

4. FUNCȚIA DE CONDUCERE A PERSONALULUI (LEADING)

4.1 Considerații generale

Conducerea personalului (**Leading**), reprezintă ansamblul metodelor abordate de către o persoană (**Lider**), pentru a determina comportamentul angajaților din firmă să acționeze în direcția atingerii obiectivelor firmei.

De multe ori noțiunea de „**conducere**” este confundată cu cea de „**management**”, cele două concepte fiind foarte des interschimbate în vorbirea curentă. În fapt, cele două concepte sunt diferite .

Conducerea reprezintă procesul de influențare a oamenilor și relațiilor interumane pentru ca firma să străbată un **drum corect**.

Managementul reprezintă procesul de coordonare a resurselor firmei, pentru ca aceasta să-și străbată drumul în **mod corect**.

În concluzie, funcția de conducere implică desăvârșirea scopurilor firmei cu și prin intermediul resurselor umane. Funcția de conducere este considerată ca fiind cea mai importantă funcție a unui management de succes. Caracteristicile esențiale ale unui conducător (lider) sunt :

- spiritul penetrant;
- capacitatea de analiză dezvoltată ;
- aptitudinea de a gândi strategic și multidimensional ;
- o bună intuiție profesională;
- o cunoaștere a grupului pe care-l conduce și a sectorului de activitate;
- relații în societate și în sectorul de activitate;
- o anumită reputație, precedente privind succesul în diferite domenii;
- înțelegerea naturii umane;
- calități personale (integritate, onestitate);
- o motivare puternică pentru a fi lider.

De cele mai multe ori, în stadiul înființării unei firme mici sau mijlocii, managerul-proprietar își începe activitatea ca specialist în domeniul specific al firmei, fiind mult mai implicat în activitatea de producție propriu-zisă. Parcurgând succesiv stadiile de dezvoltare ale firmei, acesta se specializează în direcționarea globală a firmei, devenind mult mai pregătit să echilibreze aspectele **tehnice, umane și conceptuale**, (fig.4.1)

Pregătirea tehnică a conducătorului implică cunoștințele, deprinderile și aptitudinile necesare execuției din punct de vedere tehnic a produsului sau serviciului oferit de firmă (asamblarea calculatoarelor, programarea calculatoarelor, contabilitatea firmelor, etc.)

Pregătirea umană a conducătorului implică cunoștințe și în special deprinderi atât de înțelegere și previzionare a comportamentului angajaților, precum și de direcționare , schimbare și controlare a acestora. De asemenea, conducătorul trebuie să-și *asume responsabilitatea* influențării comportamentului altor persoane pentru desăvârșirea sarcinilor și atingerea scopurilor. (ex. - capacitatea de a rezolva eficient o problemă a firmei prin intermediul coordonării subordonaților; - capacitatea de a satisface nevoile angajaților și de a înțelege motivațiile acestora)

Pregătirea conceptuală a conducătorului implică cunoștințe, deprinderi și aptitudini de interpretare la nivel global a activităților din firmă, în scopul armonizării structurilor organizaționale. Pregătirea conceptuală a liderului presupune:

- capacitatea aplicării tehnologiilor performante;
- crearea de noi unități de producție în zone cu mână de muncă ieftină ;
- crearea căilor de creștere total inedite;
- transformarea culturii organizaționale într-una mai competitivă.

Performanțele pe care trebuie să le atingă un lider în stadiul actual al evoluției socio-economice sunt foarte complexe. Contextul economic actual, provocat de strategiile de viteză, deja prezente în toate domeniile de activitate, este denumit de unii autori „*epoca profesioniștilor cunoașterii*”, în care capitalul intelectual are o importanță supremă. Capitalul intelectual și social reprezintă chintesența optimizării tuturor celorlalte investiții. [Cov-06].

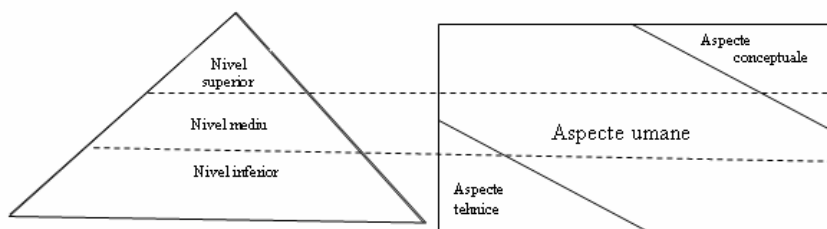


Fig. 4.1 Niveluri de management

Conform unui studiu realizat pe o perioadă de câțiva ani, în cadrul a 90 de firme americane de succes, W. Bennis [Ben -94] ajunge la concluzia că liderii acestora aveau în comun următoarele patru calități:

- o persoană plăcută;
- comunicativ;
- inspira încredere;
- autocunoaștere și autoconducere.

Definiția leadingului subînțelege faptul că, într-un lider **puterea** și **înțelepciunea** se regăsesc la același nivel ridicat. Matricea interdependenței “putere-înțelepciune” este reprezentată în fig.4.2. Platon consideră că „*privată de înțelepciune, puterea este tiranică*”; [Zor-98].

		Mică	Putere	Mare
Înțelepciune	Mare	Poet	Leader	
	Mică	Mediocr	Tiran	

Fig.4.2 Matricea putere-înțelepciune

La baza leadership-ului se află spiritul de echipă, definit ca fiind starea care reflectă dorința oamenilor de a gândi, simți și de a se comporta armonios, în vederea realizării unui scop comun.

Spiritul de echipă se exprimă ca rezultat al integrării a patru procese, considerate esențiale:

- dobândirea *încrederii* între persoanele implicate;
- declararea prin *consens* a unei misiuni și a unor scopuri clare la care aderă persoanele;
- derularea de *procese decizionale participative*;
- *motivarea puternică*, individuală și de grup pentru a contribui la realizarea țelurilor comune.

4.2 Teoria situațională

Teoria situațională încadrează stilurile de conducere întâlnite în diferite situații particulare, în care se găsesc managerii, fiind necesară nuanțarea modului de conducere în funcție de gravitatea problemei, fără a se pierde autoritatea și controlul necesar față de responsabilități.

Raportul *libertății de decizie a subalternilor* față de *gradul de autoritate și control pe care trebuie să-l exercite managerul*, datorită responsabilităților, este perceput în mod diferit, în funcție de considerentele manageriale și principiile fiecărui lider, fiind întâlnite în practică șapte moduri diferite de conducere, plasate gradual în graficul din fig. 4.3

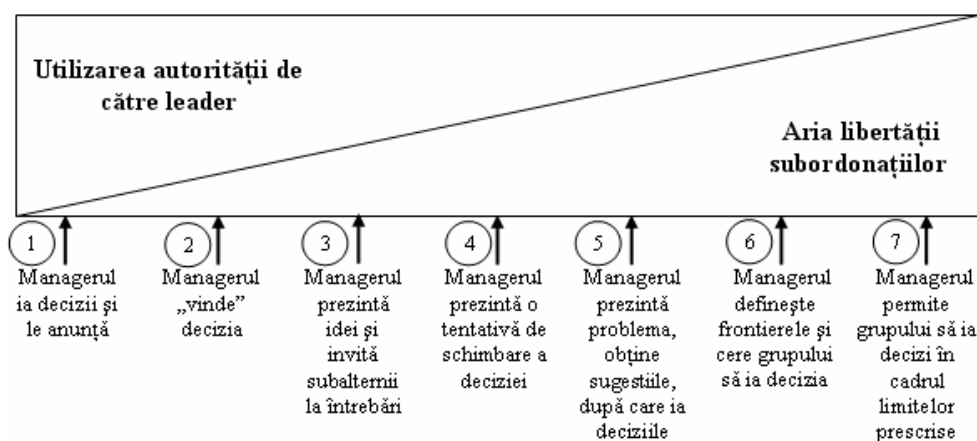


Fig. 4.3 Stiluri de conducere

1. Managerul ia decizii și le anunță

În acest caz șeful identifică problema, formulează soluțiile alternative în funcție de considerentele sale manageriale, alege una dintre soluții, după care raportează decizia subalternilor pentru implementare. Șeful poate ține cont sau nu de ce crede el că subordonații vor gândi sau simți în legătura cu decizia, în orice caz, nu li se oferă ocazia să participe în mod direct la procesul de luare a deciziilor.

2

Managerul „vinde” decizia

Și în acest caz, ca și în cel anterior, managerul își ia responsabilitatea de a identifica problema și de a ajunge la o decizie. În plus, față de cazul precedent, în care decizia era anunțată, managerul mai parcurge un pas de convingere a subalternilor să accepte decizia. În acest sens, șeful recunoaște posibilitatea unei anumite rezistențe în cadrul subordonaților, cărora li se prezintă decizia, căutând să reducă această rezistență prin indicarea, de exemplu, a ceea ce vor avea angajații de câștigat prin luarea acelei decizii.

3

Managerul prezintă idei și invită subalternii la întrebări

În acest caz managerul a ajuns la o decizie și caută acceptarea ideilor sale. Inițiativa de identificare și diagnosticare a problemei rămâne a șefului. Înainte de întâlnirea cu cei implicați în luarea deciziei, managerul deja a studiat profund problema și a ajuns deja la decizia finală, afișând însă o tentativă de dezbateri. Managerul comunică activ cu subordonații, prezentându-și intențiile, modul de gândire, împreună cu toate argumentele necesare pentru a-i putea convinge. Managerul își invită colaboratorii spre dezbateri, pentru a se convinge că aceștia au înțeles ce are de gând să realizeze. Acest stil este denumit în literatura de specialitate “give and take”, și creează atât managerului cât și subordonaților posibilitatea de a explora implicațiile deciziei.

4

Managerul prezintă o tentativă de schimbare a deciziei

Acest stil le permite subordonaților să-și exercite o anumită influență asupra unor decizii. Inițiativa de identificare și diagnosticare a problemei rămâne a managerului. Înainte de întâlnirea cu cei implicați în luarea deciziei, managerul deja a studiat profund problema și a ajuns la decizia finală, însă, afișează o tentativă de dezbateri. Înainte de finalizarea dezbaterilor, managerul prezintă soluția propusă pentru a obține reacția din partea celor care vor fi afectați de decizie, lansând exprimări de genul: *“Doresc să aud punctul vostru de vedere cu privire la planul pe care l-am dezvoltat. Voi aprecia franchețea și opiniile deschise, însă îmi rezerv dreptul de a lua decizia finală”*.

5

Managerul prezintă problema, obține sugestiile, după care ia deciziile

În toate cazurile precedente, șeful apărea în fața grupului (subordonaților) cu soluțiile personale. În acest caz subordonații au șansa de a sugera ei soluții. Rolul managerului este de a identifica problema. Stilul de prezentare a situației ar putea fi următorul:

“Ne confruntăm cu un număr de plângeri din ziare sau din partea publicului. Unde credeți că este greșeala? Ce poate fi greșit? Ce idei aveți pentru a trece peste această problema?”

Funcția grupului devine aceea de amplificare a raportului managerului prin posibile soluții pentru problema ivită.

Scopul este de a-i informa, a le întreține și amplifica cunoașterea, respectiv, de a le dezvolta experiența celor din “linia de foc”.

În final, din lista largă a alternativelor dezvoltate de către manager, împreună cu subordonații săi, managerul selectează alternativa pe care o consideră cea mai promițătoare.

6

Managerul definește frontierele și cere grupului să ia decizia

În acest caz managerul acordă grupului (din care este posibil să facă și el parte ca membru) dreptul de a lua decizia. Înainte de acest proces, totuși, managerul definește problema care trebuie rezolvată, împreună cu frontierele în care trebuie să se înscrie decizia finală.

Un exemplu ar putea fi problema parcării într-o uzină. Șeful decide că această problemă trebuie rezolvată împreună cu oamenii implicați direct. Punctând existența problemei, șeful li se poate adresa astfel:

“Există câmp deschis doar în partea de nord a uzinei principale, care a fost destinată parcării angajaților adiționali. Putem construi o parcare subterană sau la suprafață, cu facilități de supraetajare, atâta timp cât costurile nu depășesc 100000UM. În cadrul acestor limite suntem liberi să venim cu orice gen de soluții favorabile nouă. După deciderea unui plan specific, compania va cheltui suma disponibilă în sensul deciziei finale stabilite.”

7

Managerul permite grupului să ia decizi în cadrul limitelor prescrise

Acest model reprezintă un grad extrem de libertate a grupului, înscriindu-se doar ocazional organizării formale, ca exemplu, în cadrul grupurilor de cercetare. În acest caz, echipa managerilor sau inginerilor identifică și diagnostichează problema, dezvoltă proceduri alternative pentru rezolvarea ei, și decid pentru una sau mai multe dintre aceste soluții. Singurele limite impuse în mod direct grupului de către organizatori sunt cele specificate de către superiorul șefului de echipă.

În cazul în care șeful participă atât la procesul luării deciziei cât și la implementarea sa, acesta nu și va putea excita o autoritate mai mare decât oricare membru al grupului.

Stilurile prezentate anterior și clasificate în cadrul fig. 6.3, prin prisma relației dintre manager și subordonați, reliefează 3 tipuri bine conturate de lideri:

- a) autoritari;
- b) democrați;
- c) permisivi.

Analizând cele reprezentate în fig. 6.3, se constată că:

- a) În extrema stângă a fig. 6.3 se înscriu liderii *autoritari*, care sunt foarte bine ancorați în interesele, ideile, și sentimentele proprii, refuzând orice sugestie sau participare a subordonaților.
- b) În partea centrală a fig.6.3 se înscriu liderii *democrați*, care au capacitatea creării unui mediu productiv, prin asigurarea participării subalternilor în procesul luării deciziilor.
- c) În partea dreaptă a fig.6.3 se înscriu liderii *permisivi*, fiind centrați pe interesele, ideile și sentimentele subalternilor și evitând astfel orice intervenție proprie.

Stilurile de conducere prezentate în fig.6.3, pot fi, de asemenea, analizate prin răspunsurile la următoarele întrebări:

→ ***Șefii își pot abandona responsabilitățile, delegându-le altora?***

Viziunea generală este aceea că managerii acționează astfel încât să fie considerați responsabili de către superiorii lor pentru calitatea deciziilor luate, chiar dacă din punct de vedere operațional aceste decizii au fost luate la nivelul grupului. Aceștia trebuie, prin urmare, să accepte orice gen de risc implicat, ori de câte ori delegă subalternilor puterea luării deciziilor.

Delegarea nu este o cale de a “*pasa mâta*”. Deci trebuie accentuat faptul că managerii nu pot acorda subalternilor o libertate mai mare decât cea pe care o au din partea propriilor superiori.

→ ***Este necesar ca managerul să se mai implice în problemele și deciziile, pe care le-a delegat ca responsabilități subordonaților ?***

Managerii trebuie să reflecteze foarte mult asupra acestei întrebării și să identifice dacă este sau nu necesară implicarea lor. Aceștia trebuie, de asemenea, să verifice dacă prezența lor inhibă sau facilitează procesul rezolvării problemei. Pot exista situații în care managerii trebuie să părăsească grupul, pentru ca membrii acestuia să-și soluționeze problema între ei.

În cele mai multe situații, managerul poate avea idei utile, bazate pe cunoașterea și experiența proprie, cu care să poată funcționa ca un membru adițional al grupului. În final, este foarte important ca managerul să indice foarte clar grupului că a avut mai degrabă un rol de membru decât unul autoritar.

→ ***Cât de important este pentru grup să recunoască stilul de lider pe care îl are șeful?***

Multe dintre problemele de relaționare dintre șefi și subalterni au loc datorită faptului că șefii evită să-și clarifice modul în care gândesc să-și exercite autoritatea. Dacă, de exemplu, șeful intenționează să ia o decizie clară, în timp ce grupul de subalterni rămân cu impresia că li s-a delegat lor această autoritate, vor apărea confuzii și resentimente considerabile.

Pot apărea, de asemenea, probleme în situațiile în care șeful afișează o atitudine “*democratică*”, pentru a tăinui faptul că decizia este deja luată, în speranța că grupul o va accepta ca pe o decizie proprie.

Încercarea de a-i face pe subordonați să creadă că ideea le-a aparținut lor în primul rând, este foarte riscantă.

Este foarte important ca managerii să fie onești și să descrie clar tipul de autoritate, pe care o exercită, cât și implicarea pe care-o așteaptă din partea subalternilor în rezolvarea anumitor probleme.

→ ***Se poate stabili cât de “democratic” este un manager în funcție de numărul de decizii luate de către subalterni?***

Nu există un număr stabilit de decizii care să reprezinte un indice real al gradului de libertate pe care-l are grupul de subalterni.

O importanță mult mai mare o are *semnificația* deciziei pe care șeful o încredințează subalternilor.

→ ***Cum ar trebui decis stilul de conducere?***

Stilurile prezentate anterior sunt des întâlnite în situații particulare ale firmelor. Se pune însă întrebarea, care este stilul practic și de dorit ?

Există 3 factori sau forțe pe care managerii trebuie să le ia în considerare în stabilirea stilului de conducere (fig.4.4):

- *Forțele managerului*
- *Forțele subalternilor*
- *Forțele situației*

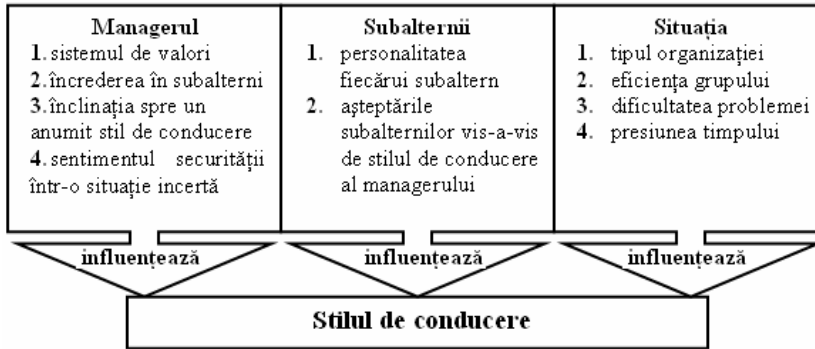


Fig. 4.4 Influența celor trei factori de bază în stilul de conducere

Nivelul forțelor celor trei factori variază de la o situație la alta, managerii trebuind să fie conștienți de influența lor, pentru a-și înțelege mult mai clar problemele cărora le pot face față, respectiv, pentru a-și putea stabili stilul de conducere pe care îl pot adopta.

Forțele managerului

Comportamentul managerilor, în orice gen de situație, va fi influențat, în cea mai mare măsură de către personalitatea pe care o au. Managerii își percep, în mod evident, problemele de conducere într-un sens unic, bazându-se pe pregătirea tehnică, educația, cunoștințele și experiența pe care o au. Cele mai importante forțe interne, care le afectează stilul, sunt următoarele:

1. Sistemul de valori

Sistemul de valori îi face pe manageri să accepte sau nu ca subordonații afectați de decizie să participe în ponderi mai mari sau mai mici la procesul de elaborare al deciziilor. De asemenea, sistemul de valori încadrează gradual sentimentul prin care managerul consideră că persoanele cărora li s-au atribuit anumite responsabilități au și obligația „poverii” decizionale. Cele două aspecte prezentate mai sus îi va plasa pe manageri pe o anumită poziție din cadrul fig.6.3. Comportamentul lor va fi de asemenea influențat de importanța pe care managerii o dau eficienței organizaționale, dezvoltării și promovării subalternilor și respectiv, profilului firmei.

2. Încrederea în subalterni

Gradul de încredere pe care-l au în subalterni sau în supervizarea angajaților, diferă puternic de la un manager la altul. În general, managerii iau în considerare cunoștințele și competențele pe care le au subalternii față de problemele ivite, iar ca o consecință, se întâmplă foarte des ca managerii să aibă, în mod justificat sau nu, mai multă încredere în propriile capacități decât în cele ale subalternilor.

3. Înclinațiile spre un anumit stil de conducere

Anumiți manageri au senzația că sunt născuți pentru a fi lideri. Li se pare foarte natural să rezolve probleme și să emită ordine. Alți manageri au senzația că pot rezolva mult mai confortabil problemele în calitate de membru al unei echipe, în care își poate împărtăși în mod continuu atribuțiile cu subalternii.

4. Sentimentul securității într-o situație incertă

Managerii care cedează controlul asupra procesului de elaborare a deciziei își reduc predictibilitatea rezultatelor.

Anumiți manageri au o nevoie mai mare decât alții de un mediu stabil și predictibil. Această toleranță pentru ambiguitate reprezintă un factor psihologic, de importanță tot mai mare, fiind considerată o variabilă cheie a manierei personale de rezolvare a problemelor.

Managerii consideră pe lângă acest factor, ca fiind importante și alte variabile personale în rezolvarea situațiilor pe care le întâlnesc.

***În concluzie**, este foarte important ca fiecare manager să-și studieze și să-și cunoască forța comportamentului, pentru a deveni cât mai eficienți.*

Forțele subalternilor

Înainte de a decide modul în care va conduce un anumit grup, managerul trebuie să ia în considerare toate forțele, care afectează comportamentul angajaților. Managerul va ține de asemenea cont de faptul că angajații sunt influențați de multe variabile ale personalității lor. În plus, fiecare subaltern are un set de așteptări despre modul în care va relaționa cu șeful.

Cu cât managerii percep mai bine acești factori, cu atât pot determina mai bine comportamentul subalternilor, pentru o eficientizare maximă.

Managerii pot permite subalternilor o libertate mai mare, în situațiile în care sunt îndeplinite următoarele condiții esențiale:

- subalternii au o mare nevoie de independență;
- subalternii au o promptitudine în asumarea responsabilității;
- subalternii au o toleranță relativă față de ambiguitate;
- subalternii sunt interesați de rezolvarea problemei și simt că este importantă;
- subalternii înțeleg problema ca pe un obiectiv al organizației;
- subalternii au cunoștințele și experiența necesară pentru a rezolva problema;
- subalternii sunt implicați și așteaptă să-și împărtășească ideile în procesul luării deciziilor.

Efectul restrictiv al forțelor managerului combinate cu forțele subalternilor pot fi puternic modificate de sentimentul de încredere pe care subalternii îl pot avea în șef, permițându-i acestuia să aibă chiar variații de comportament.

Într-un climat de încredere și respect mutual, oamenii tind să se simtă mai puțin amenințați de deviații de la practicile normale și naturale, obținându-se un grad mare de flexibilitate în toate relațiile.

Forțele situației

În plus, față de forțele prezentate anterior, intervin de asemenea, caracteristicile situației generale, care afectează atât comportamentul managerului cât și cel al subalternilor.

Pe lângă presiunile mediului economic, devenit critic, managerii și subalternii sunt afectați și de problemele organizaționale, cele ale muncii în echipă, dificultatea problemelor care trebuie rezolvate, și bineînțeles, presiunea timpului.

1. Tipul organizației

Prin analogie cu persoanele individuale, organizațiile au de asemenea propriile valori și tradiții, care în mod inevitabil influențează comportamentul oamenilor implicați în cadrul lor.

Orice nou manager, sosit într-o companie, poate descoperi particularitățile comportamentale din interiorul organizației. O posibilă deviere de la particularitățile comportamentale din cadrul unei organizații, ar putea crea probleme grave în relațiile interumane, plasate în acel cadru. Valorile și tradițiile proprii unei organizații sunt comunicate pe numeroase căi – prin intermediul descrierii postului, politicii organizaționale, respectiv prin declarațiile publice ale executivului organizației.

Pe lângă sistemul de valori propriu organizației, gradul de participare al angajaților la procesul de elaborare al deciziilor, este influențat de variabile de genul: mărimea unităților de lucru, distribuția geografică și gradul de securitate inter-organizațional necesar pentru atingerea obiectivelor stabilite.

2. Eficiența grupului

Înainte de a încredința responsabilitatea luării deciziei grupului de subalterni, șeful trebuie să țină cont de eficiența echipei.

Unul dintre factorii relevanți, este dat de experiența pe care o are echipa în formația respectivă. O echipă care funcționează de mai mult timp și-a dezvoltat anumite obiceiuri de cooperare, fiind capabilă să abordeze anumite probleme mult mai eficient decât o echipă nouă.

Un alt aspect al eficienței grupului, este acela că o echipă a căror membrii au aceeași pregătire profesională, respectiv aceleași interese, este mult mai promptă și rapidă decât echipele, a căror membrii au pregătirea profesională diferită, ceea ce duce la probleme de comunicare și incapacitatea aprofundării situațiilor.

Un alt factor cheie este dat de gradul de încredere pe care îl au membrii unei echipe în abilitatea lor de a rezolva o anumită problemă la nivelul echipei.

În concluzie, variabilele de grup concretizate prin coeziune, permisivitate, acceptarea mutuală și țintirea scopurilor comune, exercită o influență subtilă și puternică asupra funcționării echipei.

3. Dificultatea problemei

Natura problemei influențează puternic gradul de autoritate pe care trebuie să o exercite managerul, fiind esențial ca subalternii să posede cunoștințele profesionale necesare.

În întreprinderi, problemele au devenit tot mai complexe și în consecință se solicită specialiști din domenii diferite de activitate, managerii bazându-se tot mai mult pe ei în rezolvarea problemelor.

Există de asemenea situații, în care probleme foarte complexe pot fi rezolvate de o singură persoană. De exemplu, dacă managerul posedă aproape în totalitate pregătirea profesională necesară și în plus, are acces la date relevante pentru o anumită situație, îi este mai simplu să rezolve problema singur, decât să o delege altor persoane.

4. Presiunea timpului

Aceasta este probabil forța cel mai puternic resimțită de către manageri. Cu cât managerii simt mai mult nevoia unei decizii imediate, cu atât este mai dificil să implice și alte persoane în elaborarea ei. În organizațiile în care există o permanentă stare de “criză” și “lipsă de programe”, managerii utilizează un grad foarte mare de autoritate, apelând la o delegare relativ mică spre subalterni. Când presiunea timpului devine mai mică, apare totuși posibilitatea ca subalternii să fie implicați în procesul de elaborare a deciziilor.

Strategia de lungă durată

În situațiile în care managerii sunt implicați în rezolvarea problemelor, care se ivesc continuu în fiecare zi, este greu să se stabilească un anumit stil de conducere. Managerii trebuie să țină cont de forțele descrise mai sus, iar în funcție de factorii impuși, să facă tot ceea ce pot mai bine. Pentru o perioadă de durată mai lungă, managerii își pot schimba gândirea, plecând de la tactici pentru atingerea unor strategii de lungă durată., prin intermediul cărora să poată diminua forțele menționate anterior. În continuare vor putea, de exemplu, să-și dezvolte mai multe abilități, să ofere cursuri de formare pentru anumiți subalterni și să furnizeze o experiență participativă pentru membrii grupului de angajați.

Concluzie: *Liderii de succes sunt aceia care sunt profund conștienți de forțele active, care le determină comportamentul lor în orice moment și sunt capabili să se comporte corect.*