

Tabla de materii

<i>Cuvânt înainte</i>	13
Capitolul 1	
Ipostazele istorice ale conducerii	17
1. Conducerea ca practică	17
2. Conducerea ca artă	18
3. Conducerea ca știință	18
4. Consecințe	19
Capitolul 2	
Acceptările psihologice ale noțiunii de conducere	21
1. Necessitatea delimitărilor conceptuale	21
2. Acceptarea psihosocială a conducerii	23
3. Acceptarea psihorganizatională a conducerii	26
Capitolul 3	
Teorii și modele ale conducerii	31
1. Necessitatea sistematizării	31
2. Teoriile personologice	34
2.1. Teoria conducerii carismatice	34
2.2. Teoria trăsăturilor	36
3. Teoriile comportamentiste	42
3.1. Teoria celor două dimensiuni comportamentale	43
3.2. Teoria continuumului comportamental	45
3.3. Dezvoltări ulterioare și evaluare	47

4. Teoriile situationale primare	50
4.1. Specific	50
4.2. Teoria supunerii față de legea situației	51
5. Teoriile contingenței	52
5.1. Caracterizare generală	52
5.2. Teoria favorabilității situațiilor de conducere	55
5.3. Teoria maturității subordonărilor	59
6. Teoriile cognitive	64
6.1. Premise	64
6.2. Teoria normativă a luării deciziei	64
6.3. Teoria „cale-scop”	68
6.4. Teoria atribuirii	71
7. Teoriile interacțiunii sociale	73
7.1. Noi perspective	73
7.2. Teoria legăturilor diadice verticale	74
7.3. Teoria conducerii tranzacționale	76
8. Sinteză : modelele conducerii	78
8.1. Modelul conducerii ca funcție a persoanei	79
8.2. Modelul conducerii ca funcție a situației	82
8.3. Modelul conducerii ca funcție a relației dintre persoană și situație	85
8.4. Sinteze grafice ale modelelor conducerii	88
Capitolul 4	
Stilul de conducere	94
1. Ce este stilul de conducere?	95
2. De unde derivă necesitatea studierii stilului de conducere?	98
3. Direcții de cercetare a stilului de conducere	100
3.1. Tipologiile stilurilor de conducere	101
3.2. Diagnoza și autodiagnoza stilurilor de conducere	116
3.3. Factorii generatori și favorizați ai funcționării stilurilor de conducere	123
3.4. Efectele practicării stilurilor de conducere	127

4. Evaluarea eficienței stilurilor de conducere	138
4.1. Probleme generale	138
4.2. Criterii pentru evaluarea eficienței stilurilor de conducere	139
4.3. Scurte concluzii	147
Capitolul 5	
Dificultăți în calea conducerii	149
1. Dificultăți psihointividuale	150
2. Dificultăți psihosociale	152
3. Dificultăți psihorganizationale	159
4. Investigarea și depășirea dificultăților	161
Capitolul 6	
Leadership și management	167
1. Ce este managementul ?	168
2. Delimitări conceptuale	173
3. Forme de leadership	181
3.1. Nevoia diversificării	181
3.2. Leadership-ul de tip A, J și Z	182
3.3. Leadership-ul bazat pe principii	187
3.4. Leadership-ul carismatic	193
3.5. Leadership-ul transformațional	199
4. Forme de management	202
4.1. Generalități	202
4.2. Managementul multiplicator	204
4.3. Managementul participativ – varianta franceză	210
4.4. Managementul intuitiv	215
<i>Bibliografie</i>	223

Capitolul 3

Teorii și modele ale conducerii

1. Necesitatea sistematizării

Teoriile conducerii sunt extrem de numeroase și variate. În lucrările mai vechi de psihologie organizațională nu prea transpare intenția de a le ordona și sistematiza după criterii ferme ; dimpotrivă, ele sunt dispuse într-o manieră de cele mai multe ori aleatorie, oricum, extrem de diferită de la un autor la altul. În ultimele două decenii ale secolului trecut și în primul deceniu al noului secol au început să se contureze câteva modalități similare de prezentare și sistematizare a lor.

Cei mai mulți autori (Gordon, 1987 ; Organ, Bateman, 1986 ; Mullins, 1993 ; Smith, 1994 ; Gibson *et al.*, 1997 ; Bryman, 1999 etc.) grupează teoriile conducerii după *criteriul tematic*. Cel puțin trei teorii sunt prezente în toate aceste lucrări, chiar dacă una și aceeași teorie nu este incadrată exact în aceeași grupare de fiecare autor.

Semnalăm și încercarea lui Jago (1994) de clasificare a teoriilor conducerii. Pornind de la premisa potrivit căreia condescerea este atât *proces* (adică utilizarea unei influențe noncoercitive pentru a dirija și coordona activitatea membrilor unui grup organizat în vederea realizării obiectivelor acestora), cât și *proprietary* (ansamblul de calități și caracteristici atribuite celor care exercită cu succes influența), el stabilește patru criterii (universalitate *versus* contingență ; trăsături *versus* comportamente), din combinarea cărora rezultă patru tipuri de teorii (vezi figura 2).

În teoriile de tipul 1, condescerea este o trăsătură posedată de lider, care este eficace în toate grupurile și în toate contextele organizaționale ; în teoriile de tipul 2, condescerea apare ca un comportament observabil al liderului, tot independent de particularitățile situației ; teoriile de

tipurile 3 și 4 consideră trăsăturile și comportamentele liderului în raport cu particularitățile situației, „oferind modele de leadership foarte complete și, fără îndoială, respectând mai mult complexitatea fenomenelor” (Jago, 1994, p. 126).

	UNIVERSALITATE	CONTINGENȚĂ
TRĂSĂTURI	TIP 1	TIP 3
COMPORTAMENTE	TIP 2	TIP 4

Figura 2 – *Clasificarea teoriilor conducerii (după Jago, 1994)*

Mai recent a inceput să se contureze un alt criteriu de grupare a teoriilor conducerii, și anume *criteriul istoric*. De exemplu, Den Hartog și Koopman (2001) împart teoriile conducerii în patru categorii distincte: până la sfârșitul anilor '40 ai secolului trecut (teoriile personologice); de la sfârșitul anilor '40 până la sfârșitul anilor '60 (teoriile comportamentiste și ale stilului); de la sfârșitul anilor '60 până la începutul anilor '80 (teoriile contingentei); de la începutul anilor '80 până în prezent (teoriile „noii conduceri”).

Fiecare dintre aceste două modalități are atât avantaje, cât și dezavantaje. Prima modalitate oferă o viziune coerentă din punct de vedere problematic, dar, neînănd seama de criteriul istoric, ar putea produce o oarecare confuzie. Cea de a doua modalitate surprinde evoluția istorică a teoriilor asupra conducerii, dar este nevoită să revină asupra unei serii de idei, să le reia, deoarece acestea nu au apărut într-o succesiune logică, ci uneori concomitent sau chiar devansându-se unele pe altele. Oricum, cele două modalități de sistematizare a teoriilor conducerii conduc spre câteva concluzii generale :

- ele evidențiază *multitudinea preocupărilor și eforturilor autorilor de a pătrunde în intimitatea fenomenului studiat și de a permite cunoașterea și stăpânirea lui* ;

- în ciuda multitudinii și diversității concepțiilor și teoriilor despre conducere, a divergențelor existente între autori, chiar a unor controverse dintre ei, există multe puncte de vedere comune care se încheagă în imagini coerente, logice, capabile să evidențieze regularitatea fenomenelor conducerii, mai mult, să contribuie la creșterea gradului de comprehensiune a lor;
- se conturează, în final, două mari categorii de teorii și modele ale conducerii: cele tradiționale, care ar mai putea fi denumite clasice, și cele actuale, moderne, numite prin sintagma „noua conducere”, apărute din nevoia conducerii de a face față cu succes noilor solicitări, de a se adapta suplu la condițiile extrem de diferite în care acționează conducătorii.

Din punctul nostru de vedere, dilema criteriului de sistematizare a teoriilor conducerii – după logica științei sau după istoria ei? – nu este

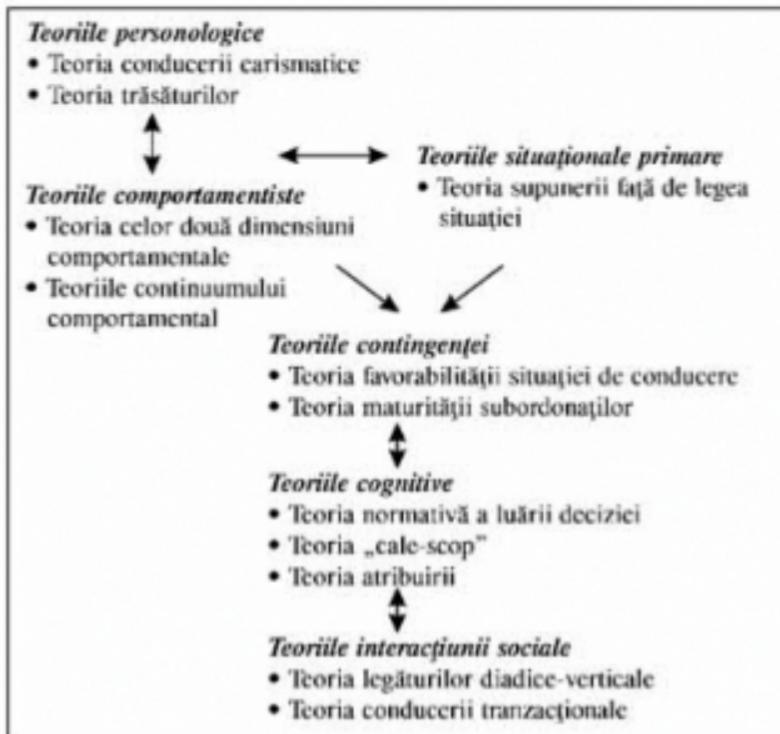


Figura 3 – Teorii ale conducerii

de nesoluționat. Îmbinarea flexibilă a celor două criterii, cu o ușoară predominanță a criteriului logicii științei, ar putea constitui o bună modalitate de a ieși din impas.

Personal, propunem gruparea teoriilor și modelelor conducerii ca în figura 3.

2. Teoriile personologice

În esență, aceste teorii postulează următoarele idei :

- conducătorii (liderii) se nasc, și nu devin ;
- conducederea se bazează pe o serie de însușiri sau trăsături de personalitate înăscute care îi diferențiază pe lideri de nonlideri, îndeosebi de subordonați ;
- se centrează pe persoana care desfășoară activitatea de conducere, și nu pe activitatea în sine ;
- sugerează că, în practică, trebuie acordată o mare atenție selecției liderilor (adică descoperirii persoanelor care dețin deja însușirile și trăsăturile asociate cu succesul sau eficiența activităților desfășurate), și nu formării liderilor.

Teoriile personologice au luat de-a lungul timpului diferite infățișări, dintre care două ni se par a fi tipice, și anume *teoria conducerii carismatice* și *teoria trăsăturilor*.

2.1. *Teoria conducerii carismatice*

Mai este cunoscută și sub denumirea de teoria *eroilor* sau a *marilor personalități*. A fost formulată în perioada de început a psihologiei și a ramurilor sale, când atenția cercetătorilor era centrată îndeosebi asupra studierii proceselor psihice elementare (senzațiile, percepțiile), cele superioare, mult mai complicate decât primele, fiind socotite adeseori ca reprezentând un „dat”, „o forță” a individului cu care acesta se naște. O asemenea concepție este întâlnită mai ales cu privire la aptitudini, interpretate ca fiind de natură ereditară și transmisibile genetic. La conturarea și generalizarea acestei opinii o contribuție deosebită a

avut Francis Galton, cu lucrarea lui, *Hereditary Genius* (1869), în care susținea fundamentele psihologice ereditare ale oamenilor de geniu. Prin prisma acestei concepții, conducerea este socotită o funcție a persoanei înzestrate încă de la naștere cu o serie de aptitudini sau particularități psihologice care asigură succesul în conducerea și dirijarea oamenilor. Cu timpul, se elaborează *modelul carismatic al conducerii*, bazat pe ideea că insușirile de conducător sunt fie un dar al zeilor, fie un dar al naturii. Termenul de *carismă* a fost preluat din limba greacă (*khárisma*), el semnificând *harul* sau *datul* exceptional cu care este înzestrată o persoană. Primul care introduce în abordarea științifică termenul de *carismatic*, echivalent cu cel de *har*, a fost Max Weber (1920). Prin *carismă*, nota el, trebuie să înțelegem „o calitate extraordinară a unui om, fie reală, fie presupusă, fie pretinsă” (Weber, 1965, p. 354). El vorbește chiar despre o „autoritate carismatică”, ce trebuie înțeleasă „ca o autoritate asupra oamenilor la care ei se supun în virtutea credințelor lor în această calitate extraordinară a persoanei considerate” (*ibidem*). Teoria conducerii carismatice nu a apărut pe terenul psihologiei organizaționale, ci pe cel al politiciei și sociologiei. Totuși, ea a exercitat o puternică atracție pentru psihologii din mediile organizaționale deoarece conținea, cel puțin virtual, explicații plauzibile pentru efectele extraordinare obținute în activitatea de conducere. Serge Moscovici, un bun cunoșător al *psihologiei șefului carismatic*, crede că puterea liderului carismatic se află, pe de o parte, în faptul că harul carismatic, o dată recunoscut, acționează ca un *placebo simbolic*, iar, pe de altă parte, în *ambivalența sentimentelor* pe care le generează carisma. El nota: „carisma este în același timp o grație și un stigmat. Ea conferă celui care o posedă semnul unei valori extraordinare, dar și marca unui exces, a unei violențe intolerabile..., toate aceste semne sunt în mod simultan atrăgătoare și amenințătoare. Ele protejează, dar și sperie” (Moscovici, 1997, p. 101). Fără îndoială că asemenea „efekte” ale carismei nu puteau să nu rețină atenția celor care erau interesati de obținerea „supunerii” oamenilor din mediile organizaționale, mai ales din cele economice.

Teoria și modelul conducerii carismatice, aşa cum au fost ele formulate inițial, au fost de mult depășite și chiar părăsite pentru o bună bucată de vreme. Ele nu sunt însă total lipsite de semnificație. Cel puțin două

semnificații ne rețin atenția : 1) contribuția adusă la formularea ipotezei științifice potrivit căreia, „dacă liderul este dotat cu o serie de calități superioare care-l diferențiază de alte persoane, atunci este posibil să identificăm aceste calități și, eventual, să le măsurăm” (Sintion, 2000, p. 19) ; 2) această ipoteză a impulsionat cercetările care au condus la formularea teoriei trăsăturilor în anii '30, '40 ai secolului trecut și a unei noi teorii (renovate) a conducerii carismatice în anii din urmă ('80, '90) la care ne vom referi într-o altă parte a lucrării noastre.

2.2. Teoria trăsăturilor

Această teorie consideră că succesul conducerii se datorează unor trăsături de personalitate proprii, specifice celui care conduce. Conducătorul (liderul) apare ca fiind o persoană ce dispune de o trăsătură sau un ansamblu de trăsături personale care îi asigură autoritatea și succesul în activitatea desfășurată.

La fundamentarea „științifică” a acestui model a contribuit din plin și psihanaliza, care explica mecanismele prin care se formează credința și increderea în „marii oameni”. De foarte timpuriu, copilul vede în tatăl său autoritatea supremă, o persoană mai mare, mai inteligentă, mai cultivată, fapt care permite ca pe parcurs să se încreadă în puterea sa nelimitată, în calitățile sale. Toate aceste „daruri” sau „calități” sunt proiectate în persoana liderului. În aceste condiții, sarcina fundamentală a cercetării științifice era de a descoperi acele însuși, acele calități care fac dintr-un om un conducător. Au fost cercetate, de aceea, personalitățile unor oameni din istorie care au exercitat funcții de conducere, persoane care erau în poziții reale de conducători, s-a încercat chiar și montarea unor cercetări experimentale, în sensul că se lăsa posibilitatea unui grup să-și aleagă singur conducătorul sau posibilitatea ca un individ să se impună singur drept conducător. Ca metode și instrumente de cercetare au fost utilizate : observația, testele, chestionarele, interviurile, analiza factorială, studiul de caz, metodele statistice, metodele experimentale.

Cercetările pe această tematică sunt atât de numeroase încât este aproape imposibil să se facă referințe la una dintre ele. Mai nimerită ar fi, de aceea, reperarea studiilor care au elaborat sinteze asupra lucrărilor