul întreabă „ce?” și „de ce?”. Managerul acceptă *status-quo*-ul; liderul îl provoacă (Hersey, Blachard, Johnson, 2001, p. 9). Pe linia diferențierilor dintre leadership și management merg și autorii francezi. Leadership-ul presupune „dirijarea și mobilizarea energiei persoanelor spre un obiectiv precis, dezvoltarea unei viziuni,

transmiterea ei celor ce urmează a o realiza, motivarea subordonaților”, pe când managementul cuprinde „ansamblul sarcinilor de conducere a organizației (luarea deciziilor strategice, organizarea muncii, repartitia sarcinilor, controlul executării lor și comunicarea)” (Lévy-Leboyer, 2003, pp. 387-388).

Câteva aforisme cu privire la distincția dintre leadership și management sunt și mai expresive:

P.F. Drucker (1954): „leadership-ul = a face ceea ce trebuie, managementul = a face lucrurile cum trebuie”.

W. Bennis (1985): „leadership-ul face ceea ce este bine, managementul face lucrurile bine”.

S.R. Covey (1989): „leadership-ul stabilește dacă scara este așezată pe peretele potrivit, managementul este eficiența în ascensiunea pe scara succesului”; „leadership-ul este investirea efortului pe drumul cel bun, managementul este cantitatea de efort cheltuită”.

Din cele de mai sus se desprinde ideea potrivit căreia diferența majoră dintre leadership și management constă în aceea că primul este mai frecvent asociat cu planul cognitiv, imaginativ, anticipativ, pe când al doilea cu planul acțional. Liderul este cel care scrutează viitorul, stabilește scopuri și planuri de acțiune, managerul le transpune în practică. Liderul este un spirit penetrant, cu aptitudini de gândire analitică, strategică și multilaterală, cu abilități psihosociale, managerul dispune de aptitudini operaționale, de capacitatea de „a ști să facă” (*savoir faire*). Leadership-ul ar fi mai degrabă dimensiunea umană, latura de implicare și antrenare în activitate, iar managementul, exercitarea efectivă a unor funcții. În fine, leadership-ul ar fi ceea ce s-ar numi o „conducere psihologică”, pe când managementul – o „conducere administrativă”.

Mintzberg, ducând opoziția dintre leadership și management la extrem, considera că „managementul este ceea ce fac managerii în lumea reală, pe când leadership-ul, un concept-suport cultivat de academicieni și foarte puțin înrudit cu orice practică”.

Cea de-a treia situație tipică privitoare la leadership și management este o situație *intermediară* și se interpune între primele două extreme. Ea stabilește o relație ca de la parte la întreg între cele două noțiuni. Cei mai mulți autori consideră că *leadership-ul este o parte a managementului*,

chiar partea lui esențială, fundamentală. Originea acestui punct de vedere se află în lucrarea lui Fayol care concepea conducerea (citește „leadership-ul”!) doar ca una dintre componentele administrației generale (citește „managementul”). Mulți alți autori au preluat acest punct de vedere. De exemplu, Schriesheim și Kerr (1977) vorbeau despre leadership ca despre un „subset al comportamentului managerial”, leadership-ul constituind doar una dintre modalitățile prin care managementul asigură eficiența organizațională. La fel, Jacques și Clement (1991) arătau că esența ierarhiei manageriale se află în rolurile managerului, care întotdeauna conțin, ca una dintre componentele majore, leadership-ul. Un bun management, notau ei în continuare, include un competent leadership ca o parte integrantă a sa, fără de care managementul ca atare nici nu există. Unui asemenea punct de vedere i se raliază și autorii români. „Leadership-ul este o componentă majoră a managementului” (Nicolescu, Verboncu, 1999, p. 513). Concluzia care se degajă din această optică este următoarea: managementul este în primul rând, leadership-ul în al doilea rând.

Punctul de vedere potrivit căruia *managementul constituie o parte a leadership-ului* este și el prezent în literatura de specialitate, deși cu o mai redusă frecvență. Managementul ar fi mai degrabă unul dintre instrumentele prin intermediul căruia se realizează leadership-ul. Specialistul belgian Phillippe De Woot (1992) nota că, în lumea turbulentă actuală, leadership-ul devine mai important decât metodele și tehnicile de management. Concluzia sugerată de acest punct de vedere este opusă celei de mai înainte, adică leadership-ul este în primul rând, managementul în al doilea rând. Hersey, Blanchard și Johnson, în ce-a de-a opta ediție a lucrării lor dedicate managementului și comportamentului organizațional, apărută în 2001, notau textual: „În esență, leadership-ul este un concept mai larg decât cel de management. Managementul este un tip special de leadership în care de bază este atingerea scopurilor” (p. 9).

După opinia noastră, nici una dintre situațiile tipice întâlnite în literatura de specialitate, referitoare la modul de folosire a noțiunilor de *leadership* și *management*, nu este satisfăcătoare.

Prima (*suprapunerea* celor două noțiuni) conduce la ștergerea oricăror diferențe dintre ele, fapt inacceptabil, cu atât mai mult cu cât o analiză simplă și chiar superficială a conținutului celor două noțiuni – ca să nu mai menționăm și activitățile și abilitățile presupuse de fiecare – demonstrează existența unor diferențieri. Apoi, dacă cele două fenomene sunt unul și același lucru, nu s-ar justifica existența a două noțiuni în limbă pentru a le denumi.

Cea de-a doua situație (*opunerea* noțiunilor respective) creează diferențe artificiale, „forțează” realitatea să se încadreze într-o serie de scheme logice prestabilite. A afirma, așa cum face Zaleznik, că liderii manifestă atitudini active față de scopuri, iar managerii atitudini pasive, că unii sunt empatici, iar alții nu, aceasta înseamnă a truca realitatea de dragul argumentelor logice, a o forța să se încadreze în șirul raționamentelor prin opoziție. Diferențierea și opunerea celor două noțiuni ar putea prezenta cel mult un interes academic, teoretic, orice diferențiere contribuind la surprinderea specificului fenomenelor analizate, cu condiția ca aceste diferențieri să nu fie absolute și să nu antreneze după ele moduri de gândire fixiste și reduționiste. Opunerea noțiunilor de *leadership* și *management* nu rezistă din punct de vedere pragmatic.

A treia situație, oarecum de compromis (*relația de la parte la întreg*), deși la prima vedere pare a fi mai acceptabilă este, în esență, la fel de neconcludentă. Ea presupune, în subsidiar, tot suprapunerea conținuturilor celor două noțiuni – e adevărat, parțială – ceea ce conduce la pierderea specificului uneia dintre ele (a leadership-ului atunci când acesta este considerat parte a managementului și, invers, a managementului când acesta este parte componentă a leadership-ului).

Dacă nici una dintre cele trei situații tipice nu este acceptabilă, atunci care ar fi soluția optimă și autentică? Noi credem că o asemenea soluție o constituie postularea unor relații de *coincidență parțială* a sferelor celor două noțiuni. Aceasta ar însemna că leadership-ul și managementul, liderii și managerii au, fiecare, elemente proprii, specifice, care le asigură individualitatea și relativa autonomie, dar și o serie de elemente comune, fapt care facilitează interacțiunea și potențarea lor reciprocă.

Încercăm să schițăm în continuare câteva argumente în favoarea acestei idei.

În primul rând, și unii, și alții (liderii și managerii) îndeplinesc aproximativ aceleași funcții (previziune, organizare, coordonare, antrenare, control), însă în moduri diferite. De exemplu, funcția de previziune este realizată de lideri pe baza unor perspective și viziuni largi, iar de manageri pe baza unor perspective relativ limitate. De asemenea, liderii previzionează pe termen lung, în timp ce managerii fac același lucru pe termen scurt. Liderii își fondează activitatea de exercitare a funcțiilor conducerii pe gândire, pe raționamente logice, pe suport psihosocial din partea subordonaților, pe când managerii, pe un ansamblu de tehnici și procedee, în principal, pe experimentare. Așadar, liderii și managerii nu se exclud reciproc. Este posibil ca una și aceeași persoană, indiferent de nivelul ierarhic la care se află, să fie și lider, și manager, chiar dacă în realitate ea este mai mult lider și mai puțin manager sau, invers, mai mult manager și mai puțin lider. De obicei, la nivelurile ierarhice înalte există condiții ca o persoană să fie mai mult lider și mai puțin manager, în timp ce la nivelurile ierarhice joase se întâmplă invers.

În al doilea rând, este posibil ca și liderii, și managerii să dețină aproximativ aceleași calități și abilități (conceptuale, umane, tehnice) însă în proporții diferite, cu predominanța unora sau altora dintre ele. Probabil că la lideri predomină abilitățile conceptuale și umane, pe când la manageri cele tehnice. La primii sunt mai pregnante însușirile și trăsăturile de personalitate, unele dintre ele cu un suport ereditar mai evident, la ceilalți predominante sunt, fără îndoială, aptitudinile operaționale formate prin intermediul proceselor de învățare.

În al treilea rând, disponibilizarea calităților, însușirilor și competențelor celor două categorii de conducători se realizează diferit în funcție de specificul împrejurărilor și situațiilor în care persoanele respective se află. De pildă, calitățile de lider sunt disponibilizate (puse în funcțiune) cu precădere în situațiile care presupun schimbări majore și rapide, și mai ales în situațiile de criză, pe când responsabilitățile și competențele manageriale sunt disponibilizate curent, în situațiile cotidiene, chiar stereotipe, cu care se confruntă persoana respectivă. Și unii, și alții se raportează la riscuri, însă liderii își asumă riscurile, pe când managerii le preîntâmpină sau le înlătură.

În sfârșit, în al patrulea rând, potențarea reciprocă a însușirilor și competențelor, echilibrarea sau dezechilibrarea lor, compensarea sau

conflictul dintre ele sunt posibile numai datorită posedării de către una și aceeași persoană atât a însușirilor de lider, cât și a celor manageriale. Liderul, în virtutea orientării lui spre viitor, spre previzibil, este mai tentat de dorința ca ideile lui să fie mai repede receptate și transpuse în practică, fapt care generează o oarecare impulsivitate. Dacă această impulsivitate nu este temperată de o serie de însușiri de manager care să-i permită stăpânirea și controlarea propriilor comportamente, liderul respectiv riscă să devieze spre haos. La rândul lui, managerul cu tendința spre o oarecare uniformitate comportamentală determinată de nevoia de siguranță și de cea a obținerii succesului, dacă nu acționează și ca lider, va fi din ce în ce mai birocratic și mai puțin creativ.

Argumentele de mai sus creionează trei situații tipice.

Una dintre ele este cea *ideală*, în care aceeași persoană ar trebui să realizeze integral și maximal atât funcțiile leadership-ului, cât și pe cele ale managerului (situație probabil greu, dacă nu chiar imposibil de întâlnit în practică). Cu toate acestea, ea face obiectul reflecțiilor unor autori. Alain Kerjean a publicat nu demult (în 2002) o lucrare intitulată *Le manager leader (Managerul lider)*. Pornind de la ideea că, în organizațiile postindustriale fondate pe responsabilizare, rolul managerului s-a schimbat, el militează pentru necesitatea ca acesta să-și încorporeze în sine trăsăturile liderului, devenind astfel un manager-lider. „Managerul este astăzi un lider care are o viziune – el știe unde vrea să ajungă și unde trebuie să ajungă –, știe să comunice încrederea sa grupului și să obțină adeziunea activă a tuturor la realizarea obiectivelor” (Kerjean, 2002, p. 11) Managerul-lider, ne spune în continuare autorul, „propune concomitent o reflecție și o acțiune. Înainte de a acționa este necesar să se deschidă intelectual la idee..., să gândească și să se comporte diferit, găsind motivația sa în experiențele altora, în înțelegerea mediului, în convingerea că se poate obține un avantaj. Pentru a acționa este bine să-și vizualizeze scopul, drumul dezvoltării sale profesionale și plăcerea pe care o va găsi” (*ibidem*, p. 15). Astfel de descrieri duc relativ ușor la supraevaluarea managerului-lider, la propunerea unor portrete idealizate ale acestuia. Managerul-lider chiar este considerat de autorul citat ca fiind „managerul fără limite”.

Cea de-a doua situație, pe care am putea-o numi *reală*, este caracterizată prin faptul că o persoană realizează mai pregnant activități de

leadership decât de management sau deține mai degrabă calități de lider și mai puțin calități de manager sau invers (situații cu o mare frecvență în viața practică). În acest al doilea caz, vorbim de lideri care sunt într-o oarecare măsură și manageri și de manageri care sunt într-o oarecare măsură și lideri. Nevoia îmbinării calităților de lider cu cele de manager devine din ce în ce mai presantă. Mihaela Vlăsceanu arată că, deși noțiunile de leadership și management nu sunt sinonime, ele sunt departe de a fi incompatibile. „Conducerea reprezintă un ingredient esențial al activității de management, după cum managementul reprezintă fundamentul și suportul activității de conducere... schimbările majore produse la nivel social și organizațional în contextul societății contemporane revendică din ce în ce mai mult necesitatea *integrării și armonizării cerințelor și elementelor specifice conducerii eficiente cu cele caracteristice managementului*” (Vlăsceanu, 2003, p. 290; sublinierea ne aparține).

În sfârșit, cea de-a treia situație este cea în care o persoană este numai lider, în timp ce o alta este numai manager, ceea ce contează fiind *calitatea sau puterea lor, precum și modul lor de asociere*.

Putem desprinde patru cazuri ipotetice :

- 1) lider puternic - manager puternic ;
- 2) lider puternic - manager slab ;
- 3) lider slab - manager puternic ;
- 4) lider slab - manager slab.

Cele patru combinații sunt inegal productive : prima este cea mai fericită, conducând în mod firesc la obținerea succesului organizațional, în timp ce ultima este cea mai nefericită combinație, ducând în mod inevitabil și indubitabil la ineficiență organizațională. Combinațiile de la mijloc (2 și 3) pot fi în funcție de situații și împrejurări parțial, conjunctural sau momentan eficiente, în realitate ele fiind la fel de nefericite. Se consideră chiar, în literatura de specialitate, că cea de-a doua combinație (lider puternic – manager slab) „nu duce nicăieri”, uneori ea fiind chiar mai neeficientă decât cea de a treia combinație (lider slab – manager puternic). Adevărata provocare este să combini un lider puternic cu un manager puternic și să-l folosești pe fiecare pentru a-i balansa (Kotter, 1990). La fel, Craig Watson (1983) susținea că organizațiile

de succes nu se deosebesc prin liderii sau prin managerii lor, ci prin modul în care liderii și managerii sunt armonizați într-o cultură comună.

3. Forme de leadership

3.1. Nevoia diversificării

De-a lungul timpului, în literatura psihoorganizațională au fost concepute o multitudine de forme ale leadership-ului. Cele mai des evocate au fost : *leadership-ul previzional* (centrat pe surprinderea și anticiparea coordonatelor viitoare ale organizației) ; *leadership-ul strategic* (axat pe stabilirea strategiei ce trebuie urmată de organizație în evoluția sa) ; *leadership-ul dinamic* (vizează conceperea și stăpânirea sau dirijarea proceselor derulate în timp care asigură succesul sau eșecul organizațional) ; *leadership-ul prin obiective* (are în vedere coordonarea obiectivelor tuturor subsistemelor organizaționale în vederea obținerii rezultatelor scontate) ; *leadership-ul prin excepție* (se concentrează asupra anumitor probleme sau perioade care se abat de la regulă, constituind astfel excepții, dar care influențează maximal existența și scopurile organizaționale) ; *leadership-ul prin inovare* (centrat pe introducerea unor schimbări, transformări inovatoare în cadrul organizației, menite a-i accelera ritmul de dezvoltare sau a-i atenua o serie de excese nefavorabile realizării obiectivelor). În esență, clasificarea formelor leadership-ului se face după perspectiva, orientarea și finalizarea conducerii. Dacă aceasta este orientată spre viitor, atunci vorbim despre conducere previzională ; dacă ea este orientată spre stabilirea strategiei ce trebuie urmată de organizație în vederea atingerii scopurilor sale, atunci vorbim despre conducere strategică etc.

Ceea ce trebuie precizat încă de la început este faptul că ele nu se exclud una pe alta, ci se presupun reciproc, sunt complementare. Ele reprezintă, de fapt, modalități concrete de realizare a diferitelor atribute ale conducerii. În contextul lucrării de față, nu ne propunem prezentarea sau analiza nici uneia dintre formele de leadership de mai sus. Vom alege însă alte forme de leadership care fac obiectul analizelor și dezbatărilor actuale, cu precădere din anii '80, '90 ai secolului trecut. Selecția

acestor forme o vom face după un criteriu pragmatic, și anume cel al eficienței organizaționale. Două probleme incitante s-au ridicat la un moment dat în fața cercetătorului : cum este posibil ca anumiți lideri să obțină niveluri extraordinare de motivare, admirație, dedicare, respect, încredere, angajament, loialitate și performanță la angajați ? ; cum este posibil ca acești lideri să-și conducă organizațiile sau departamentele spre realizări uimitoare cum ar fi fondarea și dezvoltarea unor firme sau corporații de mare succes ? Diferitele modalități explicative formulate până la un anumit moment dat s-au dovedit a fi insuficiente. Unele dintre ele arătau, de exemplu, că potrivirea stilului de conducere la particularitățile situației ar fi cheia succesului. (Nu cumva liderii ar trebui să creeze o serie de situații noi, în loc să se adapteze la cele existente, s-au întrebat cercetătorii ?) Altele susțineau că nevoile și condițiile subordonaților determină comportamentul conducătorului, ceea ce însemna că răspunsul adecvat al conducătorului în raport cu aceste nevoi ar fi fost suficient. (Nu cumva, s-au întrebat din nou cercetătorii, oamenii/subordonații ar trebui influențați, modelați pentru a manifesta nevoi noi ?) Iată de ce răspunsul la cele două întrebări trebuia căutat în altă parte. Poate într-o serie de particularități ale leadership-ului așa cum este el practicat într-o parte sau alta a lumii – și așa a apărut concepția *leadership-ului de tip A, J și Z*; poate în centrarea într-o mai mare măsură pe o serie de principii ce trebuie să guverneze comportamentele liderilor – și astfel a apărut *leadership-ul bazat pe principii*; poate în reconsiderarea locului și rolului liderului în procesul conducerii – și astfel a apărut *leadership-ul carismatic*; poate în transformarea situațiilor și subordonaților astfel încât să se obțină performanțe maxime – și așa a apărut *leadership-ul transformațional*. Aceste patru tipuri de leadership vor face obiectul paginilor următoare.

3.2. Leadership-ul de tip A, J și Z

La sfârșitul anilor '70 și începutul anilor '80 ai secolului trecut au fost descrise în literatura de specialitate trei tipuri ideale de organizare, numite convențional tipul A, J și Z (vezi Ouchi, Jaeger, 1978; Ouchi, 1981; Ouchi, Jaeger, 1986). În realitate, cele trei tipuri de organizare reprezintă, fiecare, un sistem organizațional încheiat, cu efecte pozitive

și negative, în care regăsim caracteristici esențiale ale leadership-ului vestic (în special nord-american și european – tipul A), ale celui estic (specific Japoniei și centrului Chinei – tipul J) și ale unei forme intermediare ca o particularizare și perfecționare a leadership-ului american – tipul Z). Fiecare dintre cele trei tipuri de organizare, implicit de leadership, conține șapte dimensiuni, după cum urmează :

- 1) *Durata angajării* se referă la numărul mediu al anilor lucrați în interiorul organizației, angajarea putând fi pe termen lung, chiar pe toată viața sau pe termen scurt. Această dimensiune are o dublă semnificație : dacă numărul anilor de muncă este mare, angajații vor fi mai familiarizați cu organizația și mai dispuși să dezvolte legături de prietenie cu colegii ; dacă noilor angajați li se anticipă o carieră îndelungată în organizație, aceștia își vor crea obligații personale în raport cu integrarea în cultura organizației.
- 2) *Tipul deciziei* vizează modul particular de implicare în procesul decizional, și mai ales de luare a deciziei. Există, din acest punct de vedere, tipul deciziei individuale, când conducătorul ia singur decizia, fără a considera sugestiile altora, și tipul deciziei colective (consensuale), în care conducătorul decide numai în urma consultării celorlalți.
- 3) *Gradul de responsabilizare* a membrilor grupului – înțeles ca o precondiție, chiar ca o valoare absolut necesară recompensării după merite a fiecărui individ. Responsabilitatea poate fi individuală sau colectivă, fiecare dintre aceste două forme fiind acceptată și promovată de angajați sau, dimpotrivă, respinsă și înlăturată.
- 4) *Viteza evaluărilor și promovării* se referă la frecvența aprecierilor făcute de conducători subordonaților și la rapiditatea înaintării în cariera profesională. În unele forme de conducere evaluările sunt frecvente, în timp ce în altele sunt foarte rare. De asemenea, în diverse organizații promovarea este rapidă, în altele ea este extrem de lentă. Evaluările frecvente asigură cunoașterea bună a subordonaților de către conducătorul direct ; dacă însă acestea se fac foarte rar, nu mai este posibilă cunoașterea subordonaților de către un singur conducător, evaluarea devenind în acest caz un proces non-explicit al acordului între mai mulți conducători care cunosc

- subordonații. Promovarea rapidă sau lentă în carieră se asociază cu efecte diferite: asimilarea diferențiată a culturii organizației, rată scăzută sau crescută a mobilității personalului etc.
- 5) *Specificul controlului.* Această dimensiune vizează modul în care se efectuează controlul în cadrul organizației, faptul dacă organizația recurge la standarde, reguli și norme, măsuri și tehnici de menținere sau de creștere a performanțelor. Maniera în care se exercită controlul este de asemenea importantă. Controlul poate fi explicit (formal) și implicit (informal).
- 6) *Caracteristicile parcursului carierei.* Cariera într-o organizație poate fi specializată pe funcțiuni sau nespecializată. Drumul specializat al carierei generează profesionalizare, descrește loialitatea organizațională, facilitează mobilitatea de la o organizație la alta. Drumul nespecializat al carierei se asociază cu localism, creșterea loialității organizaționale, împiedicarea mobilității interorganizaționale.
- 7) *Interesul față de angajați* se exprimă în grija segmentată sau holistică a liderului față de subordonații săi. În unele organizații, liderii consideră că informarea asupra circumstanțelor personale ale fiecărui angajat nu se încadrează în atribuțiile lor, în timp ce, în altele, tocmai o asemenea implicare devine parte importantă a rolului de lider.

Sintetizând cele șapte dimensiuni, Ouchi și Jaeger au descris tipul A (american) și tipul J (japonez) de leadership pe care le prezentăm în figura 26.

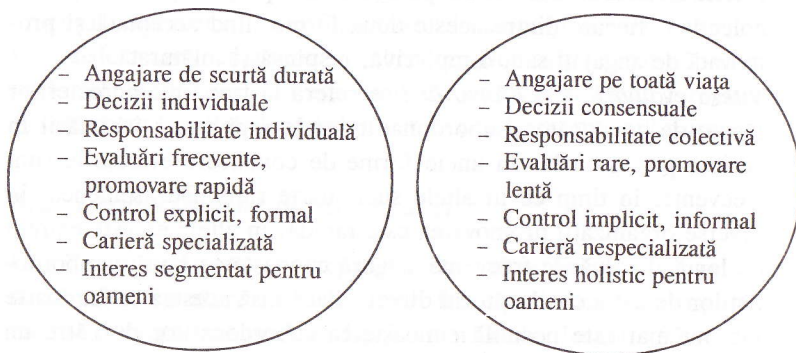


Figura 26 - Tipul A și tipul J de management

În leadership-ul de tip A, controlul angajaților este legat de sarcinile îngust definite; muncitorii dezvoltă abilități înalt specializate; interdependența indivizilor este minimalizată; se practică centrarea pe individ, și nu pe grup; randamentul mare amplifică posibilitățile de promovare. În leadership-ul de tip J, angajarea se face pe întreaga viață, așa încât controlul se exercită prin socializare; mișcările în interiorul organizației tind să fie pe orizontală, și nu pe verticală; muncitorii nu sunt bine specializați, ci posedă o pregătire universală, de aceea pot fi mutați dintr-o parte în alta; se încurajează munca în echipă, cooperarea; există o formă particulară de luare a deciziilor: liderul discută doar cu cei pe care decizia îi va afecta, nu toată lumea trebuie să fie de acord cu decizia, ci doar cei afectați; ca urmare a acestor strategii apare armonia, crește loialitatea față de organizație, se produce identificarea muncitorilor cu scopurile organizației (vezi Huczynski, Buchanan, 1991, pp. 424-425).

Se degajă cu ușurință opoziția categorică a celor două forme de leadership. În aceste condiții o întrebare se ridică de la sine: dacă și una, și alta dintre aceste două forme de leadership conduc la eficiență, mai este posibil să explicăm eficiența prin caracteristici/criterii total diferite între ele? În mod sigur, nu! Și atunci, cărui fapt se datorează eficiența organizațiilor americane și japoneze?

Răspunsul nu este greu de anticipat. Productivitatea înaltă a leadership-ului american și japonez se datorează contingenței (potrivirii) criteriilor leadership-ului eficient cu particularitățile și specificul celor două tipuri de societăți. Leadership-ul american a fost practicat și a „prins” într-o societate caracterizată printr-o rată înaltă a mobilității individului, într-o cultură care promovează normele independenței, realizarea de sine și responsabilitatea individuală. Spre deosebire de acesta, leadership-ul japonez a evoluat într-o societate cu o mobilitate extrem de scăzută a individului, într-o cultură bazată pe normele colectivismului. Dacă eficiența organizațională s-ar fi datorat caracteristicilor intrinsece ale leadership-ului, ar fi trebuit ca „mutarea” și practicarea unuia în locul celuilalt (a celui american în Japonia și invers) să se soldeze cu aceeași eficiență. În realitate, lucrurile sunt departe de a sta astfel. De altfel, cei doi autori arată că tentativele companiilor americane din Japonia de introducere a noțiunii de responsabilitate individuală printre managerii

și muncitorii japonezi s-a lovit de o rezistență puternică din partea acestora. Concluzia la care se ajunge este următoarea: „Fiecare tip ideal [de organizare] reprezintă o adaptare naturală la condițiile particulare de mediu” (Ouchi, Jaeger, 1980, p. 28).

Și totuși, o întrebare persistă: să fie oare atât de puternic specificul național și cultural încât el singur să explice succesul organizațional? Cercetările arată că, în contextul organizațional american, care este contractual, formalizat și impersonal, au început să fie utilizate practici manageriale specifice tipului J de organizare. Aceasta i-a și determinat pe Ouchi și Jaeger să descrie un al treilea tip ideal de organizare pe care l-au notat cu Z. Noul tip de leadership „combină baza culturală a societății cu valori individuale cu un colectivism înalt și cu un pattern nou – individual al interacțiunii” (*ibidem*). În esență, este vorba despre un mixaj japonez-american care sugerează un model ce admite simultan libertatea individuală și coeziunea grupului. Caracteristicile noului tip de leadership sunt prezentate în figura 27.

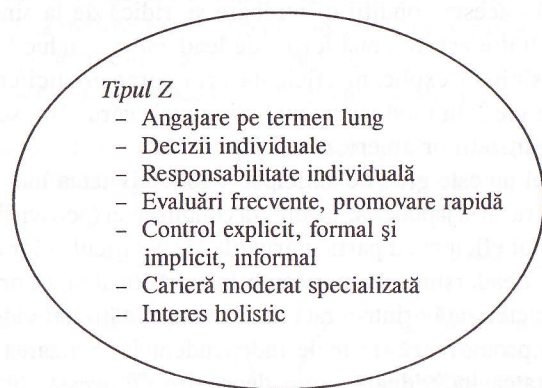


Figura 27 – *Tipul Z de management*

Se poate observa că trei dintre dimensiunile leadership-ului japonez au fost preluate de leadership-ul american (decizii consensuale, evaluări și promovări rare, interes holistic). Două dintre dimensiuni (durata angajării, caracteristicile carierei) sunt ușor atenuate, ele oscilând între tipul A și J, cu înclinații către unul sau altul. Angajarea nu mai este nici pe termen scurt, dar nici pe toată viața. Prin faptul că este pe termen lung,

ea se apropie totuși mai mult de leadership-ul japonez. De asemenea, cariera nu mai este strict specializată, dar nici strict nespecializată, ci moderat specializată, ceea ce înclină balanța în favoarea leadership-ului american. O dimensiune, și anume cea a responsabilității individuale, este conservată ca atare, iar o alta – tipul de control – îmbină în egală măsură variantele americane cu cele japoneze.

După opinia noastră, tipul Z de leadership evidențiază cel puțin două aspecte: 1) reconsiderarea rolului criteriilor/caracteristicilor intrinsece ale leadership-ului (adică faptul că, într-adevăr, modurile diferite de luare a deciziilor, de exercitare a controlului, de efectuare a evaluărilor etc. sunt responsabile și ele, alături de specificul național și cultural, de succesul sau eșecul organizațional); 2) evoluția și modificarea în timp a specificului național și cultural al diferitelor societăți. Acest al doilea aspect este deosebit de important, el atenționându-ne asupra ideii că, dacă la un moment dat organizațiile americane au fost nevoite să împrumute practici manageriale japoneze pentru a se revitaliza și fortifica, n-ar fi exclus ca și organizațiile japoneze să împrumute practici manageriale americane. Ideea noastră este susținută de o serie de constatări ale diferiților autori. De exemplu, se arată că, în Japonia anilor '90, locul liderilor în vârstă a fost luat de tineri; în ultimii ani ai secolului trecut peste trei milioane de japonezi și-au schimbat locurile de muncă; conducătorii unor firme sunt ademeniți de alte firme. În aceste condiții, nu este greu de anticipat că organizațiile japoneze vor renunța la unele practici manageriale, mai ales la cele legate de angajarea pe viață, de carierele nespecializate. Se prefigurează astfel stabilirea unui nou tip de leadership care să fie bazat într-o mai mare măsură pe criterii de eficiență, și mai puțin pe criterii de specific național și cultural.

3.3. Leadership-ul bazat pe principii

Paradigma conducerii bazate pe principii a fost lansată pentru prima dată de către Stephen R. Covey pe la începutul anilor '80 în cadrul Institutului pentru conducerea bazată pe principii, din care autorul făcea parte. Primele studii ale lui Covey pe problematica respectivă au apărut în revista *Excellence*, iar mai târziu ele și-au găsit concretizarea într-o lucrare intitulată *Principle-centered Leadership*, publicată de

Covey în 1990 și apărută în limba română în 2001, cu titlul *Etica liderului eficient sau Conducerea bazată pe principii*. Ce este conducerea bazată pe principii? ; de ce este necesară respectarea unor principii în activitatea de conducere? ; cum am putea realiza acest lucru? – iată întrebările pe care și le formulează autorul și la care încearcă să răspundă în paginile cărții sale.

Încă de la început, Covey oferă o definiție a principiilor. „Principiile sunt legi naturale de la sine înțelese și confirmate. Ele nu se schimbă. Ele indică vieților noastre direcția *adevărului nord* când navigăm printre *curenții* mediilor în care trăim” (Covey, 2001, p. 8). Găsim exprimat în aceste cuvinte nu doar conținutul principiilor, ci și rolul lor. Deși principiile se manifestă sub forma valorilor, ideilor, normelor și învățăturilor ele nu trebuie confundate cu acestea. Principiile, spune autorul, sunt obiective și externe, ele funcționează conform legilor naturale, indiferent de condiții, în timp ce valorile sunt subiective și interne. Pentru a elimina confuziile și, mai ales, pentru a asigura chiar de la început o înțelegere corectă a diferenței dintre principii și valori, Covey recurge la o comparație. El aseamănă valorile cu hărțile, care nu sunt teritoriile înseși, ci doar încercări subiective de a le descrie sau reprezenta. Cu cât aceste hărți sunt mai corespondente cu realitățile, cu teritoriile așa cum se prezintă ele în realitate, cu atât vor fi mai precise și mai folositoare. Când însă teritoriile sunt într-o permanentă schimbare, când piețele din mediile organizaționale se află într-o perpetuă mișcare, atunci orice hartă este curând depășită. Iată de ce, în asemenea situații avem nevoie de principii, asemuite cu busolele, care ne orientează și ghidează în direcția dorită. „O hartă bazată pe valori poate furniza o descriere utilă, dar busola, având în centru principiile, furnizează viziune și direcție... O hartă precisă e un bun instrument administrativ, dar o busolă fixată pe principiile *adevărului nord* e un instrument de conducere și de dobândire a puterii. Când indică adevăratul nord, acul reflectă alinierea la legile naturale. Dacă ne cantonăm în a administra conform hărților, vom irosi multe resurse rătăcind fără scop sau ratând ocazii” (*ibidem*, p. 9). (După opinia noastră, opoziția dintre *valori* și *principii* este prea mult îngroșată. Este adevărat că valorile încorporează în ele influențe personale și personalizate, că ele sunt produsul așteptărilor persoanei pe linie de rol ; în același timp, nu-i mai puțin adevărat

că, dacă sunt corecte și consensuale pot avea aceeași influență majoră în dirijarea comportamentelor ca și principiile. Este de altfel cunoscut că oamenii se orientează mai degrabă după propriile valori decât după ceea ce este sau ar trebui să fie obiectiv, legitimat, unanim acceptat.)

După ce operează distincția dintre principii și valori, insistând asupra importanței covârșitoare a primelor, adică a principiilor, atât în viața personală, cât și în cea organizațională, Covey întreprinde un demers extrem de laborios, din care rezultă trei contribuții esențiale : 1) conturarea specificului noii paradigme a conducerii bazate pe principii ; 2) stabilirea nivelurilor și a principiilor noului tip de conducere ; 3) sugerarea efectelor practicării conducerii pe bază de principii.

În continuare, prezentăm pe scurt informațiile esențiale legate de cele trei contribuții, amănunțele putând fi găsite în cartea lui Covey.

• *Paradigma conducerii bazate pe principii*. Această paradigmă este opusă celorlalte trei parcurse de-a lungul timpului și pe care Covey le consideră neeficiente. Este vorba despre : *paradigma managementului științific* – care privește oamenii mai ales ca *stomacuri*, ca ființe economice, acestea lucrând dacă sunt plătite bine ; *paradigma relațiilor umane* – care consideră oamenii ca fiind *inimi*, ființe sociale, cu sentimente, aceștia lucrând dacă liderii se poartă bine cu ei ; *paradigma resurselor umane* – care consideră oamenii o *mințe*, ființe cognitive, gânditoare, resursele lor psihice, cum ar fi inteligența, creativitatea, imaginația, asigurând succesul activității, iar paradigma sugerând îndemnul „folosește-mă bine”. Nici una dintre aceste paradigme nu-l satisface pe Covey, în locul lor el punând paradigma conducerii bazate pe principii, care se centrează pe *Omul complet*. Deviza acestei forme de conducere este următoarea : „Să vorbim despre viziune, scopuri și roluri. Vreau să aduc o contribuție semnificativă”. Covey arată că oamenii nu sunt doar resurse sau bunuri patrimoniale, doar ființe economice, sociale și psihologice, ci și ființe *spirituale* ; ei vor *semnificație*, vor sentimentul că fac ceva ce contează, vor scopuri care să-i înalțe, să-i înobileze, să-i facă să-și descopere partea cea mai bună ; ei vor să facă din muncă o provocare și o împlinire. Chiar dacă *omul* descris de Covey este ușor idealizat, reținem ideea potrivit căreia noua paradigmă „nu numai că include principiile cinstei și bunătații și utilizează mai bine talentele oamenilor pentru creșterea abilităților lor,

dar duce și la salturi în ceea ce privește eficiența persoanelor și a organizațiilor” (Covey, 2001, p. 187).

• *Nivelurile conducerii bazate pe principii.* Covey stabilește patru asemenea niveluri: *personal, interpersonal, managerial, organizațional*, fiecare dintre ele referindu-se, în esență, fie la relația individului cu el însuși sau cu alții (primele două niveluri), fie la o serie de nevoi resimțite de indivizi (nevoia de a duce la bun sfârșit un lucru început și nevoia de a lucra cu alții, adică de a-i pregăti, organiza, coordona etc.). Deși fiecare dintre aceste niveluri este extrem de important, pentru a obține succes este absolut necesar să se lucreze la toate nivelurile, nu însă la întâmplare, ci pe baza unor principii. Acestea sunt următoarele: *calitatea de a fi demn de încredere* (la nivel personal); *încrederea* (la nivel interpersonal); *împuternicirea* (la nivel managerial); *alinierea* (la nivel organizațional). Primul principiu (calitatea de a fi demn de încredere) se bazează pe caracter și competență, adică pe ceea ce știi ca persoană și pe ceea ce poți să faci. Cel de-al doilea principiu (încrederea) constituie, după opinia lui Covey, „contul bancar afectiv dintre doi oameni care le dă posibilitatea de a avea un acord de lucru din care să câștige amândoi” (*ibidem*, p. 22). Al treilea principiu – împuternicirea – se referă la capacitatea liderului de a deveni o sursă de ajutor pentru subordonați, de a-i implica în soluționarea sarcinilor sau în evaluarea rezultatelor obținute, de a-i responsabiliza; de a le permite să se judece ei înșiși deoarece „cunoașterea deținută de ei depășește orice sistem de măsurare” (*ibidem*). Ultimul principiu (alinierea) este un fel de corolar al celorlalte. Dacă liderii au încredere în subordonați, dacă locul controlului și supravegherii rigide este luat de autocontrol și autosupraveghere, atunci este foarte posibil să apară o viziune comună care urmează a fi aliniată la strategia, stilul, structura organizațională existentă sau la cea dezirabilă.

Pentru a înțelege mai bine relația/corespondența dintre cele patru niveluri și cele patru principii de bază ale conducerii aplicate la mediul organizațional, Covey propune așa-numita paradigmă PS a conducerii bazate pe principii, menită a aduce o viziune coerentă asupra *naturii organizațiilor*. El consideră că elementele componente ale organizațiilor încep cu literele P și S, de aici și numele de PS al paradigmei.

Aceste elemente sunt următoarele:

- *personalul* – membrii organizației sunt considerați valoarea supremă, ei fiind cei care programează și produc totul;
- *priceperile* – se referă la delegare, comunicare, negociere, autoconducere, absolut necesare pentru atingerea performanțelor înalte;
- *principiile împărtășite* – vizează acordul dintre lider și subordonați în virtutea unor principii care să permită realizarea sarcinilor;
- *sinele* – dacă vrem să obținem realmente efecte deosebite, cunoașterea de sine și schimbarea sinelui vor fi esențiale;
- *stilul* – are în vedere modul de comportare a liderului, de raportare a lui la subordonați;
- *structura și sistemele* – vizează relațiile de interacțiune și interdependență dintre componentii organizației;
- *strategia* – corelația dintre scopurile mărturisite, resursele disponibile și situația pieței în vederea obținerii profiturilor maxime.

Combinând cele trei categorii de variabile (nivelurile conducerii; caracteristicile și componentele organizaționale; principiile de bază ale conducerii), Covey obține schema din figura 28:

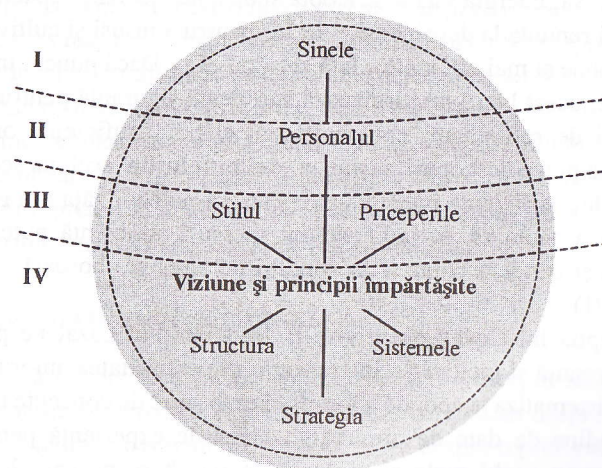


Figura 28 – Schematizarea paradigmei PS a leadership-ului (după Covey)

Se remarcă asocierea logică între variabilele luate în considerare. Într-adevăr, la nivel personal, o mare importanță o au sinele și calitatea de a fi demn de încredere; la nivel interpersonal, în ecuația eficienței, o mai mare pondere o au persoanele implicate în interrelații și încrederea lor reciprocă; la nivel managerial, unele dintre componentele psihocomportamentale ale liderului, cum ar fi stilul, priceperile lui, capacitatea de delegare și împuternicire, trec în prim-plan; în fine, la nivel organizațional, relațiile dintre lideri și subordonați privite dintr-o perspectivă mai amplă, structural-sistemică, vor asigura eficiența organizațională.

- *Efectele leadership-ului bazat pe principii* sunt extrem de numeroase. După Covey însă, esențiale sunt următoarele: *siguranța* (definită ca fiind sentimentul de valoare, identitate, statornicie emoțională, respect de sine, tărie personală); *orientarea* (care asigură direcția pe care o primim și o urmărim în viață; ea este un fel de „sfetnic interior” care funcționează ca o conștiință); *înțelepciunea* (sugerează perspectiva „cuminte” asupra vieții, un sentiment al echilibrului, o înțelegere adâncă a modului în care diversele elemente și principii se aplică și se leagă între ele); *puterea* (capacitatea de a acționa, tăria și curajul de a îndeplini ceva, energia vitală de a opta și de a lua decizii, capacitatea de a depăși și renunța la deprinderile vechi, pentru a însuși și cultiva altele noi, mai bune și mai eficiente). Iată ce scria el: „Dacă punem în centru principiile, acest lucru ne furnizează suficientă siguranță pentru a nu fi amenințați de schimbare, comparați sau critici; suficientă orientare pentru a ne putea descoperi misiunea, defini rolurile, creiona scenariile și scopurile; suficientă înțelepciune pentru a putea învăța din greșelile noastre și a căuta să ne îmbunătățim mereu; suficientă putere de a comunica și coopera chiar și în condiții de stres și oboseală” (Covey, 2001, p. 11).

Concepția lui Covey cu privire la leadership-ul bazat pe principii este interesantă și incitantă: interesantă prin capacitatea autorului de a recolta, sistematiza și apoi de a încadra într-o serie de concepte teoretice o multitudine de date de observație, chiar de experiență personală; incitantă prin problemele și semnele de întrebare pe care le ridică. Transpare mai la tot pasul încrederea exagerată a autorului în puterea miraculoasă a unora dintre sugestiile/sfaturile sale. Este greu de crezut

că, urmând cele 30 de metode prezentate de autor, ne vom crește puterea de influențare sau că, aplicând cele 8 indicații, ne vom îmbogăți relațiile maritale și familiale. Sfaturi de tipul: „precizați rezultatele așteptate”, „stabiliți niște linii directoare”, „identificați resursele disponibile”, „definiți responsabilitățile”, „determinați consecințele”, ca să nu ne referim decât la câteva exemple, invocate de autor ca esențiale pentru reușita împuternicirii, sunt atât de generale, ele putând fi tratate în fapt în moduri atât de diferite încât cu greu s-ar putea crede că indivizi diferiți, cu personalități și stiluri diferite, și mai ales în situații diferite, ar putea ajunge la același rezultat.

Nu trebuie să pierdem însă din vedere intenția generală a lui Covey care merită a fi subliniată, și anume necesitatea fundamentării leadership-ului pe principii, altfel spus pe legități și regularități ale căror cunoaștere și aplicare inteligentă se instituie într-unul dintre factorii eficienței organizaționale. În fond, leadership-ul bazat pe principii este opus de Covey managementului bazat pe principii. „Principiile – spune el – nu sunt practici. Practicile sunt activități specifice care funcționează într-o împrejurare, dar nu neapărat în alta... Principiile sunt universale aplicabile. Și când sunt asimilate sub formă de deprinderi, ele îi împuternicesc pe oameni să creeze o largă varietate de practici pentru a face față diverselor situații... Conducerea cu ajutorul principiilor, spre deosebire de conducerea cu ajutorul practicilor, necesită un alt fel de pregătire, poate chiar mai multă pregătire, dar răsplata constă în mai multe cunoștințe tehnice, mai multă creativitate și responsabilitate împărțită la toate nivelurile organizației” (*ibidem*, p. 96). Leadership-ul bazat pe principii reprezintă, după opinia noastră, o premisă pentru conducerea transformțională la care ne vom referi mai departe.

3.4. Leadership-ul carismatic

Reprezintă un tip superior de conducere care a început să fie tot mai mult abordat, teoretizat și explicat. Nu este vorba doar despre o revenire la vechea teorie carismatică a conducerii, ci despre o prefigurare a unor noi explicații ca urmare a rezultatelor cercetărilor empirice și, mai ales, a extensiei conducerii la nivelul comportamentului organizațional. Chiar dacă unele dintre postulatele lui Weber despre conducerea carismatică

(liderul de excepție, situația de criză, misiunea salvatoare a liderului, atracția resimțită de subordonați față de lider, succesul repetat al liderului) sunt reluate și conservate în mai toate teoriile, noile concepții diferă aproape radical de cele vechi prin cel puțin două caracteristici. Pe de o parte, este vorba despre *ponderea* acordată unuia sau altuia dintre elementele de mai sus, iar, pe de altă parte, despre gradul de *operaționalizare* a lor.

Astfel, dacă în teoriile vechi asupra conducerii carismatice ponderea cea mai mare o avea liderul – de fapt, însușirile și calitățile de excepție ale acestuia – în virtutea cărora el obținea rezultate și succese remarcabile, mai recent în prim-plan trece *atracția resimțită de subordonați față de lider*. Aceasta aduce cu sine o răsturnare de paradigmă, carisma nemaifiind considerată aproape exclusiv un atribut al liderului, al persoanei, ci și o *relație socială*. Noile concepții – le avem în vedere pe cele radicale – susțin că nici nu este nevoie ca liderii să dețină în mod real o serie de însușiri deosebite, ci este suficient ca ei să fie *percepuți* ca posedând asemenea însușiri. Așadar, se trece la explicarea personalistă a carismei, la explicarea ei *atribuțională*. Carisma apare ca reprezentând o simplă atribuire, virtual fără legătură cu conduitele și comportamentele liderului. Chiar dacă un asemenea punct de vedere este extremist, el a orientat cercetările de la simple inventare de însușiri și trăsături necesare liderului carismatic sau care fac dintr-o persoană un lider carismatic, la studierea comportamentelor conducătorilor, la observarea acestora și abia apoi la interpretarea lor ca exprimând calități carismatice. Jay A. Conger și Rabindra N. Kanungo (1988) propun chiar o schemă în care redau stadiile (etapele) evoluției liderului carismatic.

În primul stadiu, conducătorul evaluează atent *statu-quo*-ul pentru a vedea posibilitățile de schimbare. El acordă o atenție deosebită nevoilor subordonaților și constrângerilor organizaționale. În același timp, liderul caută sau chiar provoacă deficiențe stării curente.

În stadiul al doilea, liderul formulează o viziune sau o misiune care pune în discuție situația curentă și care cumva corespunde nevoilor și aspirațiilor subordonaților. Pentru a articula viziunea secundanților, importantă este controlarea impresiilor acestora. Aici intră în joc retorica, încrederea în sine și în ceilalți. Este subliniată capacitatea noii viziuni de a schimba starea actuală.

În cel de-al treilea stadiu, liderul îi face pe subordonați să realizeze noua viziune, construiește încrederea lor, îi motivează, lucrează mai ales cu cei care ar putea pune în pericol realizarea noii viziuni.

În cel de-al patrulea stadiu, liderul se expune ca model de urmat pentru ceilalți, dă exemple de autosacrificiu, expune cu ostentație o expertiză neconvențională (vezi Johns, 1998, pp. 312-313).

Subordonații percep nu numai comportamentele liderului, ci și rezultatele obținute de acesta, așa încât, atunci când fac atribuiri, ei se ghidează și după rezultatele anterioare ale liderului în obținerea performanțelor răsunătoare. Cu cât acestea au fost mai numeroase, cu atât atribuirea carismei va fi făcută mai ușor.

Interpretarea carismei ca rezultat al procesului atribuirii nu trebuie să ne ducă cu gândul la relativizarea și, mai ales, la subiectivizarea excesivă a carismei. Personal, vedem în acest punct de vedere o explicație mai nuanțată și mai realistă a carismei prin considerarea proceselor și interacțiunilor sociale din cadrul grupurilor umane. Nu trebuie pierdut din vedere faptul că leadership-ul este o relație complexă între conducător și conduși în care contează nu atât fiecare componentă a relației, cât mai ales interacțiunea componentelor. Practic, nu doar conducătorii își influențează subordonații, ci și invers: subordonații influențează comportamentele conducătorilor. Dacă încrederea subordonaților în conducătorii lor se transmite prin contagiune de la unul la altul, dacă rezultatele conducătorilor sunt validate de subordonați, atunci este foarte probabil ca acel conducător să devină carismatic sau, cel puțin, să fie carismatic în ochii subordonaților.

Mai mult însă decât schimbarea ponderii unor elemente componente ale leadership-ului carismatic, cercetările recente introduc și susțin cu mai multă tărie ideea interacțiunii complexe a factorilor care asigură succesul conducerii carismatice. Unul dintre cei mai importanți psihologi care susțin cu tărie interacțiunea componentelor leadership-ului carismatic este House (1977).

În esență, teoria lui House aplicată mediilor organizaționale combină trăsăturile personale cu comportamentele liderului și cu factorii situaționali. După el, în leadership-ul carismatic sunt implicate patru însușiri personale ale liderului (dominanța, încrederea în sine, nevoia de influențare a altora, convingerea referitoare la integritatea propriului

sistem de idei și credințe) și mai multe comportamente ale liderului menite a contribui la crearea unor percepții favorabile ale subordonaților (dintre acestea mai importante sunt: expunerea viziunilor, scopurilor ideologice în fața subordonaților, comunicarea expectațiilor/așteptărilor înalte, exprimarea încrederii în posibilitățile subordonaților de realizare a așteptărilor lor, activarea nevoilor de realizare ale subordonaților). Cu privire la momentul apariției leadership-ului carismatic, House crede că situațiile stresante, de incertitudine și mai ales cele de criză cresc probabilitatea apariției sau atribuirii carismei. Printre efectele leadership-ului carismatic House include: creșterea încrederii angajaților în corectitudinea ideilor, credințelor conducătorului, uniformizarea, omogenizarea credințelor angajaților cu cele ale conducătorului; acceptarea necondiționată a cerințelor conducătorului; identificarea cu conducătorul; supunerea față de conducător; implicarea personal-emoțională a subordonaților în realizarea obiectivului; creșterea sentimentului angajaților că vor fi capabili de a realiza scopurile formulate.

Referitor la cel de-al doilea aspect, după care teoriile noi asupra conducerii carismatice se diferențiază de cele vechi – gradul de operaționalizare a conceptelor vehiculate –, precizăm că, dacă multă vreme conceptul de *carismă* era abordat doar dintr-o perspectivă exclusiv teoretică, mai recent cercetătorii și-au pus problema operaționalizării conceptului respectiv, descoperind o serie de comportamente observabile capabile a evidenția prezența sau absența carismei. În acest scop au fost construite diverse scări de diagnosticare a carismei. Printre acestea enumerăm: *Scala de automonitorizare* (Snyder, 1974); *Test de comunicare afectivă* (Friedman, Prince, Rigzio, Di Matteo, 1998); *Chestionar de orientare psihosocială* (Romer, Gruder, Lizzandro, 1986) etc. Amintim în acest context operaționalizarea conceptului de *carismă* făcută de Stroe Marcus (2000) într-un instrument cu 50 de întrebări, a cărui aplicare permite desprinderea a trei tipuri de comportamente carismatice (puternic carismatic, slab carismatic, neutru carismatic) (vezi Marcus, 2000, pp. 43-51). Pe baza măsurătorilor sale, autorul reușește să surprindă un *stil carismatic*, particularizat prin: *însușiri afective* (capacitatea de a comunica trăiri afective, automonitorizarea conduitei afective, echilibrul afectiv); *însușiri cognitive* (stilul cognitiv

interpersonal, percepții sociale, imagine de sine); *însușiri relaționale* (empatie, extraversie, orientare prosocială) (*ibidem*, pp. 108-109).

Leadership-ul carismatic a ridicat în psihologia organizațional-managerială o serie de întrebări, printre care mai importante ar fi cele de mai jos:

1) *Care sunt factorii de personalitate considerați a fi potențial importanți în obținerea și păstrarea carismei?*

Răspunsurile formulate de cercetători au fost, cum era, de altfel, de așteptat, extrem de diverse: caracteristici fizice – înfățișare chipeșă, ochi pătrunzători, voce clară (Bryman, 1992); caracteristici psihice specifice persoanei liderului – încrederea în sine, nevoia de putere, încrederea în propriile credințe și idealuri (House, Howell, 1992); caracteristici aptitudinale – inteligență, deprinderi interpersonale, deprinderi de oratorie și elocință (Locke, 1991; Den Hartog, Verburg, 1997, *apud* Den Hartog, Koopman, 2001, p. 174).

2) *Există mai multe tipuri de lideri carismatici?*

La această întrebare s-a răspuns pozitiv, încercându-se totodată să se stabilească și diverse tipuri de asemenea lideri. Astfel, o tipologie împarte liderii carismatici în *personalizați* și *socializați*, primii fiind dominați de comportamente narcisiste și autoritare, de satisfacere a propriilor interese și de exploatare a intereselor altora, iar ceilalți fiind dominați de comportamente egalitare, servind intereselor colective, dezvoltându-i și împuternicindu-i pe alții (Howell, 1988). O altă tipologie distinge lideri carismatici *pozitivi* și *negativi* (Conger, 1990). Se operează apoi o diferențiere între *liderul de viziune* și *liderul legat de crize* (vezi Gibson *et al.*, 1997, pp. 310-311; Den Hartog, Koopman, 2001, pp. 175-176). După opinia noastră, asemenea diferențieri sunt realiste și oportune. Din moment ce repartitia și ponderea elementelor componente ale carismei sunt diferite de la un lider la altul, este și firesc să apară tipuri de lideri carismatici diferiți, cu stiluri comportamentale specifice.

3) *Se diferențiază liderii carismatici de liderii noncarismatici?*

Răspunsul la această întrebare este unanim, toți autori recunoscând existența unor diferențe marcante între cele două categorii de lideri. Conger și Kanungo (1987) fac o diferențiere netă între liderii carismatici

și liderii non-carismatici după următoarele criterii : relația cu *statu-quo*-ul ; scopurile viitoare ; expertiza și sensibilitatea environmentală ; articulare ; putere ; relația cu subordonații. În principiu, cei doi autori consideră că liderii carismatici se caracterizează prin :

- sensibilitate față de constrângerile de mediu și față de problemele subordonaților, ca și abilitate de a identifica deficiențe în starea de fapt ;
- formularea unei viziuni idealizate și utilizarea extensivă a deprinderilor de coordonare și de impresionare ;
- folosirea unor mijloace inovatoare și neconvenționale pentru atingerea idealurilor, precum și utilizarea puterii personale pentru a-și influența subordonații.

Alți autori, cum ar fi, de exemplu, Georgia K. Green (1994), arată că liderii carismatici sunt mult mai performanți decât liderii centrați pe sarcini și decât cei centrați pe relații. Mai mult, adepții liderilor carismatici sunt mult mai productivi și mult mai satisfăcuți decât adepții liderilor orientați spre sarcină și spre relații.

4) *Comportamentele carismatice pot fi învățate ?*

Ideea posibilității de a învăța comportamentele carismatice este îndrăzneță, ea fiind subliniată de o serie de autori. De exemplu, autoarea citată anterior, Georgia K. Green, arată că există chiar școli specializate care pregătesc oamenii de afaceri pentru a intra în posesia însușirilor sau trăsăturilor carismatice. Participanții la asemenea programe sunt învățați cum să-și fixeze contactul ochilor, cum să obțină un ton bun al vocii, cum să alterneze mișcarea și pauza cu postura relaxată și calmă, dublată de o expresie facială energetică. „Ideea este interesantă nu doar sub aspect pragmatic, dar și sub aspect teoretic pentru că pune în discuție puțința de a valorifica prin antrenament dirijat unele capacități specifice persoanei carismatice provenite din predispoziții latente care se valorifică eficient doar în cadrul relațiilor sociale” (Marcus, 2000, p. 27).

3.5. *Leadership-ul transformațional*

Leadership-ul transformațional este o formă nouă de conducere atât de specifică încât nu poate fi explicată prin nici una dintre teoriile anterioare. El este prezentat ca „o nouă paradigmă” (Bass, 1990) sau ca o „nouă abordare a conducerii” (Bryman, 1992 ; Sims, Lorenzi, 1992). O terminologie inedită pătrunde în sfera de interes a psihologiei. Concepte precum *transformare*, *inspirație*, *viziune*, *valori* – legate de activitatea în sine de conducere – sau altele ca *transformațional*, *carismatic* – legate de persoana conducătorului, în totală opoziție cu noțiunile de *management* și, mai ales, de *manager* – sunt utilizate din ce în ce mai frecvent (Hunt, 1999). Paternitatea noțiunii de *leadership transformațional* este atribuită lui James MacGregor Burns, care îl folosește în lucrarea sa *Leadership* din 1978. În anii '80 a început fundamentarea teoretico-metodologică a noului tip de leadership (Bennis și Nanus, 1985, prezintă patru strategii ale conducerii transformaționale ; tot în 1985, Bernard Bass elaborează și un instrument, MLQ – FORM 10, cu trei scale ce măsoară înclinația liderului de a practica mai multă sau mai puțină conducere transformațională), pentru ca în anii '90 să asistăm la o adevărată explozie pe tematica leadership-ului transformațional. Astfel, Tichy și Devanna (1990) accentuează efectul de transformare pe care liderii îl produc asupra oamenilor și organizațiilor ; Den Hartog (1997) corelează leadership-ul transformațional cu angajamentul organizațional ; House, Delbecq, Taris (1998) explică rolul liderilor transformaționali în obținerea unor performanțe uimitoare în ceea ce privește fondarea și dezvoltarea firmelor de succes.

În esență, leadership-ul transformațional se opune conducerii tranzacționale. Dacă, în aceasta din urmă, conducerea este conceptualizată în termenii procesului de schimb bazat pe costuri și beneficii, pe schimburile sau „târguilele implicite” între conducători și subordonați, noua formă de conducere trece dincolo de schimburile de tip cost-beneficiu, centrându-se pe inspirarea subordonaților de către conducător de a realiza performanțe peste standardele fixate. Leadership-ul transformațional presupune creșterea atașamentului emoțional al subordonaților față de organizație, creșterea resurselor lor motivaționale, identificarea

personală a subordonaților cu conducătorii, împărtășirea viziunii conducătorilor și traducerea ei în fapt.

Liderii transformaționali largesc și revitalizează interesele subordonaților, generează conștiință și acceptanță între subordonați în privința scopurilor organizației și îi motivează pe oameni să-și depășească interesele personale. În activitatea liderului transformațional, în prim-plan apare tendința impulsivității și satisfacerii nevoii de schimbare a oamenilor. Ei oferă subordonaților noi viziuni și îi mobilizează în vederea realizării acestora. „Noul tip de lider este cel care îi face pe oameni să acționeze, care îi transformă pe discipoli în conducători și care îi poate transforma pe lideri în agenți ai schimbării” (Bennis, Nanus, 2000, p. 15).

Se obțin, în final, două categorii de efecte: pe de o parte, transformarea angajaților, concretizată în creșterea conștiinței importanței și valorii rezultatelor expectate, depășirea de către subordonați a propriilor interese, schimbarea și extensia nevoilor organizaționale; pe de altă parte, transformarea organizațiilor, exprimată în creșterea eficienței organizaționale, sporirea capacităților adaptive și transformativ-creative ale organizației.

Deși la prima vedere conducerea transformațională este opusă conducerii tranzacționale, în realitate lucrurile stau cu totul altfel. Unii autori consideră conducerea transformațională ca fiind un caz particular sau special al conducerii tranzacționale. Argumentul adus de ei este acela că leadership-ul transformațional se construiește pe cel tranzacțional, și nu invers. Cele două se aseamănă prin aceea că ambele sunt legate de atingerea unui scop. Ceea ce diferă în mod pregnant sunt *tipurile de scopuri* urmărite de fiecare, ca și *procesele* prin care conducătorii își motivează subordonații.

O analiză comparativă a leadership-ului tranzacțional și transformațional o întâlnim la o serie de autori (House, 1996; Bass, 1998). Sintetizând, desprindem două dimensiuni ale conducerii tranzacționale și patru dimensiuni ale conducerii transformaționale.

Dimensiunile conducerii tranzacționale sunt următoarele:

- *răsplata contingentă* (în conformitate cu efortul cheltuit și cu nivelul de performanță atins);
- *conducerea prin excepție* (liderul intervine numai atunci când lucrurile merg prost și standardele nu sunt atinse).

Dimensiunile conducerii transformaționale sunt următoarele:

- *influența idealizată* (liderul aduce viziunea, el inspiră mândrie, câștigă respect și încredere, crește optimismul);
- *inspirația* (se referă la capacitatea liderului de a acționa ca un model pentru subordonați, de a transmite viziunea, de a utiliza simboluri pentru concentrarea efortului);
- *considerația individualizată* (liderul îi ajută pe subordonați să atingă potențialul maxim, el contribuie la dezvoltarea psihologică a angajaților; prin intermediul ei se leagă nevoile curente ale individului cu misiunea organizației; se obține prin mentorat, *coaching*);
- *stimularea intelectuală* (liderul furnizează idei noi pentru a determina regândirea și reevaluarea celor vechi, el dezvoltă gândirea și imaginația subordonaților, crește capacitatea acestora de a-și accepta propriile credințe și valori, dezvoltă capacitatea subordonaților de a formula soluții noi, originale la problemele cu care se confruntă).

Cea de-a treia dimensiune a conducerii transformaționale – considerația individualizată – ar putea sugera suprapunerea ei peste dimensiunea numită tot astfel (considerație) de reprezentanții Școlii de la Ohio. Deși cele două noțiuni sunt relaționate, considerația individualizată se bazează pe aspecte comportamentale opuse celor prevăzute de cercetătorii din Ohio State. Este vorba despre accentul pus pe individualizarea, diferențierea comportamentelor conducătorilor în raport cu particularitățile subordonaților, pe dezvoltarea angajaților, în timp ce scalele vechi măsoară ideea liderului „ca băiat bun”.

Din cele de mai sus se desprinde ideea superiorității leadership-ului transformațional în raport cu cel tranzacțional și chiar cu alte forme de leadership. Leadership-ul transformațional integrează în sine atât elemente ale leadership-ului tranzacțional, cât și ale celui carismatic. În fapt, ceea ce se desemnează prin noțiunea de *influențe idealizate* nu este altceva decât carisma.

Practicarea leadership-ului transformațional are unele efecte pozitive extrem de importante atât pentru organizație, cât și pentru indivizi. Printre acestea majoritatea autorilor enumeră:

- atașament ridicat și încredere în lider;
- dorința de supunere față de lider;

- performanțe ridicate și motivație puternică ;
- creșterea coeziunii de grup ;
- amplificarea credințelor împărtășite ;
- nivelul de conflict scăzut ;
- grad mare de satisfacție ;
- angajarea în direcția realizării scopurilor.

Există însă și potențiale efecte negative :

- pericolul dependenței crescute a subordonaților față de lider ;
- slăbirea relațiilor interpersonale dintre subordonați ;
- accentuarea frecvenței comportamentelor neconvențional-impulsive ;
- exacerbară încrederii în sine ;
- dificultăți și chiar eșecuri în planificarea activităților.

Efectele pozitive și negative ale leadership-ului transformațional pot fi găsite în nenumărate lucrări (vezi Conger, Kanungo, 1988 ; Conger, 1990, Den Hartog, 1995 ; Bass, 1997 ; Yukl, 1998, *apud* Den Hartog, Koopman, 2001, pp. 177-178).

Rămâne de văzut în ce tipuri de organizații și, mai ales, în ce tipuri de situații organizaționale aplicarea leadership-ului transformațional, ca de altfel și a celui carismatic, va fi mai profitabilă.