

Mihaela RUS

**LEADERSHIP ȘI COMPORTAMENT
ORGANIZAȚIONAL**

Mihaela RUS

LEADERSHIP ȘI COMPORTAMENT ORGANIZAȚIONAL



Copyright © 20154, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin
Editurii Pro Universitaria

Nici o parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al
Editurii Pro Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
RUS, MIHAELA

Leadership și comportament organizațional /

Mihaela Rus. - București : Pro Universitaria, 2015

Bibliogr.

ISBN 978-606-26-0311-3

65.012.4:061.5

316.46

CUVÂNT ÎNAINTE

Unul dintre cele mai importante aspecte în studiul organizațiilor se referă la conducerea acestora, mai ales la conducerea lor eficientă. Conducerea este astfel considerată factorul-cheie, strategic, în procesul de structurare și eficientizare a organizațiilor. Și nu întâmplător, se afirmă că succesul organizațiilor secolului XXI va depinde în cea mai mare măsură de căutarea, descoperirea și folosirea eficientă a „conducătorilor talentați”, respectiv a acelor persoane imaginative, pline de curiozitate, perseverente, muncitoare, centrate pe idei, multicalificate, capabile de a încuraja diversitatea, atente la provocările mediului, cu disponibilitatea permanentă de a transforma viziunea în realitate.

Problema conducerii este o problemă foarte complexă, de aceea având în vedere multitudinea de stiluri de conducere existente s-a pus de multe ori întrebarea: “ Ce tip de conducere este necesar? “Răspunzând la această întrebare ne gândim la o persoană ce este responsabilă să organizeze ori să coordoneze munca și pe cei ce sunt angajați să o facă, să se gândească la ce doresc oamenii, să rezolve problemele de management în grup.

Pentru că este o problemă importantă, s-au făcut foarte multe studii ce vizează diferite aspecte ale conducerii și pe care le vom prezenta în cadrul acestei lucrări, într-o scurtă metaanaliză.

Leadership-ul ca si concept ar putea fi tradus ca "arta conducerii" și nu doar "conducere". De ce? Poate pentru că leadership-ul ca și materie de studiu reprezintă mai mult un ghid care să ne ajute să înțelegem, să aplicăm și să trecem prin procesul conducerii.

Un bun conducător este format, nu înnăscut, el se dezvoltă, trece printr-un proces continuu de educație, pregătire profesională, acumulare de experiență și auto-evaluare. Conducerea se referă, mai mult poate decât la orice altceva, la modul în care o persoană (în acest caz

conducătorul unui compartiment sau organizații) le influențează pe altele (subalterni, colegi de echipă) să realizeze un obiectiv, direcționând grupul pe care îl coordonează astfel încât acțiunile acestuia să fie coerente și să existe o cât mai strânsă coeziune. (Avery G.C., Baker E. ,1990)

Leadership-ul reprezintă influența pe care anumite persoane o exercită asupra altora în vederea atingerii obiectivelor, într-un context organizațional.

Orice membru al organizației îi poate influența pe ceilalți. Din păcate însă, uneori, tocmai cei investiți oficial cu putere atunci când sunt numiți în funcții de conducere, nu au capacitatea să își influențeze subordonații. În acest caz, influența este exercitată de către liderii informali care, deși nu sunt investiți oficial cu autoritate, se bucură de simpatie sau de aprecierea profesională.

Liderii conduc acest proces "punând la lucru" calitățile și trăsăturile lor de caracter, cum sunt de exemplu: convingerile, valorile morale sau de altă natură, etica, cunoștințele, pregătirea profesională, caracterul. Deși o funcție ierarhică îți oferă autoritatea de a realiza anumite atribuții și de a contribui astfel la atingerea obiectivelor organizației din care faci parte, puterea oferită de poziția în ierarhie nu te și transformă automat în conducător, ci îți dă doar "calitatea" de șef. Conducătorul este diferit prin faptul că îi face pe subalternii (adeptii) săi să dorească să realizeze acele țeluri înalte pe care el le propune, în loc să se simtă obligați să execute anumite sarcini care le sunt trasate.

Există o serie întreagă de teorii (teoria omului important, teoria caracteristicilor specifice conducătorului, teoria stilurilor de conducere, teoria situațională) care subliniază ce calități ar trebui să aibă un lider eficient, care sunt native și care sunt dobândite, care pot fi formate și care nu. Se impune tot mai mult opinia potrivit căreia ceea ce contează mai mult este procesul de selecție, în sine. În momentul alegerii carierei, în cea mai mare parte, procesul formării liderului a avut deja loc; în bună parte, personalitatea lui este cristalizată. Prin urmare o organizație care se află în căutare de persoane cu „potențial înalt” (cum sunt numiți adesea viitorii lideri), ar face bine să înceapă prin a alege persoanele potrivite, nu să treacă direct la formarea lor ca persoane potrivite.

Calitățile liderului trebuie să includă cu necesitate capacitatea acestuia de a lucra în echipă, de a se plia pe procesele care descriu

evoluțiile structurale și funcționale ale echipei înglobante. Este un truism faptul că un individ nu va putea să fie niciodată lider dacă, mai întâi, n-a fost condus și n-a învățat să-i urmeze pe alții.

Privind la diferitele modele de conducere constatăm că, în această societate tot mai globalizată, încep să se cristalizeze mai multe tendințe convergente potrivit cărora liderilor le-ar fi utile: carisma; aptitudini pentru munca în echipă; deschidere față de schimbare; interes (Manfred, Kets de Vries, 2003).

Cartea se înscrie în rândul cercetărilor realizate asupra tipului de conducere având ca obiectiv principal efectul tipului de conducere asupra unor indicatori ai performanței, în acest caz satisfacția și eficiența angajaților, dar și asupra comportamentului organizațional al angajaților.

Societatea românească aflându-se în permanenta schimbare, liderii adoptă diferite stiluri de conducere mai mult sau mai puțin eficiente. Trecând de la abordarea modelelor și teoriilor asupra conducerii, la abordarea problematicii stilului de conducere și comportamentului managerial și în particular , percepția și stereotipurile de gen– rol în procesul de management, cartea dorește să sublinieze că și în societatea românească, ca și în alte societăți moderne , tipul de conducere corelează pozitiv cu performanța, știind că asumțiile despre natura conducerii sunt afectate de sistemul politic al țării respective, de instituțiile și organizațiile particulare, de sistemul educațional și de managementul guvernamental din fiecare țară.

Conf.univ.dr.*Mihaela Craif*
Universitatea București

CAPITOLUL 1.

MODELE ȘI TEORII ALE CONDUCERII

Problema conducerii a început a fi studiată imediat după cel de-al doilea război mondial fiind văzută ca o problemă importantă în refacerea economică a statelor afectate. Pentru a putea fi abordată, trebuia să se clădească pe o puternică bază teoretică.

Ca și trăsăturile personale ale liderului, tipul de conducere – modelul comportamental manifestat de lider, așa cum este el perceput de ceilalți, pe măsură ce este implicat în influențarea activităților acestora (Hersey și Blanchard, 1982)¹ – a fost abordat de cercetători în scopul identificării variantelor optime, cu potențial de asigurare a eficienței actului de conducere.

Modelele verificate și promovate de teoreticieni au evidențiat variante eficiente și mai puțin eficiente ale tipurilor de conducere, toate plasate însă sub rezerva efectelor previzibile și imprevizibile ale factorilor care delimitează contextul conducerii. Nu există un consens al cercetătorilor în ceea ce privește tipologia modelelor și aceasta fiind, în principal, un rezultat al evoluției cunoașterii în domeniul conducerii și conducătorului.

Pe baza sugestiilor oferite de abordările recente (Brehm, Kassin, 1990; Radu, Iluț, Matei, 1994; Chirică, 1996; Mullins, 1996)² propunem următoarea tipologie a modelelor conducerii:

- **Modelul personal** sau **modelul trăsăturilor** – analiza în acest model a fost centrată pe *lider* și *calitățile sale*; conducerea constă în anumite calități intrinseci sau trăsături ale personalității. Acest model centrează atenția pe persoana în funcție.

¹ Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). Management of organizational behavior: Utilizing human resources (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

² Chirică, S. (1996), *Psihologie organizațională*; Casa de Editură și Consultanță “Studiul organizării”, Cluj-Napoca

• **Modelul funcțional** – este focalizat pe *funcțiile și responsabilitățile conducerii*, pe ceea ce face liderul în raport cu necesitățile grupului. Abilitățile liderului pot fi învățate și dezvoltate.

• **Modelul categoriilor comportamentale și al stilurilor de conducere** - s-a dezvoltat odată cu apariția behaviorismului și constă în *analizarea tipurilor de comportamente* ale persoanelor aflate în poziții de conducere și *influența acestor comportamente asupra performanței grupului*. Atrage atenția asupra mărimii comportamentelor de conducere și asupra importanței stilului de conducere.

• **Modelele situaționale și modelul contingent** – scot în evidență importanța *situației* și analizează interacțiunile dintre variabilele implicate în situația de conducere și structurile comportamentale ale liderilor. Modelele adaugă un element nou analizei modului de conducere într-o organizație – *contextul*. Liderii de succes trebuie să fie capabili să identifice particularitățile contextului și să-și adapteze comportamentul de conducere astfel încât acesta să vină în întâmpinarea nevoilor indivizilor și ale situației respective.

• **Modelul tranzacțional (al schimbului social)** – conducerea este o *tranzacție*, un *schimb social* între lider și subordonați – fiecare dă și primește ceva în schimb. Liderul și subordonații se influențează reciproc.

• **Modelul interacțional integrativ** - are în centrul său *liderul charismatic, strategic, transformativ* care prin comportamente specifice interacționează adecvat cu subordonații săi, inovează, atinge performanțe excepționale împreună cu ei.

Alte cercetări făcute pe problematica conducerii sunt cele **cognitivist**, incluzând aici teoriile atributive - studiază procesele prin care indivizii interpretează diferitele evenimente la care participă sau sunt observatori (Sântion,2000)³; teoria conducerii ca model al procesării sociale (Lord, 1985)⁴. Conducerea a mai fost abordată și din alte două perspective: cea a cauzalității reciproce și cea a substitutelor conducerii.

³ Sântion F, Papari A. (2000) – *Psihologie managerială*; Editura Fundației „Andrei Șaguna”, Constanța

⁴ Lord, R.G. (1985), An information processing approach to social perception, leadership and behavioral measurement in organizations. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*, vol7, pp 87-128, Greenwich, CT: JAI Press

Pentru a scoate în evidență problematica dezbătută în această lucrare vom dezvolta, cu date suplimentare, *modelul tranzacțional*, *modelul interacțional integrativ* și *modelul categoriilor comportamentale*.

1.1. Modelul tranzacțional (al schimbului social)

Conducerea este văzută ca o tranzacție, un schimb social între lider și subordonați, fiecare dând și primind ceva în schimb. În acest cadru s-a dezvoltat *teoria conducerii tranzacționale* (Hollander, 1978)⁵ și *teoria influenței mutuale* ce are ca asumție de bază că între lider și subordonați se instituie un schimb mutual.

1.1.1. Teoria conducerii tranzacționale

Pentru Hollander conducerea este un proces care implică o tranzacție, un schimb social între lideri și subordonați și care presupune influență și contrainfluență.

Afirmațiile de bază ale schimbului social sunt următoarele:

- într-un schimb social liderul dă ceva și primește ceva la rândul său;
- trăsătura principală a schimbului social este răsplătirea comportamentului;
- profitul din schimbul social poate fi important în menținerea relației;
- există un „contract psihologic” între lider și subordonați, care depinde de o mulțime de expectații și acțiuni ale ambelor părți.

Interacțiunea și tranzacția sunt concepte comparabile, dar nu identice, pentru că tranzacția se referă la o influență reciprocă și la prezența în cadrul său a schimbului social. Prezentăm în figura 1, schema conducerii tranzacționale.

Conducerea tranzacțională accentuează faptul că liderii și subordonații interacționează, primii trebuind să procedeze astfel încât să satisfacă necesitățile celor din urmă (recompense, apreciere) în schimbul supunerii

⁵ Hollander, E. P. (1978). Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships. New York: Free Press.