

**LEADERSHIPUL**  
**SUPPORT PENTRU OPTIMIZAREA**  
**PERFORMANTELOR PROFESIONALE**  
**ȘI A CLIMATULUI ORGANIZAȚIONAL**



**ALEXANDRU MIHALCEA**

**LEADERSHIPUL  
SUPPORT PENTRU OPTIMIZAREA  
PERFORMANTELOR PROFESIONALE  
ȘI A CLIMATULUI ORGANIZAȚIONAL**



**EDITURA UNIVERSITARĂ**  
**București, 2017**

Referenți științifici: Prof. univ. dr. Grigorie Nicola  
Prof. univ. dr. Margareta Dincă

Redactor: Gheorghe Iovan  
Tehnoredactor: Ameluța Vișan  
Coperta: Monica Balaban

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.) și inclusă de Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare (C.N.A.T.D.C.U.) în categoria editurilor de prestigiu recunoscut.

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**MIHALCEA, ALEXANDRU**

**Leadershipul - suport pentru optimizarea performanțelor profesionale și a climatului organizațional / Mihalcea Alexandru. - București : Editura Universitară, 2017**

Conține bibliografie  
ISBN 978-606-28-0622-4

005

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/97-6062806224

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2017  
Editura Universitară  
Editor: Vasile Muscalu  
B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București  
Tel.: 021 – 315.32.47 / 319.67.27  
www.editurauniversitara.ro  
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021-315.32.47 / 319.67.27 / 0744 EDITOR / 07217 CARTE  
comenzi@editurauniversitara.ro  
O.P. 15, C.P. 35, București  
www.editurauniversitara.ro

## CUPRINS

<b>Argument în alegerea temei</b> .....	9
<b>Capitolul 1. Leadership și management</b> .....	11
1.1 Etica în conducere .....	12
1.2 Modele de conducere .....	12
1.3 Leadershipul eficient .....	21
1.4 Dezvoltarea unui leadership eficient .....	22
1.5 Leadershipul tranzacțional și Leadershipul transformațional .....	24
1.6 Personalitatea liderului .....	29
<b>Capitolul 2. Cultura organizațională, climatul organizațional și leadershipul</b> .....	36
2.1 Cultura și performanțele economice ale organizației .....	39
2.2 Cultura organizațională și leadershipul .....	41
2.3 Climatul organizațional ca expresie a culturii organizaționale .....	43
2.4 Diagnoza climatului și culturii organizaționale .....	47
2.5 Tehnici utilizate în diagnoza climatului și culturii organizaționale ...	51
2.6 Optimizarea climatului organizațional .....	53
2.7 Influența leadershipului asupra rezultatelor muncii și a climatului organizațional .....	54
2.7.1 Satisfacția în muncă – parte a climatului organizațional .....	54
2.7.2 Performanța profesională .....	62
<b>Capitolul 3. Formarea liderilor – coachingul în organizații</b> .....	68
3.1 Formarea liderilor .....	68
3.2 Coachingul în organizații .....	70
3.3 Coachingul pentru manageri .....	73
3.4 Coachingul în dezvoltarea leadershipului .....	79
3.5 Procesul de coaching .....	85
3.6 Coachingul cognitiv comportamental .....	95
3.7 Coachingul în relație cu alte demersuri .....	103
3.8 Coaching și personalitate .....	108
<b>Capitolul 4. Cercetare în mediul organizațional românesc</b> .....	112
4.1 Participanți și procedură .....	112

4.2	Obiective și ipoteze .....	113
4.3	Modelul de coaching pentru dezvoltarea abilităților de leadership....	114
4.4	Personalitate California Psychological Inventory CPI 260.....	117
4.5	Stil de leadership Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) .....	119
4.6	Climat organizațional și satisfacție profesională.....	120
4.6.1	Dimensiunile chestionarului de climat organizațional și satisfacție profesională.....	121
4.6.2	Fidelitatea chestionarului de climat organizațional și satisfacție profesională.....	123
4.6.3	Validitatea chestionarului de climat organizațional și satisfacție profesională.....	124
4.7	Focus grupul, analiza calitativă a percepțiilor angajaților și a motivațiilor acestora.....	125
4.8	Chestionarul de evaluare a abilităților manageriale feedbackul de tip 360° .....	126
4.8.1	Dimensiunile chestionarului de evaluare prin surse multiple...	126
4.8.2	Fidelitatea chestionarului de evaluare a managerilor prin surse multiple .....	129
4.9	Performanța profesională .....	130
<b>Capitolul 5. Rezultatele studiului pe companiile selectate.....</b>		<b>132</b>
5.1	Validarea modelului de coaching managerial .....	132
5.1.1	Participanți și procedură – obiectiv: validarea modelului de coaching.....	132
5.1.2	Rezultate pentru studiul de validare a modelului de coaching managerial.....	133
5.1.3	Coachingul pentru leadership și marja de profit.....	147
5.2	Studiu exploratoriu asupra relațiilor dintre tipul de leadership, personalitatea liderului, climatul organizațional și indicatorii obiectivi de performanță .....	152
5.2.1	Participanți și procedură obiectiv: studiu exploratoriu .....	152
5.2.2	Personalitatea managerilor și climatul organizațional al compartimentelor din subordine .....	154
5.2.3	Relația dintre stilul de leadership adoptat și climatul organizațional din cadrul compartimentelor din subordine .....	162
5.2.4	Relația dintre stilul de leadership adoptat și trăsăturile de personalitate.....	166
5.2.5	Relația dintre indicatorii de performanța ai departamentului condus și toate celelalte variabile investigate.....	172

<b>Capitolul 6. Concluzii și sugestii .....</b>	<b>186</b>
<b>Bibliografie.....</b>	<b>194</b>
<b>Anexe .....</b>	<b>203</b>

#### **Tabela anexelor**

Anexa 1. Analiză factorială confirmatorie – Chestionarul de evaluare cu surse multiple a abilităților manageriale – răspunsurile evaluatorilor .....	204
Anexa 2. Indicii de discriminare – Chestionarul de climat organizațional ....	205





## ARGUMENT

Prezenta lucrare este concepută într-o perioadă în care companiile investigate (cele din domeniul retailului) sunt nevoite să se adapteze pieței concurențiale din ce în ce mai agresive, pe de-o parte prin reducerea costurilor cu forța de muncă, fapt ce înseamnă de cele mai multe ori prin reducerea numărului de posturi și, pe de altă parte, prin creșterea eficienței resurselor umane.

Climatul economic actual caracterizat prin concurență acerbă și dinamism sporit constituie o adevărată provocare pentru managerii care urmăresc performanță în cadrul departamentelor pe care le conduc fiind totodată interesați de bunăstarea salariaților cu care lucrează.

În acest context, calitatea oamenilor, mai ales a celor din poziții top manageriale, este o primă condiție a constituirii de echipe de lucru motivate și satisfăcute din punct de vedere profesional care să performeze la un nivel înalt și astfel să conducă organizația spre succes.

Problematica sesizată a condus la stabilirea obiectivelor prezentului demers de cercetare, respectiv validarea unui program de coaching destinat optimizării abilităților manageriale ale liderilor, pe de-o parte și, pe de altă parte, identificarea trăsăturilor psiho-individuale ale liderilor cu performanțe profesionale și care pot asigura moralul salariaților la un nivel ridicat.

La nivel managerial atunci când vorbim de eficiență ne referim mai degrabă la capacitatea liderilor de a avea influențe majore asupra subordonaților săi, la transparența deciziilor și la implicarea subalternilor în luarea acestor decizii (Avolio & Bass, 2004). Pentru a ajunge la eficiență în domeniul managerial apelul la sesiuni de coaching pare a fi unul dintre demersurile de succes (Zeus & Skiffington 2008).

Experiența în domeniul psihologiei organizaționale, evaluările profesionale și psihologice repetate ale managerilor, ședințele de coaching cu manageri din diferite domenii de activitate, nu garantează o intervenție organizațională profesionistă, care să conducă într-o măsură semnificativă la creșterea eficienței managerilor și a profitului organizației asupra căreia are loc intervenția. Pentru a fi considerate de succes, sesiunile de coaching trebuie să conducă la modificări în comportamentele managerilor, modificări care la rândul lor trebuie să producă, de cele mai multe ori, indirect, prin intermediul altor mecanisme, cum ar fi creșterea motivării și

satisfacției angajaților din subordine, o creștere a profitului departamentului sau organizației respective.

Pe parcursul intervențiilor în diverse organizații au fost conduse diferite tipuri de sesiuni de coaching, în final, ajungând să reducem și să standardizăm o schemă de intervenție în aproximativ 10 ședințe, care se poate desfășura pe parcursul a cinci - șase luni. Acesta program de coaching a fost aplicat și validat pe un lot de middle și top manageri din domeniul companiilor de retail.

Cu alte cuvinte, ne așteptăm ca ședințele de coaching managerial să producă modificări vizibile la nivelul comportamentului managerilor în raport cu subalternii, la nivelul modalităților de comunicare și de implicare în actul decizional. Astfel de modificări vizibile (semnificative din punct de vedere statistic și cu o mărime a efectului acceptabilă) legitimează intervenția, sesiunile de coaching și asigură, totodată, succesul intervențiilor viitoare.

Instrumentele psihometrice utilizate pentru validarea sesiunilor de coaching și trasarea profilurilor psiho-manageriale ale liderilor sunt fie chestionare sau inventare recunoscute la nivel mondial și adaptate și validate pe populația românească (precum California Psychological Inventory - CPI260, Multifactor Leadership Questionnaire –MLQ) fie instrumente construite și validate conform standardelor din literatura de specialitate (Chestionarul de tip 360°, Chestionarul pentru investigare a climatului organizațional).

Indicatorii metrologici ai instrumentelor construite au confirmat calitatea acestora, cu toate acestea, este necesară extinderea studiilor pe loturi diversificate de subiecți.

Demersurile de acest tip sunt prezente în număr restrâns pe piața românească, acoperind domenii de activitate limitate. Cu siguranță, creșterea informării managerilor de nivel înalt asupra posibilităților de validare și verificarea a schemelor de coaching pe anumite arii de activitate va conduce la selecția celor mai bune scheme și la creșterea eficienței intervenției respective. Acest fapt va conduce la creșterea încrederii top managementului în demersuri de acest tip și probabil la dezvoltarea unei piețe profesionale de coaching.

Astfel, demersul nostru investigativ are la bază cerința de a interveni activ pe piața managementului resurselor umane propunând un demers de actualitate (coaching), în acord cu nevoile companiei client (optimizarea performanței) și cu cele ale angajaților acesteia (optimizarea climatului organizațional).

# CAPITOLUL 1

## LEADERSHIP ȘI MANAGEMENT

Relația dintre leadership și management a stârnit un interes considerabil în literatura de specialitate cu privire la coordonarea organizațiilor. Cele mai uzuale distincții (Kets de Vries, 2007) care se fac între lideri și manageri îi plasează pe primii la polul celor interesați de viitor, de schimbare, de împuternicirea subordonaților, de simplificarea lucrurilor, iar pe cei din urmă, pe manageri, la polul celor interesați de prezent, de stabilitate, de controlul angajaților, de norme și regulamente.

Alți autori (Zlate, 2004 pp. 174 -175) consideră că diferența majoră dintre leadership și management constă în aceea că primul este mai frecvent asociat cu planul cognitiv, imaginativ, anticipativ, pe când al doilea cu planul acțional. O definiție în acest sens a managementului poate fi: „este arta de a face ca lucrurile să se realizeze în organizații” (Rășcanu, 2007b, p.172)

Leadershipul și managementul au cu siguranță elemente proprii care le asigură individualitatea și autonomia conceptuală, dar și o serie de elemente comune, fapt ce facilitează interacțiunea și potențarea lor reciprocă (Zlate, 2004).

George McGregor Burns (apud Iliescu, 2007, p. 33) face distincție între leadershipul tranzacțional și cel transformațional. Leadershipul tranzacțional poate fi interpretat ca un act comun, uzual, de schimb, bazat pe o relație contractuală și pe satisfacerea intereselor proprii, fiind adesea descris ca rol managerial. Leadershipul transformațional urmărește să satisfacă trebuințele superioare ale celor conduși, urmărește angajarea într-un proces de stimulare reciprocă și de elevare prin care angajații ajung să pună realizarea binelui colectiv mai presus decât interesele proprii.

Avem însă nevoie și de leadership și de management. Este foarte bine să avem un om cu idei, dar nu cu prețul pierderii simțului realității. Liderii vizionari nu reușesc de fapt să-i conducă pe oamenii decât dacă fac și pașii prin care își pun viziunea în aplicare. La fel, managerii nu pot să urmeze un anumit drum decât dacă știu și direcția în care merg (Kets de Vries, 2007). Din perspectiva acestei teorii, pot fi definite patru combinații de leadership-management aflate la intersecția axelor leadership (eficacitate strategică) și management (eficiență operațională): conducere centrată pe

viziune (eficiență strategică bună, eficiență operațională redusă), pe derută (eficiență strategică și operațională slabe), pe agitație inutilă (eficiență operațională bună, dar eficiență strategică redusă), centrată pe performanță deosebită (atât eficiența strategică cât și cea operațională sunt la cote înalte).

## 1.1 Etica în conducere

Etica în conducere reprezintă angajamentul de a-i face pe alții să aibă succes (Koestenbaum, 2006). Prin urmare, nevoile echipelor trebuie să fie prioritare pentru coordonatorii acestora. Este responsabilitatea fiecărui membru al echipei de a munci pentru succesul echipei, de a-și aduce contribuția personală la îndeplinirea obiectivului final al companiei.

Munca în echipă este determinată de înțelegerea și însușirea unui număr de principii (Koestenbaum, 2006) atât la nivelul echipei ca întreg, cât și la nivelul fiecărui membru. Printre principiile enumerate de Koestenbaum se numără: asumarea responsabilității, utilizarea echipelor pentru a crea (nu pentru a propulsa propria imagine), deschidere față de membrii echipei, gândirea activităților în termen de echipă, de muncă în comun, asigurarea unui climat pozitiv, energizant.

Cercetările au arătat că etica în conducere generează, în rândul angajaților, creșterea nivelului de satisfacție, loialitate, determinare și încredere față de lider (Kalshoven et al. 2011). În zilele noastre se vorbește tot mai frecvent de etică în conducere și de etica asociată diferitelor tipuri de conducere. De exemplu, leadershipul transformațional autentic a fost descris ca fiind cel cu cea mai pronunțată componentă etică (Kalshoven et al. 2011). Alți autori (Trevino et al. 2003) au identificat trei comportamente distincte ale „liderilor etici”: **corectitudine, împărțirea puterii și clarificarea rolurilor**. Corectitudinea se referă la comportamentele de tipul luării de decizii nepărtinitoare, tratarea cu încredere a subordonaților. Împărțirea puterii este mai mult decât o delegare și presupune o conducere democratică în care subordonații sunt ascultați și participă la procesul de luare a deciziilor în chestiuni care îi privesc direct. Clarificarea rolurilor sugerează faptul că liderii trebuie să comunice transparent cu subordonații să le transmită clar și deschis ce anume se așteaptă de la ei.

## 1.2 Modele de conducere

Abordări recente (Avram și Cooper, 2008) propun o tipologie în cinci puncte a modelelor clasice de conducere: modelul personal sau modelul trăsăturilor, modelul funcțional, modelul categoriilor comportamentale și al stilurilor de conducere, modelele situaționale și modelul tranzacțional.

Conform aceleiași surse, **modelul personal sau modelul trăsăturilor** consideră conducerea ca un act, un efect și un atribut specifice liderului și doar lui. Implicite analizele efectuate în această paradigmă au fost centrate pe calitățile liderului. Conform acestei abordări, liderul are capacitatea să exercite conducerea în orice context social și în orice situație. În esență, se consideră că anumiți oameni sunt dotați din naștere cu caracteristici care îi fac să se diferențieze de ceilalți și să poată conduce grupuri, colectivități, mase. Punctul de plecare al acestei asumptii este studiul personalității, al originii sale sociale și al caracteristicilor personale (Avram și Cooper, 2008). Acest studiu nu este de un real folos practicienilor din domeniul organizațional care au ca scop dezvoltarea abilităților de leadership pentru conducătorii formali. Totuși, studiile menționate au furnizat domeniului organizațional o ipoteză de lucru: dacă liderul este dotat cu o serie de calități superioare care îl diferențiază de simplul angajat, atunci este posibil să identificăm aceste caracteristici și să le măsurăm – ceea ce a generat teoria trăsăturilor (Avram și Cooper, 2008).

Teoria trăsăturilor este bazată pe ideea că principiile și calitățile comportamentului liderilor trebuie să fie cunoscute și dezvoltate la nivelul conducerii. Cu alte cuvinte, comportamentul liderului își are originea în calitățile personale ale acestuia și dacă cunoaștem caracteristicile liderilor de succes putem rezolva problema conducerii cel puțin prin identificarea și selecționarea acestora.

La nivel teoretic, ideea enunțată mai sus pare să aibă sens, însă transpusă în practică cercetătorii în domeniul psihologiei organizaționale compuneau liste interminabile de trăsături, adesea contradictorii în ceea ce privește conținutul lor și poziția unei trăsături în cadrul respectivelor liste. Multe din trăsături erau considerate a fi determinate genetic (Avram și Cooper, 2008) și transferabile de la o situație la alta, fapt ce a făcut imposibile încercările de validare.

Într-un studiu din anii '40 au fost analizate 20 astfel de liste care luau în considerare 79 de trăsături, din care doar patru erau comune pentru cel puțin cinci din clasificările analizate (Bird, 1941). Ulterior mulți autori critică modelul trăsăturilor în conducere (Avram și Cooper, 2008), confirmând lipsa conexiunilor stricte și nemoderate dintre trăsăturile de personalitate și eficiența conducerii.

În prezent studiile și cercetările asupra personalității liderului continuă, multe trăsături ale personalității fiind asociate cu comportamentul de conducere într-o măsură mai mare decât în trecut (Avram și Cooper, 2008). Eșecul relativ al acestei teorii a constat în imposibilitatea descoperirii acelor principii universale valabile ale conducerii. Numărul mare de trăsături descoperite, care au fost asociate conducerii a avut drept cauză posibilă

varietatea sarcinilor și situațiilor luate în considerare, iar dezacordul dintre cercetători privind conținutul listelor de trăsături testate în situații diferite a sugerat că este necesar ca atenția să se focalizeze și pe alți factori precum cei situaționali, pe funcțiile conducerii și pe categoriile de comportament ale liderului.

O reconsiderare a metodologiei de cercetare, a naturii factorilor de personalitate și a ponderii lor în succesul liderului va revaloriza teoria trăsăturilor ca modalitate de selecție și formare a liderilor în organizații.

**Modelul funcțional** nu mai pune accentul pe lider, ci pe acel comportament pe care îl putem considera de conducere (Avram și Cooper, 2008) și include teoria funcțiilor liderului, teoria rolurilor managerului și teoria conducerii centrate pe acțiune. Conform aceluiași autori, abordarea funcțională, care vizează conținutul conducerii, se poate caracteriza prin:

- analiza rolului liderului, a funcțiilor și responsabilităților conducerii,
- concepția dinamică a modelului: funcțiile vor avea o pondere diferită în situații diferite și în concordanță cu natura grupului,
- interesează modul în care comportamentul liderului influențează comportamentul grupului și invers,
- luarea în considerare a naturii grupului ca întreg și a anumitor particularități psihologice și psihosociale ale membrilor grupului care determină exercitarea unor funcții specifice,
- afirmarea faptului că aptitudinile de conducere pot fi învățate, dezvoltate și perfecționate,
- acordarea unei atenții deosebite antrenării eficiente a liderilor și mijloacelor de creștere a performanțelor de conducere.

*Teoria funcțiilor liderului* consideră că pentru înțelegerea procesului conducerii este necesară analiza rolurilor liderului, roluri care derivă din funcțiile și responsabilitățile poziției de conducere. Aceste funcții variază ca importanță în consonanță cu natura grupului condus. Funcțiile conducerii pot fi clasificate în două mari categorii, în urma cercetărilor realizate de Universitățile din Ohio și Michigan (Avram și Cooper, 2008): funcții executive (inițiativa structurării, supravegherea producției) și funcțiile de menținere (considerație, supravegherea angajaților). Conform acestei teorii conducerea rezidă în funcții și nu în persoana liderului, viziune total opusă celei din teoria trăsăturilor discutată anterior.

Diferitele funcții ale conducerii pot fi distribuite între membrii grupului, iar dacă un membru îndeplinește o funcție care este relevantă

pentru activitățile de grup și dacă aceasta este acceptată de grup, atunci ea devine o funcție de conducere. Astfel poziția de conducere ar fi accesibilă tuturor membrilor grupului, asemănător unei culturi democratice.

*Teoria rolurilor managerului* aparține lui Mintzberg (Avram și Cooper, 2008) care identifică un număr de zece roluri manageriale diferite dar relaționate între ele. Rolurile manageriale se centrează pe necesitatea luării deciziilor, pe vehicularea informațiilor relevante și pe dezvoltarea de contacte interpersonale puternice. Se conturează astfel rolurile decizionale, rolurile informaționale și rolurile interpersonale.

*Teoria conducerii centrate pe acțiune* propusă de Adair (Avram și Cooper, 2008) susține că eficiența liderului este dependentă de maniera în care acesta satisface cele trei mari categorii de trebuințe existente într-un grup de muncă: trebuințele de realizare a sarcinilor comune, trebuințele de menținere a grupului și trebuințele individuale ale membrilor grupului. Același autor afirmă că satisfacerea fiecărei trebuințe se face printr-o funcție specifică a liderului.

Acțiunea liderului în oricare arie a trebuințelor afectează una sau alta din celelalte arii sau chiar pe amândouă. Din perspectiva acestei teorii, poziția ideală a liderului este aceea în care sunt integrate complet cele trei categorii de trebuințe. Mai mult chiar, liderul eficient stimulează participarea membrilor grupului la conducere, în scopul contribuției lor la satisfacerea trebuințelor menționate.

Meritul teoriei centrate pe acțiune este tocmai acela că subliniază importanța celor trei tipuri de trebuințe și, totodată, interacțiunea dintre ele. Se evită astfel exclusivitatea psihologizării sau tehnicizării liderului eficient. Autorul sugerează că liderul trebuie să conștientizeze ce se întâmplă în grup, din perspectiva celor trei trebuințe, ce procese se desfășoară, ce comportamente se manifestă mai pregnant și care este contextul situațional. De asemenea, liderul trebuie să înțeleagă ce funcție particulară este cerută și ce aptitudini concrete sunt necesare pentru satisfacerea celor trei tipuri de trebuințe ale grupului.

Un al treilea model de conducere identificat în literatura de specialitate (Avram și Cooper, 2008) este **modelul categoriilor comportamentale și al stilurilor de conducere**. Aici accentul cade pe tipurile de comportament pe care liderul le manifestă. Conform modelului comportamental liderii eficienți pot fi diferențiați de ceilalți prin comportamentele pe care le manifestă.

Strategia modelului de a identifica liderii eficienți o putem rezuma astfel: oamenii aflați în poziții de conducere sunt studiați prin observație directă și evaluați cu ajutorul chestionarelor pentru a se determina ce tipuri de comportamente manifestă în activitate. Comportamentele identificate

sunt repartizate în anumite categorii pe baza similarității lor. De asemenea, se evaluează eficiența liderului prin indicatori obiectivi: productivitate, fluctuație de personal din subordine, absenteism, gradul de satisfacție al angajaților. Asocierea sistematică a unor comportamente ale liderului cu indicii de performanță amintiți anterior constituie o bază empirică solidă pentru a crea un instrumentar de evaluare a liderilor eficienți.

**Modelul comportamental** se dovedește a fi util practicii organizaționale depășindu-le pe cele anterioare: modelul trăsăturilor sau modelul funcțional. La rândul său, modelul subsumează mai multe teorii, dintre care le amintim pe cele postulate de Școala de la Ohio și cea de la Michigan.

Cercetările efectuate de școala de la Ohio au avut o influență puternică asupra cercetării conducerii, fapt pentru care au ajuns să fie cunoscute sub numele de Ohio State Leadership Studies (Sîntion și Iliescu, 2008, pp. 93 - 95). Contribuția majoră a acestei școli constă în elaborarea unui instrumentar pentru măsurarea leadership-ului și identificarea a două dimensiuni ale acestuia.

Conform cercetărilor școlii de la Ohio cei doi factori de bază ai comportamentului liderului sunt *considerația și inițiativa structurării*.

Considerația (Fleishman, 1973, pp.7-8) reprezintă măsura în care liderul stabilește raporturi cu subordonații săi, bazate pe încredere și respect reciproc, raporturi în care primul manifestă preocupare, căldură, sprijin și considerație pentru angajați. Dimensiunea nu se referă la comportamentele superficiale, ci privește preocuparea reală pentru necesitățile subordonaților și include comportamentele care stimulează participarea membrilor grupului la activitățile de luare a deciziilor.

Același autor definește structura ca fiind măsura în care liderul definește și structurează interacțiunile de grup și organizează activitățile acestuia pentru atingerea scopurilor formale ale organizației.

Cei doi factori: considerația și structura sunt distincți în plan conceptual ceea ce înseamnă că putem identifica lideri care stau excelent la capitolul considerație și foarte slab la capitolul structură sau, invers și anume excelent la structură și slab la considerație. Pot fi întâlnite și situații în care liderii formali să stea fie excelent fie foarte slab la ambele capitole.

Din moment ce comportamentele incluse în cei doi factori sunt manifestate în grade diferite de lideri, din combinarea lor se pot obține patru situații tipice, din analiza cărora se poate reține situația optimală de conducere.

Pentru a evalua validitatea celor două dimensiuni postulate (considerația și structurarea), studiile școlii de la Ohio au corelat scorurile obținute la chestionare cu criteriile obiective: productivitatea, fluctuația satisfacția și plângerile angajaților (Sîntion și Iliescu, 2008, pp. 93 - 95). Cercetările au



demonstrat că variațiile în comportamentul liderului sunt semnificativ corelate cu performanța grupului de muncă. Relația nu este directă, ci este moderată de alte variabile precum mărimea grupului de muncă, experiența membrilor grupului, tipul de sarcină, structura grupului și altele. S-a demonstrat de asemenea, (Sîntion și Iliescu, 2008, pp. 95 - 96) că și cele două dimensiuni: considerația și inițiativa structurării nu sunt independente, fiecare constituind pentru cealaltă o variabilă cvasimoderatoare. Aceeași autori amintesc studii în care cele două dimensiuni sunt puternic relaționate (semnalând coeficienți de corelație mai mari de 0,70) fapt ce sugerează că liderii descriși ca manifestând o considerație scăzută pentru subordonați sunt văzuți și ca fiind mai puțin orientați de atingerea scopurilor organizației în ansamblul său.

Rezultatele studiilor școlii de la Michigan au demonstrat că șefii grupurilor înalt productive erau centrați pe angajați, acordând o mare atenție relațiilor din interiorul grupului, o supraveghere mai puțin directă și încurajau subalternii la participarea în procesul decizional (Sîntion și Iliescu, 2008, pp. 95 - 96). În opoziție, conducătorii grupurilor slab productive erau centrați pe sarcini, transmiteau informațiile în mod autoritar și nu manifestau atenție față de problemele angajaților.

Conceptele de bază din teoria elaborată de școala de la Michigan sunt centrare pe angajat și pe producție și cu toate că sunt similare cu cele ale Școlii Ohio (considerație și structură) au o poziție și o funcționalitate distinctă. Considerația și structura sunt dimensiuni de sine stătătoare, deși nu independente una de cealaltă, pe când centrarea pe angajat și centrarea pe producție sunt extremele unui continuum, situate pe aceeași dimensiune, comportamentul liderului putând fi descris mai nuanțat în funcție de poziția pe acest continuum. Școala de la Michigan consideră a fi indicatori ai eficienței liderului: productivitatea, reducerea costurilor și moralul grupului. Eficiența a liderului se asociază cu patru caracteristici ale persoanei care conduce: delegarea autorității și respingerea unei supravegheri stricte, interes și preocupare pentru subordonați ca individualități, rezolvarea problemelor prin participarea subordonaților și standarde înalte de performanță.

**Modelele situaționale** includ factorii de contingență în ecuația conducerii, fapt ce sporește numărul și natura relațiilor dintre variabilele luate în considerare.

Abordarea situațională primară se concentrează aproape exclusiv asupra situației în studiul conducerii și se bazează pe două premise: prima – oamenii cu personalități diferite se impun ca lideri eficienți în diferite situații și cea de-a doua – o persoană devine lider într-o situație particulară pentru că se adaptează cel mai bine acelei situații (Sîntion și Iliescu, 2008,

pp. 96 - 97). Conform acestei abordări, conducerea nu rezidă în persoană, ci este o funcție a situației, care cere anumite tipuri de interacțiuni. Liderul nu produce conducerea, ci este factorul instrumental prin care este obținută o soluție. Situația este cea care permite sau nu ca o anumită însușire psihică, psihosocială sau culturală să se manifeste ca o însușire de conducător.

Teoria absolutizează rolul situațiilor exterioare în manifestarea unui comportament de conducere, nerămânând de făcut decât găsirea celui mai potrivit conducător pentru o anumită situație.

*Modelul contingent* depășește această limitare prin încercarea de a explica relațiile multivariate dintre componentele organizației. Acest deziderat este realizabil prin respingerea modelelor absolutiste, universal valabile și analiza separată a fiecărei situații. Reprezentant de seamă a autorilor care susțin modelul contingenței este Fiedler (Sîntion și Iliescu, 2008, pp. 98 - 99), ale cărui cercetări au ca punct de plecare relația terapeutică în psihologia clinică.

Fiedler pornește de la ideea potrivit căreia eficiența conducerii este dependentă de combinația a doi factori: personalitatea liderului și variabilele situaționale. În ceea ce privește personalitatea, autorul consideră că există două categorii de lideri, unii centrați pe relații, alții pe sarcinile de muncă (Zlate, 2004). Liderii centrați pe relații sunt cei care pot comunica ușor cu membrii grupului, sunt mai amabili, obțin satisfacții majore din relațiile cu alții și creează un climat plăcut la locul de muncă. Liderii centrați pe sarcinile de muncă manifestă o preocupare majoră pentru realizarea producției, se implică direct și fac tot ce este necesar pentru a atinge obiectivele de producție ale organizației, chiar cu prețul afectării relațiilor interpersonale.

Același reprezentat al modelelor situaționale reușește să identifice factorii situaționali care determină eficiența unui stil de conducere (Sîntion și Iliescu, 2008, pp. 98 - 99), și anume:

- poziția de putere a liderilor, care este dată de statutul formal al liderului și de organizația din care face parte. De exemplu, comandantul unui pluton are o poziție de putere deosebită, cu mult peste cea a unui șef de echipă dintr-un atelier de tâmplărie;
- structura sarcinii, care este dată de probabilitatea de a prognoza o anumite activitate sau sarcină. Sarcinile automatizate sau cele care se desfășoară după reguli precise sunt mai ușor de controlat;
- relațiile conducător/lider – subordonați, care se pot situa pe un continuum ce se întinde de la bune la proaste.

Prin combinarea celor trei factori de mai sus putem ajunge la situații de conducere favorabile (cu o poziție de putere a liderilor înaltă, o sarcină

structurat și relația conducător-subalterni bună), mai puțin favorabile (atunci când nu toți factorii situaționali sunt favorabili conducerii) și nefavorabile.

Fiedler stabilește opt combinații între cele trei categorii de factori și prescrie stilul de conducere adaptat fiecărei combinații. Când situația este fie favorabilă, fie nefavorabilă liderul cel mai potrivit pentru a o gestiona este liderul directiv, orientat către sarcină. Când situația este mai puțin favorabilă, atunci liderul cu o orientare către relațiile interpersonale și către conducerea participativă este cel mai potrivit pentru a gestiona situația.

Modelul contingenței are meritul de a include în ecuația conducerii atât trăsăturile și caracteristicile de personalitate ale liderului, cât și variabilele de contingență, situaționale.

O teorie asemănătoare cu cea a lui Fiedler este **teoria maturității subordonaților** formulată de P. Hersey și K.H. Blanchard în 1969 (Zlate, 2004). Dacă la Fiedler variabilele contingente sunt reprezentate de relațiile șefilor cu subordonații, structura sarcinii și poziția de putere a liderului, în cadrul teoriei mai sus amintite, variabilele contingente sunt reprezentate de „maturitatea subordonaților”. Termenul nu se referă la maturitatea individuală a fiecărui membru al grupului, ci mai mult la natura grupului subordonat, adică la măsura în care grupul dispune de capacitatea instrumentală și psihologică de a duce la bun sfârșit o sarcină specifică (Zlate, 2004, pp.60 – 61).

Astfel, maturitatea subordonaților devine variabila pe care liderii trebuie să o controleze, să o influențeze pentru a putea obține un randament maxim din partea subalternilor.

Teoria maturității subordonaților postulează că putem împărți subordonații în patru grupe dispuse pe un continuum, în funcție de nivelul de maturitate (Zlate, 2004):

- maturitate scăzută, specifică subalternilor care sunt lipsiți de dorința de a se implica în realizarea sarcinilor și cărora le lipsește automotivarea și angajarea;

- maturitate medie-moderată, caracteristică subordonaților care nu dispun de capacitățile operaționale necesare realizării sarcinilor dar sunt motivați și doresc să lucreze;

- maturitate medie-moderată, în varianta opusă cele de mai sus, respectiv situația în care subalternii dispun de capacitățile operaționale necesare pentru rezolvarea sarcinilor, dar nu se simt motivați pentru ducerea la bun la sfârșit a acestora;

- maturitate înaltă, specifică subordonaților care dispun de capacități operaționale și se simt și motivați pentru a duce la bun sfârșit sarcinile alocate.

Hersey și Blanchard păstrează ideea modelului contingenței privind cele două stiluri de conducere ale liderilor: centrat pe sarcină sau centrat pe

relație. De asemenea, propun abordări diferite din partea liderilor pentru fiecare din cele patru situații în care se pot găsi subordonații:

- pentru situația maturității scăzute a subordonaților, cei doi autori consideră că cel mai potrivit stil de conducere ar fi cel centrat în mare măsură pe sarcini și în mică măsură pe relații, pentru că liderul trebuie să pună accent pe controlul riguros al angajaților și pe o supraveghere strictă;

- pentru situația maturității moderate - lipsa capacităților operaționale – cel mai potrivit stil de conducere este cel centrat și pe sarcini și pe relații, pentru că în această situație liderul trebuie să creeze posibilități de clarificare, să explice deciziile pe care le-a luat;

- pentru situația maturității moderate – lipsa motivației – cel mai potrivit stil de conducere, conform teoriei lui Hersey și Blanchard ar fi cel centrat pe relații și mai puțin pe sarcini. În această situație liderul trebuie să implice angajații în procesul de luare a deciziilor și să adopte un stil de conducere participativ;

- pentru situația maturității înalte, stilul potrivit al liderului ar fi cel al implicării minimale atât pe sarcină cât și pe relații. Conducătorul trebuie să delege autoritatea și să ofere grupului posibilități de luare a deciziilor și de realizare practică a acestora.

Teoria lui Hersey și Blanchard nu încadrează în mod strict subalternii în unul dintre cele patru niveluri de maturitate, ci dimpotrivă, consideră că ei se pot afla în fiecare dintre ele, înaintând către un nivel sau revenind la altul inferior. Acest lucru este important de cunoscut pentru că liderii performanți trebuie să identifice nivelul de maturitate al subordonaților, piedicile ce pot să apară în dezvoltare și să-i ajute să evolueze către un nivel cât mai înalt de maturitate.

Un ultim model al abordărilor clasice ale conducerii este **modelul tranzacțional sau modelul schimbului social**. Pentru Hollander, autorul acestui tip de model, conducerea este un proces care implică o tranzacție, un schimb social între conducător și subordonați care presupune influență și contra-influență (Sîntion și Iliescu, 2008, pp. 99 - 100).

Modelul conducerii tranzacționale accentuează faptul că liderii și subalternii interacționează, primii fiind nevoiți să acționeze astfel încât să satisfacă necesitățile de apreciere și recompensare a celor din urmă, pentru a primi, în schimb, supunere față de normele organizaționale și performanță în muncă.

Teoria modelului tranzacțional se poate aplica în mediul industrial-organizațional, dar se potrivește mai puțin atunci când avem în vedere organizații puternic structurate, precum cele militare, în care regulile și procedurile nu îi permit liderului să aibă o „monedă de schimb” pentru motivarea subalternilor.