

TITUS DANIEL TOMA

FUNDAMENTE ALE PSIHOLOGIEI MANAGERIAL-ORGANIZAȚIONALE

- Liderul de succes și arta conducerii -



EDITURĂ RECUNOSCUTĂ DE CONSILIUL NAȚIONAL AL CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR (C.N.C.S.I.S.).

Copyright © 2010, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin

Editurii Pro Universitaria

Nicio parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al

Editurii Pro Universitaria

Coperta și tehnoredactare computerizată: **Claudia și Nicolae Spătăcean**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

TOMA, TITUS DANIEL

**Fundamente ale psihologiei managerial-organizaționale :
liderul de succes și arta conducerii / Titus Daniel Toma. - București :**
Pro Universitaria, 2010

Bibliogr.

ISBN 978-973-129-809-2

65.012.4

PREFAȚĂ

Managementul ca știință și practică este foarte sensibil la schimbările care au loc în societate. Acesta reflectă dinamismul înregistrat în societatea contemporană și, în același timp, se adaptează tot mai mult unor particularități naționale determinate de tradiții, cultură națională, obiceiuri etc.

Astfel, deși managementul ca principii, concept, obiectiv, etc este unic, ca mod de realizare se diferențiază de la țară la țară și chiar de la firmă la firmă, în cadrul aceleiași țări. Trebuie avut în vedere și **extensia managementului de la organizațiile economice spre toate celelalte tipuri de organizație**. Este firesc ca diferențierile în practica managementului, să fie determinate și de tipul și specificul organizației la care se aplică.

Indiferent de aceste aspecte, astăzi știința managementului cunoaște o evoluție rapidă, presupunând activități de sintetizare și generalizare a experienței practice de conducere, căutare de idei noi, formularea de legi și principii de conducere, găsirea celor mai bune căi și metode de conducere a organizațiilor umane. Obiectul de cuprindere al științei managementului îl constituie întreaga societate, adică întreaga activitate socială a oamenilor.

Desfășurând multiple activități în cadrul societății, oamenii intră, unii cu alții, în relații de conducere, care reflectă raporturile dintre aceștia în legătură cu organizarea și conducerea activității lor, organizațiilor economice, sociale, culturale etc. **Relațiile de conducere se întâlnesc în toate segmentele societății, câmpul de acțiune al științei conducerii fiind întreaga societate.**

După cum reiese din prezenta lucrare, pe care o prezint cu interes și plăcere datorită demersului științific complex și aprofundat, respectiv structura conceptelor, teoriilor, cunoștințelor de specialitate, dar și al numărului semnificativ de anexe și pagini, managementul este, fără îndoială, **un aspect vital al funcționării tuturor sistemelor organizaționale**. De particularitățile stilului de muncă al managerului, depinde buna funcționare a organizației, climatul relațiilor psihosociale și productivitatea acesteia. **Managementul lucrează cu și prin oameni**, pentru a îndeplini scopurile organizației într-o manieră eficientă și efectivă prin planificarea, organizarea, conducerea și controlul resurselor, dar și a nevoilor membrilor ei.

Așadar, în partea întâi a lucrării intitulată foarte inspirat „*Dimensiuni psihologice ale managementului organizațiilor*”, este prezentată printre altele și funcția de menținere a unui climat psihosocial pozitiv cu toate elementele sale, respectiv inducerea optimismului și entuziasmului; utilizarea sistemului stimulativ; exemplul personal al managerului profesionist; asigurarea disciplinei; delegarea responsabilă de sarcini; promovarea conform criteriilor de merit etc. De asemenea este abordată științific și detaliat profesiunea de manager, plecând de la profilul psihoprofesional al managerului performant, ajungând la domeniul calităților, cunoștințelor și aptitudinilor manageriale (inclusiv defectele acestuia) și terminând cu prezentarea metodelor moderne de optimizare a managementului.

În partea a doua a lucrării intitulată „*Dinamica psihologică a comunicării managerial-organizaționale*”, este prezentat mecanismul comunicării managerial-organizaționale, plecând de la structura și funcțiile comunicării organizaționale (inclusiv metode și tehnici de perfecționare / dezvoltare a acesteia), ajungând la optimizarea deciziei – **element**

central al mecanismului managerial și terminând cu managementul conflictului organizațional. Toate acestea denotă un apreciabil efort voluntar din partea autorului, de documentare științifică, consultare cu specialiștii și nu în ultimul rând de împărtășire a experienței manageriale personale, dobândită de-a lungul timpului în practica profesională.

Totodată, salutăm ideea autorului de a prezenta amănunțit tipurile psihologice organizaționale și recomandările specifice acestora, astfel întregindu-se inteligent tabloul interacțiunii interpersonale în grupul de muncă și facilitând autoanaliza, înțelegerea profundă de către cititor, a climatului organizațional.

În aceeași ordine de idei, apreciem că **o persoană este integră atunci când stabilește un sistem de valori conform căruia își ghidează întreaga viață**. Prin integritate, personalitatea devine armonioasă, consecventă cu ea însăși, dincolo de circumstanțe, își pune în valoare pe deplin înzestrările de care dispune, dobândește prestanță, credibilitate, prestigiu și recunoaștere socială.

Așadar, din experiența managerială personală și dată fiind valoarea deosebită a integrității managerului în actul de conducere (abordată detaliat în prima parte a lucrării) **propunem un model propriu de autoevaluare a nivelului integrității personale, pe baza următoarelor întrebări:**

1. Cum mă port cu subalternii de la care nu am nimic de câștigat?
2. Sunt transparent cu ceilalți?
3. Joc un anumit rol în funcție de persoana cu care interacționez la un moment dat?
4. Sunt aceeași persoană și în public dar și în intimitate?
5. Îmi recunosc repede greșelile fără să fiu obligat să fac aceasta?
6. Pun interesele altora mai presus de programul personal stabilit?
7. Am un standard unic pentru luarea deciziilor morale sau circumstanțiale, îmi influențează hotărârile?
8. Fac față deciziilor dificile, chiar dacă acestea implică un anumit preț?
9. Când am ceva de spus despre oameni, vorbesc cu ei nu despre ei?
10. Îmi asum responsabilitatea pentru ceea ce gândesc spun sau fac în legătură cu anumite persoane?

Răspunzând sincer la întrebări, examinându-le cu toate atenția este posibil să mai aflați câte ceva despre dumneavoastră, care să vă surprindă și să vă îndemne la unele corecții. **Un manager autentic astfel procedează, se uită periodic în oglinda conștiinței personale, și în funcție de ce vede acționează în consecință**. Doar astfel, este posibilă autoperfecționarea. Prin exemplul său personal, managerul – lider exercită cea mai mare influență asupra atitudinilor, convingerilor, sentimentelor și comportamentului subalternilor.

Atenție, un adevărat lider cunoaște diferența între a fi șef și a fi lider, astfel:

- Șeful își conduce subalternii; liderul îi trage după el.
- Șeful se bazează pe autoritate; liderul, pe bunăvoință.
- Șeful inspiră teamă; liderul, entuziasm.
- Șeful spune „eu”; liderul spune „noi”.
- Șeful caută vinovați pentru eșecuri; liderul caută remedii.
- Șeful știe cum se realizează ceva; liderul arată cum.
- Șeful spune „Treci la treabă”; liderul spune „Să pornim!”.

Am convingerea și afirm în cunoștință de cauză, că prezenta lucrare este bine-venită în literatura de specialitate, prin diversitatea ideilor, cât și prin complexitatea / dimensiunea temelor abordate, ceea ce mă determină justificat să o recomand cu căldură îndeosebi managerilor, psihologilor, sociologilor, studenților și masteranzilor din cadrul Academiei de Studii Economice, București, cât și tuturor celor interesați de „**magia conducerii responsabile**”, în scopul îndeplinirii idealului societății democratice *Adevărate*, respectiv dobândirea binelui și prosperității oamenilor.

București, 2010

Roxana Carmen Ionescu
Director Colegiul Economic „Virgil Madgearu”

CUVÂNT ÎNAINTE

Așezarea întregii activități manageriale pe baze științifice, presupune o continuă perfecționare teoretică și practică a managerilor, devine în condițiile actuale ale dezvoltării sociale, o cerință logică a progresului.

Munca unui manager, indiferent de nivelul funcției ierarhice unde se află, **poate fi considerată rațională** dacă îi asigură o înțelegere clară a problemelor și activităților desfășurate de către structura organizatorică pe care o conduce, dacă îi asigură o rezolvare eficientă a obiectivelor, executarea oportună și de calitate a activităților specifice, dacă realizează un climat de calm și siguranță în cadrul acesteia.

Managementul este considerat drept artă, când în desfășurarea sa se depun eforturi nu numai de utilizare a unor cunoștințe, ci intervine și o anumită abilitate de ordin personal, la care se recurge în mod deliberat prin aplicarea lor cu succes.

Stăpânirea artei managementului, presupune din partea managerului o anumită pricepere în folosirea cunoștințelor însușite, a împrejurărilor concrete, a raporturilor cu oamenii, pentru a reuși obținerea rezultatelor dorite.

Practica demonstrează că **cei care posedă arta managementului**, ne referim la măiestria managerului de a transpune în viață principiile și regulile generale, adaptându-le cu flexibilitate la situația concretă, la talentul său organizatoric și la priceperea de a lucra cu oamenii, la capacitatea sa de creație manifestată prin „fantezie” și „imaginație creatoare”, izbutesc mai ușor, obțin rezultate mai bune.

Întreaga artă a managementului, însă, nu valorează nimic dacă nu este fundamentată pe principii științifice, pe metode și tehnici de lucru cu caracter general, a căror folosire să asigure utilizarea eficientă a resurselor puse la dispoziție.

În management, o artă autentică și eficientă se bazează întotdeauna pe cunoștințe științifice. De aici, rezultă cu necesitate ca managerul să posede cunoștințe științifice din domeniul managementului, singurele care îi pot asigura eficiența în procesul managerial pe care îl inițiază și-l desfășoară.

În acest sens, în cuvântul nostru înainte propunem „**Codul T.O.M. – al artei conducerii** (*Transmite valoare personală și profesională; Orientează-te și rezolvă sarcinile de muncă, după prioritatea și complexitatea lor reală; Motivează optim și inspiră încredere, responsabilitate profesională*)” –**printr-un model personal de profil psihologic al managerului – lider autentic, de succes.**

Codul T.O.M. – al artei conducerii – printr-un model personal de profilul psihologic al managerului - lider autentic, de succes:

- 1. Vitalitate și rezistență fizică;** entuziasm în muncă și pasiune.
- 2. Inteligență și judecată în acțiune;** aceasta din urmă înseamnă capacitatea efectivă de rezolvare a problemelor, de a face design-ul strategiilor, de fixare a priorităților și gândire rațională și intuitivă; poate că cea mai importantă componentă a acesteia, este capacitatea de a evalua potențialitățile colegilor și ale oponentilor.

3. Dispoziția (voința) de a accepta responsabilități; aceasta înseamnă impulsul de a lua inițiativa într-o situație socială, de a pași înaintea când nimeni nu vrea.

4. Competență la sarcină, cunoștințe în legătură cu sarcina specificul activității unității economice sau a colectivului de muncă.

5. Înțelegerea față de subordonați și pentru nevoile lor.

6. Abilitatea de a lucra cu oamenii, corelată cu inteligența și judecata în acțiune, precum și cu înțelegerea față de subordonați.

7. Nevoia de a realiza, de a munci pentru a înfăptui ceva valoros.

8. Capacitatea de a motiva, de a determina oamenii la acțiuni, de a întări încrederea.

9. Curaj, hotărâre, fermitate.

10. Capacitatea de a inspira.

11. Capacitatea de a convinge (flexibilitate în exprimare, limbaj bogat).

12. Capacitatea de a administra (a organiza, decide, stabili priorități).

13. Încredere că ceilalți vor reacționa pozitiv; capacitatea de a-și asuma riscurile și de a face față inevitabilelor ostilități.

14. Ascendență, dominantă, asertivitate (hotărâre).

15. Adaptabilitatea.

16. Prestigiu profesional și social.

17. Persoană creativă.

18. Receptiv la idei și soluții; atitudine creatoare.

19. Apreciază subordonații obiectiv, după realizările și inițiativele lor, nu subiectiv, după alți factori de personalitate.

20. Este adeptul muncii în echipă.

21. Asigură ordinea și disciplina, în cadrul organizației prin cultivarea respectului față de lege și normele de conduită în relațiile interumane.

22. Este simpatizat de echipa de muncă.

23. Respectă întocmai promisiunile făcute subordonaților.

24. Manifestă comportament orientat spre solidaritate și progres colectiv.

25. Conduce prin adaptarea stilurilor de conducere la situație, în special la nivelul de dezvoltare al subordonatului.

26. Extravertit (de preferință) și **sociabil** peste medie.

27. Tipul de reacție la frustrare; perseverent în depășirea obstacolelor; nu-și face reproșuri la nesfârșit (nu se culpabilizează, nu se autoînvinovățește fără motiv).

28. Bun autocontrol al emoțiilor (nu-și dă frâu liber furiei, bucuriei, disperării).

Răbdător

29. Bună capacitate a cunoașterii de sine.

30. Încredere în sine.

31. Are siguranță de sine și inspiră încredere.

32. Își asumă riscuri.

33. Loial (devotat, nu trădează).

34. Empatic; sensibil față de problemele oamenilor.

35. Are inteligență socială, ceea ce înseamnă: **a) percepție socială** – percepție de sine corectă (inclusiv cum îl văd alții, percepția oglindită); percepția de altul (simte care este statutul, poziția socială a celorlalți); **b) transpătrundere a relațiilor sociale** – își dă seama care sunt prietenii (cine cu cine este prieten) și respingerile (cine față de cine este ostil); **c) sensibilitate, acomodare interpersonală** – manevrează relațiile de grup pentru a crește moralul, a îmbunătăți situațiile.

36. **Deleagă responsabilitatea cu discernământ**, astfel încât cel mandatat să poată duce la îndeplinire sarcinile încredințate, să dobândească o nouă experiență profesională iar obiectivele organizației să fie îndeplinite

37. Tolerează **complexitatea situațiilor**, îi face față, nu devine panicat sau neajutorat.

38. Nivel scăzut **al nevrotismului, intuiție și anticipare.**

39. **Stabilitatea ca factor de caracter**, ceea ce înseamnă că este previzibil, știi la ce să te aștepti de la el.

Noi ne-am străduit să oferim o lucrare interesantă, accesibilă și în același timp utilă, pentru toți cei interesați de problemele managerului – lider autentic, de succes și de arta conducerii.

Dorim să mulțumim cititorului pentru că a deschis lucrarea noastră și îi acordăm plăcerea de a descoperi tainele psihologiei managerial-organizaționale, iar reușita noastră rămâne la aprecierea domniei sale.

16 Februarie 2010

Autorul

Partea I

**DIMENSIUNI PSIHOLOGICE
ALE MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIILOR**

CAPITOLUL I

CONSIDERAȚII GENERALE PRIVIND ROLUL PSIHOLOGIEI ÎN ACTIVITATEA MANAGERIALĂ

I.1. Obiectul de studiu al psihologiei manageriale

Psihologia managerială este acea ramură a științei psihologice care studiază atât implicațiile psihologice ale procesului managerial în întreaga sa complexitate, cât și persoana managerului în strânsă legătură cu procesul managerial¹. Practic, în timp ce managementul studiază mecanismul de realizare a procesului managerial, psihologia managerială abordează implicațiile psihologice ale acestui proces.

Legătura psihologiei manageriale este cu știința mamă, psihologia. Debutul psihologiei ca știință este marcat de înființarea de către Wilhelm Wundt, în 1879, în Germania, a primului laborator de psihologie din lume. W. Wundt a fost interesat de definirea conținutului experiențelor conștiente prin descompunerea acestora în senzații (vizuale, gustative), în emoții și imagini (amintiri, imagini vizuale). Această abordare a lui W. Wundt a fost prima încercare consistentă de separare a analizei psihologice de speculațiile filosofiei. Foarte recent, Smith² (1999) definea psihologia ca fiind „știința comportamentului”, numai că în opinia sa comportamentele sunt de două feluri: deschise (observabile) și închise (neobservabile).

Putem spune că psihologia este *știința centrală* despre psihicul organismelor animale și umane³. Ea studiază funcțiile, procesele, însușirile, capacitățile și mecanismele psihice așa cum s-au format acestea de-a lungul timpului, prin asimilarea și interiorizarea solicitărilor externe, dar și așa cum se manifestă ele dependent de contextul exterior. Psihologie își propune să înțeleagă și să-și explice de ce un organism reacționează într-un anumit fel, să determine și să prevadă cum va reacționa acesta în viitor. Alexandru Roșca și Mihai Bejat (1976) arată că, după constituirea psihologiei ca știință autonomă prin desprinderea de filosofie și adoptarea metodei experimentale ca instrument de bază al investigației psihicului uman, s-au conturat mai multe ramuri pentru diferitele domenii de activitate umană, printre acestea aflându-se și psihologia managerială.

În cazul psihologiei manageriale, domeniul propriu de cercetare îl constituie managementul, macro și micro-social, într-o accepțiune mai largă, managementul pe întreaga lui întindere. Cu toate acestea, psihologia managerială este o ramură aparte a științei psihologiei, care se deosebește de management prin următoarele obiective:

a) Un prim obiectiv constă în studierea aspectelor psihologice ale organizării procesuale a societăților comerciale pe principalele lor funcțiuni: producție, cercetare-dezvoltare, comercială, financiar-contabilă și de resurse umane.

b) Al doilea obiectiv al psihologiei manageriale are în vedere principalele caracteristici ale managerilor, ca persoane abilitate să manevreze mijloacele manageriale în cadrul anumitor

¹ Anton Tabachiu, I. Moraru – *Tratat de psihologie managerială*, Edit. Didactică și Pedagogică, București, 1997.

² R. E. Smith – *Psychology*, International Thomson Publishing Europe, 1999.

³ Mielu Zlate – *Introducere în psihologie*, Edit. Polirom, București, 2007.

structuri organizaționale, stilul de muncă, resursele de pregătire, selecția și perfecționarea acestora, abordate prin prisma științei psihologice.

c) Cel de-al treilea obiectiv se referă la elucidarea calităților necesare unui manager în activitatea managerială pe care o desfășoară.

Reiese că psihologia managerială are legături strânse cu știința managerială. Practic, psihologia managerială este o ramură științifică preocupată de aceleași fenomene ca și managementul, însă din unghiul de vedere psihologic. Psihologia managerială nu este o știință de sine stătătoare, ci o ramură științifică nou aplicativă aparținând științei psihologice.

Psihologia managerială pune în centrul preocupărilor sale *omul ca ființă generică*, și mai ales comportamentul psihoindividual al omului, adică acel comportament care este suscitată, generat și susținut de resorturile psihice intime, personale ale omului. Într-o manieră mai sintetică, psihologia managerială ar putea fi definită ca știința care studiază relațiile dintre manager și organizație. **Psihologia managerială este acea ramură aplicativă a psihologiei care studiază managerul și comportamentul său organizațional.** Altfel spus, această ramură a psihologiei este centrată pe studiul factorului uman în contextul managerial. Ținând seama că nu toți cei care ocupă funcții manageriale au și calități reale de manageri, psihologia managerială se interesează între altele și de selecția pe criterii valorice și pregătire profesională a managerilor, având în vedere atât fondul lor de predispoziții cât și capacitatea de învățare a activităților manageriale spre a deveni performanți.

I.2. Conceptul de organizație și om organizațional

Fiecare dintre noi suntem, pentru o mare parte din viață, membrii unei organizații, care pot fi școala, facultatea, un grup artistic, armata sau o întreprindere. Organizația, în general, reprezintă un grup de oameni cu concepții sau preocupări comune, uniți între ei în vederea realizării unui anumit obiectiv.

Organizația este modelată de valorile și normele societății în cadrul căreia își desfășoară activitatea, de factorii istorici (geneza, istoria, reușitele, necazurile și eșecurile înregistrate, valorile conducătorilor anteriori etc.) care-i sunt proprii, ca și de factorii contingenți (caracteristicile tehnologice, economice, competitive și reglementările care au influențat evoluția organizației) la care a fost nevoită să se adapteze pentru a supraviețui.

Prin urmare, organizația se caracterizează prin:

- **Cultură** împreună cu tot ce presupune aceasta: valori și premise ale deciziilor și ale acțiunilor, convingeri și viziuni despre lume, simboluri și semnificații, tradiții și obiceiuri;
- **Structură**, care se referă la: aspectele tangibile ale organizației: organigrama, sisteme de recrutare, motivare și formare; politicile sale și sistemele formale de conducere și control, structurarea ierarhică etc. În vremuri normale, dimensiunea culturală și structurală sunt indisociabile, se susțin și se legitimează reciproc;
- **Colectivitate de indivizi** care nu numai că sunt influențați în mod diferit de socializarea lor, de modalitățile comune de acțiune și de a înțelege relațiile organizației, dar pot influența în grade diverse, mai ales dacă ocupă funcții strategice, cultura și structura organizației.

Conceptul de *om organizațional* a fost introdus de W.H. Whyte¹ în anul 1956 și reprezintă omul pe care îl produce organizația, omul care poartă amprenta modului de structurare și funcționare a organizației, naturii și scopului ei specific. Omul organizațional are

¹ W.H.Jr. Whyte – *The Organization Man*, Doubleday Company, New York, 1956.

aspirațiile și ideologia sa, educația sa, bolile sale profesionale generate de mediile organizaționale.

Caracteristicile structural-funcționale ale organizațiilor modelează caracteristicile structural-funcționale ale psihicului și personalității umane. Omul devine produsul, oglinda organizației sau organizațiilor pe care le traversează de-a lungul existenței sale.

Pentru Alvin Toffler¹ omul organizațional este totuna cu birocratul. După opinia acestuia unele dintre principiile birocrăției (permanența, ierarhia și diviziunea muncii) își puneau atât de mult amprenta asupra omului încât acesta căpăta un profil psihoindividual distinct. Deoarece legătura cu organizația durează un timp îndelungat, conform principiului permanenței, omul devine imobil, centrat pe asigurarea securității economice și dispus să-și subordoneze interesele și convingerile proprii celor ale organizației.

Principiul ierarhiei îl condiționa pe om pentru subordonare, și devenea șters, fără convingeri personale sau fără a avea curajul de a le manifesta; conformismul era trăsătura lui fundamentală în timp ce principiul diviziunii muncii îl predispunea pe om la lipsa de creativitate și îndrăzneală.

Ca urmare suprapunerea conceptului de om organizațional trebuie conceput nu doar ca fiind omul care își desfășoară activitatea într-un mediu organizațional, ci mai ales, ca omul care este generat de acel mediu, el purtând amprenta mediului respectiv.

¹ A. Toffler – *Șocol viitorului*, Edit. Politică, București, 1973.

CAPITOLUL II

ACCEȚIUNILE PSIHLOGICE ALE NOȚIUNII DE CONDUCERE

II.1. Delimitări conceptuale

NoȚiunea de *conducere*, la fel ca multe altele, este polisemică, aceasta datorită, pe de o parte, complexității ei intrinsece, iar, pe de altă parte, faptului că a constituit obiectul de cercetare și investigare pentru mai multe științe. În aceste condiții, este aproape firesc ca accepȚiunile acordate unor termeni atât în ceea ce privește conținutul, cât și sfera lor să fie extrem de numeroase, așa încât realizarea unei imagini unitare devine dificilă.

La baza diversificării, uneori extreme, a accepȚiunilor noȚiunii de conducere, a tabloului atât de pestrîș și dezolant în cele din urmă, ar sta, după opinia lui Barger (1971), o serie de cauze, printre care sunt enumerate:

- a) Diversitatea formației științifice a autorilor;
- b) Lipsa de informare și formare suficientă a conducătorilor care scriu despre conducere;
- c) Relativa noutate a subiectului din care decurge imposibilitatea punerii de acord a punctelor de vedere, imposibilitatea trierii lor.

Cauzele notate de Barger sunt valabile mai ales pentru o anumită perioadă istorică și pentru situația abordării conducerii nu numai de oamenii de știință, ci și de practicieni, ca și pentru investigarea ei din nenumărate perspective. Nu trebuie să tragem de aici concluzia că, atunci când conducerea a fost abordată numai de oamenii de știință și numai în cadrul unei singure științe, lucrurile ar fi stat mai bine. Cu mai mulți ani în urmă, doi autori americani considerau că, deși de-a lungul unor decenii de analiză academică s-au formulat peste 350 de definiții ale conducerii, deși s-au făcut mii de investigații empirice ale liderilor, nu există încă nici o cunoștință clară și neechivocă în legătură cu ceea ce deosebește conducătorii de neconducători, conducătorii eficienți de cei ineficienți, organizațiile eficiente de cele ineficiente. „Niciodată atât de multe persoane nu au muncit atât de mult pentru a spune atât de puțin... Definițiile reflectă pasiuni, mode, curente politice și tendințe academice. Nu reflectă întotdeauna realitatea și uneori nu sunt decât nonsensuri” (Bennis, Nanus, 2000). Afirmatia, deși ușor exagerată, nu este totuși prea departe de adevăr. Dacă așa stau lucrurile în plan general, care este situația în psihologie? Nu mai puțin îmbucurătoare.

Primele studii psihologice asupra conducerii și, mai ales, asupra conducătorilor au fost efectuate în 1904 de către L.M. Terman. Apoi, într-un interval destul de îndelungat (1904-1927), apar studii disparate, consacrate uneia sau alteia dintre problemele presupuse de conducere. Din 1927 însă, asistăm la o înviorare a cercetărilor, astfel încât, dacă evoluția lor (fie doar sub raport cantitativ) ar fi redată pe o curbă, am constata că aceasta este ascendentă. Făcând o analiză a articolelor și rezumatelor lucrărilor apărute în *Psychological Abstract*, G. de Montmolin (1956) trasează o asemenea curbă ascendentă. De atunci și până astăzi, timp de mai bine de jumătate de secol, numărul articolelor și studiilor publicate cu privire la această problematică a conducerii a cunoscut o evoluție impresionantă. Unele studii publicate de B.H. Raven (1959), B.M. Bass (1960), R.M. Stogdill (1974) și alții conțin indicații bibliografice referitoare la această problemă de ordinul miilor.

O dată cu înmulțirea numărului de lucrări asistăm și la înmulțirea concepțiilor, a punctelor de vedere adoptate și promovate. Studiile introduc curând termenii de *leader*, *leadership* și *headship*, primul desemnând persoana conducătorului, iar ultimii însăși activitatea de conducere. Apoi, o largă răspândire au început s-o capete termenii de *manageri* și *management*. Până în preajma războiului, cele mai multe cercetări erau orientate asupra caracteristicilor personale ale conducătorilor, după care conducerea a fost tratată în termeni de funcții, acțiuni specifice, pentru ca mai recent ea să fie abordată în termeni de dinamica grupurilor. „Definițiile conducerii variază în funcție de accentul pus pe abilitățile conducătorului, trăsăturile de personalitate, relațiile de influență, orientarea cognitivă *versus* orientarea emoțională, orientarea individuală *versus* orientarea de grup, accentul pus pe *Ego versus* accentul pus pe interesele colective. De asemenea, definițiile variază prin modul în care sunt, după natura lor, descriptive sau normative și prin accentul relativ pus pe stilurile comportamentale” (Den Hartog, Koopman, 2001). La toate acestea se adaugă diferențierile între modul de abordare a conducerii în interiorul unor discipline psihologice. Astfel, psihologia cibernetică insistă asupra unor note definitorii ale conducerii decât psihologia socială și psihologia organizațională. În cele ce urmează, ne propunem să stăruim doar asupra accepțiunii psihosociale și a celei psihoorganizaționale a noțiunii de conducere, extrem de strâns legate între ele.

II.2. Accepțiunea psihosocială a conducerii

Psihologia socială încadrează conducerea în sfera mai largă a fenomenului de influență socială. Noțiunea de **influență socială** desemnează realitatea modificărilor produse într-un comportament de către un alt comportament.

Amintim câteva definiții ale conducerii privite ca fenomen de influență socială:

a) RM. Bass (1960): „Când scopul unui membru (al grupului) *A* este de a-l schimba pe *B*, eforturile făcute de *A* înseamnă o încercare de a exercita funcția de conducere; *B* poate într-adevăr să-și schimbe comportamentul ca rezultat al încercărilor făcute de *A*, aceasta va fi funcția de conducere pozitivă. Schimbarea lui *B* poate aduce lui *A* satisfacții..., aceasta este funcția de conducere eficientă”. Iată deci într-o exprimare foarte plastică trei definiții într-una singură: definirea conducerii, în general, și a două tipuri particulare de conducere, cea pozitivă și cea eficientă.

b) R. Tannenbaum, J. Wescher, F. Massarik (1961): „Conducerea este influența interpersonală exercitată într-o situație definită și dirijată, grație proceselor de comunicare, spre atingerea unui scop sau a unor scopuri determinate”. Această definiție are meritul de a păstra conducerea în cadrul fenomenelor de influență socială, dar și de a preciza instrumentul prin intermediul căruia se realizează influența, și anume comunicarea.

c) T.M. Newcomb, R.H. Tumer, P.E. Converse (1965): „Conducerea este o relație de roluri facilitatoare”; a conduce înseamnă, de fapt, a facilita realizarea scopurilor grupului. Această definiție are următoarele implicații: nu orice relație de rol pe care o întreține conducătorul unui grup cu membrii grupului este expresia conducerii, ci doar cea care contribuie la înaintarea grupului spre realizarea scopurilor; într-un grup nu există doar un singur lider, întruchipat într-o singură persoană, deoarece este aproape imposibil ca una și aceeași persoană să apară ca singura facilitatoare a tuturor situațiilor importante în vederea realizării scopurilor (se deschide astfel posibilitatea de a diferenția liderul formal de cel informal, liderul specialist al sarcinii de liderul specialist în problemele socioafective ale grupului); nu întotdeauna liderul este cel care influențează cel mai mult realizarea scopurilor grupului, ci

poate fi vorba și de alți membri ai grupului contribuția acestora este a unor lideri, chiar dacă ei nu sunt realmente lideri ai grupului (aceasta permite să se vorbească despre conducere nu ca despre un fenomen de tipul „totul sau nimic”, ci ca despre unul în care *gradul* și *tipul* facilitării devin esențiale). Concluzia autorilor este următoarea: „Contribuțiile liderilor sunt eficiente atunci când provoacă o creștere a eficacității celorlalți membri. Astfel, propriile lor contribuții sunt multiplicare”.

Definițiile deceniilor următoare au conservat aproape în întregime elementele esențiale ale conducerii. Iată câteva dintre acestea:

a) „Conducerea este o interacțiune între persoane în care cineva prezintă o informație de un anumit fel și într-o astfel de manieră încât celălalt se convinge că rezultatele sale vor fi îmbunătățite dacă se comportă în maniera sugerată sau dorită” (Jacobs, 1970).

b) „Conducerea este procesul de influențare a activităților unui grup organizat în vederea atingerii scopului” (Rauch, Behling, 1984).

c) „Conducerea oamenilor este un proces dinamic de grup, prin care o persoană reușește să-i determine, prin influență, pe ceilalți membri ai grupului să se angajeze de bunăvoie în realizarea sarcinilor sau scopurilor grupului, de-a lungul unei anumite perioade de timp și într-un context organizațional particular” (Cole, 1997 în original, 2000 ediție românească, p. 66).

d) „Definiția noastră a conducerii este că aceasta apare ori de câte ori o persoană încearcă să influențeze comportamentul unei alte persoane sau al unui grup, indiferent de motivul pe care îl are. Poate fi legat de scopurile proprii ale cuiva sau de scopurile altora, iar aceste scopuri pot fi congruente sau nu cu scopurile organizaționale” (Hersey, Blanchard, Johnson, 2001).

Inutil a mai insera și alte definiții ale conducerii deoarece, după cum ușor se poate observa, toate conțin și reiau, într-o formă sau alta, aceeași idee. Se remarcă în același timp faptul că toate definițiile conservă și accentuează trei elemente esențiale ale conducerii: **grupul, influența, scopul.**

Din perspectiva psihologiei sociale, conducerea apare ca un **raport psihosocial**. Și este firesc să fie așa deoarece nu putem vorbi despre conducere în afara relațiilor concrete dintre oameni, fie ele directe, nemijlocite, de tipul „față în față”, fie indirecte, realizate prin intermediari. Interacțiunea dintre oameni generează intrarea în funcțiune a unor *relații intersubiective* (de comunicare, de intercunoaștere, relații socioafective sau de subordonare, de dependență etc.) care, organizându-se și ierarhizându-se, dau naștere la o multitudine de structuri informale, neoficiale, psihologice, care își vor începe funcționalitatea alături de cele formale. Structurile informale, numite „organizații clandestine” (Bernoux, 1981), se nasc în zonele de incertitudine din cauza insuficienței informațiilor, ele dublează și se substituie procedurilor prescrise, încearcă să recupereze sau să anticipeze disfuncționalitățile structurilor formale. Tot ca urmare a interacțiunii apar *fenomene de grup* (cooperare, competiție, conflict, solidarizarea membrilor, subgruparea lor, consensul și coeziunea membrilor grupului) cu efecte asupra planului psihocomportamental.

În fine, interacțiunea duce și la apariția unor *structuri mentale colective* (atitudini, opinii, credințe, mentalități, prejudecăți etc.) care influențează pozitiv sau negativ nu doar viața de grup, ci și productivitatea muncii grupului sau organizației. A conduce înseamnă, printre altele, a munci cu oamenii, a te raporta permanent la viața, interesele, năzuințele, doleanțele, aspirațiile lor, fie individuale, fie de grup. Într-un fel, am putea spune că *materia primă* a conducerii sunt *oamenii*, deoarece numai prin intermediul și cu ajutorul lor pot fi manevrate mijloacele tehnice.

Psihosociologul american Harold Koontz (1971) consideră că „sarcina de bază a conducătorului constă în a stabili în întreprindere o ambianță internă proprie conducerii active și eficiente a indivizilor care lucrează împreună în grupuri” (Koontz, 1971). Numai într-o astfel de ambianță se va putea obține participarea „din suflet” a lucrătorilor la realizarea obiectivelor productive. Dar ceea ce denumim „*ambianță internă*” constituie un fenomen psihosocial deosebit de complex a cărui funcționalitate concretă va putea duce la obținerea unei multitudini de efecte. Uneori, angajarea conducătorului pe direcția stabilirii unei ambianțe interne ar putea implica și o serie de riscuri, cum ar fi „riscul manevrării greșite a psihicului de către diletanți în acest domeniu dificil, care aparține practicii medicale” (*ibidem*, p. 42).

Activitatea de conducere este, așadar, un complex fenomen psihosocial, care implică acționarea într-o asemenea manieră a psihicului individual sau colectiv încât să se obțină efectele psihosociale dorite, favorabile, pozitive. Pentru aceasta este necesar ca omul care conduce să manifeste grijă în sensul însușirii cunoștințelor și tehnicilor psihosociale care l-ar putea ajuta în formarea unei ambianțe într-adevăr eficiente. Totodată, el trebuie să se pună la curent cu noile cuceriri ale științei conducerii. „Dacă un conducător este pasiv față de această știință care se dezvoltă rapid, poate fi aproape sigur că se va afla cândva la discreția unui alt conducător care și-o însușește” (*ibidem*, p. 43). Ne-am referit la aceste câteva observații ale lui Koontz pentru a sublinia ideea că interpretarea conducerii ca raport psihosocial are implicații nu doar de ordin teoretic, ci și practic, acțional.

II.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. Acesta 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 (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). Trei elemente ale acestei definiții ne rețin atenția: **a)** surprinderea caracterului dinamic, procesual al conducerii; **b)** extinderea conducerii de la o persoană la un întreg grup de persoane; **c)** 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 răsfârge asupra organizației. Ori, 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. Ori, 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 lui Mielu Zlate (2004), 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 următoare:

<i>La un pol este</i>	← CONDOCEREA →	<i>la celălalt pol este</i>
schimbare, progres, inovare	↔	imobila, staționară,
anticiparea a ceea ce urmează a se întâmpla	↔	adaptarea pasivă le ceea ce s-a întâmplat deja
orientare spre cauze	↔	orientare spre
dominată de activism și inițiativă	↔	dominată de inerție și inflexibilitate
axată pe responsabilitatea membrilor	↔	axată pe constrângerea comportamentului membrilor
proactivă	↔	reactivă

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 (înalță 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 (FE. Fiedler, 1970; P. Hersey, J. Stinson, 1980; R.L 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. Indivizii 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). 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). Dacă aceste cuvinte ilustreau rolurile liderului de prin anii '60, '70 ai secolului trecut, se subînțelege că ele și-au păstrat actualitatea, devenind, poate, și mai penetrante.