UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA

**FACULTATEA DE PSIHOLOGIE,
ŞTIINŢE ALE EDUCAŢIEI,
SOCIOLOGIE ŞI ASISTENŢĂ SOCIALĂ**

DEPARTAMENTUL PSIHOLOGIE

Angela POTÂNG

SUPORT DE CURS

PSIHOLOGIA MANAGERIALĂ

Aprobat de
Consiliul Calităţii al USM

Chişinău – 2024

CZU 37.07:159.9(075.8)
P 88

Recenzenți: Valentina BOTNARI, dr., conf.univ.,
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”

Jana RACU, dr.hab., prof.univ.,
Universitatea de Stat din Moldova

DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII DIN REPUBLICA MOLDOVA

Potâng, Angela.

Psihologia managerială: Suport de curs / Angela Potâng; Universitatea de Stat din Moldova, Facultatea de Psihologie, Ştiinţe ale Educaţiei, Sociologie şi Asistență Socială, Departamentul Psihologie. – Chișinău: [Editura USM], 2024. – 96 p.: fig.

Bibliogr.: p. 95-96 (24 tit.). – 50 ex.

ISBN 978-9975-62-661-3.

37.07:159.9(075.8)

P 88

ISBN 978-9975-62-661-3

© Angela Potang, 2024
© Editura USM, 2024

CUPRINS

INTRODUCERE..... 4

Capitolul 1. Obiectul de studiu al psihologiei manageriale..... 7

Capitolul 2. Teorii şi modele ale conducerii..... 20

Capitolul 3. Stilurile de conducere 35

Capitolul 4. Comunicarea managerială 52

Capitolul 5. Procesul de motivare a angajaților și satisfacția profesională..... 58

Capitolul 6. Patologia organizațională..... 69

Capitolul 7. Starea de bine în organizație..... 89

Recomandări metodice privind lucrul individual al masterandului..... 93

BIBLIOGRAFIE..... 95

INTRODUCERE

Psihologia managerială este orientată spre studierea problemelor general-teoretice şi metodologice specifice activităţii managerilor din diverse domenii. Scopul primordial al disciplinei este de a evidenţia aspectele psihologice ale conducerii şi ale celui care îşi asumă sau este învestit cu funcţii de conducere. Conţinutul cursului se referă la o serie de activităţi care ţin de managementul tradiţional într-o instituţie de învăţământ: planificarea, organizarea, luarea de decizii, verificarea; administrarea şi conducerea resurselor umane (motivarea, îndrumarea, soluţionarea conflictelor, perfecţionarea şi instruirea personalului din subordine); stabilirea şi întreţinerea relaţiilor cu persoane din interiorul şi din exteriorul organizaţiei.

Acest curs este destinat masteranzilor din cadrul programului *Management educațional,* care vor activa în diverse instituții de învățământ și care sunt obligaţi să cunoască cadrul teoretic şi metodologic al psihologiei manageriale. Această disciplină se concentrează pe înțelegerea comportamentului uman în contextul organizațional și pe dezvoltarea abilităților de management. Or, activitatea unui manager școlar implică o serie de atribuții și responsabilități manageriale, cum ar fi:

1. Conducerea și administrarea școlii: Directorul este responsabil pentru luarea deciziilor importante legate de managementul școlii, inclusiv alocarea resurselor, bugetarea, programarea școlară, asigurarea securității școlare și administrarea personalului.
2. Dezvoltarea și implementarea politicilor școlare: Directorul trebuie să dezvolte, să implementeze și să monitorizeze politicile școlare care afectează elevii, profesorii și personalul școlar.
3. Comunicarea cu părinții elevilor și cu comunitatea: Directorul trebuie să aibă o relație eficientă cu părinții și cu comunitatea locală pentru a asigura sprijinul pentru școală și pentru a implica părinții în educația copiilor.

4. Monitorizarea personalului didactic și tehnic: Directorul trebuie să asigure performanța și buna funcționare a personalului școlar, inclusiv a profesorilor și a personalului auxiliar. Acest lucru implică evaluarea performanței, oferirea de feedback și asigurarea dezvoltării profesionale.
5. Gestionarea relațiilor cu elevii: Directorul trebuie să creeze un mediu sigur și stimulant pentru elevi și să abordeze problemele de comportament sau disciplină în școală.
6. Comunicarea și coordonarea cu autoritățile: Directorul trebuie să raporteze activitatea școlii către autoritățile școlare superioare și să se asigure că școala respectă politicile și reglementările educaționale.
7. Dezvoltarea profesională: Un director de școală trebuie să fie mereu la curent cu noile tendințe în educație și să asigure dezvoltarea profesională a personalului său.

Nr. d/o	Unităţi de conţinut	Ore		
		Curs	Seminarii	Lucrul individual
1	Obiectul de studiu al psihologiei manageriale	4	4	10
2	Teorii şi modele ale conducerii	2	2	10
3	Stilurile de conducere	2	2	15
4	Comunicarea managerială	2	4	15
5	Procesul de motivare a angajaților și satisfacția profesională	4	4	20
6	Patologia organizațională	4	2	20
7	Starea de bine în organizație	2	2	20
	Total	**20**	**20**	**110**

Disciplina *Psihologia managerială* permite masteranzilor să dezvolte următoarele competenţe:

1. De investigare psihosocială a climatului organizațional și a culturii organizaționale, a calității relațiilor interperso-

nale dintre diverși actori din unitățile școlare, precum și a eficienței strategiilor de influență în cadrul organizațional;
2. De proiectare a programelor de intervenție în vederea optimizării fenomenelor, proceselor și comportamentelor organizaționale;
3. De elaborare a programelor de selecție/recrutare, motivare și intervenție, traininguri în vederea optimizării relațiilor la locul de muncă;
4. De evaluare psihosocială a eficienței programelor de intervenție, selecție/recrutare și motivare organizațională;
5. De consiliere organizaţională în vederea optimizării fenomenelor, proceselor și comportamentelor organizaționale pentru sporirea eficienței la locul de muncă și a stării de bine a angajaților.
6. De conduită profesională în conformitate cu normele etice și deontologice.

Capitolul 1
OBIECTUL DE STUDIU AL PSIHOLOGIEI MANAGERIALE

Unități de conținut:

1. Psihologia managerială şi câmpul ei de investigaţie
2. Școala ca organizație
3. Accepţiunile psihologice ale conducerii

Finalități:

- Să definească obiectul de studiu al psihologiei manageriale.
- Să determine locul şi rolul psihologiei manageriale în sistemul ştiinţelor psihologice.
- Să stabilească caracteristicile școlii ca organizație.
- Să identifice abordările noţiunii de conducere din perspectiva diferitor accepţiuni psihologice.
- Să determine necesitatea studierii aspectelor psihologice ale activităţii managerului pentru practica organizaţională.

Termeni - cheie: psihologie managerială, școală, sistemul ştiinţelor psihologice, conducere, manager, management, lider, subaltern, influenţă socială, raport psihosocial, relaţii intersubiective, fenomene de grup, cooperare, competiţie, conflict, solidaritatea membrilor, subgruparea membrilor, structuri minimale colective, formă dinamică de comportament, trăsăturile liderului, natura organizaţiei, continuumul conducerii etc.

Psihologia managerială și câmpul ei de investigație

Psihologia managerială reprezintă o ramură a ştiinţei psihologice care studiază atât implicaţiile psihologice ale procesului managerial în întreaga sa complexitate, cât şi personalitatea managerului în strânsă corelare cu procesul managerial. Ea se referă la totalitatea stărilor psihice, a tendinţelor, mentalităţilor, atitudinilor implicate în executarea funcţiilor de conducere. Cu alte cuvinte, psihologia mana-

gerială studiază caracteristicile psihologice ale proceselor manageriale şi ale diferitor tipuri de activităţi în colectivele de muncă.

Obiectul psihologiei manageriale constă în studierea aspectelor psihologice ale conducerii, precum și a personalității managerului din perspectiva realizării funcţiilor sale: planificarea, organizarea, coordonarea, luarea deciziilor, motivarea subordonaților şi monitorizarea activității. Capacitățile manageriale reflectă abilitatea sa de a influenţa colaboratorii (subalternii) să obţină maximum de eficienţă şi maximum de satisfacţii profesionale. Principala funcţie a conducătorului constă în coordonarea eforturilor în grup, în organizarea şi îndrumarea acestuia, astfel încât să se asigure realizarea optimă a sarcinii propuse şi a obiectivelor.

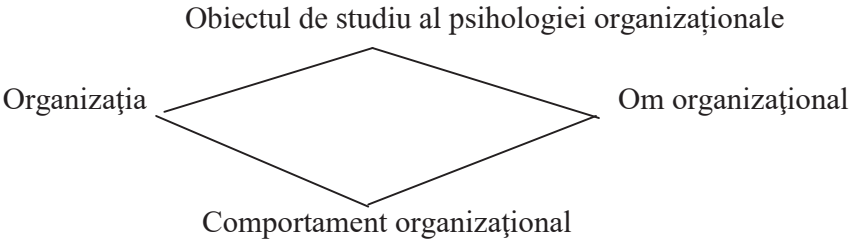
Activitatea managerială este procesul prin care o persoană sau un grup de persoane identifică, organizează, activizează, influenţează resursele umane şi tehnice ale organizaţiei, în scopul realizării obiectivelor stabilite.

Obiectivele psihologiei manageriale sunt:

1. Analiza caracteristicilor fundamentale ale procesului managerial şi dimensiunea psihologică a acestora, precum şi a mijloacelor de acţiune managerială – previziunea, decizia, organizarea, controlul – din punct de vedere psihologic.
2. Analiza dimensiunilor personalităţii managerilor ca persoane abilitate să operaţionalizeze mijloacele manageriale, precum şi comportamentul, motivaţia, stilul de muncă etc. prin prisma ştiinţei psihologice.
3. Elucidarea calităţilor personalităţii managerilor, calităţi necesare activităţii manageriale – competenţe şi abilităţi adecvate în scopul elaborării profilului psihosocioprofesional al managerului.
4. Determinarea celor mai efective metode de influenţă asupra persoanelor, grupurilor de oameni în scopul eficientizării muncii lor.
5. Analiza mecanismelor de prevenire a patologiilor organizaționale și de formare a stării de bine în grupurile de muncă.

Psihologia managerială se dezvoltă pe baza mai multor ştiinţe ce determină utilizarea diferenţiată a cunoştinţelor obţinute în teoria şi practica managerială. Studierea relaţiilor de conducere între membrii colectivului de muncă, în procesul desfăşurării activităţii manageriale se efectuează la câteva niveluri, şi anume: la nivelul unei personalităţi în parte; la nivelul colectivului primar, colectivelor de sectoare, secţii (servicii) şi la nivelul colectivului de producţie (nivelul întreprinderii). Astfel, psihologia managerială corelează cu psihologia personalității, cu psihologia socială, cu psihologia comunicării, cu psihologia comunității, cu psihologia muncii și, în special, cu psihologia organizațională etc.

Psihologia organizaţională este ştiinţa care studiază relaţiile dintre om şi organizaţie sau omul şi comportamentul său organizaţional. Conform autorului M. Zlate (2004), psihologia organizațională studiază co-determinarea şi co-evoluţia organizaţiei şi a activităţilor, a statutelor şi rolurilor indivizilor prin intermediul unor tehnici generale şi specifice, cu scopul obţinerii unui optim funcţional al celor două variabile prinse în relaţie.



Cum se difenește conceptul de organizație:

Organizaţia − o construcţie socială complexă, care regrupează un oarecare număr de persoane interdependente care muncesc împreună pentru atingerea unui scop comun.

Organizaţia − formă raţională, instituţionalizată, de interacţiune a unui grup de persoane, justificată de interesul (sau pretextul) atingerii unui scop comun (M. Zlate, 2004) Într-o formulare uşor mai elaborată, organizaţia ar putea fi definită ca un ansamblu structurat

de resurse umane, materiale, financiare şi informaţionale ce funcţionează într-un cadru formal, în vederea atingerii unor scopuri comune (D. Zaharia). Şcolile reprezintă o categorie aparte de organizaţii: au scopuri educaţionale specifice, anumite maniere de urmărire a obiectivelor, având, prin urmare, un anumit specific al vieţii organizaţionale. Adoptând definiţia propusă de Cristea (2004), se poate susţine că şcoala reprezintă o organizaţie a cărei misiune principală este valorificarea la nivel maxim a personalităţii elevului, în cadrul unui proces de instruire specializat, conceput simultan ca activitate de predare, învăţare şi evaluare. Altfel spus, elementele esenţiale pentru a defini organizaţia sunt:

1. Organizaţia presupune un grup de fiinţe umane.
2. Există un scop sau mai multe scopuri explicit formulate, de obicei considerate comune membrilor organizaţiei.
3. Există o formă de structurare raţională, instituţionalizată a părţilor componente ale organizaţiei.
4. Membrii grupului interacţionează între ei pentru a-şi atinge scopul comun.

Om organizaţional − omul pe care îl produce organizaţia, omul care poartă amprenta modului de structurare şi funcţionare a organizaţiei, naturii şi scopului ei specific. Astfel, omul organizaţional are aspiraţiile, ideologia, educaţia organizaţiei, bolile profesionale. Sistemul birocratic poate produce oameni birocratici, organizaţiile militare pot produce oameni militari, organizaţiile culturale – oameni de creaţie etc. Caracteristicile structural−funcţionale ale organizaţiilor modelează caracteristicile structural−funcţionale ale psihicului şi personalităţii umane.

Comportament organizaţional − ansamblul reacţiilor adaptative ale individului la specificul organizaţiei. Comportamentul organizaţional poate fi efect al funcţionării şi structurării organizaţiei şi poate fi cauza unor modificări organizaţionale. Psihologia organizaţională are 3 sarcini în raport cu comportamentul organizaţional, şi anume:

– anticiparea lui: cu cât comportamentul organizaţional este mai repede şi mai bine anticipat, cu atât organizaţia va func-

ţiona mai bine şi va fi mai eficientă;
- explicarea lui, adică stabilirea cauzelor şi a condiţiilor de producere sau de reproducere a lui, a regularităţii sau, dimpotrivă, a iregularităţii;
- conducerea (controlul) sau dirijarea lui în vederea finalizării corespunzătoare.

Psihologia organizaţională studiază înţelegerea, influenţarea, predicţia comportamentului organizaţional. De menţionat că în ultimii ani s-a evidenţiat importanţa factorilor de natură organizaţională pentru calitatea învăţământului şi succesul elevilor, dincolo de indicatorii de natură strict educaţională sau didactică. Printre indicatorii de natură organizaţională ai unui învăţământ se poate de menţionat: managementul eficient al şcolii; încrederea angajaţilor, elevilor, părinţilor, autorităţilor şi a partenerilor instituţionali în echipa de management a şcolii; angajamentul organizaţional din partea tuturor angajaţilor; ratele scăzute de absenteism şi fluctuaţia redusă de personal, administrarea eficientă a resurselor materiale şi financiare; profesionalismul cadrelor didactice.

Școala ca organizație

Eficienţa unei instituţii şcolare este reflectată de măsura în care organizaţia şcolară, ca sistem social, îşi atinge obiectivele, fără a înregistra efecte negative asupra mijloacelor şi resurselor pe care le are la dispoziţie şi fără a plasa presiuni inutile asupra membrilor săi. S.M. Jex (2002) identifică trei perspective principale în studiul organizaţiilor: *perspectiva clasică (raţională), perspectiva umanistă şi perspectiva contextuală* (apud D. Zaharia).

Perspectiva clasică (raţională) susţine că, pentru ca o organizaţie să fie eficientă, sarcinile şi rolurile ar trebui să fie bine delimitate, procesele de conducere şi comunicare ar trebui să se desfăşoare strict conform structurii ierarhice, doar conducerea având legitimitatea exercitării autorităţii. În plus, regulile din mediul organizaţional şi metodele de lucru ar trebui să fie stricte, iar motivarea angajaţilor ar trebui să se realizeze preponderent prin recompensă materială. Prin-

cipalele modele din cadrul acestei paradigme au fost formulate de Frederick Winslow Taylor (modelul organizării ştiinţifice a muncii), Henri Fayol (modelul principiilor administrării ştiinţifice) şi Max Weber (modelul organizării birocratice). F.W. Taylor susţinea că există o singură modalitate de executare corectă a sarcinilor, care ar trebui identificată prin măsurări exacte ale mişcărilor şi timpilor de execuţie. În plus, fiecare individ ar trebui să se specializeze într-un număr redus de sarcini bine delimitate şi să fie recompensat material direct proporţional cu productivitatea sa. H. Fayol a susţinut importanţa activităţilor administrative pentru eficienţa organizaţiilor. În acest sens el a făcut un efort de clarificare a conceptului, susţinând că a administra înseamnă a prevedea, a organiza, a coordona şi a controla. Pentru M. Weber, termenul „birocraţie" avea conotaţii pozitive, el desemnând organizarea raţională a muncii bazată pe obiectivitatea procesului decizional. Pe lângă diviziunea muncii, respectarea structurii ierarhice şi a comunicării pe verticală, se punea accentul şi pe importanţa normelor scrise, deoarece astfel se putea reduce incertitudinea şi diferenţele de interpretare.

Perspectiva umanistă pune accent pe relaţiile sociale din mediul organizational, pe coeziunea de grup, pe felul cum se simt oamenii în cadrul organizației. Din această perspectivă, importantă este calitatea relaţiilor dintre angajaţi şi organizaţie, securitatea psihologică a membrilor, confortul emoțional al grupului. Autorii Mayo, Roethlisberger și Dickson au evidenţiat, în cadrul studiilor Hawthorne, că viaţa informală şi apartenenţa la un grup informal pot avea un impact mai mare asupra producţiei decât principiile organizării formale a muncii.

Perspectiva contextuală susţine că nu există un mod de organizare care să fie eficient în orice condiţii şi că modul de structurare a organizaţiei în ansamblu sau a unor departamente ale sale depinde de factori interni sau externi organizaţiei (cultura organizaţională, tehnologia utilizată, mediul extern). Dalin (1998) consideră că, în studiul organizaţiilor, nu ar trebui neglijate nici perspectiva politică sau cea simbolică. Din perspectivă politică, organizaţiile reprezintă scena de desfăşurare a conflictelor şi luptelor de interese, centrate de cele mai multe ori pe gestionarea resurselor. Adepţii perspectivei simbolice se

centrează pe semnificaţiile pe care oamenii le acordă evenimentelor şi fenomenelor care au loc în organizaţii. Miturile, ritualurile, ceremoniile, metaforele, cultura organizaţională sunt elemente centrale ale acestei perspective.

Analizând școala ca organizație, D. Zaharia prezintă un model de integrare a elementelor specifice mai multor perspective teoretice. Acesta este un model al organizaţiei şcolare, elaborat de Davidoff şi Lazarus (2002), care evidenţiază multiplele aspecte ce trebuie luate în considerare şi analizate în cazul instituţiilor şcolare. Cei doi cercetători încearcă să surprindă specificul şcolilor ca organizaţii, punând un accent deosebit pe curriculum ca factor directiv. Ei susţin că şcolile reprezintă o categorie aparte de organizaţii, deoarece au scopuri educaţionale specifice, anumite maniere de urmărire a scopurilor şi, prin urmare, anumite particularităţi în relaţiile dintre diversele componente ale vieţii organizaţionale. Specificul scopurilor educaţionale și viziunea naţională asupra educaţiei influenţează modul în care şcoala se structurează și funcţionează. În orice şcoală există elemente specifice unei organizaţii; fiecare trebuie să funcţioneze bine, pentru ca întregul sistem să funcţioneze eficient. Orice disfuncţie la nivelul unei componente va avea un impact negativ asupra funcţionării sistemului în ansamblul său. Din perspectiva lui Davidoff şi Lazarus (2002), elementele - cheie din viaţa unei şcoli sunt: cultura organizaţională, identitatea, strategia, structurile şi procedurile, suportul tehnic, resursele umane, stilul de leadership și management, precum şi contextul în care activează instituţia şcolară. Toate elementele sunt puternic interconectate, iar distincţia brută dintre ele reflectă mai degrabă necesităţi explicative decât dinamica reală a sistemului (D. Zaharia).

1. *Cultura şcolii* este considerată un element central al modelului propus, deoarece ea determină şi reflectă modul în care elementele organizaţiei şcolare se dezvoltă. Cultura unei instituţii şcolare ar putea fi definită ca ansamblul valorilor, credinţelor, aspiraţiilor şi comportamentelor membrilor unei şcoli, care predomină în cadrul acesteia, au fost dezvoltate în timp şi îi condiţionează direct şi indirect funcţionalitatea şi performanţele.

2. *Identitatea şcolii.* Davidoff şi Lazarus (2002) susţin că, dincolo de aspectele identitare generale care se regăsesc la nivelul tuturor şcolilor şi care ţin de specificul educaţional al activităţilor, în cadrul fiecărei unităţi de învăţământ se dezvoltă unele aspecte identitare specifice, care reflectă modul în care se autodefineşte şcoala şi cum este ea percepută din exterior. Identitatea şcolii ar trebui să fie reflectată de viziunea, misiunea şi scopurile sale generale. Instituţiile şcolare de excepţie au o misiune clară, care este împărtăşită de toţi membrii. Cadrele didactice sunt devotate acestei misiuni, solicitând acest devotament și celorlalţi (elevi, părinţi, colaboratori).

3. *Strategia* unei organizaţii este reprezentată de obiectivele sale pe termen lung şi de tacticile folosite pentru atingerea acestor obiective (Jex, 2002). În vederea îndeplinirii misiunii, o instituţie şcolară ar trebui să-şi definească planuri strategice pe care să le urmeze cu perseverenţă. Davidoff şi Lazarus (2002) susţin că managementul unei organizaţii şcolare ar trebui să vizeze două categorii de strategii: i) strategii de dezvoltare organizaţională şi ii) strategii de dezvoltare curriculară. O şcoală recurge la management strategic dacă monitorizează schimbările din mediul său, dacă anticipează tendinţele viitoare, dacă stabileşte scopuri şi obiective adecvate, precum şi strategii bine formulate de atingere a lor, dacă implementează acţiuni conform planificări şi dacă evaluează atingerea scopurilor.

4. Structurile şi procedurile asigură baza pentru interrelaţionarea subsistemelor şcolii, dar şi pentru interacţiunea dintre şcoală şi mediul mai larg în care ea activează. În context educaţional, Davidoff şi Lazarus (2002) definesc structurile ca fiind 1) modalităţile în care contribuţiile individuale sau de echipă se combină în cadrul subunităţilor organizaţionale (departamente, comisii); 2) relaţiile dintre aceste subunităţi; 3) liniile de autoritate şi responsabilitate aferente. Procedurile reprezintă regulile, reglementările, metodele care susţin desfăşurarea activităţilor specifice şcolii.

5. *Suportul tehnic pentru activităţile de predare–învăţare* constă în suportul administrativ, resursele financiare şi cele materiale ale şcolii (echipamente şi materiale de predare-învăţare, facilităţi şcolare etc.). Aceste resurse ar trebui să fie accesibile şi disponibile celor care

au nevoie de ele, iar echitatea distribuţiei ar trebui să fie percepută de toţi factorii implicaţi. Este responsabilitatea managementului să stabilească proceduri clare, transparente şi echitabile pentru accesarea, gestionarea şi controlul resurselor.

6. *Resursele umane*. Davidoff şi Lazarus (2002) utilizează o accepţiune mai largă a conceptului, susţinând că resursele umane ale unei şcoli sunt reprezentate de cadrele didactice, personalul administrativ, elevi, părinţi, membrii comunităţii locale. În sens restrâns, în context organizaţional, conceptul face referire doar la personalul angajat în instituţie. Davidoff şi Lazarus atrag atenţia asupra utilizării şi dezvoltării eficiente a resurselor umane, precum şi a relaţiilor interpersonale care se dezvoltă în context şcolar.

7. *Contextul* în care activează o unitate şcolară poate fi conceptualizat la nivel micro, la nivel macro şi la nivel global (Davidoff şi Lazarus, 2002). Microcontextul în care activează şcoala este reprezentat de comunitatea locală, incluzând familiile elevilor, mediul de afaceri, autorităţile locale, serviciile medicale, sociale, precum şi alte organizaţii publice şi private. Macrocontextul este creionat de politicile educaţionale naţionale și de sistemul naţional de învăţământ, de alte politici naţionale și regionale cu impact asupra activităţii educaţionale; de resursele materiale și umane disponibile la nivel naţional și regional, de dinamicile care reflectă şi perpetuează anumite valori, norme şi practici în societatea de apartenenţă. Contextul global este reprezentat de tendinţele globale care influenţează viaţa şi dezvoltarea şcolii, într-o manieră mai mult sau mai puţin vizibilă.

Succesul unei organizaţii şcolare este dependent de o multitudine de factori care ţin de specificul elevilor, al cadrelor didactice, al curriculumului, dar şi al şcolii ca organizaţie şi al sistemului naţional de învăţământ.

Accepțiunile psihologice ale conducerii

Noţiunea *conducere* este polisemică, şi asta datorită, pe de o parte, complexităţii ei intrinseci, iar, pe de altă parte, faptului că a constituit obiectul de cercetare şi investigare pentru mai multe ştiinţe.

Definiţiile conducerii variază în funcţie de accentul pus pe abilităţile conducătorului, trăsăturile de personalitate, relaţiile de influenţă, orientarea cognitivă *versus* orientarea emoţională, orientarea individuală *versus* orientarea de grup, accentul pus pe Ego *versus* accentul pus pe interesele colective.

Există **accepţiunea psihosocială a conducerii,** conform căreia conducerea este influenţa interpersonală exercitată într-o situaţie definită şi dirijată, graţie proceselor de comunicare, spre atingerea unui scop sau a unor scopuri determinate. Din acest punct de vedere, conducerea constă din 3 elemente esenţiale: grupul, influenţa, scopul. Adică, conducerea este un *raport psihosocial.* M. Zlate (2004) susţine că această definire este una corectă, deoarece nu se poate vorbi despre conducere în afara relaţiilor concrete dintre oameni, fie ele directe, nemijlocite, de tipul „faţă în faţă", fie indirecte, realizate prin intermediari. Interacţiunea dintre oameni generează intrarea în funcţiune a unor *relaţii intersubiective* (de comunicare, de intercunoaştere, relaţii socioafective sau de subordonare, de dependenţă etc.) care, organizându-se şi ierarhizându-se, dau naştere la o multitudine de structuri informale, neoficiale, psihologice, care îşi vor începe funcţionalitatea alături de cele formale.

Ca urmare a interacţiunii *apar fenomene de grup* (cooperare, competiţie, conflict, solidarizarea membrilor, subgruparea lor, consensul şi coeziunea membrilor grupului), cu efecte asupra planului psihocomportamental**.** Interacţiunea duce şi la apariţia unor *structuri mentale colective* (atitudini, opinii, credinţe, mentalităţi, prejudecăţi etc.) care influenţează pozitiv sau negativ nu doar viaţa de grup, ci şi productivitatea muncii grupului sau organizaţiei.

Noţiunea „conducere" nu poate fi abordată separat fără a se lua în considerare *influenţa* şi *puterea*. Influenţa este tendinţa de a schimba comportamentul celorlalţi într-o anumită direcţie − se exercită în cadrul puterii. Puterea este potenţialul sau capacitatea unei persoane de a exercita influenţă (fenomen interpersonal, se exercită în relaţie cu celălalt). Puterea poate fi conferită de poziţia de autoritate prin desemnare oficială, sau persoana care o deține poate fi un lider emergent, datorită entuziasmului, experienţei, carismei,

calităţilor personale. Raven şi Gordon (1969) identifică 3 surse ale puterii:

1. Puterea poziţiei/ Putere legitimă − este conferită de poziţia şi funcţia deţinută de persoană în cadrul organizaţiei; aici poate apărea puterea de recompensă şi de constrângere.

2. Puterea personală/ Putere carismatică − se bazează pe calităţile personale ale individului, relaţiile interpersonale stabilite cu ceilalţi, relaţia de ataşament, carismă.

3. Puterea informaţională − dată de informaţie (bani, relaţii influente pe care persoana le deţine).

Există persoane cu nevoia de putere accentuată, care se caracterizează prin următoarele: caută poziţii de conducere în grup; sunt preocupate de acumularea simbolurilor de statut; se simt confortabil în competiţie; agreează situaţiile în care îi pot convinge pe ceilalţi de un anumit punct de vedere etc.

O altă abordare a conducerii este accepţiunea psihoorganizaţională, promotorul căreia a fost Douglas McGregor. El considera conducerea ca fiind *o formă dinamică de comportament* care implică intrarea în acţiune a 4 variabile de bază: trăsăturile managerului; atitudinile, nevoile şi alte caracteristici personale ale subordonaţilor; natura organizaţiei, scopul, structura, sarcinile pe care organizaţia le realizează; mediul social, economic şi politic (apud M. Zlate, 2002).

Aşadar, conducerea nu este un simplu comportament individual al managerului, ci un complex de relaţii între variabile diferite ca natură şi structură (obiective şi subiective; psihoindividuale, psihosociale şi psihoorganizaţionale). Conform acestei accepţiuni, procesul de conducere constă din două fenomene sociale psihologice:

1) Dirijarea – influenţă orientată spre obiect pentru realizarea scopului.
2) Subordonarea – receptarea şi acceptarea acestei influienţe.

Dirijarea se realizează în funcţie de tipul de subordonare.

Sentimentul subordonării se manifestă diferit la angajaţi în funcţie de particularităţile personalităţilor. Există trei tipuri de subordonare:

1. *Subordonare sceptică* – angajatul concepe subordonarea ca ceva impus din exterior, nu doreşte să realizeze sarcinile ex-

puse de manager, nu înţelege motivul subordonării lui şi al responsabilităţii faţă de şef.

2. *Subordonare indiferentă* – angajatul este absolut mulţumit de poziţia sa şi nu doreşte să ia decizii importante şi responsabile, activează după principiul „lasă să se gândească şeful".
3. *Subordonare cu iniţiativă* – angajatul conştientizează necesitatea subordonării, sentimentul responsabilităţii intră în obişnuinţă, predomină iniţiativa, este dispus spre schimbare şi creştere profesională.

Actul de conducere este definit în mod complex şi chiar divergent de practica managerială a mai multor decenii. Pe măsură ce condiţiile economice şi sociale s-au schimbat, s-au modificat şi mentalităţile, precum şi modalităţile prin care managerii îşi construiau strategiile de a atinge obiectivele lor organizaţionale.

Primele studii psihologice asupra procesului de conducere şi, mai ales, asupra conducătorilor au fost efectuate în 1904 de către L.M. Terman. După anii 50 ai secolului trecut în psihologia organizaţional-managerială problematica conducerii este în topul cercetărilor. Aceste studii introduc termenii *leader, leadership* şi *headship,* primul desemnând persoana conducătorului, iar ultimii – însăşi activitatea de conducere. Mai apoi, o largă răspândire au început să capete termenii *manageri* şi *management.* Davidoff şi Lazarus (2002) atrag atenţia asupra diferenţelor dintre conceptele de lider şi manager, în ciuda suprapunerii puternice care există între ele. Liderii inovează, schimbă contextul şi mediul, în timp ce managerii administrează, adaptându-se mediului în care activează. Liderii se focalizează pe oameni, inspirând încredere, în timp ce managerii se focalizează pe sistem şi pe structură, bazându-se pe control. Liderii se concentrează asupra perspectivelor de viitor, făcând lucrurile care trebuie, în timp ce managerii se concentrează asupra prezentului, făcând lucrurile cum trebuie. Davidoff şi Lazarus insistă pe eficienţa recurgerii, în mediul educaţional, la un stil de leadership inspiraţional, evidenţiind faptul că maniera de folosire a puterii reflectă valorile, normele personale ale celor de la conducere, precum şi valorile promovate în cadrul instituţiei şcolare.

În concluzie, cunoașterea psihologiei manageriale va ajuta mangerii școlari să identifice mai bine nevoile și aspirațiile angajaților și să-i motiveze mai eficient, să gestioneze conflictele în școală și să rezolve problemele de comunicare între membrii echipei, să inspire încredere în echipa sa, să adopte o abordare mai eficientă în luarea deciziilor, luând în considerare impactul asupra oamenilor și a mediului de lucru.

Activități de învățare:

1. Analizați originile teoretice şi practice ale psihologiei manageriale.
2. Explicați diferența dintre manager și lider.
3. Prin ce se caracterizează accepțiunea psihosocială de abordare a conducerii?
4. Prin ce se deosebește accepțiunea psihoorganizațională de cea psihosocială?
5. Caracterizați tipurile de subordonare.
6. Descrieți comportamentul unei personae cu nevoia de putere accentuată.

Capitolul 2

TEORII ŞI MODELE ALE CONDUCERII

Unităţi de conţinut:

1. Clasificarea teoriilor conducerii
2. Teoriile personologice ale conducerii
3. Teoriile comportamentaliste
4. Teoriile contingenţei
5. Teoriile cognitive
6. Teoriile interacţiunii sociale

Finalităţi:

- Să identifice teoriile conducerii.
- Să analizeze noţiunea de conducere şi stilurile de conducere din perspectiva mai multor teorii.
- Să clasifice funcţiile, motivele şi mijloacele de conducere în funcţie de teoria abordată.
- Să ofere exemple din mediul organizaţional pentru explicarea teoriilor.

Termeni-cheie: modele tradiţionale, modele actuale, şef carismatic, carismă, consideraţie, iniţierea structurii, dimensiunile comportamentale ale liderului, centrare pe angajaţi, centrare pe producţie, relaţia dintre persoană şi situaţie, supunere faţă de legea situaţiei, puterea poziţiei conducătorului, maturitatea subordonaţilor etc.

Clasificarea teoriilor conducerii

Teoriile conducerii sunt extrem de numeroase și variate. Dacă în lucrările mai vechi de psihologie organizaţională și managerială nu apare intenţia de a le ordona şi sistematiza după criterii ferme, cu timpul se semnalează tot mai multe încercări de clasificare a teoriilor conducerii. Încercarea lui Yago (1994) de clasificare a teoriilor conducerii oferă o viziune coerentă din punct de vedere problema-

tic, dar nu ţine cont de criteriul istoric. El porneşte de la premisa potrivit căreia conducerea este atât proces, cât şi proprietate şi stabileşte patru criterii (*universalitate* versus *contingenţe*; *trăsături* versus *comportamente*), din combinarea cărora rezultă patru tipuri de teorii.

Alți autori, precum Den Hartog şi Koopman (2001), ţinând cont de criteriul istoric, împart teoriile conducerii în 4 categorii distincte: teoriile personologice, teoriile comportamentaliste şi ale stilului, teoriile contingenţei și teoriile noii conduceri. Aceste două modalităţi au atât avantaje, cât şi dezavantaje: prima oferă o viziune coerentă din punct de vedere problematic, dar poate crea confuzie prin ignorarea criteriului istoric; a doua modalitate surprinde evoluţia istorică a teoriilor conducerii, dar este nevoită să revină asupra unei serii de idei, să le reia, deoarece acestea nu au apărut într-o succesiune logică. În viziunea lui Mielu Zlate (2004), îmbinarea flexibilă a celor două criterii, cu o uşoară predominanţă a criteriului logicii ştiinţei, ar putea constitui o modalitate de sistematizare a teoriilor conducerii.

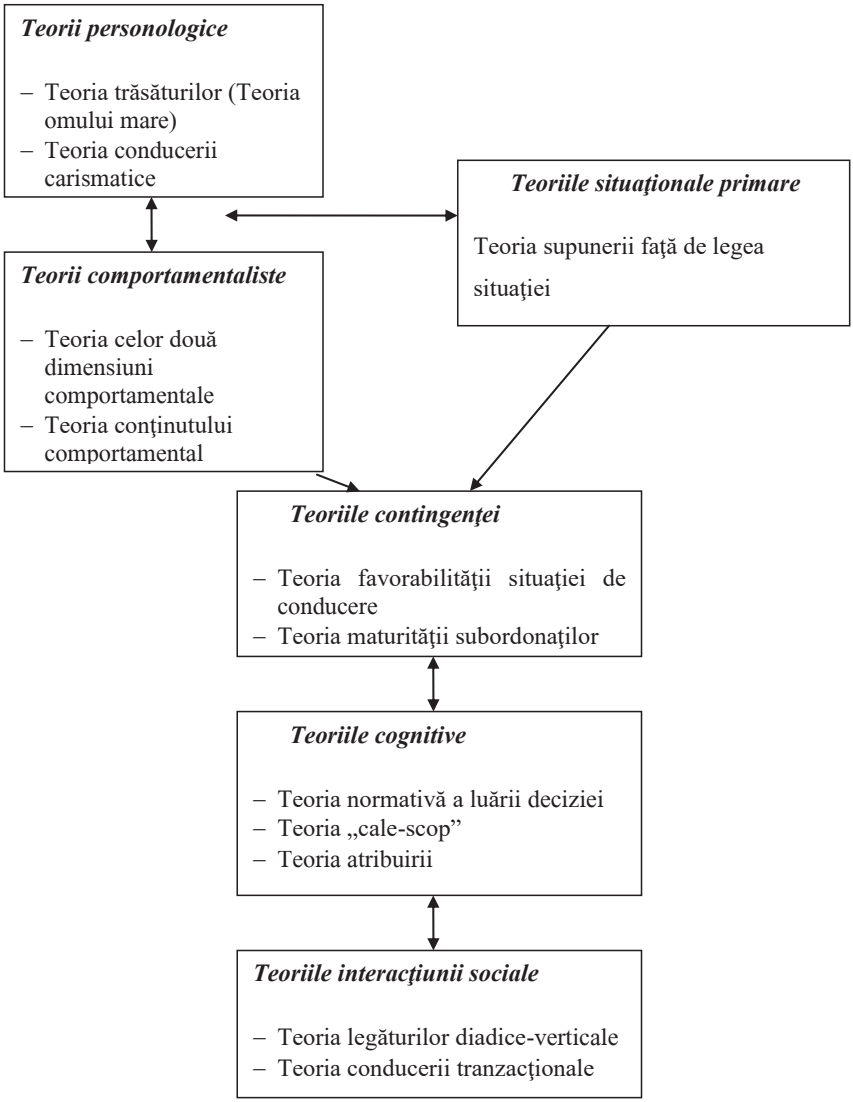


Fig. 1. ***Casificarea teoriilori conducerii*** *(Avram E., Cooper C.L., 2008)*

Teoriile personologice ale conducerii

O categorie a teoriilor existente asupra conducerii este reprezentată de teoriile personologice. Din perspectiva acestor teorii, conducătorii se nasc, nu devin, iar conducerea se bazează pe o serie de însuşiri sau trăsături de personalitate înnăscute, care îi diferenţiază pe lideri de nonlideri, mai ales de subordonaţi. Teoriile personologice sugerează că, în practică, trebuie acordată o mare atenţie selecţiei liderilor, descoperirii persoanelor care deţin deja însuşirile şi trăsăturile asociate cu succesul sau eficienţa activităţilor desfăşurate, nu însă formării liderilor. Această abordare de conţinut este centrată pe ceea ce este un lider eficient, şi nu pe cum se conduce eficient. Una dintre teoriile reprezentative ale acestei categorii este ***teoria conducerii carismatice***, cunoscută şi sub denumirea de teoria eroilor sau a marilor personalităţi. Aptitudinile sunt considerate un „*dat*", „*o forţă*" a individului cu care acesta se naşte, deci ele sunt interpretate ca fiind de natură ereditară şi transmisibilă genetic. Francis Golton, prin lucrarea sa „*Hereditary Genius*" (1869), are o contribuţie deosebită la conturarea şi generalizarea acestei opinii. În această accepţie, conducerea este socotită o funcţie a persoanei înzestrate încă de la naştere cu o serie de aptitudini sau particularităţi psihologice care asigură succesul în conducerea şi dirijarea oamenilor. Termenul *carismă* provine din limba greacă (kharisma) şi semnifică harul sau datul excepţional cu care este înzestrată o persoană. Max Weber a fost primul care a introdus termenul *carismatic*, echivalent cu cel de har (Weber, 1965, apud Zlate, 2004).

O altă teorie personologică este ***teoria trăsăturilor***. Se consideră că succesul conducerii se datorează unor trăsături de personalitate proprii, specifice celui care conduce; astfel, conducătorul apare ca fiind o persoană ce dispune de o trăsătură sau un ansamblu de trăsături personale care îi asigură autoritatea şi succesul în activitatea desfăşurată. Studiile şi cercetările pe această tematică sunt extrem de numeroase. În majoritatea acestor lucrări, care aveau ca subiecţi persoane ce puteau fi considerate conducători, au fost supuşi investigaţiei factori fizici şi constituţionali, factori psihologici, factori psihosociali,

factori sociologici. Cu toate că această teorie a trăsăturilor are limitele sale, ignorarea mediului social în activitatea conducerii fiind cea mai importantă, ar fi o eroare să se facă abstracţie de persoană şi de trăsăturile ei în activitatea de conducere.

Teoriile comportamentaliste

Aceste teorii s-au dezvoltat ca şi o alternativă la teoriile personologice, rămânând centrate pe persoană, dar schimbând unghiul de vedere al investigării acesteia. Spre deosebire de abordările centrate pe trăsături, care încearcă să răspundă la întrebarea *Cine este un lider eficient?*, studiile focalizate pe comportament încearcă să ofere răspuns pentru problema *Ce fac liderii eficienţi?*

Din categoria teoriilor comportamentiste fac parte: *teoria celor două dimensiuni comportamentale* și *teoria continuumului comportamental.*

Teoria celor două dimensiuni comportamentale a fost elaborată de un grup de cercetători de la Universitatea din Ohio. Cercetătorii au aplicat o serie de scale prin intermediul cărora subordonaţii îşi descriau şefii; prin analiză factorială au descoperit două dimensiuni comportamentale ale liderilor implicați în activitatea de conducere: consideraţie (comportamentele conducătorului orientate spre oameni, spre stabilirea relaţiilor interpersonale favorabile, măsura în care liderul stabileşte relaţii de încredere şi respect cu membrii grupului) şi inițierea structurii (comportamentele care influenţează sarcinile formale: stabilirea sarcinilor, repartizarea activităților, specificarea procedeelor de muncă, programarea activităților).

Combinarea acestor două aspecte a dus la identificarea a 4 stiluri de conducere:

1. considerare redusă cu iniţiere intensă a structurii;
2. considerare intensă cu iniţiere slabă a structurii;
3. considerare şi iniţiere de structură reduse;
4. considerare şi iniţiere de structură intense.

Teoria continuumului comportamental îşi are originea într-o serie de investigări efectuate de Rensis Likert începând de prin 1947

şi expuse într-o manieră sistematică în lucrarea „*New Patterns of Management*”, apărută în 1961 (apud M. Zlate, 2004). Cercetătorul R. Likert a fost interesat de studiul comportamentelor conducătorilor grupurilor înalt productive şi ale grupurilor slab productive. Studiile efectuate la Universitatea Michigan au clasificat liderii în două categorii, în funcţie de accentul pe care aceştia îl plasează pe producţie sau pe angajaţi, concepând cele două dimensiuni ale unui continuum. Această concepţie implică faptul că un lider nu poate combina ambele orientări în stilul de conducere, ci poate fi orientat predominant într-o direcţie sau alta de acţiune. Liderii centraţi pe producţie stabilesc standarde înalte de performanţă şi au grijă ca ele să fie atinse, organizează sarcinile cu atenţie şi indică modelele de lucru, monitorizând îndeaproape activitatea membrilor echipei. Liderii centraţi pe oameni încurajează participarea angajaţilor în stabilirea obiectivelor şi la alte decizii de grup, consolidând încrederea şi respectul reciproc.

Concluzia studiilor realizate la Universitatea Michigan a fost aceea că liderii centraţi pe oameni au rezultate mai bune.

Teoriile situaţionale primare sunt specifice perioadei anilor ’40 şi au apărut ca o reacţie contra teoriilor personologice (în special cea a trăsăturilor), care se centrau exclusiv pe trăsăturile de personalitate ale liderului. Astfel, este acordată o importanţă mare nu atât individului, cât situaţiei în care el acţionează şi mai ales particularităţilor ei. S. Bogardus a atras în mod direct atenţia asupra necesităţii interpretării conducerii ca pe o funcţie a situaţiei sociale: „*un şef este o persoană care controlează câteva tipuri de situaţii sociale*” sau „*pentru a învăţa cum să conduci trebuie să analizezi situaţiile şi să elaborezi tehnicile de control apropiate*” (Bogardus, 1963, citat în Zlate, 2004). Esenţa acestor teorii este următoarea: conducătorul este expresia grupului pe care îl conduce, a situaţiei în care acesta se află.

Teoriile contingenţei

Teoriile contingenţei au fost formulate în decursul anilor ’60, scopul lor fiind acela de a corela teoriile opuse până atunci: cele personologice şi cele situaţionale. Aceste teorii încearcă să realizeze

dezideratul empiric al potrivirii dintre persoană şi situaţie. În viziunea lui M. Zlate, teoriile contingenţei pornesc de la următoarele idei generale:

- conceperea şi interpretarea conducerii într-o manieră nouă, complexă: conducerea trebuie văzută ca o activitate care este atât în funcţie de om, cât şi de loc;
- accentuarea relaţiei dintre persoană şi situaţie, dintre trăsăturile şi comportamentele conducătorului şi particularităţile situaţiei, mai mult, asigurarea potrivirii dintre comportamentele liderului şi particularităţile situaţiei;
- lărgirea numărului de variabile implicate în desfăşurarea conducerii eficiente (pe lângă lider şi situaţie trebuie să se ţină cont şi de subordonaţi cu atributele acestora).

Din categoria teoriilor contingenţei fac parte: *teoria favorabilităţii situaţiilor de conducere* şi *teoria maturităţii subordonaţilor*.

Teoria favorabilităţii situaţiilor de conducere a fost formulată de F.E. Fiedler, el fiind cel care a utilizat pentru prima dată termenul „contingenţă". În viziunea lui, eficienţa conducerii este contingentă cu combinaţia a doi factori: pe de o parte, personalitatea conducătorului, iar, pe de altă parte, variabilele situaţionale. În ceea ce priveşte personalitatea conducătorului, F.E. Fiedler consideră că există două categorii de lideri: unii centraţi pe relaţii, alţii pe sarcina de muncă. În ceea ce priveşte variabilele situaţionale, acestea sunt împărţite în favorabile şi nefavorabile în raport cu conducătorul. Fiedler consideră că sunt 3 factori în funcţie de care o situaţie este favorabilă sau nefavorabilă: relaţiile dintre şefi şi subordonaţi, structura sarcinii, puterea poziţiei conducătorului. Combinând toate aceste variabile situaţionale, Fiedler a obţinut 8 situaţii tipice de conducere.

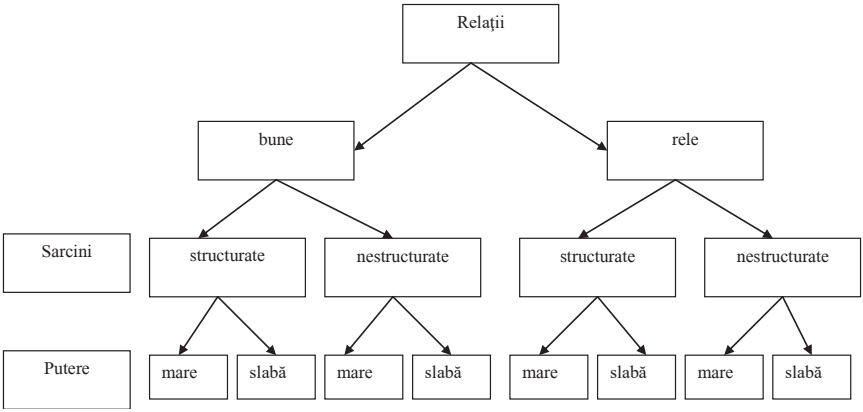


Fig. 2. ***Teoria contingenţei*** *(după Fred E. Fiedler)*

F.E. Fiedler surprinde 3 tipuri de situaţii în raport cu liderul:

1) situaţii favorabile (când liderul este simpatizat, sarcina este structurată, poziţia ierarhică a liderului este înaltă, deci puterea este mare);
2) situaţii nefavorabile (când liderul are relaţii sărăcăcioase cu membrii grupului, sarcina este nestructurată, poziţia sa ierarhică este slabă);
3) situaţii intermediare (când cele trei dimensiuni sunt variat reprezentate într-un grup, adică: relaţii bune, sarcină nestructurată, poziţie înaltă).

În opinia lui Fiedler, nu există lideri eficienţi şi neeficienţi, buni sau slabi; un conducător eficient într-o situaţie poate fi ineficient în alta. Această teorie este apreciată de mulţi autori, dar şi controversată, are marele merit de a introduce mai direct variabilele organizaţionale în studiul conducerii.

Teoria maturităţii subordonaţilor a fost elaborată de P. Hersey şi R.H. Blanchard în 1969 și este foarte asemănătoare cu teoria lui Fiedler. În timp ce la Fiedler variabilele situaţionale (contingente) erau reprezentate de relaţiile şefilor cu subordonaţii, structura sarcinii şi poziţia liderului, în teoria elaborată de Hersey şi Blanchard acestea

sunt reprezentate de maturitatea subordonaţilor. Acest termen se referă la natura grupului subordonat, adică la măsura în care grupul dispune de capacitatea instrumentală şi de predispoziţia psihologică de a duce la bun sfârşit o sarcină specifică. Maturitatea subordonaţilor este variabila pe care liderii încearcă să o influenţeze, de aceea comportamentele şi stilurile lor de conducere trebuie să fie adaptate ei. În funcţie de gradul de maturitate, subordonaţii pot fi împărţiţi în 4 niveluri:

- subordonați cu maturitate scăzută (subordonaţi incapabili şi lipsiţi de dorinţa de a se implica în realizarea sarcinilor, lipseşte iniţiativa şi motivaţia);
- subordonați cu maturitate medie − moderată I (subordonaţii nu dispun de capacităţile operaţionale necesare realizării scopului, în schimb sunt motivaţi);
- subordonați cu maturitate medie – moderată II (situaţie inversă celei de dinainte: subordonaţii dispun de capacităţile operaţionale cerute de realizarea sarcinilor, dar nu sunt motivaţi pentru a se implica în finalizarea lor);
- subordonați cu maturitate înaltă (subordonaţii dispun de capacităţi operaţionale, precum şi de motivaţia utilă realizării sarcinilor).

Autorii teoriei au corelat stilurile de conducere ale liderilor (centrat pe sarcină şi centrat pe relaţii) cu aceste niveluri ale maturităţii subordonaţilor, obţinând alte 4 stiluri.

- Situaţia 1 (maturitate scăzută a subordonaţilor) – este potrivit stilul centrat în mare măsură pe sarcină şi în mică măsură pe relaţii (liderul pune accent pe îndrumare, supraveghere strictă, oferind comportament de sprijin limitat). Acest stil este numit *dirigist*.
- Situaţia 2 (maturitate medie în varianta lipsei capacităţilor instrumentale, asociată cu prezenţa motivaţiei) – cel mai potrivit stil este cel axat în mare măsură pe ambele dimensiuni. Liderul explică deciziile, creează posibilităţi de clarificare, stilul se numeşte *cvasinegociat*.

Teoriile cognitive

Aceste teorii reprezintă o categorie de sine stătătoare, chiar dacă unii autori (Gordon, 1987; Mullins, 1993) le încadrează în categoria teoriilor situaţionale, iar alţii le consideră teorii de compromis, între cele personologice şi cele comportamentaliste. Cu toate că aceste teorii recunosc dependenţa conducerii eficiente de anumiţi factori (stilul decizional al liderului, capacitatea acestuia de a stabili scopuri pentru subordonaţi etc.), în prim–plan amplasează activitatea cognitivă a liderilor, care îi ajută pe aceştia în finalizarea activităţii lor. Liderul apare ca procesor de informaţii, de felul concret în care informaţia va fi procesată depinzând eficienţa activităţii sale. Teoriile cognitive consideră activitatea de procesare a informaţiei variabilă contigentă, de care depinde eficienţa conducerii. Cele mai semnificative teorii cognitive au fost: *teoria normativă a luării deciziei*, elaborată de Vroom şi Yetton în 1973, şi *teoria atribuirii*, formulată de Green şi Mitchell în 1979. Cea mai frecvent utilizată este teoria atribuirii.

Teoria atribuirii a fost formulată de Calder (1977), Green şi Mitchell (1979). Ea postulează următoarele idei de principiu:

a) putem înţelege şi prevedea modul în care vor reacţiona oamenii la anumite evenimente, cunoscând cauzele acelor evenimente;
b) procesele cognitive prin care o persoană interpretează comportamentele alteia şi le atribuie o cauză constituie punctul de maxim interes al comportamentelor interumane;
c) indivizii trebuie concepuţi/consideraţi ca fiind raţionali şi preocupaţi de stabilirea legăturilor cauzale dintre evenimente;
d) liderul este văzut ca un „procesor” de informaţii, în sensul că el caută informaţiile care ar putea explica de ce anume se întâmplă un eveniment; pornind de la aceste informaţii, el construieşte explicaţii cauzale care îi ghidează comportamentul.

Secvenţial, procesul se desfăşoară astfel:

– mai întâi are loc observarea/perceperea comportamentelor subordonaţilor;
– liderul formulează atribuiri asupra comportamentelor subordonaţilor, ţinând seama de 3 categorii de informaţii *(distinc-*

ţia – dacă acel comportament a fost distinct, diferit de altul sau de altele; *consistenţa* – frecvenţa cu care apare comportamentul; *consensul* – prezenţa comportamentului la o singură persoană sau la mai multe (în primul caz, consensul este scăzut, iar în al doilea caz el este înalt); atribuirile formulate de lider pot fi făcute în raport cu o serie de *cauze interne* sau de *cauze externe;* apoi urmează stabilirea sursei de responsabilitate care va influenţa în mod direct comportamentul liderului ca răspuns la atribuire; dacă individul este considerat responsabil de comportamentul respectiv, este foarte probabil că liderul va lua măsuri contra subordonaţilor; dacă însă comportamentul este atribuit unei alte surse de responsabilitate, exterioară individului, atunci măsurile liderului vor fi orientate asupra factorilor şi condiţiilor externe.

Prima legătură între un comportament observat şi atribuirea cauzală este mediată de cele trei categorii de informaţii ale liderului, iar cea de-a doua legătură între atribuirea propriu-zisă şi comportamentul liderului ca răspuns la atribuire este mediată de perceperea nevoii de responsabilitate. În figura de mai jos este reprezentată schema de interacţiune a componentelor din teoria atribuirii.

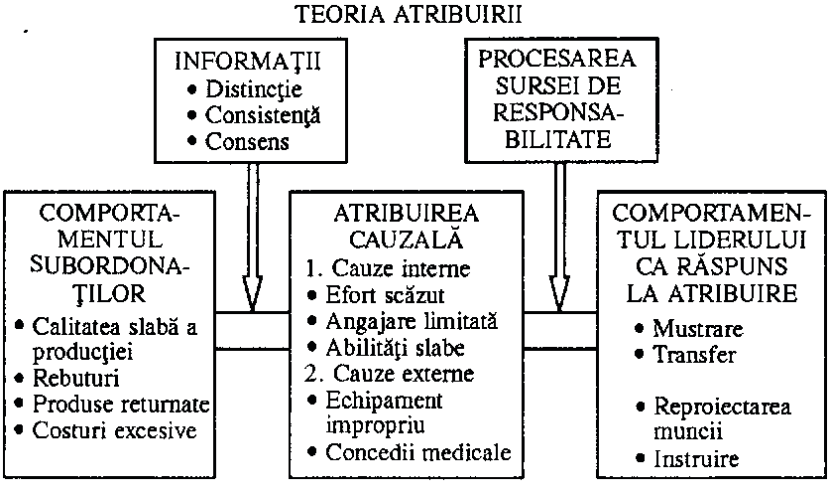


Fig. 3. ***Componentele şi relaţiile teoriei atribuţionale a conducerii***

Teoriile interacţiunii sociale

Majoritatea teoriilor prezentate până acum se centrează aproape exclusiv pe lider, pe cel care conduce. Se vorbeşte despre trăsăturile şi comportamentele liderului. Apoi, liderul este cel care decide asupra stilului celui mai eficient, el stabileşte calea sau scopul ce trebuie urmat de subordonaţi, el face atribuirile cauzale etc. Una dintre criticile formulate de Hollander la adresa teoriei lui Fiedler, şi anume – aceea că autorul american tratează conducerea de sus în jos, subordonaţii fiind consideraţi fiinţe inerte, fără identitate şi aflate la discreţia liderului – ar putea fi uşor generalizată şi asupra celorlalte teorii de până acum. Chiar atunci când teoriile prezentate iau în considerare şi rolul subordonaţilor, acesta apare sub forma unei acţiuni implicite de la subordonaţi spre lideri. De exemplu, o anumită maturitate a subordonaţilor îl „forţează" oarecum pe lider să ţină seama de ea în actul conducerii. Aşadar, de cele mai multe ori, activitatea de conducere apare ca fiind unilaterală, de la lider spre subordonaţi, sau într-o formă explicită de la lider la subordonaţi şi implicită de la subordonaţi spre lider. Or, activitatea de conducere este dinamică, ea trebuie studiată şi de sus în jos, dar şi de jos în sus, deoarece nu doar liderii, prin comportamentele lor, îi influenţează pe subordonaţi, ci şi aceştia din urmă îşi pun amprenta asupra comportamentelor liderului. Cu alte cuvinte, conducerea este o *interacţiune explicită între lideri şi subordonaţi.* Teoriile interacţiunii sociale ale conducerii încearcă să integreze şi să expliciteze cât mai bine tocmai un asemenea aspect. Ele se interesează de influenţa majoră dintre lideri şi subordonaţi (caracteristici, forme de manifestare etc.) în vederea optimizării actului de conducere. În rândul teoriilor interacţiunii sociale se încadrează mai multe teorii, printre care: *teoria legăturilor diadice verticale* şi *teoria conducerii tranzacţionale.*

Teoria legăturilor diadice verticale a fost formulată iniţial de Dansereau, Graen şi Haga (1975) şi a cunoscut diferite adaptări în timp (Graen, Scîndura, 1987; Graen, Uhl-Bien, 1995). La început a fost numită *Vertical Dyad Linkage Theory* (VDL) (teoria legăturilor diadice verticale), pentru ca mai apoi să fie redefenită *Leader Model*

Exchange (LMX) (modelul de schimb dintre lider şi subordonaţi). Teoria porneşte de la o idee generală, acceptată şi de alte teorii. Conducerea eficientă este dependentă de *calitatea* interacţiunii dintre lider şi subordonaţi. Spre deosebire însă de alte teorii care susţineau că eficienţa liderului este afectată de interacţiunea cu grupul, teoria legăturilor diadice verticale postulează că eficienţa activităţii liderului este determinată de interacţiunea acestuia cu grupul, mai mult, cu *fiecare* dintre membrii grupului. Noua teorie ia în considerare într-o mai mare măsură interacţiunile dintre diferenţele individuale, comportamentele de grup, constrângerile situaţiei. În centrul construcţiilor sale teoretice se află noţiunea de *rol construit* sau *negociat.* Dacă membrii organizaţiei îşi îndeplinesc sarcinile în funcţie de rolurile pe care le deţin, atunci este foarte important să se studieze natura rolurilor existente într-o organizaţie şi, mai ales, procesele prin care rolurile sunt definite, elaborate, deci construite. Cum rolurile sunt definite uneori într-o manieră ambiguă şi incompletă, trebuie să cunoaştem cum participă însuşi membrul organizaţiei la definirea propriului rol. Pe de altă parte, numai liderul este cel care impune o serie de roluri. Iată cum relaţia de schimb interpersonal între fiecare membru al organizaţiei şi şeful său direct devine esenţială. Teoria postulează următoarele idei:

- liderul trebuie să identifice acei membri ai grupului care sunt capabili, motivaţi, dedicaţi scopurilor organizaţiei, cu un grad sporit de autonomie;
- indivizii care deţin aceste caracteristici constituie ceea ce se numeşte *in-group* (acestora liderul le acordă o mai mare libertate de mişcare), spre deosebire de ceilalţi, numiţi *out-group* (cu care liderii lucrează mai formal); primii sunt mai aproape de putere, ceilalţi – mult mai departe de ea;
- liderul, împreună cu fiecare dintre membrii *in-group-ului,* constituie o diadă verticală, astfel încât relaţiile dintre lideri şi subordonaţi sunt constituite dintr-o multitudine de asemenea diade; relaţia dintre un conducător şi un subordonat se numeşte schimb lider – membru;

– relaţia dintre lider şi subordonaţi se datorează unei duble funcţionalităţi: pe de o parte, subordonaţii manipulează impresia pe care o fac liderului pentru ca aceştia să-i placă mai mult şi, pe de altă parte, liderii îi apreciază pe subordonaţi în funcţie de performanţele realizate, dar şi în funcţie de calitatea percepută a muncii lor;
– indivizii care au abilităţi în planul relaţiilor interpersonale este foarte probabil să devină lideri şi să fie eficienţi, spre deosebire de cei care nu dispun de asemenea calităţi şi care probabil că nu vor ajunge lideri – iar dacă ajung, vor fi ineficienţi.

Cel mai mare câştig teoretic, dar şi cu importante repercusiuni practice, îl constituie recunoaşterea şi luarea în considerare în actul conducerii a *diferenţelor interindividuale.* Într-adevăr, unele diade pot fi mai eficiente, altele mai puţin eficiente, şi atunci este normal să fie sprijinite şi propulsate cele eficiente. De asemenea, ideea *conducerii dinamice* vine în prim-plan, teoria conţinând necesitatea schimbării comportamentului liderului pentru a veni în întâmpinarea aşteptărilor angajaţilor.

Teoria conducerii tranzacţionale exprimă poate cel mai bine caracterul interactiv al conducerii. Printre autorii care au contribuit la formularea acestei teorii sunt: Hollander (1978); Burns (1978); Bass (1978); House et al. (1988); Steers (1991). M. Zlate sistematizează principalele idei ale acestei teorii:

- în conducerea tranzacţională, liderul oferă ceva şi primeşte la rândul său ceva (de exemplu, liderul oferă produse valorizate şi obţine din partea subordonaţilor comportamentele aşteptate);
- trăsătura esenţială a interacţiunii dintre lider şi subordonat este recompensarea, răsplătirea comportamentului;
- profitul obţinut şi de o parte şi de alta a tranzacţiei este condiţia principală a menţinerii şi perfectării relaţiei respective;
- tranzacţia dintre lider şi subordonaţi are la bază un contract psihologic, şi nu unul formal, oficial (Zlate, 2004).

Deşi teoria conducerii tranzacţionale explică mai bine natura psihosocială a conducerii, ea este restricţionată în plan aplicativ de parti-

cularităţile organizaţiilor. În organizaţiile în care „resursele” liderului sunt relativ limitate sau chiar prescrise şi reglementate, ea are mai puţine şanse de a fi utilizată. De exemplu, se apreciază că în organizaţiile militare care operează cu valori „netranzacţionabile” (patriotism, datorie, altruism etc.) ea este mai puţin adecvată. Se pare că teoria conducerii tranzacţionale exagerează efectele pozitive ale practicării unui asemenea tip de conducere, subestimând, în schimb, posibilele efecte negative. Liderii tranzacţionali induc, de obicei, conformismul subordonaţilor, în schimbul unor stimulente concrete. Tocmai de aceea cercetătorii au început să teoretizeze noi forme ale conducerii, cum ar fi conducerea carismatică (nu cea tradiţională, ci una nouă, revăzută) şi conducerea transformaţională.

Activități de învățare:

1. Explicați diferența dintre teoriile personologice și cele comportamentaliste.
2. Prin ce se caracterizează teoriile interacțiunii sociale ale conducerii?
3. Descrieţi situaţii concrete în care cele 4 stiluri de conducere, conform teoriei celor două dimensiuni comportamentale, pot avea rezultate plauzibile.

Capitolul 3

STILURILE DE CONDUCERE

Unități de conținut:

1. Dubla profesionalizare (manager şi specialist)
2. Tipologiile stilurilor de conducere
3. Tipologii unidimensionale
4. Tipologii bidimensionale
5. Tipologii tridimensionale

Finalități:

- Să identifice specificul stilurilor de conducere.
- Să analizeze noțiunea de conducere și stilurile de conducere din perspectiva mai multor taxonomii.
- Să explice esența sintagmei *dubla profesionalizare (manager şi specialist)*.
- Să ofere exemple din mediul organizațional pentru explicarea diferitor stiluri de conducere.
- Să poată evalua stilurile de conducere, în baza stilului de comunicare și a comportamentului individului.

Termeni-cheie: stil de conducere, latură atitudinal-comportamentală, mentalitatea conducătorului, autoritar, democrat, liberal (laissez- faire), autoritar strict, autoritar binevoitor, autoritar incompetent, democrat autentic, pseudodemocrat, grilă managerială.

Dubla profesionalizare (manager şi specialist)

Prin dublă profesionalizare se înţelege dobândirea, odată cu numirea sau alegerea într-o funcţie managerială, a unei a doua profesii, a celei de manager, pe lângă specialitatea de bază. Acordarea statutului de manager şi profesionalizarea muncii manageriale se sprijină pe câteva argumente:

a) Procesul managerial presupune desfăşurarea unor activităţi, exercitarea unor atribuţii şi asumarea unor responsabilităţi

specifice pe care nu le întâlnim în cazul altor profesiuni. Activitatea managerială constituie un domeniu de preocupări foarte bine conturat şi individualizat, ce nu se suprapune altor domenii profesionale.

b) Procesul managerial a depăşit faza artizanală, bazată pe tradiţii şi practică, astăzi realizându-se pe baze ştiinţifice, cu ajutorul unor metode moderne.

c) Managerul are un statut social şi juridic bine definit, ce prevede o serie de drepturi şi obligaţii, prin care managerii se deosebesc de toate celelalte categorii de profesionişti:

– Influenţa directă şi permanentă a fenomenelor politice (la nivel macroeconomic) şi economice (la nivel microeconomic) asupra activităţii manageriale, aceasta dovedindu-se astfel ca cea mai dinamică formă de activitate socială (este influenţată direct şi indirect de transformările politice şi economice).

– Modul de dobândire a acestei profesii. Dacă celelalte profesii constituie opţiunea personală a subiectului, atunci profesia de manager presupune un mecanism specializat de cunoaştere, selectare, pregătire şi promovare în funcţii de conducere. Deci, chiar în situaţia unei intenţii personale de a deveni manager, dorinţele celui în cauză pot deveni realităţi numai pe baza hotărârii altora.

– Durata profesiei manageriale este limitată în timp, spre deosebire de alte specializări. Sunt foarte rare cazurile când o persoană este numită în funcţie managerială imediat după absolvire şi ocupă neîntrerupt diferite funcţii de conducere până la pensionare.

– Modul de însuşire a profesiei de manager debutează adesea prin practicarea ei şi abia ulterior cei în cauză participă la pregătire, perfecţionare sau specializare. Există instituţii de învăţământ care pregătesc manageri, însă este puţin probabil că imediat după absolvire tinerilor să li se încredinţeze posturi cu responsabilităţi sporite, din lipsa experienţei. Deci, aceste particularităţi conturează mai bine specificitatea profesiei de manager. În analiza relaţiei dintre activitatea ma-

nagerială şi specialitatea de bază nu se poate neglija rolul acesteia din urmă. În primul rând, procesul managerial nu se realizează niciodată în mod abstract, întreaga metodologie managerială trebuie folosită într-un domeniu concret de activitate. De exemplu, etapele de elaborare a deciziilor pot fi respectate în măsura cunoaşterii domeniului faţă de care iau hotărâri sau un control competent trebuie să se bazeze pe cunoaşterea activităţilor evaluate. În al doilea rând, managerii mai îndeplinesc şi roluri exterioare, cum ar fi cel de reprezentare, iar în relaţiile de colaborare cu alte instituţii similare se abordează probleme profesionale specifice domeniului condus (medicale) şi nu probleme manageriale. În afară de aceasta, colaboratorii şi subalternii se aşteaptă ca şeful lor să fie explicit în sarcinile pe care le trasează, să-i sprijine atunci când întâmpină dificultăţi, iar aceasta este posibil doar în cazul competenţei profesionale. Desigur, nu trebuie omise nici calităţile şi abilităţile manageriale. De exemplu, un bun specialist care nu întruneşte calităţi de dirijare, se ocupă cu probleme profesionale, intervenind în amănunte de natură să perturbe activitatea executanţilor, iar alte probleme specifice muncii manageriale sunt lăsate pe plan secundar. Măsura în care sunt necesare cunoştinţe de specialitate şi cunoştinţe în domeniul managementului depinde şi de treapta ierarhică. Atunci când şeful este mai aproape de nivelul de execuţie, trebuie să predomine cunoştinţele profesionale şi priceperea de a lucra cu oamenii. Dacă nu are competenţă profesională, nu va dobândi nici autoritatea necesară. Iar un top manager poate fi un mare specialist, dar, în primul rând, trebuie să cunoască teoriile şi metodele moderne de dirijare. Este cunoscut faptul că deciziile au un caracter de mai mare generalitate când sunt adoptate la niveluri ierarhice mai înalte. Atunci când se încalcă această regulă şi se elaborează reglementări foarte amănunţite la niveluri ierarhice superioare, aceasta intră uneori în conflict cu activitatea practică a executanţilor, care este mai bogată.

Pentru a fi viabil, viitorul manager are nevoie de un bagaj complex de cunoştinţe din domenii variate şi de abilităţi care să-i permită să îndeplinească o serie de funcţii; toate acestea îl vor ajuta să-şi îmbunătăţească din punct de vedere calitativ deciziile şi abilităţile. Scopul managerilor este de a-i influenţa pe ceilalţi (subordonaţi) să contribuie în mod voluntar la îndeplinirea sarcinilor grupului.

Profilul de personalitate al managerului eficient

Profilul unui bun conducător (după 90 de firme americane de succes) este: persoană plăcută, bun comunicator, are capacitatea de a inspira încredere, capacittatea de autocunoaştere şi autoconducere. Managementul japonez adaugă: capacitatea de a putea să-l împuternicească pe subordonat, de a fi în măsură să identifice căile prin care organizaţia să-şi poată monitoriza performanţa.

Tipologiile stilurilor de conducere

În literatura de specialitate, numărul tipologiilor stilurilor de conducere este de-a dreptul impresionant. Aproape că nu există autor care, ocupându-se cu studiul stilurilor de conducere, să nu fi ajuns şi la o clasificare a lor. Clasificarea stilurilor de conducere se realizează după numărul dimensiunilor luate în calcul de diverşi cercetători. Sunt unele tipologii care, deşi pornesc de la mai multe activităţi ale conducătorului, avantajează una dintre acestea, care devine astfel esenţială, fundamentală – acestea sunt tipologiile pe care le numim unidimensionale. Alte tipologii pornesc de la două sau trei dimensiuni considerate ca fiind determinante în activitatea de conducere – acestea constituie tipologiile bi - sau tridimensionale. În cadrul fiecăreia dintre aceste categorii există mai multe clasificări ale stilurilor de conducere, care au o relevanţă mai mare sau mai mică pentru activitatea practică.

Tipologii unidimensionale

Cea mai ilustrativă tipologie unidimensională – prima şi din punct de vedere istoric – este cea propusă de Kurt Lewin şi colabo-

ratorii săi R. Lippitt şi R.K. White încă în 1939. Deşi activităţile desfăşurate de un conducător în cadrul grupului sunt destul de numeroase (stabilirea sarcinilor şi tehnicilor de lucru, repartizarea sarcinilor, formarea grupurilor, participarea la activitate, efectuarea evaluărilor etc.), ceea ce contează este altceva, şi anume: Cine ia decizia în legătură cu toate aceste activităţi? Cum este luată decizia? Decizia poate fi luată de însuși conducătorul, de conducător împreună cu membrii grupului sau de grup, fie la voia întâmplării, fără nicio asistenţă din partea conducătorului. Cele trei situaţii ilustrează practicarea a trei stiluri de conducere pe care Lewin, Lippitt şi White le-au denumit **autoritar, democrat, liber** (laissez-faire).

Specificul şi efectele stilurilor de conducere

1) conducerea autocratică:

– este centrată pe rezolvarea sarcinilor, nu pe persoane;
– şeful decide singur şi îşi impune punctul de vedere;
– puterea şi autoritatea sunt impuse prin măsuri represive, nu prin comunicare cu scop de convingere;
– comunicarea are caracter de ordin, dispoziţie, este orientată spre găsirea problemelor, greşelilor, spre blamare şi acuzare;
– se accentuează distanţa superior/subordonat şi şeful aminteşte în mod frecvent poziţia şi autoritatea sa.

2) Conducerea democratică:

– este centrată pe oameni;
– managerul ia deciziile în urma unor discuţii cu subordonaţii, ţinând cont de opinia acestora;
– apreciază performanţele subalternilor;
– apelează la comunicare suportivă pentru sprijinirea angajaţilor în îndeplinirea muncii lor;
– îi informează permanent pe oameni privind problemele şi obiectivele organizaţiei;
– utilizează tehnici de comunicare pentru consolodarea spiritului de echipă, stimulează creativitatea de grup.

3) conducerea permisivă/liberală:

– liderul transmite întreaga activitate membrilor grupului;

– li se repartizează sarcinile de lucru;
– subordonaţii au libertatea de a decide cum îşi îndeplinesc sarcinile;
– liderul nu se implică decât atunci când este solicitat.

Tipologia lui Lewin şi a colaboratorilor săi, deşi cu o mare relevanţă şi forţă de penetraţie, se asocia cu o limită, şi anume: ea sugerează că ar exista stiluri de conducere pure (autoritar „pur", democratic „pur"). În realitate nu există stiluri pure, ci mai degrabă combinaţii între diferite stiluri, şi, de asemenea, nu există un singur tip de stil autoritar sau un singur tip de stil democrat. N.R. Maier (1957) a elaborat un triunghi echilateral şi a amplasat în fiecare vârf cele trei stiluri clasice (autoritar, democratic, laissez-faire), iar la mijlocul fiecărei laturi a triunghiului a trasat alte trei stiluri de conducere intermediare (paternalist între autoritar şi laissez-faire; majoritar între autoritar şi democratic; liber cu discuţii între democratic şi laissez-faire).

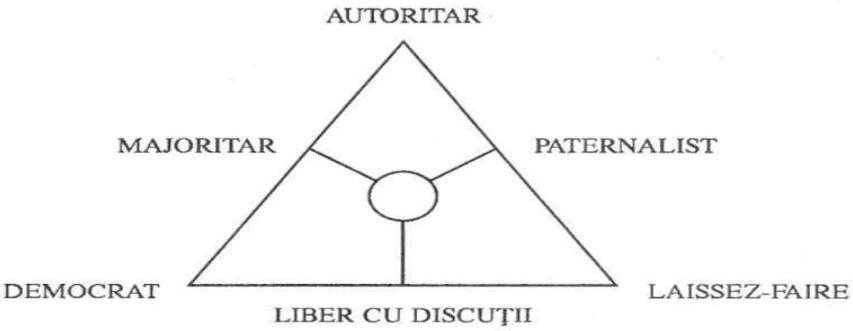


Fig. 4. ***Tipologia stilurilor de conducere*** *(după Maier, 1957)*

Primul stil se caracterizează prin faptul că autoritatea ia decizia, dar ţine cont într-o oarecare măsură şi de dorinţele indivizilor; cel de-al doilea se bazează pe participarea membrilor grupurilor şi pe dominarea minorităţii de către majoritate; cel de-al treilea stil presupune o discuţie, fără a se viza însă nicio acţiune organizată. N-ar fi exclus, arată Maier în continuare, ca un conducător să „cadă" în interiorul triunghiului, ceea ce înseamnă că el va prezenta toate

caracteristicile enumerate. Acesta poate fi, de exemplu, cazul în care se impun câteva decizii de grup, în unele privinţe membrii grupului utilizând metoda deciziei de grup, iar în alte privinţe ei fiind lăsaţi să facă ce vor. Maier merge însă şi mai departe şi consideră că dacă stilul de conducere al personalului este definit prin gradul de libertate acordat, atunci este necesar să revedem cele trei stiluri de conducere tocmai în funcţie de gradul de libertate acordat şi, mai ales, după maniera în care libertatea este redusă. Singura situaţie realmente liberă este cea de laissez-faire, în care fiecare individ acţionează cum îi place, ceea ce exclude orice efort de colaborare. Sistemul autocratic şi cel democratic restrâng, ambele, libertatea: autocraţia prin presiunea şefului, democraţia prin presiunea grupului. Autocraţia şi democraţia nu se deosebesc între ele prin faptul că una procură mai multă libertate decât alta, ci pentru că una restrânge libertatea prin libera acceptare a indivizilor, iar alta – prin teama produsă. Pentru a putea răspunde la întrebarea „Care mod de conducere este mai eficient?", Maier a introdus noţiunea de zona libertăţii de acţiune. El constată că în practicarea stilului de conducere democrat, de exemplu, intervin o serie de factori care reduc zona libertăţii de acţiune a şefului, precum: limitările impuse de directivele întreprinderii şi practicile ei curente, de contractele sindicale şi legislaţie, de activităţile experţilor, de prerogativele eşaloanelor superioare care îşi rezervă o serie de activităţi. Numai ceea ce rămâne după eliminarea acestor zone constituie câmpul acţiunilor ce pot fi întreprinse şi rezolvate prin metode de grup. Asemenea limitări nu împiedică însă succesul practicilor democratice dacă ele sunt suplimentate cu modalităţi eficiente de acţiune.

J.A.C. Brown (1954) descrie trei tipuri de conducători autoritari (strict, binevoitor, incompetent) şi două tipuri de conducători democratici (democratul autentic şi pseudodemocratul). Autoritarul strict este sever, dar corect, nu-şi deleagă niciodată autoritatea, utilizează formule de tipul „afacerile sunt afaceri", „timpul costă bani", are tendinţe conservatoare, este generos cu cei din jur care îşi îndeplinesc conştiincios îndatoririle, ţine la distincţia dintre conducător şi muncitor. Autoritarul binevoitor este chinuit de conştiinţa faptului că sarcina

lui este nu doar aceea de a produce obiecte, ci de a răspunde şi de subordonaţii care îi sunt încredinţaţi; prin urmare, se interesează de viaţa lor extraprofesională, de credinţele, moralitatea lor, fapt pentru care este întotdeauna apreciat. Autoritarul incompetent este un conducător „infantil", lipsit de scrupule; minte, brutalizează, corupe, ia toate măsurile care crede că îl vor ajuta la realizarea scopurilor sale. Democratul autentic este cel care îşi deleagă autoritatea până la eşaloanele cele mai de jos ale ierarhiei, conduce munca liber aleasă de oameni; când lipseşte, nu se întâmplă nimic rău în grup. Pseudodemocratul nu prea diferă de autoritarul incompetent: adoptă formule verbale aparent democratice, dar, în esenţă, nu se interesează de problemele oamenilor, ci îşi urmăreşte propriile interese.

Autorii R. Tannenbaum şi W.H. Schmidt (1958) propun o altă versiune a tipologiei lui Lewin, care, pe de o parte, sugerează posibilitatea trecerii spre lărgirea numărului de criterii ce pot sta la baza caracterizării comportamentului conducătorilor şi, pe de altă parte, deschide perspectiva abordării situaţionale a stilurilor de conducere. Autorii elaborează un continuum cu două extreme: conducere autoritară; conducere democrată. De-a lungul acestui continuum sunt stabilite 7 comportamente ale conducătorului:

a) conducătorul ia decizia şi o comunică;
b) conducătorul ia decizia, dar recunoaşte că există posibilitatea neacceptării ei, de aceea încearcă să-şi convingă subordonaţii să o accepte;
c) conducătorul prezintă ideile şi pune/aşteaptă întrebări;
d) conducătorul propune variante decizionale, posibil de a fi modificate;
e) conducătorul prezintă problema, primeşte sugestii, ia decizia;
f) conducătorul stabileşte limitele şi cere grupului să ia decizia;
g) conducătorul permite grupului să acţioneze fără limite (sau în cadrul unei limite impuse de nivelul ierarhic superior).

În figura ce urmează sunt prezentate aceste şapte comportamente

ale conducătorului, ordonate după gradul de utilizare a autorităţii de către lider şi aria de libertate a subordonaţilor:

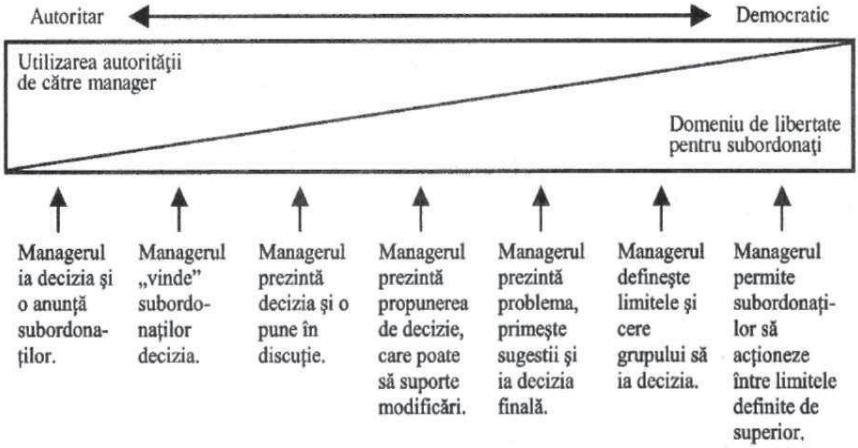


Fig. 5. ***Stiluri de conducere după gradul de utilizare a autorităţii şi aria de libertate a subordonaţilor***

Când gradul de autoritate al liderului este mare şi aria de libertate a subordonaţilor este mică, avem de-a face cu practicarea stilului de conducere autoritar; şi, invers, când gradul de autoritate al liderului este mic, iar aria de libertate a subordonaţilor este mare, avem de-a face cu practicarea stilului de conducere democrat. Cele şapte comportamente ale conducătorului sugerează existenţa a patru stiluri de conducere: dictatorial (comportamentul 1); negociator (comportamentul 2); consultativ (comportamentele 3, 4, 5); cooperator sau implicativ (comportamentele 6, 7). Conducătorii pot opta pentru unul sau altul dintre aceste stiluri de conducere, opţiunea lor fiind influenţată de o serie de forţe care ţin de manager, de subordonaţi, de situaţia în care aceştia se găsesc la un moment dat – într-un cuvânt, de modul în care ei percep intensitatea celor trei forţe. De aceea afirmam ceva mai sus că tipologia lui Tannenbaum şi Schmidt a prefigurat încă din anul 1958 lărgirea opticii de conceptualizare şi interpretare a conducerii.

Clasificarea stilurilor de conducere propusă de Tannenbaum şi Schmidt a avut un larg ecou în literatura de specialitate, stând la baza altor numeroase clasificări. Creatorii ei au reluat-o peste ani şi au perfecţionat-o din perspectiva noilor teorii ale conducerii, mai ales a celor contingente. Clasificarea lor are însă şi o utilitate practică, unii autori introducând-o în programele de pregătire/formare a liderilor şi managerilor.

Tipologii bidimensionale

Cea mai cunoscută şi răspândită tipologie bidimensională a stilurilor de conducere este cea elaborată de Robert R. Blake şi Jane S. Mouton (1964), care au pornit de la premisa că în conducerea organizaţiilor două dimensiuni sunt esenţiale: orientarea conducătorilor spre producţie şi orientarea lor spre personal. Cei doi autori construiesc o grilă ce dă posibilitatea evidenţierii diverselor stiluri de conducere. Ei imaginează două axe: una verticală, care indică gradul de interes manifestat de conducător pentru problemele umane, şi alta orizontală, care indică gradul de interes manifestat de conducător pentru producţie. Orientarea conducătorilor faţă de una sau alta dintre aceste două dimensiuni variază de la valoarea numerică cea mai mică (1) până la cea mai mare (9). Din interacţiunea valorilor acestor dimensiuni apar mai multe stiluri de conducere. Deşi, practic, se pot stabili 81 de astfel de stiluri de conducere, cei doi autori îşi concentrează atenţia doar asupra a 5 tipuri de stiluri comportamentale.

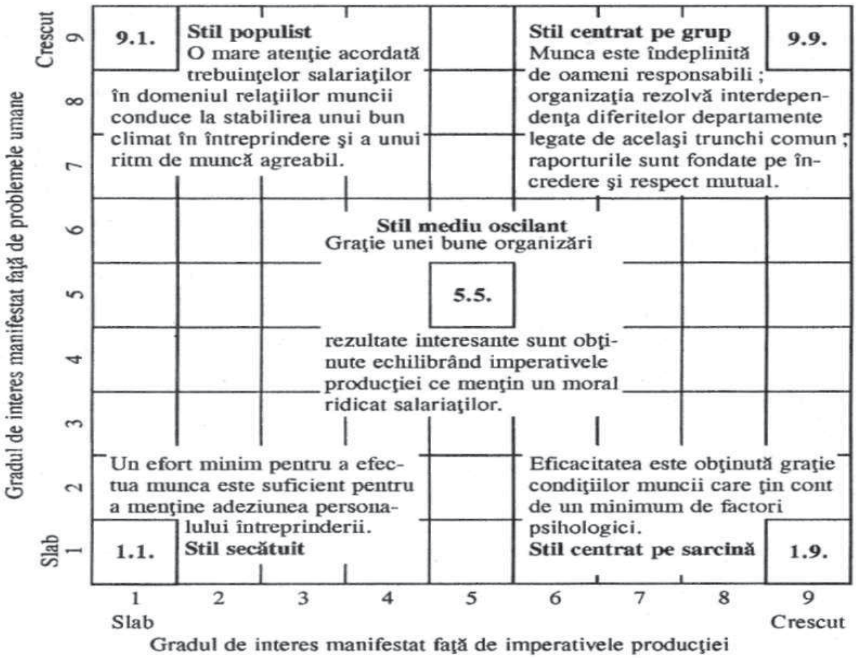


Fig. 6. ***Grila managerială***

Stabilirea celor 5 stiluri de conducere se realizează în funcţie de atitudinile şi practicile pe care le manifestă conducătorii faţă de felul cum se realizează planificarea, se execută munca, faţă de rezultat, disciplină, obiective, relaţiile dintre şefi şi subordonaţi, atitudinea faţă de superiori şi subordonaţi, felul cum se realizează comunicarea, atitudinea faţă de conflict, creativitate, angajare personală.

Iată cele cinci tipuri de stiluri de conducere, cu câteva dintre particularităţile lor:

a) Stilul de tip 1.9 se caracterizează prin interes mare pentru producţie şi interes slab pentru problemele umane. Se porneşte de la premisa că între imperativele producţiei şi trebuinţele proprii personalului există o contradicţie inevitabilă; şi atunci, dacă unele sunt satisfăcute, celelalte trebuie sacrificate. Eficacitatea unui conducător de acest tip se măsoară în

termeni de producţie şi profit; între şefi şi subordonaţi sunt relaţii de autoritate, ascultare şi supunere; conducătorul tinde să se afirme prin rezultate; el comandă, controlează, este impermeabil la critică, elimină pe cei în dezacord cu el, nu ţine seama de opiniile altora, face totul ca ideile sale să fie acceptate, dacă are o idee sau o atitudine proprie se cramponează de ea, tinde să se afirme chiar dacă relaţiile cu alţii au de suferit; persoanele sunt considerate instrumente de producţie; comunică puţin cu subordonaţii, mai ales pentru a le transmite ordinele.

b) Stilul de tip 9.1 se caracterizează prin interes mare pentru problemele umane şi interes scăzut pentru problemele de producţie. Conducătorul cu un astfel de stil rezolvă problemele umane, asigurând prin aceasta un climat bun în întreprindere, un ritm agreabil de muncă; el încurajează spiritul colectiv pe direcţia realizării scopurilor umane, urmăreşte obţinerea satisfacţiei personalului, care devine un scop în sine; caută relaţiile care să dea satisfacţii totale; creează condiţii armonioase pentru personal, dar riscă să împiedice eficacitatea organizaţiei; manifestă loialitate parţială şi superficială faţă de organizaţie, caută scuze pentru rezultatele insuficiente.

c) Stilul de tip 1.1 se caracterizează prin interes slab atât pentru producţie, cât şi pentru problemele umane. Conducătorul care practică un astfel de stil manifestă tendinţe de izolare faţă de superiorii şi subordonaţii săi, nu se implică în problemele de decizie, evită formele de control, subordonaţii sunt consideraţi un „rău necesar” ; este orientat spre sine însuşi, în grup participă rar la conversaţii, lasă personalul să se ocupe singur de moralul său, tinde să evite conflictele; orientat spre autoconservare, se preocupă mult de sine, de viitorul său, este pasiv, îşi exprimă rar opiniile, de regulă este neutru, se comportă ca o meduză plutitoare, se lasă purtat de valuri fără o direcţie anume, în poziţii de conducere este mai mult un mesager, critică doar pentru a se apăra.

d) Stilul de tip 5.5 se caracterizează prin interes moderat atât pentru producţie, cât şi pentru problemele umane. Conducătorul care practică acest stil caută soluţii de echilibrare (de compromis), obţine astfel o producţie acceptabilă (fără a fi însă prea mare), fără o bruscare a personalului; utilizează logica şi presiunea, evită extremele, adună sugestii de la toţi subordonaţii, adoptă părerea majorităţii, încearcă să amâne, să motiveze personalul, preferă contactele individuale, familiare, apreciază reuniunile de grup, încearcă să obţină maximum de eficacitate cu minimum de conflict, contribuie la menţinerea şi crearea moralului orientat spre producţie, acordă atenţie atât organizării formale, cât şi celei informale; în comunicare are rol de conciliator, este realist, încearcă să găsească soluţiile aplicabile care dau satisfacţii parţiale, nu totale; nu favorizează spiritul de creaţie, inovaţie, este conformist, face apel la reguli, la tradiţii.

e) Stilul de tip 9.9 se caracterizează prin interes mare atât pentru problemele umane, cât şi pentru problemele producţiei. Conducătorul care practică acest stil obţine participarea salariaţilor la exigenţele producţiei asociindu-i la elaborarea strategiei şi la definirea condiţiilor de muncă; trebuinţa omului de a gândi, de a-şi folosi gândirea pentru a produce ceva folositor, de a stabili relaţii sănătoase cu colegii şi cu superiorii este pusă în slujba organizaţiei; specifice pentru el sunt înţelegerea şi definirea în comun a obiectivelor întreprinderii, a mijloacelor de a le atinge; conduce şi controlează oamenii, făcându-i să înţeleagă, să adere; se ajunge la autoconducere; greşeala apare din neînţelegere, nu din rea-voinţă; stabileşte un moral ridicat, întreţine relaţii cu toţi subordonaţii, consideră că problemele de comunicare sunt problemele de înţelegere între oameni, face faţă conflictelor prin discutarea lor liberă, deschisă, prin confruntări directe, manifestă spirit creator, este motivat de trebuinţa de a participa şi colabora, relaţiile cu alţii se caracterizează prin respect, încredere, ia decizii bune, fără a le impune pe ale sale, promovează iniţiative, încrederea sa suscită entuziasm.

Tipologii tridimensionale

În elaborarea acestor tipologii se procedează în două moduri. Urni autori, pornind de la tipologia bidimensională, mai adaugă încă o dimensiune şi obţin astfel o tipologie tridimensională. Aşa au procedat, de exemplu, Blake şi Mouton care, în 1967, şi-au revizuit grila managerială, adăugând o a treia dimensiune cu valori cuprinse între 1 şi 9 referitoare la consistenţa sau profunzimea unui stil. Dacă, sub influenţa unor situaţii conflictuale, conducătorul îşi schimbă rapid stilul, înseamnă că stilul lui era superficial, inconsistent. Dacă, dimpotrivă, el îşi menţine stilul, în ciuda dificultăţilor şi pericolelor situaţiei, înseamnă că stilul era puternic, profund. Mai târziu, în 1991, Blake şi McCanse au introdus încă două stiluri de tipul 9.9: unul paternalist (în care recompensele sunt acordate pentru loialitate, iar sancţiunile pentru nesupunere) şi altul oportunist (în care grupul depune eforturi pentru a obţine avantaje maxime pentru el însuşi).

Alţi autori procedează prin luarea în considerare de la început a unui număr de trei dimensiuni ale stilurilor de conducere. Astfel, W.J. Reddin (1970) la cele două dimensiuni, devenite de acum tradiţionale (orientarea spre sarcină şi orientarea spre relaţiile umane), adaugă o a treia dimensiune: orientarea spre randament, spre productivitate – într-un cuvânt, spre eficienţă.

În viaţa practică, funcţionalitatea concretă a acestei dimensiuni este extrem de diversă. Iată câteva situaţii tipice pe care le putem întâlni:

- conducătorul este interesat de realizarea maximală a tuturor celor trei dimensiuni; acesta este cazul ideal, conducătorul de acest tip putând fi numit *realizatorul*;
- conducătorul se dezinteresează de toate dimensiunile fără discriminare; el mai degrabă încurcă, blochează realizarea scopurilor grupului şi organizaţiei; este un conducător numit *negativul;*
- conducătorul se centrează exclusiv doar pe una dintre dimensiuni: doar pe sarcină (*autocratul*); doar pe relaţiile umane (*altruistul*); doar pe randament/ productivitate (*birocratul*);

– conducătorul se centrează, în grade diferite, pe două dintre cele trei dimensiuni; din combinaţia orientării spre relaţiile umane cu orientarea spre sarcină apar 4 stiluri de conducere fundamentale.

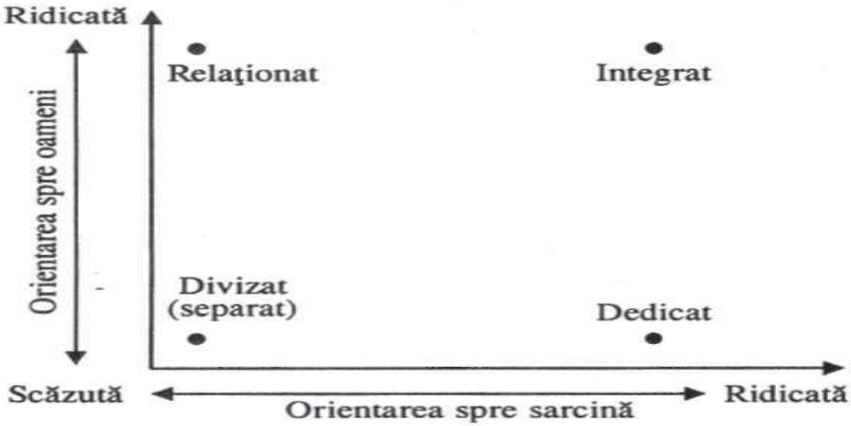


Fig. 7. ***Stiluri de conducere fundamentale***

Considerând că aceste patru stiluri de conducere pot fi eficiente în anumite situaţii şi ineficiente în alte situaţii, Reddin le corelează cu cea de-a treia dimensiune (eficienţa) şi obţine alte 8 stiluri de conducere derivate: 4 eficiente şi 4 ineficiente. De exemplu, *stilul integrator* (orientat în mare măsură atât spre sarcină, cât şi spre relaţiile umane) este eficient atunci când este adaptat, adecvat şi cerut de situaţie. Dacă, dimpotrivă, un conducător se orientează în mare măsură spre sarcină şi spre oameni, fără ca acest lucru să fie reclamat de situaţie, stilul lui va fi ineficient. În primul caz, tipul de conducător este numit realizator, iar în cel de-al doilea – ezitant (sau îngăduitor).

Stilul relaţionat (cu orientare mare spre relaţiile umane şi orientare scăzută spre sarcină) este eficient când este determinat de interesul autentic pentru oameni, de încrederea în ei, şi ineficient când se datorează abordării paternaliste a oamenilor, ceea ce creează la aceştia sentimente de dependenţă şi le scade spiritul de responsabilitate. Primul tip de conducător este numit promotor, celălalt – misionar.

Stilul dedicat (orientat masiv pe sarcină şi extrem de puţin pe relaţiile umane) este eficient dacă orientarea excesivă pe sarcină nu creează resentimente sau opoziţii (tacite sau manifeste) din partea oamenilor şi ineficient dacă practicarea lui se asociază cu o lipsă totală de considerare şi motivare a oamenilor. Primul tip de conducător este numit autoritar binevoitor, celălalt – autocrat.

Stilul divizat sau separat (cu orientare minimală atât spre sarcină, cât şi spre relaţiile umane) este eficient atunci când conducătorul subliniază, totuşi, semnificaţia respectării regulilor pentru buna funcţionare a organizaţiei şi ineficient atunci când manifestă pasivitate şi dezinteres. În primul caz avem de-a face cu un conducător birocratic, iar în al doilea – cu liderul numit dezertor.

Alte abordări ale stilurilor de conducere

1. Conducerea situaţională − managerul trebuie să adopte stiluri diferite de conducere în funcţie de situaţie (mai concret, în funcţie de cerinţele situaţiei şi nivelul de dezvoltare a subordonaţilor).
2. Conducerea prin folosirea puterii − managerul foloseşte puterea pentru a influenţa. Există mai multe tipuri de conducere prin folosirea puterii:
   2.1. Conducerea prin impunere − se caracterizează prin frică şi tensiune.
   2.2. Conducerea pe bază de atracţie personală şi a abilităţii de a comunica.
   2.3. Conducerea prin calitatea de expert tehnic sau expert în relaţii interpersonale (abilitatea de a face compromisuri, de a avea umor, de a oferi îndrumare, încurajare).
3. Abordarea funcţională a conducerii constă în faptul că orice stil de conducere presupune 8 funcţii:
   a) definirea sarcinii de îndeplinit
   b) planificarea muncii
   c) comunicarea cu subordonaţii
   d) evaluarea rezultatelor muncii

e) motivarea subordonaţilor
f) organizarea procesului muncii
g) oferirea exemplului subordonaţilor
h) dezvoltarea creativităţii.

Tipologiile stilurilor de conducere, oricât de numeroase şi de diversificate ar fi ele, au o mare importanţă teoretică şi practică. Răspunzând exigenţelor de raţionalitate clasificatoare, ele permit identificarea, denumirea şi localizarea fluxului indefinit de acte comportamentale, dând, în felul acesta, sentimentul (iluzoriu sau nu) înţelegerii multiplicităţii şi varietăţii individuale. Totodată, tipologiile satisfac curiozitatea celui care are acces la ele, deoarece îi permit să se cunoască şi să se localizeze printre cei din jurul său.

Activități de învățare:

1. Enumerați câteva taxonomii ale stilurilor de conducere.
2. Explicați diferența dintre mai multe taxonomii ale stilurilor de conducere.
3. Prin ce se caracterizează tipologiile tridimensionale ale stilurilor de conducere?

Capitolul 4

COMUNICAREA MANAGERIALĂ

Unități de conținut:

1. Specificul comunicării manageriale
2. Tipurile de comunicare în organizație
3. Obstacole în comunicarea manager – subordonat

Finalități:

- Să identifice diferite forme de comunicare managerială.
- Să stabilească asemănările şi deosebirile dintre diferite forme de comunicare managerială întâlnite în practica organizaţională.
- Să determine importanţa comunicării suportive în motivarea personalului.
- Să analizeze cauzele perturbării comunicării manageriale.

Termeni-cheie: comunicarea organizaţională, comunicarea verticală şi orizontală, comunicarea ascendentă şi descendentă, blocaje ale comunicării, agresivitate *versus* asertivitate, ascultare, comunicare suportivă, prezentare.

Specificul comunicării manageriale

Comunicarea este un proces de transmitere a informaţiilor, sub forma mesajelor simbolice, între două sau mai multe persoane, unele cu statut de emiţător, altele cu statut de receptor, prin intermediul unor canale specifice. Acest proces este considerat un element de bază pentru îndeplinirea funcţiilor manageriale. În acelaşi context, se apreciază că un manager afectează aproximativ 80% din timpul de lucru pentru a comunica, prin rolurile ce le îndeplineşte în cadrul organizației/ instituției: rolurile de stabilire a relațiilor interpersonale; roluri informaţionale; roluri de a lua decizii etc.

Tipurile comunicării în organizaţie

În cadrul oricărei organizații există comunicare formală și comunicare informală. *Comunicarea formală* este influenţată de normele/regulile organizaţionale, particularităţile și structura organizației/instituției. Comunicarea formală poate fi pe verticală și pe orizontală. Comunicarea pe verticală poate fi descendentă și ascendentă.

Comunicarea descendentă include:

- implementarea scopurilor, strategiilor, obiectivelor;
- transmiterea normelor, instrucţiunilor (direcţiilor);
- furnizarea informaţiilor cu privire la practici şi proceduri, la politica organizaţiei, la regulamentele existente;
- informaţii privind performanţele realizate (evaluarea rezultatelor);
- mesaje de motivare a subordonaţilor.

Scopul comunicării descendente este de a influenţa, a schimba comportamentul subordonaților. Pot exista unele probleme legate de acest tip de comunicare:

- nu întotdeauna există o corespondenţă între intenţiile şefilor şi percepţiile subordonaţilor;
- distorsionarea informaţiei pe măsură ce coboară de la un nivel la altul.

Comunicarea ascendentă include:

- transmiterea problemelor şi excepţiilor;
- furnizarea sugestiilor pentru îmbunătăţirea activităţii;
- întocmirea şi transmiterea rapoartelor, dărilor de seamă;
- informaţii contabile şi financiare;
- revendicări şi dispute (plângeri, nemulţumiri, propuneri).

Problemele care pot apărea în acest tip de comunicare sunt:

- subordonaţii au tendinţa de a-şi supraaprecia rezultatele muncii și de a minimaliza eşecurile pentru a fi bine văzuţi;
- apare într-o frecvenţă mai mică.

Comunicarea pe orizontală se realizează între coleg-coleg, manager-manager și presupune coordonarea eforturilor în vederea rea-

lizării propriilor obiective ale departamentelor sau a unor obiective comune ale acestora. Principalele aspecte caracteristice sunt:

– rezolvarea problemelor intradepartamentale;
– rezolvarea sarcinilor comune;
– solicitarea unor explicaţii, ajutorului etc.

Comunicarea informală este caracteristică fiecărei organizații. Se bazează pe nevoile psihologice ale omului, frecvenţa contactelor dintre membrii organizației, similaritatea de vărstă, sex, timpul petrecut împreună în organizaţie.

Caracteristicile comunicării informale:

– rapiditatea cu care circulă informaţiile;
– diversitatea informaţiei (fie de sfera rezultatelor organizaţiei, fie de sfera vieţii personale);
– corectitudinea relativă sau parţială a informaţiilor transmise şi receptate;
– reputaţie proastă a comunicării informale în cazurile extreme când informaţiile sunt inexacte, fără nicio bază reală şi, mai ales, neverificabile (zvonurile, bârfele);
– ajută la coeziunea grupului, la socializarea membrilor.

Cea mai cunoscută formă de comunicare informală este desemnată prin termenul *grapevine* sau *rețele de parcurgere a comunicării informale*. Grapevinele intră în funcţie atunci când căile oficiale de comunicare sunt închise, blocate sau inaccesibile, sau când membrii organizaţiei se confruntă cu unele situaţii neclare şi nesigure. Informaţiile transmise prin grapevine au rolul de a umple golurile de informaţie şi de a clarifica deciziile managerilor. Ele devin extrem de active în timpul perioadelor de schimbare, alegere, anxietate, excitaţie, de deteriorare a condiţiilor economice. Există 4 tipuri de grapevine:

1) reţeaua *linie unică* – informaţia trece de la o persoană la alta;
2) reţeaua de tip *bârfă* – informaţia este transmisă tuturor persoanelor de la o singură persoană;
3) reţeaua de tip *probabilitate* – o persoană comunică infotmația altora la întâmplare, conform legilor probabilităţii, acestea comunică la fel cu alte persoane;

4) reţeaua de tip *ciorchine* – informarea selectivă a unor membri şi eliminarea altora de la procesul comunicării.

Aspectele pozitive ale comunicării informale:

– ajută la consolidarea moralului, ţinându-se cont de comentariile favorabile pe care angajaţii le fac despre organizaţii;
– poate furniza satisfacţie şi stabilitate grupurilor de muncă, prin oferirea unui sentiment al apartenenţei şi securităţii;
– oferă prilejul pentru descărcări tensionate prin răspândirea zvonului (descărcare emoţională);
– este o sursă de feedback pentru manageri.

Obstacole în comunicarea manager – subordonat

Obstacole generate de manageri

1. insuficientă documentare, ceea ce determină o utilitate redusă;
2. tendinţa de a supradimensiona explicaţiile introductive, devenite inutile, mai ales când interlocutorul este subaltern sau coleg familiarizat cu subiectul;
3. tendinţa de a transforma dialogul în monolog, fie din lipsă de timp ori de încredere în partener, sau de interes faţă de părerea acestuia;
4. stereotipurile în modalităţile de transmitere şi prezentare, ceea ce duce la scăderea atenţiei interlocutorului;
5. utilizarea unui ton ridicat şi marcat de iritabilitate, ceea ce poate duce la intimidarea partenerului şi lipsa răspunsului;
6. utilizarea unui limbaj neadecvat persoanei care receptează mesajul. Folosirea unor termeni prea uzitaţi, prea elevaţi sau a unor termeni de strictă specialitate reduce posibilităţile de receptare integrală şi corectă a informaţiilor comunicate;
7. lipsa de atenţie sau de abilitate în controlul şi dirijarea dialogului către realizarea unui obiectiv;
8. lipsa de respect faţă de personalitatea interlocutorului, manifestată prin lipsa de atenţie, nerăbdare, graba de a termina mai repede, rezolvarea în paralel a altor probleme;

9. capacităţi scăzute de concentrare asupra fondului problemei, ceea ce deturnează atenţia către forma comunicării, pierzând astfel substanţa informaţională;
10. persistenţa în prejudecata că cei din subordine nu pot avea idei sau sugestii bune pentru rezolvarea unor probleme. În acest sens, există tendinţa de a considera că orice propunere este un act la prestigiul conducătorului;
11. tendinţa de a interveni în timpul expunerii şi de a prezenta exact varianta contrară, ceea ce este de natură să descurajeze continuarea dialogului, iar, în perspectivă, de a bloca iniţiativele de comunicare ale personalului în subordine sau ale omologilor conducătorilor;
12. rezistenţa faţă de introducerea unor idei noi. O idee nouă perturbă o ordine deja stabilită, iar transpunerea în practică poate implica şi dificultăţi de realizare, necesitând un efort suplimentar, care ar putea periclita regulile, existenţa, avantajele deja obţinute etc.;
13. tendinţa de a considera că perfecţionarea unui domeniu sau a unei operaţii implică automat existenţa unei defecţiuni tolerate de conducere.

Obstacole generate de subordonaţi

1. rezerva subordonaţilor în a exprima propriile opinii, din teama de a nu avea neplăceri cu superiorii, sau de a nu-şi periclita avansarea;
2. convingerea că problemele subordonaţilor nu-l interesează pe manager;
3. lipsa de obişnuinţă în comunicare. Astfel, personalul de execuţie, nedispunând de abilitatea de a se exprima în scris sau verbal, renunţă la a da curs comunicării din propria iniţiativă;
4. tendinţa de a considera că orice idee, propunere de perfecţionare, implică automat existenţa unei defecţiuni a conducerii. Într-un asemenea context, aceasta i-ar putea declanşa ostilitatea;

5. concordanţa dintre cerinţele comunicării şi posibilităţile subordonaţilor de a le satisface în condiţii de calitate şi în timp util;
6. frecvenţa modificărilor. Cu cât modificarea unor instrucţiuni, ordine, este mai frecventă, cu atât creează nemulţumiri în rândul subalternilor, punând în lumină defavorabilă capacitatea şi competenţa managerului.

Recomandări pentru manageri în vederea menținerii comunicării eficiente:

1. Promovați o comunicare deschisă: Încurajați angajații să-și împărtășească ideile și să ridice problemele când apar.
2. Clarificați obiectivele: Asigurați-vă că toată lumea înțelege obiectivele organizației și contribuția sa.
3. Efectuați revizuiri regulate: Realizați revizuiri regulate ale proiectelor și proceselor pentru a identifica deficiențele de comunicare.
4. Oferiți training și dezvoltare: Oferiți angajaților acces la formare în comunicare și participare la managementul conflictelor.

Comunicarea eficientă este cheia succesului organizațional și a satisfacției angajaților. Cu eforturile noastre comune, putem depăși această patologie și să contribuim la un mediu de lucru mai productiv și mai sănătos.

<u>Activități de învățare:</u>

1. Determinați specificul comunicării manageriale.
2. Explicați diferența dintre comunicarea formală și cea informală.
3. Determinați valențele comunicării ascendente în cadrul instituției.
4. Stabiliți modalități de pevenitre a obstacolelor în comunicarea manager-subordonat.

Capitolul 5

PROCESUL DE MOTIVARE A ANGAJAȚILOR ȘI SATISFACȚIA PROFESIONALĂ

Unități de conținut:

1. Specificul motivației în muncă
2. Varietatea motivaţiilor muncii
3. Satisfacţia în muncă

Finalități:

- Să analizeze şi să compare diferite abordări teoretice ale motivaţiei în muncă.
- Să compare impactul diferitor strategii de motivare a angajaților din instituțiile de învățământ.
- Să analizeze diferite modalități explicative ale satisfacției profesionale.
- Să explice specificul satisfacției generale și de fațetă.
- Să determine relația dintre motivație – satisfacție – performanță.

Termeni-cheie: motivaţie, motivaţie profesională, motivaţie psihosocială, motivaţie economică, satisfacţie profesională, satisfacție generală, satisfacție „de fațetă", atitudine faţă de muncă, strategii de motivare, performanţă, performanță profesională, recompensă.

Specificul motivației în muncă

Motivaţia este definită ca sumă a energiilor interne şi externe care iniţiază, dirijează şi susţin un efort orientat spre un obiectiv al organizaţiei, care va satisface simultan şi trebuinţele individuale. Din această definiţie rezultă trei elemente–cheie: *efortul, obiectivele organizaţionale* şi *trebuinţele. Efortul* este o măsură cantitativă a intensităţii. Astfel, un angajat puternic motivat depune o activitate susţinută la locul de muncă. Totuşi, nu orice efort intens conduce la performanţe în muncă. Angajatul trebuie să-şi canalizeze aceste eforturi spre a în-

deplini şi *obiectivele organizaţionale*, acestea formând componenta calitativă a efortului, care dă valoare efortului depus. Cu cât obiectivele personale sunt mai apropiate de cele organizaţionale, cu atât efortul depus va aduce o contribuţie mai mare la rezultatele aşteptate de organizaţie, după cum nealinierea acestor obiective va rezulta în performanţe slabe la locul de muncă. Motivaţia trebuie analizată şi ca un proces de satisfacere a trebuinţelor. Trebuinţa este o stare internă de necesitate care face ca anumite scopuri să fie atractive. Atâta timp cât este nesatisfăcută, ea creează o tensiune internă care stimulează individul, antrenându-l într-un comportament prin care acesta urmăreşte satisfacerea trebuinţei şi reducerea tensiunii. Pentru ca un individ să fie motivat la locul de muncă, el trebuie să aibă certitudinea că efectuând o anumită activitate aceasta îi va satisface şi propriile trebuinţe. Motivaţia pentru muncă a unui individ este determinată de o serie de *factori motivaţionali*: *intrinseci* (individuali) şi *extrinseci* (organizaţionali). Combinarea acestor factori va determina un comportament individual motivat (sau nu) în vederea obţinerii performanţelor aşteptate. Motivarea constituie una dintre responsabilităţile cele mai importante ale managerilor, aceştia trebuind să găsească cele mai bune modalităţi pentru a face ca subalternii lor să obţină performanţe în muncă. Un lucru important în mediul organizaţional de multe ori insuficient subliniat este acela că angajatul singur este capabil a se motiva pentru că procesele motivaţionale sunt declanşate şi coordonate din interiorul fiinţei umane. Rolul managerului este de a identifica şi a preciza în ce mod atingerea obiectivelor organizaţiei asigură şi satisfacerea propriilor nevoi ale angajaţilor.

Există mai multe abordări ale conceptului de *motivaţie pentru muncă*, care s-au schimbat în timp, odată cu dezvoltarea diferitelor teorii ale managementului:

- *Concepţia de motivaţie raţional-economică*. Principalul ei reprezentant, F. Taylor, considera că angajaţii vor muncii mai mult dacă vor obţine salarii mari, iar performanţa acestora ar fi limitată doar de oboseală.
- *Concepţia socială a motivaţiei*. Cercetătorii care abordează relaţiile umane, prin studiile Hawthorne, au demonstrat că

oamenii muncesc pentru a-şi satisface o paletă mai largă de nevoi, importante fiind nevoile sociale şi de recunoaştere.

- *Concepţia de autoactualizare a motivaţiei* s-a focalizat pe conţinutul şi semnificaţia sarcinilor, subliniind importanţa factorilor motivatori intrinseci.
- *Concepţia complexităţii persoanei* se bazează pe adaptarea managerilor la situaţiile particulare şi la nevoile diferite ale angajaţilor.

Varietatea motivaţiilor muncii

Motivaţia este un fenomen extrem de complex, enunţat de o mulţime de factori psihologici, sociali şi materiali. Clasificarea motivaţiei la locul de muncă se realizează în funcţie de tipul stimulilor, care pot fi:

1) stimuli băneşti, financiari, economici, care dau naştere sau evocă o motivaţie ce ar putea fi denumită *motivaţie economică;*
2) munca, activitatea profesională în calitate de stimul, care favorizează intrarea în funcţiune a unei *motivaţii profesionale* a muncii;
3) interacţiunea dintre membrii grupului de muncă, în stare să genereze *motivaţia psihosocială* a muncii.

Motivaţia economică este satisfăcută prin:

- salarizarea în funcţie de norma standard;
- plata în funcţie de merit;
- plăţile compensatorii (pachetul social, asigurarea medicală);
- compensaţiile extrasalariale (reducerea preţului la masă, asigurarea spaţiului locativ etc.).

Motivaţia profesională are ca sursă stimulatoare chiar situaţia de muncă – mai exact spus, însăşi activitatea didactică. Ea apare din raportarea omului la munca sa, la particularităţile de desfăşurare a acesteia. Dacă în motivaţia economică activitatea constituia doar un mijloc pentru obţinerea unor stimuli capabili să satisfacă anumite trebuinţe, de data aceasta activitatea reprezintă un scop în sine (M. Zlate, 2004).

Apare întrebarea: „Ce aspecte ale muncii didactice capătă valoare stimulatoare?”

- **Caracterul plăcut al consumului energetic** îi permite muncii să devină sursă motivaţională. Munca este un consum de energie (fizică, intelectuală, psihonervoasă), care nu întotdeauna duce la o epuizare a organismului, ci, dimpotrivă, poate fi plăcută.
- **Conţinutul muncii** − şirul de activităţi şi operaţii ce trebuie executate în vederea realizării scopurilor. Nu întotdeauna o activitate bogată, interesantă, creativă este stimulatoare, iar una repetativă şi sărăcăcioasă este nemotivată. Totul depinde de percepţia individului şi de valoarea pe care individul o raportează muncii date. Munca se poate transforma într-o adevărată sursă motivaţională, în condiţiile în care personalul îi acordă o anumită valenţă pozitivă.
- **Condiţiile muncii** − localul, mobilierul, utilajele, materialele etc.

Apare întrebarea „De ce aceleaşi condiţii de muncă nu au aceleaşi valenţe motivatorii?”

- **Scopul muncii:** claritatea, precizia, caracterul său realizabil etc.

Aceşti stimuli satisfac nevoia de autorealizare şi sentimentul valorii şi al utilităţii.

Pentru psihologi, este importantă cunoaşterea nivelului real la care se află structurată nevoia de realizare şi autorealizare, precum şi gradul de satisfacţie produs de îndeplinirea ei, cunoaşterea a ceea ce anume consideră individul că „ceva” reprezintă pentru el o realizare.

Motivaţia psihosocială derivă din faptul că în cadrul procesului de muncă omul se raportează nu doar la activitatea sa, ci şi la semenii săi, la ceilalţi colegi sau parteneri de muncă, la grupul din care face parte, luat în totalitatea sa, la alte grupuri învecinate. Aceasta permite ca grupul şi, mai ales, fenomenele care apar şi funcţionează să devină surse importante − declanşatorii sau evocatorii − ale motivaţiei oamenilor. Munca, în afară de caracteristicile ei intrinseci (scop, conţinut, condiţii de executare etc.), are şi alte trăsături, printre care, desigur,

un loc aparte revine faptului că ea favorizează realizarea contactelor sociale dintre oameni. Omul munceşte nu doar pentru bani, nu doar pentru că îi place sarcina de muncă sau condiţiile în care ea este executată, ci şi pentru că ea *îi acordă statut social, îi prilejuieşte stabilirea de nenumărate contacte sociale*, a unor relaţii afective sau de comunicare, îi satisface, prin intermediul grupului, anumite nevoi.

Stimulii acestui tip de motivaţie sunt:

- contactele sociale;
- interacţiunea membrilor;
- scopul grupului;
- structurile grupurilor;
- structura de comunicare a angajaţilor;
- statutul social;
- recunoaşterea meritelor;
- popularitatea realizărilor printre membrii grupului;
- aprecierea verbală a performanţelor emise de manageri.

Aceşti stimuli satisfac nevoia de apartenenţă la grup, nevoia de comunicare, de relaţionare, nevoia de securitate, nevoia de a oferi ajutor, afecţiune, respectiv şi de a le solicita, nevoia de statut social, de stimă şi preţuire.

Relaţia dintre motivaţie şi performanţă

Cercetările experimentale au demonstrat că zona critică a *intensităţii motivaţiei* variază în funcţie de o serie de factori, cum ar fi simplitatea/complexitatea sarcinii, gradul de dificultate perceput al sarcinii, particularităţile de personalitate (temperamentale, aptitudinale) ale individului etc. De exemplu, în sarcinile simple (repetitive, rutiniere, cu componente automatizate, cu puţine alternative de soluţionare), pe măsură ce creşte intensitatea motivaţiei, creşte şi nivelul performanţei. În sarcinile complexe însă (creative, bogate în conţinut şi în alternative acţionale), creşterea intensităţii motivaţiei se asociază până la un punct cu creşterea performanţei, după care aceasta din urmă scade. Se întâmplă aşa deoarece în sarcinile simple existând unul, maxim două răspunsuri corecte, diferenţierea lor se face cu uşu-

rinţă, nefiind influenţată negativ de creşterea impulsului motivaţional. În sarcinile complexe, prezenţa mai multor variante de acţiune îngreuiază acţiunea impulsului motivaţional, intensitatea în creştere a acestuia fiind nefavorabilă discriminării, discernământului şi evaluării critice.

Satisfacţia în muncă

Satisfacţia de la orice activitate (muncă, învăţătură) constituie un factor psihologic mobilizator sau motivaţional, generator al unei atitudini pozitive faţă de muncă. Satisfacţia generală constituie măsura în care angajatul este mulţumit/satisfăcut de munca pe care o realizează, atât sub aspectul modului ei de organizare, cât şi sub cel al recompenselor pe care le primeşte pentru activitatea prestată (recompense materiale sau morale) şi al climatului interpersonal în care îşi desfăşoară munca. Satisfacţia muncii este definită ca o *stare emoţională care rezultă din opinia personală a unui angajat asupra muncii sale*. Elementele care determină satisfacţia muncii ţin de raportul dintre aşteptările individului (rezultatele dorite ale muncii) şi rezultatele efective obţinute. Atunci când între aceste două variabile există o discrepanţă mare − satisfacţia în muncă este minimă. Mielu Zlate face o analiză a diferitor definiţii ale satisfacţiei muncii:

- „Satisfacţia este orice combinaţie de circumstanţe psihologice, fiziologice şi de mediu" (Hoppock, 1935).
- „Satisfacţia este starea afectivă plăcută ce rezultă din evaluarea slujbei sau experienţelor legate de slujba cuiva" (Locke, 1976).
- „Satisfacţia este alcătuită din orientările afective ale individului faţă de rolul muncii pe care o îndeplineşte la momentul respectiv" (Vroom, 1982).
- „Satisfacţia este o colecţie de atitudini faţă de muncă ce sunt înrudite şi pot fi împărţite într-o varietate de aspecte ale muncii" (Luthans, 1985).
- „Satisfacţia se referă la sentimentele unui lucrător faţă de ocupaţia sa sau exigenţele profesionale legate de experien-

ţele anterioare, aşteptările actuale sau alternativele pe care le are la dispoziţie" (Balzer et al., 1990).

- „Satisfacţia este o stare emoţională pozitivă sau plăcută rezultată din exercitarea experienţei în plan profesional" (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992).

Istoricul studierii satisfacţiei în muncă

Termenul *satisfacţie în muncă* a fost împrumutat din tradiţia militară. Aşa cum se vorbea despre moralul crescut sau scăzut al soldaţilor, a început să se vorbească despre moralul crescut sau scăzut al angajaţilor. Apoi s-a descoperit că moralul este o reacţie de grup, pe când satisfacţia este o stare individuală. Se poate întâmpla ca moralul grupului să fie ridicat, dar o persoană din grup să fie nemulţumită, sau invers. După 1950, termenul *moral* ca sinonim cu cel de *satisfacţie* a fost înlocuit cu sintagma *atitudine în muncă*. O asemenea modificare s-a produs sub impactul instrumentelor folosite în măsurarea moralului, care proveneau din rândul tehnicilor de investigare a atitudinilor. În această perioadă se considera că atitudinea în muncă indică, de fapt, satisfacerea nevoilor unei persoane prin intermediul experienţei de muncă. Prin anii '70-'80 ai secolului trecut, cercetătorii încearcă să circumscrie mai precis sfera şi conţinutul noţiunii de satisfacţie a muncii. Nu se mai pune semnul egalităţii între atitudine şi satisfacţie, deoarece atitudinile conţin sub raport psihic aspecte cognitive, afective, comportamentale, ele fiind, de fapt, „aliaje" sau „mixturi" ale acestora. Specialiştii decupează dintre ele doar aspectele afective, care încep să fie considerate specifice satisfacţiei. În prezent, interesul cercetătorilor din domeniul psihologiei organizaţional-manageriale a crescut semnificativ vizând problematica satisfacţiei muncii angajaţilor.

Satisfacţia generală şi satisfacţia „de faţetă"

La început s-a crezut că satisfacţia în muncă este un sentiment general care variază de la scăzut la foarte înalt. Exprimările de tipul „în general sunt mulţumit de munca pe care o desfăşor", „îmi place

munca mea, deşi aș face unele observaţii în legătură cu ea" ilustrează foarte bine acest lucru. În aceste condiţii a început să se vorbească despre un indice global al satisfacţiei, care ar fi un scor total al atitudinilor manifestate de oameni faţă de diferitele aspecte ale muncii sau media acestora. Mai târziu s-a constatat că la modul de raportare al oamenilor la munca lor contribuie o multitudine de factori, cum ar fi munca în sine, salariul, relaţia cu şeful sau cu colegii etc. Psihologii încep să conştientizeze faptul că indicele global de satisfacţie poate masca diferitele sentimente particulare resimţite de un individ faţă de variate aspecte ale muncii şi contextul organizaţional. Aşa încât se introduce conceptul de satisfacţie „de faţetă", care abordează tendinţele individului de a fi mai mult sau mai puţin satisfăcut de diferitele faţete ale muncii sale. Odată acceptat faptul că satisfacţia are mai multe faţete, s-a pus problema numărării lor. Studiile au arătat că există între 5 şi 20 de faţete ale satisfacţiei muncii, unele dintre ele fiind comune pentru mai multe profesiuni, altele – specifice doar câtorva dintre ele. Un grup de cercetători (Smith, Kendall şi Hulin) în 1969 au restrâns faţetele satisfacţiei de la 20 la 5, acestea fiind:

- munca în sine (gradul în care sarcinile executate de angajaţi sunt interesante şi furnizează oportunităţi pentru învăţare şi asumarea responsabilităţilor);
- salariul (plata primită, echitatea percepută a acesteia şi a metodei de efectuare a plăţii);
- supervizarea (abilităţile tehnice şi manageriale ale supervizorilor, gradul în care supervizorii demonstrează consideraţii şi interes pentru angajaţi);
- colegii (gradul în care coechipierii sunt competenţi, prietenoşi şi suportivi);
- promovarea (disponibilitatea oportunităţilor reale pentru promovare).

Satisfacţia profesională este o variabilă destul de dificil de studiat şi de înţeles de către manager. Raportul „salariul meu şi cantitatea de muncă pe care trebuie să o depun" poate fi apreciat total diferit de doi angajaţi care lucrează în aceeaşi instituţie, unul declarându-se „foarte satisfăcut", altul „foarte nesatisfăcut". Cum pot fi explicate

asemenea rezultate? Există câteva modele explicative ale acestei situaţii descrise de către M. Zlate:

- modelul satisfacerii nevoilor – postulează că satisfacţia muncii este generată de măsura în care caracteristicile muncii satisfac nevoile oamenilor;
- modelul discrepanţei – satisfacţia muncii este rezultatul expectanţelor împlinite, acestea din urmă reprezentând diferenţa dintre ceea ce individul speră să primească de la muncă şi ceea ce el primeşte efectiv. Dacă individul obţine rezultate deasupra sau dincolo de expectaţiile lui, atunci el va fi satisfăcut; dacă, dimpotrivă, expectanţele lui au fost mai mari decât a primit, va fi nesatisfăcut;
- modelul realizării valorilor – satisfacţia muncii apare ca urmare a faptului că munca îi permite angajatului să-şi îndeplinească cele mai importante valori ale lui legate de muncă;
- modelul echităţii – satisfacţia provine din modul în care este tratat angajatul. Dacă acesta percepe că este tratat corect, va fi satisfăcut; dacă, dimpotrivă, consideră că este tratat incorect, va fi nesatisfăcut;
- modelul trăsăturilor personale şi al componentelor genetice − pornind de la premisa că diferenţele individuale sunt la fel de importante ca şi caracteristicile mediului muncii, modelul consideră că satisfacţia muncii este rezultatul unor însuşiri de personalitate (temperament, caracter) sau al factorilor genetici.

Aceste modele explică geneza apariţiei satisfacţiei în muncă şi factorii care o influenţează. Există 3 categorii de factori care determină intensitatea satisfacţiei în muncă:

- factori organizaţionali (condiţiile de lucru, munca în sine, promovarea);
- factori de grup (coeziunea, moralul grupului, relaţiile cu colegii, relaţiile cu şefii);
- factori personali (unii dintre ei referindu-se la caracteristicile sociodemografice ale angajatului, cum ar fi vârsta, sexul,

rasa, naţionalitatea etc, alţii – la caracteristicile socioprofesionale, cum ar fi vechimea în muncă, nivelul de instruire profesională, experienţă etc. iar alţii – la caracteristicile de personalitate).

Satisfacţia în muncă depinde de factorii motivaţionali şi de stilul de muncă al persoanei. Sunt persoane puternic motivate de curiozitate, care au plăcerea de a lucra şi a se exprima prin ceea ce fac, vor să înveţe din ceea ce fac, preferă activităţile noi, dificile, care le solicită şi le dezvoltă activitatea. Există persoane care sunt motivate de recompensă, recunoaştere şi apreciere din partea celorlalţi. Acestea obţin satisfacţie în muncă doar atunci când sunt apreciate de către cei din jur sau atunci când văd că rezultatele muncii lor sunt mai bune decât ale celorlalţi şi când obţin recompense pentru aceasta.

Ca dimensiune psihologică, satisfacţia în muncă poate fi privită nu doar ca dominantă atitudinală dependentă de contextul organizaţional, ci şi ca trăsătură de personalitate. Astfel, anumiţi oameni sunt mai predispuşi, în virtutea personalităţii lor, să fie mai mult satisfăcuţi, comparativ cu alţii, deşi condiţiile obiective în care ei toţi se află sunt similare. Adică, sunt oameni harnici pentru care munca este o valoare, care, independent de condiţii, ajung să „pună suflet" în ceea ce fac, găsindu-şi o vocaţie în profesia pe care o exercită, declarându-se astfel satisfăcuţi profesional. Însă există oameni care nu au niciodată sentimentul că fac ceea ce le place, deşi schimbă mai multe locuri de muncă şi chiar profesii, declarându-se mereu nemulţumiţi.

Nu trebuie să se pornească de la prejudecata că cei înclinaţi spre satisfacţie vor fi neapărat eficienţi, iar cei predispuşi spre insatisfacţie vor fi ineficienţi. Până în momentul de faţă nu există date suficiente de cercetare care să dovedească legătura cauzală dintre predispoziţiile spre satisfacţie/insatisfacţie şi calitatea performanţei. Chiar dacă am accepta că oamenii se nasc cu tendinţa spre satisfacţie sau insatisfacţie, nu trebuie să uităm că există suficiente posturi şi roluri potrivite atât pentru persoanele cu predispoziţii pozitive, cât şi pentru persoanele cu predispoziţii negative.

Relaţia dintre satisfacţie şi performanţa profesională

Pentru psihologia organizaţional-managerială, cu atât mai mult pentru practicieni, aceste noţiuni – motivaţie, satisfacţie, performanţă – rareori apar ca interesante dacă sunt luate în sine. Semnificaţia lor creşte brusc în momentul în care sunt raportate unele la altele. În momentul de faţă, relaţia dintre satisfacţie şi performanţă este interpretată astfel:

- Satisfacţia, deşi legată de performanţă, nu mai este concepută ca singura ei cauză, ci doar ca una dintre cauzele ei posibile.
- Relaţia dintre satisfacţie şi performanţă nu este constantă, ci variază în funcţie de o serie de condiţii particulare; de exemplu, ea este mai ridicată şi puternică în condiţiile muncilor complexe, calificate, decât în cazul celor simple, necalificate.
- Se consideră că într-un climat de tensiuni şi conflicte nu se pot obţine creşteri substanţiale şi durabile nici ale satisfacţiei, nici ale performanţei, aşa încât crearea climatelor organizaţionale destinse, bazate pe justiţie organizaţională, constituie una dintre sarcinile importante ale managerilor.

<u>Activităţi de învăţare:</u>

1. Caracterizaţi tipurile de motivaţie în muncă.
2. Analizaţi modelele explicative ale satisfacţiei profesionale.
3. Propuneţi metode de stimulare a personalului care să ducă la creşterea concomitentă atât a satisfacţiei, cât şi a performanţei.
4. Argumentaţi alegerile făcute. Identificaţi factorii sau indicatorii predictori ai performanţei/succesului în muncă la cadrele didactice. Notaţi aceşti factori în trei coloane diferite, în funcţie de caracterul lor: *personal* (factori ce ţin de personalitatea individuală), *social* (factori ce ţin de specificul grupului/echipei sau de feedback-ul celorlalţi) şi *structural* (factori ce ţin de structura organizaţională, de modul în care este organizată instituţia şi sunt definite sarcinile etc.).

Capitolul 6

PATOLOGIA ORGANIZAȚIONALĂ

Unități de conținut:

1. Specificul stresului ocupațional
2. Epuizarea profesională
3. Mobbing-ul sau Psihoteroarea la locul de muncă
4. Workaholismul sau Dependența de muncă

Finalități:

- Să identifice formele de manifestare a patologiilor organizaţionale.
- Să analizeze modelele explicative ale stresului organizaţional.
- Să stabilească factorii care contribuie la apariţia psihopatologiilor organizaţionale.
- Să utilizeze măsurile de contracarare a diferitor forme de psihopatologii (stres ocupaţional, epuizare profesională, workaholism, mobbing).
- Să compare patologiile organizaționale la nivel de cauze, evoluție, efecte.

Termeni-cheie: stres ocupaţional, stresori, epuizare profesională, extenuare emoțională, depersonalizare, reducerea realizărilor personale, dependenţă de muncă, psihoteroare la locul de muncă.

Specificul stresulului ocupaţional

Stresul ocupaţional este una dintre multiplele probleme cu care se confruntă societatea modernă, fiind generat de viaţa profesională, de mediul muncii, cu consecinţe nemijlocite asupra activităţii profesionale şi asupra sănătăţii celor care prestează munca respectivă. Simptomele stresului ocupaţional sunt uşor de evidenţiat şi observat, el manifestându-se prin comportamente cum ar fi: confruntarea angajaţilor cu unele dificultăţi în adaptarea la schimbările care se impun postului de muncă ocupat; scăderea dramatică a productivităţii

muncii etc. Cu alte cuvinte, se manifestă o dublă acţiune: la nivelul persoanei care receptează situaţia stresantă şi la nivelul organizaţiei asupra căreia se răsfrânge existenţa unui climat stresant. Stresul a fost definit ca *rezultat al interacţiunii stimul-răspuns, interacţiune care exprimă un oarecare dezechilibru al relaţiei persoanei cu mediul său*. Originile studierii stresului ca *reacţie* vin din medicină, de aceea stresul este studiat mai mult din perspectivă fiziologică. Cercetările efectuate de Hans Selye, pe la mijlocul secolului trecut, marchează începutul acestei abordări. Selye a introdus noţiunea de boală legată de stres în termenii sindromului general de adaptare (*general adaptation syndrome*), sugerând că *stresul este un răspuns nespecific al corpului uman la solicitările exercitate asupra sa* (Selye, 1976). Mai târziu s-a constatat că stresul este nu doar un factor ce ţine de individ sau de mediu, ci este încadrat mai degrabă într-un *proces permanent în care individul tranzacţionează în diferite medii,* evaluează factorii stresori şi îşi propune să treacă peste situaţiile stresante. Este un defect în homeostază sau un dezechilibru care impune o soluţie de reechilibrare sau o restaurare a homeostaziei.

Modele ale stresului. Există mai multe modele ale stresului, în general, şi ale stresului ocupaţional, în special. În figura de mai jos este ilustrat un model simplu al stresului orientat pe teoria Mediu-Persoană-Reacţie (M-P-R).

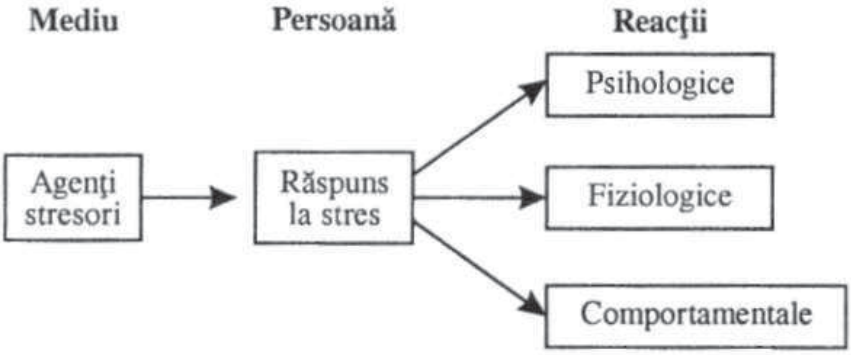


Fig. 8. ***Modelul M-P-R al stresului*** *(după C.L. Cooper, 1990)*

Modelul de stres Mediu - Persoană - Reacţie a fost cel mai mult discutat în literatura psihologică de specialitate. El susţine ideea că reacţiile la stres au loc în momentul în care relaţia dintre persoană şi mediu este în dezechilibru. Dar prezenţa unor carenţe între particularităţile individuale ale persoanei (aptitudini, trăsături de personalitate, valori etc.) şi mediu (solicitări, condiţii de muncă etc.) pot conduce la neîndeplinirea trebuinţelor individuale sau la neîndeplinirea cerinţelor muncii. Acestea pot duce la crearea unei stări stresante şi, implicit, la reflectarea ei în diferite reacţii individuale.

La nivel organizaţional, reacţiile stresante se manifestă în special la manageri cu o intensitate crescută, uneori ieşită din comun. De fapt, factorii stresanţi acţionează pe 3 direcţii principale:

1. conducerea companiei este stresată şi afectată de unele norme guvernamentale şi de ineficienţa strategiilor manageriale;
2. la nivel orizontal (departamental), coordonarea este distorsionată din cauza deficienţelor în aprovizionare şi, adesea, a dotărilor tehnologice învechite, la care putem adăuga o criză de competenţe etc.;
3. din partea angajaţilor: greve, pretenţii aberante de schimbare a conducerii, măriri de salarii după criterii formulate arbitrar etc. (H. Pitariu, D. Vîrga).

Strategii de apărare faţă de stresul ocupaţional

Folkman, Lazarus, Gruen şi DeLongis (1986) au definit modalitatea de control al stresului ca fiind „efortul cognitiv şi comportamental de a administra (reduce, minimaliza sau tolera) cerinţele interne şi externe ale mediului, considerate ca depăşind resursele persoanei".

Carver şi colaboratorii (1989) propun 14 strategii de control al stresului. Unele răspunsuri emoţionale implică negare, altele implică reinterpretarea pozitivă evenimentelor, iar altele presupun căutarea unui sprijin social. Şi în cazul strategiei raţionale de control al stresului avem mai multe categorii de răspunsuri: planificare, acţiune directă, căutarea sprijinului şi renunţarea la anumite activităţi pe perioade mai scurte sau mai lungi. Cele 14 strategii propuse de Carver sunt:

- reinterpretare pozitivă şi creştere;
- modalitate activă de control al stresului;
- planificare;
- căutarea sprijinului social pentru probleme emoţionale;
- căutarea sprijinului social pentru probleme instrumentale;
- renunţarea la activităţi concurente;
- religie;
- acceptare;
- dezangajare mentală;
- concentrare pe emoţii;
- dezangajare comportamentală;
- negare;
- consum de alcool;
- umor.

Din diferite motive, indivizii nu utilizează toate strategiile de control al stresului, ci doar unele dintre ele, cu care sunt obişnuiţi. Se pot însă organiza programe de training care să vizeze antrenarea oamenilor din organizaţii pentru ca aceştia să utilizeze cu mai mare frecvenţă strategiile adaptative de control al stresul ocupaţional.

Strategii de control al stresului ocupaţional

Stresul ocupaţional se poate reduce prin aplicarea unor măsuri ferme care se pot rezuma astfel:

– Proiectarea unei politici organizaţionale competitive axate pe metode moderne de management, cu strategii de acţiune lipsite de ambiguităţi. Structurarea unor principii organizaţionale eficiente care să circumscrie cu claritate competenţele cerute din partea fiecărui departament şi post de muncă.
– Proiectarea adecvată a fişelor de post, managerii reuşind astfel o gestionare eficientă a resurselor umane. Se vor evita în acest mod ambiguităţile, conflictele de rol şi nemulţumirile legate de pretinsele încărcări cu activităţi de muncă adiacente etc.

– Implementarea unui sistem de selecţie şi promovare a personalului, utilizând tehnici psihologice validate şi adaptate contextului organizaţional.
– Operaţionalizarea unui sistem de instruire continuă prin organizarea unor cursuri pe probleme de management cu caracter aplicativ.

Epuizarea profesională

Nivelul suprem de manifestare a stresului, în sens nonadaptativ, îl reprezintă apariţia stării de epuizare la nivelul persoanei, care nu mai poate gestiona constructiv stresul. Epuizarea este un rezultat al oboselii fizice, psihologice şi emoţionale. Însă această oboseală poate exprima înstrăinarea unei persoane de munca sa. Există mai multe cauze ale epuizării:

- Plictiseala, ca stare opusă supraîncărcării, poate cauza şi ea epuizare.
- Relaţiile de comunicare defectuoase între şefi, subalterni, colegi, clienţi reprezintă o cauză obişnuită a epuizării.
- Recompense inechitabile sau nesatisfăcătoare pot conduce şi ele la epuizare.
- Prea multă responsabilitate şi prea puţin sprijin.
- Necesitatea de a dobândi foarte rapid noi abilităţi şi cunoştinţe şi de a realiza „altfel”sarcini obişnuite sunt alte aspecte ce contribuie la apariţia epuizării (Furnham, 1997).

Simptomele epuizării profesionale debutează cu oboseala fizică. Victimele epuizării încep prin a se plânge de oboseală fizică, precum dureri frecvente de cap, insomnii şi schimbări în regimul alimentar. Al doilea nivel este oboseala emoţională. Depresia, sentimentele de inutilitate şi senzaţia de a fi prins în capcana postului sunt semne ale acestui sindrom. În ultimul rând, oamenii care suferă de epuizare manifestă adesea un model mental sau atitudinal al oboselii, cunoscut ca formă de depersonalizare. Aceste persoane devin cinice faţă de alte persoane, le tratează ca pe nişte obiecte şi manifestă un comportament negativ faţă de organizaţia lor.

Autoarea Cristina Maslach definește sindromul burnout drept „stare de epuizare emoțională, depersonalizare și reducere a realizărilor proprii, care se dezvoltă la angajații, funcția cărora implică un contact intens cu oamenii". Din definiție reiese că *burnout-ul* este un construct tridimensional caracteristic agajaților din sfera socială, care are 3 componente: epuizarea emoțională, depersonalizarea și reducerea realizărilor personale. *Epuizarea emoțională* se manifestă prin lipsă de energie și secare a resurselor emoționale, incapacitatea de a face față emoșional la solicitările muncii. *Depersonalizarea* se manifestă prin distanțare, atitudine negativă și cinică față de ceilalți: colegi de serviciu, bineficiari ai muncii, organizație și activitatea profesională, în general. Această componentă este considerată drept o strategie de coping neadecvată în scop de autoprotecție și depășire a stării de epuizare. Ultima componentă, *reducerea realizărilor proprii*, constă în percepția reducerii competenței profesionale și a ineficienței în executarea sarcinilor de muncă.

Conceptul *burnout* este înrudit cu asemenea concepte ca *stresul* și *neurastenia*, dar se deosebește de stres și neurastenie prin durată mai mare, caracter sistemic (impactul negativ asupra tuturor sistemelor de funcționare (cognitiv, emoțional, comportamental, fizic), domeniu mai îngust de manifestare (preponderent în activitatea profesională, deși se răsfrânge asupra tuturor domeniilor vieții), reversibilitate (este practic ireversibil, marcând o dinamică cu perioade de amplificare și ameliorare), transformându-se din stare psihică în trăsătură psihică cu repercusiuni asupra structurilor de personalitate.

Cele mai recunoscute modele teoretice ale sindromului burnout, care vin să explice mecanismul apariției și funcționarea acestuia, sunt *modelul Conservării Resurselor* (Hobfall) și *modelul Solicitări-Resurse în Muncă* (Demerouti, Bakker, Nachreiner și Schaufeli), care prezintă burnout-ul drept consecință a inconcordanței dintre solicitările și resursele în muncă.

În scop de prevenție a burnout-ului se propun unele intervenţii la nivelul organizaţiilor cu scopul de a elimina stresorii sau cel puţin de a le reduce impactul; ele vor fi mai eficiente dacă se respectă un număr de paşi. Aceste etape presupun:

a) identificarea factorilor care funcţionează ca surse potenţiale de stres;
b) evaluarea atentă a nivelului de stres trăit de angajaţi, folosind indicatori ai stresului;
c) implementarea unor intervenţii care îşi propun să rezolve problema, şi nu doar să trateze simptomele;
d) utilizarea unor criterii de evaluare a măsurilor care să fie specifice, şi nu doar la nivelul stării de bine.

Mobbing-ul sau Psihoteroarea la locul de muncă

Conceptul de **mobbing** a fost introdus în anul 1990 de Heinz Leymann la o conferinţă axată pe securitatea muncii, desemnând un şir de acţiuni agresive psihologice exercitate în mediile organizaţionale asupra oamenilor la locul de muncă, sau psihoteroare la locul de muncă. Există şi alte abordări ale conceptului, care însă nu reflectă aceeaşi semnificaţie ca în Psihologia organizaţional-managerială. R. Lorenz numeşte mobbing-ul „atacurile unui grup de animale mai mici împotriva unui singur animal mai mare", iar Heineman îl defineşte ca „comportamente agresive ale unui singur grup redus de copii orientate împotriva altuia singur". Hirigoyen, psihiatru francez, numeşte mobbing-ul *hărţuire morală* sau *violenţă perversă în cotidian*. De asemenea, acest fenomen se mai numeşte şi *hărţuire emoţională la locul de muncă*.

Mobbing-ul poate să apară între colegi, şef şi subordonaţi, subordonaţi şi şef; adică, se manifestă orizontal, vertical (ascendent, descendent) şi combinat.

Componentele mobbing-ului:
- remarcile ironice
- ridiculizările
- replicile sarcastice
- certurile
- maltratări morale
- dispreţuirea personalităţii
- persecuţia şi hărţuirea la locul de muncă

– umilinţele, jignirile etc.

Pentru a înţelege mai bine esenţa mobbing-ului este necesară cunoaşterea comportamentelor (acţiunilor, practicilor) la care recurg agresorii în raport cu victimele lor. Acestea sunt:

1. Acţiuni vizând împiedicarea victimei de a se exprima

- superiorii ierarhici sau colegii refuză victimei posibilitatea de a se exprima;
- victima este constant întreruptă când vorbeşte;
- este criticată nejustificat munca victimei;
- se critică viaţa privată a victimei;
- victima este terorizată prin apeluri telefonice;
- victima este ameninţată verbal sau prin scris;
- refuzarea contactului cu victima (se evită contactul vizual, se fac gesturi de respingere etc.);
- ignorarea prezenţei victimei (de exemplu, prin adresarea unei alte persoane ca şi când victima nu ar fi prezentă, nu ar fi văzută).

2. Acţiuni vizând izolarea victimei

- victima nu este lăsată să se adreseze altei persoane;
- victimei i se atribuie un post de muncă ce o îndepărtează şi izolează de colegi;
- se interzice colegilor să vorbească cu victima;
- se neagă prezenţa fizică a victimei.

3. *Acţiuni ce presupun desconsiderarea victimei în faţa colegilor*

- se lansează zvonuri la adresa victimei;
- se pretinde că victima este bolnavă mental;
- constrângerea victimei pentru a se prezenta la un examen psihiatric;
- se imită acţiunile, gesturile, vocea victimei pentru a o ridiculiza mai bine;
- sunt atacate convingerile politice sau credinţele religioase ale victimei;
- se glumeşte pe seama vieţii private a victimei, originii sau naţionalităţii ei;

- victima este obligată să accepte activităţi umilitoare;
- notarea inechitabilă şi în termeni rău intenţionaţi a muncii victimei;
- opiniile victimei sunt puse sub semnul întrebării sau contestate;
- agresarea victimei în termeni obsceni sau insultători;
- hărţuirea sexuală a victimei (prin gesturi sau propuneri).

4. *Discreditarea profesională a victimei*

- încredinţarea unor sarcini inutile sau absurde;
- acordarea de activităţi inferioare competenţelor;
- atribuirea în permanenţă a unor sarcini noi, deja peste puterile victimei, superioare calificării ei;
- impunerea executării unor sarcini umilitoare.

5. *Compromiterea sănătăţii victimei*

- încredinţarea unor sarcini periculoase şi nocive pentru sănătate;
- ameninţarea cu violenţă fizică;
- agresarea fizică a victimei, fără gravitate, cu titlu de avertisment;
- se provoacă intenţionat victimei cheltuieli cu intenţia de a-i produce prejudicii.

Dacă aceste comportamente durează mai mult de o dată pe săptămână, pe o perioadă de mai mult de 6 luni (valoare-prag), atunci se declanşează mobbing-ul.

Dinamica mobbing-ului prezintă 4 faze:

– prima fază este firească în orice organizaţie: divergenţe de opinie, conflicte, lupta pentru putere etc.;
– în a doua fază se începe instalarea treptată a mobbing-ului, este afectat puţin câte puţin echilibrul psihic al victimei, apar simptomele stresului;
– a treia fază presupune necesitatea intervenţiei conducerii organizaţiei, care de cele mai multe ori nu are loc, conflictele fiind lăsate să mocnească, persoanele agresate nefiind apărate. De multe ori conducerea, din păcate, susţine ideea preconceputăasupra vinovăţiei victimei;

– în a patra fază, cea mai dură, are loc izolarea socială a victimei, înlăturarea victimei de la locul de muncă.

Cauzele mobbing-ului sunt următoarele:

1. Erori în organizarea muncii;
2. Conceperea neclară a sarcinilor care trebuie realizate;
3. Coordonarea, controlul/ direcţionarea neconstructivă a angajaţilor;
4. Lipsa regulilor şi a delimitărilor clare;
5. Relaţii interpersonale nefavorabile între membrii grupului.

Consecințele mobbing-ului pentru victimă:

- anxietate generalizată cu atac de panică, cu simptomatologie obsesiv-compulsivă;
- sindrom posttraumatic de stres (PTSD);
- tulburări comportamentale: anorexie, bulimie, alcoolism, toxicomanie (mai frecvent cu medicamente), auto-/heteroagresivitate;
- pierderea motivaţiei pentru activitate (în speţă cea profesională);
- scăderea satisfacţiei, performanţelor, randamentului;
- pensionare medicală prematură;
- alterarea capacităţii de adaptare, a echilibrului socioemoţional, a stimei de sine etc.

Măsuri de prevenție:

- Canale și comunicare deschise: Asigurarea existenței unor canale de comunicare deschise pentru a permite raportarea incidentelor de mobbing fără teama represaliilor. Încurajarea angajaților să raporteze imediat incidentele de mobbing.
- Formare și conștientizare: Furnizarea de training pentru a crește conștientizarea și înțelegerea mobbing-ului în rândul personalului, a gestiona situații de mobbing.
- Implementarea politicilor organizaționale: Asigurarea că organizația are politici clare împotriva hărțuirii și că acestea sunt respectate.

- Suport psihologic: Oferirea de suport psihologic angajaților afectați, inclusiv prin intermediul consilierilor sau specialiștilor în resurse umane.

Combaterea mobbing-ului în mediul organizațional este esențială pentru menținerea unui climat de lucru sănătos și productiv. Prin promovarea unui mediu de lucru sănătos și respectuos putem construi echipe puternice având în componență angajați fericiți și productivi. Prin implementarea măsurilor preventive și prin acțiuni prompte în caz de incidente, organizațiile pot contribui la crearea unui mediu de lucru mai sigur și respectuos.

Workaholismul sau Dependența de muncă

Workaholismul este o patologie organizaţională care poate crea, accelera şi accentua riscurile organizaţionale. În acest caz, chiar dacă organizaţia continuă să acţioneze uneori cu succes, workaholismul conţine elemente perturbatoare care s-ar putea agrava. Din punct de vedere etimologic, workaholism înseamnă muncă – „work, dependenţă – „aholism". Termenul a fost introdus în literatura de specialitate de Wayne Oates în 1971 semnificând „nevoia incontrolabilă de a munci neîncetat". La începutul anilor 90 a început să se vorbească despre „generaţia workaholică", deşi existau şi alţi termeni pentru a denumi fenomenul respectiv, cum ar fi „adicţia muncii", „sindromul dependenţei de muncă", „sclavia autoimpusă", „prizonierul propriului succes". Astăzi termenul a pătruns în limbajul publicului larg şi prezintă interes pentru cercetătorii care studiază mediile organizaţionale. Mult timp workaholismul a fost considerat un „fenomen enigmatic", un fenomen „încă misterios" şi aceasta din următorul motiv: datorită valorizării sociale a muncii, dependenţa de muncă este singura formă de dependenţă nu doar tolerată, ci şi promovată de societate. În 1986 Diane Fassel numea dependenţa de muncă „cea mai curată din toate dependenţele". Workaholismul este încadrat în rândul fenomenelor de adicţie, dependenţă.

Ce este adicţia? Adicţia – atracţia excesivă faţă de ceva anume (substanţă, obiect, relaţie, activitate), chiar în condiţiile obţinerii unor efecte negative; impuls irezistibil de a te angaja într-un anumit comportament. Criteriile care circumscriu sfera acţiunii de adicţie:

- Imposibilitatea de a rezista impulsului de realizare a comportamentului respectiv.
- Starea de tensiune ridicată în momentul care precedă comportamentul în cauză.
- Satisfacţia sau uşurarea pe durata comportamentului.
- Apariţia senzaţiei de pierdere a controlului în timpul desfăşurării comportamentului.
- Sacrificarea activităţilor social- recreative în favoarea comportamentului în cauză.
- Durata mai mare de o lună a sindromului respectiv.

Astfel, pentru orice formă de adicţie (alcool, droguri, jocuri de noroc etc.) este specific apetitul exagerat, excesul, abuzul, lipsa autocontrolului.

Criteriile ce individualizează workaholismul

După unii autori (Moiser, 1982), workaholicii sunt cei care muncesc peste 50-60 de ore pe săptămână, în condiţiile în care în cele mai multe ţări săptămâna oficială de lucru este de 45 de ore, distribuite în 5 sau 6 zile lucrătoare. Mai târziu, în 1991, Cherrington susţine însă că ceea ce îi deosebeşte pe workaholici de non-workaholici este nu atât cantitatea de ore dedicate muncii, ci **atitudinea oamenilor faţă de muncă,** şi anume:

- implicarea emoţională în muncă;
- diminuarea posibilităţii de a controla şi echilibra activităţile de muncă cu cele din planul vieţii personale şi sociale;
- apariţia dezechilibrării şi disfuncţiei în viaţa oamenilor;
- încetarea tuturor celorlalte activităţi în favoarea muncii şi în detrimentul vieţii personale.

Workaholismul este recunoscut drept nevoia obsesivă de a munci sau obsesia asupra serviciului, cu tendinţa de tulburare obsesiv-compulsivă, un tip de obsesie mai amplu, legat de ordine, perfecţiune şi control, în detrimentul flexibilităţii, deschiderii şi eficienţei (M. Zlate, 2007).

Cauzele workaholismului pot fi:

- stima de sine scăzută, sentiment de nemulţumire faţă de propria persoană;
- nevoia permanentă de a face cât mai mult şi cât mai bine pentru a-şi demonstra că este o persoană de valoare;
- teama de eşec, teama că oricând cineva mai bun îi poate lua locul aşa că trebuie să fie mereu în top;
- insatisfacţie în viaţa personală;
- transferul psihic al unor privaţiuni din viaţa personală;
- eşec într-o relaţie amoroasă;
- la origine pot fi copiii care au fost excesiv de răsfăţaţi şi se trezesc într-o lume ostilă la care nu ştiu să se raporteze şi astfel ajung să se refugieze în muncă;
- copiii crescuţi fără iubire şi drept urmare nu cunosc şi partea emoţională a vieţii;
- coincidenţa muncii profesionale cu pasiunile şi hobby-urile.

Semne şi simptome ale dependenţei de muncă:

- ataşamentul excesiv faţă de muncă – peste 50% mai multă muncă decât standardul de 40 de ore pe săptămână;
- lipsa unei separaţii între muncă şi familie – de exemplu, vorbitul încontinuu despre muncă odată ajuns acasă;
- munca este permanent în mintea individului, lucrând chiar şi în momentele în care este bolnav;
- plictiseală şi nelinişte în timpul unui concediu;
- obţinerea tuturor satisfacţiilor emoţionale de pe urma muncii;
- sentimentul de vinovăţie în momentul în care nu munceşte;
- convingerea că ceilalţi sunt incompetenţi.

Care este diferenţa dintre hiperimplicarea în muncă sau persoana silitoare şi workaholici?

1. Pentru hiperimplicare este caracteristică utilizarea muncii pentru consecinţele ei materiale şi sociale, pe când la workaholici este vorba de utilizarea muncii cu plăcere fără limită. Workaholicul deturnează munca de la scopul său real, el se drogheză, se îmbată cu munca sa. A munci devine scopul primordial al workaholicului care tinde să-şi consacre întotdeauna timpul şi energia îndatoririlor profesionale (Castro, 2004).
2. Persoanele silitoare văd munca ca obligaţie, datorie necesară care le fac să se simtă împlinite, pe când workaholicii văd munca drept un loc sigur în care se refugiază din calea neprevăzutului şi prin intermediul căruia se păstrează la distanţă de sentimentele nedorite sau de angajamente.
3. Persoanele silitoare ştiu cum să pună limite în munca lor, pentru a fi total disponibile pentru familie şi prieteni şi pentru a se bucura de timpul liber, pe când workaholicii permit muncii să domine total celelalte arii ale vieţii lor, fiind încălcate angajamentele faţă de familie, prieteni, copii etc. în favoarea cerinţelor de serviciu.
4. Persoanele silitoare ştiu să stingă apetitul pentru muncă, îşi doresc timp liber şi concedii, pe când workaholicii nu pot face acest lucru, ci rămân preocupaţi de munca lor chiar dacă sunt împreună cu prietenii sau asistă la sărbătoarea copiilor.

Etapele evoluţiei workaholismului

1. Debutul discret (workaholicul îşi caută permanent preocupări de muncă, se gândeşte la muncă, prestează mai multe ore de muncă decât este necesar/ legal).
2. Apar primele perturbări în viaţa personală/ sunt neglijate relaţiile personale, apoi conştient evitate.
3. Se intensifică suprainvestirea profesională şi costurile psihologice cresc considerabil (se perturbă echilibrul personal şi familial, persoanele devin mai stresate, chinuite emoţional, traumatizate, reclamând deseori probleme de sănătate.

4. Stadiile tardive − apar tulburări somatice (cefalee, ulcere gastroduodenale, hipertensiune arterială, infarct miocardic). În acest stadiu pot apărea şi alte tipuri de dependenţă (alcool, medicamente, droguri etc.).

Exemplu de caz: *Ajunsesem să lucrez într-o companie unde stăteam peste program. Aveam, la un moment dat, şi trei joburi, ieşeam dimineața din tură şi intram la alt job, până la ora 3-4 după-amiază, dormeam câteva ore, apoi intram în tura de noapte şi o luam de la capăt. De cele mai multe ori, week-end-ul mi-l umpleam cu scrierea de texte pentru colaborările care se iveau. Întâlnirile cu prietenii şi ieşirile în oraş deveniseră, practic, inexistente. Nici nu simţeam nevoia să mai ies, pentru că aveam joburile mele şi mă simţeam împlinită. Consideram că era starea mea naturală. Prietenii, câţi îmi mai rămăseseră, şi familia au încercat să mă facă să înţeleg că nu este bine ce fac. La început, mi-a fost greu să accept faptul că sunt dependentă de muncă, dar cu timpul am reuşit să înţeleg situaţia în care mă aflam şi am început să iau măsuri.*

Tipologii ale workaholismului

După gradul de workaholism (după Wayne Oates, 1971):

1. workaholicii inveteraţi (înrădăcinați) – grad înalt de workaholism. Persoane care îşi propun standarde tot mai mari de muncă, exagerat de implicat, detestă alţi oameni care muncesc mai puţin, considerându-i incompetenţi;
2. workaholici convertiţi − implicare exagerată, dar cu limitarea orelor de lucru, au capacitatea de a stopa apetitul de muncă. Se pot angaja şi în alte activităţi din aria vieţii;
3. workaholici situaţionali − nu au personalitatea workaholicului veritabil, dar adoptă astfel de comportamente doar în unele situaţii − fie din cauza unei nevoi psihice interioare, fie din prestigiu;
4. pseudoworkaholicii − îşi atribuie caracteristicile workaholicilor în faţa celorlalţi pentru a putea avansa pe scara puterii în cadrul organizaţiei. Ei sunt orientaţi spre putere şi nu spre productivitate.

După implicarea emoţională, Rohrlich (1981) stabileşte următoarele varietăţi de workaholici:

1. **workaholic furios** − exteriorizează furia şi frica de respingere prin munca compulsivă, în loc să-şi exprime în mod natural şi direct frustrarea şi furia;
2. **workaholic ruşinat** − are stimă de sine scăzută şi obţine recunoaştere şi aprobare din dependenţa lui faţă de muncă;
3. **workaholic culpabil** − resimte puternic nevoia de a fi pedepsit cu ore nesfârşite de muncă şi sarcini dificile la locul de muncă;
4. **workaholic obsesiv** −are o pasiune pentru stricteţe, ordine, structură, pentru activităţi de muncă realizate corect, meticulos, conform tuturor cerinţelor.

Stilurile de workaholism *(după Robinson, 2000)*

1. Stilul perfecţionist − sunt persoanele care vor să facă totul perfect şi orice nu atinge perfecţiunea nu e bun; workoholicul respectiv este un perfecţionist care face lucrurile în modul corect, în timp ce greşelile nu sunt acceptate de către acesta sub nicio formă.
2. Stilul neliniştit sau hiperactiv − sunt agitaţi, preiau multe sarcini, nu refuză nimic, nu stabilesc priorităţi, lucrează repede, nu se preocupă de detalii, sunt impulsivi, au stimă de sine scăzută, fiind dependenţi de aprobarea altora („trebuia să fie gata ieri").
3. Stilul epicurian − sunt lenţi, metodici, nu se desprind de munca lor pe care o savurează, în ea găsindu-şi liniştea şi satisfacţia. Lucrează mult la un proiect până nu-l fac perfect („îmi face plăcere să muncesc mult").

Profilul psihocomportamental al workaholicului

- Abuzul, excesul de muncă, obsesia muncii (nu întotdeauna în acord cu nevoile personale reale şi cu cerinţele obiective ale situaţiei);

- Conceperea muncii ca o plăcere fără limite, ca excitantă, stimulatoare şi creatoare sau ca fiind apreciată de superiori;
- Deturnarea muncii de la scopul său obictiv (munca nu mai este un mijloc pentru satisfacerea anumitor trebuinţe, ci devine scopul primordial căruia i se consacră);
- Atracţie irezistibilă faţă de muncă;
- Ruperea echilibrului între viaţa personală şi cea socială;
- Limitarea sferei intereselor doar la cele care gravitează în jurul muncii;
- Dificultăţi de controlare a propriului comportamental (se stăpânesc greu, se grăbesc nejustificat, se agită inutil, nu ştiu cum să se oprească).
- Disconfortul resimţit atunci când, dintr-un motiv sau altul, nu pot să muncească, deşi este vorba de perioade scurte de timp;
- Nevoia nestăpânită de a-şi creşte permanent timpul dedicat muncii, indiferent de consecinţe;
- Negarea oboselii, forţarea peste limită a disponibilităţilor fiziologice şi psihice;
- Trăirea sentimentelor de vinovăţie când se opresc din muncă;
- Autoimpunerea unor standarte performante înalte şi angajarea cu toate forţele în atingerea acestora;
- Punerea accentului pe logică şi intelect mai degrabă decât pe sentimente.

Consecinţele workaholismului:

1. pierderea conotaţiei pozitive pentru care muncim;
2. absenţa vieţii sociale şi pierderea prietenilor;
3. probleme în familie;
4. dificultăţi de comunicare;
5. stări depresive;
6. tulburări intestinale, tulburari de somn, probleme cardiace, atacuri de panică, accidente vasculare cerebrale, pierdere excesivă în greutate etc.;

7. probleme de relaţionare cu colegii de muncă;
8. tensionarea muncii în echipa de lucru (preferă să lucreze singure).

Modalităţi de depăşire

- recunoaşterea dependenţei de muncă;
- autocunoaşterea punctelor slabe, precum şi a celor forte, pentru a putea recurge la fenomenul compensării;
- apariţia dorinţei de a construi şi a menţine un sistem social de sprijin, format din familie şi prieteni;
- menţinerea formei fizice (practicarea sportului).

Crearea unei dependenţe de orice natură, inclusiv a celei faţă de muncă, configurează creierul într-un mod anume, care ne face să riscăm mai mult, să căpătăm şi alte dependenţe. Astfel, un dependent de muncă va deveni de trei ori mai repede dependent de orice substanţe care acţionează asupra sistemului nervos, inclusiv nicotină sau alcool. Dependentul de muncă, de regulă, nu mai ştie să se relaxeze şi uneori suprasolicitarea îl poate costa sănătate. Dependenţa de muncă elimină de multe ori divertismentul, distracţia, pentru simplul motiv că individul vede în munca sa un lucru deconectant. Aceasta poate conduce la diferite tulburări psihice. În multe cazuri, dependentul de muncă preia sarcini de serviciu la care doar crede că poate face faţă. Aceasta poate conduce la dezamăgiri ce pot declanşa mai târziu boli nervoase. Nu în ultimul rând, workaholicii ajung a apela la substanţe ilegale care să-i ajute să muncească mai mult, să le crească performanţa la locul de muncă, să-i ajute să depaşească epuizarea şi nevoia de somn.

Burnout versus workaholism

Clasicul burnout este o condiţie serioasă care implică simptome fizice, mentale şi emoţionale care se intensifică cu timpul. Fără a fi tratat, evoluează în depresie.

Dependenţa de muncă este diferită şi de multe ori îşi are rădăcinile în copilăria individului. Dar în lipsa tratamentului, la fel ca şi burnout-ul, conduce la depresie.

Un algoritm de asistenţă psihologică pentru a întrerupe ciclul dependenţei de muncă:

1. *Identifică intuitiv cauzele.* Încearcă să descoperi care au fost cauzele pentru care ai ajuns atât de obsedat de muncă; ele ar putea fi: nevoia de a controla, singurătatea, aprecierea de sine legată de realizările personale, ambiţia, masochismul, presiunile financiare, lăcomia, condiţionarea familială, fuga de afect (singurătate, anxietate, depresie), căsnicie nesatisfăcătoare s.a. Începe apoi să le abordezi pe rând în parte: când a început să se manifeste, de ce îţi consumă energia şi cum o poţi corecta.
2. *Exersează stima de sine*. Chiar dacă programul este strâns, încordat şi pare să nu-ţi lase răgazul de a respira, chiar tu trebuie să-ţi faci timp pentru tine. Planificarea pauzelor regulate alimentează energia pozitivă. Stima de sine nu înseamnă că totul trebuie făcut neapărat astăzi, ci că trebuie să stabileşti priorităţile şi să te opreşti după ce ai făcut lucrurile importante.
3. *Fă lucrurile pe rând*. Fă o mică pauză de la rutina îndeplinirii sarcinilor multiple, sau pur şi simplu pentru propria plăcere; încearcă să te implici total într-o singură activitate cotidiană. Bucura-te de senzaţia că traieşti în prezent.
4. *Armonia dintre viaţa profesională şi viaţa de familie.* Poate fi atinsă prin găsirea şi păstrarea unui echilibru între responsabilităţile din sfera carierei şi cele personale, pentru că nu întotdeauna succesul obţinut într-un plan se obţine prin sacrificarea celuilalt plan.

Activități de învățare:

1. Analizați consecințele patologiilor organizaționale la locul de muncă.
2. Explicați care pot fi cauzele apariției epuizării profesionale.
3. Propuneți metode de prevenție a mobbing-ului într-o organizație.

4. Cum poate fi prevenită dependența de muncă la angajații predispuși spre această dependență?
5. Argumentați următoarea afirmație: *Înţelegerea stresului profesional specific profesiei didactice reprezintă baza pentru o intervenţie specializată, la nivel individual şi colectiv, în mediul educaţional sau în contexte informale. A ignora aceste aspecte, a manifesta indiferenţă faţă de problemele cadrelor didactice reprezintă o atitudine de dezinteres general, care va genera mai mult stres, mai multă izolare în rândul cadrelor didactice şi care va dăuna întregii societăţi.*

Capitolul 7

STAREA DE BINE ÎN ORGANIZAȚIE

Unități de conținut:

1. Delimitări conceptuale ale noţiunilor de sănătate ocupațională și stare de bine în organizație
2. Strategii și indici de promovare a sănătății ocupaționale

Finalități:.

- Să definească noţiunea de stare de bine.
- Să determine rolul sănătăţii organizaţionale în performanţa organizaţională.
- Să estimeze strategiile de promovare a stării de bine în organizaţie.

Termeni- cheie: sănătate ocupaţională, stare de bine în organizaţie, calitatea vieții.

Delimitări conceptuale ale noţiunilor de sănătate ocupațională și stare de bine în organizație

Conceptul de stare de bine este foarte important pentru practica organizaţională din mai multe motive. În primul rând, experienţele individului la locul de muncă au consecinţe directe asupra stării *fizice, emoţionale, mentale, sociale.* Mai mult, aceste experienţe generează efecte şi în afara muncii individului, interferând cu viaţa privată. În al doilea rând, a crescut interesul şi importanţa altor elemente care ţin de muncă şi care afectează sănătatea şi starea de bine a lucrătorului. Printre ele se numără *agresiunile, hărţuirea la locul de muncă, precum şi alte comportamente contraproductive.* În al treilea rând, starea de bine a angajaților constituie o temă importantă prin *consecinţele pe care le are asupra organizației*. De pildă, angajaţii cu o sănătate precară au rezultate net inferioare, pot lua decizii greşite etc. cu impact direct asupra organizației.

Literatura de specialitate în care sunt abordate subiecte precum sănătatea şi starea de bine în organizaţii acoperă diferite perspective asupra acestei problematici: abordarea fizică/fiziolzogocă (Cooper, Kirkaldz şi Brown, 1994) și abordarea mentală/psihică (Anderson şi Grunert, 1997).

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) definește *starea de bine la locul de muncă drept crearea unui mediu care să promoveze o stare de mulţumire, care să le permită angajaţilor să se dezvolte şi să-şi atingă cel mai înalt potenţial pentru beneficiul lor şi al organizaţiei.*

Tot mai multe organizaţii fac eforturi pentru a crea un *echilibru între maximizarea productivităţii şi riscul de epuizare a angajaţilor*, care pot ajunge să comită erori ce presupun costuri sau demisii. Înţelegerea unei abordări complexe care stă la baza stării de bine, precum şi dezvoltarea iniţiativelor legate de acest aspect şi integrarea lor cu alte politici de resurse umane pot oferi o abordare susceptibilă să susţină un astfel de echilibru. *Starea de bine a angajaţilor reprezintă diferite faţete fizice, mentale şi emoţionale ale sănătăţii angajatului aflate în interacţiune complexă* (Dejoy şi Wilson, 2003, Grawitch, Gottschalk şi Munz, 2006).

Starea subiectivă de bine este un concept extensiv, care include „experimentarea emoţiilor pozitive, nivelul scăzut al dispoziţiei negative şi satisfacţia ridicată de viaţă" (Diener, *et al.*, 2005). Potrivit unor autori (Diener, Emmons, Larsen & Griffin, 1984), ***starea subiectivă de bine*** comportă un şir de nuanţe, înglobând dimensiuni precum: ***satisfacţia de viaţă, starea emoţională de bine şi prosperitatea psihologică.*** Pentru majoritatea oamenilor, ***satisfacţia de viaţă*** depinde de cât de bine o duc în sferele majore ale vieţii, precum ***relaţiile interpersonale, sănătate, muncă, venituri, spiritualitate şi timp liber.*** Când o persoana o duce rău în una dintre aceste aspecte, se poate întâmpla ca acest lucru să-i coloreze în totalitate satisfacţia de viaţă. Persoanele care înregistrează scoruri înalte la satisfacţia faţă de viaţă au, de cele mai multe ori, aproape familia şi prietenii, deseori au un partener, au un post de muncă ce le oferă satisfacţii, au activităţi în perioada pensionării, se bucură de timp liber şi au o sănătate bună. Simt că viaţa lor

are sens, au scopuri şi valori importante pentru ele, nu au probleme cu tot felul de dependenţe, precum jocurile de noroc, drogurile sau alcoolul. ***Starea emoţională de bine*** înglobează totalitatea sentimentelor şi emoţiilor pozitive şi negative experimentate de individ, care prin raportare oferă ilustrarea **„balanţei hedonice”,** numită şi **nivelul de fericire percepută**.

Prosperitatea psihologică indică aspectele vieţii, pe care psihologii C. Ruff, C. Keyes, E. Deci etc. le consideră ca fiind responsabile de plăcere şi sentimentele emoţionale de fericire, însă şi de modul în care individul uman reuşeşte în sferele de bază ale vieţii sale. Este acel sentiment că viaţa are un scop şi un sens. Prosperitatea a fost numită ca și „starea subiectivă de bine”. Prosperitatea merge mână-n mână cu speranţa individului spre propria fericire şi include contribuţiile aduse societăţii şi binelui altora.

Diferenţa dintre sănătate şi starea de bine rezidă în aria pe care o acoperă cele două concepte, în context organizaţional. Termenul „sănătate” se referă la simptomatologia fizică şi fiziologică într-un context medical (cum ar fi diagnosticul unor boli). Aplicând acest termen în context organizaţional, accentul cade pe indicatori fiziologici (tensiunea arterială, funcţionarea inimii, sănătatea fizică, în general) şi psihologici (frustrare, afecţiune, anxietate etc.), care sunt folosiţi pentru evaluarea stării de sănătate a angajaţilor. Starea de bine este un concept mai larg, referindu-se la persoană ca întreg. Pe lângă sănătate, starea de bine include experienţe de viaţă (satisfacţie în viaţă, bucurie, fericire etc.), iar în context organizaţional include experienţe generale legate de muncă (satisfacţie faţă de muncă, ataşament etc.) şi dimensiuni specifice (satisfacţie faţă de colegi sau faţă de salariu).

În literatura de specialitate, starea de bine este abordată din perspectiva a două dimensiuni – *afectivă* şi *cognitivă*, care reflectă maniera în care fiecare individ îşi evaluează propria viaţă sau măsura în care acesta consideră că existenţa sa este una împlinită. Dimensiunea *afectivă* presupune aşa-numita balanţă afectivă (emoţii pozitive şi negative), iar cea *cognitivă* reprezintă satisfacţia de viaţă. Pornind de la *balanţa afectivă*, K. Daniels (2000) analizează aspectele afective ale stării de bine prin intermediul unor perechi de experienţe, stări,

dispoziţii afective, cum ar fi: anxietate – confort, depresie – plăcere, plictiseală – entuziasm, oboseală – vigoare, mânie – calm. Cercetările având ca temă dimensiunea *afectivă* a stării subiective de bine au evidenţiat că emoţiile pozitive şi negative sunt relativ independente. S-a subliniat de asemenea că încercarea de a diminua trăirile negative (stări anxiogene şi depresive) nu are ca efect automat creşterea celor pozitive (fericirea ca şi componentă afectivă a stării subiective de bine). S-a nuanţat şi faptul că absenţa celor negative nu înseamnă neapărat un nivel ridicat al stării subiective de bine.

Strategii și indici de promovare a sănătății ocupaționale

Comunitatea ştiinţifică din domeniul psihologiei sănătăţii ocupaţionale s-a orientat spre abordarea nu doar a aspectelor negative, care duc la boală, absenteism sau insatisfacţie în muncă, ci şi a celor pozitive, care îmbunătăţesc calitatea vieţii la locul de muncă şi promovează sănătatea, siguranţa şi bunăstarea psihologică a angajaţilor (Tetrick & Quick, 2003).

Activități de învățare:

1. Analizați necesitatea studierii problematicii stării de bine a angajaților.
2. Determinați principalele aspecte, subcomponente sau conținuturi ale satisfacției în munca didactică. Determinați relația dintre acestea și starea de bine.
3. Explicați care pot fi factorii ce condiționează starea de bine a angajaților.

RECOMANDĂRI METODICE PRIVIND LUCRUL INDIVIDUAL AL MASTERANDULUI

Nr. d/o	*Produsul preconizat*	*Strategii de realizare*	*Criterii de evaluare*
1.	Chestionar de identificare a nevoii de putere la manageri.	• Analiza noţiunii *nevoie de putere*; • Determinarea unităţilor de comportament specifice acestei variabile; • Elaborarea itemilor chestionarului; • Administrarea chestionarului la 10 persoane; • Interpretarea rezultatelor.	➢ Formularea corectă a intemilor. ➢ Analiza rezultatelor obținute. ➢ Originalitatea prezentării.
2.	Eseu. *Forța care stă în spatele unei organizații de succes este capacitatea de a conduce*	• Consultarea surselor bibliografice; • Analiza diferitor abordări ale subiectului; • Conceperea eseului.	➢ Profunzimea analizei subiectului; ➢ Numărul surselor bibliografice prezentate; ➢ Analiza critică a diferenţelor de gen în activităţile de conducere; ➢ Prezentarea tehno-redacţională.
3.	Articol de ziar despre influența și puterea liderilor	• După ce ați citit despre puterea și influența liderilor, scrieți un scurt material pe tema: *Cum să devii un lider puternic și influent*; • Acest material se dorește a fi publicat într-un ziar, deci trebuie scris într-un limbaj accesibil mai multor categorii de cititori, însă bazat pe o bună documentare (articole, manuale de specialitate). • Maxim 400 de cuvinte.	➢ Originalitatea articolului. ➢ Baza documentară.

4.	Positionpaper: *Este important ca liderii să investească timp şi energie în motivarea angajaţilor?*	• Pe de-o parte, există argumente care susțin că liderii trebuie să investească timp pentru motivarea angajaților, fiindcă natura umană face ca oamenii să lucreze doar dacă o forță externă le furnizează o anume motivație. Pe de altă parte, există argumente care susțin că liderii nu trebuie să investească în motivare, pentru că oamenii muncesc din greu doar dacă sunt recompensați financiar. Pornind de la aceste reflecții, consultați literatura de specialitate și argumentați (maxim o pagină) poziția față de această problematică a motivației.	➢ Argumente convingătoare. ➢ Trimiteri la sursele bibliografice.
5.	Proiect multimedia: *Importanța creativității în activitatea managerială*	• Formați un grup de maxim 4 persoane pentru a crea o prezentare multimedia (ppt, videoclipuri, linkuri internet etc.) despre importanța creativității în activitatea managerială. • Durata de prezentare 5 minute.	➢ Profunzimea analizei subiectului. ➢ Originalitatea prezentării.
6.	Miniproiect de cercetare: *Relaţia dintre stilul de conducere al managerului şi satisfacţia profesională a angajaţilor*	• Prezentarea aparatului categorial. • Proiectarea etapelor de cercetare. • Realizarea cercetării. • Prezentarea rezultatelor sub forma unui articol științific respectând standardul de redactare APA. • Volumul articolului 2000-2500 de cuvinte.	➢ Corectitudinea realizării cercetării. ➢ Analiza rezultatelor obţinute. ➢ Originalitatea prezentării. ➢ Relevanţa concluziilor. ➢ Respectarea standardului de redactare APA.

BIBLIOGRAFIE

1. AVRAM, E., COOPER C.L. *Psihologie organizaţional-managerială. Tendinţe actuale*. Iaşi: Polirom, 2008.
2. BOGATHY, Z. *Manual de psihologia muncii şi organizaţională*. Iași: Polirom, 2007.
3. BONCU, Ş. *Negocierea şi medierea − perspective psihologice*. Iaşi: Institutul European, 2006.
4. CÂNDEA, R.M., CÂNDEA, D. *Comunicarea managerială aplicată*. Bucureşti: Expert, 1998.
5. COJOCARIU,V.M. *Introducere în managementul educaţiei*. Bucureşti: Editura Didactică şi Pedagogică, 2004.
6. CRAIF, M., ANIŢEI, M. *Metoda interviului în psihologia organizaţională şi resurse umane*. Iaşi: Polirom, 2011.
7. CRISTEA, S. *Managementul organizaţiei şcolare*. Bucureşti: Editura Didactică şi Pedagogică, 2004.
8. GHRAIF M., ANIȚEI M. *Metoda interviului în psihologia organizaţională şi a surselor umane.* Iași, 2011.
9. DAVIDOFF, S., LAZARUS, S. *The learning school. An organization development approach*. Capetown: Juta & Co, 2002.
10. ФОПЕЛЬ, К. *Команда. Консультирование и тренинг организаций.* Москва: Генезис, 2005.
11. PÂNIȘOARĂ, G., PÂNIȘOARĂ, I. *Managementul resurselor umane*. Iași: Polirom, 2016.
12. PITARIU, H. *Managementul resurselor umane*. Bucureşti: ALL, 1994.
13. PITARIU, H.D., BUDEAN, A.D. *Cultura organizaţională, modele şi metode de intervenţie*. Cluj-Napoca: ASCR, 2007.
14. SÎNTION, F., ILIESCU, D*. Teorii ale leadershipului*. Cluj-Napoca: Sinapsis, 2007.
15. TICU, C. *Evaluarea psihologică a personalului*. Iaşi: Polirom, 2004.
16. TICU, C. *Pregătirea şi realizarea evaluării psihologice individuale. Norme, metodologie şi proceduri*. Iași: Polirom, 2012.

17. TICU, C., STOICA-CONSTANTIN, A. *Managementul resurselor umane.* Ghid practic şi instrumente pentru responsabili de resurse umane şi manageri. Iaşi: Institutul European, 2002.
18. VLĂSCEANU, M. *Organizații și comportament oragnizațional.* Iași: Polirom, 2003.
19. ZAHARIA, D. *Școala ca organizație*. https://www.researchgate.net/profile/Daniela-Zaharia-3/publication/316587000_Scoala_ca_organizatie/links/5905880baca272116d31f12c/Scoala-ca-organizatie.pdf
20. ZLATE, M. *Leadership şi management*. Iaşi: Polirom, 2004.
21. ZLATE, M. *Tratat de psihologie organizaţional - managerială*. Vol.I-II. Iaşi: Polirom, 2004.
22. HUDSON, D. *Good teachers, good schools. How to create a successful school*. New York: Taylor & Francis, 2009.
23. JEX, S.M. *Organizaţional Psychology. A Scientist - Practitioner Approach*. New York: John Wiley & Sons, 2002.
24. УРБАНОВИЧ, А.А. *Психология управления:* Учебное пособие. Минск: Харвест, 2001.

Angela POTÂNG

PSIHOLOGIA MANAGERIALĂ

Suport de curs

Redactare – *Adriana Strungaru*

Asistenţă computerizată – *Maria Bondari*

Bun de tipar 2023. Formatul 60 x 84 $^{1}/_{16}$
Coli de tipar 6,2. Coli editoriale 4,5.
Comanda 43. Tirajul 50 ex.

Centrul Editorial-Poligrafic al USM
str. Al. Mateevici, 60, Chişinău, MD 2009