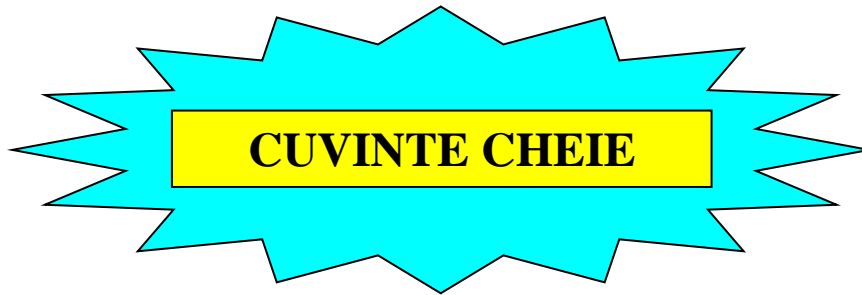


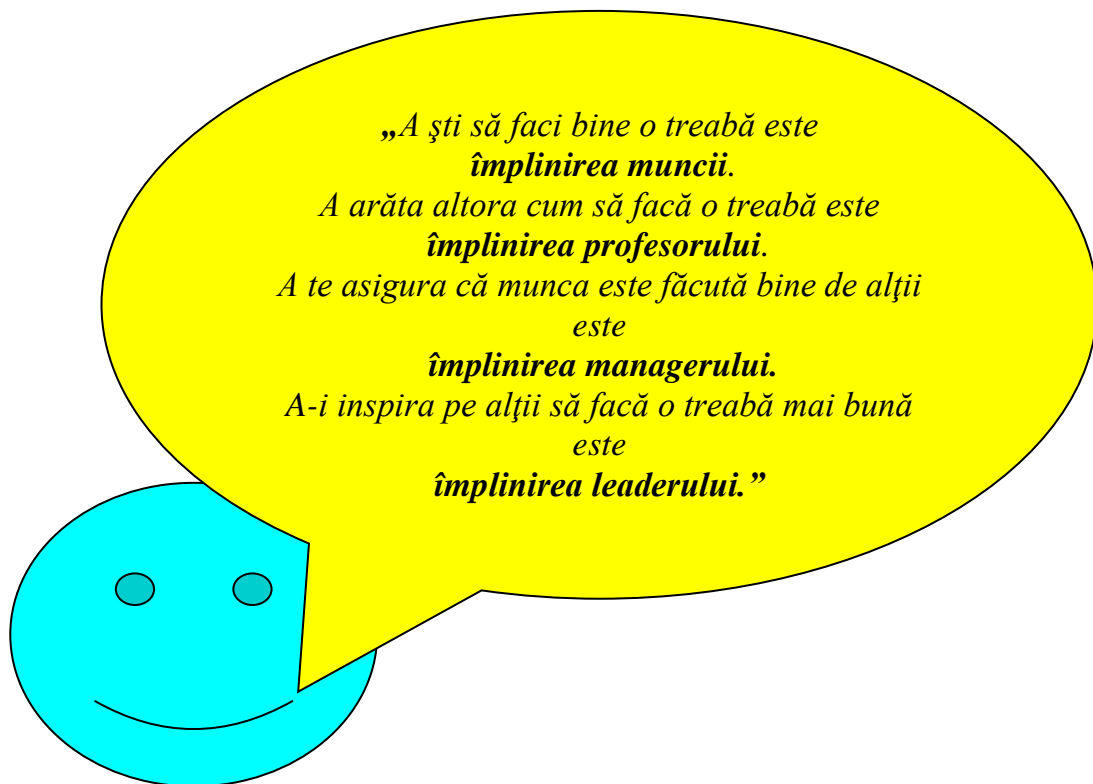
LEADERSHIP

2018

CURSUL I LEADERSHIP ȘI MANAGEMENT



leader, leadership, viziune, motivație, elan, manager, management



1.1.ABORDARE, ESENȚĂ, COMPONENTE ȘI CARACTERISTICI

1. 1.1.CE ESTE LEADERSHIPUL ?

Subiectul leadership-ului a fost de interes pentru sute de ani, de la filozofii greci, cum ar fi Platon și Socrates, până la marii guru ai managementului și leadershipului din vremea noastră. În ciuda recunoașterii importanței leadershipului, există un anumit mister în ceea ce privește definirea clară a acestuia. Într-un review al cercetării pe leadership, Stogdill (1974,

pag. 259), concluziona ca **“sunt tot atâtea definiții ale leadershipului câte persoane încearcă să îl definească”**.

“Leadershipul pare să fie exact ca puterea, un concept esențial contestat” (Gallie, 1995 printat în Grint, 2004, pag.1)

Grint (2004) identifică patru probleme ce fac foarte improbabil un consens asupra definirii leadershipului. Prima, este *problema “procesului”* - un total dezacord în ceea ce privește derivarea leadershipului din calitățile personale ale liderului sau dacă o persoană devine lider prin ceea ce face (proces social). A doua, *este problema poziției* - are liderul autoritate formală sau conduce din front, autoritate informală. A treia este *problema “filozofică”* - liderul exercită o influență intenționată asupra comportamentului adeptilor lui sau sunt acțiuni determinate de situație și context sau chiar atribuite retrospectiv ? A patra *problemă* și ultima este una legată de *“puritate”* - este leadershipul specific indivizilor sau grupurilor și dacă este un fenomen pur uman ?

“Liderii sunt ca noi toți: de încredere sau înșelatori, fricoși sau viteji, generoși sau lacomi. A presupune că toți liderii sunt oameni buni am fi orbi față de realitățile condiției umane și ne va afecta sever scopul nostru de a deveni lideri eficienți” (Kellerman, 2004, pag. 45)

Într-un recent rezumat al teoriilor pe leadership, Northouse (2004) identifica patru teme comune privind modul în care leadershipul este exprimat: **1. Este un proces 2. Implică influența 3. Apare în contextul creării unui grup 4. Implică atingerea unor obiective.** În acest mod definind leadershipul ca fiind **“un proces în care un individ influențează un grup spre atingerea unor obiective comune”**. Această definiție localizează individul ca principala sursă de leadership.

“... leadershipul este ca și Omul de Zăpadă Abominabil, ai cărui pași sunt peste tot, dar nu este nicăieri de văzut” (Bennis și Nanus, 1985).

1.1.2. ESENȚA LEADERSHIP-ULUI

Esența **leadership-ului** constă în capacitatea de a crea *viziune, motivație și elan* într-un grup de oameni. Oamenii nu sunt conduși de planuri și analize. Ei sunt conduși de această triadă și de alte lucruri. **LEADERUL** cu adevărat eficient își concentrează aproape toate acțiunile pentru crearea lor - folosind aptitudini diferite pentru *fiecare element al triadei*.

Viziunea este o imagine pozitivă a ceea ce ar putea deveni organizația și calea de atingere a destinației. Pentru a crea o viziune care să fie împărtășită, leaderul trebuie să fie mereu în căutarea unor noi idei, care să se potrivească cu strategia organizației și să fie

suficient de inteligent pentru a sesiza ideile bune. Este extrem de important ca acesta să fie un artist în transformarea acestor idei în imagini și povești, care să fie incitante, logice și realizabile.

Motivația este aceea care împinge la acțiune. Leaderul își folosește aptitudinile interpersonale pentru a trezi energia oamenilor și a-i ajuta să vadă cum ar putea profita atât de "călătoria" către obiectiv, cât și în urma atingerii obiectivului. El îi ajută să vadă "cuvintele prinzând viață".

Elanul necesar pentru proiectele și inițiativele organizației este elementul care ajută organizația să ajungă la destinație. Folosindu-si energia si aptitudinile de rezolvare a problemelor, leaderul se asigură că firma este pe drumul cel bun către îndeplinirea misiunii.

Leaderul trebuie să funcționeze eficient în toate aceste trei dimensiuni. Vizionarul nu este un **leader** dacă nu poate motiva. Persoana care susține elanul nu este un **leader** dacă nu poate să creeze o viziune care să fie împărtășită de toți. **Leaderii buni** au câteva lucruri în comun: ei dezvoltă o viziune clară, câștigă devotamentul oamenilor și le oferă sprijinul de care au nevoie pentru a acționa eficient. **Leaderii buni** se asigură că oamenii lor obțin rezultate de calitate și ghidează întreaga echipă spre succes.

În cea mai simplă abordare, putem spune că procesul de a conduce înseamnă în primul rând stabilirea unei direcții și influențarea altora pentru a urma acea direcție.

Acest lucru poate fi făcut de către o persoană prin aplicarea cunoștințelor și abilităților personale de leadership. Deși există persoane care din pozițiile lor de manageri sau supervizori au autoritatea să îndeplinească anumite sarcini și obiective în cadrul organizației din care fac parte, această putere nu îi face în mod automat leaderi. **Leaderii** adevărați vor face în așa fel încât cei cu care lucrează / colaborează *vor dori* să îi urmeze sau să îndeplinească anumite sarcini specifice. **Leaderii** nu se vor limita doar la a spune altora ce trebuie făcut. Un **leader** poate fi definit ca fiind cineva care ocupă o poziție în cadrul unui grup, influențează pe alții în funcție de așteptările pozițiilor ocupate și coordonează și direcționează grupul pentru atingerea scopurilor propuse. **Leaderii adevărați nu se nasc, ci se formează în timp.** Oamenii pot deveni leaderi mai eficienți dacă doresc cu adevărat acest lucru. **Leaderii buni** se formează de-a lungul unui proces continuu de studiu, educație, instruire și experiență. Abilitățile specifice leadershipului nu sunt înnăscute decât în mică măsură și de aceea trebuie mereu perfecționate prin muncă și studiu. **Leaderii cei mai buni** nu vor înceta niciodată procesul de autoinstruire și studiu. Unul din lucrurile cele mai importante pe care un **leader** le poate face este să asigure cadrul și să încurajeze formarea unor noi leaderi în cadrul organizației, companiei sau comunității respective. **Leaderii** sunt

cei care fac ca lucrurile să se întâmple. Ei au viziune, au inițiativă, pot influența oamenii, pot face propuneri, pot organiza logistica necesară, pot soluționa anumite probleme, duc lucrurile până la capăt și, mai ales, își asumă responsabilități.

1.1.3. ABORDAREA LEADERSHIP-ULUI

- Cel mai studiat subiect în management, **leadership-ul** constituie terenul afirmării a numeroase idei, care au condus la conturarea a trei direcții majore de cercetare:

a) *Abordarea prin prisma trăsăturilor leaderului.* **Cum trebuie să fie leaderul eficient?** Începutul studiilor consacrate *leadership-ului* s-au făcut pe coordonatele acestei abordări, axată pe ideea că diferențele între performanțele subordonaților se datoresc trăsăturilor *leaderului*. Studiile efectuate în cadrul acestei abordări se bazează pe metodologia comparării unor eșantioane reprezentative de **leaderi** și de **nonleaderi**, în scopul evidențierii trăsăturilor fizice și de personalitate care îi diferențiază sensibil pe primii de secunzi.

În cadrul altor investigații de referință, E. Ghiselli a studiat:

- **opt trăsături de personalitate** - *inteligența, inițiativa, abilitatea de supraveghere, siguranța de sine, afinitatea pentru lucrători, spiritul decis, masculinitatea-feminitatea, maturitatea;*
- **cinci trăsături de motivație** - *nevoia de securitate a locului de muncă, nevoia de recompensă bănească, nevoia de putere asupra altora, nevoia de autoactualizare, nevoia de împlinire ocupațională.*




În baza cercetărilor efectuate, E. Ghiselli a ierarhizat trăsăturile menționate în următoarele grupe:

- caracteristici foarte importante, în ordine: *abilitatea de supraveghere, nevoia de împlinire ocupațională, inteligența, autoactualizarea, siguranța de sine, spiritul decis;*
- caracteristici de importanță moderată, în ordine: *lipsa nevoii de securitate, afinitate pentru lucrători, inițiativă, lipsa nevoii de recompense bănești, maturitatea;*
- caracteristici lipsite de importanță: *masculinitatea-feminitatea.*

b) *Abordarea prin prisma comportamentului leaderului*

Ce face leaderul eficient? - Cum își exercită influența asupra celorlalte persoane ?

Comportamentul *leaderilor* eficient se înscrie în perechile:

autocratic		democratic
directiv		permisiv
orientat spre sarcini		orientat spre persoane

Comportamentul liderilor poate fi:

- **comportament axat pe realizarea sarcinilor** - este specific **liderilor** preocupați de îndeplinirea la termen și la nivel calitativ corespunzător a sarcinilor, cu desfășurarea potrivit planurilor și programelor activităților, cu definirea precisă a performanțelor cantitative și calitative pe care trebuie să le realizeze fiecare subordonat. Subordonații sunt remunerați într-un mod stimulat pentru fiecare unitate de rezultat acceptabilă din punct de vedere calitativ. **Liderul** trebuie să aibe competența necesară pentru a planifica și organiza munca subordonaților săi, astfel încât să le maximizeze performanțele.

- **comportament orientat spre persoane**, urmărește **crearea unei echipe** de lucru eficace prin sprijinirea subordonaților în eforturile lor, folosirea largă a căilor și mijloacelor de armonizare a nevoilor lor cu cerințele organizației.

Absolutizarea unui tip sau altuia de comportament s-a dovedit a nu corespunde metodelor de **leadership** existente în realitate, în cadrul cărora se îmbină, în proporții diferite, preocupările **liderilor** pentru realizarea sarcinilor cu cele consacrate persoanelor.

c) Abordarea situațională, contingțială. Intensificarea cercetărilor în domeniul trăsăturilor și modalităților de acțiune ale **liderului** eficace au impus progresiv ideea, că practicarea în condițiile actuale a **leadershipului** este deosebit de complexă, neputând fi înscrisă pe coordonatele simplificatoare ale abordărilor prin prisma caracteristicilor **liderului** sau a comportamentului acestuia. Această abordare, preluând ideile esențiale ale abordărilor precedente, încearcă să demonstreze cum caracteristicile **liderului** și comportamentul acestuia sunt potențate de factorii situaționali, din această îmbinare rezultând un anumit nivel de performanțe care reflectă fidel calitatea îmbinării. Abordarea situațională evidențiază faptul că **leadershipul** este flexibil, modificându-se în funcție de stadiul maturizării subordonaților.

1.1.4.COMPONENȚELE PRINCIPALE ALE LEADERSHIP-ULUI

Una din modalitățile de a privi **leadershipul** este să ne referim la cele patru componente de bază:

A. CARACTERUL. Caracterul comportă mai multe elemente: Prezența umorului și a modestiei și înclinația naturală de a trata persoanele din organizație în mod egal; Conștienți de propriile limite și onești în ceea ce privește propriile puncte tari, slăbiciuni și sinceri în eforturile de perfecționare personală; Curioși și abordabili într-o măsură care să încurajeze alte persoane să ofere un răspuns (feedback) sincer și să sugereze noi idei; Deschiși și capabili

să respecte competitorii sau adversarii, să învețe de la aceștia dacă e cazul, atât în ceea ce privește leadershipul dar și situațiile legate de anumite tranzacții, afaceri etc., Orientați spre acțiune și dornici de a atinge scopul propus prin mijloace oneste și eforturi continue.

Caracterul se construiește în micile momente ale vieților noastre – Phillip Brooks

Lumea de astăzi este disperată după conducători, dar ei vor să fie influențați numai de indivizi în care pot avea încredere, persoane de caracter.

B. VIZIUNEA. **Leaderii** au o viziune clară și completă despre ceea ce trebuie realizat / atins și pot transpune această viziune în scopuri și obiective clare. **Leaderii** sunt determinați să își atingă viziunea și să ajute la identificarea și implementarea obiectivelor și acțiunilor care converg spre acea viziune.

C. COMPORTAMENTUL. **Leaderii** trebuie să se adapteze la circumstanțe specifice și mereu schimbătoare. **Leaderii** care au într-adevăr succes prezintă un set comun de comportamente: Vor acționa pentru și vor urmări continuu implementarea acțiunilor propuse;

- Vor crea și creiona schimbările și nu vor adopta un comportament pasiv, vor chestiona situațiile existente și vor refuza genul de răspunsuri care spun că "nu am mai făcut niciodată așa ceva";
- Vor valorifica oportunitățile prezentului fără a compromite nevoia de a investi și a construi pentru viitor;
- Se vor dezvolta într-un spațiu de muncă liber, se vor focaliza pe rezultate, mereu conștienți de faptul că se pot face foarte multe dacă nu contează cine este persoana creditată pentru succes;
- Vor evalua și vor utiliza resursele umane doar pe baza performanțelor și potențialului fiecăruia;
- Vor gândi pozitiv și vor căuta toate oportunitățile pentru a prevala asupra provocărilor care le stau în față;
- Vor fi îndeajuns de atenți la detalii pentru a-și da seama dacă obiectivele sunt atinse sau nu;
- Vor căuta consensul și vor fi toleranți cu alte puncte de vedere exprimate;
- Vor comunica constant prin influențare, încurajare, criticare și ascultare.

Există mai multe tipuri de comportamente ale liderilor :

- **Comportamentul directiv.** Leaderii directivi programează munca, mențin standardele de performanță și îi încunoștiințează pe subordonați despre ceea ce așteaptă de la ei. Acest comportament este, în esență, identic cu direcționarea.

Leaderul directiv structurează mediul, stabilind obiective precise pe termen foarte scurt, supraveghind și oferind ajutor constant colaboratorilor. Aceștia sunt dispuși să accepte acest stil de conducere având o autonomie redusă.

- **Comportamentul de sprijin.** Leaderii de sprijin sunt prietenoși, abordabili și preocupați să stabilească și să mențină relații interpersonale plăcute. Considerația este în esență identică cu acest comportament.

- **Comportamentul participativ.** Liderii participativi se consultă cu subordonații în probleme legate de muncă și iau în considerație opiniile acestora. Liderul implică colaboratorii în luarea deciziilor, bazându-se pe competența lor ridicată și urmărind creșterea motivației.
- **Comportament delegativ.** Liderul stabilește obiective pe termen lung, pune la dispoziție resursele necesare, înlătură obstacolele din calea colaboratorilor și se constituie el însuși ca o resursă la dispoziția lor.
- **Comportament persuasiv.** Liderul stabilește obiective pe termen scurt, acordă ajutor și instruire, stabilește sarcini de dificultate progresivă, vizând creșterea încrederii în sine și a competenței colaboratorilor.
- **Comportamentul orientat spre realizări.** Liderii orientați spre realizări îi încurajează pe subordonați să depună toate eforturile pentru o cât mai bună realizare a obiectivelor. Ei își exprimă încrederea în calitățile subordonaților.

D. ÎNCREDEREA. Liderii au în comun o caracteristică extrem de importantă pentru succes și anume încrederea în sine. Trebuie să se facă o distincție cât se poate de clară între încredere și aroganță sau egoism. Un nivel de încredere în forțele proprii îi permite **liderului** să poată acționa pentru a depăși momente dificile în procesul de atingere a scopurilor și obiectivelor propuse.

1.1.5. ABILITĂȚI ȘI COMPORTAMENTE SPECIFICE LEADERSHIP-ULUI

Liderii eficienți sunt în posesia unor abilități, comportamente și cunoștințe specifice care contribuie decisiv în munca lor. Fiecare individ poartă cu sine un anumit bagaj de cunoștințe, capacități și comportamente care sunt rezultatul experienței proprii de viață (muncă, educație și interacțiune socială) și fiecare individ are abilitatea de a-și îmbunătăți capacitățile și de a-și modifica anumite comportamente pentru a deveni lideri mai eficienți. Acest lucru se poate face prin eforturi continue și conștiente, prin practică și instruire.

Calitățile unui leader includ:

- **Comunicare:** faptul de a fi un ascultător bun și de a fi în posesia unor tehnici de comunicare interpersonală;
- **Facilitarea întâlnirilor și a procesului de luare a deciziilor:** conducerea eficientă a întâlnirilor și urmărirea unor rezultate pozitive prin participarea largă în deciziile organizaționale;

- **Viziunea și planificarea strategică:** faptul de a avea o viziune personală puternică asupra locului în care organizația sau comunitatea trebuie să ajungă în viitor și înțelegerea procesului care poate să ducă la acest lucru;
- **Rezolvarea și negocierea conflictelor:** abilitatea de a face față unor puncte de vedere diferite și de a lucra pentru a obține rezultate pozitive în timpul propus;
- **Lucrul cu oamenii:** promovarea relațiilor pozitive între colegi și abilitatea de a-i inspira pe ceilalți să acționeze;
- **Prezentări publice:** abilitatea de prezenta public mesaje care nspiră oamenii;
- **Lucrul în echipe:** abilitatea de lucra eficient în cadrul unei echipe;
- **Luarea deciziilor:** implicarea persoanelor potrivite în procesul de luare a deciziilor, utilizarea celor mai potrivite metode de luare a deciziilor și luarea deciziilor care duc la îndeplinirea obiectivelor propuse în timpul stabilit;
- **Asumarea riscurilor:** asumarea unor riscuri personale pentru găsirea de noi oportunități și formularea de noi inițiative;
- **Dorința de evoluție personală:** dorința și angajamentul de continua procesul de îmbunătățire a calităților personale;

CONVINGE oamenii să te urmeze...

Cât de important este să îi facem pe oameni să ne urmeze din convingere și fără a le impune să facă ceva?

Cât de important este să avem cu ceilalți o relație bazată pe respect și încredere?

De ce avem nevoie pentru ca toate acestea să devină realitate?

Este un firesc al naturii umane să caute modele comportamentale în persoane pe care să le urmeze, care inspiră încredere și siguranță. În mare măsură este un talent natural al oamenilor de a fi **leaderi**. Dar calitățile individuale de **leadership** pot fi îmbunătățite.

1.1.6. CARACTERISTICILE LIDERILOR

Caracteristicile liderilor se pot ordona în patru grupe esențiale: calități personale; numeroase relații sociale; cunoașterea profundă a afacerii; cunoașterea profundă a oamenilor. Aceste caracteristici își au originea în trei domenii de bază: familia, școala și organizația.

Calitățile personale reprezintă un ansamblu de însușiri psihice, intelectuale, comportamentale, motivaționale și de reputație prin care liderii se deosebesc de marea majoritate a oamenilor. Dintre aceste însușiri se disting următoarele: *aptitudinea, atitudinea, spiritul penetrant, viziunea, competența, intuiția, motivația și reputația.*

1.2. MANAGEMENT VERSUS LEADERSHIP

1.2.1. MANAGER VERSUS LEADER

Majoritatea companiilor de astăzi sunt mai mult gestionate (managed) și mai puțin conduse (lead). Ele au nevoie să-și dezvolte capacitatea de a-și exercita leadership-ul. În timp ce își îmbunătățesc abilitățile de a conduce, companiile nu trebuie să piardă din vedere faptul că o situație de leadership puternic și management slab este mai rea decât reversul.

Unele persoane au capacitatea de a deveni excelenți manageri dar nu sunt la fel de buni ca lideri. Companiile inteligente pun în valoare ambele tipuri de persoane și se străduiesc să le facă să conlucreze în echipă.

Managementul este o funcție profesională care înseamnă a conduce într-un context dat, un grup de persoane care au de atins un obiectiv comun, în conformitate cu finalitățile organizației din care fac parte. Un management bun aduce ordine și consistență în domenii cheie precum calitatea și profitabilitatea produselor.

Leadership-ul prin contrast este o calitate care se luptă cu schimbarea. Unul dintre motivele pentru care a devenit atât de important în ultimii ani este faptul că lumea afacerilor a devenit din ce în ce mai competitivă. Aceste funcții diferite - lupta cu complexitatea și lupta cu schimbarea - stabilesc activitățile specifice pentru leadership și management. Fiecare sistem de acțiune implică decizii referitoare la nevoile ce trebuie satisfăcute, însă fiecare realizează acest lucru în moduri diferite. Managementul dezvoltă acea capacitate de a atinge planurile prin organizare și coordonare. Activitatea echivalentă a leadership-ului este de a ghida oamenii. Aceasta înseamnă să comunice noua direcție pentru cei care pot crea grupuri ce înțeleg viziunea și sunt dedicați transunerii acesteia în realitate.

Leadership-ul reprezintă un atribut al managerului care intrigă, uimește, dar și nedumerește în același timp. Leadership-ul este o caracteristică pe care toate organizațiile doresc să o regăsească la managerii lor. Unii consideră ca *manager* și *lider* sunt termeni sinonimi și îi folosesc în mod alternativ, însă, leadership-ul și managementul reprezintă de fapt dimensiuni distincte ale persoanelor din conducere: leadership-ul reprezintă capacitatea de a determina oamenii să acționeze. Managerul, în schimb, este individul care asigură atingerea obiectivelor organizaționale prin planificare, organizare și orientarea muncii către finalitate.

Caracteristicile liderilor: sunt capabili să-i orienteze pe oameni, creând o viziune pe care o comunică acestora; inspiră încredere și au încredere în ei; au suficientă experiență pentru a privi greșelile drept o altă distragere de la drumul către succes; îi fac pe oameni să se simtă

mai puternici în preajma lor, simțindu-se astfel mai competenți, și mai încrezători în ei găsind astfel munca mai interesantă și mai provocatoare.

Managerii sunt persoane care dețin în cadrul organizației funcții de conducere, reprezintă factorii principali ai oricărui proces decizional, influențând direct, prin activitățile lor, acțiunile și comportamentele altor persoane. Aceștia exercită atribuțiile conducerii în virtutea obiectivelor, competențelor și responsabilităților cuprinse în funcția pe care o ocupă. Calitățile definitorii ale unui manager ar fi: capacitatea de a rezolva un sistem eficient de relații cu subordonații, modelarea unui comportament propriu care să influențeze comportamentul subalternilor, autoritatea cu care este investit, creativitatea necesară pentru a face față cu succes la solicitările generate, puterea de rezistență la solicitări, simțul ridicat al responsabilității.

Managementul este înțeles ca o acțiune numai de sus în jos, se referă numai la subordonați și are ca suport funcțiile managementului, leadership-ul (latura informală a puterii), se poate exercita în afara granițelor și responsabilităților ierarhice și vizează toate tipurile de relații: cu colaboratorii, cu colegii, cu managerii, cu beneficiarii etc.

Managerul e persoana care aplică funcțiile managementului, în acord cu sarcinile, competențele și responsabilitățile atribuite funcției pe care o exercită. Diferența primordială **manager - leader**: *dacă managerul deține în mod evident capacitatea de influență*, atunci el poate fi numit **conducător** sau **leader**. *Dacă predomină latura formală a puterii*, el va fi numit **șef, director**, dar **nu leader**.

MANAGERUL are obiective de atins și proceduri de respectat.

LEADERUL trebuie să construiască relații de încredere, să încurajeze membrii echipei, crezând în potențialul lor și să-și asume riscuri. Fiecare persoană dispune de un potențial de **leadership**, deși nu toți oamenii se consideră **leaderi**. Obținerea dreptului de a conduce depinde de cât de bine se cunoaște fiecare și cât de confortabil se simte cu el însuși.

Leadershipul practic poate fi văzut ca o provocare pe care fiecare și-o adresează: **cine este, ce face și cum se exprimă**. **Leadershipul** este o expresie personală a modului în care cineva se raportează la lume și presupune atenție față de viziune, comunicarea viziunii, construirea încrederii, respectul de sine, respectul acordat altora și asumarea de riscuri. **Leadershipul** începe de la curajul de a realiza propriul potențial și de la asumarea responsabilităților. Oamenilor le pasă de anumite lucruri și trec la acțiune dacă aceste lucruri devin importante pentru ei. **Leadershipul** include două lucruri: definirea obiectivelor personale și cunoașterea realității. În lipsa reflecției asupra acestora, omul învață extrem de puțin, iar în lipsa învățării, formarea calităților de leader este redusă la minim. **Un leader**

pune sub semnul întrebării tot ce îl înconjoară, este deschis în fața informațiilor noi, atacă status quo-ul și îl înlocuiește cu o nouă gândire și cu noi moduri de a privi lumea, îndrăznește să testeze idei noi, învață din greșeli și din eșecuri și continuă mereu să învețe.

Exprimarea leadershipului nu se bazează pe poziție sau putere, ci pe încredere și relații. Dezvoltarea abilităților și calităților de **leadership** se face într-un proces de învățare de o viață, care se poate realiza într-un mediu democratic și liber. Acestea pot fi stânjenite în mai multe moduri de organizația în care fiecare lucrează: *de structura organizațională, cultură, valori, de baza de putere din organizație, climatul economic, concurență, prioritățile organizației.*

Să treci de la condiția de **manager** la cea de **leader** presupune *să schimbi o viziune cu alta, să ataci status quo-ul, să testezi idei noi și să continui mereu să înveți.*

Abraham Zaleznik delimitează constată **12 diferențe dintre cele 2 grupuri, manageri și lideri:**

1. Managerii administrează, liderii inovează.
2. Managerii întreabă cum și când, liderii întreabă ce și de ce.
3. Managerii se concentrează asupra sistemului, liderii se concentrează asupra oamenilor.
4. Managerii fac lucrurile cum trebuie, liderii fac ce trebuie.
5. Managerii mențin, liderii dezvoltă.
6. Managerii se bazează pe control, liderii pe încredere.
7. Managerii au o perspectivă pe termen scurt, liderii o perspectivă pe termen lung.
8. Managerii acceptă situațiile pe care nu le pot influența ca atare, liderii le sfidează.
9. Managerii privesc către finalizarea obiectivului, liderii privesc către noi orizonturi.
10. Managerii imită, liderii creează.
11. Managerii sunt avansați dintre clasicii "buni soldați", liderii sunt caractere individuale.
12. Managerii copiază, liderii dau dovadă de originalitate.

În final, diferențele pe care le considerăm a exista sau nu între un manager și un lider țin de perspectivă. E de remarcat că există multe situații reale în care nu managerul se manifestă ca lider al grupului, ci unul dintre membri este cel care orientează acțiunile echipei într-o direcție anume. Acest aspect este de multe ori generator de conflicte, datorită diferențelor de opinie între liderul de opinie și manager și a faptului că acesta din urmă poate considera că autoritatea îi este pusă la îndoială.

1.2.2. ROLURILE MANAGERULUI ȘI ALE LEADERULUI

Analizând activitățile manageriale zilnice, se poate concluziona că:



a. Rolurile interpersonale – trei roluri din acest tip intră în joc atunci când managerul trebuie să angajeze relații interpersonale:

- **rolul figurativ**, care acționează atunci când în organizație este cerută o activitate de natură ceremonială;

- **rolul de leader**, coordonarea și controlul muncii subordonaților managerului; acest rol poate fi exercitat direct sau indirect, angajând, formând și motivând. Toate acestea presupun contact direct cu subordonații. *Stabilirea așteptărilor privind calitatea muncii, stabilirea responsabilității sau timpul de angajare în muncă reprezintă rezultate ale rolului de leader.*

- **rolul de legatură**, contacte cu alte persoane din organizație, din afara organizației, în vederea completării muncii realizate în departament sau în unitățile subordonate managerilor. *Rolul de legatură îl face capabil pe leader să dezvolte o rețea în vederea obținerii de informații externe, necesare și utile în realizarea activității curente și viitoare.*

b. Rolurile informaționale – monitor, diseminator și purtător de cuvânt – aceste roluri sunt create ca rezultat al rolurilor interpersonale, managerul plasându-se în postura de nou centru informațional al unității, responsabil de adunarea, primirea și transmiterea informației de către membrii organizației.

- **rolul de monitor**, presupune continua scrutare a mediului, pentru obținerea de informații asupra unor activități și evenimente care pot constitui posibilități sau amenințări la adresa funcționării unității. Unele informații necesare managerului sunt obținute și prin intermediul rolurilor interpersonale.

- **rolul diseminator**, informația colectată de manager ca monitor trebuie să fie evaluată și transmisă în mod corespunzător membrilor organizației. Transmiterea acesteia constituie diseminarea propriu-zisă.

- **rolul de purtător de cuvânt**, (spokes person) – rolul de a vorbi, ocazional, în numele organizației, fie membrilor acesteia, fie altora din afară. Aceasta se poate petrece în efortul de a obține resurse, sau de a apela la persoane influente care pot sprijini unitatea etc.

c. Rolurile decizionale – cel mai important set de roluri ale managerului: roluri de antreprenor, mânuitor al disfuncțiilor, alocator de resurse și negociator.

- **rolul de antreprenor** constă în efortul de a perfecționa activitatea unității prin adoptarea de noi strategii, politici, programe, de noi tehnologii, adaptându-se la anumite situații particulare sau modificarea celor vechi, adoptarea de noi metode inovative etc.

- **rolul de mânuitor al disfuncțiilor**. Din păcate, organizațiile nu funcționează fără piedici, astfel încât managerii să nu fie confrunțați și cu presiuni nedorite. În aceste cazuri ei trebuie să acționeze rapid pentru a aduce stabilitatea organizației (soluționarea problemelor create de persoane dificile, greve, conflicte, tensiuni etc.).

- **rolul de alocator de resurse**, implică luarea de decizii, stabilirea cantității de resurse ce vor fi dispersate (bani, timp, putere, echipament, personal) și stabilirea destinației acestora către compartimente, formații de lucru etc.

- **rolul de negociator** - angajare în negocieri, în postura de persoană cu dreptul de a dispune de resursele organizației (cu privire la contracte, angajarea de personal calificat, furnizori, clienți etc.)

Rolurile leaderilor sunt multiple: *Vizionar și strateg, administrator, constructor al culturii, de a procura și aloca resurse, de a forma aptitudini și capacități, de urmărire și coordonare a proceselor, de stabilire a sarcinilor, de mentor, de rezolvare a crizelor, de purtător de cuvânt, de negociator, de a obține consensul, de elaborare și perfecționare a politicilor întreprinderii.*

1.2.3. TRĂSĂTURILE, FUNCȚIILE ȘI RESPONSABILITATEA LEADERULUI ȘI MANAGERULUI

Trăsăturile sunt caracteristici personale referitoare la particularități fizice și intelectuale și la personalitate. Există câteva trăsături asociate leaderilor: persoane foarte energice; dornice să-i influențeze pe alții; inteligente și suficient de echilibrate pentru a nu abuza de puterea lor.

Utilizarea trăsăturilor pentru a încadra o persoană în categoria **leader** are limite. Pentru a fi eficienți, **leaderilor** li se cer trăsături diferite, în funcție de situația în care acționează.

Funcțiile leaderului. În funcție de rolul determinant pe care trebuie să-l joace, există două tipuri de leaderi.

✚ * **Leader de misiune**, preocupat, în principal, de îndeplinirea unei misiuni, stabilirea strategiei și diviziunea muncii, prin organizarea celorlalți.

✚ * **Leader socio-emoțional**, preocupat, mai ales, de reducerea tensiunilor, aplanarea conflictelor, rezolvarea dezacordurilor și menținerea unui moral ridicat.

În multe cazuri, o singură persoană trebuie să îndeplinească ambele roluri. În alte cazuri, însă, cele două roluri sunt jucate de două persoane diferite. Când se întâmplă astfel, cei doi se înțeleg bine, de obicei, și își respectă reciproc aptitudinile, care sunt complementare.

✚ **Leaderul de misiune** și cel **socio-emoțional** sunt două funcțiuni importante pentru grupuri. Pe de o parte, grupul trebuie să fie direcționat și organizat spre a-și îndeplini misiunea. Pe de altă parte, grupul trebuie să fie unit și să funcționeze bine ca unitate socială, altminteri cea mai bună structură sau organizare devine inutilă. Deci, în general, **leaderii trebuie să fie preocupați atât de funcțiunea de îndeplinire a misiunii, cât și de cea socio-emoțională.**

✚ **Leaderul desemnat**, în mod oficial, trebuie să se preocupe de echilibrarea exigențelor celor două roluri distincte, care pot avea importanță diferită în împrejurări diferite.

Pentru **MANAGERI**, este esențial să se dezvolte ca și **LEADERI** în cadrul organizațiilor din care fac parte, astfel încât la rândul lor să dezvolte alți lideri eficienți în echipele pe care le conduc. **Ei trebuie să: Identifice și analizeze** punctele tari și punctele slabe ale echipei pe care o conduc; **Elaboreze și să declare** viziunea pe care o au pentru unitatea pe care o coordonează, în conformitate cu viziunea și cu valorile companiei; **Aplice** cel puțin trei metode de motivare a echipei care să nu implice recompense financiare la nivel individual; **Gestioneze** conflictele apărute la nivelul echipei înainte ca acestea să degenereze în conflicte ireconciliabile; **Identifice și să utilizeze** eficient elementele de cultură organizațională la nivelul echipei pe care o conduc; **Elaboreze și să implementeze** planuri de succesiune și de management al carierei; **Implice** membrii echipei în procesul decizional în cazul unor decizii de interes comun pentru echipă; **Planifice** în termeni de strategie dezvoltarea unității pe care o conduc; **Comunice** eficient atât în cadrul echipei cât și în cadrul companiei cu nivele ierarhice similare și superioare; **Recunoască și să dezvolte** echipa pe care o conduc în funcție de stadiul de evoluție în care se află; **Elaboreze** un plan de dezvoltare personală, la capătul căruia să găsească leaderul eficient și eficace pentru echipa pe care o conduce în cadrul organizației.

RESPONSABILITATEA LEADERULUI. A fi leader înseamnă, în primul rând, a fi viu, a-ți păstra creativitatea, curiozitatea, compasiunea și dragostea pentru oameni chiar și atunci când ești umilit, copleșit sau redus la tăcere. Dar oameni de toate culorile/rasele, din orice colț al lumii, se auto-protejează și se izolează din frica de eșec. Auto-protejarea are sens atâta timp

cât pericolele sunt adevărate. Atunci când te ascunzi și nu mai ești tu însuși, când lupți să supraviețuiești și să te autoconservezi, riști, în egală măsură, să pierzi însăși esența - inocența, curiozitatea și compasiunea. Acestea devin cinism, aroganță și nesimțire. A conduce înseamnă a-ți dezvolta capacitatea de a te gestiona singur, de a-ți administra cu înțelepciune propriile resurse psihice și fizice.

1.2.5. STILURILE DE LEADERSHIP

Stilul de leadership depinde de: **Caracteristicile managerului** – calitățile personale – sentimente, valori, puncte forte. *Are încredere în subordonați? Acceptă riscul?* **Caracteristicile subordonaților** – *Cât de bine cunosc și stăpânesc ei situația? Sunt dornici să rezolve problemele și să își asume responsabilități? Sunt dornici să li se acorde independență în rezolvarea sarcinilor? Le place să ia decizii împreună cu colegii sau singuri?* **Caracteristicile situației** – *Ce aptitudini presupune confruntarea cu situația în cauză? Ce constrângeri de timp impune? Cum este influențată situația de caracteristicile organizației?*

În mod firesc, **stilurile de leadership** sunt organic conectate de **stilurile manageriale**, cu care se suprapun într-o măsură apreciabilă, dar față de care în același timp prezintă și anumite elemente specifice.

În funcție de *caracteristicile manageriale și psihosociologice implicate*, cele mai larg utilizate **tipologii ale stilurilor de leadership** sunt:

a) autocratic, caracterizat printr-o supraveghere strictă a subordonaților de către șef, fluxuri informaționale direcționate preponderent de sus în jos, însuflarea de teamă subordonaților, frica acționând ca o modalitate de control.

b) birocratic, în care comunicarea se realizează într-o măsură apreciabilă în scris, ce pune accent pe documente și ștampile ca mijloace principale de realizare și control al activităților, descurajează inițiativa și inovarea și afectează frecvent în mod negativ moralul salariaților.

c) "laissez-faire", prin care, în cadrul unor direcții generale de acțiune stabilite de managementul superior, se dă libertate de acțiune foarte mare subordonaților, controlul fiind aproape nul; se folosește îndeosebi în firmele mici în faza de început și în organizațiile centrate pe tehnici de vârf ce utilizează specialiști de înaltă calificare, pasionați de munca lor.

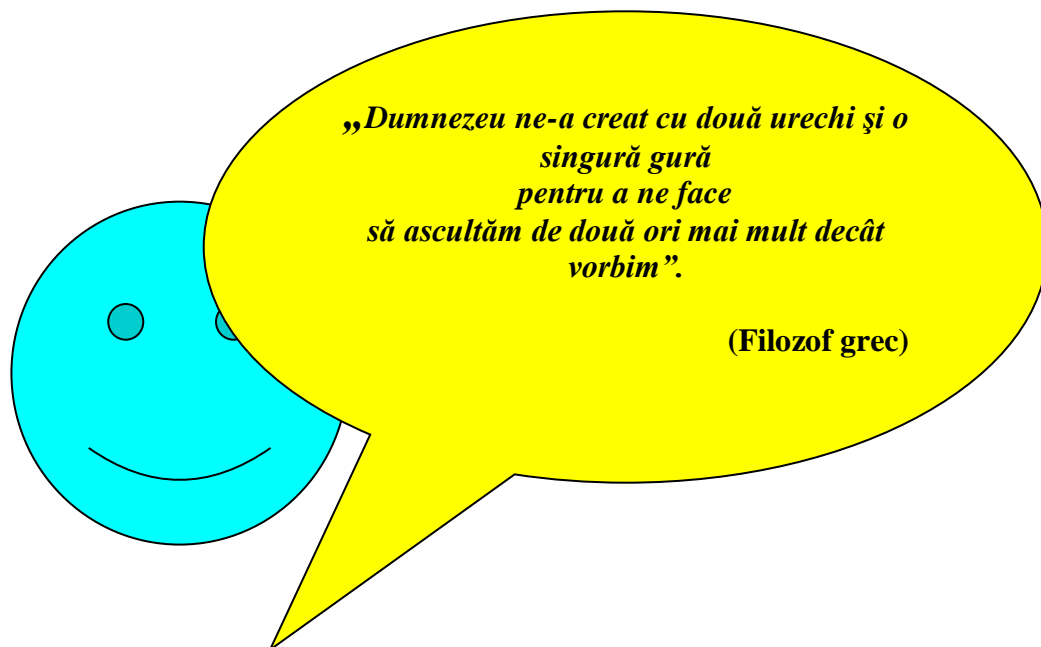
d) democratic, ale cărui principale dimensiuni sunt sociabilitatea, flexibilitatea, cooperarea, comunicațiile bune - ascendente, descendente – și orizontale, spiritul de deschidere și atmosfera prietenească în cadrul organizației.

CAPITOLUL II

COMUNICAREA LEADERULUI



comunicare, feedback, asertivitate



2.1. CONSIDERAȚII TEORETICE

Într-o cultură organizațională caracterizată prin inovație și angajați "auto-responsabili", fiecare lider este obligat să definească, în cadrul interacțiunilor și relațiilor personale cu subordonații săi, sensurile ideilor, proceselor și tehnologiilor lor. Însă această parte privind inovațiile din cadrul comunicării de leadership este o sarcină complexă și fragilă. Depinde în mare parte de competențele și cunoștințele individuale precum și de stilul comunicațional al celor implicați. În zilele noastre, majoritatea liderilor pot acționa ca promotori experți sau promotori de autoritate, pentru că sunt în același timp și specialiști (administratori de afaceri, ingineri, oameni de știință, etc) și manageri.

Abilitatea de a comunica inovații complexe către subordonați necesită un al treilea set de aptitudini.

Aceste aptitudini sunt dezvoltate ca și celelalte pe care trebuie să le posede un lider foarte bun: să comunici inovația înseamnă să explici tehnologiile, procesele sau produsele noi, adesea chiar complexe, traducându-le în povești concrete și tangibile care să îi facă pe angajați să înțeleagă de ce ar trebui să se implice.

Comunicarea eficientă în cadrul organizației este unul din pilonii durabilității ei, această modalitate contribuie la o bună înțelegere în cadrul echipei - lucru absolut necesar pentru o activitate eficientă.

Comunicarea include: actul de a împărtăși idei, opinii (comunicare cu cei apropiați), ceea ce se comunică (informațiile), mijlocul prin care comunică, relațiile în plan social care au loc în permanență între indivizi, conștient sau nu, prin cuvinte, gesturi etc.

Se poate comunica prin mai multe moduri: **verbal** sau **scris** (până și prin aspectul scrisului), **non-verbal** (prin gesturi), chiar și **prin felul de a asculta, prin aspect, prin distanța menținută între interlocutori, prin intonația vocii** etc.

Managementul comunicării este o activitate orientată spre eficiența organizatorică. Ea se concentrează, în cea mai mare măsură, pe comunicarea internă și externă în cadrul organizației, pe analiza gradului de interacțiune și a dialecticii relației dintre acestea. Scopul de bază al managementului comunicării este de a rezolva orice problemă care ar împiedica organizația să-și îndeplinească sarcinile.

BRECH definește managementul ca fiind un proces social care atrage după sine răspunderea pentru planificarea și reglementarea eficientă și economică a activităților unei întreprinderi în îndeplinirea scopurilor sau a sarcinilor stabilite, răspundere care implică:

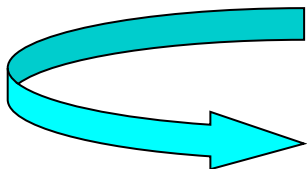
- a) **discernământ și capacitatea decizională** în stabilirea planurilor și în utilizarea datelor pentru verificarea performanțelor și progreselor față de planurile stabilite;
- b) **orientarea, integrarea, motivarea și supravegherea** personalului organizației și a modului în care acesta își execută activitățile.

Comunicarea este prezentă în tot ce facem în viață și este esențială pentru a putea munci și trăi.

Comunicarea se definește ca transfer de informații de la un emitent (expeditor) la un primitor (destinatar), în condițiile realizării aceleiași semnificații a conținutului mesajului la cei doi subiecți.

Comunicarea eficientă este condiționată de înțelegerea comună a mesajului.

Comunicarea este modalitatea concretă de lucru a unui manager, prin care acesta coordonează un grup dintr-o organizație. **Succesul în management depinde decisiv de abilitatea de comunicare a managerului.**

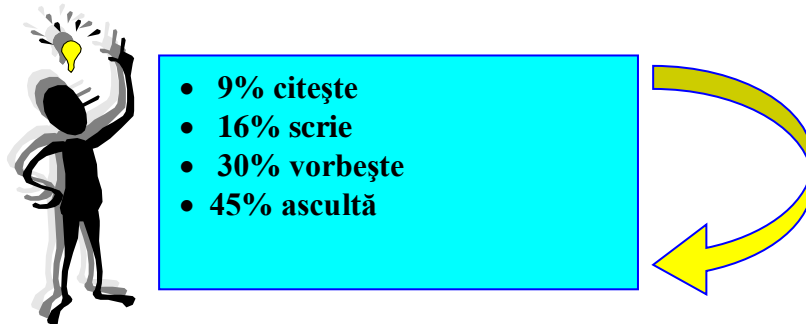


FOARTE IMPORTANT ESTE:

- **CUM COMUNICĂM**
- **CÂT COMUNICĂM**
- **CÂT DE EFICIENT COMUNICĂM:**

- 75% dintr-o zi de muncă vorbim și ascultăm;
- 75% din ceea ce auzim, auzim imprecis;
- 75% din ce auzim cu acuratețe, uităm în următoarele trei săptămâni.

În medie, 75% **DIN TIMPUL DE LUCRU AL UNUI MANAGER SE CONSUMĂ PENTRU COMUNICARE**, având aproximativ următoarea structură:



2.2. COMUNICAREA ÎN CADRUL ORGANIZAȚIEI

A. După scopurile servite de comunicare în mediul organizațional, comunicarea poate fi grupată în următoarele categorii:

a) Comunicarea operațională internă: întreg ansamblul de mesaje ce-i leagă pe angajați în acțiunile de îndeplinire a planului său operațional pentru realizarea obiectivului specific de activitate. **Comunicarea operațională internă cuprinde:** instrucțiuni date de supraveghetori lucrătorilor, dialogul oral între lucrători în problemele de muncă.

b) Comunicarea operațională externă: face legătura organizației cu oameni și grupuri din afara ei, dar legat de misiunea și obiectivul activității sale, respectiv cu furnizori, cu clienți, cu publicul.

c) Comunicarea interpersonală: este schimbul de informații și simțăminte pe care oamenii le angajează oriunde și oricând sunt împreună, fără ca acestea să aibă neapărat scopuri sau obiective precum cele ale organizației.

În raport cu sensul **circulației mesajelor și poziția emitentului față de primitor**, tipurile de comunicare formală în organizații sunt: descendente, ascendente și orizontale/oblice.

B. După **mijlocul de transmitere a mesajelor**, se disting:

- comunicarea orală
- comunicarea în scris
- comunicarea nonverbală.

2.2.1. COMUNICAREA ORALĂ

Comunicarea orală este principala formă de comunicare. Într-o organizație, circa 75% din schimbul de informații se realizează oral.

Formele obișnuite utilizate în comunicarea orală interpersonală includ:

- comunicarea individ-individ (față în față);
- telefonul;
- ședința;
- prezentarea (expunerea).

Comunicarea **individ-individ**, pentru un manager, este forma potrivită pentru: delegarea sarcinilor, instruire (pregătire), informare, dezvoltarea și menținerea relațiilor umane.

Telefonul, ca mijloc de comunicare, face posibil un rapid schimb de informații prin economisirea timpului necesar deplasării.

Ședințele sunt forme de comunicare directă în cadrul unei organizații. Ședințele pot fi informale, de delegare de sarcini, de coordonare a resurselor.

Prezentările pe care managerii trebuie să le facă din când în când sunt, de regulă, formale, spre deosebire de formele mai sus analizate care obișnuit sunt informale.

2.2.2. COMUNICAREA ÎN SCRIS

*Comunicarea în scris este potrivită pentru transmiterea informațiilor de interes general, a mesajelor oficiale, formale sau pe termen lung, precum și a mesajelor ce vizează un număr mare de oameni a căror activitate este interdependentă. **Mesajul scris** trebuie să fie **adecvat, adaptat la caracteristicile cititorilor**. Selectarea cuvintelor potrivite este componenta majoră a adaptării mesajului la caracteristicile cititorului. În categoria celor mai potrivite cuvinte ce servesc comunicării sunt cuvintele familiare, adică cele folosite în discuțiile cotidiene.*

Americanul KEITH DAVIS propune:

1. *Folosiți cuvinte și fraze simple !*
2. *Folosiți cuvinte scurte și familiare !*
3. *Alcătuți fraze și paragrafe scurte!*
4. *Utilizați pronumele personal, ori de câte ori este posibil, la persoana a doua !*
5. *Folosiți ilustrațiile, graficele, exemplele !*
6. *Apelați la verbele active, precum "Managerul propune...!"*
7. *Economisiți adjectivele !*
8. *Eliminați cuvintele care nu sunt necesare !*
9. *Exprimați ideile logic și direct !*

2.2.3. COMUNICAREA NONVERBALĂ

Comunicarea nonverbală este a treia formă prin care se pot transmite mesaje. Ea este eficientă prin faptul că a comunica înseamnă ceva complex, cu mult mai mult decât a selecta cuvintele potrivite. În sens larg, *comunicarea nonverbală este generată de orice transmite un mesaj.*

În comunicarea orală, directă, față în față, oamenii transmit mesaje prin intermediul:

- a) expresiilor faciale
- b) modulațiilor vocii
- c) gesturilor și poziției (posturi sau generic numite "limbajul corpului").

a) Expresiile faciale

Sunt comune aprecierile potrivit cărora o persoană care:

Zâmbește, este bine dispusă și prietenoasă
este încruntată, este îndispusă și nemulțumită
Sprâncenele ridicate, semn de neîncredere sau uimire
Buzele strânse, sugerează mânie

b) Vocea

Timbrul, tonul, volumul și ritmul vorbirii transmit prin voce atitudini - **caldură, prietenie, supărare, mânie etc.**

Modulațiile și calitatea voci joacă un rol semnificativ în comunicare.

c) Gesturile și poziția corpului

Pozițiile și mișcările mâinilor și corpului, calificate într-un ansamblu de coduri, numite generic gesturi, exprimă o varietate de **stări psihice** sau **atitudini** ce sunt percepute în comunicarea nonverbală.

Pozitia mâinilor / corpului



Mesajul transmis

- * O mână pe gură
- * Mâinile în cap
- * Mâini în șolduri
- * Mâini ridicate în afară
- * Mâini încrucișate
- * Arătător întins
- * Poziția în scaun (drept, tolănit, agitat)
- * Umeri ridicați

- * *Obiecție, plictiseală*
- * *Uimire, disperare*
- * *Mânie, defensivă*
- * *Neîncredere, încurcătură, incertitudine*
- * *Închis comunicării*
- * *Autoritate, neplăcere, lectură*
- * *Interes, dezinteres, plictiseală*
- * *Indiferență, necunoaștere*

De multe ori, vorbitorul nu este conștient de gesturile și de efectele pe care acestea le produc. Excesul în gesturi distrage atenția sau devine plicticos.

2.3. FEEDBACK-UL ÎN COMUNICARE

Feedback-ul este o altă componentă a comunicării.

Este un răspuns non-verbal sau verbal emis de receptor prin care confirmă că a primit mesajul. Sesizarea acestor răspunsuri influențează decisiv comportamentul și acțiunea celor care le recepționează.

Feedback-ul este procesul de verificare a mesajelor, a înțelegerii corecte a semnificației lor.

Calea potrivită de obținere a **feedback-ului** de la **primitorul mesajului**, în cazul comunicării orale, este **chestionarea și parafraza**.

Calea cea mai utilizată de a avea confirmarea că mesajul transmis a fost înțeles corect constă în a întreba. Oamenii au, în general, tendința de a pune întrebări datorită următoarelor trei motive:

1. **Se simt ignorați.** Fie nu au fost suficient de atenți, fie nu sunt destul de capabili să înțeleagă deplin subiectul;
2. **Sunt ignoranți.** Cunosc prea puțin sau nimic despre subiect și nu pot aprecia dacă mesajul este incorect, incomplet sau interpretabil. Totul pare corect pentru că subiectul le este străin și nu știu ce să întrebe;
3. **Au rezerve în a evidenția ignoranța vorbitorului**, mai ales dacă interesele lor viitoare depind de poziția vorbitorului (șef, persoană influentă).

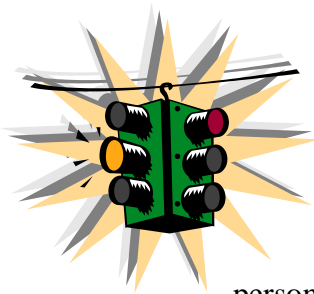
O altă cale de a obține feedback-ul este să puneți întrebări după ce transmiteți mesajul.

Modalitatea cea mai potrivită de a verifica dacă mesajul a fost recepționat și înțeles corect este **parafraza**, adică să se solicite primitorului să reformuleze mesajul cu propriile sale cuvinte.

Fiind unul din elementele cheie ale performanțelor înalte, feedback-ul trebuie să fie:

- Imediat, cât mai apropiat de momentul realizării performanței;
- Concret și precis;
- Concentrat pe performanță. Feedback-ul trebuie să se concentreze pe sarcină și nu pe persoană. Faceți distincție între salariat și performanța sa;
- Pozitiv. Un feedback pozitiv produce efecte superioare celui negativ.

Lumea înconjurătoare reprezintă o oglindă – toate reacțiile acesteia înseamnă feedback și ne ajută să ne înțelegem pe noi înșine mai bine.



Bariere în comunicare

Tot ceea ce stingherește, limitează sau blochează transferul de informații constituie **bariera de comunicare**. **Bariera** este un obstacol în calea realizării unei comunicări eficiente. Acestea pot produce efecte nedorite sau genera chiar blocaje în comunicare.

Bariere pot fi: întreruperile, oboseala și stresul, prejudecățile și personalitatea.

Una dintre cele mai importante bariere este **stereotipia**. Aceasta este o “etichetă”, o imagine pe care ne-o formăm în minte și care ne afectează modul de a primi informația, de a o decodifica sau de a transmite informația la rândul nostru.

O altă barieră este și **limbajul reactiv**. Este indicat ca acesta să fie transformat în **limbaj proactiv**, prin care chiar și unele conflicte pot fi atenuate.

Alte bariere sunt: *percepția, emoțiile, încrederea și credibilitatea, dificultățile de ascultare, filtrajul, supraîncărcarea cu informații, locul și timpul, zgomotele și media selectată.*

Percepția este o barieră de natură semantică ce apare datorită limitelor în interpretarea codurilor prin care se comunică. De obicei, oamenii au tendința să perceapă mesajele din punctul lor de vedere.

Emoțiile oamenilor acționează ca filtru aproape în întreaga lor comunicare. Vedem și auzim ceea ce suntem pregătiți să vedem și să auzim. Prin urmare, comunicarea nu poate fi separată de personalitatea oamenilor.

Încrederea și credibilitatea. Încrederea față de un șef sau un leader este determinată de integritatea lor. Ridicarea nivelului de încredere necesită un comportament deschis și onest în comunicarea cu oamenii.

Ascultarea. O barieră importantă în comunicarea orală este incapacitatea de a asculta, asociată deseori cu evaluarea prematură a mesajului și emitentului. Sunt mulți cei ce vorbesc și puțini cei ce ascultă.

Asertivitatea este abilitatea de a ne exprima emoțiile și convingerile fără a afecta și ataca drepturile celorlalți, fără a fi agresiv sau pasiv.

A fi asertiv presupune:

- A spune NU fără să ai sentimentul vinovăției
- A avea încredere în tine și în ceilalți
- A le comunica și celorlalți opiniile și experiențele personale
- A face complimente și a ști să le accepți
- A recunoaște și a respecta drepturile celorlalți
- Este dreptul fiecăruia de a avea valori, convingeri sau opinii proprii.
- Este dreptul fiecăruia de a fi acceptat ca imperfect
- Este dreptul fiecăruia de a spune NU sau NU ȘTIU sau NU ÎNȚELEG sau NU MĂ INTERESEAZĂ
- Este dreptul fiecăruia de a se schimba, de a-și dezvolta viața așa cum dorește

CAPITOLUL III CONDUCEREA ECHIPEI



CUVINTE CHEIE

negociere, acord, rezoluție, opțiune, compromis



3.1. ECHIPELE ȘI ROLUL LOR ÎN ORGANIZAȚIE

Cary Cherniss, directorului unui grup de cercetare, crede că autocunoașterea echipei este esențială, și îi consideră pe membrii echipei responsabili pentru gestionarea modului în care lucrează împreună. La începutul unei ședințe care durează o zi întreagă, el înmânează ordinea de zi – împreună cu o listă de “norme de derulare a procesului”, care stipulează cum va respecta grupul acel program.

De exemplu: Toata lumea, nu numai Cary, are responsabilitatea de:

- *a ne readuce pe făgașul discuției, în cazul în care divagam*
- *a facilita implicarea activă a grupului*
- *a ridica întrebări referitoare la proceduri (de exemplu, să ceară grupului să-și clarifice orientarea și să ofere rezumate ale chestiunilor discutate, pentru a se asigura că toți înțeleg același lucru);*

• *a folosi abilități de ascultare eficiente: fie să participe la discuția în derulare, fie să semnaleze că vrea să schimbe subiectul, întrebând dacă se poate.*

Membrii grupului, care provin din toată lumea, spun că aceste ședințe sunt printre cele mai la obiect, productive și plăcute la care au participat vreodată.

Exemplul aceasta ofera o lecție excelentă despre modul în care o echipă condusă de un lider inteligent emoțional poate învăța să se echilibreze. Niciuna dintre normele de derulare a procesului pe care le recomandă Cary nu are nimic extraordinar. Ceea ce este neobișnuit, este faptul că Cary se asigură că le-a reamintit membrilor grupului normele colaborării lor – făcându-le explicite, astfel încât toată lumea să le poată aplica.

Aici se ridică o problemă importantă referitoare la autocontrolul echipei: normele pozitive se încetățenesc numai dacă grupul le aplică repetat. Grupul lui Cary și-a maximizat în permanență potențialul de a interacționa, și-a sporit eficiența și a dat naștere unei experiențe pozitive. Faptul ca normele au fost foarte explicite le-a fost ușor și nou-veniților să se integreze.

Atunci când valorile și normele centrale sunt clare în mintea oamenilor, liderul nici măcar nu are nevoie să fie prezent fizic pentru ca echipa să funcționeze normal. Lucrul acesta este extrem de important pentru miile de manageri care lucrează cu echipe virtuale, ale căror membrii sunt răspândiți în întreaga lume.

În echipele care dispun de o bună autocunoaștere și care dau dovadă de autocontrol, membrii înșiși se oferă pentru a propune și întări norme rezonante, asumându-și responsabilitățile pentru respectarea lor. La un laborator de cercetare, de exemplu, nimeni nu-și amintește cine a propus, ceea ce a devenit apoi o tradiție în cursul întâlnirilor. Ori de câte ori cineva dă glas unei idei creative, persoana care vorbește imediat după aceea trebuie să-și asume rolul unui “avocat divin”, oferindu-și sprijinul. În felul acesta o idee fragilă, aflată încă în fașă, are șanse mai bune de supraviețuire. “Inteligența emoțională în leadership” de Daniel Goleman, p. 239)

Când oamenii nu se află la locul potrivit

Aproape fiecare dintre noi s-a aflat la un moment dat într-o echipa în care oamenii erau obligați să își asume roluri care nu li se potriveau: un contabil obligat să lucreze cu oameni toată ziua, un baschetbalist obligat să joace fotbal, un chitarist obligat să lucreze la un tablou de comandă, un profesor obligat să facă muncă birocratică, o soție care urăște să gătească, fiind obligată să preia rolul de bucătăreasă.

Ce se întâmplă cu o echipă atunci când unul sau mai mulți membri ocupă în permanență un loc care nu li se potrivește? Mai întâi, moralul scade deoarece echipa nu lucrează la adevăratul său potențial. Apoi oamenii devin nemulțumiți. Oamenii care nu lucrează în zona lor de competență sunt iritați de faptul că potențialul lor nu este exploatat, iar ceilalți membri ai echipei care știu că ar putea avea un randament mult mai bun într-o funcție greșit atribuită altcuiva, sunt iritați de faptul că abilitățile lor sunt ignorate. Nu peste mult timp, oamenii refuză să mai lucreze ca echipă, apoi încrederea tuturor începe să scadă iar situația se înrăutățește din ce în ce mai tare. Echipa nu mai progresează, concurența profită de punctele slabe evidente ale acesteia. Prin urmare, echipa nu își atinge niciodată potențialul.

Când oamenii nu se află în locul în care și-ar îndeplini sarcinile cu succes, lucrurile nu ies niciodată bine.

Aceasta este Legea Nisei. Esențial pentru construirea unei echipe este ca oamenii potriviți să se afle la locul potrivit. Dinamica unei echipe se schimbă în funcție de locul care este atribuit fiecăruia:

Persoana nepotrivită la locul nepotrivit = regres
Persoana nepotrivită la locul potrivit = frustrare
Persoana potrivită la locul nepotrivit = confuzie
Persoana potrivită la locul potrivit = progres
Persoane potrivite în locurile potrivite = multiplicare

Indiferent de echipa cu care aveți de-a face, principiile sunt aceleași. David Ogilvy afirma pe bună dreptate: „Un restaurant bine administrat este ca o echipă de baseball câștigătoare. Valorifică la maximum talentul fiecărui membru al echipei și profită de fiecare oportunitate de o fracțiune de secundă pentru a grăbi serviciul.”

Antrenorul echipei NFL Vince Lombardi a remarcat: „Realizările unei organizații sunt rezultatele efortului combinat al fiecărui individ”. Este foarte adevărat, însă nu este suficient să dispui de oamenii potriviți pentru a crea o echipă. Deși dispuneți de un grup de oameni talentați, dacă fiecare persoană nu acordă cea mai mare valoare echipei, nu veți atinge potențialul ca echipă. Aceasta este arta conducerii unei echipe. Trebuie să puneți fiecare persoană la locul potrivit – într-un mod pozitiv!

Pentru a putea acorda fiecărui membru al echipei locul unde își poate folosi talentele și crește la maximum potențialul echipei, este nevoie de trei lucruri:

Trebuie să cunoașteți echipa

Nu puteți construi o echipă câștigătoare sau o organizație dacă nu îi cunoașteți viziunea, scopul, cultura sau istoria.

Dacă nu știți ce încearcă să facă echipa dvs. – și de ce încearcă să ajungă acolo – nu o puteți ridica la înălțimea potențialului său.

Trebuie să cunoașteți situația

Chiar dacă viziunea sau scopul unei organizații pot fi destul de constante, situația se schimbă în permanență. Cei care construiesc echipe bune știu unde se află echipa și ce cere situația. De exemplu, atunci când o echipă este tână și se află la începutul drumului, principala prioritate este să adune oameni capabili; însă pe măsură ce echipa se maturizează și nivelul talentului crește, remodelarea echipei devine lucrul cel mai important. În acel moment liderul trebuie să petreacă mai mult timp punând fiecare persoană la locul potrivit.

Trebuie să cunoașteți jucătorul

Deși pare banal, trebuie să cunoașteți foarte bine persoana pe care încercați să o plasați în nișa potrivită. Menționez acest lucru deoarece liderii au tendința de a-i face pe toți ceilalți să acționeze întotdeauna conform imaginii lor, să-și exercite munca folosind aceleași abilități și metode de rezolvare a problemelor, însă construirea unei echipe nu se realizează pe o linie

de montaj. Atunci când lucrați la construirea unei echipe, evaluați experiența fiecărei persoane, aptitudinile acesteia, temperamentul, atitudinea, pasiunile, abilitățile de comunicare cu oamenii, disciplina, puterea emoțională, potențialul. Abia atunci veți fi pregătit să ajutați un membru al echipei să își găsească locul potrivit.

Managerul și munca lui în cadrul organizațiilor constituie subiect de dezbatere și uneori de controversă, atât în plan teoretic cât și în practică. Cei implicați în **procesul managerial** își deplasează atenția asupra **potențialului uman** și propun soluții noi, care iau în calcul aspecte ignorate sau parțial cunoscute în prezent. Organizațiile economice își modifică structurile, abandonează ierarhiile rigide, caută soluții organizatorice care valorifică creativitatea și talentul membrilor lor, folosesc tot mai des **lucrul în echipă**.

Constituirea echipelor în cadrul organizațiilor pornește, în multe cazuri, de la nevoile tot mai complexe de competență pe care le solicită mediul economic actual, dar și de la o veche nevoie umană, evidențiată ca important factor motivațional cu mulți ani în urmă de către **Maslow**, aceea de apartenență la grup.

Conceptele de grup și de echipă nu sunt sinonime. Scopul pentru care sunt constituite, structura lor și modul de funcționare ne permit să apreciem că, în timp ce toate echipele pot fi privite ca grupuri, nu toate grupurile sunt echipe. Un grup poate fi considerat echipă numai dacă membrii săi se ajută între ei, pentru a îndeplini obiectivele organizației.

O echipă este un grup al cărui membri se influențează între ei pentru îndeplinirea unui obiectiv (unor obiective) al(e) organizației.

În mediul de afaceri de astăzi, echipele apar ca o cerință pentru obținerea succesului, iar managerii încearcă în mod constant să transforme grupurile în echipe.

3.2. MUNCA ÎN ECHIPĂ

O echipă este formată dintr-un grup de persoane care colaborează pentru a atinge un scop comun sau pentru a îndeplini o sarcină asumată de către toți.

O echipă presupune în mod necesar că fiecare membru al ei va avea o anumită responsabilitate față de ceilalți, responsabilitate care este proporțională cu nivelul de cunoștințe și abilități personale ale fiecăruia. Deciziile sunt luate într-un mod deschis și, de câte ori este posibil, **echipa** va folosi metoda consensului ca principală cale de a lua decizii. Construirea unei **echipe** necesită timp și experiență și din această cauză se poate spune că nu orice grup de persoane este și o echipă. Un grup, prin definiție, este format dintr-un număr de persoane între care există o anumită relație de unificare.

Managerii preferă să folosească echipe, deoarece:

- ele sunt cele mai indicate pentru a rezolva probleme complexe, care necesită opinii și cunoștințe diferite;
- reprezintă un excelent mediu de învățare;
- sunt mult mai orientate către obiective decât organizația, în ansamblul său, și își stabilesc mult mai ușor o viziune și un scop propriu;
- valorifică mai bine resursele fiecărui membru;
- sunt mai flexibile decât grupurile organizaționale pentru că pot fi mult mai ușor formate, dizolvate, reorganizate, redimensionate;
- cultivă loialitatea și funcționează pe principiul “toți pentru unul și unul pentru toți”.
- favorizează delegarea de responsabilități pentru că oferă garanția de a controla comportamentul membrilor săi, prin norme proprii.

3.3. TIPURI DE ECHIPE

În organizații, echipele îmbracă diferite forme:

a. Echipe speciale, constituite pentru rezolvarea problemelor.

Managementul se confruntă zilnic cu numeroase probleme: sisteme de producție care nu realizează o calitate corespunzătoare, costuri supradimensionate, salariați apatici și neimplicați... Pentru rezolvarea lor, s-au căutat de-a lungul timpului diferite soluții. Începând din anii '80, au început să apară în organizații aceste echipe speciale constituite din 5-12 membri, cu rolul:

- de a analiza o anumită stare de lucruri;
- de a elimina o problemă;
- de a eficientiza un domeniu de activitate;
- de a îmbunătăți mediul general de muncă.

Atunci când se ajunge la consens, membrii echipei propun managementului soluțiile posibile pentru situația analizată. Managementul are mai multe posibilități:

- implementarea întocmai a recomandărilor;
- modificarea și implementarea recomandărilor;
- solicitarea unor informații suplimentare pentru evaluarea recomandărilor.

Acest tip de echipă nu funcționează totdeauna ușor. Mulți dintre membrii ei participă la proiectul în cauză doar pentru că sunt nevoiți să o facă și se implică parțial. Adesea, ei consideră că integrarea într-o astfel de echipă îi împiedică să-și rezolve propriile sarcini din cadrul departamentului în care lucrează și sunt nemulțumiți.

După rezolvarea problemei, echipa este în general desființată.

b. Echipe autoconduse

În numeroase cazuri, managementul are nevoie să se degrezeze de activitățile specifice unui context de muncă tradițional și să se ocupe mai atent de observarea mediului și poziționarea strategică a organizației lui. Acest lucru este posibil atunci când lucrează cu echipe autoconduse (apărute pentru prima oară în 1990). Aceste echipe sunt alcătuite din 5-15 persoane creative, calificate, cu o pregătire interfuncțională, care interacționează și care dispun de responsabilitatea și autoritatea de a îndeplini o serie de activități specifice. Ele își planifică, organizează și controlează activitatea în condițiile unor îndrumări și intervenții minime din partea managementului. Echipele autoconduse sunt tot mai numeroase: pe de o parte, ele sunt solicitate de mediul de afaceri de astăzi, iar pe de altă parte ele sunt agreate de salariați, care își doresc o libertate mai mare la locul de muncă. În plus, rapiditatea schimbărilor care au loc face necesară adaptarea permanentă a lucrătorilor.

Pentru a asigura succesul unei echipe autoconduse, managerul trebuie să selecteze atent și să-i pregătească în mod corespunzător pe membrii acesteia.

c. Echipe interfuncționale

Acestea sunt echipe de lucru alcătuite din lucrători aparținând unor domenii funcționale ale organizației (marketing, finanțe, resurse umane, producție), care se focalizează asupra unui obiectiv specific.

Venind din compartimente diferite, membrii unei astfel de echipe dispun de cunoștințe necesare pentru a-și îndeplini sarcinile ce le revin și pot colabora eficient cu departamentele lor. În categoria echipelor interfuncționale întâlnim:

- echipe înființate pentru a alege și implementa noi tehnologii;

- echipe constituite pentru a îmbunătăți eficiența marketingului; echipe constituite pentru a controla costurile de producție.

În practică, cele trei tipuri de echipe se pot adesea combina: **o echipă specială constituită pentru rezolvarea unei probleme poate fi în același timp o echipă autocondusă și interfuncțională.**

Factorii specifici care separă o echipă de un grup sunt:

- **Roluri și responsabilități** – În cadrul unui grup indivizii stabilesc un set de comportamente numite roluri. Acestea la rândul lor, determină anumite așteptări și relații de guvernare. În cadrul grupurilor, rolurile de multe ori sunt surse de confuzie și conflicte, pe când în cazul echipelor, membrii acesteia vor ști cu exactitate ce funcțiune are fiecare și cum trebuie îndeplinite aceste roluri. Printre rolurile asumate se numără cel de leader, facilitator și raportor.
- **Identitate** – Echipele au o anumită identitate, pe când grupurile nu. Este aproape imposibil să se stabilească un sentiment de coeziune fără acest pas fundamental. O echipă va ști cu claritate ce anume are de făcut și de ce munca lor este importantă. De asemenea, o echipă va ști să descrie exact țelul final pentru care activează, cum pot atinge respectivul scop și vor putea spune care sunt normele și valorile care îi guvernează.
- **Coeziune** – Echipele posedă o anumită putere de conexiune interioară, de legături personale și camaraderie. Coeziunea este formată de conștiința apartenenței la echipa respectivă, conștiință prin care se poate identifica orice membru al echipei respective.
- **Facilitare** – Grupurile au tendința să fie divagate de la activitatea lor principală de chestiuni mai puțin importante. Uneori se pierde timp prețios pentru întâlniri care nu au nici un rezultat. Echipele utilizează facilitatori pentru a păstra discuțiile pe direcții relevante.
- **Comunicare** – O echipă va face uz de comunicarea deschisă. Membrii ei știu că își pot exprima opiniile, gândurile și sentimentele fără teamă. Ascultarea este considerată la fel de importantă ca vorbitul, diferențele de opinie sunt luate în calcul și există metode bine puse la punct de a soluționa conflicte. Ei își cunosc de asemenea limitele, punctele mai slabe și pe cele tari. În plus, există o atmosferă de încredere și acceptare reciprocă și generală, totul în cadrul unui sentiment de apartenență la o comunitate.
 - **Flexibilitate** – Majoritatea grupurilor au un comportament rigid, pe când echipele mențin un nivel ridicat de flexibilitate. Membrii unei echipe pot să se suplinească reciproc, pot îndeplini funcțiuni suplimentare pentru a menține bunul mers al lucrurilor. Responsabilitatea pentru dezvoltarea echipei și pentru conducerea ei este împărțită. Punctele tari și abilitățile personale ale fiecăruia sunt identificate corect și utilizate la maximă capacitate.
 - **Spirit** – Membrii unei echipe sunt bucuroși atunci când echipa înregistrează rezultate bune sau are succese notabile. Se creează astfel și un sentiment de mândrie de a fi parte a acelei echipe. Pentru a avea o echipă puternică, sudată, rezultatele trebuie să fie bune, iar oamenii trebuie să cunoască satisfacții pentru acele rezultate.

3.5. VALOAREA ECHIPEI

Echipele reprezintă un spațiu de continuă perfecționare. Pentru a obține rezultate cu adevărat bune este nevoie de aportul fiecăruia, de cunoștințele, capacitățile și abilitățile lor personale. În momentul în care acționează ca o **echipă**, există toate șansele ca ei să aibă succes și, în plus, în momente dificile ei se pot ajuta, instrui și perfecționa reciproc. Motivațiile personale vor fi înlocuite de cele de **echipă**.

O echipă reușește să folosească la maximum resursele umane de care dispune. Fiecare **membru al echipei** este ajutat, sprijinit și îndrumat de către toți ceilalți din echipa respectivă.

Un succes sau un eșec este responsabilitatea tuturor. O asemenea abordare va duce la mărirea coeziunii în cadrul **echipei** și va contribui la construirea premiselor pentru noi acțiuni.

Datorită efectelor sinergice ale unei echipe, aceasta va reuși să depășească performanțele unui grup de indivizi.

3.6. LEADERUL ȘI ECHIPA

Conducerea se realizează numai împreună cu cei pe care îi conduci. **Leaderul** se manifestă în **grupuri sau echipe**. Conceptele de **grup și echipă** nu sunt sinonime. Scopul pentru care sunt constituite, structura lor și modul de funcționare ne permit să apreciem că, *în timp ce toate echipele pot fi privite ca grupuri, nu toate grupurile sunt echipe.*

Un **grup** poate fi considerat **echipă** numai dacă membrii săi se ajută între ei, pentru a îndeplini obiectivele organizației. **O echipă** este *un grup al cărui membri se influențează între ei pentru îndeplinirea unui obiectiv (unor obiective) al (e) organizației.*

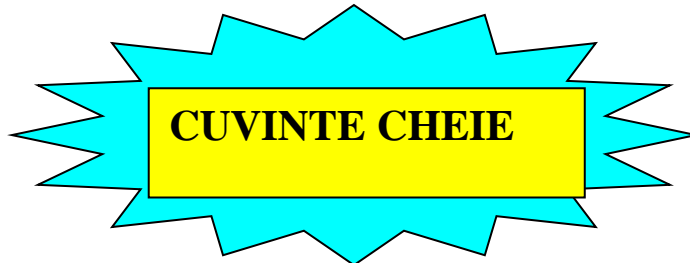
În organizații, **echipele** apar ca o cerință pentru **obținerea succesului**, iar **leaderii** încearcă în mod constant să **transforme grupurile în echipe**.

Importanța echipelor

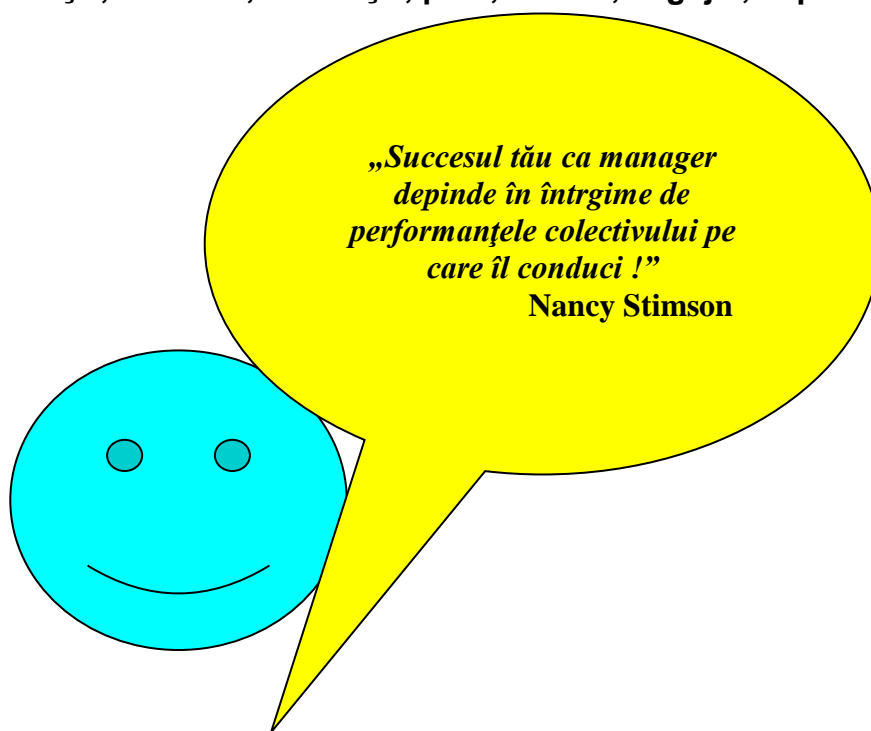
Leaderii preferă să folosească echipe pentru că:

- *sunt cele mai indicate pentru a rezolva probleme complexe care necesită opinii și cunoștințe diferite;*
- *reprezintă un excelent mediu de învățare;*
- *sunt mult mai orientate către obiective decât organizația în ansamblul său și își stabilesc mult mai ușor o viziune și un scop propriu;*
- *valorifică mai bine resursele fiecărui membru;*
- *sunt mai flexibile decât grupurile organizaționale pentru că pot fi mult mai ușor formate, dizolvate, reorganizate, redimensionate;*
- *cultivă loialitatea și funcționează pe principiul "toți pentru unul și unul pentru toți".*
- *favorizează delegarea de responsabilități pentru că oferă garanția de a controla comportamentul membrilor săi, prin norme proprii.*

CAPITOLUL IV LEADERSHIP ÎN INSTRUIREA ȘI MOTIVAREA ANGAJAȚILOR.



educație, instruire, motivație, post, individ, angajat, deprinderi.



4.1. FORMAREA ȘI DEZVOLTAREA PERSONALULUI

Formarea personalului este un proces ce cuprinde un ansamblu de activități, prin care componenții organizației își însușesc într-un cadru organizat cunoștințe, aptitudini, deprinderi și comportamente necesare exercitării unor ocupații, unor sarcini specifice unității.

Perfecționarea personalului presupune ansamblul proceselor prin intermediul cărora subiecții angajați își îmbogățesc, în urma parcurgerii unor programe organizate cunoștințele, aptitudinile, comportamentele, ca și tehnicile de lucru în care au deja o calificare de bază, în vederea realizării la un nivel superior, performant al obiectivelor și sarcinilor care le revin.

Formarea și dezvoltarea personalului ca proces și concepție se leagă de principiul **educației continue**, permanente a adultului organizațional, prin care se are în vedere transformarea informațiilor într-o resursă de bază a organizației, cu efecte directe în conturarea unor structuri organizaționale, cu preocupări de formare, perfecționare și dezvoltare a personalului. În fiecare firmă este preocuparea de a include în managementul propriu, a unor forme, programe de perfecționare și dezvoltare a resurselor umane în concordanță cu standardele de performanță din domeniu.

Formarea urmărește la angajat dezvoltarea unor capacități, abilități noi, a unor noi roluri/statusuri.

Perfecționarea/dezvoltarea privește subiecții calificați deja, dar care sunt antrenați în acumularea, dezvoltarea de noi cunoștințe, deprinderi, aptitudini, competențe și abilități într-un domeniu dat, în vederea realizării standardelor de performanță.

Formarea angajaților este o problemă căreia trebuie să-i facă față fiecare organizație. Cantitatea și calitatea formării variază de la o organizație la alta.

4.2. MOTIVAȚIA RESURSELOR UMANE. FEED-BACK-UL – ÎNSTRUMENT DE MOTIVARE

Relațiile cu cei din jurul nostru depind de modul în care **comunicăm**. Pentru asigurarea unei bune **comunicări** este necesar **feed-back-ul**, confirmarea că **mesajele** au fost **recepționate și înțelese** corect.

Unii dintre colaboratorii noștri **nu înțeleg în totalitate ce li se comunică** și, cu toate acestea, **nu au puterea de a recunoaște acest lucru**. Sugerează că au înțeles și împiedică astfel oferirea de explicații suplimentare. Colaboratorii care în timpul unei prezentări doar zâmbesc și înclină afirmativ capul oferă un feed-back ineficient. Pentru a evita o astfel de situație, **leaderul** trebuie să favorizeze comentariile colaboratorilor săi pentru a le cunoaște opiniile și pentru a se asigura de înțelegerea corectă.

În relațiile dintre oameni pot apărea următoarele tipuri de feed-back: pozitiv; negativ; obiectiv; Lipsă de feed-back.

Feed-backul este corect acordat atunci când aceasta se produce cât mai aproape în timp, de momentul manifestării comportamentului pe care dorim să îl consolidăm (*feed-back pozitiv*) sau să îl modificăm (*feed-back negativ*).

O metodă de acordare eficace a feed-back-ului este metoda CIS: se descrie (C)omportamentul observat, să specifice (I)mpactul acestuia, se descrie (S)entimentul pe care acel comportament l-a produs.

Lăsăm apoi un spațiu de reacție pentru interlocutor și în final stabilim care este comportamentul pe care am dori să îl vedem în viitor (în cazul feed-backului negativ).

Feed-back-ul trebuie să fie:

- *Exprimat atât de angajat, cât și de manager.* Angajatul știe adesea cum mergeau lucrurile înainte. Modestia poate inhiba autoaprecierea, dar nu renunța la feed-back, deoarece este important pentru angajat ca succesul lui să fie recunoscut. De asemenea și autocritica este necesară, fiind mai ușor acceptată de angajat. Întotdeauna angajatul trebuie lăsat să explice ce și cum s-a întâmplat, înainte să fie criticat.
- *Exprimat cât mai repede posibil după producerea unui eveniment.* Cu cât se va întârzia mai mult, cu atât impactul va fi mai redus.
- *Exprimat într-o cantitate rezonabilă.* Prea mult feed-back este la fel de periculos ca și prea puțin. Chiar dacă rezultatele angajatului sunt complet nesatisfăcătoare, concentrarea trebuie făcută doar asupra unuia sau a două aspecte – care trebuie abordate într-o sesiune de instruire.
- *Considerat de angajat ca o sursă de informații utile ce i-au fost transmise, nu ca un verdict.* Astfel, relația care se va stabili între manager și angajat va fi o relație de parteneriat între egali, nu relația dintre judecătorul ce-l privește de sus pe acuzatul aflat în boxă.
- *Specific și obiectiv.* Concentrarea trebuie să fie făcută asupra *situației*, asupra aspectelor bune sau necorespunzătoare, nu asupra persoanei. Astfel, managerul va reuși să transmită mai multe informații și mai puține verdicte.
- *„Proprietatea” emitentului.* Nu trebuie să se spună: „Toți cred că...”, ci: „Am văzut...”, „Am auzit ...”, „Cred că...”. Aceste formulări sunt mult mai precise și arată că ele exprimă punctul de vedere al celui care le spune. Aceasta permite angajatului să decidă liber cum să utilizeze feed-back-ul receptat. Pentru că nu întotdeauna cei motivați obțin rezultate remarcabile, apare necesitatea distincției între **motivație** și **performanță**.

Performanța poate fi definită ca **măsura în care un membru al unei organizații contribuie la realizarea obiectivelor organizației.**

MITURILE MOTIVĂRII

1. **"Pot motiva oamenii"**. De fapt, trebuie să gândești altfel: ei trebuie să se motiveze singuri. Tu ca leader nu poți decât să le creezi mediul adecvat pentru a găsi ceea ce îi motivează cu adevărat.

2. **"Banii sunt un bun motivator"**. Banii nu produc neaparat motivație, ci previn scăderea acesteia.

3. **"Frica este un bun motivator"**. Doar pentru scurt timp.

4. **"Ceea ce mă motivează pe mine îi motivează și pe colaboratorii mei"**. Fiecare individ este diferit de ceilalți, deci este motivat de lucruri diferite.

5. **"Este dificil să știi ceea ce îi motivează pe colaboratori"**. Nu e ușor, dar nici imposibil. Trebuie doar răbdare și multă atenție.

4.3. LEADERSHIP-UL ȘI INSTRUIREA

Leadership-ul trebuie să-i determine pe oameni să facă din munca lor un mijloc de împlinire personală. Rolul *leadership-ului* este de a lucra prin intermediul angajaților. *Leaderii* trebuie să înțeleagă faptul că etica muncii este ceva care se învață și nu o calitate cu care ne naștem. Dacă oamenilor li se satisfac toate dorințele fără a trebui să facă ceva în schimb, ei înlocuiesc munca cu alte modalități mai puțin productive de a-și ocupa timpul. Este o realitate însă că etica muncii se dezvoltă în perioada de formare a unei persoane, între doi și cincisprezece ani. Când oamenii ajung la vârsta adultă, etica muncii este deja formată.

Excelența este valabilă pentru orice meserie. **Necesitatea de a excela**, de a fi cât mai buni cu puțință, nu este ceva care se poate impune. Rostul **leadership-ului** este de a face posibilă apariția nevoii de a excela. Toți trebuie să îmbunătățim **calitatea muncii**, astfel încât aceasta să nu intre peste activitățile din celelalte trei cadrane. Să creștem valoarea adăugată pe care munca noastră o creează pentru organizație, astfel încât să putem îmbunătăți situația financiară și să putem accepta sarcini de o mai mare răspundere.

Pentru aceasta, **leadership-ul** trebuie să asigure:

- *instruire pentru a îndeplini sarcinile încredințate;*
- *cunoașterea obiectivelor, planurilor, programelor organizației și rolul pe care îl are munca fiecăruia;*
- *cunoașterea performanțelor;*
- *lipsa temerilor și asumarea riscurilor;*
- *dispoziția de a învăța lucruri noi;*
- *acceptarea actualului status-quo;*
- *gândire creatoare;*
- *acceptarea laudelor alături de echipă.*

Leadership-ul trebuie să facă *din instruire*, cheia performanței individuale. Lucrul acesta nu se poate realiza rapid și fără costuri. Prin instruire putem îmbunătăți calitățile.

Organizațiile supraviețuitoare își instruiesc angajații pentru ca aceștia să *cunoască procedurile și să le respecte*. *Organizațiile câștigătoare* își instruiesc angajații pentru a fi mai **inventivi**, astfel încât procedurile să se îmbunătățească permanent. Unul dintre cele mai bune moduri de a asigura angajamentul și loialitatea pe termen lung a angajaților față de organizație este de a transforma o muncă oarecare, într-o carieră pentru angajat. Pentru a păstra angajații este bine să-i facem să înțeleagă că au un viitor în cadrul firmei și să-i facem să-și dedice timpul personal pregătirii în vederea valorificării resurselor de promovare care ar putea apărea în viitor.

Obținerea unui nivel corespunzător de performanță din partea **angajaților** este determinată de îndeplinirea următoarelor condiții: *efectuarea unei evaluări corespunzătoare; angajații și leaderul să convină asupra standardelor de performanță; să existe un sistem permanent de evaluare și feed-back care să furnizeze informații angajaților și managerilor.*

Cel mai bun mod ca un *individ* să avanseze în cadrul *unei organizații* este ca acesta să-și sporească valoarea adăugată percepută de organizație.

O problemă deosebit de importantă care trebuie rezolvată printr-un *leadership* eficace o reprezintă evaluarea performanțelor individuale și de grup. Momentul ideal pentru a evalua performanțele unei persoane este imediat după îndeplinirea sarcinii încredințate. Pentru a profita de acest moment, evaluarea anuală a performanțelor trebuie să se bazeze pe o serie de evaluări care s-au efectuat în cursul anului. Evaluările nu trebuie să se facă doar la terminarea proiectului, ci și în momentul cheie al realizării sale, permițând astfel individului să-și corecteze erorile și să elimine performanțele nedorite cât mai curând posibil. Angajatul este

cel mai în măsură să-și evalueze performanțele generale. El trebuie să țină evidența performanțelor proprii în raport cu standardele convenite împreună cu leaderul. Dacă angajatul consideră că a depășit cerințele, trebuie să explice ce a realizat în plus față de performanțele stabilite.

Pentru a completa informațiile angajaților, se cere adesea clienților să aprecieze din punctul lor de vedere performanțele angajatului. Folosind aceste două tipuri de informații, **leaderul** trebuie să completeze o fișă de evaluare a performanțelor.

Procesul de evaluare trebuie să dea angajaților posibilitatea de a face sugestii privind modul în care **leadership-ul** poate contribui la performanțele generale, fiindcă este cunoscut faptul că reciprocitatea înseamnă corectitudine.

4.4. CREATIVITATEA ȘI ROLUL EI PENTRU LEADERSHIP

Toți oamenii se nasc cu potențial de creație, dar acesta se pierde în procesul de creștere. La 5 ani, 90% din copii au potențial creativ, la 7 ani, 10% din copii, iar la 45 de ani 2% din oameni au acest potențial. Totuși, peste 60% din marile realizări ale omenirii au fost date de oameni peste 60 de ani.

Conceptul de creativitate, pentru a avea valoare pentru o organizație, pentru un manager, trebuie să fie folositor în luarea deciziilor și în alte activități ale organizației.

Procesul creativ trebuie focalizat spre rezolvarea problemelor organizației.

Există două tehnici mai des folosite de stimulare a creativității, și anume **Brainstorming-ul** și **Sinectica**, însă numărul variantelor tehnicilor creative este destul de mare.

Brainstormingul. Este o tehnică folosită pentru stimularea creativității, pentru găsirea unor idei, alternative noi și imaginative de rezolvare a unor probleme.

Esența **brainstormingului** – metodă elaborată de Alex Osborn în 1939 – constă în separarea intenționată a actului imaginației de faza gândirii critice, obiective, raționale. De aici și-a dobândit o altă denumire și anume cea de metodă a evaluării *amânate* (de suspendare a evaluării). I s-a mai spus “THE BIG YES” (filosofia marelui DA), întrucât în prima fază se acceptă necondiționat toate ideile.

Pentru aceasta, **șase, până la doisprezece indivizi** sunt reuniți pentru găsirea, dezvoltarea unor soluții la o problemă. Sesiunea decurge într-o atmosferă amiabilă și se recomandă ca membrii aleși să aibă pregătiri diferite, pentru ca problema să fie analizată dintr-o varietate de perspective.

Sinectica. Înseamnă a pune împreună elemente diferite și irelevante. Metoda se mai numește și metoda **GORDON** (William Gordon a aplicat-o câțiva ani la mai multe firme din America). Este o variantă a brainstormingului. Grupul este de minim 3 persoane și maxim 6, conduse de un leader care lucrează față în față cu un specialist, ceilalți membri fiind pe lateral.

Membrii sunt de specializări diferite și temperamente diferite (se recomandă 1 economist, 1 sociolog, 1 fizician, 1 chimist, 1 matematician, 1 biolog, 1 artist, 1 jurist etc.-după natura problemei în discuție).

Alte tehnici de stimulare a creativității. Modelul Nominal Group Technique (N.G.T.)

N.G.T. presupune o întâlnire formală a membrilor grupului decident, dar fiecare își expune ideile personale fără a fi influențat de restul grupului. Influența grupului este considerată un obstacol în discuțiile deschise și în elaborarea deciziilor.

- *Fiecare membru așterne pe hârtie ideile lui în legătură cu problema discutată și soluțiile ei timp de 10-15 minute. Membrii grupului nu se consultă între ei. Fiecare membru prezintă grupului câte o idee în fiecare rundă de discuții. Ideile sunt înregistrate, în ordinea expunerii, fără menționarea numelui celui ce le-a generat. Toate ideile sunt discutate pentru clarificarea și evaluarea lor. Ideile sunt ordonate după o scală a preferințelor fiecărui participant, decizia finală fiind cea cu punctajul maxim.*

Tehnica Delphi. Este asemănătoare cu N.G.T., cu diferența că aici membrii nu se întâlnesc față în față pentru elaborarea deciziei. După identificarea problemei decizionale, membrii grupului sunt rugați să ofere soluții potențiale prin completarea unui chestionar. Răspunsurile la chestionare sunt comunicate membrilor, tot individual, după care urmează o nouă rundă de discuții, și procesul continuă până când răspunsurile reflectă consensul sau o soluție potențială a problemei.

Dacă membrii grupului își exprimă opțiunea prin vot, soluția aleasă va fi cea rezultată din însumarea voturilor.

Tehnica notării ideilor din timpul somnului

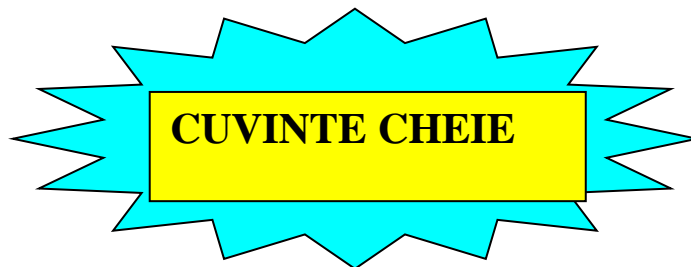
Este o metodă care se bazează pe premisa că imaginația este eliberată în timpul somnului de orice constrângere sau inhibiție. În măsura în care o persoană este preocupată de soluționarea unei probleme, este posibil ca o soluție deosebită să apară sub forma unor vise.

Reuniunea Phillips 66. Este considerată tot o variantă a metodei Brainstorming, dar spre deosebire de aceasta, permite consultarea mai multor echipe funcționale, formate din câte 6 persoane, numărul participanților la reuniune fiind de maximum 30 (5 echipe a câte 6 persoane). Elementele specifice acestei metode sunt: numărul persoanelor participante este

mai mare de 12, structura și organizarea grupurilor creative, durata reuniunii (aproximativ 2 ore) și modul de desfășurare în două faze: discuția pe grupe și dezbateră în plen.

Concasajul. Este o tehnică recomandată de mai mulți autori și constă în “spargerea” problemei în elementele sale componente și înscrierea lor într-o matrice de analiză. Fiecare este supusă unui șir de întrebări înscrise într-o grilă de cercetare (*întrebări de tipul cum? ce? de ce? când? unde? cine?*). Prelucrarea răspunsurilor la aceste întrebări pot genera noi alternative pentru componentele problemei astfel încât, prin recompunerea întregului să rezulte soluții cu totul noi, inedite.

CAPITOLUL V INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ ȘI LEADERSHIP-UL



inteligență emoțională, EQ și IQ

Managerii, membrii unei echipe, *leaderii de echipe* pot învăța cum să se înțeleagă mai bine pe ei înșiși și pe cei din jurul lor și cum să identifice emoțiile, cum să își folosească emoțiile și să nu se lase conduși de emoții. *Leaderii de succes* au mai mult decât *istețime analitică*. Ei au ceea ce se cheamă *inteligență emoțională* (IE). **INTELIGENȚA emoțională** este abilitatea de a încuraja oamenii, de a -i face să lucreze împreună și de a-i motiva să dea tot ce au mai bun pentru realizarea unui anumit scop. Mai multe studii au clasificat inteligența emoțională ca fiind cea mai importantă competență de bază, care determină succesul unei companii.

Inteligența emoțională este un alt fel de *istețime*. Este *puterea de a acționa sub presiune, încrederea de a construi relații fructuoase, curajul de a lua decizii și viziunea de a crea viitorul*. **Inteligența emoțională** este în legătură cu **leadership-ul și creativitatea**. Ea este o abilitate care poate fi învățată și constă în *puterea de a conștientiza sentimentele și de a identifica sursa lor*.

Termenul de *inteligență* provine de la latinescul *intelligere*, care înseamnă *a relaționa, a organiza* sau de la înțelegere, care presupune stabilirea de relații între oameni.

Chiar terminologia sugerează faptul că inteligența depășește gândirea care se limitează la stabilirea relațiilor dintre însușirile esențiale ale obiectivelor și fenomenelor și nu a relațiilor între oameni.

Pentru gândirea occidentală, inteligența părea a fi atributul esențial, fundamental al omului, care face din om ceea ce el este; pentru gândirea orientală, inteligența era redusă la minimum. Au fost foarte controversate și funcțiile inteligenței.

Unii autori și-au manifestat încrederea aproape nemargînită în puterea inteligenței, iar alții au minimalizat-o.

Inteligența apare ca o calitate a întregii activități mintale, ca expresie a organizării superioare a tuturor proceselor psihice, inclusiv a celor afectiv - motivaționale. Pe măsură ce se formează și se dezvoltă mecanismele și operațiile tuturor celorlalte funcții psihice, vom întâlni o inteligență flexibilă și suplă.

Psihologul englez C. Sperman distinge, în seria aptitudinilor umane, un **factor G** (general) ce participă la efectuarea tuturor fenomenelor de activitate, și numeroși factori **S** (speciali), care corespund, operațional, numai condițiilor concrete ale activității respective (științifice, artistice, sportive, etc).

Factorul general este de ordin intelectual, întrucât înțelegerea și rezolvarea problemelor este necesară în orice activitate. De aceea, **factorul G** a fost confundat cu inteligența. Termenul de **inteligență** are o accepțiune dublă: pe de o parte de proces de asimilare și prelucrare a informațiilor variabile, în scopul unor adaptări optime, iar pe de altă parte, de aptitudine rezidând în structuri operaționale dotate cu anumite calități (complexitate, fluiditate, flexibilitate, productivitate), prin care se asigură eficiența conduitei. Aceste calități sunt caracteristice subiectului, reprezintă învariații ce pot fi evaluate statistic și sunt situate la un anumit nivel sau rang de valoare funcțională.

Inteligența apare astfel ca un sistem de însușiri stabile, proprii subiectului individual și care la om se manifestă în calitatea activității intelectuale centrată pe gândire.

Procesul central al gândirii este strâns legat, chiar îmbinat organic cu toate celelalte.

“Inteligența emoțională” poate fi un factor important al comportamentului specific **leadership-ului**, deoarece permite înțelegerea și modul de răspundere cel mai potrivit la anumite emoții, sentimente și comportamente manifestate de cei din jur.

Redusă la esență, inteligența emoțională are trei componente: cunoașterea propriilor emoții, „gestionarea” acestora și înțelegerea și luarea în considerare a emoțiilor celorlalți.

Presupunând că emoțiile sunt conștientizate în totalitate, în ciuda faptului că unele dintre ele spun despre noi lucruri pe care nu am vrea să le auzim, partea cea mai dificilă este să învățăm să le gestionăm în mod constructiv în vederea atingerii unui anumit scop. În acest proces este esențială înțelegerea faptului că orice emoție are atât o latură pozitivă, cât și una negativă, iar acest lucru este valabil și în cazul emoțiilor considerate în mod tradițional negative, așa cum ar fi mânia. Dacă latura negativă a mâniei este legată de faptul că îi îndepărtează pe cei din jur, tensionează corpul și afectează rațiunea, latura pozitivă privește

funcția auto-protectoare pe care aceasta o are pentru individ, precum și capacitatea de a mobiliza la acțiune.

De abia după ce aceste etape sunt parcurse, se poate vorbi de înțelegerea și luarea în considerare a emoțiilor celor din jur. În acest scop trei elemente sunt esențiale și ele nu reprezintă o noutate pentru nimeni :ascultarea activă, ceea ce înseamnă mai mult decât a aștepta răbdător să îți vină rândul să spui ceva, abilitatea de interpreta corect limbajul corpului și, nu în ultimul rând, abilitatea de a distinge între diferitele nuanțe ale emoțiilor unei persoane. Doar utilizarea împreună a acestor abilități ne permit să comunicăm eficient la nivel emoțional cu cei din jur, receptând și transmițând atât latura rațională, cât și cea afectivă a unui mesaj.

Un aspect interesant îl reprezintă faptul că, spre deosebire de inteligența logico-matematica, cea care suferă modificări nesemnificative o data cu sfârșitul adolescenței, inteligența emoțională se poate dezvolta de-a lungul timpului, fără limita de vârstă, cu condiția sa îi fie acordată atenția și eforturile necesare

Relații mai bune cu cei din jur. Creativitatea ridicata. Capacitate mai bună de a te motiva și a-i motiva pe cei cu care lucrezi. Capacitate mai buna de a conduce. Cinci motive pentru care merită să încercați sa dezvoltați inteligenta emoțională.

Modalitatea prin care realizezi ca dozarea propriilor emoții este o acțiune care are un rol determinant in modul in care ești perceput de ceilalți reprezintă un factor cheie in cadrul inteligenței emoționale. Persoanele care au un EQ ridicat știu în general sa-și direcționeze foarte bine acțiunile in viață. Dincolo de faptul că-și prioritizează și își fixează obiective realiste, în plus, au capacitatea de a apela la rațional atunci când sunt puși sa ia decizii- mai exact apelează la autocontrol.

Oamenii de știința apreciază că înainte de a gândi simțim și ca aceasta ține de instinctul nostru de conservare. Oricum, o data ce începi sa te temi pentru ceea ce simți ai șansa să fii deja pe drumul cel bun. Capacitatea de a te retrage pentru un moment in expectativa pentru a analiza ceea ce simți te determina să apelezi la autocontrol, preluând anumite șabloane comportamentale pe care le-ai sesizat la alții.

Un rol esențial în managementul emoțiilor îl joaca optimismul, abilitatea de a vedea permanent jumătatea plină a paharului. Cu alte cuvinte, știind cum să reacționezi pozitiv in momente mai puțin faste, depășind obstacolele și adaptând starea care te avantajează cel mai mult in acel moment reprezintă un management al emoțiilor optim. Și pentru ca succesul sa fie deplin, este necesară o doza generoasă de perseverență.

CUM SĂ-TI ÎMBUNĂȚEȘTI INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ

- Ține cont ca emoțiile, ca de altfel și fericirea ta, stau în mâinile tale;
- Folosește-ți energia pentru a-ți analiza propriile acțiuni decât să-ți pierzi timpul criticându-i pe alții;
- *Fii constructiv și preia din comportamentul celorlalți ceea ce ți se potrivește;*
- *Invață să te relaxezi când simți că autocontrolul îți cam joacă feste și mergi mai departe când simți că ți-ai revenit;*
- *Încearcă să faci haz de necaz în caz de criză;*
- *Fii cinstit cu tine însuși; recunoaște atunci când greșești și vezi care este sursa greșelilor astfel încât să poți rezolva situația respectivă într-un mod cât mai optimal;*
- *Arată că te respecti respectând la rândul tău sentimentele celorlalți;*
- *Evită pe cei care încearcă să te pună într-o situație de inferioritate sau nu-ți respectă sentimentele;*
- *Învată să asculți mai mult decât vorbești;*
- *Fii atent la comunicarea non-verbală; uită-te la fete, ascultă tonul vocii și studiază limbajul trupului;*
- *Conștientizează că pentru îmbunătățirea inteligenței tale emoționale ai nevoie de timp și de multă răbdare.*

EQ și IQ

Coeficientul de inteligență se poate măsura. Îți faci testul și îți dai seama cât mai ai până la condiția de geniu. Dar și geniile se comportă diferit. Van Gogh nu a trait să-și savureze gloria, pe când Picasso a murit celebru și bogat, după o viață de legendă. Oare de ce? În cazul acesta, **nu IQ-ul este cel care e decisiv, ci EQ-ul, coeficientul de inteligență emoțională.** Capacitatea de a relaționa eficient cu oamenii, de a-ți controla emoțiile și a le direcționa în vederea îndeplinirii scopurilor tale. De câte ori nu ai fost în situația de a vedea pe cineva care e un profesionist strălucitor, dar care are foarte mult de pierdut din cauza că nu își poate controla furia? El pur și simplu își pune singur bete în roate! Psihologii au creat și teste pentru determinarea EQ-ului. Vestea bună este că poți să-ți îmbunătățești performanțele prin antrenament.

Exerciții pentru creșterea EQ-ului

1. Fa o listă cu primele trei lucruri care sunt cele mai importante în viața ta. Pot să ai acolo: familia, cariera, sănătatea, prietenii – tu știi cel mai bine.
2. Pentru fiecare dintre cele trei puncte, scrie în cât mai multe cuvinte care e scopul tău. „Să câștig foarte mulți bani”, „Să fiu foarte iubită și respectată” etc.
3. Pe o scară de la unu la cinci, cât de tare ți le îndeplinești? Da-ți note!
4. Identifică motivele pentru care nu ai punctajul maxim, cele care țin de tine. În felul acesta, vei ști ce emoții trebuie să-ți controlezi și vei fi din ce în ce mai atentă. Succesul se obține cu efort

CAPITOLUL VI MANAGEMENTUL TIMPULUI



**educație, instruire, motivație, post, individ, angajat, deprinderi,
inteligentă emoțională**

6.1. CONSIDERAȚII TEORETICE

Timpul este o durată limitată considerată în raport cu utilizarea care i se dă. Măsurarea timpului se face pe baza rezultatului fiecărei activități realizate într-un interval de timp dinainte stabilit. Nu gestionăm timpul în sine, ci activitățile desfășurate într-o anumită perioadă.

Managementul timpului se bazează pe **trei piloni**: *planificarea timpului, organizarea timpului, controlul timpului.*

Managementul timpului presupune ca, pentru fiecare individ, să se aloce secvențe de timp, riguros calculate, pentru fiecare activitate ce trebuie desfășurată (*planificarea*), să se facă toate eforturile posibile pentru a le respecta (*organizarea*) și să se evalueze, în mod regulat, rezultatele obținute (*controlul*).

Managementul timpului pornește de la un aspect paradoxal și anume: *deși, în mod real, dispunem astăzi de mult mai mult timp decât altădată, avem sentimentul că el nu ne ajunge.*

În realitate, orice individ dispune de 168 ore pe săptămână pe care le repartizează, aproximativ, în felul următor:

- 40 ore pentru activități profesionale;
- 56 ore pentru somn;
- 72 ore pentru diverse activități personale.

Orele destinate activităților profesionale sunt influențate indirect de celelalte două destinații:

- Dacă individul nu-și acoperă nevoile de somn, nu poate obține performanța maximă în munca sa. Este vorba despre eficacitatea utilizării timpului personal și despre productivitate maximă: fără productivitate, organizația nu poate fi concurențială și, în final, nu poate supraviețui.
- Dacă salariatul muncește mult, fără însă a-și gestiona „științific” activitățile, există riscul oboselii, al reducerii productivității, al demotivării, al stresului, al uzurii fizice și mentale. Există un număr tot mai mare de salariați care suferă de depresie sau de epuizare profesională și pentru care se pune, în mod acut, problema evitării situațiilor dificile. O mai bună gestionare a timpului este un început de soluționare a problemelor salariaților, care nu ar avea decât de câștigat dacă și-ar utiliza mai bine timpul.

Gestionarea propriului timp sau **timpul altora** presupune a lua în calcul câteva reguli generale: cu cât o activitate este mai fracționată, cu atât ea pare că durează mai mult. Totul depinde de gradul de repetare a activității și de motivarea celui care o efectuează, cu cât o activitate este mai interesantă, cu atât ea pare mai scurtă și invers. Interesul sau motivarea pentru executarea unei activități ne fac să ignorăm restricțiile de timp; timpul pare, totdeauna, mai lung atunci când așteptăm.

În munca managerului – indiferent la nivelul ierarhic pe care se află și de importanța postului ocupat – se manifestă multe deficiențe, în categoria cărora semnalăm:

a) depășirea frecventă a duratei zilei de muncă (de 8 ore);

b) structura necorespunzătoare a zilei de muncă, în sensul că:

- munca de concepție, de documentare în domeniul de referință în care este pregătit, precum și în domeniul managementului, ocupă o pondere foarte redusă în timpul de muncă total;
- ponderea timpului destinat participării la ședințe este încă destul de ridicată;
- fragmentarea excesivă a zilei de muncă – după unii specialiști, peste 40% din bugetul de timp al managerilor de nivel superior este constituit din secvențe de până în 10 minute; o asemenea situație generează, ceea ce literatura de specialitate numește “efectul lamă de fierăstrău”.

6.2. FACTORII CARE DETERMINĂ RISIPA DE TIMP

Factorii care determină risipa de timp sunt universali și foarte frecvent întâlniți în mediul de muncă. Ei reprezintă *împrejurările, motivele care generează o întrerupere a unei activități în curs de desfășurare sau o depășire a duratei acesteia.*

a. Întreruperile. În mediul de muncă apar adesea întreruperi determinate de **telefoane, vizite neanunțate sau diverse urgențe**. Atitudinea față de aceste întreruperi variază de la un

individ la altul, dar este influențată și de postul ocupat, nivelul ierarhic la care ești plasat, organizația sau țara unde îți desfășori activitatea și trăiești.

b. Ședințele. Ședințele sunt utile, în multe cazuri însă, ele generează risipa de timp. Acest lucru se produce atunci când ședințele: sunt prea frecvente și inadecvat pregătite; au o durată prea mare; depășesc durata programată; nu respectă ordinea de zi sau nu ajung să soluționeze toate problemele vizate; nu se desfășoară în locuri adecvate, determinând deplasări nejustificate ale participanților sau deranjându-i prin lipsa unor condiții de mediu (temperatură, zgomot, vizibilitate etc.); existența unor obiective parazitare pe care participanții le depistează și le sancționează.

Fiecare persoană trebuie să se autoanalizeze și să privească atent în jurul său: poate constata că este risipitor de timp sau, că se lasă furat de către ceilalți. În raport de aceste constatări, de responsabilitățile pe care le are, fiecare adoptă măsurile adecvate pentru a se proteja de riscul risipei de timp.

Evitarea risipei de timp presupune:

a. Elaborarea unui plan de muncă. Planificarea timpului este influențată decisiv de organizația în care ne desfășurăm activitatea, de misiunea acesteia, de strategia, de obiectivele fixate, de relațiile dintre membrii ei.

b. Organizarea și delegarea muncii. Scopul principal al delegării este acela de a economisi timpul unei persoane, astfel încât aceasta să se poată ocupa de alte probleme mai importante. Delegarea presupune identificarea activităților care vor fi executate nemijlocit și fără probleme.

Delegarea trebuie să respecte următoarele principii: definirea clară a responsabilității și a autorității asociată delegării; autoritatea acordată trebuie să fie proporțională cu responsabilitatea asumată; cel cărui i s-a delegat o sarcină trebuie să răspundă doar în fața unei singure persoane; dacă dorim să delegăm va trebui să stabilim în prealabil un sistem eficient de control; delegarea nu eliberează de orice responsabilitate; delegarea stabilește CE trebuie făcut, CINE trebuie să facă, CÂND trebuie făcut și se controlează rezultatele. Cel care primește prin delegare o sarcină are libertatea de a stabili CUM să o execute.

c. Controlul

Controlul constă în a măsura progresele sau rezultatele sarcinilor executate, într-o perioadă dată, în scopul identificării disfuncțiilor și a corectării lor.

Controlul timpului urmărește: să măsoare activitățile care se desfășoară; să ajusteze activitățile în funcție de fluctuațiile variabilelor implicate.

Controlul riguros al timpului permite evidențierea: proporției dintre timpul alocat/folosit pentru fiecare sarcină; acțiunile satisfăcătoare într-un interval de timp dat; problemele întâlnite; cunoștințele dobândite și rezultatele obținute etc.

Managementul eficient al timpului este esențial în orice profesie.

Oricine își poate îmbunătăți capacitatea de organizare a timpului, câștigând beneficii importante din aceasta. Felul în care cineva își organizează timpul va avea întotdeauna un impact direct asupra celor cu care lucrează (pozitiv sau negativ!), astfel că este bine să alocăm timp dezvoltării anumitor instrumente și tehnici care să ne ajute să ne organizăm timpul eficient și să ne atingem obiectivele, respectând termenele limită.

6.3. REGULI CHEIE PENTRU UN MANAGEMENT AL TIMPULUI EFICIENT

1. Planificați-vă timpul dinainte. Fiecare zi de lucru este plină de sarcini care trebuiesc îndeplinite. Planificarea timpului este cea mai bună metodă de a înlătura distragerile și a vă ajuta să vă duceți treaba până la capăt. Faceți o listă cu sarcinile din timpul zilei și ce aveți de gând să faceți și bifați-le pe măsură ce le îndepliniți. Pe măsură ce îndepliniți fiecare sarcină, va deveni din ce în ce mai clar ce progrese ați făcut, pe măsură ce cantitatea de "treburi de făcut" este redusă. Acest procedeu reduce de asemenea șansele să uitați ceva din ceea ce aveți de făcut.

2. Stabiliti-vă țintele și prioritățile. Este ușor să vă faceți obiceiul de a îndeplini cele mai plăcute sarcini mai întâi, dar activitățile zilei dumneavoastră ar trebui să fie stabilite în funcție de prioritățile nevoilor dumneavoastră. Importanța și urgența sarcinilor variază foarte mult. Subliniați acest lucru incluzând și un sistem de clasificare în lista dumneavoastră. Acest fapt vă va încuraja să îndepliniți mai întâi sarcinile cele mai urgente și să vă faceți timp suficient pentru sarcinile importante.

3. Măsurați-vă progresul. Este foarte important să vă înregistrați progresele. Ar trebui să vă simțiți încurajați pe măsură ce vedeți că treburile pe care le aveți de făcut se împutinează. Premiați-vă atunci când cea mai neplăcută sarcină a zilei a fost îndeplinită, luându-vă o pauză sau dând un telefon. Anumite sarcini sunt de durată și ar trebui să vă măsurați progresul și la aceste sarcini.

4. Învățați să spuneți nu. În fiecare zi suntem confrunțați cu sarcini neplanificate care ne fură din timp. Indiferent dacă cineva din familie, prieteni, colegi vă roagă să faceți ceva pentru ei, ar trebui să acceptați doar ținând cont de sarcinile planificate de dvs. Multă lume acceptă doar pentru a nu jigni. În final, trebuie să ne bazăm pe propria judecată, dar ar trebui să ne

asigurăm că acceptăm cereri care sunt compatibile cu scopurile noastre. A învăța să refuzați este cea mai bună metodă de a scuti timpul dumneavoastră.

5. Delegarea. Delegarea este cea mai eficientă metodă de a economisi timp, permițându-vă să vă ocupați de sarcinile mai importante. Întrebați-vă dacă poate fi altcineva delegat pentru anumite sarcini sau este nevoie să le îndepliniți chiar dvs. Dacă nu aveți pe nimeni să delegați, luați în considerare și resursele din afară.

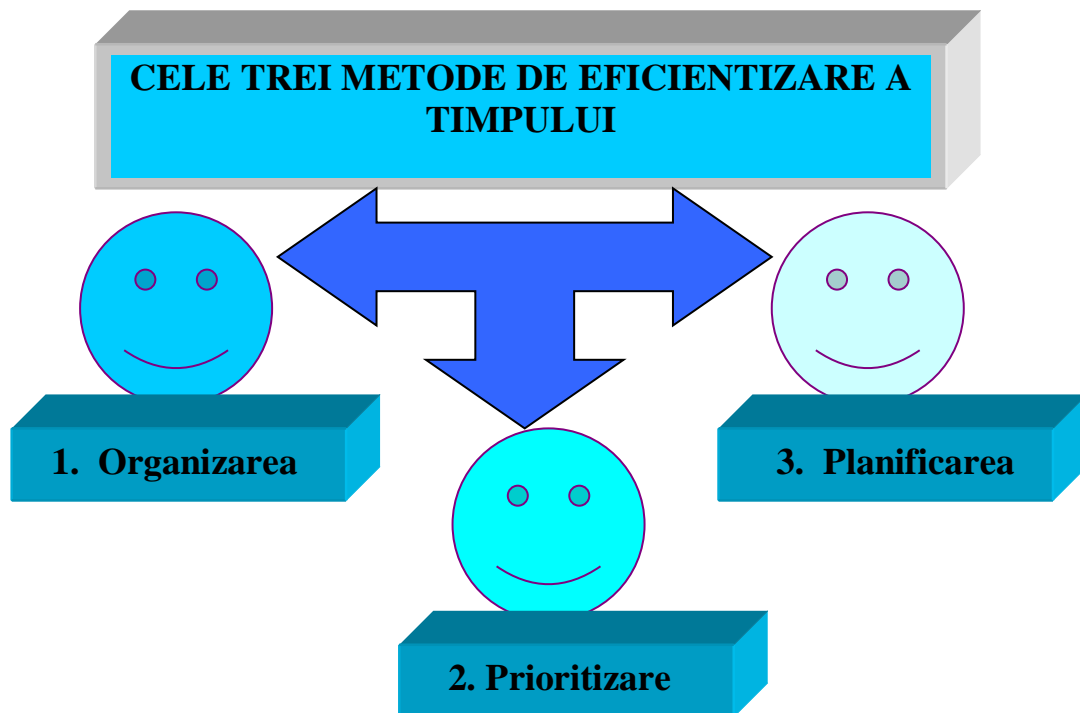
6. Folositi tehnologia în avantajul dvs. Acest lucru se poate face foarte ușor, de exemplu folosind mesageria vocală, trimițând mesaje prin e-mail decât să scrieți scrisori. Tehnologia poate fi folosită într-o varietate mare de modalități - plățile se pot face automat sau prin operațiuni bancare on-line. Dacă nu sunteți o persoană înclinată spre tehnologie, puteți urma sfaturile băncii dumneavoastră.

7. Alocați-vă timp și pentru dvs. Este imposibil să vă concentrați ore în șir. Deși vi se pare că este nevoie să vă grabiți și să munciți non-stop pentru a termina tot ce aveți de făcut, veți descoperi că dacă vă acordați câteva momente să vă relaxați în timpul zilei, sarcinile vor fi îndeplinite mai eficient. Nu vă grăbiți niciodată, acordați-vă timpul necesar pentru a îndeplini sarcinile în mod corect și veți economisi timp, nefiind nevoie să repetați anumite sarcini.

8. Organizați-vă locul de muncă. Puteți munci la un birou sau din mașină, principiul rămâne același: organizarea economisește timp. Cu cât aveți spațiul de muncă mai organizat și lucrurile de care aveți nevoie la îndemână, cu atât vă eficientizați munca. Aranjați lucrurile de care aveți nevoie sistematic, astfel încât să știți mereu unde este un anumit obiect de care aveți nevoie. Un birou organizat vă va ajuta să vă faceți o zi eficientă din punct de vedere al muncii.

6.4.SUGESTII DESPRE CUM SĂ ÎȚI COORDONEZI CEA MAI IMPORTANTĂ RESURSĂ: *TIMPUL*

Managementul timpului este o abilitate strict personală – pentru că numai tu singur îți cunoști orele de capacitate maximă, orele de somn și masă. Există multe metode pentru eficientizarea timpului, dar numai cel potrivit ție este cel mai bun.



1. ORGANIZAREA: În mod ideal, ar trebui să îți faci în fiecare seară lista cu ce ai de făcut în ziua următoare. În această etapă nu planifica tot. Nici măcar nu te gândești ce este mai important – pur și simplu scrie tot ce ai de făcut. Ai putea să-ți scrii sarcinile pe 5-7 zile înainte. Pentru că îți vor permite imperfecțiunile. Pentru că vor exista zile în care nu poți sau nu vrei să faci tot. Dacă îți oferi mai multă flexibilitate, vei avea mai mult timp (și mai mult spațiu pentru erori!).

2. PRIORITIZARE: Următorul pas este să scrii sarcinile în ordinea priorităților, cu scopul de a face mai întâi cele mai importante lucruri și coborând apoi în josul listei. Prioritizarea o faci pentru a ține minte datele diferitelor sarcini, proiecte, evenimente, etc. la care lucrezi. Ține seama cât de important este acel eveniment pentru succesul întregului an sau proiect. O sarcină mică va avea mai puțină importanță decât un examen final sau un proiect mare.

Depinde de tine cum prioritizezi. Nimeni altcineva nu îți poate spune ce este cel mai important pentru tine; fii responsabil de propriile tale responsabilități.

3. PLANIFICARE: Acum ai o listă cu tot ce ai de făcut prioritizat. E mai bine să faci asta pe mai multe zile, nu de pe o zi pe alta. Nu uita să-ți lași programul flexibil. Nu te ambiționa prea mult – nu trebuie să planifici fiecare minut din zi. Fă-ți un program rezonabil, de care să poți fi sigur că îl poți respecta. Lasă-ți timp pentru pauze, socializare, și restul de activități care pot apărea.

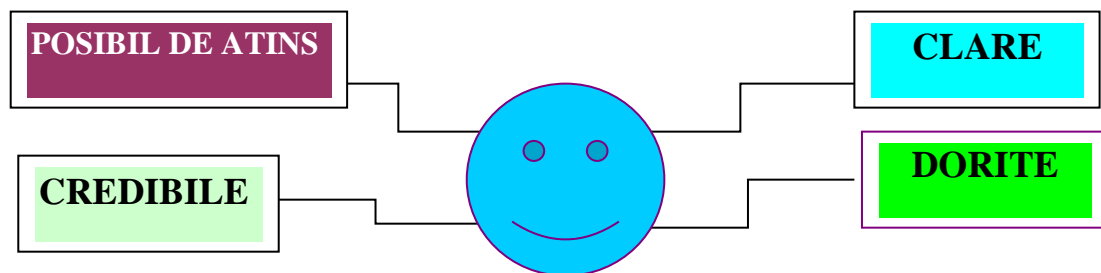
Scopul planificării

- * să ai scopul în minte: să știi de ce faci ce faci, și să legi activitățile spre scopul final;
- * reducerea sarcinilor: sparge sarcinile mari în activități mici;
- * responsabilitate: știi ce ai de făcut și te simți responsabil;
- * termene limită: știi ce ai de terminat până să te apuci de altceva. Hotărăște termenele limită!

Caracteristicile unui plan bun

- * realist și în același timp motivant;
- * flexibil, astfel încât se poate adapta la schimbări venite din afară sau interior;
- * structurat simplu, să înțeleagă oricine.

SCOPURILE TALE TREBUIE SĂ FIE:



**„TIMPUL este cel mai bun sfătuitor.
Dacă-ți vei lua TIMPUL drept tovarăș,
VEI ÎNVINGE !”
B. Prus**

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Bennis, W., Nanus, B., - **Liderii: strategii pentru preluarea conducerii**, Ed. Business Tech International Press, București, 2000.
2. Boboc Ion – **Comportament organizational și managerial** (vol. I) **Comportament organizațional**, Ed. Economică, Bucuresti, 2003
3. Bonciu Cătălina – **Instrumente manageriale psihosociologice**, Ed. ALL, București, 2000
4. Ceaușu Iulian – **Strategii manageriale. Management performant**, Ed. Academică de Management, București, 2005
5. Clegg Brian, Birch Paul – **Arta de a-i conduce pe ceilalți**, Ed.Polirom, Iași, 2003
6. Cochina Ion – **Managementul general al firmei**, Tribuna Economică, Bucuresti, 2004
7. Cohen A. William – **Înțelepciunea generalilor. Managementul strategic al afacerilor sau cum să reușești în afaceri și în viață. De la dificultăți la succes și de la frică la victorie**, Ed. Antet, București, 2001
8. Crețu Daniela, s.a - **Management versus leadership**, ED. Alas, 2008
9. Crețu Daniela - **Leadership**, Ed. Agora, 2011
10. Crețu Daniela, Iova A. - **Leadership**, Ed. Agora, 2018
11. Crețu Daniela (coord.)- **Managementul unei cariere de succes**, Ed. Ceres, București, 2015.
12. Nicolescu Ovidiu (coordonator) – **Managerii și managementul resurselor umane**, Ed. Economică, București, 2004
13. Proctor Tony – **Elemente de creativitate managerială**, Ed.Teora, București, 2000
14. Tichy M.Noel, Cohen Eli – **Liderul sau arta de a conduce**, Ed.Teora, București, 2000
15. Clark, Donald. **Big Dog's Leadership Quotes**, apărut în *Big Dog's Leadership Training and Development Outline*,
<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadtrn.html>.
16. McNamara, Carter. **Basic Guidelines to Problem-Solving and Decision-Making**, apărut în *Leadership Development Planning* (St. Paul, MN: The Management Assistance Program for Nonprofits,1999)
http://www.mapnp.org/library/prsn_prd/prb_bsc.htm.