ISBN 973-7994-10-8

M.CALUSCHI MANAGERUL INVENTATOR O NOUĂ PROFESIE?

MARIANA CALUSCHI
coordonator
OANA GAVRIL JITARU ANA MARIA PÂNTIA
LIVIU ADRIAN MĂGURIANU

MANAGERUL INVENTATOR

O NOUĂ PROFESIE ?

PERFORMANTICA

MARIANA CALUSCHI
coordonator

Oana Gavril Jitaru Ana Maria Pântia Liviu Adrian Măgurianu

MANAGERUL INVENTATOR
O NOUĂ PROFESIE ?

Lucrare distinsă cu Premiul Academiei Române
"Constantin Rădulescu Motru"

Editura "PERFORMANTICA"
IAŞI, 2003

EDITURA „PERFORMANTICA“,
Iaşi, B-DUL CAROL I, nr. 3-5,
performatica@inventicaincd.ro
tel./fax. 0232 214763

EDITURĂ ACREDITATĂ DE CNCSIS BUCUREŞTI, 1142/30.06.2003

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României:

CALUSCHI, Mariana
Managerul inventator, o nouă profesie ? / Mariana Caluschi, Oana Gavril Jitaru, Ana Maria Pântia, Liviu Adrian Măgurianu
– Iaşi: Performantica, 2003
212 p.; 24 cm.
ISBN 973-7994-10-8
I. GAVRIL-JITARU, Oana
II. PÂNTIA, Ana Maria
III. MĂGURIANU, Liviu Adrian
65

Referent ştiinţific:
Prof. dr. ing. Vitalie Belousov

Consilier editorial
Prof. dr. Traian D. Stănciulescu

Secretar de redacţie
Octav Păuneţ

Tehnoredactare:
George Drîmbei
Ionuţ Robert Rusu

© Toate drepturile asupra acestei ediţii şi asupra acestui volum aparţin Autorilor şi Editurii PERFORMANTICA, Iaşi, România

Dedicăm această carte domnului
prof. univ. dr. ing. Vitalie Belousov,
fondator şi manager al Institutului Național de Inventică Iaşi

ARGUMENTUM

Începutul ultimului deceniu al secolului XX a fost marcat de un "moment astral" pentru creatorii şi inventatorii din România - înfiinţarea în 1991 a Institutului Naţional de Inventică din Iaşi. A fost un moment de sinteză creatoare şi sinergie a eforturilor inventatorilor, inventologilor şi creatologilor din Iaşi coordonaţi şi mentorizaţi de un mare inventator, profesor universitar şi manager (rector) al Universităţii Tehnice "Gheorghe Asachi" Iaşi, prof. univ. dr. ing. Vitalie Belousov.

Succes al Societăţii Inginerilor şi Inventatorilor din România, înfiinţarea Institutului Naţional de Inventică la Iaşi are o dublă semnificaţie: pe de o parte recunoaşterea contribuţiei profesorului Vitalie Belousov la fundamentarea şi dezvoltarea inventicii şi constituirea la Iaşi a unui centru al inventicii şi creativităţii cu activitate susţinută şi recunoscută pe plan internaţional încă din anii 80 ai secolului trecut; iar pe de altă parte o asumare a conducerii institutului de către ingineri inventatori recunoscuţi la nivel naţional şi internaţional: prof. univ. dr. ing. Vitalie Belousov, prof. univ. dr. ing. Boris Plăhteanu şi prof. univ. dr. ing. Iftimie Niţescu constituia încă o noutate în domeniul managerial – inventatorii ca manageri, lideri şi antreprenori.

Succesele înregistrate în timp la Institutul Naţional de Inventică în planul dezvoltării inventicii româneşti şi afirmării ei prin invenţii premiate la saloanele naţionale de inventică, dar mai cu seamă la cele internaţionale, în planul cercetării fundamentale şi aplicative concretizate în lucrări cum sunt *Performantica* (V. Belousov, T. D. Stănciulescu , H. Teodorescu, O. Ungureanu, 1996), *Tratatul de creatologie* (T. D. Stănciulescu - coord., V. Belous, I. Morari, 1998), *Ingineria valorii* (Boris Plăhteanu, 1999), *Inventica şi şcoala* (Mariana Caluschi, Ana Gugiuman ş.a., 1994), cât şi constituirea Institutului ca şcoală de promovare a inventicii şi creativităţii atât în centrele universitare din România cât şi în cele din Republica Moldova stau mărturie pentru viziunea echipei manageriale de inventatori şi ne-au orientat atenţia spre investigarea profesiei de manager cerut de societatea informaţională sau a cunoaşterii cum mai este numită epoca contemporană şi procesul complex al tranziţiei din România.

În susţinerea aprecierii că societatea contemporană solicită în posturile de conducere persoane cu creativitate manifestă şi competente, inventive, inovatoare, aducem câteva argumente:

1. Unele firme şi organizaţii din Iaşi au apărut ca urmare a asumării riscului de a le înfiinţa sau de a prelua funcţia managerială de către inventatori. În acest sens putem exemplifica: prof. univ. dr. ing. Vitalie Belous, prof. univ. dr. ing. Constantin Antohi, prof. univ. dr. ing. Boris Plăhteanu, prof. univ. dr. ing. Traian D. Stănciulescu, prof. univ. dr. ing. Ion Sandu, ing. Ion Budeanu (manager *Coseli* S.A. Iaşi), ing. Romeo Stavarache (manager SC *Prod Cressus* S.A. Bacău), ing. Marian Berdan (manager *Electra* S.R.L. Iaşi), ing. Corneliu Velişcu (manager *Melcret* S.A.), drd. ing. Mihai Olan (S.C. M.K. Technical S. A. Paşcani), ing. Mitică Mârza, SC COMITEL SRL.
2. Tinerii ingineri după ce s-au format ca inventatori în cadrul Universităţii Tehnice sau al Institutului Naţional de Inventică, au fost promovaţi în funcţii de conducere sau şi-au asumat-o. Exemple în acest sens sunt: deputat ing. Nechifor Cristian – ex-manager la *Moldova Tricotaje* Iaşi sau grupul de inventatori *Argos* de la *Remar* SA Paşcani, formaţi ca inventatori în perioada 1992 – 1996, promovaţi ulterior în funcţii de conducere.
3. Profesori de liceu atestaţi ca inventatori au fost promovaţi în funcţii de conducere, ca inspectori de specialitate, directori de şcoli etc. (ex. prof. Florin Anton - Liceul *E. Racoviţă* Iaşi, dr. ing. D. Purţuc – Liceul „D. Mangeron" Iaşi s.a.).
4. Elevi din învăţământul preuniversitar antrenaţi în creativitate, inventică şi care au brevete de invenţii au devenit în timp lideri ai grupurilor în clasa de elevi sau la locul de muncă după finalizarea studiilor (Grupul creator mentorizat de dr. ing. D. Purţuc la Liceul „D. Mangeron" Iaşi).

Deşi nu am făcut un studiu la nivel naţional pe această dimensiune a promovării ca manageri a inventatorilor considerăm că fenomenele şi prefacerile cu care se confruntă societatea contemporană cer pregătirea chiar, profesionalizarea managerilor şi antreprenorilor în inventică şi creativitate.

Evoluția şi progresul omenirii poate fi înțeles ca un amplu şi complex proces creator pe care îl putem simboliza şi explica prin Coloana infinitului sau modelul explicativ Brâncuşian cum
l-am numit noi (Mariana Caluschi, 2002).

Acest model explică procesul formării multiple a managerului ca un proces de autocreare şi automanageriere de sine începând de timpuriu prin structurarea fondului informațional inter şi transdisciplinar şi a fondului de abilități şi competențe profesionale şi psihosociale având ca structură de rezistență aptitudinile, abilitățile şi atitudinile creativ/inventive.

Modelul îl orientează pe tânăr spre înțelegerea propriei cariere profesionale ca pe un proces creator compus dintr-o succesiune de funcții şi roluri între care asumarea conducerii apare ca necesară dar şi benefică.

Pregătirea pentru profesia de manager ar trebui să treacă cu necesitate prin formarea prin creativitate/inventică, pregătire ce ar asigura abilități cum sunt: sensibilitatea la problemele ce apar şi abilitatea de a depăşi evoluția fenomenelor spre crize şi conflicte, competența în a provoca şi destructura vechile soluții şi de a recontura şi prezenta noi soluții şi strategii, competența de a îndepărta barierele individuale şi organizaționale pentru a înțelege şi asuma riscul şi a-l transfera în succes etc.

În această perioadă a generalizării managementului când vorbim de management organizațional, management economic, management politic, management al firmei, management educațional, management universitar, management familial etc., a contura şi sublinia **trebuința de formare prin inventică şi creativitate** a tinerilor ni se pare o oportunitate.

Argumentăm nu atât pentru ca fiecare manager, lider sau antreprenor să fie inventator de elită ci pentru ideea formării abilităților necesare pentru a aborda, conduce şi trăi existența într-un mod creativ / inventiv.

Această lucrare îşi propune să ofere trei argumente şi sugestii pentru perfecționarea profesionalizării managerilor din cel puțin trei perspective:

a) perspectiva psihologiei sociale manageriale care oferă teorii şi modele explicative pentru multe fenomene şi procese cu care se confruntă un manager (dintre care amintim controlul şi rezolvarea conflictelor, receptarea şi inducerea influenței, dinamica relațiilor interumane, constituirea echipelor de lucru, motivarea comportamentului personalului, stimularea voinței sociale de progres etc.) şi totodată tehnici şi metode de intervenție. Ne întrebăm dacă nu ar fi necesar ca un tânăr viitor manager sau antreprenor să cunoască şi să ştie să utilizeze creativ efecte ale fenomenelor sociale cum sunt: efectul de facilitare socială, de lene socială, efectele cercului vicios al stimei de sine sau efectele tehnicilor de receptare a influenței şi manipulare etc.

b) perspectiva inventicii şi a formării prin creativitate care pune la dispoziție modele explicative, teorii, strategii, metode şi tehnici de stimulare, deblocare şi antrenare a creativității individuale şi de grup pentru atingerea abilităților şi competențelor necesare managerilor. Ne întrebăm dacă în fața problemelor economice şi sociale cu care se confruntă societatea românească nu ar fi necesari manageri capabili să inventeze strategii noi de abordare şi rezolvare a problemelor, de control şi manageriere a riscului, utilizarea "inteligențelor multiple" devenite abilități.

c) perspectiva terapeutică axată pe metode cu efecte psihoterapeutice posibil de utilizat de manageri sau pe efectele curative şi psihoterapeutice pe care procesul creației / inventicii le are la nivelul personalității.

Studiile realizate de noi şi prezentate în lucrare, concluziile şi sugestiile formulate le-am elaborat plecând de la convingerea că managerii mileniului trei ar trebui să-şi conştientizeze o triplă responsabilitate.:

1. responsabilitatea față de construcția, managerierea şi dezvoltarea propriei coloane a infinitului asumându-şi propria dezvoltare personală;

2. responsabilitatea pentru edificarea organizației pe care o conduc ca un proces creativ, ca o coloană ce prin rezultatele sale susține şi dinamizează progresul şi bunăstarea comunității şi societății româneşti prezente şi viitoare;

3. responsabilitatea pentru modelul oferit generațiilor viitoare ce poate fi stimulator sau inhibitor al voinței de succes şi performanță a neamului românesc.

Am cuprins în această lucrare studii teoretice şi aplicative realizate în mare parte de membri ai colectivului de psiho-pedagogia creației tehnice de la Institutul Național de Inventică, în temele abordate

după 1996. De asemenea, în elaborarea acestei lucrări ne-am condus şi după experienţa acumulată în cadrul Laboratorului de Psihologie managerială al Universităţii "Alecu Russo" Bălţi (Republica Moldova), unde am colaborat cu distinsa conf. dr. Larisa Stog, căreia îi mulţumim şi pe această cale.

Lucrarea constituie o pledoarie pentru un manager ideal – managerul inventator care posedă capacitate de creaţie inventivă, emergentă şi care depăşeşte continuu blocajele şi barierele constituite de lipsa cunoştinţelor şi competenţelor manageriale şi psiho-sociale prin autoantrenare, automonitorizare şi self-management. Cu alte cuvinte, este managerul ce structurează sinergic, continuu comportamentul complex de obţinere a performanţelor manageriale şi comportamentul de realizare de sine prin creaţie şi invenţie, în folosul său şi al comunităţii. El sintetizează însuşirile surprinse în nucleul central al reprezentării sociale a inventatorului (curiozitate vie, creator de nou, motor al progresului – Mariana Caluschi, 2002) cu cele relevate de reprezentarea socială a managerului (autoritate, lider, motor al progresului).

Idealul este dorit, aşteptat şi realizabil în timp dar important, pentru creatologi, psihologi şi manageri este drumul spre atingerea lui. Această lucrare poate reprezenta un ghid necesar actualilor şi viitorilor manageri în realizarea standardelor mereu în creştere şi schimbare, impuse de societatea mileniului trei, în egală măsură studenţilor şi formatorilor în domeniu.

În elaborarea lucrării, alături de coordonator, au participat ca autori membri fondatori ai grupurilor creative de formare „MIRABILIS" (drd. Liviu Adrian Măgurianu) şi „DICOVERY" (asist. Oana Gavril-Jitaru, psiholog Ana-Maia Pântia) şi în acelaşi timp, colaboratori mai vechi sau mai noi ai Laboratorului de Psiho-socio-gnoseo-pedagogia creaţiei tehnice, a Institutului Naţional de Inventică Iaşi.

Participarea la elaborarea lucrării s-a realizat conform cuprinsului (vezi pagina 215):

- Argument şi capitolul 1 – redactat de conf. univ. dr. Mariana Caluschi
- Capitolul 2 – Psiholog Ana Maria Pântia, asist. univ.Oana Gavril Jitaru, conf. univ. dr. Mariana Caluschi
- Capitolul 3 - Psiholog Ana Maria Pântia, asist. univ. Oana Gavril Jitaru
- Capitolul 4 – Conf.univ. dr. Mariana Caluschi
- Capitolul 5 - Conf.univ. dr. Mariana Caluschi
- Capitolul 6 – Lector drd. Liviu Adrian Măgurianu
- Capitolul 7 - Conf.univ. dr. Mariana Caluschi, asist.univ. Oana Gavril Jitaru, psiholog Ana Maria Pântia, prof. Gabriela Dobra
- Capitolul 8 - Conf.univ. dr. Mariana Caluschi
- Capitolul 9 - Conf.univ. dr. Mariana Caluschi
- Capitolul 10 - Conf.univ. dr. Mariana Caluschi, dr. ing. Dorel Şulea, psiholog Iuliana Edu

Grupul de autori ce au participat la elaborarea acestei lucrări, colaboratori mai vechi sau mai noi ai Institutului Naţional de Inventică din Iaşi ţin să mulţumească echipei manageriale de la acest institut care le-a oferit "provocarea" pentru abordarea temei.

coord. Mariana Caluschi

CAPITOLUL I
MANAGERUL DE LA FUNCTIE LA PROFESIE

1.1 Provocările mileniului trei şi ale tranziției cer un nou tip de manager

Mileniul trei aşteptat cu speranțe, temeri, curiozitate şi expectanțe de fiecare locuitor al planetei a adus şi schimbarea de paradigmă conturată de John Naisbitt în "Megatendințe" (1989) caracterizată prin trecerea de la societatea industrială la societatea informațională, de la tehnologia forțată la tehnologia înaltă (High – Tech) de la economie națională la economie globală, de la centralizare spre descentralizare, de la democrație reprezentativă spre democrație participativă, de la ierarhie la rețele interactive şi pluralitatea opțiunilor, etc.

Aceasta este marea epocă a sistemului terțiar, a telecomunicațiilor şi a informației în care schimburile sunt în fiecare zi din ce în ce mai imateriale, şi civilizația noastră judecă din ce în ce mai mult în mod virtual, chiar şi bancherul consultă cifrele pe un ecran; banii devenind şi ei imateriali, aprecia M. Le Saget (1999, p.16), comparând planeta cu "un creier gigant ale cărei zone sunt irigate de telecomunicații şi informatică, iar întreprinderea este încet-încet împânzită de rețea".

Aceste transformări pe care le trăim şi le suntem contemporani sunt acompaniate de imense provocări pentru toate domeniile de activitate umană şi mai ales pentru domeniul conducerii. Transformările, schimbările şi provocările cu care suntem confruntați cer şi impun noi forme de conducere, un nou tip de conducător, lider, manager.

Forța care se află în spatele organizațiilor de succes este **capacitatea de a conduce** ce poate crea firme vitale şi viabile, o nouă viziune asupra devenirii acestor firme şi strategii de mobilizare a firmei pentru a se adapta acestei viziuni (Waren Bennis şi Burt Manus (1999).

Momentul istoric actual se caracterizează după opinia autorilor citați anterior prin nevoia de o viziune strategică, comprehensivă a capacității de a conduce nu doar de câțiva lideri aflați în posturi înalte, ci de un număr mare de lideri din toate domeniile, de la atelierul din fabrică, la biroul directorului.

Un factor cheie de care este nevoie pentru a răspunde provocărilor mileniului este capacitatea de a conduce.

În literatura de specialitate, consacrată domeniilor conducerii, au apărut multe lucrări dedicate managementului, liderului şi managerului ca urmare a schimbărilor radicale ce au avut loc la nivelul întregii societăți (în plan economic, politic, social, etc.).

Tranziția prelungită ne-a orientat spre a căuta şi descoperi lideri politici eficienți, apoi a unor manageri performanți în diferite domenii de activitate cu speranța depăşirii mai rapide şi mai uşoare a fenomenelor negative cu care se confruntă încă societatea românească.

Ca actori sociali într-o situație inedită şi dificilă şi ca specialişti ai domeniului social am înțeles că managerii şi liderii mileniului trei trebuie pregătiți, monitorizați şi sprijiniți într-o formare ce poate răspunde problemelor multiple ce nasc din schimbare generând schimbarea, care solicită capacitate de previziune, intuiție, originalitate şi flexibilitate, curaj în asumarea riscurilor şi dragoste de luptă cu încercările vieții la nivel individual, organizațional şi comunitar.

Sensibilitatea la problemele mileniului trei permite conturarea unui nou tip de manager. Iulian Ceauşu cunoscut specialist în probleme de management, autor al complexei lucrări

"Enciclopedia Managerială", pe baza unui studiu publicat în revista "*The Observer Magazine",* conturează o serie de schimbări şi diferenţe de atitudini între managerii de tip vechi şi cei de tip nou:

Manageri de tip vechi	**Manageri de tip nou**
• se considerau o verigă într-o reţea de comandă; • considerau că îndatorirea lor ca şefi este să dea răspunsuri subalternilor; • se percepeau ca un fel de guvernatori care reprezintă autoritatea centrală într-o posesiune îndepărtată; • distribuiau sarcinile şi puneau oamenii să execute diferite lucrări; • erau preocupaţi să înţeleagă şi să satisfacă obiectivele companiei; • considerau subalternii ca fiind instrumente pentru atingerea unor obiective; • considerau calificarea ca fiind sarcina compartimentului personal; • considerau celelalte departamente ca rivale; • - opuneau rezistenţă sugestiilor de schimbare;	• se consideră conducători ai unei echipe; • consideră că îndatorirea lor este să pună întrebări echipei; • se percep ca şefi locali autonomi întreţinând relaţii prietenoase şi fructuoase cu guvernul central; • caută să-i facă pe ceilalţi să înţeleagă obiectivele şi împuternicesc oamenii să rezolve probleme; • este preocupat să înţeleagă şi satisfacă nevoile clientului; • apreciază clipa şi o consideră ca fiind o sursă de idei noi; • consideră evoluţia subalternilor ca fiind propria responsabilitate, pregătirea mai bună şi calificarea realizându-se prin dialog cu oamenii; • consideră celelalte departamente ca aliate în încercarea de a satisface clientul; • - consideră schimbarea ca o provocare necesară progresului organizaţiei;

Aceste atitudini se traduc în comportamente pe care le adoptă managerii din cele două categorii.

Tabloul atitudinilor şi comportamentelor subsumate lor în cazul managerului se îmbogăţeşte continuu sub semnul transformărilor de anvergură ce solicită noi abordări în confruntarea organizaţiilor cu mediul şi, implicit, în gândirea şi practica managementului (Vlăsceanu Mihaela, 2003, p.310).

Într-o societate a informaţiei şi cunoaşterii specialiştii (R. M. Kanter (2000), I. Ceauşu (1999), Mihaela Vlăsceanu (2003) consideră că metodele şi abilităţile necesare conducătorului unei organizaţii vor fi total diferite de cele din deceniul trecut. Organizaţiile din noua societate a cunoaşterii apreciază Mihaela Vlăsceanu (2003, p.310) au capacitatea de imaginare a unor oportunităţi ce ies din tiparul categoriilor convenţionale, agilitate mentală de anticipare a acţiunilor ce traversează graniţele tradiţionale, precum şi a consecinţelor acestor acţiuni, abilitatea de a stabili legături şi a obţine avantaje din interdependenţe şi mai ales capacitatea de a inventa noi combinaţii.

Autoarea citată compară rolul "puterii creierelor", respectiv a inteligenței în economia globală a informației cu rolul petrolului pentru economia industrială".

Alături de alți autori R. M. Kanter (2000), Meryem Le Saget (1999), Maria Cojocaru (1999), F. Sântion şi A. Papari (2000), Mihaela Vlăsceanu (2003) considerăm că marii manageri şi lideri se caracterizează prin stimă de sine înaltă, încredere în puterea minții şi a inimii de a genera inovația şi creația, abilitate în producerea şi receptarea influenței, plăcerea confruntării cu situațiile, ideile şi interes pentru provocarea şi managerierea conflictelor considerată o cale spre depăşirea barierelor şi atingerea excelenței.

Toate aceste atitudini şi trăsături ce alcătuiesc profilul managerului ne orientează atenția spre localizarea lui în grupul specialiştilor cu abilități şi atitudini creative/intuitive supramedii.

Eficiența conducerii în secolul XXI, prognozează Mihaela Vlăsceanu (2003, p.314), va depinde în mare măsură de capacitatea managerilor de imaginare a noi oportunități de gândire neconvențională, de încurajare a proceselor de învățare şi inovare, de distribuire a puterii în rândul membrilor organizației şi de sprijinire a acestora în dobândirea şi transmiterea cunoaşterii.

În fața atâtor cerințe şi standarde de împlinit un tânăr manager s-ar putea întreba: ca să-mi pot îndeplini rolurile şi împlini aşteptările **ce ar trebui să fiu: un bun specialist, un inventator, un savant?**

1.2 Manager, lider, antreprenor

A devenit deja o axiomă afirmația lui Peter Drucker conform căreia managerul reprezintă o resursă de bază a unității economice, o componentă de esență a resurselor umane dintr-o organizație. Specialiştii dau o definiție managerului plecând de la conotația epistemică a conceptului de management care derivă din latinescul manus agere (a lucra cu mâna) şi care a fost preluat în limba franceză – le manage (dresajul calului) în limba italiană sub forma – maneggiare (a dresa) sau to manage în limba engleză care are înțelesul de a manevra, a conduce, a administra etc. Specialiştii recunosc că termenul management este strâns legat de lumea afacerilor în limbajul uzual american şi nu acoperă întotdeauna domeniul conducerii din toate instituțiile şi organizațiile (Peter Drucker, Mihaela Vlăsceanu). Managerul este persoana care primeşte şi/sau îşi asumă funcția managementului ce vizează responsabilitatea asumată pentru producerea rezultatelor în conformitate cu obiectivele specifice instituției, organizației etc.

S. Popescu (1995) considera că managerul ca foarte bun specialist şi conducător "om investit cu răspundere într-o unitate economică", indiferent de treapta ierarhică pe care se află, trebuie să acționeze în direcția satisfacerii cerințelor impuse de complexul de relații social economice de piață, de modalitățile, formele de muncă şi de conducere specifice fiecărui unități economice, organizații.

Există în literatura dedicată managerului şi managementului delimitări mai mult sau mai puțin precise între conceptul de manager şi cel de lider. E. Bennis şi B. Nanus (1999, p.34) subliniau că "există o profundă deosebire între management şi arta de a conduce şi amândouă sunt importante…Managementul înseamnă a determina, a realiza a-şi asuma responsabilități, a dirija. Arta de a conduce înseamnă a influența, a ghida într-o anumită direcție, curs, acțiune, opinie…Managerii sunt oamenii care fac lucrurile aşa cum trebuie iar liderii sunt oameni care fac lucrurile potrivite, **managerii fac lucrurile bine, liderii fac lucrurile bune**."

Nu vom insista pe deosebirea dintre eficiența şi eficacitatea dintre lider şi manager comentată de autorii citați chiar dacă managerii excelează, după opinia acestor autori, în abilitatea de a se descurca cu rutina zilnică, iar liderii oferă organizației o viziune şi au abilitatea de a transforma această viziune în realitate.

De pe poziția unei psihologii sociale manageriale considerăm că specialiştii ce şi-au asumat responsabilitățile şi rolurile managerierii şi conducerii trebuie să posede ambele abilități între competențele cerute de situațiile sociale, economice, politice în care sunt angajați ca actori sociali de prim rang.

Mai mult, specialiştii în economie şi psihologie managerială aduc în discuție un alt concept frecvent utilizat în ultimul timp în relație cu cel de conducere eficientă, **conceptul de antreprenor (şi spirit antreprenorial)**.

Joseph Schumpeter (1934) şi Peter Drucker (1970) au analizat conceptele de antreprenor şi spirit antreprenorial. Deoarece inițial fenomenul de antreprenor a fost utilizat în teoria economică pentru a determina fondatorul unei societăți, organizații, întreprinderi de afaceri rolul lui esențial în a decide **ce cantități trebuie produse şi la ce prețuri pentru a obține profit**, J. Schumpeter va aprecia că antreprenorul este mai degrabă persoana care are o concepție nouă despre afacerea respectivă, iar spiritul antreprenorial se referă la capacitatea de a descoperi noi combinații, sau de a face în moduri diferite noi lucruri care au mai fost făcute.

În descrierea antreprenorului realizată de Schumpeter apar câteva însuşiri caracteristice acestuia: receptivitatea la nou, abilitatea de a descoperi noi combinații, spiritul creativ / inovativ, la care Peter Drucker (1970) a adăugat abilitatea în asumare a riscului deoarece **actul antreprenorial este în esență un act al asumării riscului**.

Apelând la cercetările lui Collins şi Moore (1970) şi J.P. Kotter (1982, 1988) Mihaela Vlăsceanu (2003, p.292) realizează o paralelă comparativă între antreprenorul tipic şi liderul eficient conturând în final semnificațiile ataşate în timp din perspectiva economică sau a managementului noțiunii de antreprenor.

În această viziune antreprenorul poate fi (M. Vlăsceanu, 2003, p.293):

- fondatorul unei organizații;

- managerul – proprietar al unei firme de afaceri;

- liderul inovator al unei organizații aflate în proprietatea altor persoane.

În spatele celor trei concepte: manager, lider, antreprenor se află persoane ce prin competențele profesionale şi psihosociale **contribuie** la eficiența şi dezvoltarea întreprinderilor şi organizațiilor, **la stimularea voinței sociale de progres a neamului**.

1.3 Dubla sau tripla profesionalizare a managerilor?

Încă în 1970 P. Drucker formulând noile postulate ale managementului sublinia că acesta este general şi are ca trăsătură esențială dezvoltarea spiritului de inovare.

Mihaela Vlăsceanu (1993) şi Maria Cojocaru (1999) conturau câteva caracteristici ale managementului ultimului deceniu între care **universalizarea managerială** ce constă în procesul continuu de transfer al concepțiilor, principiilor, metodelor, tehnicilor şi instrumentelor manageriale în toate domeniile activității socio-economice şi **profesionalizarea funcției de manager** ce se impune în prezent ca un element de referință în cadrul principalelor raportări ale dezvoltării social-economice rapide, la nivel organizațional şi național (Maria Cojocaru, 1999, p. 30).

Ce implicații are acest fenomen?

Practica social-economică din diferite țări şi din țara noastră arată că în **funcția de manageri** (directori) au fost şi sunt promovate persoane recunoscute ca **specialişti foarte competenți**, **existând preferință pentru ingineri**. În ultimii ani posturile de conducere au fost încredințate cu prioritate **cadrelor cu pregătire economică superioară** dată fiind finalitatea

economică a activităţilor şi capacitatea acestora de fundamentare a deciziilor (cf. S. Popescu, 1995, p.6).

Ambele categorii de specialişti (inginerii şi economiştii) au o pregătire precară în ceea ce priveşte latura umană a întreprinderii, în probleme de psihologie socială managerială şi creativitate. Ca urmare, atunci **când se pune problema profesionalizării funcţiei de manager** trebuie să evidenţiem faptul că din momentul în care o persoană a fost numită într-o funcţie de conducere pe lângă profesia ei de bază pe care a dobândit-o absolvind o instituţie de învăţământ se antrenează într-o altă profesie, aceea de manager. Această situaţie este determinată de faptul că însuşi managementul s-a profesionalizat dobândind statutul de profesie autonomă (vezi şi A. Tabachin, 1997, p.254-255).

Meseria de manager poate fi învăţată ca orice altă profesie şi, ca şi pentru celelalte profesii şi pentru aceea de manager este necesară o pregătire specială până la dobândirea competenţelor necesare. În acest fel vorbim de o **dublă profesionalizare a managerilor.**

Este cunoscut faptul că procesul de conducere cere ca managerii să posede calităţi şi aptitudini specifice acestui domeniu. **Între calităţi** economiştii, psihologii şi sociologii includ **inteligenţa, memoria, spiritul de observaţie, voinţa, trăsături de caracter de nivel supramediu şi superior de manifestări** iar în sfera cunoştinţelor şi aptitudinilor specifice conducerii sunt incluse **cunoştinţe de psihosociologie a conducerii, abilităţi de influenţare a oamenilor, competenţe în luarea deciziilor şi asumarea riscurilor**.

Totodată, managerii, indiferent de formarea de bază trebuie să posede o serie de cunoştinţe economice, psihologice, sociologice şi să fie motivaţi puternic pentru autoperfecţionare şi impunerea dorinţei de a conduce şi a deţine puterea.

Pe coordonata desprinderii unor tendinţe prospective în activitatea managerială S. Popescu (1995, p.24) delimitează existenţa unor **fenomene şi procese ce devin argumente pentru susţinerea ideii de profesionalizare a activităţii managerului.** Dintre aceste argumente menţionăm:

1. Activitatea de conducere constă în îndeplinirea unor funcţii specifice managementului fiind subordonată realizării unor obiective precise de natură economică şi socială fapt ce îi deosebeşte pe manageri de personalul de execuţie. Pentru a-şi realiza corespunzător activitatea managerii trebuie să posede cunoştinţe adecvate, atitudini şi aptitudini specifice muncii de conducere. "Pentru cine trece de la o muncă în care majoritatea acţiunilor sunt consacrate rezolvării unor probleme ce se înscriu în sfera specialităţii personale, a formaţiei de bază, la o muncă în care partea covârşitoare este consacrată conducerii oamenilor şi unor activităţi colective **se produce o schimbare radicală** – constata S. Popescu – ceea ce implică trecerea la coordonate de desfăşurare a acestei munci apreciabil diferite de cele proprii profesiunii de bază".

2. Mutaţiile profunde care s-au produs în esenţa şi formele de realizare a conducerii moderne generează exigenţe sporite, unele cu totul noi, pentru managerii care sunt obligaţi să-şi însuşească cunoştinţele, abilităţile şi atitudinile cerute.

În fond, dobândirea pregătirii complexe teoretice şi practice, instruire şi autoinstruire permanentă ce se constituie în factori ai reuşitei activităţii de manager înseamnă **"profesionalizarea muncii manageriale".**

3. Imperativul profesionalizării muncii de manager este impus de **rapiditatea progresului ştiinţific şi tehnic**, sporirea volumului de cunoştinţe şi informaţii din fiecare domeniu de activitate şi dinamica domeniului managerial, sublinia autorul citat.

4. Un alt argument pentru impunerea ideii profesionalizării muncii manageriale este adus de **considerarea statutului social şi juridic al managerului**. Investit cu un mandat social de amplă rezonanţă, managerul are responsabilităţi multiple şi precis determinate ce conferă funcţiei sale un

fundament solid şi impune conturarea statutului său juridic în cadrul unității, organizației. Existența multor organizații ale managerilor în țările dezvoltate pledează convingător pentru ideea profesionalizării activității manageriale.

5. S. Popescu, pe baza celor mai noi termeni din domeniul managementului evidenția că, atunci când lipseşte pregătirea şi perfecționarea continuă a personalului de conducere **se poate ajunge la penurie de manageri de certă competență** ce poate genera o criză profundă şi ample consecințe asupra dezvoltării economice şi sociale. **Oare noi în această perioadă prea lungă de tranziție spre economia capitalistă de piață nu ne-am confruntat cu această penurie de manageri competitivi în toate sectoarele de activitate?**

Deşi mulți specialişti consideră încă profesia de manager ca o profesie a vârstelor mature, realitatea practică a demonstrat scăderea vârstei de atribuire a acestei funcții şi asumarea ei de către tineri abia ieşiți de pe băncile facultății, ce îşi exercită rolul de manager concomitent cu formarea prin masterate şi studii avansate post universitare în domeniul managementului. În acest sens un început îl constatăm în departamentele de pregătire a cadrelor didactice din învățământul superior tehnic din Iaşi, Timişoara sau Cluj (Maria Carcea, 2000; Nuț Sava, 2001).

Cercetarea economică şi socială a conturat existența unor factori multipli ce conduc la o creştere accelerată a complexității problemelor şi sistemelor cu care se confruntă managerii. Studiile au arătat că **gestionarea complexității** se poate face pe două căi: reducerea complexității sau stăpânirea ei. Reducerea complexității, controlul şi stăpânirea ei impun anumite exigențe față de manager. Între acestea gestionarea complexității cere (Erdesz. L, 1993) **capacități de inovare**, de a elabora tactici inedite, strategii noi pentru ieşirea din criză; **capacitate de integrare,** care impune abilitatea de a-şi forma şi conduce o echipa managerială constituită din oameni cu interese, caractere şi idealuri diferite; **capacitate de motivare**, ceea ce înseamnă ca managerul să aibă competența de a-şi motiva echipa şi subalternii pentru performanță în condiții diferite, în interesul realizării scopului comun.

Pe baza ultimilor cercetări în domeniul psihologiei sociale un rol în optimizarea comportamentului liderului şi managerului îl are **capacitatea de gândire contrafactuală.** Aceasta presupune abilitatea de a imagina, elabora raționamente şi ipoteze luând în considerare posibilități oferite de alternative opuse faptelor, evenimentelor trecute sau prezente.

Prin gândirea contrafactuală ascendentă managerul poate elabora alternative mentale la deciziile luate sau eşecurile înregistrate, îmbunătățindu-şi comportamentul decizional.

Abilitatea de a dezvolta versiuni contrafactuale ale evenimentelor trecute sau prezente este o calitate a personalității creative / inventive care se întreabă mereu ***Ce s-ar întâmpla dacă?*** sau ***Ce s-ar fi întâmplat dacă?***

Delimitarea variantelor opuse derulării fireşti a faptelor oferă perspective inedite, originale posibil de structurat într-o nouă strategie managerială.

Încercând o imagine profil a noilor conducători şi manageri din economie J. Kelly (1993) îi caracteriza astfel: managerul este o persoană carismatică ce dispune de un sistem de valori deosebit, foloseşte caracterul transformator al procesului de conducere; este capabil să abordeze şi să rezolve conflictele, are viziuni; se bazează şi pe logică şi pe intuiție etc. "Noile tipuri de conducători au un mod diferit de gândire, concepții diferite de cei anteriori, stilul lor cognitiv este caracterizat prin căutarea alternativelor, adoptarea unui nou sistem de valori şi luarea de atitudine".

Problemele şi provocările cu care se confruntă la ora actuală managerii impun o formare multiplă şi continuă a lor. Avansăm ideea că pregătirea pentru a fi un manager performant trebuie începută din învățământul preuniversitar, unde tinerii ar trebui antrenați pentru asumarea rolurilor de lideri, manageri, pentru motivele arătate anterior – profesionalizarea muncii managerului şi asumarea din tinerețe a conducerii.

Deoarece, în prezent, **profesia de manager solicită creativitate şi inventivitate în asumarea riscurilor, controlul şi rezolvarea conflictelor, realizarea obiectivelor organizațiilor, un prim pas în pregătirea viitorilor manageri** îl considerăm stimularea şi antrenarea potențialului creativ al tinerilor, însuşirea metodelor şi tehnicilor şi strategiilor de creație şi invenție.

Totodată, lipsa pregătirii în domeniul relațiilor interumane sau a formării principalelor competențe psihosociale necesare managerilor, cum ar fi; comunicarea, empatia, stilurile de apreciere şi atribuire, abilități în relații publice şi rezolvarea conflictelor, receptarea şi manipularea influenței ne conduc spre asumarea ideii celei de a treia profesionalizări în sensul pregătirii în psihosociologie organizațională şi creativitate/inventică.

Această triplă profesionalizare începută din învățământul preuniversitar şi consolidată şi dezvoltată prin învățământul superior şi postuniversitar, **ar contribui la constituirea sferei largi de abilități şi competențe necesare persoanelor ce îşi asumă sarcina conducerii organizațiilor, instituțiilor, partidelor, comunităților, societății** în ultimă instanță.

În acest mod considerăm că vom avea **conducători profesionişti**, buni specialişti, lideri abili, creatori de strategii şi metode performante pentru sectorul condus, **care ştiu să-i conducă pe ceilalți, dar şi pe ei înşişi**.

Formarea propusă de noi (vezi şi Fig.1) depăşeşte barierele ridicate de stricta specializare (inginer, economist, informatician, profesor, psiholog, sociolog) şi permite manifestarea aptitudinilor, abilităților şi atitudinilor creative, economice, manageriale.

Managerul cu formare de creator / inventator ne apare ca un actor social cerut şi binevenit într-o societate a cunoaşterii, conducerii, creației.

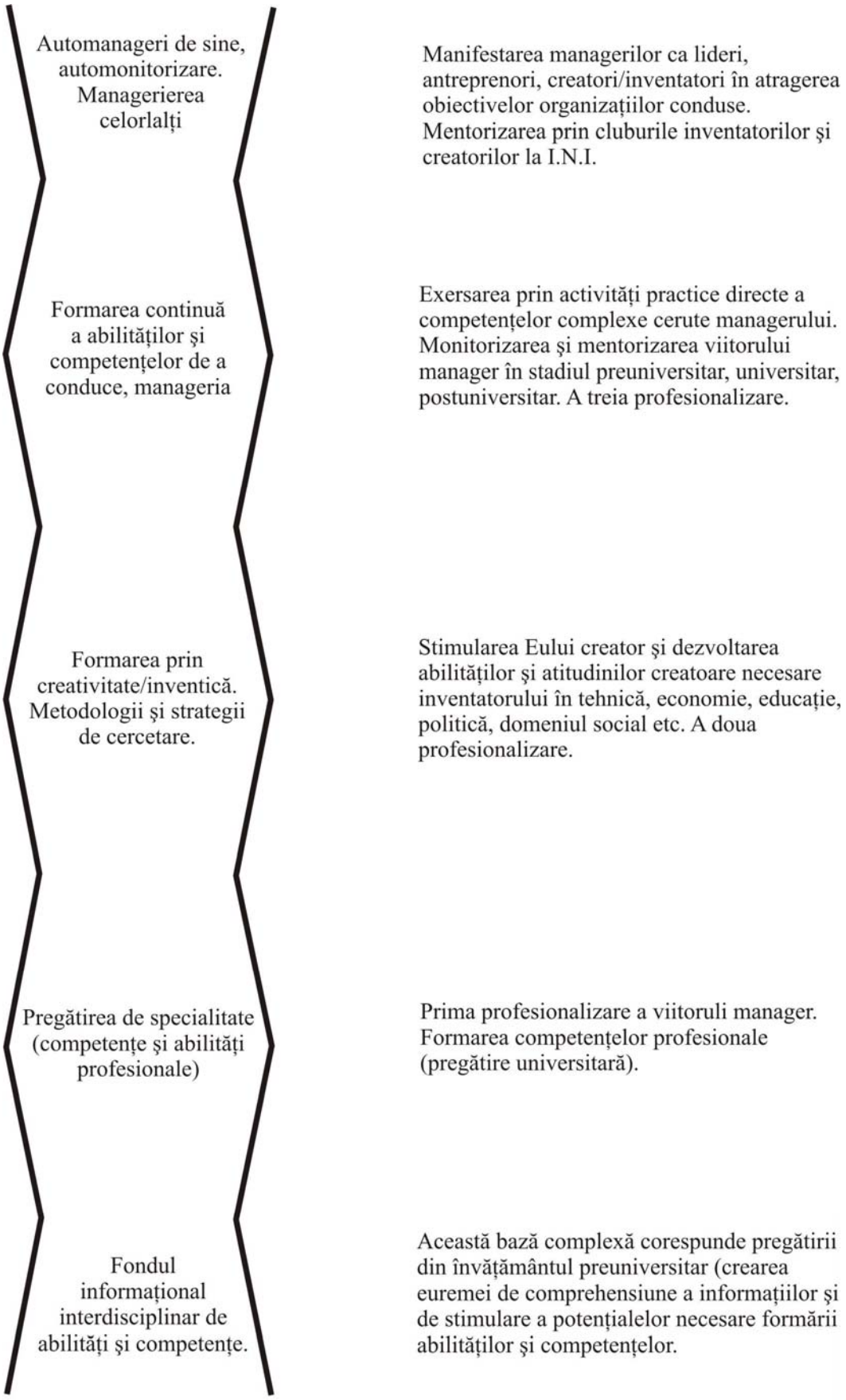


Fig.1 Modelul Brâncuşian de formare a managerului inventator

CAPITOLUL II
LIDER – MANAGER, ABILITĂȚI ŞI COMPETENȚE

2.1 Management şi leadership

Constituirea managementului ştiinţific ca domeniu autonom (Fayol, 1916; Mayo, 1933) dar şi împrumuturile permanente din psihosociologia conducerii şi, în general, din ştiinţele comportamentale, au dus la unele confuzii, după cum alteori managementul şi conducerea (leadership) au fost percepute ca sinonime. Distincţia dintre management şi leadership poate fi făcută la nivel lingvistic cât şi, mai relevant, la nivelul conceptelor respective. F. Sîntion şi A. Papari (2000, pp. 101 - 106) realizează o descriere paralelă a celor două concepte.

a) Citându-i pe Hunt şi Mullins, autorii consideră că managementul constituie ansamblul activităţilor prin care oamenii realizează anumite obiective organizaţionale prestabilite. Managerul poate reacţiona la situaţii specifice, dar este preocupat mai mult de rezolvarea problemelor pe termen scurt. Managementul se raportează la oamenii care lucrează într-o organizaţie structurată, cu roluri prescrise.

Leadership-ul accentuează comportamentul interpersonal şi este adesea asociat cu motivaţia, voinţa şi conduita afectivă a adepţilor. Leadership-ul nu trebuie neapărat să se regăsească în structura ierarhică a unei organizaţii, mulţi oameni acţionând ca lideri fără ca rolul lor să fie clar stabilit / definit în acest sens. Liderul poate avea suficientă influenţă pentru a induce schimbări pe termen lung în atitudinile oamenilor şi pentru a face schimbările organizaţionale mai uşor acceptate.

c) Watson C. (1983) aplică procedura celor 7 – S în relevarea diferenţelor dintre manager şi lideri: **s**trategie, **s**tructură, **s**istem, **s**til, echipă de conducere („**s**taff"), abilităţi complexe („**s**kills") şi **s**copuri împărtăşite. Managerii au tendinţa de a se orienta spre hard – S: Structură, strategie, sistem, în timp ce liderii spre soft – S: stil, echipă de conducere, abilităţi complexe, scopuri împărtăşite.

d)Din punctul de vedere al psihosociologiei, Schiesheim şi Kerr (1977) consideră că leadership-ul constituie numai una din modalităţile prin care managerul contribuie la eficienţa organizaţională. Managerul are şi responsabilităţi extern orientate (coordonarea cu alte unităţi productive), după cum nu toate cele intern orientate sunt acte de leadership (asigurarea unor condiţii fizice mai bune pentru activitate, obţinerea unor resurse etc.). Leadership-ul constituie nu numai o parte a activităţilor interne realizate de manageri sau, cu alte cuvinte, leadership-ul este un subset al comportamentului managerial.

Cristea D.(1994, p., 82) apreciază leadership-ul ca un catalizator, ca un factor ce asigură menţinerea grupului ca sistem organizat, fiind definit ca „relaţie de conducere" sau ca „ansamblul relaţiilor intra şi intergrupale prin intermediul cărora o persoană sau un grup de persoane influenţează comportamentul de grup, dirijează, supraveghează şi controlează activităţile". Evidenţiind aceeaşi funcţie a leadership-ului, Watson (1993, p., 125) îl delimitează prin „abilitatea de a influenţa prin comunicare activităţile altor indivizi sau ale grupului în vederea realizării cu pricepere a obiectivelor".

Leadership-ul a fost studiat de-a lungul timpului din diferite perspective, urmărindu-se identificarea trăsăturilor de personalitate specifice conducătorului eficient şi al celui mai bun stil de conducere. Trăsăturile sunt caracteristici personale ale individului cuprinzând particularităţi fizice, abilitate intelectuală şi personalitate. Cercetările au arătat că multe trăsături nu sunt asociate cu faptul că oamenii devin lideri, ori cu eficienţa ca lideri. Însă tot cercetările arată că există câteva asociate cu leadership-ul: inteligenţa, încrederea în sine, spiritul dominator, motivaţia, stabilitatea

emoțională, nevoia de realizare, onestitatea şi integritatea. Problema esențială a abordării prin trăsături a leadership-ului este incapacitatea sa de a lua în considerație situația în care acționează.

Leadership-ul este o componentă a managementului care are în vedere îndeosebi dimensiunea umană, aspectele socio-psihologice ale sistemului managerial, exercitându-se în cadrul responsabilităților şi a competențelor manageriale implicate.

2.2 Managerul ca lider

Numeroşi specialişti în domeniu au studiat funcțiile, rolurile şi sarcinile pe care managerul le îndeplineşte, accentuând asupra necesității managerului de a se manifesta ca lider. Se realizează astfel delimitarea conceptului de manager ca persoană recunoscută formal în ierarhia organizațională, dar care, pe lângă funcția de conducere o are şi pe aceea de a organiza, coordona şi motiva resursele umane din cadrul firmei.

Un manager performant trebuie să fie un lider. Pentru a contura sfera complexă de funcții şi roluri ale managerului, este necesară delimitarea conceptului de lider, a cărui abordare porneşte de la definirea conducerii.

La nivelul societății distingem un ansamblu corelat de sisteme social umane, sisteme de activități social-umane, de interacțiuni umane, impunându-se ca fiind necesară studierea fenomenelor de coordonare a interacțiunii, de canalizare a energiilor şi influențelor în direcția scopului propus.

Procesul complex al conducerii poate fi înțeles ca o rezultantă a modului de organizare şi interacțiune a grupului şi nu doar ca acțiune din exterior exercitată de conducător (Tucicov-Bogdan Ana, 1973, p. 282). O conducere eficientă decurge din modul de interacțiune grupală a indivizilor, în care fiecare participant exercită o influență mai mare sau mai mică asupra conducerii în ansamblu.

În raport cu determinanții şi tipurile acestei influențe liderii sunt / liderul este (Chirică S., 1996, p. 141):

- Membrii grupurilor ale căror contribuții capătă o semnificație deosebită pentru grup. Ei au şanse să devină lideri, iar măsura în care sunt percepuți de ceilalți ca semnificativi pentru grup face ca ei să fie şi recunoscuți ca lideri (Golu, 1974, p. 212);
- Specialistul în sarcină (Bales, 1970, p. 263; Neculau, 1977, p. 119);
- Specialistul în probleme socioafective (Bales, 1970, p. 277);
- Liderul ca aspect (instrument) al organizării (Neculau, 1977, p. 115);
- Liderul instituțional (Berkowitz, 1978, p. 171);
- Persoana preferată sau obiectul alegerii sociometrice (Bas, 1990, p. 294);
- Persoana cea mai influentă asupra indivizilor (Bas, 1990), asupra organizării (Stogdill, 1990).

Managerul trebuie să fie un lider, deoarece rolul său este de a atinge nişte obiective prin intermediul altor oameni. Pentru a fi şi lider, adică un model pentru ceilalți, conducătorul trebuie să ştie şi să poată să-şi motiveze subordonații şi colaboratorii. În calitate de lider, managerului i se cere să fie „catalizatorul" întregului sistem de relații interumane în cadrul organizației sale.

A conduce şi a fi manager nu reprezintă neapărat acelaşi lucru. Un manager este o persoană recunoscută formal în ierarhia organizațională. De la el se aşteaptă să planifice, să organizeze, să antreneze, să coordoneze, să controleze şi să ia decizii eficiente.

Adevăratul manager este întotdeauna şi un bun conducător (lider), deoarece pe lângă competența de conducere acumulată prin experiență are şi capacitatea de a descoperi oportunități. Dacă nu are această capacitate este conducător, dar nu şi manager.

2.3 Managerul – abilități şi competențe psihosociale

Realitatea actuală, socială şi economică, schimbările ce intervin atât la nivel societal cât şi la nivel individual îndreptățesc orientarea studiului nostru asupra domeniului competențelor sociale.

Se impune necesitatea formării şi pregătirii viitorilor specialişti, astfel încât aceştia să devină capabili de a atinge performanța, măiestria şi excelența în profesie. Formarea specialistului presupune o pregătire în aria ştiințifică aleasă, însuşirea „tehnicilor şi artei profesiunii" (Neculau A., 1977, p. 90), aspirații şi idealuri profesionale şi implică modul de a fi al individului şi competența sa socială.

În domeniul managementului se evidențiază necesitatea existenței, pe lângă competența profesională şi a competenței sociale, care contribuie, în egală măsură cu prima la calitatea şi eficiența muncii.

Creşterea competenței sociale a managerului, a capacității lui de a comunica, coopera, ajuta, de a-şi armoniza aspirațiile personale cu dorințele şi nevoile celorlalți, determină creşterea posibilității de a „stăpâni" relațiile dintre persoane, respectiv dintre şef şi subordonat, cu avantaje pentru ambele părți (Feier V. V., 1995, p. 217).

Atunci când vorbim despre competența socială ne referim la o sferă de abilități necesare relaționării umane, a căror dezvoltare formează indivizi capabili de performanță în viața şi activitatea socială. Aceste abilități componente sunt: comunicarea, asertivitatea, empatie, gratificația, prezentarea de sine, rezolvarea de probleme.

Cel ce a impus în psihologia socială termenul de competență socială este M. Argyle, el exprimând prin acest concept „pattern-uri ale comportamentului social care dau indivizi competenți din punct de vedere social, cu alte cuvinte, capabili să producă efectele dorite asupra celorlalți indivizi" (Argyle M., apud., Moscovici S., 1998, p. 74).

Modelarea personalității managerului, a conduitei şi performanței sale se realizează prin dezvoltarea corelată a unor abilități cum ar fi comunicarea, asertivitatea, selfmanagementul, valorificarea şi promovarea propriei imagini.

Pentru a deveni manager de succes este necesară dezvoltarea abilităților de manageriere a propriei persoane, de comunicare interpersonală, de participare şi afirmare în societate, devenind în acelaşi timp promotor al unor acțiuni pentru creşterea competenței sociale şi profesionale a oamenilor cu care va lucra.

2.3.1 Comunicarea managerială

Comunicarea este o caracteristică fundamentală a existenței. Există comunicare fizică (între două corpuri cereşti), biologică (între indivizii aceleiaşi specii) şi umană.

Literatura de specialitate oferă mai multe definiții pentru comunicarea umană:

- „procesul prin care o persoană (sau un grup) transmite un conținut conceptual (o atitudine, o stare emoțională, o dorință, etc.) unei alte persoane sau unui alt grup";
- „arta transmiterii informațiilor, ideilor şi atitudinilor de la o persoană la alta";
- „trecerea unei informații de la un emițător la un receptor".

Noțiunea de comunicare este înțeleasă în mod diferit de oameni: fie sub forma unor mesaje scrise (scrisori, rapoarte, memorii, etc.); fie sub forma unor schimbări de mesaje orale (dialog, şedințe, conferințe, etc.); fie sub forma unor echipamente de comunicație (radio, televizor, telefon, etc.).

În cazul în care emițătorul şi receptorul reuşesc să comunice sincer şi fără rețineri, datorită faptului că au stabilit între ei o anumită „legătură" care permite fiecăruia să înțeleagă sentimentele şi motivele celuilalt, comunicarea este empatică. În comunicarea empatică interlocutorii acceptă şi respectă deciziile şi opiniile partenerilor şi nu încearcă „manipularea acestora pentru a renunța la propriile puncte de vedere".

Indiferent de conținutul mesajului comunicarea poate fi analizată sub două aspecte:

- comunicarea între indivizi (interpersonală)
- comunicarea în cadrul structurilor organizatorice (organizațională)

Între aceste două forme există relații de interdependență întrucât relațiile interpersonale sunt părți ale comunicării organizaționale.

În procesul de conducere locul ocupat de comunicare se află între concepție şi execuție, deci după adoptarea deciziei şi mai cu seamă în etapa implementării acesteia, fără a exclude prezența ei şi în procesul elaborării.

În cadrul activității de conducere, comunicarea nu se limitează numai la a adopta şi implementa decizii. Managerul îndeplineşte o serie de roluri pentru fiecare dintre ele apelând la **schimburi de informații, idei, opinii şi atitudini** prin intermediul comunicării.

Comunicarea managerială cnf. Stanton N., (1996, pp.23-24) se defineşte ca:

- un instrument de conducere cu ajutorul căruia managerul îşi poate exercita atributele specifice – prevedere, organizare, antrenare, coordonare, control;
- partea din procesul de conducere prin care managerul înțelege pe subordonați făcându-se înțeles de către aceştia;
- un proces asemănător luării deciziilor, deoarece pentru a avea loc este necesar să obținem, să ordonăm, să prelucrăm şi să transmitem informații.

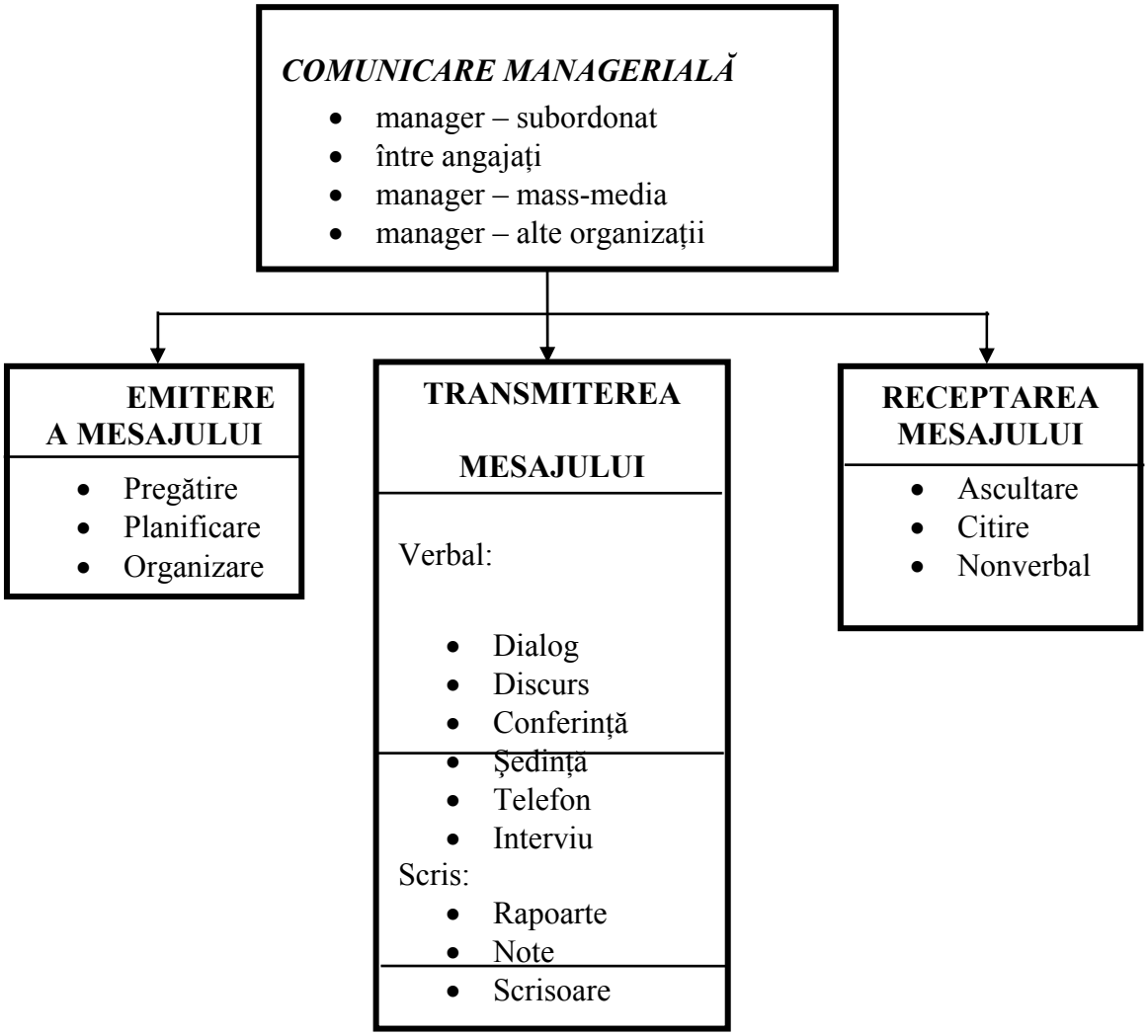
Activitățile de comunicare managerială pot fi cercetate şi analizate din mai multe puncte de vedere. N. Stanton (1996, p. 16-17) construieşte un tablou sintetic privind activitățile implicate de comunicarea managerială şi de modalitățile de realizare a acestuia.

Activități de comunicare managerială *Tab. 1*

Forma de comunicare			Scop
COMUNICARE INTERNĂ			
FORMALĂ	Verbală	Dialog Ședință Teleconferință Convorbire telefonică	Stabilire de obiective Elaborare de planuri Rezolvare de probleme Adoptare decizii Informare Control
	Scrisă	Notă Raport Scrisoare Bilanț Email	Încheiere afaceri Crearea imagini
	Nonverbală	Gesturi Paralimbaj Imagine	
INFORMALĂ	Verbală Scrisă Nonverbală	Zvon Bârfă	

Comunicarea managerială nu este o simplă informare. Trebuie privită ca un dialog care are drept scop obținerea consensului între cei doi interlocutori.

Tab. 2 *Comunicarea managerială, după Stanton N., 1996, p.17*



Obiectivele comunicării manageriale

După unii specialişti (Voicu, M., Rusu, C., 1998, pp. 25 - 29), obiectivele comunicării manageriale sunt cunoaşterea de către toți angajații a misiunii, obiectivelor şi strategiei organizației;

- cunoaşterea corectă şi completă de către toți angajații a relațiilor economice, tehnice şi sociale dintre organizație şi mediul înconjurător;
- crearea unui climat de comunicare sănătos care să asigure participarea creatoare a angajaților la luarea deciziilor;
- motivarea angajaților pentru activitate performantă şi de calitate;
- influențarea angajaților şi determinarea schimbării comportamentului în sensul dorit de manager.

Ca inițiatori şi coordonatori ai comunicării, managerii trebuie să dețină abilități de relaționare şi de reducere a factorilor frenatori în comunicarea cu subalternii sau omologii lor.

Realizând o analiză a scopurilor, obiectivelor şi axiomelor comunicării putem sintetiza câteva norme necesare comunicării eficiente a managerilor. **Se impune astfel utilizarea ascultării active, a unei exprimări clare şi concise,** menținerea contactului vizual, utilizarea şi decodificarea mesajelor non-verbale, parafrazarea, exprimarea sentimentelor, folosirea strategică a pauzelor şi tăcerii. Managerul devine astfel o persoană cu putere de convingere, care utilizează diverse tehnici de comunicare atât în conversație cât şi în discursuri în fața unui public, în relaționarea cu angajații şi în stimularea abilităților acestora de a comunica şi lucra eficient.

2.3.2 Asertivitatea şi afirmarea de sine a managerului

Capacitatea managerului de a construi relaţii sociale pozitive, de păstrare şi afirmare a poziţiei proprii fără a face apel la agresivitatea şi manipulare se traduce de fapt în **comportamentul asertiv.**

Dezvoltarea deficitară şi neglijarea abilităţilor sociale poate duce, în timp, la comportamente agresive, impulsivitate, brutalitate, atât din partea managerilor cât şi din partea angajaţilor. De asemenea, încercarea de a-i utiliza pe ceilalţi ca instrumente pentru obţinerea unor avantaje personale, de a le manipula sau manevra comportamentele duce la eşec şi ineficienţă profesională şi socială.

Asertivitatea este o componenta de bază a competenţei sociale şi corelându-se cu empatia şi comunicarea duce la formarea unor indivizi capabili de performanţă socială. A fost introdusă de specialişti în terapia cognitiv-comportamentală, fiind preluată apoi şi utilizată în relaţiile de muncă, în tehnicile comerciale, în învăţământ şi pedagogie. Unele studii ştiinţifice au demonstrat marea eficienţă a exersării asertivităţii şi impactul favorabil asupra persoanelor în toate domeniile vieţii lor.

Managerul este prin excelenţă o persoană asertivă, pentru că el este cel care coordonează procesul decizional, îşi asumă responsabilitatea pentru atragerea obiectivelor, găseşte căi de rezolvarea a anumitor probleme, valorifică potenţialul personalului din subordine etc.

Lazarus analizează asertivitatea şi o defineşte ca fiind capacitatea de a-i influenţa pe alţii (Chelcea, S., 1998, p. 125). Ea înseamnă siguranţă de sine, satisfacţie de sine, încredere crescândă în forţele proprii; permite unei persoane să acţioneze în propriul interes, să-şi apere punctul de vedere fără teamă şi anxietate exagerată, să-şi exprime deschis şi fără dificultate sentimentele. Aderăm, astfel, la afirmaţia lui Jean Cottraux , prin care acesta echivalează asertivitatea cu o concepţie „democratică" asupra relaţiilor interumane (Cungi, C., 1999, p. 7).

Vom înţelege mai bine ce presupune această concepţie, conturând sfera asertivităţii şi abilităţilor pe care un individ trebuie să le posede şi să le dezvolte pentru a se impune social şi profesional. Se desprind, astfel, din literatura de specialitate (Moscovici, S., 1998; Chelcea, S., 1998) o serie de abilităţi şi aptitudini componente ale asertivităţii: a) a spune „nu" atunci când situaţia o cere; b) avansarea cererii ca un favor; c) exprimarea sentimentelor pozitive şi negative; d)iniţierea şi susţinerea unei conversaţii; e)manifestarea puterii de convingere; f)atitudinea de afirmare a propriilor drepturi; g)atitudinea de a susţine drepturile cuiva neprivilegiat; h)exprimarea şi susţinerea propriului punct de vedere; i)atitudinea de apărare a propriilor drepturi fără a le încălca pe ale altora, j)asumarea responsabilităţii; k)anticiparea şi pregătirea succesului social; l)stima de sine şi dorinţa de afirmare.

Se evidenţiază, prin aceste atitudini, că asertivitatea ţine de exprimarea şi clarificarea propriilor puncte de vedere, de autoapreciere şi înseamnă a te face ascultat.

Aşa cum arată literatura de specialitate, cât şi practica a spune „nu" unei solicitări venite din partea unei persoane este o dificultate frecvent întâlnită în rândul populaţiei generale. Este întâlnită, de asemenea, şi situaţia în care refuzul apare ca o reacţie agresivă ce nu ţine cont de sentimentele celuilalt. Pentru a evita cele două variante care nu favorizează relaţiile interumane, este indicat ca refuzul cererii adresate să denote siguranţă de sine, implicând respectarea propriilor dorinţe şi ecluzând intenţia de a obţine doar o victorie personală. James Fleming (1998, p. 57) oferă trei principii ce trebuie respectate pentru ca refuzul unei cereri să se exprime asertiv:

1. onestitatea faţă de ceilalţi şi mai ales faţă de propria persoană;
2. respectul de sine şi conştiinţa că drepturile proprii sunt la fel de importante ca şi ale celorlalţi;
3. a comunica cu ceilalţi şi a avea capacitatea de a împărtăşi motivele propriului refuz.

Dezvăluirea sentimentelor se realizează prin intermediul comunicării în cadrul conversaţiilor şi a discuţiilor obişnuite pe care le întreţinem cu ceilalţi. Astfel, asertivitatea implică şi abilitatea de a iniţia, continua şi finaliza o conversaţie utilizând strategii de menţinere a cursivităţii discuţiei şi a interesului partenerului. Mai mult decât atât, asertivitatea presupune şi susţinerea propriilor opinii

care, îmbinată cu strategiile comunicării şi cele ale afirmării de sine, consolidează capacitatea de a-l convinge pe celălalt (de a-l influența).

Comportamentul asertiv se concretizează în capacitatea şi abilitatea de exprimare a opiniilor personale, în puterea de convingere, dar şi în capacitatea de a-ți face respectate drepturile. Este foarte importantă cunoaşterea drepturilor pe care omul le are, susținerea acestor drepturi fără a le încălca pe ale altora, precum şi curajul de a susține drepturile cuiva neprivilegiat. Fleming, în lucrarea sa „Become asertive!" (trad. „Cum să devii sigur pe tine", 1998, pp. 21-22) vorbeşte despre dreptul de a avea drepturi şi despre modalități de revendicare a acestora. El prezintă câteva drepturi de bază pe care fiecare om ar trebui să le aibă:

- dreptul de a te face auzit;
- dreptul de a fi respectat ca persoană şi a ți se respecta opiniile;
- dreptul de a cere ceea ce vrei şi de a lua decizii;
- dreptul de a face greşeli;
- dreptul de a beneficia de o judecată corectă;
- dreptul de a nu fi pus la presiuni psihice, abuzat sau minimalizat;
- dreptul de a decide asupra responsabilității pentru problemele altora.

Asumarea şi susținerea drepturilor de a acționa după propria dorință, fără a-i răni pe ceilalți şi de a fi mai deschis şi mai cinstit față de ceilalți dau siguranța de sine, ceea ce oferă o mai mare libertate şi satisfacție în legătură cu propria persoană şi cu ceilalți.

Apărarea, recunoaşterea şi revendicarea propriilor drepturi, acceptarea responsabilităților şi respectarea nevoilor celorlalți corelate cu dorința de afirmare şi pregătirea succesului social sunt componente foarte importante ale sferei creativității.

Între a fi pasiv şi agresiv, asertivitatea presupune negocierea cu ceilalți şi implică păstrarea verticalității, a echilibrului, respectând, în acelaşi timp, dorințele şi drepturile semenilor (Caluschi, Mariana, Gavril Oana, 2000, p. 31). Asertivitatea nu înseamnă transformarea unui timid într-o persoană agresivă şi egocentrică. Asertivul se plasează între agresivitate şi comportament pasiv. Între cele două comportamente non-asertive (agresiv şi pasiv), asertivitatea este cea de a treia opțiune care contribuie la menținerea poziției şi a propriului punct de vedere, permite exprimarea sentimentelor în legătură cu un eveniment, fără a blama, fără a-l ataca pe celălalt.

Asertivitatea oferă indivizilor posibilitatea ca existența lor să aibă o mai mare influență, un mai mare impact asupra celorlalți şi să-şi organizeze mai bine propria viață.

2.3.3. Empatia in comportamentul managerial

2.3.3.1. Perspectivă istorico-teoretică asupra empatiei

Existența omului este o permanentă adaptare şi integrare în mediul fizic şi social. Interacțiunile dintre oameni presupun disponibilitatea fiecărui individ de a înțelege şi interpreta perspectiva, punctul de vedere al celuilalt, starea sufletească şi chiar mentală a acestuia. Aşa cum, pentru adaptarea la mediu în general omul posedă inteligență şi creativitate, pentru adaptarea la mediul social el posedă, în plus, capacitatea empatică. Este acesta un argument pentru a acorda empatiei mai mult spațiu într-un curs de psihologie socială alături de care prezentăm următoarele rațiuni:

a) puține domenii de activitate şi profesii nu solicită empatia dezvoltată la nivel de abilitate dacă nu competență;
b) profesioniştii în domeniul psihologiei şi asistenței sociale, domeniu în care se pregătesc studenții noştri trebuie să posede în repertoarul de abilități şi competențe empatia dezvoltată la nivel supramediu;
c) toate procesele de grup: de comunicare, motivaționale, afectiv-apreciative, de influență, de conducere şi exercitare a puterii se bazează într-o măsură destul de

mare pe abilități şi competențe ce presupun în manifestarea lor empatie emoțională, motivațională sau predictivă;

d) relațiile între empatie şi alte abilități, capacități şi procese fizice ce se manifestă în domeniu psihosocial au fost mai puțin puse în evidență în manualele de psihologie socială;

e) la noi există puține preocupări de dezvoltare structurată şi antrenare a capacității empatice în sistemul competențelor sociale.

Aceste rațiuni ne-au orientat spre abordarea empatiei ca o capacitate cu largi şi profunde implicații în viața socială, ca o competență socială.

Termenul de empatie are o lungă istorie şi multe definiții ce dau atenție aspectelor emoționale şi perspectivelor sociale în înțelegerea acțiunilor şi stărilor sufleteşti ale acestora, această capacitate fiind pusă în legătură cu inteligența socială a individului (Snow R. S.; Corno L; Jackson D., 1996, p. 279).

Fenomenul empatiei a fost abordat teoretic şi experimental din mai multe perspective: estetice, filosofice, psihologice, sociologice şi în ultimele decenii din perspectiva interdisciplinară a psihoesteticii experimentale, a psihologiei sociale şi chiar a psihologiei pedagogice. Într-o enciclopedie a psihologiei sociale Manstead A. Şi M. Miles (1995) apreciau că empatia a primit în ultimele două decenii o atenție deosebită din partea psihologilor sociali probabil datorită legăturilor puternice dintre empatie, comportamentul prosocial şi competența socială.

O privire retrospectivă ne arată că preocuparea de înțelegere a acestui fenomen psihic o întâlnim la filosoful german Th. Lipps, care la începutul acestui secol utilizează termenul de Einfühlung în accepția „a se simți în stare de ceva" cu referire în special la procesul imitației motorii, concept pe care îl aplică în domeniul esteticii şi în înțelegerea persoanelor (G. Allport, a981, p. 529). Traducerea termenului ca empatie a fost propusă de Titchener (cf. S. Marcus, 1971, p. 9). Cu trecerea anilor sensul original al conceptului de empatie a devenit iremediabil confuz sublinia G. Allport, s-a modificat reflectând rezultatele oferite de cercetările în problemă, apreciem noi. Aşa cum constata V. Pavelcu termenul de Einfühlung a fost tradus printr-o serie de termeni ca:

- *proiecție simpatetică a eu-lui;*
- *intuiție proiectivă*
- *fuziune afectivă*
- *fuziune afectivă simbolică*
- *comprehensiune prin întrepătrundere*
- *introecțiune*
- *tranzitivism*
- *intropatie*
- *simpatie*
- *transpunere*
- *identificăre*
- *transfer*
- *în simțire*
- *proiecție simpatetică*
- *empatie*

Această bogăție lingvistică, arăta autorul citat, „este deconcertantă şi a întunecat cu desăvârşire sensul conceptului inițial" (V. Pavelcu, 1972, p. 99-103).

Cu toată diversitatea terminologică definițiile date empatiei converg spre înțelegerea ei ca:

- „**abilitate de prezicere, de recunoaştere, percepțiile sale, gândurile, sentimentele şi atitudinile ca trăsături proprii**". (J. P. Guilford, 1959);
- **ca aptitudine** de a sesiza mentalitatea altuia, sentimentele sale, dorințele, opiniile, sau, şi mai concret, a prezice conduitele sale (J. Maisonneuve, 1966, p. 358);
- „**capacitatea** de a te pune cu adevărat în locul altuia, de a vedea lumea aşa cum el o vede" (C. Rogers, G. M. Kinget, 1971, p. 106);
- **un construct multidimensional** în care se coroborează aspectul cognitiv predictiv de percepere a perspectivei altuia, reactivitatea emoțională, aspectul funcționării şi motivației interpersonale etc. (Davis, M., 1983, p. 113) care argumentează pentru o abordare multidimensională a empatiei.

.

2.3.3.2 Empatia: concept, structură şi funcții

Empatia apare ca o capacitate, cu program ereditar, peste care se clădeşte viitorul comportament empatic, o trăsătură de personalitate ce poate atinge valențe aptitudinale prin intermediul căreia omul poate înțelege, cunoaşte şi prezice conduitele altuia, facilitatoare a interacțiunii sociale şi performanței.

În prima sa monografie asupra empatiei S,. Marcus o **defineşte în mod funcțional**: „*empatia este un fenomen psihic manifestat în cadrul conduitei omului în relațiile cu semenii săi… este acel fenomen psihic de identificare parțială sau totală, conştientă sau inconştientă a unei persoane cu un model de comportament uman perceput sau evocat, favorizând un act de înțelegere şi comunicare implicită, precum şi o anumită contagiune afectivă*" (S. Marcus, 1971, p.31).

Empatia ca fenomen psihic extrem de complex se manifestă în forme comportamentale variate ce constituie direcții de investigare experimentală, care evidențiază componentele de structură ale fenomenului. Rezultatele cercetărilor pledează pentru înțelegerea structurii empatiei ca formată din următoarele componente:

a) **componenta fiziologică** − ce vizează caracteristicile reactivității fiziologice din timpul producerii fenomenului empatic (G. Lindzey, E. Aronson, 1969; Erza Scotland şi L. Wals, 1963; K. Jerome, Ph. Williams, 1964; Al. Roşca, M. Roşca, V. Vasilescu, 1954; I. Ciofu şi S. Macus, 199). Toate cercetările demonstrează existența unor nivele ale manifestării empatice în planul reactivității de tip fiziologic;
b) **componenta afectivă** − (emoțională). Edith Stein consideră că empatia este o sursă legitimă de cunoaştere a stărilor afective ale altora (apud. S. Marcus, 1991 p. 53), iar V. Pavelcu afirma: „cheia înțelegerii altora se află în propriile noastre vibrații afective. Adâncimea unui suflet străin o măsurăm cu propriile noastre sentimente" (1982, p. 33). Majoritatea cercetătorilor consideră componenta afectivă ca cea mai apropiată de esența fenomenului empatic. Unii cercetători au încercat să măsoare cu ajutorul testelor această componentă denumită şi empatie emoțională. Ab. Mehrebian şi Kichzchy S. (1974) au elaborat o scară de măsurare a empatiei emoționale aplicată de S. Marcus şi de noi;
c) **componenta predictivă** − se referă la modul în care subiectul percepe şi anticipează cadrul intern de referință al altuia, modul în care acesta gândeşte. Aceasta este considerată componenta preponderent cognitivă, focalizată pe procese cognitive de percepere şi reprezentare apoi a perspectivei celuilalt. Rosalind Daymond defineşte empatia ca pe un transport în gândirea, trăirea şi modul de a acționa al altuia; autoarea elaborează un test standard de empatie predictivă prin care se surprinde adâncimea reacției empatice şi lărgimea reacției empatice. S. Marcus a realizat o formă adaptată a acestei probe şi noi experimentăm o altă formă adaptată la creativitate;
d) a patra componentă a empatiei relevată mai târziu decât celelalte este **componenta motivațională** − în timp ce componenta afectivă permite evaluarea măsurii în care un subiect simte acelaşi lucru cu o altă persoană, latura motivațională îl duce pe subiect la acțiune. Această componentă este studiată în ultimul timp de psihiatri şi psihologi care o văd ca pe un factor implicat în conduita altruist-autentică şi comportamentul prosocial (I. D. Trestieni, 1990, p. 109). Subliniem că prin cunoaşterea empatică se poate dobândi o înțelegere a motivației celuilalt dar şi o stimulare a motivației propriului comportament;
e) S. Marcus vorbeşte şi de o componentă **aptitudinală** a comportamentului empatic. Este vorba în esență, apune autorul, de surprinderea unui anume fel de manifestare empatică, evident supramediu, fără de care nu apare posibilă realizarea performanțelor corespunzătoare în anumite profesii (S. Marcus, 1991). Cele cinci comportamente ale structurii fenomenului empatic, decelate din studiul comportamentului empatic manifest, indică o interdependență a lor, de exemplu necesitatea manifestării componentei predictive şi afective pentru apariția celei motivaționale. Studiul empatiei din perspectiva componentelor motivațională şi aptitudinală este abia la început.

În psihologia românească Ana Catina şi S. Marcus au argumentat pentru existența unui stil apreciativ empatic (980, p. 81) decelat din cercetările asupra empatiei în profesiile didactice, artistice, stil ce emerge din dezvoltarea peste medie a componentelor empatiei.

Stilul apreciativ empatic apare ca o componentă a personalității cu caracteristici de aptitudine. Ca urmare empatia poate fi privită ca un vector al personalității deoarece ea susține atât latura relațional valorică cât şi pe cea instrumental apreciativă a personalității.

În concordanță cu componentele de structură ale capacității empatice, cercetările moderne în domeniu surprind serie de funcții **ale empatiei** cu rol în adaptarea psihologică a personalității umane:

a) ***funcția cognitivă*** − *implicată în transpunerea psihologică în sistemul de referință al altuia prin care se realizează un act de cunoaştere empirică a partenerului (cât de prietenos, interesat, optimist, agresiv sau anxios etc. este o persoană) o cunoaştere tacită şi scurtcircuitată (cf. S. Marcus, 1997, p. 25);*

b) ***funcția de comunicare*** − *răspunde trebuinței de dialog şi schimbare temporară a propriei perspective cu perspectiva celuilalt, este o condiție a unei comunicări personale eficiente;*

c) ***funcția anticipativă*** − *rezultând din funcția cognitivă şi de comunicare, presupune efectuarea unei predicții asupra comportamentului partenerului, o anticipare a strategiei de interrelaționare a celuilalt;*

d) ***funcția de contagiune afectivă*** − *rezultată din apropierea şi identificarea propriului eu cu Eul celuilalt situație ce atrage fenomenul de contaminare temporară, de stare a celuilalt. Ea este furnizată de posibilitatea subiectului de a se mişca pe axa identificare detaşare şi condiționată de condițiile de viață (S. Marcus, op. cit. 1997, p. 27);*

e) ***funcția performanțială*** − *în anumite profesiuni empatia devine abilitatea de a favoriza realizarea cu succes la nivel supramediu a unei activități ce implică relații interpersonale.*

Prin funcțiile sale empatia facilitează adaptarea socială a personalității. În consecință blocarea manifestării ei prin diferite mecanisme sau manipularea funcțiilor ei cum ar fi stimularea funcției anticipative pe diferite căi pentru a crea **panică/zvonuri** la examenele de admitere, asocieri de imagini şi sunete sinistre în război etc. poate crea efecte malefice.

Aspectele teoretice evidențiate anterior cu privire la empatie le-am considerat necesare pentru înțelegerea perspectivei de abordare a capacității empatice − ca vector al personalității în cercetările noastre.

2.3.3.3. Stiluri apreciative

Pentru a-şi regla raporturile cu mediul fizic, omul depune un efort continuu de a-l cunoaşte, de a-l categoriza, de a-l ordona şi sistematiza pentru a putea stabili concordanțe între stimulare şi reacție (S. Marcus, Ana Catina, 1980, p. 11).

Pentru a exista, omul trebuie să se afle în relație cu ceilalți oameni; pentru a putea întreține relații el trebuie să se raporteze adecvat la aceştia; pentru a se putea raporta adecvat trebuie să-i înțeleagă, să-i cunoască. Ca urmare pentru a se integra în viața socială, omul trebuie să posede şi să-şi dezvolte capacitatea de intercunoaştere.

Fiecare individ are un „stil" al său de a-i percepe pe ceilalți din jur. În modul de percepere a celor din jur indivizii se diferențiază nu numai după felul în care îi percep sau evaluează pe ceilalți ci şi în modul în care îi abordează şi-i interpretează în raport cu propria lor personalitate.

Noțiunea de stil se referă la maniera proprie individuală sau comună (tipologică) de a realiza variate activități. Psihologii au prezentat diferite forme ale stilului începând cu A. Adler care scria despre stilul de viață. Astfel se poate contura un **stil cognitiv** „ce desemnează anumite modalități specifice de recepționare şi prelucrare a informației" (P. P. Neveanu, 1978, p. 638), un **stil**

perceptiv definit de F. Heider (1958) drept „ce anume informație selectează individul în vederea cunoaşterii", un **stil autoprezentare** (Arkin, 1981), un **stil apreciativ** definit ca „maniera personală de abordare, evaluare şi interpretare a evenimentelor realității care prezintă aspecte divergente" (S. Marcus, Ana Catina, 1980).

Stilul apreciativ se referă la acea formă de înțelegere care se desfăşoară în registrul afectiv, caută dezimplicarea expresă a acelor calități ce pun subiectul în relație cu obiectul − a acelor determinări ce conferă semnificații în funcții de ce aşteaptă şi ce poate primi subiectul în registrul emoțional.

Stilul apreciativ în cunoaşterea celorlalți este acea manieră de apropiere de obiectul cunoaşterii care se caracterizează prin ponderea specifică a elementelor afective şi cognitive şi a posibilității de transpunere în psihologia celuilalt (Stroe Marcus şi Ana Catina, 1980).

Pe parcursul existenței , stilul apreciativ se formează în relații interpersonale prin procesul percepției interpersonale şi prin activarea unui potențial pe care omul îl poseda pentru adaptarea la mediul social – empatia.

In cercetările având ca obiect delimitarea stilurilor apreciative, problema mecanismelor stilurilor apreciative şi a eficienței lor în cunoaşterea interpersonală (S. Marcus, Ana Catina, 1980) au delimitat patru stiluri apreciative dintre care două sunt stiluri apreciative proiective şi două stiluri apreciative neproiective.

Prezentăm în continuare cele patru stiluri apreciative după descrierea realizată de autorii citați (S. Marcus, Ana Catina, 1980, p. 78-79). Există două stiluri neproiective: stilul apreciativ reflexiv şi stilul apreciativ detaşat şi două stiluri apreciative proiective: stilul apreciativ analogic şi stilul apreciativ empatic.

- **Stilul reflexiv** este un stil apreciativ preponderent afectiv fără ca trăirea să depăşească propriile granițe intime, fără proiecția acestei trăiri în modele externe. Reprezentanții acestui stil raportează modelul extern la sine. Ei tind să utilizeze criterii apreciative tranşante, rigide şi o modalitate analitică în abordarea celorlalți.
- **Stilul detaşat** este un stil apreciativ neproiectiv şi neafectiv. Reprezentanții acestui stil tind să judece fenomenele realității şi pe semenii lor fără criterii afective şi fără transpunere în situația altora. El nu este aşa de eficient în cunoaşterea interpersonală comparativ cu stilurile proiective. Detaşatul se comportă ca un judecător imparțial într-un context care solicită un comportament participativ. Raportarea judecății cu privire la ceilalți, la punctele de referire generale aflate înafara modelului extern,dar şi a propriei persoane îi acordă detaşatului posibilitatea folosirii diferitelor strategii de cunoaştere (analitică şi impresiv – globală) cu aceleaşi rezultate.
- **Stilul analogic** este un stil apreciativ proiectiv neafectiv care reuşeşte înțelegerea psihologiei altora prin mijlocirea raționamentelor analogice ce-l pun în postura identificării cu modelul extern. Reprezentanții acestui stil se identifică cu alții pe baza unei asemănări de principii între ei şi un model extern. Tendința de identificare cu alții a analogicului permite o oarecare flexibilitate a structurii cognitive ca şi posibilitatea folosirii diferitelor strategii cognitive. Judecățile despre alții ale analogicului sunt mai obiective (neinfluențate afectiv), dar mai puțin acurate deoarece raționamentul analogic nu este întotdeauna exact.
- **Stilul empatic** este un stil apreciativ proiectiv şi afectiv ce se caracterizează printr-o capacitate de transpunere în cadrul intern de referință al altora folosind ca mijloc de înțelegere a trăirilor şi înțelegere a celuilalt propria experiență afectivă. Obiectivitatea în cunoaşterea celorlalți se datorează îmbinării dintre utilizarea propriei experiențe afective şi transpunerea în psihologia modelului extern, numită proiecție atitudinală-afectivă. Empaticul percepe lumea „ca şi cum" ar fi modelul extern. Stilul empatic contribuie la manifestarea comportamentului empatic cerut şi implicat în multe activități sociale.

Stilul apreciativ constituie o caracteristică de personalitate care în anumite limite ale variabilității, caracterizează individul sau grupul de indivizi sub raportul manierei de abordare a celor din jur în scopul cunoaşterii lor şi în vederea fixării relațiilor adaptate cu aceştia. Cunoaşterea stilului apreciativ predominant utilizat în activitatea de conducere este un obiectiv al autocunoaşterii managerului.

2.3.3.4. Empatie şi creativitate – paralelă comparativă

Cercetările ce abordează diferite aspecte ale empatiei nu au condus încă la elaborarea unor modele explicative ale fenomenului ca în cazul motivației sau creativității, deşi am putea considera concepția asupra empatiei a Şcolii de la Bucureşti ca un model explicativ complex românesc posibil de îmbunătățit prin rezultatele cercetărilor ulterioare.

Tema relațiilor dintre empatie şi creativitate a fost mai puțin studiată, în ultimul timp constatându-se reorientare a interesului specialiştilor către raportul empatie creație plastică, empatie creație literară (S. Marcus, Doina Săucan, 1994).

Ni s-a părut interesant şi eficient să sintetizăm o parte din informațiile cu privire la cele două capacități psihice discutate şi să realizăm o paralelă între empatie şi creativitate luând în considerare câteva aspecte teoretico-practice care le apropie, din care s-ar putea deduce intercondiționarea lor la nivelul personalității şi în plan comportamental. Această paralelă este cuprinsă în tabelul nr. 1.

Aspecte teoretico-practice **Tabelul I**

EMPATIE	CREATIVITATE
1. Cele două fenomene psihice au fiecare un potențial de predispoziții care se constituie ca un fundament necesar (cu program ereditar) peste care se clădeşte viitorul comportament empatic sau creativ. În manifestarea celor două însuşiri psihice raportul afectiv-cognitiv este diferit.	
În cazul empatiei primează caracteristicile proceselor afective şi apoi cognitive (deci o cunoaştere prin afectivitate, **imaginație, transpunere** şi substituire. În cazul empatiei vorbim de o componentă fiziologică.	În cazul creativității primează caracteristicile proceselor cognitive superioare (gândire, imaginație) şi apoi afective. Combinatorica imaginativă cuprinde un aspect al empatiei: imaginația substitutivă. Şi în cadrul creativității comportamentul se bazează pe un fundament de caracteristici şi predispoziții ale sistemului nervos central.
2. Însuşire, trăsătură a personalității umane	
Empatia este o însuşire comună a indivizilor, normal repartizată în masa populației ce se distribuie de la niveluri înalt empatice la niveluri slab empatice şi neempatice. Poate ajunge şi la nivelul de aptitudine. Se discută de empatie ca o competență socială esențială în adaptarea performantă la mediul socioprofesional.	Creativitatea este potențial normal, distribuit de la un număr redus de foarte înalt creativi (beionders – cei fără de seamăn) la slab creativi şi necreativi între care un număr mare de oameni cu potențial mediu. Spre deosebire de empatie se discută despre creativitate generală şi specifică.
3. Ambele fenomene se manifestă ca proces	
În cazul empatiei procesul decurge în câteva etape care presupun cele trei **precondiții**: model, caracteristici afective, dispoziții şi credința în convenția transpunerii.	Procesul creativ are mai multe etape, dar pentru a avea loc sunt necesare **precondiții: potențial, dorința, motivația**, un fond informațional interdisciplinar.
EMPATIE	CREATIVITATE

Etapa I - cunoaşterea modelului, acumularea de informaţii pentru a putea înțelege modelul şi al opiniilor pentru a putea emite soluţii **Etapa II** - de transpunere în situaţia modelului şi trăirea evenimentului cum îl trăieşte modelul (identificare, proiecţie) fără o concentrare a atenţiei exterioare ci a atenţiei interioare.	**Etapa I** - problema aşa cum este dată; - culegerea de informaţii pentru a înțelege problema **Etapa II** - incubaţia. Activitatea inconştientă sau conştientă de amestecare a informaţiilor de structurare şi restructurare supusă combinatoricii imaginative şi tehnicilor de creativitate. Necesită uneori concentrarea atenţiei interioare.
Etapa III	
Descoperirea/invenţia - invenţia - descoperirea Şi în cazul empatiei ca şi în cazul creativităţii putem întâlni **fenomenul de iluminare, de găsire** a soluţiei cu deosebirile necesare între ele; în cazul empatiei descoperi un suflet (şi încă nu am descoperit mecanismele, dar se bazează pe intuiţie, contagiune şi fuziune afectivă) acea stare de bucurie, fericire, „ca un cutremur psihic” (predomină intuiţia şi afectivitatea). În cazul creativităţii momentul Evrika presupune intuiţie, încărcătură afectivă, dar cu predominarea gândirii logice, descoperi soluţia prin conştientizarea personanţei.	
Etapa IV – verificarea în practică	
În cazul empatiei cunoaşterea încărcată de subiectivism se verifică prin comportamentul manifestat de subiect şi autenticitatea lui este dată de nivelul adaptării individului la relaţiile sociale, de eficienţa socială a subiectului.	În cazul creativităţii produsul creativ este verificat în practică (soluţie delimitată). Practica dă verdictul dacă este utilă, originală.
În ambele cazuri practica este cea care evaluează, verifică valoarea produsului. În ambele cazuri mecanismul de producere a celor două fenomene presupune cogniţie, anticipare, comunicare, contagiune, afectivitate, intuiţie.	
4. Ambele procese se finalizează cu un produs diferit	
Produsul este dobândirea stării de empatie; acea stare prin care „Eul” se simte identificat cu celălalt, putând retrăi emoţiile, gândurile şi acţiunile partenerului. Toate se pot obiectiva într-un comportament original ce poartă amprenta celui care empatizează.	Un obiect, idee, concept, construcţie teoretică – caracterizate prin noutate, originalitate şi utilitate.
5. Relaţia cu inteligenţa	
- este mai puţin studiată în cazul empatiei; - Eugene A. Weinstein (1971) – autorul are în vedere unele capacităţi constituţionale care intră în interacţiune cu experienţele de socializare ş care contribuie la apariţia empatiei. - Pe primul loc se află inteligenţa. Empatia presupune ca subiectul (actorul) să aprecieze cu acurateţe modul celuilalt de a defini o situaţie. Abilitatea de a surprinde semnificaţii	- este necesar un nivel supramediu al inteligenţei; - de la un nivel supramediu se manifestă independent. Relaţia a constituit obiectul multor cercetări în domeniul creatologiei (vezi Al. Roşca, 1981; M. Roco, 1979).
EMPATIE	CREATIVITATE
cere la rândul ei abilităţi simbolice care să-i	

permită „actorului” să aibă în vedere mai multe perspective în mod simultan, abilitate considerată de mulți autori ca apanaj al inteligenței. - Relația empatiei cu inteligența este o relație pozitivă (G. Allport, 1981).	
6. Relația cu motivația	
- există o componentă motivațională a empatiei dată de trebuința de altul, de nevoia de afinități sociale, de dragoste, iubire. Ca şi motivația, empatia este un vector al personalității creative. Şi în cazul empatiei putem constata blocaje motivaționale determinate de lipsa dorinței de a empatiza, fapt ce conduce de multe ori la ineficiență în relațiile sociale.	- motivația este un vector al creativității; - susține, orientează, energizează comportamentul creativ; - poate fi şi blocaj al manifestării creativității (lipsa curiozității, a dorinței de a crea ceva).
7. Relația cu afectivitatea	
- componenta emoțională este considerată inima empatiei; - aici se impune delimitarea locului QE (coeficient de emoționalitate) în manifestarea empatiei (noi credem că în manifestarea fenomenului empatic QE primează în raport cu QI).	- susținătoare în realizarea noului, originalului, în depăşirea greutăților; - blocaj al creativității (anxietate); - în creativitate QI primează în raport cu QE în anumite domenii tehnice, administrative etc.
- nici empatia nici creativitatea nu pot fi gândite a se manifesta fără afectivitate şi inteligență	
8. Relația cu agresivitatea	
- relația dintre empatie şi agresivitate este negativă. Agresivitatea limitează posibilitatea de a pătrunde şi a simți pe celălalt. - agresivitatea determină o reacție de răspuns agresiv sau retragerea subiectului din relația empatică. Studiile au arătat că profesorii neempatici sunt mai duri şi manifestă comportament agresiv (S. Marcus, 1986) iar mamele slab empatice sun mai agresive şi manifestă comportament abuziv față de copiii lor (Miller şi Einseberg, 1988).	- agresivitatea ca o caracteristică a personalității inventatorului est uneori necesară în depăşirea obstacolelor, având însă valori medii; - inventatorii apar uneori agresivi în susținerea ideilor lor. Agresivitatea ca factor motivațional poate constitui un obstacol în calea manifestării creativității când se proiectează la nivel înalt.
9. Rolul antrenamentului	
Posibilitatea dezvoltării empatiei prin antrenament a fost mai puțin studiată. Începând cu programul lui K. Bulmar şi dezvoltarea profesiei de consilier şi asistent social apar contribuții la stimularea empatiei prin antrenament (D. Larson, 1984; Corey M., 1982).	În creativitate este recunoscută şi apreciată posibilitatea dezvoltării prin antrenament individual şi de grup a potențialului creativ. Alături de contribuțiile Şcolii americane de creativitate se remarcă contribuțiile creatologilor români Mihaela Roco, Ana Stoica, Grigore Nicola sau a Şcolii ieşene de inventică în promovarea antrenamentului în creativitate.
Noi am elaborat şi experimentat programe de antrenament pentru stimularea şi dezvoltarea corelată a creativității şi empatiei. Ele sunt aplicate în activitățile practice din laboratorul de psihologie managerială de la Universitatea Alec Russo din Bălți şi în abilitatorul multicriterial de dezvoltare a competențelor al cercului științific studențesc Discovery de la Universitatea Petre Andrei din Iaşi.	

Paralela dintre empatie şi creativitate s-ar putea extinde şi cu alte subiecte cum sunt relația lor cu vârsta sau diferențele pe sexe să formele şi stilurile de manifestare în cazul celor două capacități discutate. Aşa cum arătam la început, în ceea ce priveşte creativitatea, aceste subiecte au

fost investigate şi există informaţie bogată. În schimb, în cazul empatiei multe aspecte sunt încă insuficient cercetate.

Privirea comparativă asupra creativităţii şi empatiei ne-a reliefat că este vorba de două fenomene complexe şi bine delimitate, cu rol în adaptarea performantă la mediul biologic, social şi cultural.

În sistemul personalităţii cele două însuşiri interacţionează, empatia contribuind la performanța creativă în multe domenii de activitate, iar creativitatea susținând manifestarea abilităţii empatiei la nivel de aptitudine.

Empatia este pentru creativitate unul din vectorii creativi şi prin participarea la combinatorica imaginativă operaţie generativă (după modelul Neveanu).

Cercetările noastre asupra grupului creativ de formare au evidenţiat posibilitatea dezvoltării şi antrenării corelate a empatiei şi creativităţii (Mariana Caluschi, 2001-b).

2.3.3.5. Empatia − competență socială managerială

Analiza empatiei şi a relaţiilor ei cu alte procese şi însuşiri psihice realizată anterior a reliefat următoarele:

1. empatia este o însuşire comună tuturor oamenilor având la bază predispoziţii ereditare. Ca expresie a acestei capacităţi se formează în timpul existenţei individuale un **stil apreciativ empatic** şi un **comportament empatic**. Între capacitatea empatică şi comportamentul empatic ca modalitate constantă de manifestare a acestuia, există relaţii congruente. Capacitatea empatică prin manifestare la nivel individual contribuie la:
   - **cunoaşterea psihologică** a altuia;
   - **înțelegerea şi predicţia** comportamentului altuia;
   - fac**ilitarea comunicării** interpersonale;
   - **facilitarea adaptării sociale** prin elaborarea unei strategii proprii de comportament a individului prin adaptarea propriilor aspiraţii şi aşteptări la aşteptările şi comportamentul celorlalţi;
   - **atingerea performanței** în profesie şi a eficienței sociale;
2. prin funcţiile îndeplinite de empatie la nivelul sistemului de personalitate poate fi considerat un **vector multidimensional** al acestuia;
3. pentru înțelegerea fenomenului empatiei sunt necesare încă studii şi cercetări care să îl abordeze dintr-o perspectivă interdisciplinară;
4. **relaţiile dintre empatie şi creativitate** au fost mai puţin reliefate prin studii interdisciplinare deşi sunt două fenomene psihice complexe şi care interacţionează la nivelul personalităţii. Prin dezvoltarea lor corelată încă de la vârstele tinere apreciem că s-ar creşte posibilitatea realizării de sine cât şi capacitatea de performanță a individului, aşa cum au dovedit-o studiile noastre.

Aşa cum am prezentat anterior există preocupări pentru elaborarea şi experimentarea unor programe de antrenare a empatiei. Noi considerăm empatia ca o competență socială esențială pentru comportamentul social şi am elaborat şi experimentat programe de dezvoltare a empatiei prin antrenament în grup creativ.

Acest fapt a fost necesar pentru manageri, deoarece managerii investigaţi de noi prezentau nivele scăzute ale empatiei emoţionale şi predictive şi preponderent manifestau stil apreciativ detaşat, neafectiv şi neproiectiv.

CAPITOLUL III
MANAGERUL – TIPURI, ROLURI, RESPONSABILITĂȚI ŞI STILURI

3.1Tipuri de manageri

În procesul dinamic al conducerii, managerul are menirea de a-i influența pe ceilalți să contribuie în mod voluntar la îndeplinirea sarcinilor grupului. Finalizarea cu succes a acțiunilor organizaționale şi atingerea scopurilor stabilite depind în mare măsură de strategia de management şi de tipul de manager care o implementează.

Literatura de specialitate (Wald H., 1983, Allemeyer K.S., 1977, Rusu C., Voicu Monica, 1995) oferă variante de clasificare a cadrelor de conducere, în funcție de anumite criterii. Astfel, după criteriul **intensitatea muncii depuse**, s-ar putea distinge trei tipuri de conducători:

- Cel care face totul singur, hotărăşte şi gândeşte pentru toți;
- Cel care nu face nimic personal, toate îndatoririle sale trecându-le în sarcina subalternilor săi;
- Cel care face numai ceea ce este necesar, iar subalternii muncesc cum trebuie.

Mihuleac E. (1994) construieşte un tablou sintetic delimitând tipuri reprezentative de manageri şi calitățile pe care le deține

Tipul:	**Bazat pe:**	**Caracteristici:**
Carismatic	Personalitate (ex.: Napoleon, Churchill, Hitler)	- calități înnăscute - puțini indivizi care să întrunească toate calitățile excepționale necesare – calitățile necesare nu pot fi obținute prin instruire; ele pot fi doar modificate
Tradițional	Succesiune (ex.: moştenirea coroanei regale, a poziției de şef de trib)	- specifică micilor afaceri familiale - nu prea există alte oportunități de acest tip
Situațional (Conjunctural)	La locul şi momentul potrivit	- prea de scurtă durată pentru a fi valabil în afaceri
Numit (pe/ în funcție)	Autoritate birocratică (marea majoritate a managerilor şi supervizorilor)	- puterea şi autoritatea legitimate de natura şi scopul poziției în cadrul ierarhiei organizaționale - puterea poziției bine determinată, delimitată dacă deținătorul poziției nu are calitățile necesare pentru a o implementa
Funcțional	Comportament de conducător/ lider	- îşi asigură poziția de conducere mai degrabă prin ceea ce face decât prin ceea ce este - îşi adaptează comportamentul pentru a veni în întâmpinarea nevoilor competitive ale situației

Tabel 3 - Tipuri de manageri (cf. E. Mihuleac, 1994, pp. 53 - 56)

În funcție de modul cum utilizează informațiile în activitatea curentă, Coates C. (1997), delimitează cinci tipuri de manageri:

1. Mobilul, care se caracterizează prin:
- adună mereu informații;
- se documentează mereu;
- între timp informațiile se perimează şi nu acționează până nu le actualizează;
- când trebuie să decidă, spune că nu deține suficiente informații.

2. Prudentul, caracterizat prin:
- se documentează şi în domeniile colaterale;
- dacă în cursul acțiunii apare ceva neprevăzut, se descurajează pentru că aşa ceva nu a fost prevăzut.

3. Jucătorul:
- mizează totul pe o carte; o informare minimă şi acțiunea;
- activitatea sa se compune din perioade ascendente şi reversul lor.

4. Inocentul:
- ignoră informarea ca activitate premergătoare acțiunii;
- eşecurile sale şi necazurile pricinuite altora le scuză prin formula: „de unde era să ştiu că...”

5. Echilibratul:
- apreciază de câte informații are nevoie pentru a realiza o acțiune cu risc rezonabil;
- durata informării e corelată cu importanța scopului;
- acționează mereu conform situațiilor

În procesul conducerii acționează un complex de factori cum ar fi mediul sau situația organizațională, scopurile şi sarcinile desemnate pentru a le îndeplini subordonații, membrii grupului, echipei de lucru şi conducătorul, managerul care gestionează aceste elemente. Trăsăturile şi calitățile managerului îl identifică pe acesta cu un anumit tip de conducător care poate obține, în funcție de capacitatea sa de autoactualizare succesul sau eşecul organizației. Literatura de specialitate evidențiază diverse tipuri de manageri, cu punctele lor forte sau slabe, cu avantaje şi dezavantaje, însă este dificilă conturarea unui model ideal de conducător. Totuşi, aşa cum apreciază Mihuleac E. (1994, p. 51 - 56), există câteva trăsături cu o frecvență şi reprezentativitate crescută: inteligență, energie şi resurse multiple.

Noi apreciem că în fața schimbărilor şi provocărilor caracteristice pentru acest început de secol şi mileniu, criteriul creativității / inventivității ar trebui incluse între aceste trăsături definitorii.

3.2 Sarcinile şi responsabilitățile managerului

Managerul este persoana care ocupă un post de conducere şi care are drept sarcină exercitarea funcțiilor managementului. El îndeplineşte zilnic două feluri de activități: de conducere şi operaționale. Timpul alocat acestora depinde de specificul organizației, de calificarea personalului etc. Un rol important în ponderea exercitării acestor activități ierarhice îl are nivelul ierarhiei pe care se situează conducătorul, susțin Rusu C., Voicu M. (1995, p. 77 - 81). Cu cât este mai sus în ierarhia organizației, cu atât timpul afectat activităților operaționale este mai mic. Autorii citați evidențiază printr-un exemplu de organizare a sarcinilor managerului ponderea activităților de conducere şi a celor operaționale. Lista elaborată de autori cuprinde 6 activități manageriale dintre care 4 sunt de conducere (1, 3, 4, 5) şi doar două sunt operaționale (2 şi 6).

1. Discutarea cu un subordonat a unei sarcini noi, care îi este încredințată.
2. Primirea şi discutarea cu o persoană recomandată în vederea angajării.
3. Discutarea cu managerul de marketing a situației vânzărilor.
4. Decizie asupra cheltuielilor ce vor fi făcute pentru prototip.
5. Expunerea în fața echipei a unei legi noi, care le va influența activitatea.
6. Verificarea prezenței la lucru.

Sarcinile pe care le îndeplineşte un manager sunt variate. Dacă din punct de vedere tehnic ele diferă foarte mult de la o organizaţie la alta, trăsătura lor comună o constituie conducerea oamenilor. Printre sarcinile care revin unui manager de vârf, Rusu C. şi Voicu M. (1995, p. 80 - 81) delimitează ca esenţiale trei dintre acestea:

- stabilirea obiectivelor organizaţiei şi modalităţilor de realizare a acestora, dimensionarea corectă a necesarului de resurse umane, organizarea activităţilor din domeniul condus;
- să ia decizii eficiente;
- să motiveze rezultatele obţinute.

Fred Luthans, Richard Hodgetts şi Stuart Rosenkrantz (1988), studiind comportamentul unui număr mare de manageri dintr-o mare varietate de organizaţii, au determinat că managerii se angajează în patru tipuri de bază de activităţi:

- **comunicarea de rutină** – aceasta include trimiterea formală şi recepţionarea de informaţii (ca în cazul şedinţelor) şi manipularea documentelor;
- **managementul tradiţional** – planificarea, luarea deciziilor şi controlul sunt tipurile principale de management tradiţional;
- **acţiunea asupra reţelelor** – acţionarea asupra reţelelor (networking) înseamnă interacţionarea cu oamenii din afara organizaţiei, precum şi socializarea informală şi acţiunea politică asupra celor din interior;
- **managementul resurselor umane** – acesta include motivarea şi consolidarea, disciplinarea şi pedepsirea, stăpânirea conflictelor, angajarea de personal şi calificarea şi dezvoltarea subordonaţilor.

Una dintre cele mai fascinante descoperiri ale lui Luthans şi colegilor lui este delimitarea modului în care succesul managerial s-a corelat cu accentul pus pe diverse activităţi (Johns G., 1998, p. 15), definind succesul ca reprezentând urcarea rapidă în ierarhia organizaţională. Cercetările au demonstrat că oamenii care au fost promovaţi rapid au tins să lucreze mai mult asupra reţelelor (făcând politică, socializând sau stabilind contacte) şi mai puţin să se ocupe de managementul resurselor umane. Dacă vom considera succesul ca fiind eficacitatea organizaţiei (grupului) însoţită de satisfacţia şi devotamentul subordonaţilor, atunci aşa cum constată G. Johns (op. cit.), cei mai de succes manageri au fost aceia care au dedicat un efort mai mare şi timp mai mult managementului resurselor umane decât acţiunii asupra reţelelor.

O bună înţelegere a actului conducerii şi a activităţilor manageriale este necesară pentru a stabili un echilibru între reţele şi managementul resurselor umane. O caracteristică fundamentală a managementului o reprezintă diversitatea şi multitudinea răspunderilor ce revin cadrelor de conducere, managerilor. Aceştia se confruntă cu răspunderi profesionale, juridice şi morale. Răspunderile profesionale sunt direct conectate la sarcinile şi activităţile managerului, ţinând de transmiterea şi recepţionarea informaţiilor, manipularea documentelor, planificarea şi luarea deciziilor, relaţii publice sau managementul relaţiilor publice.

A. Tabachiu (p. 256 - 257) accentuează şi asupra răspunderii juridice şi morale a managerului. Astfel, cadrele de conducere deţin o dublă răspundere juridică. În timp ce executanţii răspund doar de ceea ce fac ei personal, managerii răspund de modul în care conduc, dar şi de tot ce se întâmplă în subordinea lor, indiferent dacă sunt implicaţi direct sau nu în abateri de la normele juridice.

Referindu-se la răspunderile morale, autorul citat (op. cit.) apreciază că, în calitate de manager, acestea sunt plasate la cel puţin acelaşi nivel de importanţă ca şi răspunderile juridice. Nefiind reglementate precis, răspunderile morale ale managerului sunt „răspunderi pe care persoanele care ocupă funcţii de conducere şi le asumă faţă de colaboratori şi subalterni în funcţie de gradul de dezvoltare a conştiinţei lor" constituindu-se într-un cod etic. Există, astfel, o serie de norme deontologice fără respectarea cărora nu este posibilă desfăşurarea corespunzătoare a profesiunii de manager.

Multitudinea de responsabilităţi ce revin managerilor, din punct de vedere psihologic, constituie un puternic factor stresor care se manifestă atât în mediul organizaţional cât şi în afara lui. Stresul psihic determinat de grijile şi preocupările permanente ale managerului se adaugă

activității laborioase pe care o întreprinde subliniind, încă o dată, necesitatea formării şi dezvoltării la manager a unor abilități de self management, management al stresului, timpului etc., pentru a atinge performant obiectivele organizaționale.

3.3 Funcțiile şi rolurile managerului

J. Adair, profesor de „Studiul conducerii" la Universitatea Surrey din Anglia pleacă de la ideea că, în calitate de lider, managerul are funcțiile menționate mai jos (Cândea & Cândea, 1998, pp. 75 - 76):

- **definirea sarcinii** de îndeplinit şi descompunerea generalului în particular, specific şi fezabil: liderul formulează idei, programe, politici noi; trebuie să fie în măsură nu numai să identifice sarcina de efectuat, ci să fie şi capabil să o comunice clar şi convingător;
- **planificarea muncii subordonaților**: reclamă creativitate, solicitarea şi implementarea tuturor ideilor bune. Liderul trebuie să ştie să aleagă între opțiuni şi să formuleze un plan de lucru, sarcina lui fiind adeseori aceea de a transforma o situație negativă în una pozitivă, prin planificare creativă;
- **comunicarea** a tot ceea ce ține de sarcina de îndeplinit: o dată planul făcut, el trebuie comunicat. Abilitatea de a conduce şedințe, de a face prezentări în fața unui auditoriu, de a scrie propuneri, instrucțiuni, scrisori, rapoarte etc. fac parte din bagajul necesar liderului;
- **controlul muncii subordonaților:** liderul trebuie să fie în măsură să identifice acele elemente pe baza cărora să poată aprecia dacă planul său funcționează şi să stabilească standardele față de care să compare performanța. Managerul trebuie însă, în primul rând, să fie în măsură să se controleze pe el însuşi;
- **evaluarea rezultatelor muncii:** se referă la aprecierea consecințelor eforturilor; se poate realiza prin rapoarte periodice, şedințe etc. Oamenii au nevoie să vadă ce realizează pentru a fi motivați să-şi continue munca. Tehnicile şi deprinderile de evaluare fac parte din bagajul necesar liderului;
- **motivarea subordonaților** pentru depunerea efortului maxim: recunoaşterea eforturilor şi succesului subordonaților pe diferite căi trebuie să meargă mână în mână cu nevoia de a controla;
- **organizarea procesului muncii**: asigurarea ca infrastructura şi resursele necesare să opereze eficace pentru a crea mediul necesar muncii;
- **darea de exemplu subordonaților:** prin cine este şi prin ceea ce face, liderul trebuie să aibă în fața subordonaților o imagine adecvată.

Adair arată că, indiferent de stilul de conducere adoptat, aceste opt elemente ale abordării funcționale a procesului de conducere sunt esențiale.

După Adair, rolul principal al managerului este acela de a asigura armonizarea şi direcționarea nevoilor individuale ale subordonaților, a nevoilor grupului şi a cerințelor sarcinii. Pentru a pune în acord toate aceste trebuințe, putem delimita, deşi în anumite puncte se suprapun funcțiilor managerului, o serie de roluri pe care acesta le îndeplineşte. Astfel, Rusu C. şi Voicu Monica (1995, p. 88) plasează managerul în:

- rolul de simbol, deoarece reprezintă colectivul, semnează documente etc.;
- rolul de sistem, deoarece spre el se îndreaptă şi se adună toate informațiile;
- rolul de legătură între superiori, egali şi inferiori;
- rolul de inițiator;
- rolul de mediator al conflictelor;
- rolul de îndrumător.

Aceste roluri reprezintă câteva repere în activitatea managerului orientată fie spre colectivul, echipa sa de lucru şi eficienţa acesteia, fie spre asigurarea unor condiţii satisfăcătoare pentru subordonaţi sau colaboratori.

Citându-l pe Henry Mintzberg, G. Johns (1996, pp. 14 - 15) structurează un set complex de roluri jucate de manageri construind o imagine de ansamblu asupra diversităţii cerinţelor impuse de fiecare dintre ele: figură reprezentativă, lider, legătură, monitor, difuzor, purtător de cuvânt, antreprenor, factor de soluţionare a perturbărilor, factor de alocare a resurselor, negociator (vezi figura).

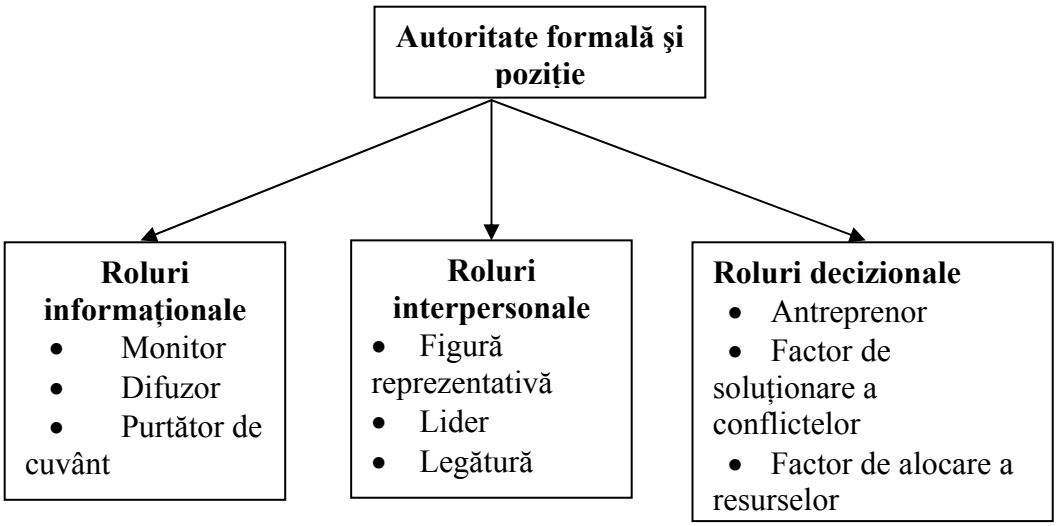


Fig. 1, după G. Johns, op. cit., pp. 14 - 15

După Mintzberg, aceste roluri manageriale sunt organizate în categorii mai generale:

Rolurile informaţionale se referă la diferitele moduri în care managerii primesc şi transmit informaţii.

- În rolul de **monitor** managerul „scanează" mediul intern şi extern al companiei pentru a-şi însuşi informaţii, tendinţe noi.
- În rolul de **difuzor**, managerul trimite către ceilalţi informaţii referitoare atât la fapte cât şi la atitudini.
- Rolul de **purtător de cuvânt** se referă în principal la trimiterea de mesaje către mediul extern al organizaţiei.

Rolurile interpersonale sunt definite de G. Johns ca fiind „comportamente anticipate care se ocupă de stabilirea şi menţinerea relaţiilor interpersonale".

- În rolul de **figură reprezentativă** managerul serveşte ca simbol al organizaţiei sale.
- În rolul de **lider** managerul selecţionează, îndrumă, răsplăteşte şi disciplinează subordonaţii.
- În rolul de **legătură** managerul menţine contacte pe orizontală în interiorul şi în afara organizaţiei.

Rolurile decizionale se referă la procesul complex de soluţionare a problemelor şi luare a deciziilor.

- În rolul de **antreprenor** managerul transformă problemele şi oportunităţile în planuri de acţiune pentru schimbare.
- În rolul de **factor de soluţionare a conflictelor** managerul se orientează asupra problemelor, conflictelor dintre subordonaţi.
- În rolul de **factor de alocare a resurselor** managerii decid cum să distribuie, gestioneze resurse cum ar fi: timp, bani sau oameni.

- Rolul de **negociator** presupune tranzacții, negocieri coordonate de manager cu indivizi sau alte organizații.

Această structurare a rolurilor manageriale reuşeşte să scoată în evidență complexitatea rolurilor pe care managerii trebuie să le îndeplinească şi diversitatea de abilități de care au nevoie, incluzând leadership, comunicare şi negociere.

De asemenea, funcțiile şi rolurile managerului ilustrează necesitatea abilităților managerului de a obține şi păstra echilibrul în exercitarea şi asumarea diferitelor ipostaze manageriale.

3.4 Stiluri manageriale eficiente şi ineficiente

3.4. Stiluri manageriale eficiente şi ineficiente

3.4.1. Eficiența managerului

Eficiența stilului de conducere este dependentă de posibilitățile liderului, managerului de a determina implicarea performantă a membrilor grupului în realizarea, în condiții de randament maxim, a seturilor de aşteptări aferente status-rolurilor pe care le deține. Realizând o sinteză asupra definițiilor date stilului de conducere în literatura de specialitate (K. Lewin, R. K. White, R. Lippitt, Mc. Gregor, W. R. Lassey, Tr. Herseni), E. Bujor (2003) conturează stilul de conducere ca fiind suma metodelor şi modalităților utilizate pentru a da continuitate şi calitate relațiilor de conducere, ca ansamblu de procese fundamentate ştiințific şi orientate spre îndeplinirea funcțiilor şi activităților de conducere, ca strategie stabilă orientată spre îndeplinirea scopului organizațional, ca variantă psihologică şi psihosociologică specifică structurii de conducere şi poziției liderului în grup, ca modalitate de lucru cu oamenii în vederea obiectivării autorității şi voinței conducerii. Stilul reprezintă, aşadar, capacitatea managerului de a-şi „juca" şi interpreta rolurile asociate statusului ocupat de el în cadrul grupului, modul în care el ştie să comunice, să asculte, să răspundă cererilor, să interacționeze cu grupul, să se afirme.

Diversitatea tipurilor de activitate managerială, a funcțiilor şi rolurilor managerului, varietatea şi dificultatea acțiunilor de decizie ce solicită stiluri manageriale complexe vin să sublinieze încă o dată nevoia profesionalizării activității de conducere, a triplei profesionalizări a managerului.

Aşa cum putem constata din analiza studiilor asupra stilurilor de conducere, delimitarea unor tipologii ale stilurilor manageriale apare ca necesitate a optimizării practicii de conducere si obținerii rezultatelor performante. Un stil de management este rezultatul unei relații dintre individ şi eveniment. În acest sens stilurile se schimbă în timp ce personalitatea nu se schimbă prea mult în funcție de conjunctură. Aceeaşi idee este subliniată şi de Ştefan Buzărnescu (1995, p. 114) care apreciază că stilurile de conducere sunt inegal eficiente, în funcție de specificul situației, conturându-se necesitatea întemeierii activității de conducere pe particularitățile situației. Stilul managerial se conturează, astfel, ca rezultantă a corelației dintre caracteristicile tipului de personalitate şi acțiunea contextului organizațional.

C. Sălceanu (1997, p. 33) realizează o clasificare a stilurilor manageriale eficiente şi ineficiente în funcție de îmbinarea dintre măsura angajării managerului în realizarea obiectivelor firmei şi gradul de cooperare, capacitatea acestuia de management al relațiilor interumane.

Se impune ca un manager eficient să fie nu numai angajat sau cooperant, el trebuie să fie angajat şi în acelaşi timp cooperant. Angajarea profesională presupune dezvoltarea la manager a simțului sarcinii, a sensibilității față de probleme, receptivitatea la schimbare şi posibile îmbunătățiri necesare firmei, identificarea cu firma, stimularea muncii şi contribuția la succesul organizației. Cooperarea ca dimensiune a managementului implică preocuparea față de angajarea altora, stimularea încrederii subordonaților şi partenerilor, sprijinirea relațiilor de comunicare şi a muncii în echipă.

Însuşirea metodei de combinare a angajării şi cooperării creează **manageri eficienți.** Astfel, în funcție de îmbinarea dintre angajare şi cooperare, de măsura valorificării celor două direcții se pot contura zece stiluri manageriale.

3.4.1.1. Stiluri manageriale eficiente

Aceste stiluri manageriale evidențiază modul de asumare şi exercitare a puterii managerului, abilitatea de a influența, de a realiza un bun management al resurselor umane, de a valorifica relațiile interpersonale, şi competența în rezolvarea conflictelor organizaționale.

Stilul O – Organizatorul

Este caracterizat prin capacitatea de a **stabili relații ierarhice corecte**, de planificare şi delimitare eficientă a funcțiilor angajaților şi structurilor organizaționale în ansamblu, manifestând un nivel mediu al angajării şi cooperării. Facilitează relațiile interpersonale, construieşte rețele de colaborare şi acordă libertate de acțiune angajaților săi asigurându-le un anumit nivel de independență. Apreciază ca esențiale organizarea şi anticiparea acțiunilor organizaționale, valorizând procedurile şi reglementările ce prevăd modul de exercitare a puterii, evitând astfel, nedreptăți şi măsuri arbitrare. Evită implicarea în situații conflictuale, dar când acestea apar, este capabil de a aplica metode ce conduc la stabilirea acordului între părțile interesate. Utilizează sursele puterii legitime, însă îşi asumă roluri şi sarcini pe care încearcă să le îndeplinească cu conştiinciozitate.

Stilul P - Practicianul

Acest stil managerial acordă prioritate cooperării față de angajare. Nu accentuează asupra relațiilor ierarhice, superiorii şi subordonații formând o echipă unită în care subordonații înțeleg necesitatea de a coopera cu superiorii lor, iar aceştia ştiu să dea sfaturi utile, ajutorul necesar şi să mențină starea de spirit favorabilă coeziunii de grup. Relațiile sunt de aşa natură încât subordonații pot vorbi cu superiorii lor în probleme importante de muncă fără să ascundă deficiențele. Permite accesul altora în posturi de conducere şi oferă angajaților posibilitatea de dezvoltare a carierei. Este acceptat de grup şi acționează pe principiului conform căruia **managementul este promovat şi practicat de echipă şi nu de persoană.**

El veghează la păstrarea puterii pentru a nu o lăsa să cadă în mâna altei persoane care nu are aceeaşi mentalitate cooperantă pe care el o promovează. **Pentru el, a exercita puterea înseamnă a stăpâni arta de a se adapta la oameni şi la situații pentru a da ordine corespunzătoare capacității şi statutului acestora.**

În rezolvarea conflictelor utilizează metode de analiză a cauzelor generatoare şi implementează soluții ce facilitează cooperarea eficientă.

Stilul I – Întreprinzător

Acest tip de manager acordă prioritate angajării şi apreciază că rolul său constă în primul rând în a dirija pe fiecare din subordonații săi pentru a obține cele mai bune rezultate. Fiecare dintre ei vrea să-i dovedească că este capabil să-şi asume responsabilitățile care i-au fost încredințate. Relațiile ierarhice sunt clare şi bazate pe competență, fiecare cunoscându-şi funcția şi modul în care aceasta se încadrează în ierarhie, aşa cum le-au conceput eşaloanele superioare.

Exercită o influență puternică asupra colaboratorilor săi, şi chiar dacă este receptiv la sugestiile celorlalți, preferă să fie înconjurat de oameni care acceptă să fie influențați şi asimilează

uşor autoritatea. Caută cele mai bune mijloace de a ajunge la putere, îşi exprimă dorința de a conduce pentru a-şi promova ideile şi concepțiile şi consideră că cel mai eficient mod de a obține puterea este realizarea unor rezultate impresionante, strălucitoare.

În abordarea conflictelor manifestă spirit de echipă, permite exprimarea opiniilor angajaților, însă, în final el este cel care decide.

Stilul R – Realistul

Stilul realist presupune angajare şi cooperare de nivel mediu, stabileşte relații ierarhice bazate pe curtoazie, încredere şi respect reciproc. Subordonații se informează frecvent în legătură cu dorințele lui, iar el nu ia niciodată o decizie importantă fără a-i consulta pentru a vedea ce este real şi posibil să pretindă. Funcția sa de manager li se pare importantă subordonaților săi, care îşi aduc în schimb concursul la realizarea obiectivelor comune. Acest tip de manager consideră că influența reciprocă asigură autoreglarea sistemului. Valorifică, aşadar, exercitarea puterii bazată pe reciprocitate, utilizează tehnici de negociere în rezolvarea conflictelor şi în general, găseşte soluții viabile pentru majoritatea celor implicați.

Stilul M – Maximalistul

Acest stil managerial valorifică maximal atât cooperarea cât şi angajarea în atingerea obiectivelor organizației Caracteristic acestor manageri sunt rezultatele bune în afaceri şi utilizarea celor mai eficiente metode în a le obține, ocupând această funcție datorită performanței, indiferent dacă au experiență, o anumită vârstă sau diplome care să le ateste competența.

Asigură o bună compatibilitate a obiectivelor firmei, stimulează cooperarea tuturor la realizarea acestora şi facilitează cooperarea atât pe orizontală, cât şi pe verticală. Creează un climat exigent, exercită o puternică influență asupra angajaților însă permite, în acelaşi timp, subordonaților să-şi valorifice ideile indiferent de nivelul ierarhic la care se situează.

Acest tip de manager consideră că dezacordurile şi conflictele sunt fenomene care trebuiesc folosite cât mai eficient posibil. Ei preferă ca dezacordurile să fie exprimate deschis, înțelegând că ă ciocnirile de idei şi diversitatea alternativelor pot genera soluții ingenioase. Utilizează tehnici pentru delimitarea cauzelor reale ale conflictului, pentru definirea corectă a problemei şi alegerea unei soluții serioase şi definitive.

3.4.1.2. Stiluri manageriale ineficiente

Fiecărui tip de manager eficient i se opune un tip de manager ineficient. Vom evidenția aceste tipuri de manageri folosindu-ne de aceleaşi criterii: puterea, influența, relații ierarhice şi modul de tratare a dezacordurilor.

Se vor putea uşor compara cele două aspecte, eficiența şi ineficiența aceluiaşi stil.

Stilul B – Birocratul

Acest tip de manager îşi câştigă funcția datorită vechimii şi valorifică puterea legitimă. Manifestă un nivel de cooperare şi angajare redus, nu stimulează acțiuni colaborative, nu îşi asumă toate deciziile şi consideră că fiecare trebuie să îşi însuşească propriile responsabilități.

Aceşti manageri nu consideră importantă influența reciprocă dintre oameni. Se tem de rețelele care funcționează în secret şi nu le place ca un colaborator să dețină prea multă influență.

Gradul de interacțiune dintre membrii firmei lor este redus, managerii preferând ca oamenii lor să evite a-şi arăta dezacordul încercând astfel, să prevină conflictele. Se evidențiază o falsă acțiune de prevenire a conflictelor, frustrările reprimate izbucnind în mod violent, pentru ca din

nou, abordând un formalism birocratic, managerul să se protejeze împotriva „agresiunii" organizației.

Stilul PD – Paternalistul şi Demagogul

Managerii de acest tip se prezintă declarativ ca fiind adepții democrației şi lucrului în echipă, însă, acceptă solicitările subordonaților şi tind să aplaneze imediat conflictele, pentru a nu se confrunta cu opoziția şi a-i determina pe angajați să accepte mai uşor restricțiile legate de sarcinile de lucru. Atitudinea lor față de angajați este paternalistă, managerii încercând să satisfacă aspirațiile personalului chiar dacă aceasta dăunează intereselor firmei, reproşându-le apoi, manifestările agresive neaşteptate ca răspuns la sprijinul acordat până atunci.

Stilul TA – Tehnocratul şi Autocratul

Acest stil managerial este caracteristic comportamentului dictatorial, autocrat. Managerul îşi exercită puterea eliminând toți factorii de contradicție. Practică un stil agresiv şi manipulator, decide pentru alții, apreciind calitatea unei decizii doar sub aspect tehnic. Nu acceptă decât viziunea personală asupra lucrurilor, devine exigent şi dur, diminuând, astfel, eficiența muncii.

Stilul OT – Oportunistul

Aceşti manageri valorifică momentul oportun, însă determină intrigi şi stimulează lupta pentru putere. Organizează coaliții pe care le modifică în funcție de împrejurări şi obiective, exercită presiuni asupra celorlalți şi utilizează compromisul ca fiind cea mai bună soluție practică. Declanşează conflicte, îşi maschează sentimentele şi încearcă aplanarea situației atunci când consideră că şi-au atins interesele.

Stilul U – Utopic

Acest tip de manager îşi propune o conducere avangardistă, însă nu îşi evaluează corect resursele. Nu stabilesc corect obiectivele şi acordă prea multă libertate în exercitarea influenței celorlalți, creând tensiuni şi conflicte. Facilitează afirmarea doar a unor subordonați şi acordă libertate de acțiune anumitor angajați fără să se asigure de eficiența acestora. Afirmă cu uşurință că dezacordurile trebuie să fie abordate deschis, însă nu caută să rezolve conflictele în profunzime.

Studiile teoretice şi practice efectuate au demonstrat că procesul de conducere este foarte complex, iar eficiența acestuia depinde de **adecvarea stilului adoptat de conducător la situația în care acesta acționează**. Investigarea unui număr mare de variabile care erau considerate elemente esențiale în asigurarea eficienței comportamentului de conducere a adus, în prim plan, o problemă complexă deosebit de importantă – contingența stilului de conducere care a stat la baza mai multor modele teoretice.

Psihologia managerială, ocupându-se de studierea metodelor şi strategiilor de atingere a performanțelor organizaționale, acordă o importanță deosebită managementului, stilului de conducere şi caracteristicilor comportamentale ale managerului în cadrul relațiilor de muncă. Stilul este o categorie managerială înțeleasă ca mod de lucru, tip de comportament, manieră de gândire şi intenție, stilul de conducere implicând modalitatea de acțiune a autorității şi răspunderea unei persoane sau a unei echipe manageriale. Definitoriu pentru activitatea managerului este modul în care-şi foloseşte cunoştințele şi experiența, abilitățile de organizare şi de lucru cu oamenii. Rolul stilului de conducere reflectă atitudinea managerului față de resursele umane disponibile. Astfel, personalitatea manifestată de către manager în relațiile sale cu membrii grupurilor, temperamentul, mediul constituie factori ce determină stilul de conducere.

Interesul nostru se orientează spre delimitarea şi valorificarea stilurilor eficiente de conducere pentru a crea un manager participativ, întreprinzător, umanist, creativ şi inovativ şi de asemenea, spre cunoaşterea particularităților ce definesc stilurile ineficiente de conducere şi acționează ca factori formatori ai adaptării şi progresului. Studierea stilurilor de conducere, a surselor generatoare ale acestora, a factorilor ce le influențează eficiența, reprezintă o necesitate în conturarea unui profil al abilităților şi competențelor psihosociale pe care managerul performant, asertiv şi inovativ trebuie să le dețină.

CAPITOLUL IV
ROLUL MANAGERULUI INVENTATOR ÎN GESTIONAREA ŞI REZOLVAREA CONFLICTELOR

Rezolvarea conflictelor constituie un domeniu al psihologiei sociale abordat şi investigat cu asiduitate în literatura de specialitate. Paleta raţiunilor ce susţin acest interes este bogată. Se studiază conflictul pentru a determina efectele sale la nivelul organizaţiilor; impactul lor asupra dinamicii performanţelor, implicaţiile provocării conflictelor în producerea schimbărilor, influenţa pozitivă sau negativă a modalităţilor de control şi rezolvare a conflictelor asupra relaţiilor interumane din firmă.

Soluţiile originale de rezolvare a conflictelor conduc la creşterea profitului şi a performanţelor manageriale. De aceea, ne pare oportun ca tinerii manageri să cunoască lumea conflictelor din perspectiva psihologiei sociale manageriale.

În capitolul ce urmează ne vom referi la conflict şi la procesul de rezolvare a acestuia ca generatoare ale schimbării, abordând fenomenul atât din perspectiva funcţiei lui negative, dar mai ales prin prisma laturii sale constructive.

Obiectivele urmărite de noi în capitolul de faţă sunt să delimităm ce este conflictul, natura, funcţiile lui, procesul de provocare, control şi/sau rezolvare a acestuia. Abordarea va fi realizată din mai multe perspective, dorind să evidenţiem atât latura negativă, provocatoare de conflictofobie pentru manager, cât şi latura lui constructivă, ce acţionează ca factor facilitator al schimbării, fiind un "aliat" al managerului eficient.

4.1 Disfuncţionalităţi şi conflicte în spaţiul organizaţional

Orice manager ştie că funcţionarea în cadrul organizaţiilor şi desfăşurarea activităţilor subordonate rezolvării anumitor sarcini este puternic influenţată de prezenţa sau absenţa conflictelor. Un rol important în mediul organizaţional îl are cunoaşterea cauzelor şi caracteristicilor unei situaţii generatoare de conflict, a etapelor pe care le parcurge un conflict de la declanşare la rezolvare, a metodelor, tehnicilor şi strategiilor de control şi rezolvare a acestuia, a efectelor conflictului provocat în schimbarea atitudinilor etc.

4.1.1. Ce este conflictul ?

Fenomen psihosocial complex, conflictul a avut în timp diferite definiţii care evidenţiază particularităţile sale esenţiale.

Unele definiţii scot în relief faptul că un conflict implică **orice formă de opoziţie** între persoane sau grupuri, generată de divergenţa sau incompatibilitatea intereselor subiecţilor. Conflictul, aprecia Cristea D. (2000, p. 276), derivă din incompatibilitatea reală sau percepută dintre scopurile, valorile, normele sau motivaţiile părţilor. Referindu-se la acelaşi aspect, Marily Fryer (1998, p. 119) defineşte conflictul ca "un dezacord sau o nepotrivire între o anumită stare de lucruri şi o alta". Barron F. (op. cit., p. 120) evidenţiază altă caracteristică a conflictului, când afirmă că acesta "descrie o stare de lucruri în interiorul căreia o forţă sau un complex de forţe ce acţionează într-o unitate relativă întâlneşte o altă forţă sau un alt complex de forţe similar organizate". Această definiţie oferă viziunea **ciocnirii unor forţe** relativ egale, dar care sunt greu conciliabile şi uneori ireconciliabile. Marily Fryer supune atenţiei o altă imagine mintală creată de conflict, a unei "falii tectonice". Faliile tectonice sunt cauză a mişcărilor seismice şi influenţează activitatea vulcanică.

Analogia cu activitatea vulcanică sugerează efectele pe care conflictul le poate produce, generând agresivitate, violenţă, stres sau având o acţiune tonică asupra relaţiei dintre părţile ce-şi dispută interesele. Aşadar, conflictul, în măsura în care este abordat cu atenţie, poate avea rezultate novatoare, apreciază creatologii (Ana Stoica-Constantin, Adrian Neculau, 1998, Mariana Caluschi, 2000 ş.a.).

Conflictele iau cele mai diverse forme şi sunt diferite ca intensitate, gravitate, persistenţă. Ele pot să ia naştere dintr-o anumită cauză şi se pot stinge odată cu dispariţia cauzei sau a condiţiilor care le-au favorizat. După cum ele pot fi persistente, susţinute de menţinerea cauzelor, condiţiilor, motivaţiilor care le-au declanşat. De asemenea, un conflict poate să apară în individul însuşi atunci când evaluează comparativ anumite alternative ale unei acţiuni sau între doi ori mai mulţi indivizi sau grupuri atunci când aceştia încearcă să împartă resurse limitate ori să ajungă la un acord. Cunoscutul psiholog V. Pavelcu (1969, p. 52) sintetizează aceste aspecte caracteristice ale conflictului, delimitându-1 ca *"o* formă interioară de frustraţie, întrucât satisfacerea unei tendinţe se face în detrimentul alteia, prin privaţiunea alteia". Se evidenţiază, astfel, că acest fenomen relaţional se manifestă **ca o tensiune**, frământare existentă atât în viaţa personală a individului, cât şi între membrii unui grup social sau mediu organizaţional. Tensiunea ce se naşte în urma unei divergenţe reprezintă o sursă de influenţare şi schimbare a partenerilor şi are drept consecinţă o modificare la nivelul individului sau al grupului.

Funcţiile conflictului. În concepţia psihosociologilor conflictul este un proces continuu de transformare socială, o provocare la creativitate şi schimbare. Deutsch (1973), situând conflictul la intersecţia personalităţii cu situaţia, îi conferă următoarele funcţii:

a) de a preveni stagnarea;
b) de a genera schimbări la nivelul persoanei şi grupului;
c) de a da frâu liber anumitor capacităţi, a elibera energiile;
d) de a stimula interesul şi curiozitatea;
e) de a semnaliza dezechilibre, crize etc.;
f) de a oferi prilejul unor '"trăiri" intense.

Luând în considerare afirmaţia psihologilor că rezolvarea de probleme este domeniul performanţial de lucru al gândirii, M. Caluschi consideră că **o altă funcţie a conflictului, sub diferitele sale forme, este şi cea de a provoca gândirea şi de a face să performeze continuu în elaborarea soluţiilor. Managerul eficient va fi acela care, cunoscând diversitatea şi valoarea funcţiilor conflictului, va avea abilitatea de a le utiliza în conducerea organizaţiei sale: provocându-le, controlându-le, rezolvându-le.**

Managerul trebuie să înţeleagă că schimbarea nu se poate naşte decât din raportul dintre consens şi disens, integrare şi ruptură, din conflictul între idei, atitudini, motivaţii. Conflictul poate fi considerat ca o principală sursă de transformare, redefinire şi schimbare.

Lucrările de psihologie socială sau de conflictologie încearcă să sugereze că a înţelege conflictele ca dezastre pe care trebuie să le evităm este o eroare. Se argumentează prin exemple că ele pot fi constructive dacă sunt abordate cu încredere în sine - fapt ce înseamnă că nu există nici învingători, nici învinşi şi că fiecare obţine un câştig în urma rezolvării conflictului.

J. Fleming (1998, p. 44) contura multiple efecte pozitive ale conflictului:

- stimulează apariţia de idei noi, soluţii eficiente;
- conduc la îmbunătăţirea lucrului în echipă;
- furnizează cadrul pentru anumite discuţii, dezbateri, intercunoaştere;
- poate reprezenta o modalitate de exprimare a sentimentelor reprimate;
- stimulează oamenii în gândire şi acţiune;
- poate deschide căi de schimbare sau poate incita la implicare şi participare activă.

Managementul organizaţional trebuie să promoveze schimbarea printr-o bună administrare a resurselor umane, prin pregătirea unor manageri competenţi în controlul şi rezolvarea conflictelor, care să renunţe la stereotipuri şi mentalităţi greşite şi să adopte noi abordări şi noi strategii de conducere.

Argumentăm această necesitate de abordare a conflictului generator de schimbare, în domeniul managementului, reamintind cuvintele lui Adrian Neculau (1996): "Schimbarea înseamnă un proces de gândire, o stare de spirit, alegerea unui model, o decizie. Iar consecința poate fi adesea dizolvarea totală a unei coerențe, spargerea identității, o ruptură până la instalarea sistemului într-un nou echilibru".

Cauzele conflictului. Referindu-se la teoriile asupra conflictului, Elena Zamfir (1997, p. 381) sintetizează întreaga problematică evidențiată de acestea cu privire la conflict:

- cauzele manifeste şi potențiale ale conflictului şi posibilități de soluționare;
- efectele directe şi indirecte;
- funcțiile şi disfuncțiile sale în procesul de funcționare şi schimbare a sistemelor sociale;
- tipurile şi aria de cuprindere a conflictului;
- instituționalizarea conflictului;
- procesele de negociere;
- rolul conflictului în procesele dinamicii de grup etc.

Din această problematică vastă implicată de teoria conflictului delimitarea şi cunoaşterea cauzelor acestor fenomene a constituit o preocupare majoră a conflictologilor.

Există diverse condiții, probleme ce reprezintă nucleul conflictului, cauze care influențează declanşarea conflictului sau evoluția procesului de rezolvare a acestuia.

Cunoscutul conflictolog M. Deutsch (1998, p. 170-171) consideră că analiza problemei ce duce la apariția conflictului este prioritară în procesul rezolvării conflictului. Analiza problemei implicate în conflict presupune delimitarea tipului, dimensiunii şi rigidității problemei.

Tipul problemei. Anumite tipuri de probleme duc la un conflict definit ca victorie-înfrângere, în rezolvarea căruia nu există o cale de mijloc, ci se urmăreşte "puterea sau controlul asupra celuilalt". Problemele de acest gen conduc la rezolvări mai puțin constructive ale conflictului.

Rigiditatea problemei este dată de perceperea inexistenței unor alternative sau de restricționarea posibilității satisfăcătoare pentru realizarea intereselor individului în cadrul conflictului.

Dimensiunea conflictului exprimă dintr-o perspectivă amploarea pe care o capătă un conflict, determinând creşterea probabilității unui proces distructiv. Astfel, după cum apreciază Deutsch, dimensiunea conflictului va părea mică pentru acea parte care crede că ambele părți pot câştiga şi va fi mare pentru acea parte care consideră că una din părți va pierde, dacă cealaltă câştigă. Această definiție implică, de asemenea, faptul că dimensiunea unui conflict dat poate fi mai mare pentru una din părți decât pentru cealaltă. Capacitatea de a controla importanța problemei ce face obiectul conflictului poate împiedica derularea acestuia ca proces distructiv.

Din perspectiva proceselor psihice implicate prioritar se disting următoarele dimensiuni componente ale conflictului (vezi Fig. nr.1):

1. ***Dimensiunea cognitivă*** ce presupune sensibilitate la perceperea şi identificarea simptomelor conflictului; aprecierea şi interpretarea situațiilor conflictuale. Această dimensiune integrează stilul personal de gestionare a conflictelor. Aceste stil personal se structurează sinergetic din stilul cognitiv, stilul apreciativ, stilul de abordare şi stilul de rezolvare a conflictelor.
2. ***Dimensiunea afectivă*** este dată de dispoziții, tensiuni, emoții, temeri şi alte stări afective antrenate de orice situație conflictuală.
3. ***Dimensiunea conativă (volițională),*** exprimă tendința de antrenare în escaladarea şi/sau rezolvarea conflictului.
4. ***Dimensiunea acțională*** corelată şi susținută de dimensiunea volițională exprimă satisfacerea trebuințelor şi expectanțelor şi reducerea temerilor ce au determinat conflictul.

5. ***Dimensiunea de impact*** evidențiază consecințele conflictului, de durată trecătoare, ce produce distrugerea sau schimbarea.

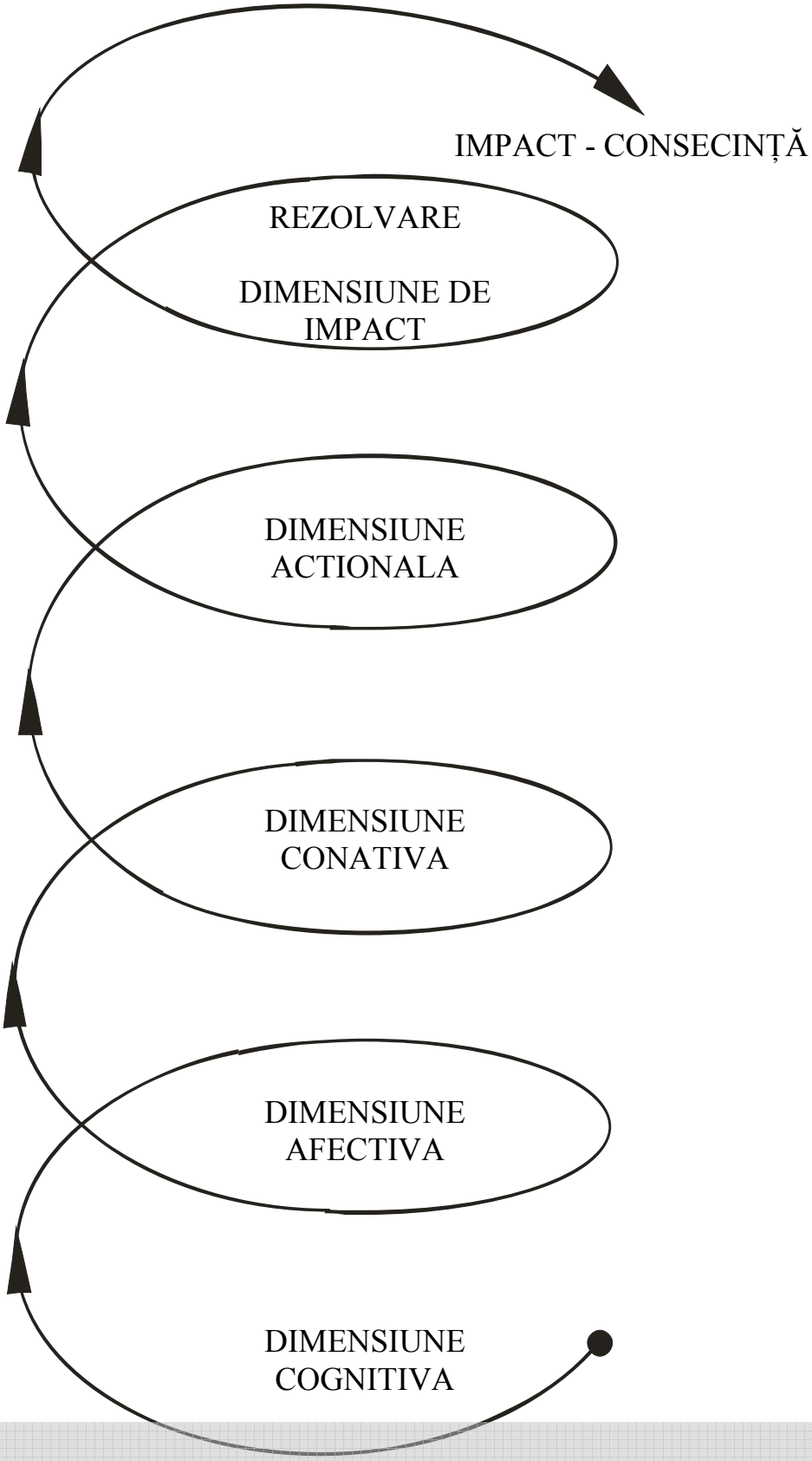


Fig.nr.1 - DIMENSIUNI COMPONENTE ALE CONFLICTULUI

Preluând o clasificare a lui J.J. Gordon, psihologul timişorean Z. Bogathy (1998, p. 111) distinge şase niveluri ale diferitelor conflicte ce intervin la nivelul grupului şi organizaţiei: intrapersonal, interpersonal, intragrup, intergrup, intraorganizaţie, interorganizaţie.

Realizând o clasificare similară, J.G. March şi H.A. Simon (1958) susţin că există trei clase de fenomene conflictuale (Bujor E., 2000, p. 183-184):

1) conflicte individuale ce apar în luarea deciziilor personale;

2) conflictele din interiorul organizaţiei, intraorganizaţionale, ce reflectă disensiuni, contradicţii între indivizii componenţi ai organizaţiei, între individul uman şi organizaţie sau între structurile interne ale organizaţiei;

3) conflictele interorganizaţionale, intergrupale declanşate între 2 ori mai multe grupuri sau organizaţii.

Factorii determinanţi ai acestor conflicte au o extindere foarte largă, de la incapacitatea părţilor de a ajunge la un compromis care să corespundă intereselor mutuale la dorinţa de dominare, de putere, până la inegalităţi şi discriminări sociale.

Ne vom referi în cele ce urmează la cauzele conflictelor, prezentând modul de manifestare a acestora în plan comportamental, psihosocial şi, cu precădere, în plan organizaţional.

Conform distincţiei elaborate de Dumitru Cristea (2000, p. 336), în **plan psihosocial** conflictul constituie expresia actualizată a unor relaţii sociale antagonice, generate pe fondul unor incompatibilităţi afectiv-relaţionale, cognitiv-axiologice, motivaţional-atitudinale între persoane, grupuri sau organizaţii. Incompatibilităţile constituie numai premisele apariţiei unei stări de "conflictualitate potenţială", conflictul deschis fiind declanşat în momentul în care va apărea un antagonism real sau virtual de interese.

În **plan comportamental** conflictul exprimă deschis opoziţia faţă de un adversar, rezultat al incompatibilităţii valorilor, scopurilor, intenţiilor, normelor de convieţuire sau al celor de ordin statutar. În acest plan de analiză, autorul conturează 2 noţiuni complementare.

a. "Situaţia conflictuală" care se poate prezenta ca "simplă potenţialitate în care părţile resimt starea tensională generată de incompatibilităţile percepute" fără ca acest fapt să se obiectiveze într-o formă specifică de comportament sau se poate prezenta ca un conflict deschis în care confruntarea se obiectivează în plan atitudinal, comportamental şi acţional. Într-o prezentare mai concretă, K. Lewin identifică patru situaţii de conflict în care se află individul uman (E. Bujor, 2000, p. 181-182).

1. Atracţie-atracţie. Individul se află sub acţiunea a două valenţe pozitive sensibil egale, trebuind să opteze pentru una dintre ele.

2. Respingere-respingere. Subiectul se confruntă cu două valenţe negative ca forţe echivalente, situaţie ce se exprimă în nevoia de a alege dintre două variante nesatisfăcătoare pe cea mai puţin nesatisfăcătoare.

3. Atracţie-respingere. Prima este o valenţă pozitivă / contrabalansată de o egală valenţă negativă. Individul are tendinţa de a se situa într-o zonă pozitivă, la care pentru a ajunge trebuie să parcurgă zona cu valenţe negative.

4. Respingere-atracţie. Această situaţie reflectă o primă valenţă negativă contracarată de o altă valenţă, pozitivă, de aceeaşi intensitate. Persoana se află într-un spaţiu negativ tinzând spre un spaţiu cu valenţe pozitive. Atingerea zonei cu valenţe pozitive presupune parcurgerea zonei negative în care individul se află deja prin "deschiderea barierelor" acesteia. Nu există altă cale pentru ca individul să-şi satisfacă dorinţa şi să ajungă în zona pozitivă.

b. Cea de-a doua noţiune la care face referire autorul *Tratatului de psihologie socială* este "episodul conflictual", care exprimă comportamentul părţilor implicate într-o situaţie conflictuală în curs de desfăşurare.

Putem conchide că până la manifestarea comportamentului concret şi a acţiunii propriu-zise a părţilor în procesul de derulare a conflictului se disting un ansamblu de cauze declanşatoare - tensiuni produse de interacţiunea forţelor individuale şi sociale.

În **plan organizaţional,** conflictele pot avea drept cauze **factori obiectivi,** care sunt în afara controlului membrilor şi structurii organizaţionale respective, şi **factori subiectivi,** derivaţi din modul în care acţionează şi se raportează membrii organizaţiei la diferitele aspecte ale vieţii de organizaţie (Cristea D., 2000, p. 336).

Dintre factorii obiectivi amintim:

- insuficienţa resurselor gestionate de organizaţie;
- condiţii inadecvate (situaţie de criză, conflict armat etc.);
- acţiuni negative sau ostile din partea unei structuri externe (grupuri, organizaţii sau instituţii sociale) ş.a.

Factorii subiectivi influenţează în mare măsură atât generarea unui potenţial de conflictualitate, cât şi configurarea situaţiei conflictuale şi desfăşurarea episodului conflictual.

Dintre aceştia, menţionăm:

- stilul de conducere inadecvat structurii organizaţionale;
- cunoaştere, interpretare greşită a unor aspecte ale realităţii;
- lipsa abilităţilor de comunicare deschisă, onestă şi eficientă;
- instalarea unui climat psihosocial tensionat;
- delimitarea vagă şi incompletă a scopurilor, atribuţiilor şi responsabilităţilor;
- atitudini partizane la nivelul sistemului de conducere şi control;
- stimularea unor competiţii neloiale.

La acestea se adaugă şi incompatibilităţi personale de ordin temperamental, caracterial sau aptitudinal, ce defavorizează relaţiile interpersonale; disfuncţionalităţi organizatorice ce intervin în rezolvarea sarcinilor specifice; neconcordanţa în interese atunci când atingerea scopului de către una din părţi afectează realizarea scopului celeilalte părţi; incompatibilităţi în planul valorilor şi convingerilor ideologice, politice, religioase sau morale (op. cit, p. 276).

Un număr însemnat de conflicte în organizaţii îşi au originea şi în probleme personale, necazuri, nemulţumiri şi insatisfacţii, frustrări pe care individul le trăieşte în afara organizaţiei şi care îşi pun amprenta asupra gândirii şi comportamentului său. Aceste probleme din sfera personală a individului vin în contact cu erori în funcţionarea activităţii în cadrul organizaţiei, amplificându-le şi influenţând negativ randamentul şi eficienţa profesională.

Se dovedeşte astfel a fi foarte importantă cunoaşterea de către manager a tuturor acestor probleme profesionale şi extraprofesionale pentru a putea controla conflictele şi a le aborda în manieră constructivă. Dificultăţile sunt inerente, pentru că uneori şi managerul care trebuie să posede competenţă în rezolvarea conflictelor "pierde firul în hăţişul relaţiilor interpersonale întortocheate ale organizaţiei, reacţionând inadecvat, adică nepotrivit, deci ineficient" (Bogathy Z., 1998, p. 117).

Situaţia conflictuală se poate instala atât între angajaţii organizaţiei, între manager şi angajat, cât şi între membrii echipei manageriale. Starea conflictuală în echipa managerială, aşa cum o descrie Zoltan Bogathy (op. cit., p. 109), este însoţită de o atmosferă de încordare şi tensiune. Menţinerea ei în anumite limite are ca efect stimularea şi participarea activă în actul conducerii. Depăşirea limitelor atrage după sine consecinţe negative şi defavorabile organizaţiei.

Şi în acest caz este necesară extragerea unor cauze frecvente ce duc la manifestarea unor conflicte la nivelul echipei manageriale. Literatura de specialitate oferă câteva exemple concludente (Bogathy Z., 1998, Grant Wendy, 1997 ş.a.):

- decizii prost pregătite şi ineficient realizate de către manageri insuficient pregătiţi;
- îngrădirea membrilor care se detaşează prin viziune largă, abilităţi de a aborda situaţii critice;
- lipsa motivaţiei unor membri ai echipei manageriale;
- incompatibilitatea propunerilor pentru soluţionarea unei probleme;

- susceptibilitatea unui manager cu privire la eforturile unui coleg;
- reţineri în ceea ce priveşte accesul unui alt manager la anumite informaţii;
- lipsa de comunicare, refuzul în cadrul cooperării în interiorul echipei;
- refuzul de asumare a responsabilităţii.

Această viziune sintetică asupra cauzelor generatoare ale conflictului permite deschiderea perspectivei asupra unei tipologii a conflictelor. Dar pentru aceasta este necesară şi reliefarea traiectoriei conflictului în procesul de soluţionare, a succesiunii de faze de a căror parcurgere depinde caracterul constructiv sau distructiv al conflictului. Astfel, specialişti din domeniul psihologiei sociale (Elena Zamfir, 1997, Cristea D., 2000) se orientează asupra studierii contextului apariţiei, desfăşurării şi rezolvării conflictelor. Aceştia disting în procesul de derulare a conflictului succesiunea a 5 faze.

Dezacordul, care se instalează prin simple neînţelegeri, divergenţe minore determinate de afirmarea indivizilor, a modului propriu de a fi şi a gândi, ceea ce îi diferenţiază de ceilalţi şi de opiniile lor.

Relaţia de comunicare se păstrează şi este intensă, apar anumite tensiuni, dar componentele intelectual-raţionale primează în faţa celor emoţionale.

Confruntarea. În această fază diferenţele de opinii şi de interese se adâncesc, părţile se implică mai puternic prin argumentări, accentuează asupra erorilor raţionamentelor adverse, încercând să demonstreze valoarea propriilor opinii. Se apelează la invocarea unor autorităţi în materie, se fac presiuni pentru a convinge, persuasiunea devine exagerată, putându-se transforma în acţiuni de forţă cu efecte de "bumerang" asupra părţilor. Comunicarea interpersonală se deteriorează, expresia emoţională domină asupra argumentelor logice. Se accentuează starea de frustrare şi tensiune psihică, creşte nivelul de stres, ceea ce determină stimularea potenţialului agresiv, făcându-se posibilă trecerea la următoarea fază.

Escaladarea conflictului presupune recurgerea la orice mijloace pentru a învinge adversarul, pentru a-l distruge. Normele reciprocităţii pozitive sunt înlocuite de cele de tip negativ, care susţin un comportament concurenţial exagerat. Nivelul de tensiune atinge cote maxime, confruntarea capătă un caracter iraţional, ostilităţile putând scăpa de sub control. Această etapă de vârf a conflictului poate conduce chiar la violenţe fizice, morale sau simbolice, care tratează un curs ireversibil al evenimentelor, dar stimulează totodată apariţia sentimentului că trebuie găsită o soluţie, costurile psihosociale fiind din ce în ce mai mari.

Dezescaladarea apare ca rezultat al evaluării costurilor sociale, economice şi psihice ale confruntării pe fondul epuizării potenţialului fizic şi emoţional al părţilor. Ambii poli ai confruntării resimt nevoia recurgerii la raţionalitate, căile de comunicare sunt deschise şi se caută argumente noi, care nuanţează poziţiile adoptate anterior. Partenerii îşi fac chiar unele concesii reciproce, ceea ce creează premise favorabile instalării negocierii. În acest moment eforturile şi energiile ambelor părţi sunt direcţionate spre găsirea posibilităţilor de ieşire din criză.

Rezolvarea conflictului produce restructurări la nivelul cognitiv şi atitudinal, se restabilesc căile de comunicare, se reformulează normele de reciprocitate pozitivă. Se preiau noi forme de colaborare, se solicită bunăvoinţa părţii adverse şi chiar se apelează la o terţă parte în calitate de mediator, moderator, facilitator, diplomat, sfătuitor, expert etc., făcându-se loc unor atitudini adecvate situaţiei sociale schimbate.

Prin aceasta, conflictul îşi relevă valenţele pozitive, demonstrând că reprezintă o modalitate prin care se poate ajunge la schimbare, înnoire şi adaptare socială. Incapacitatea adoptării unor soluţii constructive duce la dezintegrarea sistemului sau la menţinerea provizorie a unui echilibru precar, bazat pe forţă (Zamfir Elena, 1997, p. 383).

Din perspectiva înţelegerii conflictului ca proces (vezi Fig.nr.2) se pot delimita următoarele faze întâlnite în dinamica derulării conflictului ce evidenţiază situaţiile în care managerul poate interveni şi gestiona conflictul oprind escaladarea lui. De asemenea, subliniem importanţa monitorizării efectelor produse de gestionarea sau rezolvarea conflictului.

Subliniem în acest context necesitatea pregătirii şi formării managerilor în domeniul rezolvării conflictelor şi al abordării lor pozitive datorită funcţiei integrative pe care o are aceasta pentru organizaţie.

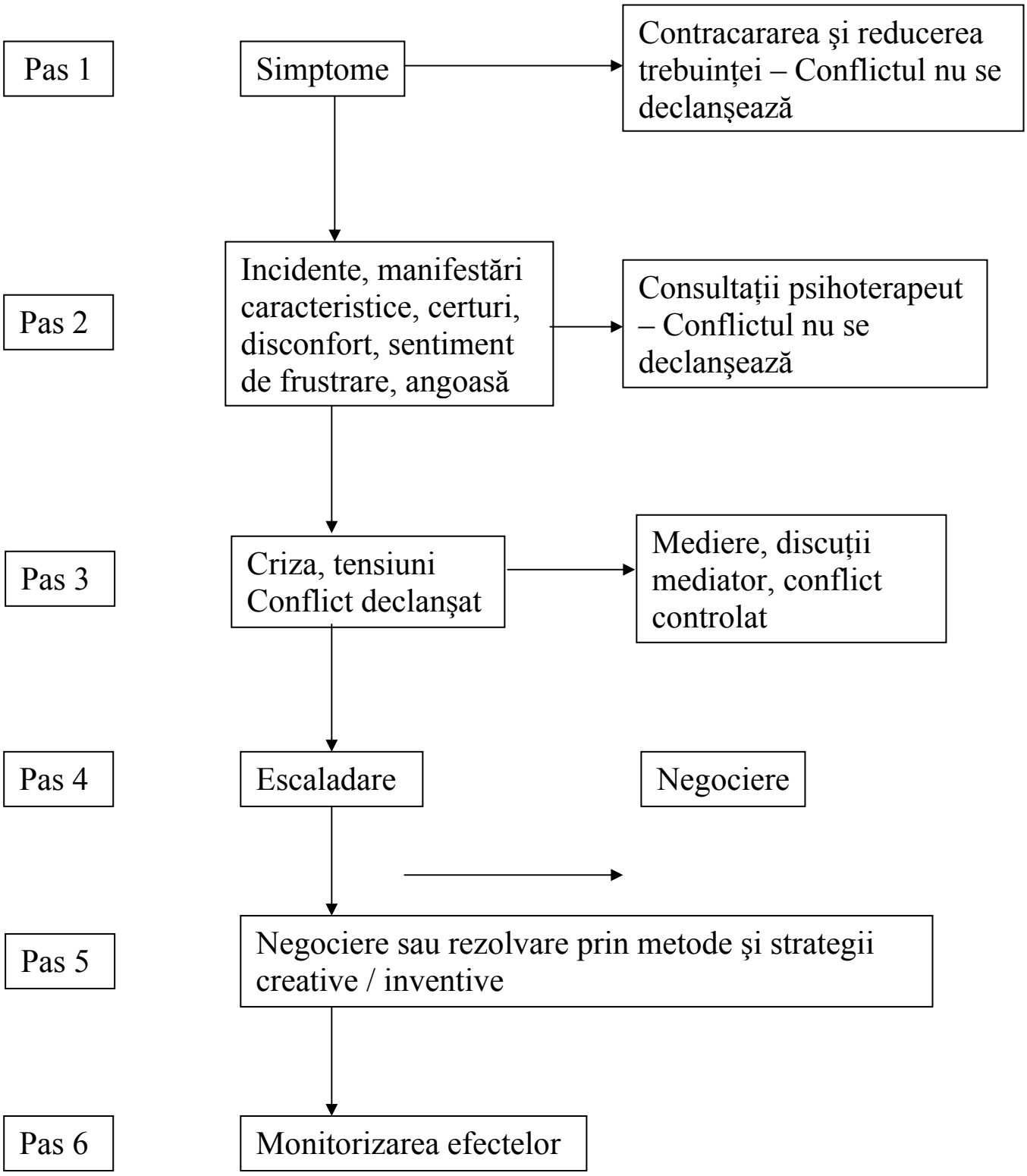


Fig.nr.2 - CONFLICTUL CA PROCES

4.1.2. Tipologia conflictelor

Pe baza celor prezentate anterior se poate opera o primă distincție a conflictelor în **constructive** şi **disconstructive** (Cristea D., 2000, p. 276).

a) Conflictele sunt constructive, aşa cum menționează autorul, atunci când conduc în final la clarificări, la eliminarea unor disfuncționalități de cunoaştere, comunicare sau interpretare. Grupul câştigă, astfel, în coerență şi echilibru, dobândind o mai mare capacitate rezolutivă şi adaptativă.

b) Conflictele sunt distructive atunci când nu se pot găsi soluții de compromis, ceea ce duce la escaladarea conflictului, la deteriorarea climatului psihosocial, la apariția unor noi disfunctionalități şi - în final - la o posibilă dezintegrare a grupului.

În rândul gânditorilor care au studiat relațiile de conflict se află şi Lewis A. Coser (1978) (Bujor E., 2000, p.182-183), stabilind o altă distincție pe care o ancorăm în paragrafele prezentului capitol care au anticipat-o. Coser susține că există:

1. Conflicte interne - intrapersonale, care se desfăşoară în structura internă a personalității. Conflictele interne sunt şi cele ce se referă la relațiile dizarmonice din interiorul grupului, deci intragrup sau din interiorul unei colectivități existente;

2. Conflicte externe - se produc în relațiile **interpersonale** şi au loc în situații intergrupale, deci între grupuri sau colectivități.

Aceste două tipuri de conflicte se întrepătrund, existând între ele un determinism mutual.

Centrându-ne atenția asupra conflictelor interpersonale, trebuie să menționăm clasificarea pe care o realizează psihosociologul M. Deutsch (Neculau A., 1996, p. 232-233) delimitând, în funcție de relația dintre starea obiectivă a lucrurilor şi percepția acestei stări de către părțile aflate în conflict, cinci tipuri de conflict:

a) **conflictul veridic** - este "obiectiv" şi se creează în planul percepției mediului;

b) **conflictul contingent** - este rezultat al incapacității părților de a găsi alternative în soluționarea problemei;

c) **conflictul deplasat** - conflictul manifest are un fundament profund, generat de o nelinişte obsedantă, dar neexprimat imediat;

d) **conflictul latent -** apare ca o stare de puternic disconfort psihic față de o problemă socială, fără însă a fi atribuit unei situații concrete;

e) **falsul conflict** - se manifestă ca rezultat al unei percepții deformate a datelor, nu are o bază obiectivă, dar se poate alimenta pe parcursul evoluției sale din motive şi atitudini care să-1 transforme într-un conflict adevărat.

Autorul citat apreciază că între diferitele categorii de conflicte nu există o delimitare foarte exactă, deoarece interacțiunea părților aflate în conflict poate transforma un tip de conflict în altul.

Depăşirea conflictelor se realizează în funcție de tipul acestora, de sursele care le determină, de mijloacele personale şi de capacitatea de persuadare şi influențare a partenerilor spre cooperare şi consens.

Alături de tipurile de conflict menționate, la nivelul interacțional se delimitează şi conflictele de roluri. În cadrul grupului sau organizației, rolurile asumate de factorul social se complementează reciproc. Structura grupurilor şi organizațiilor depinde în mare măsură de raporturile existente între roluri, interacțiunea şi comunicarea reprezentând condiția de fond a existenței acestora (D. Cristea, 2000, p. 138).

Cunoscutul psiholog J. Maisonneuve (1996, p. 200-203) caracterizează rolurile pe care individul le îndeplineşte simultan sau succesiv şi accentuează asupra funcției acestora de reglare a

raporturilor sociale şi a funcţiei integratoare pentru personalitate. Interacţiunile existente între rolurile unei persoane pot deveni surse ale unor conflicte ce pot perturba aceste echilibre.

Conflictele de rol, conform definiţiei date de D. Cristea (op. Cit, p. 139), sunt stări psihice tensionale, anxioase şi disfuncţionale în plan comportamental, provocate de incongruenţa a două sau mai multe roluri ale aceleiaşi persoane sau ale unor persoane diferite aflate în interacţiune directă. Se pot distinge două categorii principale de conflicte de rol:

1. intrasubiective (incompatibilitatea dintre rolurile aceleiaşi persoane);

2. intersubiective (incompatibilitatea dintre două persoane care au concepţii diferite asupra aceluiaşi rol).

J. Maisonneuve (op. cit.) distinge câteva categorii principale de surse ale conflictelor de rol.

1. Surse de conflict determinate de condiţiile socioculturale:

- proliferarea rolurilor în societatea contemporană;
- inconsistenţa sau echilibrul poziţiilor şi al modelelor de roluri corelative (poziţii de intersecţie între două grupuri, între două culturi);
- evoluţia rolurilor o devansează pe cea a statutelor şi a modelelor comune (imaginea rolului femeii moderne);
- articularea deficientă a funcţiilor: cazurile de interferenţă a posturilor într-o organizaţie profesională aflată în transformare.

2. Surse de conflict la nivel interacţional:

- discordanta aşteptărilor şi a conduitelor de rol între două sau mai multe persoane;
- competiţia pentru asumarea simultană a aceluiaşi rol.

3. Situaţii conflictuale trăite la nivel individual:

- atunci când subiectul este plasat într-o poziţie de intersecţie;
- atunci când nu aderă afectiv sau ideologic la rolul său;
- când este contrariat între exigenţele incompatibile ale unui rol mixt.

Şi conflictele de rol, ca şi alte tipologii amintite aici, pot constitui factori importanţi ai schimbărilor individuale şi sociale. Este necesară depăşirea conflictului de rol care produce stări psihice negative şi dificultăţi de integrare în grup, înţelegerea şi rezolvarea situaţiei ce l-a produs, ceea ce va determina maturizarea individului şi valorizarea personalităţii lui în noua situaţie creată.

4.2. Managementul, controlul şi rezolvarea conflictelor

Datorită costurilor individuale şi sociale pe care le implică, în cursul desfăşurării oricărui conflict apare la un moment dat necesitatea rezolvării sale. În literatura de specialitate se folosesc trei concepte ce acoperă tot atâtea arii de interes ce fac referire la acest aspect: managementul, rezolvarea şi controlul conflictului.

Studiul conflictului, al rezolvării şi managementului acestuia cuprinde o macro- şi o microviziune asupra lumii noastre. Managementul conflictului poate fi aplicat atât la nivel individual, cât şi la nivel global. El intervine în mediul organizaţional, afaceri interne, afaceri externe, comerţ şi educaţie, politică etc.

J. Burton argumentează că între managementul conflictului şi rezolvarea acestuia există o diferenţă care constă în aceea că managementul conflictului face relativă abstracţie de sursele care l-au generat. Burton şi Dukes scriu că managementul conflictului are ca obiect "modul în care sunt controlate dezacordurile şi certurile privind opţiunile şi preferinţele ce rezultă din interacţiunile dintre părţi ce au interese şi scopuri comune şi care se deosebesc numai prin mijloacele de a le

atinge" (Burton J. & Dukes F., 1990, p. 17). Aspectele negative ale conflictului sunt, în acest caz, numai atenuate, cauzele reale şi profunde rămânând în stare latentă, ceea ce poate duce la o nouă confruntare între părți.

Rezolvarea conflictului presupune inițierea dialogului şi comunicării între indivizi şi grupuri, preluarea unui limbaj al reconcilierii. Aceasta presupune că "toate părțile implicate în conflict ajung în mod liber la un acord, după ce au definit şi reperceput relațiile dintre ele şi după ce au făcut evaluarea, adică au examinat şi luat în calcul toate elementele relevante ale relațiilor" (Burton J., 1990, p. 40). Rezolvarea conflictului implică identificarea şi eliminarea cauzelor în vederea atingerii unui acord al părților şi restructurarea situației care a determinat apariția confruntării.

Diverşi specialişti care au studiat domeniul conflictului (Tidwell A., 1998; Hele Comelus, Shoshana Faire, 1996; Cristea D., 2000) impun noțiunea de control al conflictului care acoperă concepțiile de management şi rezolvare a conflictului.

Allan Tidwell (op. cit., p. 188) subliniază că în cazul conflictelor manageriate (gestionate), aspectele negative ale conflictului sunt doar atenuate, în timp ce rezolvarea conflictelor presupune eliminarea completă a aspectelor negative. Raportat la aceste două concepte, D. Cristea (op. cit. p. 406) utilizează noțiunea de control al conflictului, desemnând un continuum comportamental care vizează trecerea graduală de la gestionarea la rezolvarea unui conflict. Rezolvarea autentică a conflictelor este mai dificil de obținut, în timp ce managementul conflictului este mai frecvent.

După opinia lui Tidwell, există trei condiții necesare şi suficiente pentru un eficient control al conflictului:

1. Capacitatea instrumentală şi rezolutivă - se referă la setul de tehnici, abilități necesare manevrării cu succes a conflictului.

2. Oportunitatea intervenției - are în vedere momentul ales, timpul consumat şi libertatea de a controla conflictul. Tehnicile de control al conflictului nu vor fi eficiente în absența oportunității de a le pune în practică.

3. Voința părților de a discuta, a colabora şi a rezolva conflictul în care sunt implicate.

Pentru a reuşi un control eficace al conflictului, aceste trei condiții trebuie îndeplinite simultan.

Controlul conflictului, orientarea spre gestionarea sau rezolvarea acestuia, spre valorificarea tehnicilor, procedurilor şi abilităților disponibile necesită cunoaşterea şi identificarea simptomelor conflictului.

În literatura de specialitate (Helena Cornelius şi Shoshana Faire, 1996, p. 23-30) se prezintă **principalele simptome** ce semnalează instalarea unei crize, a unui conflict.

Violența este un evident semn al crizei, al dezacordului, stare în care elementele emoționale le domină pe cele raționale, generând acte necugetate.

Tensiunea. Propria tensiune distorsionează cel mai adesea percepția asupra persoanelor, evenimentelor, acțiunilor din jur. O situație tensionată poate deveni nucleul unui conflict de proporții.

Neînțelegerea survine în urma unei situații ce promovează contradicția şi irascibilitatea. Ea poate să apară din decodificarea eronată a unei informații sau a unei opoziții în principii, în idei etc.

Incidentele. Un incident perceput adecvat se poate stinge fără să capete amploare, deşi ele au un ecou afectiv persistent. În cazul unei percepții eronate incidentul poate fi escaladat.

Disconfortul creează sentimentul unei insatisfacții fără a avea un obiect precis. Recunoaşterea semnelor disconfortului şi incidentului, abilitatea de a reacționa cu promptitudine în vederea ameliorării situației pot evita degenerarea în tensiune, neînțelegere sau criză.

Pentru înţelegerea şi controlul conflictului este absolut necesară abilitatea de a delimita simptomele conflictului cât mai corect spre a putea implementa tehnicile şi strategiile adecvate de control şi/sau rezolvare de conflicte.

4.3. Tehnici şi strategii de control şi rezolvare a conflictelor

Tehnici de comunicare. Este un consens al specialiştilor asupra aserţiunii că în controlul conflictului esenţiale sunt tehnicile de comunicare şi de analiză. Dificultăţile şi blocajele ce intervin în comunicarea dintre părţi accelerează şi intensifică de multe ori un conflict. Pentru obţinerea unei relaţii calitative de comunicare este necesar ca părţile să utilizeze tehnici cum ar fi ascultarea activă, tehnici de limbaj şi restructurarea deprinderilor. Ascultarea activă înseamnă a înţelege nu doar cuvintele, ci a pătrunde dincolo de sensul acestora. Tehnicile de limbaj sunt cele cu ajutorul cărora se reduce nivelul de evocare a cuvintelor emoţionale ca blamul, acuzarea (Tidwell A., 1998, p.189).

În desfăşurarea lui, conflictul se bazează pe comunicare. În demersul rezolvării conflictului o atenţie deosebită trebuie acordată caracteristicilor comunicării, acestea reprezentând cauza cea mai frecventă a construirii unor situaţii conflictuale:

- înţelegerea şi perceperea diferită a unor situaţii şi a elementelor sale;
- inexistenţa unui limbaj comun;
- blocaje şi distorsiuni în comunicare;
- lipsa abilităţilor de a comunica;
- recunoaşterea limbajului stărilor afective etc.

Analiza conflictului. Literatura consacrată rezolvării conflictului insistă asupra unui alt aspect esenţial şi complementar comunicării ca tehnică de rezolvare a conflictului, şi anume **structura situaţiei conflictuale.**

Diversitatea situaţiilor conflictuale şi cauzele ce le justifică, evidenţiate de noi anterior, servesc ca suport în realizarea unei structuri a situaţiei conflictuale, a unei "hărţi a conflictului" ca prim pas în soluţionarea problemei.

Structura situaţiei conflictuale trebuie să reflecte:

- cauzele obiective ale conflictului;
- interpretările date acestora de către cele două părţi;
- canalele de comunicare existente;
- presiunile externe care se exercită asupra părţilor;
- sistemul de motivaţii care susţin comportamentul participanţilor în situaţia conflictuală (trebuinţe, temeri, expectanţe).

Analiza conflictului presupune elaborarea hărţii conflictului şi structurarea segmentelor acestuia.

După Wehr (1979), "întocmirea hărţii este primul pas în intervenţia cu scop de management al unui conflict. Ea oferă atât celui care intervine, cât şi părţilor aflate în conflict, o mai clară înţelegere a originilor, naturii, dinamicii şi posibilităţilor de rezolvare a conflictului (Tidwell A., 1998, p. 190).

Într-o viziune teoretică similară, modelul celor 5 P al lui G. Tillet reprezintă o schemă pentru realizarea hărţii conflictului (op. cit.). Cele cinci elemente sunt: problema, participanţii, trecutul, presiunile şi proiecţiile. Acest model este un foarte bun instrument analitic ce deschide o pluralitate de perspective asupra conflictului şi a căilor de soluţionare a acestuia.

Un alt model de a întocmi harta conflictului, surprinzând astfel interacțiunea unor fapte şi aspecte ce ar putea rămâne neobservate, propun Helena Cornelius şi Shoshana Faire (1996, p. 181). Paşii urmați în elaborarea hărții conflictului sunt:

Pasul I: Care este problema? Formulați problema în termeni largi. Concentrați-vă asupra naturii subiectului sau problemei care ar trebui reprezentată într-o hartă. Păstrați un caracter deschis definirii conflictului.

Pasul II: Cine este implicat în conflict? Hotărâți care sânt persoanele implicate în conflict. Se poate înscrie pe o listă fiecare individ sau echipe întregi, secții, grupuri ori organizații. Dacă persoanele implicate au nevoi asemănătoare în ceea ce priveşte natura conflictului, ele pot fi grupate laolaltă.

Pasul III: Ce vor cei aflați în conflict? Pentru fiecare parte majoră implicată, listați nevoile şi temerile importante, care au semnificație pentru problema aflată în discuție. Prin această schițare a nevoilor şi preocupărilor, deschidem perspectiva înțelegerii situației problematice şi lărgim gama de posibilități rezolutive care vor putea fi utilizate în momentul când harta va fi definitivă.

Nevoile. Acest termen poate desemna dorințele, valorile, interesele sau lucrurile la care individul aspiră. Uneori, în alcătuirea unei hărți se divaghează când unul dintre cei de față începe să vorbească despre problema sa proprie, în timp ce dumneavoastră reprezentați pe hartă nevoile unei persoane.

Temeri. Acestea pot fi preocupări, anxietăți, griji. Ele trebuie menționate pe hartă. Unul din avantajele hărții constă în posibilitatea de a formula în cuvinte şi de a conştientiza temerile iraționale.

În studiile şi activitățile practice ce au ca scop probarea, îmbunătățirea şi descoperirea unor metode de rezolvare a conflictelor, noi pledăm pentru elaborarea **genogramei conflictului** alături de harta conflictului şi delimitarea şi considerarea expectanțelor părților aflate în conflict împreună cu temerile şi dorințele acestora. Considerăm că în acest mod se cunoaşte dinamica conflictului şi se pot elabora soluții multiple pentru rezolvarea lui (M. Caluschi, Probleme de psihologie socială, 2001).

Autorii citați demonstrează avantajele întocmirii hărții conflictului, rolul acesteia în demersul rezolutiv. **Harta conflictului este utilă managerului deoarece**:

- relevă noi direcții de analiză şi interpretare;
- sprijină înțelegerea reciprocă a unor puncte de vedere diferite;
- oferă cadrul de comunicare şi de exprimare a nevoilor;
- structurează dialogul şi diminuează emoțiile negative;
- susține comunicarea empatică dintre participanți;

Genograma şi harta conflictului oferă posibilitatea vizualizării dinamicii conflictului. Se argumentează, aşadar, că multe din strategiile de rezolvare a conflictelor au la bază comunicarea şi creşterea încrederii reciproce, întărirea relațiilor de cooperare între persoanele sau grupurile oponente.

Strategia victorie - victorie

1. În teoria rezolvării conflictului s-au elaborat mai multe orientări, direcţii generale şi planuri de acţiune denumite strategii de rezolvare a conflictelor.

2. Strategia este "arta" celui ce conduce o luptă într-o anumită direcţie şi conform unui principiu unitar (Paul Popescu Neveanu, 1978, p. 685).

3. Având ca punct de plecare comunicarea, empatizarea şi înţelegerea celuilalt şi urmărind îmbunătăţirea, consolidarea relaţiilor interpersonale şi găsirea unor soluţii constructive pentru situaţia conflictuală, Helena Cornelius şi Shoshana Faire (1996, p. 30-34) supun atenţiei celor interesaţi (manageri, cadre didactice, politicieni etc.) strategia victorie-victorie. Etapele acestei strategii sunt următoarele:

Pasul I: Aflaţi de ce le trebuie persoanelor în conflict ceea ce vor.

Pasul II: Găsiţi punctele de corespondenţă între diferenţe.

Pasul III: Schiţaţi noi opţiuni, prin care fiecare să obţină cât mai mult din ceea ce necesită.

Pasul IV: Lucraţi împreună. Demonstraţi că sunteţi parteneri, şi nu adversari. Orientarea acestei strategii este spre situarea ambilor parteneri în postura de câştigător. Ambii acceptă soluţia, pentru că este o rezultantă a eforturilor comune pe parcursul întregului proces. Direcţiile şi indicaţiile clare şi practice pe care le oferă această strategie reprezintă un alt punct în favoarea utilităţii şi viabilităţii strategiei în soluţionarea conflictului.

James Fleming (1998, p. 44-45) sugerează, de asemenea, câteva moduri de comportament în caz de conflict, subscriind ideii de câştig pentru ambele părţi.

• În cazul unei situaţii conflictuale, preia controlul. Ai grijă să nu existe persoane ce ies rănite din conflict.

• Nu personaliza, lasă dezbaterile şi discuţiile să curgă liber având însă grijă să nu se transforme într-un atac la persoană.

• Dacă eşti în mijlocul unui conflict şi acest lucru te nemulţumeşte, fii cinstit şi recunoaşte deschis acest lucru. Gândeşte-te că există şi alte modalităţi de rezolvare a conflictului. Fă ca şi ceilalţi să-şi rezolve diferendele fără a abuza de interlocutorii lor sau fără a afişa atitudini negative.

• Spune celor din jur că un conflict care nu duce la o îmbunătăţire a situaţiei reprezintă o irosire inutilă de timp, energie şi bani.

Aceste coordonate comportamentale, oferite de J. Fleming, sunt utile atât în însuşirea de către viitorii manageri a abilităţilor de rezolvare a conflictelor în care vor fi implicaţi personal, cât şi a celor ce intervin la nivelul echipei de lucru sau de conducere în dezamorsarea conflictelor, ar spune G. Kennedy (1998, p. 9). Negocierea este în acelaşi timp un proces de rezolvare a unui conflict apărut între două sau mai multe părţi şi în care ambele îşi modifică solicitările pentru a ajunge la un compromis reciproc acceptabil.

Foarte multe probleme organizaţionale solicită soluţionarea lor prin negociere. Managerul poartă tratative cu şefii, cu colegii, cu subalternii şi, aşa cum apreciază Z. Bogathy (1999, p. 19), competenţa în negociere joacă un rol constructiv în soluţionarea problemelor. Psihologul schiţează câteva condiţii în care abordarea negocierii este o strategie potrivită şi câteva caracteristici ale situaţiei de negociere (op. cit., p. 23-24). Apelarea la această strategie este adecvată în situaţia în care interesele sunt diferite, chiar contradictorii, dar grupurile se află în interdependenţă şi o eventuală înţelegere prezintă avantaje pentru ambele părţi.

Situaţia de negociere are următoarele trăsături:

- conflictele se prezintă în confruntarea dintre interese opuse, dar dependente reciproc;
- oamenii supraapreciază semnificaţia intereselor proprii, dar sunt atenţi la teritoriile înţelegerii posibile;

- informațiile transmise sunt reale, dar unilaterale. Ele se referă mai ales la aspecte pozitive, pentru a scoate în evidență propriul grup;
- contactul dintre grupuri este limitat la câțiva purtători de cuvânt;
- jignirile personale sunt refulate sau prezentate în mod indirect (cu umor);
- a treia parte este antrenată numai dacă negocierile au eşuat.

Negocierea implică efectuarea unor schimbări - a da ceva pentru a primi ceva în schimb; este de fapt o căutare a unui acord.

O strategie a negocierii este delimitată de Helena Cornelius şi Shoshana Faire (1996, p. 215-218), strategie gândită în patru etape: pregătirea, interacțiunea, negocierea, încheierea.

Pregătirea

1. Care sunt nevoile? Care sunt temerile? Care este rezultatul scontat?
2. Colectare de fapte.
3. Lucrați asupra cazului celuilalt întocmai ca la al dvs.
4. Procedați astfel încât partenerului să-i fie uşor să spună "da".

Interacțiunea

Ascultați punctul de vedere al celuilalt. Prezentați problema din perspectiva dumneavoastră.

Negocierea

1) într-o negociere realmente reuşită fiecare are de câştigat.
2) Evitați un final de tipul victorie-înfrângere.
3) Puneți întrebări pentru a ține negocierea sub control.
4) Faceți deosebire între persoană şi problemă. Fiți dur cu problema, şi nu cu persoana.

Medierea. Frecvent utilizată în controlul, managerierea sau rezolvarea conflictelor este medierea. A media înseamnă a interveni între părțile ostile şi a le conduce spre rezolvarea conflictului.

Mediatorul încearcă să găsească un punct de vedere obiectiv şi neutru. El oferă garanția că fiecare parte îşi prezintă punctul de vedere, dar ascultă şi perspectiva celuilalt, îndrumându-i pe cei doi spre găsirea unor soluții satisfăcătoare.

Aşadar, medierea implică o formă de intervenție imparțială din partea unui terț neutru, care nu poate impune o soluție, dar poate ajuta părțile să o găsească. Mediatorii intervin atunci când negociatorii nu reuşesc să elimine divergențele apărute între părți.

Negociatorul care cunoaşte procesul de negociere, precum şi metodele ce trebuie aplicate în confruntarea cu negocierile dificile, se poate angaja în rolul de negociator-mediator. În acest caz el trebuie să încerce să fie imparțial şi să aplice tehnicile medierii în vederea găsirii unui drum spre stabilirea acordului. Într-o întreprindere, organizație, atunci când izbucneşte o criză, mediatorul este de cele mai multe ori solicitat să intervină pentru dezamorsarea acesteia.

Conflictologii consideră că orice mediator trebuie să cunoască şi să respecte cerințele cuprinse în memoratorul pentru mediere.

El prezintă următoarele reguli de bază:

1. Ca mediator orice persoană va trebui să se prezinte şi să explice rolul pe care şi-l asumă.

Idei ce trebuie punctate (după Helena Cornelius, Shoshana Faire, 1996, p. 230-232):

- sunteți aici ca să rezolvăm o problemă;
- nu învinuiți pe nimeni;
- nu vă dezvinovățiți;
- nu întrerupeți;
- spuneți adevărul.

2. Ascultați-l pe fiecare în parte:

- fiecare povestește ce i s-a întâmplat, ceilalți ascultă;
- fiecare ascultător va repeta cele auzite pentru a se asigura că a înțeles corect;
- fiecare din cei de față își prezintă sentimentele vizavi de problema în cauză.

3. Rezolvați conflictul:

- fiecare își prezintă dorințele în vederea încheierii acordului;
- mediatorul ajută ambele părți să stabilească o înțelegere corectă;
- înțelegerea poate fi consemnată în scris şi semnată de fiecare. Ca proces, medierea cuprinde următoarele etape:

1. Începutul.

Aranjați locurile (să nu se stea față în față), înregistrarea discuțiilor şi programarea pe ore. Precizați rolurile fiecăruia. Subliniați necesitatea implicării enunțurilor "Eu", a focalizării şi participării egale.

2. Desfăşurarea.

Folosiți reprezentarea grafică a conflictului (generarea conflictului), rezumarea punctelor-cheie fiind foarte utilă. Definiți terenul comun. Sugestiile trebuie efectuate sub formă de opțiuni, nu de directive. Permiteți instalarea tăcerii şi a pauzelor. Mențineți orientarea spre viitor, atitudinea pozitivă şi acțiunea. Folosiți întrebările pentru a restructura conceptele generatoare de conflicte.

3. Încheierea.

Stabiliți câteva acorduri. Consemnați-le în scris. Cereți participanților să rezerve timp pentru a trece în revistă progresele. (Mulțumiți-le pentru participare şi sărbătoriți!)

Privită prin prisma acestor etape, medierea are ca obiectiv a transforma rivalii în parteneri care vor rezolva împreună problemele căzând de acord asupra soluțiilor, simțindu-se satisfăcuți că şi-au rezolvat dezacordurile, fără resentimente şi nemulțumiri.

Problema rezolvării creatoare a conflictelor o întâlnim la reprezentanții Şcolii de Creatologie de la Buffalo. Contribuții în delimitarea unor tehnici şi a unor strategii de rezolvare a conflictelor prin creativitate are Şcoala Mirabilis din Iaşi.

O altă modalitate de a obține un rezultat benefic şi constructiv din conflict o constituie capacitatea noastră creatoare. Rezolvarea conflictului în mod creativ, aşa cum susțin creatologii (Marily Fryer, 1998, p. 130), implică valorificarea motivațiilor generate de conflict pentru a crea ceva superior. Competența în rezolvarea conflictelor în mod creativ se poate consolida practicând creativitatea în orice domeniu al vieții noastre. O pregătire sistematică în creativitate se poate realiza prin intermediul grupurilor creative, Mariana Caluschi (1998) propunând **grupul creativ de formare**. Activitatea internă de colaborare în cadrul grupului, stimularea imaginației şi a abilităților creative sub îndrumarea mentorului constituie o bază solidă pentru formarea competenței de rezolvare creativă a conflictelor.

Această strategie de rezolvare a conflictelor îşi are originea în Procesul de Rezolvare Creativă a Problemelor (CPS), conceput de Alex Osborn şi dezvoltat mai târziu de Parnes, ce constă într-o serie de etape deliberate prin care putem progresa atunci când căutăm soluții creative la probleme. Marilyn Fryer (1998, p. 132) arată că acest proces presupune a gândi într-o gamă vastă de direcții, dintr-o multitudine de perspective, pentru ca apoi să îngustăm aria până la efectuarea unei singure alegeri.

Etapele rezolvării problemelor, identificate de Parnes (1985), se constituie în următoarea succesiune:

- descoperirea obiectivului - a face un pas înapoi de la o problemă prezentată pentru a obține o viziune mai largă;
- descoperirea elementului - colectarea tuturor datelor necesare construirii unei imagini coerente a întregii situații;
- descoperirea problemei - importantă în obținerea unei soluții satisfăcătoare;
- descoperirea ideii - generarea unei game de soluții noi;
- descoperirea soluției - găsirea criteriului de evaluare a soluțiilor deja generate;
- descoperirea acceptului - urmăreşte acceptarea şi implementarea ideilor unei persoane (Parnes S.J., 1985).

Scopul CPS este acela de a extinde limitele gândirii pentru a ajunge la managementul creativ al conflictului şi la rezolvarea sa. Abordarea creativă a unui conflict, apreciază creatologii Helena Cornelius şi Shoshana Faire (1996, p. 48,52), înseamnă transformarea acestuia în şansă, înseamnă să extragi din orice situație nucleul ce poate fi valorificat. Răspunsul creativ presupune o înțelegere mai profundă a propriilor trăiri față de o anumită situație, aprecierea punctelor de vedere ale celorlalți, extinderea posibilităților rezolutive spre soluții noi.

Existența conflictului este o premisă a schimbării şi reechilibrării necesare, orice limită conține şi posibilitatea depăşirii ei, orice conflict poate constitui o sursă de progres, o oportunitate: "Conflictul poate fi pozitiv sau negativ, constructiv sau distructiv, în funcție de ceea ce facem noi din el. Transformarea de această manieră a conflictului este totuşi o artă care necesită o pregătire specială". Considerăm că însuşirea artei de a rezolva conflictele creator presupune stimularea, dezvoltarea şi manifestarea potențialului creator propriu sau, aşa cum aprecia Mariana Caluschi (1997, p. 86-87), este necesară formarea prin creativitate a specialistului (managerului) în rezolvarea conflictului.

4.4. Modalități de implementare a schimbărilor prin utilizarea unui management creativ

Societatea actuală în continuă schimbare, progresul din diferite domenii (economie, management, politică) solicită ca factorii de decizie să-şi consolideze o gândire modernă, să promoveze activ renunțarea la mentalități şi metode depăşite de conducere şi organizare, să accentueze asupra pregătirii şi gestionării resurselor umane, să valorifice şi să stimuleze calitățile personalității individuale şi creativitatea.

Şi sistemul de management trebuie să se axeze pe creativitate şi să se orienteze spre flexibilitate, diversitate, generarea, dezvoltarea şi transpunerea în practică a ideilor noi.

În literatura română de specialitate (Feier V.V., 1995; Armenia Androniceanu, 1998) problematica studiului creativității în domeniul managementului se îndreaptă, cu precădere, asupra procesului decizional, asupra rezolvării unor probleme utilizându-se metode şi tehnici care stimulează creativitatea, deci un management creativ.

Creativitatea managerială, aşa cum o defineşte Feier (1995, p. 131), este creativitatea specifică managerului, care trebuie să se manifeste pregnant pentru a permite să rezolve probleme, situațiile conflictuale ce apar pe fondul modificărilor continue din domeniul managementului.

Pentru practicarea unui management creativ managerii trebuie să fie flexibili în gândire, să genereze cu rapiditate un număr mare de idei, să poată folosi metode variate de abordare a problemelor, să se poată adapta cu uşurinţă la schimbări. Managerul trebuie să ştie să situeze activitatea de organizare între cei doi poli: flexibilitate şi rigiditate (op. cit, p. 204). Succesul unei organizații se deține îmbinând structurile deja existente cu activitatea creatoare. De asemenea, studii în domeniul creativității au demonstrat o anumită ascendență a creativității participative asupra celei individuale (Mihu I., 1989, p. 208).

Astfel, eficiența managementului se amplifică, dacă se recurge la grupul de creație. Activitatea în grupurile creative constituie o metodă de succes pentru realizarea unui management creativ. Alături de această metodă pot fi utilizate cu succes organizarea unor cursuri de creativitate, extinderea interesului pentru metodele de stimulare a creativității colective, antrenamente vizând creşterea receptivității managerilor față de nou, antrenamente pentru dezvoltarea competenței interpersonale a managerilor, traininguri pentru dezvoltarea competențelor sociale ale managerilor, programe de rezolvare a conflictelor prin creativitate etc. De exemplu, M. Caluschi şi A. Stoica (1989) au experimentat o strategie complexă pentru dezinhibarea, stimularea şi dezvoltarea creativității în procesul formării şi perfecționării resurselor umane ale întreprinderilor. Strategia a fost experimentată şi aplicată în licee, mari întreprinderi ieşene cu acordul şi la solicitarea managerilor care doreau să realizeze un management creativ.

Mai recent, Armenia Androniceanu (1998, p.38-42) optează pentru un management creativ-inovativ, propune un ansamblu de modalități de implementare a schimbărilor ce pornesc de la accentuarea laturii creative a managementului.

Autoarea fumizează un set de modalități cu caracter general şi unul cu caracter specific. Astfel/ între modalitățile cu caracter general sunt incluse:

- Realizarea unui climat favorabil creativității Acest cadru propice manifestării creativității ar trebui să fie permanent în atenția managerilor din organizații, aceştia acționând prin:

- instruirea personalului pentru obținerea unor atitudini favorabile schimbărilor;
- încurajarea subordonaților să descopere soluții noi;
- încurajarea membrilor grupului să-şi exprime liber ideile şi să schimbe informații;
- încurajarea dialogului între clienți, furnizori şi propriii angajați;
- promovarea unor relații de cooperare între toți membrii organizației;
- reducerea şi chiar eliminarea treptată a distanței ierarhice;
- organizarea de simpozioane tehnice care oferă posibilitatea cunoaşterii produselor şi tehnologiilor aflate încă în faza de cercetare.

Aplicarea acestei modalități depinde în mod direct de stilul de conducere al mana-gerului, calitățile, cunoştințele, aptitudinile şi deprinderile membrilor organizației;

- crearea de condiții favorizante de lucru pentru persoanele cu potențial creativ în vederea experimentării soluțiilor propuse;
- diversificarea modalităților de integrare a individului în cadrul grupului creativ;
- acordarea unui grad mare de libertate în gândire, exprimare şi acțiune;
- constituirea unor grupuri creative complexe şi/sau chiar a unor echipe funcționale în cadrul organizației conform unor criterii de mărime, omogenitate, stratificare, grad de participare, polarizare etc.

În aplicarea acestei strategii este foarte important ca managerii organizației să coopteze în cadrul grupurilor creative persoane care se dovedesc a avea potențial creativ, dinamism şi spirit întreprinzător pentru a coordona activitatea.

- Educația la nivelul grupului creativ, care se prezintă ca necesitate, întrucât favorizează:
- transmiterea de cunoştințe rezultate din activitatea creatoare a membrilor grupului;

- transferul cunoştințelor din exterior.

Toate aceste modalități implică, în principal, resursele umane din cadrul organizației.

Între modalitățile cu caracter specific pe care autoarea le propune pentru dezvoltarea şi valorificarea creativității în vederea adaptării managementului la continua schimbare, amintim:

- Transformarea inovației într-un element important pentru crearea mediului organizațional, care să ofere membrilor organizației motivația atingerii obiectivelor propuse.

- Conceperea unor strategii şi politici dinamice, flexibile.

- Promovarea unor structuri organizatorice flexibile.

- Constituirea unui Consiliu Tehnic la nivel de organizație şi numirea unor responsabili cu cercetarea în cadrul diferitelor departamente de producție.

- Crearea unor grupuri intercompartimentale şi a unor compartimente psihosociale.

Acest lucru este posibil prin:

• reunirea în cadrul unui compartiment a persoanelor creative ce participă la soluționarea problemelor cu care se confruntă managerii situați pe diferite niveluri ierarhice;

• cooptarea unor specialişti în domeniul psihologiei şi sociologiei care să orienteze profesional resursele umane ale organizației.

• Constituirea unor laboratoare de experimentare a ideilor.

• Crearea unui sistem informațional diversificat şi flexibil.

• Extinderea folosirii metodelor şi tehnicilor de creativitate.

• Folosirea pe scară largă a delegării, aceasta presupunând diminuarea tendinței de centralizare a procesului de management şi sprijinirea eforturilor de afirmare a persoanelor creative.

• Selecționarea, angajarea şi promovarea persoanelor cu spirit de inițiativă.

În acest caz se dovedesc a fi necesare:

• folosirea unor teste în vederea psihodiagnosticării noilor angajați;

• introducerea unui sistem de recompensare diferențială.

Aceste modalități generale şi specifice sunt încorporate într-o nouă strategie care susține managementul creativ menit să asimileze schimbările şi să regleze echilibrul sistemului organizațional.

4.5. Modelul brâncuşian de antrenare a managerilor în rezolvarea conflictelor

Şcoala de educație şi psihoterapie prin creativitate mentorizată de noi la Institutul Național de Inventică din Iaşi şi la Universitatea Petre Andrei Iaşi, promovează antrenamente în abilitarea tinerilor în rezolvarea conflictelor.

Piramida noastră de antrenare urmează Modelul brâncuşian (Fig. 3) şi are următoarea structură:

1. Conştientizarea, activarea şi structurarea fondului informațional interdisciplinar şi de abilități al managerului necesar în perceperea, abordarea, controlul, gestionarea şi rezolvarea conflictului (baza coloanei).

2. Stimularea, creşterea şi susținerea motivației managerului pentru performanțe manageriale şi implicit pentru dezvoltarea abilităților de rezolvare a conflictelor (primul modul).utilizând mereu tehnici de gândire divergentă, laterală şi tehnici de gândire convergentă şi verticală.

3. Cunoaşterea şi aplicarea:

a) strategiilor primare ale creativității, provocarea, învăluirea, depăşirea granițelor, capturarea, pluralitatea privirilor potențiale şi perceperea şi abordarea conflictelor.

b) metodelor şi tehnicilor de delimitare, formulare şi reformulare a problemelor şi conflictelor.

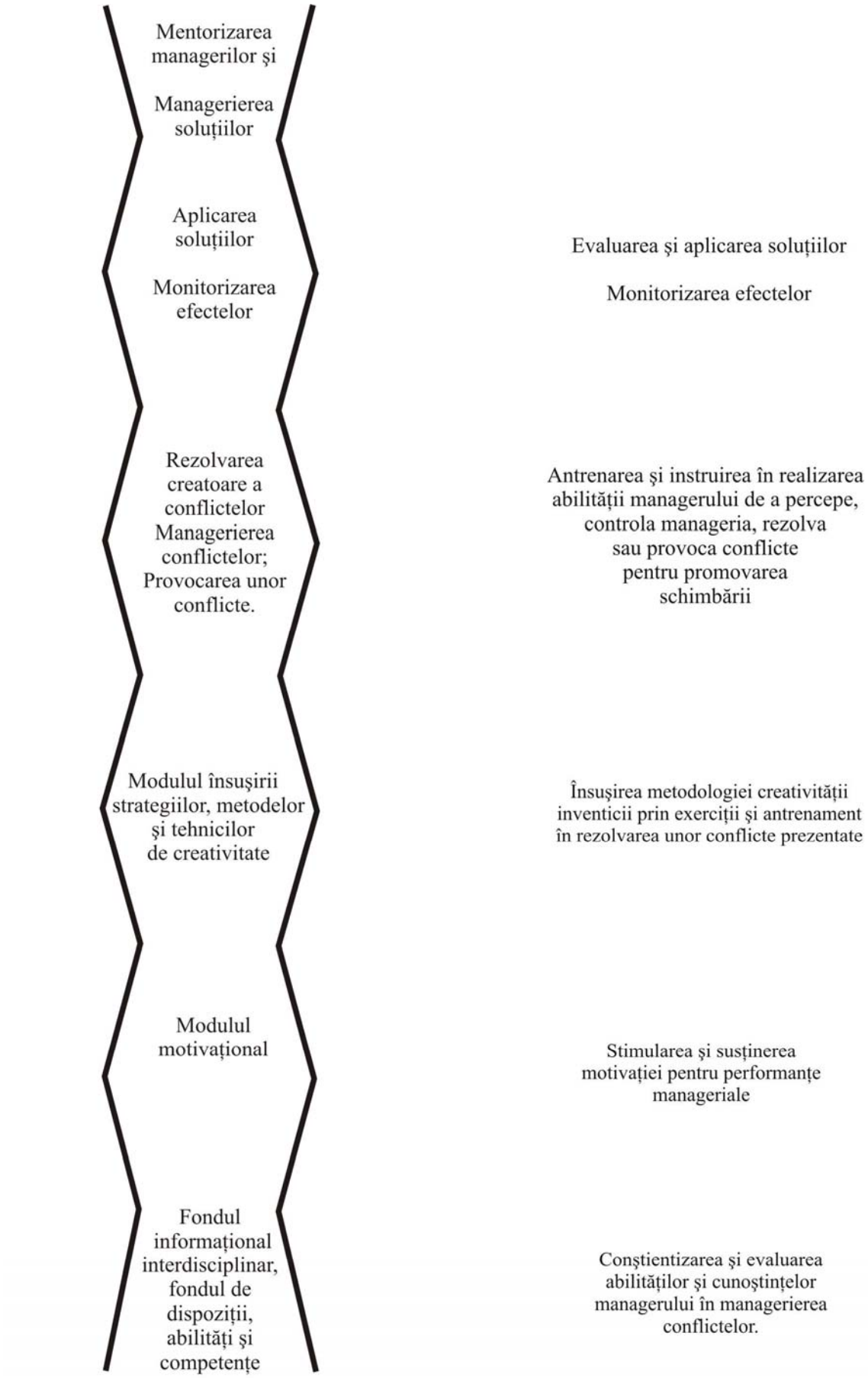
c) metodelor de generare de soluții la diferite tipuri de probleme cu care se confruntă organizația.

d) metodelor de evaluare creativă şi implementare a soluțiilor delimitate pentru conflicte (modulul doi al coloanei).

4. Formarea abilității de vizualizare a conflictelor de analiză a genogramei şi elaborare a hărții conflictului. Utilizarea metodologiei creativității pentru generarea şi elaborarea soluțiilor (modulul trei).

5. Evaluarea creativă a soluțiilor, formarea abilității de a utiliza eurema critică (modulul trei).

6. Aplicarea soluțiilor şi monitorizarea efectelor:
7. Managerierea soluțiilor.
8. Mentorizarea managerilor.



Modelul brâncuşian de formare a competențelor manageriale de rezolvare a conflictelor

Fig. 3

PROTOCOL

Reuniune de grup creativ

Acest protocol prezintă rezolvarea unui conflict prin creativitate. Conflictul a fost propus de unul dintre participanții la grupul experimental reflectând o situație concretă din activitatea unui ONG (realizat în colaborare cu psiholog Claudia Fetcu Amarandei).

1. Prezentarea conflictului

Conflictul apare între liderii organizației şi este generat de două curente de opinii opuse:

• unul considera că practica este mai importantă decât teoria;

• celălalt susținea ideea că teoria este un factor corelativ-practic (una fără cealaltă nu se poate).

Liderul care era de părere că prima opinie este cea mai bună, este un tip orgolios cu tendință spre totalitarism, tip detaşat: Celălalt lider este un tip cu demnitate şi deschis spre discuții şi spre nou.

2. Genograma

Conflictul declanşat de către primul lider avea drept cauză starea tensională determinată de tendința de a nu ceda puterea. La cel de-al doilea lider era declanşat de tendința de a obține o schimbare, de a fi utilizată capacitatea membrilor.

Acest conflict produce tensiuni între membrii ONG-ului şi poate duce la scindarea sau chiar dizolvarea organizației.

3. Formularea conflictului ca problemă

Pentru început am folosit "Tehnica DE CE?", tehnică de reformulare a problemei şi astfel s-a reconturat sfera problemei evidențiind aspecte mai de amănunte ale conflictului şi a necesității rezolvări lui.

În acest fel am făcut cunoscută şi mai bine înțeleasă complexitatea problemei pentru toți participanții, pentru a oferi o pluralitate de perspective de abordare a conflictului.

Următorul pas a fost întocmirea hărții conflictului (definirea problematicii, delimitarea părților implicate m conflict, cunoaşterea nevoilor şi temerilor fiecărei părți implicate – Fig.4). Dacă inițial s-a crezut că în conflict sunt antrenați numai cei doi lideri, după utilizarea "Tehnicii DE CE?" s-a constat că în conflict sunt implicate patru părți de care s-a ținut cont în întocmirea hărții.

După ce au fost delimitate nevoile, temerile şi expectanțele părților implicate în conflict am organizat trei grupe şi am trecut conflictul printr-o metodă de creativitate, metoda "6 - 3 - 5", de generare de soluții. Prin această metodă au fost generate un număr de 67 de soluții: soluții ce pot fi puse în practică imediat (10), soluții ce trebuie dezvoltate (16) şi soluții pe termen lung. (premature, de evaluat şi regândit)

Un pas următor a fost utilizarea unei metode matriceale; am format două grupe cărora le-am dat câte o matrice cu câte 16 soluții spre dezvoltare din cele elaborate prin metoda "6 - 3 - 5". O parte din soluții au fost considerate de experimentator şi de propunătorul conflictului că ar necesita o analiză şi o aprofundare pentru a ajunge la soluții foarte concrete şi uşor de aplicat în cadrul ONG -ului.

HARTA CONFLICTULUI

1. Lider: teorie + practică	**2. Lider: practică**
Nevoi: Schimbarea curentului Acceptarea publică a părerii sale Confirmarea ca lider Afirmare Ascensiune Temeri Că nu va fi acceptat ca lider Reducerea eficienței în realizarea sarcinilor Expectanțe Promovarea schimbării în organizație	Nevoi: Confirmarea autorității supreme Siguranță Conservarea imaginii Temeri Temeri Subminarea autorității Tema de schimbare Fobia de viitor Expectanțe Păstrarea statutului şi a ierarhiei existente
CONFLICTUL DINTRE LIDERI	
3. Membrii organizației	**4. Organizația**
Nevoi: Lideri capabili Programe noi Climat favorabil Continuarea activității	Nevoi: Nucleul stabil în zonă Finalizarea programului în derulare De imagine pozitivă
Temeri: Scindarea organizației Pierderea unui statut social Expectanțe Recunoaşterea eficienței activității lor Creşterea credibilității lor	Temeri: Imagine defavorabilă Credibilitatea scade Scăderea eficienței Expectanțe Impunerea unei imagini pozitive a organizației în comunitate

Observații şi concluzii în urma desfăşurării activității de rezolvare prin metode de creativitate a conflictului:

1. Conflictul real propus de un membru al grupului a trezit interes, participanții dorind să-l sprijine prin soluții originale, în rezolvarea sau controlul conflictului.

2. Întocmirea genogramei a dat naştere la întrebarea dacă nu cumva ONG-ul este deja antrenat într-un proces de dezorganizare care afectează imaginea lui şi duce la scăderea eficienței lui.

3. Prin "Tehnica DE CE?" participanții au făcut "străinul cunoscut", au conturat părțile aflate sub influențele efectelor conflictului.

4. Alcătuirea hărții conflictului a adâncit analiza din punct de vedere psihosocial, marcând trebuințele şi temerile celor patru părți implicate în conflict (direct sau indirect) atenționând asupra elaborării unor soluții care să permită controlul sau rezolvarea conflictului prin strategii combinate.

5. Toți participanții s-au implicat activ în derularea seminarului, iar la sfârşitul activității, când s-au citit listele cu soluții, toți au avut satisfacția lucrului în echipă. În final s-a stabilit un grup de evaluare.

6. Propunătorul a selecționat şase soluții posibil de utilizat în rezolvarea conflictului

7. Harta conflictului şi soluțiile delimitate au fost prezentate liderilor.

8. În final s-a realizat o echipă managerială ce lucrează după normele şi metodele grupului creativ.

METODA 6-3-5

Cum rezolvăm conflictul dintre lideri?

1. Îi trimitem la un curs de formatori în rezolvarea conflictelor.
2. Încercăm să mediem să-i facem să empatizeze.
3. Ridicăm alt lider.
4. Îi determinăm să rezolve conflictul prin constrângere: ori cad la înțelegere, ori sunt destituiți.
5. Supunem la vot metoda cea mai bună: practică sau practică + teorie (membrii să aleagă).
6. Îi lăsăm să se contrazică până ce unul dintre ei va claca.
7. Le dăm un ultimatum.
8. Poate au probleme în familie, aşa că întâi să încerce să-şi rezolve problemele personale.
9. Să se provoace reciproc la duel. Care rămâne în viață câştigă organizația.
10. Să-şi ceară în mod public iertare unul altuia şi să-şi strângă mâinile.
11. Schimbarea liderilor sau pierderea dreptului de decizie a celor doi.
12. Să consulte un psiholog.
13. Eliminarea membrului care susține doar importanța practicii.
14. Fiecare lider să scrie câte o carte şi să lase conducerea cuiva căreia îi pasă.
15. Organizăm o petrecere în pijamale a membrilor organizației şi îi chemăm să-şi dezvăluie scopurile urmărite.
16. Îi aducem la un antrenament de relaționare.
17. Facem un exercițiu de „ce s-ar întâmpla dacă organizația s-ar destrăma" şi le dăm soluții care să-i înfricoşeze.
18. Îi ducem la o luptă de cocoşi, fiecare cocoş purtând numele liderului.
19. Compromisul.
20. Să fie luată în considerare opinia unui alt membru la fel de eficient în domeniul respectiv.
21. LT să-i explice lui LP că nu vrea să-i ia locul, deşi e mai tânăr, iar LP să accepte idei noi.
22. Îi chemăm la o reuniune de sinectică să participe la propriu la rezolvarea conflictului.
23. Le facem individual dialogul subpersonalității lor pentru a se cunoaşte şi autodepăşi.
24. Chemăm un mediator specializat în conflicte interindividuale.
25. Să propună fiecare rezolvarea încercând să se pună în locul celuilalt.
26. Să se încerce pentru câte o lună derularea proiectelor în funcție de ce spune fiecare lider şi să se vadă care proiect e mai viabil.
27. Facem cu ei joc de rol, fiecare în rolul celuilalt.
28. Îi aducem la un seminar de rezolvare a conflictelor şi îi punem să facă harta propriului conflict.
29. Îi trimitem la antrenament în empatie să învețe asumarea activă, recunoaşterea sentimentelor şi a mecanismelor de apărare a Eului.

30. Le demonstrăm că se poartă copilăreşte, ghidându-se după propriul orgoliu.
31. Îi determină să găsească cât mai multe argumente în favoarea propriei metode.
32. Să desfiinţeze organizaţia.
33. Organizăm o reuniune la nivel naţional şi îi trimitem pe amândoi să reprezinte organizaţia.
34. Îi ducem pe o insulă pustie unde îi lăsăm o lună apar îi readucem şi „vedem" cum acţionează.
35. Îi închidem într-o cameră până ajunge la o înţelegere.
36. Găsirea unui al treilea lider, care să hotărască pentru ei.
37. Este un conflict de orgolii şi-i vom lăsa să se contrazică la nesfârşit.
38. Să-şi facă cadouri trăsnite unul altuia.
39. Îi trimitem la mănăstire să înveţe ce este toleranţa.
40. Vor aplica 6 luni/an metoda unuia, 6 luni/an metoda celuilalt.
41. Le vom propune să-şi schimbe look-ul.
42. Internare la sanatoriu pentru reducerea concentraţiei de orgoliu.
43. Se „apelează" la afectivitatea celor doi.
44. Le cumpărăm bilete la Tele Euro Bingo, bere şi floricele şi îi obligăm să vizioneze împreună emisiunea.
45. Dăm cu banul care să rămână şi care să plece.
46. Le dăm să spele podelele în sălile de clasă , holuri, cu o singură cârpă.
47. Îi batem cap în cap până le trece orgoliul.
48. Îi îmbătăm şi îi punem să semneze un armistiţiu.
49. Îi mutăm împreună.
50. Îi introducem într-un mediu acvatic.
51. Le propunem să se sărute (măcar să simuleze).
52. Îi spunem fiecăruia că celălalt a cedat.
53. Organizăm o petrecere în cinstea celor doi lideri, o petrecere la care nu au voie să se certe, pentru a mai atenua starea de tensiune.
54. Facem împreună cu ei un grup după normele grupului creativ: „Nu criticaţi ideile celorlalţi", „Atacul la persoană este interzis".
55. Să-şi ceară scuze pentru orgoliul propriu, 3 ore non-stop.
56. "Să-şi dea palme, reciproc, alternativ" (bătălia metaforelor).
57. Poziţionarea lor ca simpli membri.
58. Dezbrăcarea celor 2 într-o încăpere separată. Vederea goliciunii celuilalt mai diminuează din „orgoliu".
59. Liderii să aibă un concediu.
60. Enervarea celor doi până când unul cedează.
61. Oferim câte o cină bogată săptămânal.
62. Organizăm baluri mascate.
63. Angajăm un meci de box între cei doi.
64. Să se deghizeze fiecare în celălalt.
65. Să se angajeze într-o luptă simulată.
66. Să fie închişi amândoi într-un lift.
67. Cerem implicarea organizaţiei naţionale în rezolvarea conflictului.

Tabel 1 Soluții emise prin metode de creativitate

GR.1	Să fie închiși într-un lift.	Aranjăm un meci de box între cei doi.	Organizăm baluri mascate.	Enervarea celor doi până când unul cedează.	Liderii să aibă un concediu.	Să-și dea palme reciproc, alternativ.	Ii introducem într-un mediu acvatic.	Ii mutăm împreună.
Îi îmbătăm și îi punem să semneze un armistițiu.	Îi plimbăm cu liftul până simt că leșină.	Beți oricum ar face orice.	La bal toată lumea să râdă de ei.	Competiție pe baza rezistenței la băutură.	Să bea Până Colada Bahamas până semnează.	Oricum beți nu s-ar nimeri și poate se plictisesc.	Și le servim băutura prin furtuni.	Până stresați se apucă singuri de băut sau își rezolvă conflictul.
Internare la sanatoriu pentru reducerea concentrației de orgoliu.		Spectatorii să fie pacienți și arbitrul la fel.			Îi trimitem în „concediu” la sanatoriu.		Ii trimitem la un sanatoriu pe un submarin.	
Îi trimitem la mănăstire să învețe ce este toleranța.	Îi antrenăm înainte închizându-i în lift.	Îi trimitem la o mănăstire shaolin.			Să mediteze la situația lor și la conflictul lor.			
Facem cu ei joc de rol, fiecare în rolul celuilalt.	Unul să fie liftul și celălalt cel ce urcă, și apoi invers.		Unul să fie Făt Frumos și unul ileana Cosânzeana.			Să-și dea singuri palme.		
Chemăm un mediator specializat în conflicte individuale.		Arbitrul meciului.						
Ridicăm alt lider.	Cu liftul	Cei doi într-o parte și Van Damme pe de altă parte.	Un bufon care oricum ar fi mai bun					
Să propună fiecare rezolvarea încercând să se pună în locul celuilalt.		Câștigătorul va fi învinsul din ring.		Să fie puși în fața propriilor defecte.				
Dăm cu banul care să rămână și care să plece.	Și când încearcă să prindă banul poate se dau cu capul de perei și-și revin	În timp ce boxează să prindă și banul.	Îi deghizăm în bani și aruncăm cu ei.	Le dăm cu ambele fețe identice	Doar cu un singur ban să se sprijine pentru a se descurca.	Competiție: ca mai multe palme până cade banul.		

GR. 2	Să-şi ceară în mod public iertare unul altuia şi să-şi strângă mâinile	Să consulte un psiholog	Petrecere şi pijamale cu membrii organizației pentru a-şi dezvălui scopurile urmărite	Îi aducem la un seminar de rezolvare a conflictelor şi îi punem să facă harta propriului conflict	Să desființeze organizația	Se „apelează” la afectivitatea celor doi.	Le propunem să se sărute (simulare măcar).	Spunem fiecăruia că celălalt a cedat.
Să-şi ceară scuze pentru orgoliul propriu 3 ore non-stop.	Să-şi ceară scuze în public fiecare în locul celuilalt.	Terapie individuală şi apoi confruntare.	Să-şi facă reverențe la o petrecere în pijamale.	Fiecare să susțină partea adversarului.	Formarea unei alte organizații cu reguli de la ambii lideri.		Să-şi maseze unul altuia picioarele.	
Poziția lor ca simpli membrii			Demişi pentru o seară.			Să-şi împărtășească necazurile.		
Bilete la Tele Euro Bingo, bere şi floricele şi să vizioneze împreună emisiunea.		Vizionare împreună cu psihologul.		Cine câştigă la Bingo pierde la organizație.				
Îi ducem pe o insulă pustie unde îi lăsăm o lună.		Ca să scape de psiholog trebuie să coopereze.	Să facă o petrecere cu animalele de pe insulă					
Cadouri trăsnite unul altuia.		Psihologul să le facă cadouri	Membrii aduc păpuşi (teatru).			Să-şi „dăruiască inima” pe taxă (cel mai bun bucătar câştigă)		
Îi mutăm împreună.		Toți trei într-un apartament.	Să organizeze singuri petrecerea.			Box, tenis.		
Să spele podelele şi holurile cu o singură cârpă		Să spele în laboratorul psihologului.	După petrecere să facă ei curat cu o periuță.			Să-şi cedeze cârpa.		
Dezbrăcarea celor doi într-o încăpere. Vederea goliciunii celuilalt.		Hidroterapie.	Fiecare greşeală este pedepsită cu scoaterea unei haine.			Fiecare pozează ca model.		

CAPITOLUL V
MOTIVATIE SI STIMA DE SINE – VECTORI AI COMPORTAMENTULUI MANAGERULUI

5.1. Motivația − condiție esențială a comportamentului managerial

5.1.1 Responsabilitatea managerului pentru dezvoltarea continuă a motivației în atingerea performanțelor manageriale

Realizarea de sine prin creativitate este o cale de creştere şi împlinire personală.

Ce profesionist este mai fericit decât acela care pe baza strategiilor şi proiectelor sale a întemeiat o firmă, companie, organizație eficientă. Oare fundamentarea, crearea şi funcționarea unor unități de învățământ privat funcționale şi aflate în afirmare şi impunere pe plan național şi internațional nu constituie o creație? Fondatorul lor este şi antreprenor şi manager.

Atitudinea voluntară conştientă pentru creşterea motivației managerului reiese şi din analiza formulei succesului managerial în care alături de abilități competente şi oportunitate apare şi motivația pentru performanțe superioare.

Motivația se relevă ca un factor comun, foarte important în formarea managerului inventator, ca fiind o componentă de prim rang al tuturor modelelor explicative şi formative ale manifestării creativității şi inventivității.

5.1.2 Conceptul de motivație, teorii şi modele explicative

Psihologi, sociologi, specialişti în managementul resurselor umane aparținând unor şcoli psihologice sau de formare managerială diferite oferă imaginea unui consens atunci când insistă asupra rolului deosebit al motivației în manifestarea şi susținerea comportamentului managerial performant.

Kreitner R. (1992, cf. Maria Cojocaru, 1999) afirmă că succesul managerial este produsul dintre activitățile manageriale (A), motivația activității manageriale (M) şi oportunitatea acestei activități (O) după formula: S = A x M x O

G. Jones (1996, p. 150) aprecia că motivația este una dintre problemele tradiționale de studiu ale comportamentului organizațional, în ultimii ani ajungând şi mai importantă datorită necesității unei productivități crescute în dorința de a deveni mai competitiv la nivel global şi datorită nivelului în creştere al cerinței de inițiativă în raport cu solicitările în creştere ale consumatorilor. Ori, inițiativa şi performanța angajaților depind mult de nivelul motivației intrinseci şi extrinseci, de abilitatea managerului de a monitoriza şi a realiza nivelul optim motivațional al angajaților săi.

Recunoscută ca „motor al personalității" (G. Allport, 1997), ca acea parte a comportamentului ce determină punerea şi menținerea în relație a „sistemului viu', ca „model subiectiv al cauzalității obiective, cauzalitate reprodusă psihic, acumulată în timp, transformată şi transpusă prin învățare şi educație în sfera internă a persoanei" (P. Golu, 1985), motivația destramă secretul „cutiei negre" a acțiunilor umane. Deşi preocupările pentru explicarea conduitei umane se găsesc încă în scrierile primilor filosofi greci, *conceptul de motivație* evoluând de la cuvântul latin *motum* (motivus) se impune de-abia în secolul XIX. Evoluția acestui termen este de la adjectiv, în diferite limbi romanice semnificând „care are proprietatea de a se mişca" la substantiv, obținând sensul de „cauză a mişcării" (*motif* – sec. XIV, *motiver* – sec. XVIII, *motivation* – sec. XX, cf. R.

Martin, 1977, p. 39). Investigațiile asupra motivației se intensifică în urma studiilor asupra comportamentului şi factorilor ce comandă declanşarea lui.

Deşi psihologia oferă o mare varietate a teoriilor şi modelelor explicative cu privire la motivație, *noțiunea de motiv* este utilizată cu semnificația, ceea ce impresionează activitatea şi orientează acțiunile" (P. P. Neveanu, 1978, p. 474). Aşa cum reiese din această accepție, noțiunea de motiv este utilizată în psihologie, în general, ca un concept explicativ. După R. S. Peters (1973, p. 37), utilizarea motivului ca noțiune explicativă prezintă trei caracteristici:

a) cuvântul este întrebuințat în contexte în care conduita este pusă în problemă, când există o discrepanță între aşteptările obişnuite;
b) motivul este utilizat pentru a se referi la o „rațiune directivă" şi implică o dispoziție directivă a individului a cărei conduită este examinată;
c) motivul trebuie să dea temei pentru care o persoană acționează: temeiuri, rațiuni care sunt operante în situația de explicat.

Pentru a se explica o conduită, se impune precizarea privind raportul care există între motiv şi conduită. Dacă admitem că sursa conduitelor se află în existența însăşi (faptul de a trăi este o conduită), atunci se poate invoca interdependența conduitei de motiv; conduitele servesc însă la satisfacerea trebuințelor (diferitelor motive) şi în aceste condiții conduitele sunt medii de realizare a diferitelor motive. Prin urmare, între motiv şi conduită există o relație suplă de dependență reciprocă şi coordonare (manifestările conduitei sunt strâns modulate de motive −− motivație şi motivele se îndeplinesc prin conduite.

Foarte rar se poate explica o acțiune sau o conduită pe baza unui singur motiv; în mod normal, conduitele noastre sunt dinamizate de o constelație de motive în interacțiune, ceea ce denumim de obicei, prin noțiunea de motivație. Noțiunea de motivație se referă atât la aspectul energetic, dinamic al comportamentului uman, şi la aspectul de conținut (procesele psihice).

Acceptând definiția formulată încă din 1943 de Al. Roşca: motivația reprezintă „totalitatea mobilurilor interne ale conduitei, fie că sunt înnăscute sau dobândite, conştientizate sau neconştientizate, simple trebuințe fiziologice sau idealuri abstracte", **noi vom înțelege prin motiv o structură psihică ce determină selecția stimulilor, inițierea, identificarea şi orientarea (dirijarea) acțiunilor în direcția unor obiective mai mult sau mai puțin precizate, motivația constituind totalitatea acestor structuri** (Caluschi Mariana, 2001) **care acționează ca un vector orientativ, energizant al comportamentului.**

5.1.3 Modele explicative ale motivației şi implicațiile lor în comportamentul managerial

5.1.3.1 Modelul Maslow: ierarhia trebuințelor motivaționale, creştere şi actualizare

Utilizând istorii ale cazurilor, Maslow a studiat intensiv un grup restrâns de mari personalități, de la naştere şi până la moarte (exemple: Ab. Lincoln, Th. Jefferson etc.), ajungând la concluzia că fiecare persoană se naşte cu anumite tendințe instinctive care influențează creşterea şi dezvoltarea persoanei. Aceste tendințe instinctive (nevoi) formează baza înnăscută, oamenii fiind dotați cu ele de la naştere. Comportamentele pe care omul le întrebuințează pentru a-şi satisface trebuințele nu sunt înnăscute, ci învățate şi variază larg de la o persoană la alta. Necesitând satisfacerea, aceste trebuințe influențează comportamentul uman şi acceptând faptul că motivația este o influențare a comportamentului, rezultă că aceste trebuințe sunt motivaționale.

Maslow realizează o clasificare a trebuințelor motivaționale în câteva categorii mari (inițial în cinci, în ultimele variante ale teoriei − opt), aranjate într-o ierarhie după criteriul puterii lor. Cele mai puternice necesități stau la baza ierarhiei: ele trebuie satisfăcute mai întâi. Cu cât urcăm spre nivelurile superioare, intensitatea trebuințelor scade. Modelul ierarhiilor trebuințelor este:

1) trebuințe fiziologice;

2) trebuințe de securitate;
3) trebuințe sociale, de dragoste, afecțiune şi apartenență;
4) trebuințe de stimă şi statut social;
5) trebuințe de autoactualizare;
6) trebuințe de cunoaştere;
7) trebuințe estetice;
8) trebuințe de concordanță între simțire, cunoaştere şi acțiune.

Ultimele trei niveluri ale ierarhiei mai sunt cunoscute şi sub numele de „a doua ierarhie a trebuințelor" (Duane Schultz, 1976, p. 225). Satisfacerea a patru categorii de necesități din ierarhie este considerată obligatorie pentru o viață normală.

Trebuințele de autoactualizare, de cunoaştere şi concordanță sunt **mai puțin puternice** în comparație cu cele de bază şi mai puțin necesare pentru supraviețuire. Aceste necesități sunt implicate în creşterea şi definirea umană şi au fost numite de autor: „*trebuințe de creştere*". Ele se deosebesc de trebuințele de deficiență nu numai prin nivelul intensității lor, ci şi prin alte caracteristici: apariția lor în evoluția umanității, sub aspect filogenetic şi ontogenetic, este mai târzie față de trebuințele de bază; satisfacerea psihologicului produce o creştere a fericirii şi plenitudinii în propria viață; comportamentele de satisfacere a trebuințelor de creştere sunt mai complicate, presupun existența mai multor conduite (sociale, economice, politice) decât, de exemplu, satisfacerea nevoilor de hrană; trebuințele de creştere sunt rezultatul evoluției culturale a omenirii şi, cu cât o trebuință este mai înaltă în ierarhie, cu atât ea este mai specific umană.

Autoactualizarea (motivele creşterii) acționează pe termen lung, menține tensiunea în interesul scopurilor îndepărtate, de multe ori de neatins, acționează în unele situații în sens contrar legii reducerii tensiunii (valabilă pentru trebuințele de deficiență) care în cazul lor este total inutilizabilă (Maslow A., 1968, p. 31).

Persoana care nu îşi utilizează potențialul propriu, nu se actualizează, se simte nemulțumită, lipsită de satisfacții, frustrată şi neîmplinită. Pentru ca autoactualizarea să fie posibilă, sunt necesare un număr de precondiții, între care Maslow indică:

- eliberarea de constrângerile impuse de alții;
- persoana nu trebuie să fie distrasă de la preocupările pentru hrană, securitate;
- să fie sigură de capacitățile sale, de familia şi de grupul de apartenență;
- persoana trebuie să se autocunoască, să-şi evalueze puterile, slăbiciunile, viciile şi virtuțile pentru a şti ce are de realizat şi de împlinit.

Deşi autoactualizarea este o trebuință înnăscută, după cum sugerează Maslow, numai 10% din populație atinge acest stadiu al dezvoltării, din următoarele cauze:

1) fiind cea mai înaltă ierarhie, tendința de autoactualizare este cea mai slabă şi mai uşor de inhibat, oprimată de solicitările mediului înconjurător;
2) propriile îndoieli privind capacitățile şi abilitățile noastre;
3) trebuința de autoactualizare cere efort, disciplină, autocontrol şi muncă din greu;
4) experiențele cruciale din copilărie pot inhiba sau stimula orientarea persoanei spre autoactualizare.

Considerăm autoactualizarea ca motivație complexă implicată cu intensitate în activitatea de manifestare a potențialului creativ al individului, explicativă pentru atitudini şi comportamente creative ale managerului.

Principalele caracteristici ale persoanelor autoactualizatoare, după Maslow, sunt:

- perceperea realității la un înalt grad de eficiență;
- o acceptare a lor, a altor oameni şi a naturii în general, fără să încerce să falsifice sau să disimuleze imaginea lor;
- propriile slăbiciuni şi imperfecțiuni nu le produc complexe;
- spontaneitate, simplitate şi naturalețe;
- o trebuință de independență şi autonomie;
- o continuă prospețime a percepției;

- interesul social este prezent în comportamentul lor, ei manifestând simpatie şi empatie pentru umanitate în general;
- autorealizatorii tind să fie indivizi înalt creativi, manifestând inventivitate, originalitate şi flexibilitate în toate aspectele vieţii;
- rezistenţa la presiunea socială şi culturală;
- au capacitatea de a se bucura de lumea psihică înnăscută;
- trăiesc experienţe de vârf, momente de extaziere, revelaţii, posedă o structură democratică a caracterului.

Educaţia autentică, aşa cum sublinia A. Maslow, trebuie să fie a individului, picătură cu picătură, tehnicile de utilizat pentru a deveni capabil de autoactualizare şi împlinire totală.

Implicaţii ale modelului trebuinţelor în activitatea managerului după sugestiile lui Ziglar Zic (1999, p. 237).

Pentru a satisface **trebuinţele primare** ale angajaţilor managerul trebuie:

- să creeze un mediu de muncă cât mai plăcut şi mai confortabil;
- să ofere un veni adecvat astfel încât angajatul să poată avea cele necesare existenţei cu posibilitatea creşterii venitului etc.;

Pentru satisfacerea **trebuinţelor de securitate** ale persoanelor la locul de muncă managerul trebuie:

- să ofere reguli, regulamente şi politici de protecţie;
- să prezinte niveluri clare şi coerente ale realizării fundaţiei (standard de bază);
- să ofere avantaje (zile de concediu, sporuri de salarii) angajaţilor cu vechime şi care au probleme de sănătate, tinerilor stagiari, femeilor (supravegherea copiilor) etc.

Pentru satisfacerea **trebuinţelor de apartenenţă** la locul de muncă managerul trebuie:

- să verifice realizarea trebuinţelor primare de securitate;
- să ofere ocazii favorabile pentru dezvoltarea relaţiilor şi pentru ca angajatul să fie apreciat de membrii biroului, secţiei, echipei în care lucrează;
- să acorde atenţie sinceră fiecărui membru al echipei, firmei etc.

În vederea satisfacerii **trebuinţei de statut**, conducătorul, fără să piardă din vedere importanţa trebuinţelor de la nivelurile anterioare, trebuie să ofere diferite programe de recunoaştere a meritelor, contribuţiei, realizărilor fiecărui angajat, programe de recompensare şi promovare în domenii de responsabilitate cu sarcini de nivel ridicat.

Trebuinţa de autoactualizare şi realizare a angajaţilor trebuie să fie considerată de manager de la angajarea omului la firmă, oferindu-i-se acestuia ocazii pentru activităţi incitante în procesul individuării şi creaţiei, să se întărească sensul dezvoltării personale prin antrenarea în trecerea în acţiune. Managerul trebuie să cunoască cauzele şi fenomenele ce inhibă actualizarea de sine şi să stimuleze angajatul prin antrenarea în realizările de succes şi de valoare într-o activitate creatoare, înalt actualizatoare.

5.1.3.2 Modelul ERD

În grupul modelelor explicative ale motivaţiei bazate pe nevoi şi trebuinţe şi având ca punct de plecare modelul Maslow s-a impus teoria lui Clayton Alderfer − teoria ERD. Alderfer reduce clasificarea trebuinţelor la trei grupe, astfel modelul său explică motivaţia angajatului prin următoarele categorii de nevoi:

a) *trebuinţe, necesităţi de existenţă* (E) ce corespund nevoilor fiziologice şi nevoilor de siguranţă ş sunt satisfăcute de condiţii materiale;

b) *trebuinţe de relaţionare* ce presupun relaţii cu ceilalţi membri ai organizaţiei, comunicare liberă, interacţiune deschisă, sinceră. Aceste trebuinţe corespund nevoilor de dragoste şi apartenenţă din modelul Maslow;

c) *trebuințe de dezvoltare* ce implică nevoia de autoactualizare şi realizare a propriilor potențiale. Ele presupun dezvoltarea şi utilizarea abilităților şi potențialelor individuale.

Alderfer consideră că dacă satisfacerea unei nevoi de ordin superior este obstrucționată, creşte nevoia de satisfacere a trebuințelor de ordin inferior ca o compensare.

Alderfer este totuşi de acord cu Maslow că pe măsură ce nevoile de nivel inferior sunt satisfăcute, necesitatea de a satisface nevoi de nivel superior creşte. El apreciază, ca şi Maslow, că necesitățile de dezvoltare se satisfac după ideea creşterii − adică devin din ce în ce mai presante şi mai dorite pe măsură ce sunt satisfăcute.

Implicațiile acestei teorii în activitatea managerială se pot contura sub forma unei sugestii pentru manager.

În primul rând, el trebuie să cunoască cele două alternative evidențiate de teoria ERD:

a) cu cât sunt satisfăcute nevoile de ordin inferior, cu atât mai mult este dorită satisfacerea necesităților de ordin superior;

b) cu cât mai puțin sunt satisfăcute nevoile de ordin superior, cu atât mai mult este dorită satisfacerea necesităților inferioare.

Managerul va trebui să se ocupe atât de motivatori extrinseci pentru a satisface nevoile de existență şi de relaționare, cât şi de crearea condițiilor pentru stimularea şi satisfacerea motivației intrinseci de actualizare, creştere a stimei de sine, creație şi realizare.

5.1.3.3 Modelul McClelland: teoria cu privire la motivația realizării

În anul 1938 H. M. Murray, în lucrarea **Exploration in Personality,** dădea o listă cu 20 de trebuințe psihologice (motivaționale), dintre care amintim câteva:

- de supunere;
- de realizare;
- de contractare;
- de apărare;
- de respect;
- de dominare;
- de manifestare (etalare);
- de ocolire a pericolului;
- de evitare a umilirii;
- de protejare;
- de sensibilitate;
- de sex;
- de ajutor;
- de cunoaştere.

Dintre aceste trebuințe, **nevoia de realizare**, definită scurt ca „dorința sau tendința de a depăşi obstacolele, de a exersa puterea, de a face ceva dificil, la fel de bine şi repede pe cât de posibil" a constituit obiectul unor intense programe de cercetare şi al unor cursuri de educare a motivației, aceasta stând la baza elaborării unei teorii originale cu privire la **motivația realizării,** ce şi-a găsit un spațiu extins de aplicare în educație şi economie.

Considerând punctele de contact cu celelalte elaborări clasice cu privire la motivație, motivata realizării apare ca un punct de vedere hedonist asupra nevoii de realizare; în cadrul ei se pleacă de la ideea că motivele se dezvoltă în jurul experiențelor afective, presupunându-se că omul acționează (experimentează) ca şi cum ar aştepta un rezultat plăcut sau s-ar feri de eşec, un rezultat neplăcut (din formula hedonică). Dacă o situație de realizare anterioară a determinat un factor pozitiv, persoana se va angaja uşor în comportamente de realizare; invers, dacă un individ a fost pedepsit pentru că a greşit, o frică de greşeală, de ratare, se poate dezvolta şi aceasta va fi un motiv pentru ocolirea greşelii, deci motivele acțiunii emerg din experiența individului şi, ca urmare,

motivația poate fi educată şi dezvoltată, McClelland precizând că trebuința de realizare poate fi la unii oameni de nivel înalt, iar la alții de nivel scăzut.

După McClelland, persoanele înalt realizatoare se caracterizează prin:

a) realizatorul este o persoană care îşi fixează scopuri cu un risc moderat, el nu-şi ia sarcini prea uşoare a căror îndeplinire nu i-ar da nici o satisfacție, nici prea grele, care comportă o mică posibilitate de realizare;
b) preferă să abordeze şi să rezolve el însuşi problemele;
c) se orientează spre acele situații în care poate găsi repede aprecierea (feed-backul) asupra performanței lui, aceasta deoarece şi realizatorul este o persoană căreia îi place să ştie permanent cât de bine face ceva;
d) oamenii cu înaltă trebuință de realizare îşi fixează standardele de realizare pentru ei, însă şi acționează pentru atingerea lor.

McClelland estimează că aproximativ 10% din populație posedă un foarte înalt nivel al trebuinței de realizare şi că dezvoltarea trebuinței de realizare se poate face prin favorizarea unor condiții, dintre care amintim:

a) rezultatele finale sau scopurile activității să fie specifice şi explicite;
b) scopurile dorite sau rezultatele de realizat să prezinte un grad moderat de risc pentru individ (elementul de risc să fie moderat pentru a nu inhiba sau opri persoana din acțiune);
c) scopurile să fie de aşa natură încât să poată fi ajustate din timp în timp, pentru a avea 50% şanse de împlinire;
d) oamenii antrenați în realizarea sarcinii trebui să cunoască rezultatul eforturilor lor (realizare a feed-back-ului);
e) responsabilitatea pentru rezultate trebuie să fie reală;
f) recompensele sau sancțiunile asociate cu succesul sau insuccesul să fie în legătură cu realizarea scopurilor; un premiu semnificativ pentru o realizare semnificativă, şi numai o pedeapsă minimă pentru acele insuccese ce nu sunt cruciale.

Considerăm aceste condiții ca norme sau reguli ce trebuie respectate pentru stimularea şi dezvoltarea motivației creative.

Implicații ale modelului McClelland în activitatea managerului.

Managerul trebuie să cunoască faptul că oamenii care au o trebuință crescută de realizare au şi o dorință puternică de a executa bine sarcini noi, provocatoare, de a-şi asuma responsabilitatea personală pentru rezultate, preferă obiective şi sarcini de dificultate medie ce corespund unor riscuri calculate, dar sunt preocupați şi de depăşirea propriilor recorduri, ca urmare, ei sunt mereu doritori de feed-back asupra rezultatelor. Managerul trebuie să deruleze pachetul realizărilor de valoare cu ei.

Modelele bazate pe trebuințe şi nevoi îi sensibilizează şi atenționează pe manageri cu privire la necesitatea cunoaşterii nivelului de satisfacere atât a nevoilor inferioare, cât şi a celor de rang superior, ținând cont că ele se satisfac după legi diferite şi, devenite motivație, pot susține sau bloca, încetini realizarea obiectivelor organizației.

La acest început de mileniu, managerii înşişi ar trebui să posede calități de înalți realizatori.

5.1.4 Modele procesuale explicative pentru motivație

Alături de modelele motivației bazate pe trebuințe şi nevoi care se concentrează pe fenomenele ce motivează oamenii s-au structurat şi **teorii procesuale** explicative pentru modalitatea de apariție a motivației. Două teorii procesuale s-au impus ca având implicații în activitatea managerială: teoria aşteptărilor şi teoria echității.

5.1.4.1.Teoria performanțelor aşteptate, dezvoltată de V. H. Vroom, are ca idee de bază convingerea că motivația este determinată de rezultatele pe care oamenii le aşteaptă să apară ca efect al activității la locul de muncă. Componentele de bază ale modelului lui Vroom sunt:

a) *rezultatele* (consecințele către urmează unor comportamente). După V. Vroom, consecințele comportamentului în muncă pot fi de ordinul I, de exemplu, o productivitate înaltă spre deosebire de una medie, de interes pentru firmă şi consecințe de ordinul II, mai importante pentru angajat, cum sunt nivelul retribuției, oboseala, sentimentul de realizare;

b) *instrumentalitatea* sau probabilitatea ca un rezultat de ordinul I să conducă la un rezultat de ordinul II. Angajatul aşteaptă ca performanța (creşterea productivității) să ducă la recompense dorite (creştere salarială). Dacă nu este recompensat, motivația în muncă poate să descrească;

c) *valența sau valoarea aşteptată a rezultatelor muncii, gradul de atractivitate sau neatractivitate al acestora*. Valența conexată diferitelor rezultate de ordinul II este multiplicată de valențele atribuite consecințelor de ordinul II şi de instrumentalitate.

Altfel spus, valența unor consecințe de ordinul I (de interes pentru firmă) depinde de gradul în care acestea conduc la rezultate favorabile atractive de ordinul II;

d) *aşteptarea sau probabilitatea* ca un anumit rezultat particular de ordinul I să poată fi atins, convingerea angajatului că pe baza unui efort depus poate să ajungă la performanțe de nivel înalt;

e) *forța sau efortul* direcționat spre rezultate de ordinul I; această componentă a modelului reprezintă nivelul efortului care va fi direcționat spre atingerea consecințelor de ordinul I.

După aprecierile lui V. Vroom, „forța dirijată spre un rezultat de ordinul I este produsul valenței acelui rezultat şi al aşteptării că acesta poate fi atins" (Johns G., p. 160).

Aşa cum apreciază specialiştii, modelul expectanțelor are implicații manageriale. Dintre acestea, amintim: oamenii sunt motivați să lucreze în acele activități pe care le evaluează ca fiind atractive şi au sentimentul că le pot realiza; atractivitatea activităților în care este implicat angajatul depinde de gradul în care ele conduc la consecințe favorabile de gradul II.

Practicienii sugerează că managerii trebuie să stimuleze aşteptările angajaților, să clarifice posibilitățile de recompensare, să extindă autonomia şi competența angajaților pentru ca aceştia să atingă consecințele de ordinul I, să proiecteze „pachete motivaționale" individualizate care să corespundă trebuințelor angajaților (Johns G., 1998, p. 164) sau, după părerea noastră, să aplice pachetul realizărilor de valoare elaborat de Zig Ziglar.

5.1.4.2. Teoria echității, propusă de J. S. Adams, afirmă că motivația îşi are sursa în compararea eforturilor pe care cineva le depune la un anumit loc de muncă, post, funcție şi a recompenselor pe care le obține cu efort şi recompensele unei alte persoane sau unui grup relevant.

Angajatul preferă o condiție de echitate care îi dă sentimentul că există un schimb corect între el şi organizație, schimb ce determină satisfacția în muncă, şi de aici creşterea motivației pentru activitatea depusă. Perceperea unei inechități va conduce la insatisfacții, tensiune şi chiar focare de conflict ce vor scădea atât motivația angajatului, cât şi eficiența sa.

Între implicațiile manageriale ale teoriei echității se consemnează următoarele: managerii trebuie să cunoască faptul că inechitatea percepută are consecințe la nivelul motivației angajatului ce conduc la efecte negative la nivelul firmei sau organizației (furt, fluctuații de personal, productivitate redusă).

Managerii trebui să păstreze un echilibru între subretribuire şi supraretribuire, trebuie să cunoască cine este „persoana etalon" pentru comparație şi să înțeleagă rolul ei în firmă, deoarece, aşa cum subliniază şi G. Johns (op. cit., p. 166), „cunoaşterea persoanelor alese pentru comparație de către angajați poate sugera strategii pentru reducerea «înclinației percepute»".

5.1.5 Modelul realizării de valoare

John Naisbitt, în cartea *Megatendințe* (1989), avansa ideea că pentru corporațiile şi firmele erei informațiilor provocarea este să instruiască şi să reinstruiască managerii sau muncitorii, să dezvolte în ei dorința de a excela. În acest mod se vor obține prin managementul firmelor lor eficiență şi performanță. Se conturează în final rolul motivației în obținerea performanțelor manageriale. Motivația, spun Zig Ziglar ş J. Savage (1999), este o cale spre performanțe deosebite,

dar depinde de manager să se informeze, să se instruiască şi să-şi dezvolte abilităţile de a creşte motivaţia sa şi a angajaţilor săi până la nivelul obţinut pentru realizarea abilităţilor oamenilor şi ale firmei.

Managerii au obligaţia să cultive resursele umane ale întreprinderii, stimularea motivaţiei angajaţilor fiind o responsabilitate de prim ordin. Pentru a susţine la nivel optim motivaţia sa, a echipei manageriale şi a angajaţilor, Zig Ziglar (1999, p. 217) propune formula celor trei A ce are trei termeni: *a fi informat* (a identifica motivele), *a analiza* (a înţelege care sunt fenomenele ce obstrucţionează motivaţia, între ele teama, îndoiala şi neliniştea fiind elementele cele mai imobilizante) şi *a acţiona*. „Pentru a te motiva pe tine, identifică motivele şi acţionează conform acestora, pentru a-i motiva pe ceilalţi identifică motivele lor şi încurajează-i să treacă la acţiune" (Zig Ziglar, 1999, p. 229).

Având ca punct de plecare supoziţiile teoriilor cu privire la motivaţie bazate pe trebuinţe şi expectanţe, Zig Ziglar elaborează un **model** de atingere a performanţelor denumit **pachetul realizărilor de valoare**. Modelul oferit managerilor pentru stimularea motivaţiei în realizarea obiectivelor firmei se numeşte „pachetul realizărilor de valoare" şi este structurat în trei paşi corespunzători la trei niveluri de realizare a scopurilor şi obiectivelor.

Pasul 1 − nivelul, realizarea − fundaţie. Acesta este nivelul de performanţă pe care o persoană trebuie să îl atingă pentru a continua să muncească în firma sa, atingerea unui standard minim pe care oamenii îşi vor construi succesele viitoare, crescându-şi motivaţia.

Pasul 2 este realizarea încununată de succese, este nivelul de performanţă care ar putea fi aşteptat în mod realist atât de angajat, cât şi de manager.

Pasul 3 este realizarea de valoare, nivelul de performanţă al celor ce doresc şi obţin performanţe deosebite. Pe parcursul celor trei paşi managerul are rolul de a colabora cu angajaţii şi a stabili standardele (obiectivele de atins) pentru cele trei niveluri, a discuta continuu cu angajaţii rezultatele şi nivelul atins în realizarea obiectivelor, a-i motiva căutând soluţii pentru atingerea lor.

Ca urmare, parcurgerea acestui model se derulează ca un proces cu următoarele faze (Zig Ziglar, J. Savage, 1999, p. 156):

a) consultarea, confruntarea (informarea);
b) definirea problemei (obiectivelor), analiza;
c) metode creatoare de a găsi soluţii (brainstorming şi alternative);
d) alegerea celei mai bune alternative;
e) elaborarea planului de acţiune (acţiunea);
f) verificarea.

Pachetul realizărilor de valoare este un model aparent simplu, dar eficient pentru activitatea managerului de motivare a angajaţilor în obţinerea performanţelor dorite. Managerii susţin că obişnuind angajaţii, încă de la debut, cu acest mod de a stabili obiectivele şi nivelul performanţelor, rareori pot apărea discuţii în ce priveşte realizarea sarcinilor de serviciu; managerul aproape că nu va trebui niciodată să concedieze un angajat, acesta luând singur decizia să plece.

5.1.6 Dinamica motivaţiei şi comportamentul managerial

Problematica motivaţiei angajatului la locul de muncă a constituit subiectul a numeroase lucrări de economie, psihologie, sociologie de-a lungul secolului XX.

În lucrarea managerul intuitiv, Meryem Le Saget delimitează trei etape în studiul şi aprecierea motivaţiei la locul de muncă, determinate de schimbările concepţiilor despre lucrători:

a) **etapa motivaţiei de primă generaţie** 1900-1950 când, sub impulsul industrializării, se considera că toată lumea este la fel, deci sunt necesare soluţii identice pentru toţi, iar motorul motivaţiei era apreciat a fi teama/speranţa şi avantajele financiare sau materiale;
b) între 1950-1990, **motivaţia de a doua generaţie**, în care, sub impulsul teoriilor lui Maslow, Herzberg şi al mişcării pentru relaţii umane, se considera că angajaţii pot fi clasificaţi în categorii mari şi trebuie elaborate modele de soluţii în funcţie

de caz. Acum motorul motivației este apreciat a fi adaptarea posturilor, ascultarea salariatului şi recunoaşterea contribuției sale;

c) după 1990 şi până în prezent autoarea citată mai sus vorbeşte de **motivații de a treia generație**, când, sub influența viziunii globale şi a gândirii sistemice, se conturează managementul intuitiv, care apreciază că fiecare persoană este diferită în felul său, ceea ce duce la soluții pe măsură, unice pentru fiecare persoană în interiorul unui sistem complex. Motorul motivației în cazul managementului intuitiv este reprezentat de motivația intrinsecă a angajatului şi posibilitatea sa de exprimare şi realizare personală.

Meryem Le Saget realizează această etapizare după ideile lui J. Flechter, preşedinte la High Performance Dynamics (1992, p. 159). Evoluția concepțiilor asupra motivației conturează sarcinile dificile şi din ce în ce mai complexe ce îi revin managerului care pentru fiecare caz trebuie să găsească o soluție personalizată printr-o muncă pe măsură.

Managerul, apreciază autoarea citată mai sus, trebuie să aibă un fond solid pentru a putea să ducă la bun sfârşit această muncă de creație permanentă, cu fiecare în parte, pentru a reuşi o motivație solidă, rezistentă la transformările din întreprindere.

Acum managerul trebuie să atingă optimul motivațional al angajatului, stimulând corelat motivația extrinsecă (salariu, condiții de muncă, promovare şi recunoaştere etc.) cu motivația intrinsecă ce se sprijină pe curiozitate intelectuală, posibilitățile de realizare a potențialelor proprii, dorința de a da un sens vieții etc.

Motivația intrinsecă este considerată de Meryem Le Saget baza motivației, deoarece ea se hrăneşte simultan din evenimentele pe termen scurt, cât şi din evenimentele de durată.

La baza motivației, autoarea (1999, p. 161) aşează motivația intrinsecă formată din: dorința angajatului de a da un sens vieții sale şi de a crea acest sens; dorința sa de a avansa, a evolua şi curiozitatea intelectuală. Pe aceeaşi bază acționează şi motivația extrinsecă ce cuprinde: atractivitatea şi puterea de stimulare a acesteia; salariul, recompensele, condițiile de muncă; cointeresarea, ambianța la locul de muncă; statutul şi calitatea relației cu superiorul etc.

Motorul motivațional care funcționează prin fuziunea celor două tipuri de motivații şi a ritmurilor impuse de ele duce la succes, dar realizarea acestei sincronicități în funcționarea motivației este o sarcină din ce în ce mai dificilă pentru manager.

Specialiştii în psihologia managerială aplicată sunt de acord când afirmă că motivația se construieşte şi pentru a construi trebuie să fii tu însuți motivat (Zig Ziglar, J. Savage, 1998; Meryem Le Saget, 1999).

Managerul trebuie să-şi cultive cu grijă propria motivație intrinsecă, să-şi autoanalizeze şi să-şi amplifice tendința de realizare. Numai cunoscându-şi şi dezvoltându-şi propria motivație de realizare, va putea să devină motivant pentru ceilalți.

Managerul cel mai bun va fi acela care se simte recompensat prin ceea ce realizează împreună cu echipa sa (G. Johns, 1996; M. Le Saget, 1999). El se bucură când îşi vede colaboratorii şi angajații pe care i-a şi mentorizat avansând, învățând, devenind în timp aşa cum îşi dorea să ajungă.

În acest sens, un exemplu este prof. dr. ing. Vitalie Belous, managerul Institutului Național de Inventică Iaşi, care timp de un deceniu a angajat tineri debutanți în profesie, ingineri, economişti, psihologi, sociologi, filosofi, i-a antrenat în activitatea de cercetare, dar şi de realizare a invențiilor, i-a mentorizat îndrumându-le paşii în profesie, i-a susținut intelectual, moral şi material în realizarea invențiilor şi în prezentarea lor la saloane internaționale şi a fost fericit când aceştia au fost medaliați. Stimulându-i pentru realizări de valoare, pe unii i-a admis la doctorat, cu alții a colaborat la realizarea unor lucrări de succes.

Managerul viitorului se conturează a fi un conducător *creativ*, *intuitiv*, *inventator*, ce acționează ca o forță revitalizantă, motivatoare pentru cei conduşi în a-şi creşte aşteptările, realizările şi standardele de performanță.

Am prezentat în paginile anterioare câteva modele explicative ale motivației utile managerului pentru „a monitoriza" dinamica acestui vector – motivație la nivelul firmei, organizației sale.

Studiile şi manualele de management prezintă modele şi tehnici utilizate de directorii unor firme în stimularea motivației angajaților (O. Niculescu, 1997; H. Pitaru, 1994; Holder, 2001). Noi vom insista în final asupra unor practici care sprijină un management motivațional:

1. Practica self-managementului pentru lider şi manageri (vezi L. Stog, M. Caluschi, 2001);
2. Practica pregătirii psihologice a managerilor (vezi L. Sog, M. Caluschi, 2000;
3. Practica antrenamentului creativ pentru directori, dar şi pentru angajații lor;
4. Practica elaborării unor programe de stimulare a motivației adaptate personalului şi condițiilor firmei;
5. Practicarea metodelor şi strategiilor creativității în diversificarea politicilor şi tehnicilor de motivare a personalului firmei;
6. Practica organizării în firmă a unor work-shopuri creative şi de transfer al experienței performante în problemele de stimulare a motivației.
7. Practica organizării caravanei trebuințelor între necesități şi posibilități de realizare − sub formă de reuniune cu participarea angajaților dintr-o secție a firmei, a managerului, a supervizorilor, şefilor de echipă, reprezentanților sindicatului şi a unor experți în resursele umane.

Managerii intuitivi şi creativi pot diversifica aceste practici plecând de la condițiile firmei. Din studiile noastre de caz reiese că managerii inventatori trăiesc uneori stări de nemulțumire în relație cu problemele de conducere ce necesită depăşirea mentalităților neproductive. Este nevoie în aceste cazuri de mentori sau grupuri de specialişti pentru a discuta, a schimba informații, a cunoaşte şi alte situații şi fenomene cu care se confruntă ceilalți manageri.

O modalitate deosebită pentru astfel de situații este participarea la Clubul Inventatorilor, care la Iaşi este manageriat de prof. dr. ing. Constantin Antohi, el însuşi inventator de elită. Prin activitățile desfăşurate în cadrul clubului managerii inventatori şi nu numai se conectează la cele mai noi şi performante metode de conducere, primesc informații de ultimă oră, transferă şi adaptează, inventează metode în practica managerială.

5.2. Stima de sine – susținător şi motivator al comportamentului managerului.

Cercetările din domeniul psihologici sociale aplicate şi al psihologiei manageriale au reliefat rolul important pe care stima de sine, considerată de unii autori "un fenomen discret, impalpabil şi complex de care nu suntem întotdeauna conştienți" (F. Lelord, Ch. Andre, 1999) îl are în planul devenirii şi impunerii personalității.

Considerată o dimensiune principală a personalității, stima de sine ne apare prin impactul şi efectele sale în comportamentul manifest al managerului precum o coloană flexibilă, susținătoare a acestuia, constituind în acelaşi timp, un complex factor motivațional.

In imaginarul occidental (SUA) expresia stima de sine ocupă un loc important, cuvântul *self-esteem* aparține limbajului curent (F. Lelord, Ch. Andre, 1999). Expresia *stimă de sine* este compusă din verbul *a estima* — ce provine de la latinescul estimare = a evalua, a cărui semnificație este dublă: a determina valoarea şi a avea o părere despre sine, cuvânt ce desemnează eul. Este vorba despre o privire, o judecată despre noi înşine ce aparține *Eului social.*

Cu toate că cercetările de psihologie managerială şi economică nu au relevat existența unei relații consistente între stima de sine şi performanță se apreciază că angajații cu stimă de sine redusă îşi scad performanța la feedback negativ şi sancțiuni, iar managerii fac față cu greu în posturi ce asigură un feedback negativ abundent (cf. Johns G. 1998, p.78). Opus, o stimă de sine excesivă poate deteriora abilitățile de negociere şi poate conduce la evitarea informațiilor critice în rezolvarea unor probleme sau la evitarea unor informații ce amenință imaginea de sine.

5.2.1 Stima de sine - componenta afectivă a Eului social

În structura Eului social (vezi Fig. nr.1), alături de concepția de sine, un loc deosebit ocupă stima de sine. Când vorbim de *stima de sine* ne referim la evaluările pozitive sau negative despre noi înşine. În timp ce mulți oameni gândesc bine despre ei înşişi, ocazional ei suferă perioade de timp de îndoială de sine când se simt incompetenți într-o problemă. În conformitate cu schemele de sine, oamenii se evaluează favorabil în anumite privințe şi nefavorabil în altele.

Stima de sine este o componentă complexă a Eului ce se bazează pe *sentimentul intim al propriei valori* corelat cu **concepția despre sine, încredere în forțele proprii,** convingerea omului că merită să fie fericit (Al. Mucchielli, 1986; Branden N., 1996; Adriana Crăciun, 1998).

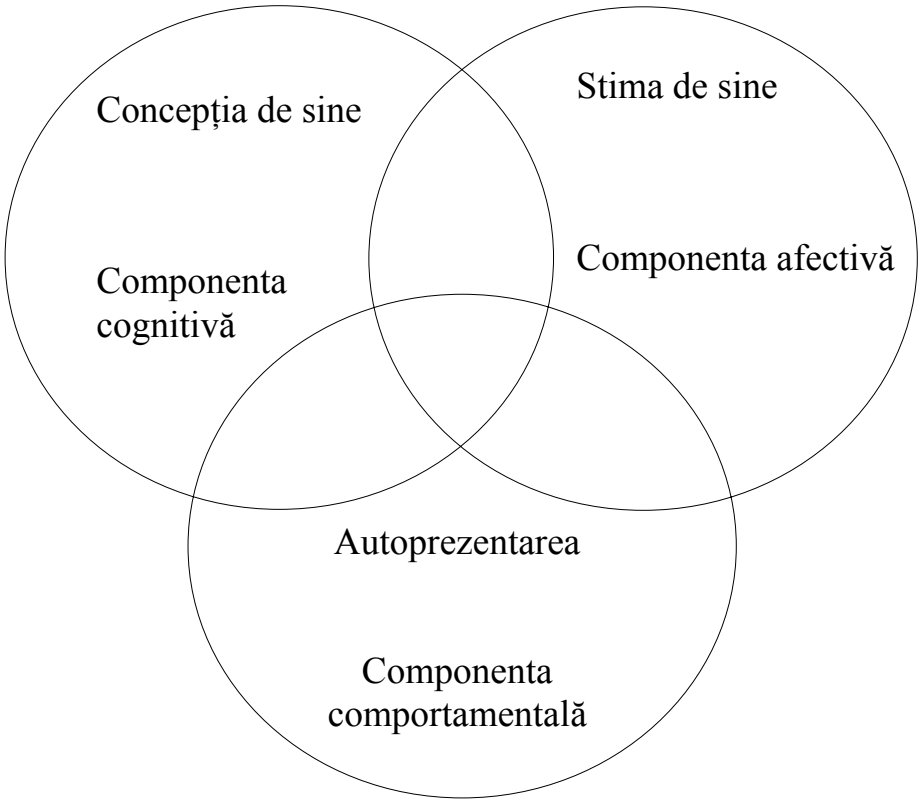


Fig.nr.1 - STRUCTURA EULUI SOCIAL

Între aspectele cotidiene ale **stimei de sine** specialiştii înscriu următoarele însuşiri: a) a avea încredere în sine; b) a fi mulțumit de sine; c) a fi sigur de sine; d) iubirea de sine; e) cunoaşterea de sine; f) acceptarea de sine; g) afirmarea de sine; h) a fi mândru de sine etc. Totuşi oamenii de ştiință delimitează **trei mari componente ale stimei de sine: iubirea de sine; încrederea în sine; imaginea de sine.** Intre cele trei componente ale stimei de sine există în general *legături de*

interdependență, iubirea de sine pozitivă favorizează o imagine de sine pozitivă, care, la rândul ei, influențează favorabil încrederea în sine şi respectul de sine.

La unele persoane aceste elemente apar disociate. Când imaginea de sine, ce se bazează pe concepția de sine este fragilă şi încrederea în sine este şubredă, superficială şi, dacă intervine un eşec, stima de sine devine instabilă sau se prăbuşeşte.

5.2.2 Componentele stimei de sine

Stima de sine ca fenomen psihosocial are o tonalitate afectivă care însoțeşte *imaginea de sine, încrederea în sine şi iubirea de sine,* cele trei aspecte fiind considerate componentele de bază ale stimei de sine (vezi Fig.nr.2). Tonalitatea afectivă conferă stimei de sine o funcție dinamogenă şi reglatorie a comportamentului individului în diferite situații şi roluri.

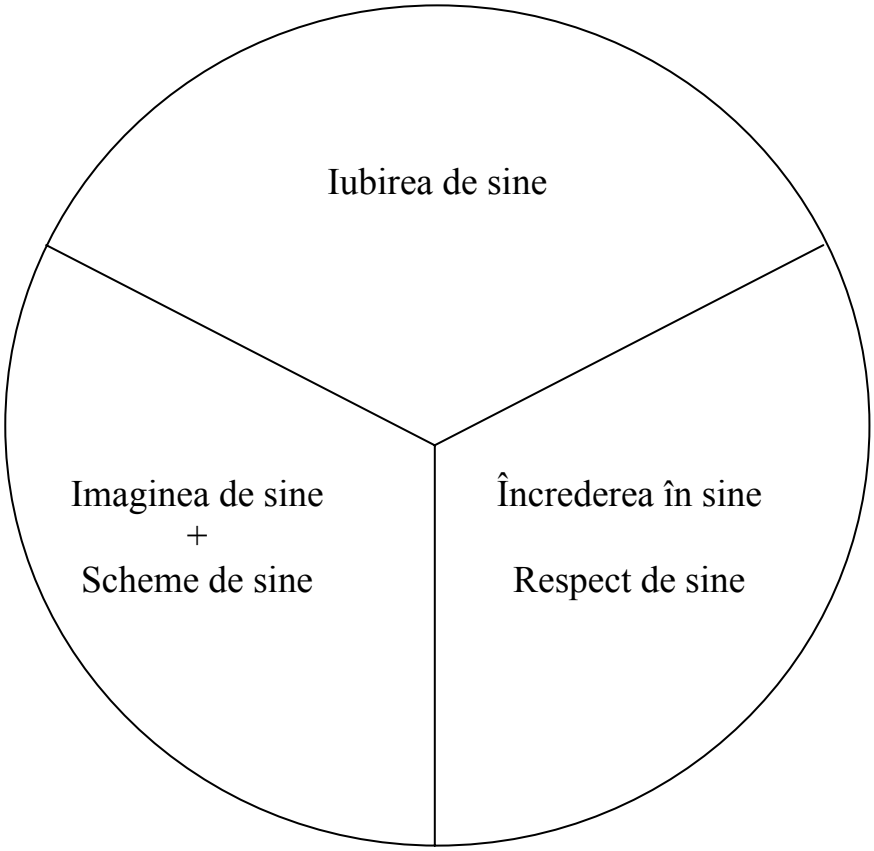


Fig.nr.2 - **STRUCTURA STIMEI DE SINE**

Componenta stimei de sine, încrederea în sine reprezintă sentimentul de încredere în raport cu propria capacitate de a gândi şi acționa de a face față evenimentelor şi provocărilor vieții, de a alege şi lua decizii pe baza propriilor capacități şi însuşiri psihofizice. În timp, acest sentiment devine convingere (formă motivațională) şi chiar însuşire caracterială ce poate lua formele de încredere în sine de nivel înalt sau de nivel scăzut (neîncredere în sine). *Această componentă a stimei de sine* se *afla sub influența educației familiale şi a balanței succes-eşec.*

Psihologii apreciază că iubirea de sine reprezintă elementul de bază în structurarea stimei de sine. *Iubirea de sine este sentimentul de dragoste de sine necondiționată,* o experiență intimă ce evoluează din instinct şi din trebuințele de bază sălăşluind în adâncul ființei. Ca sentiment, iubirea

de sine o găsim la toți oamenii chiar şi la cei năpăstuiți de viață cu handicap sau la care balanța este înclinată în favoarea eşecurilor şi insuccesele. Din iubirea de sine apar resurse pentru a rezista şi a face față eşecului. În cadrul stimei de sine, iubirea de sine susține încrederea în sine şi o imagine şi concepție favorabilă de sine, între cele trei existând o relație de "simbioză".

Stima de sine poate atinge un nivel înalt sau un nivel scăzut. Nivelul stimei de sine are implicații profunde în viața şi activitatea individului. Psihologii care au cercetat stima de sine (Branden N., 1996, Coopersmith S., 1967; Bums R. B., 1979 etc.) apreciază că *stima de sine de nivel ridicat* corelează cu raționalitatea, intuiția, creativitatea, independența, flexibilitatea, capacitatea persoanei de a-şi recunoaşte şi corecta greşelile, în timp ce *stima de sine scăzută* se asociază cu negarea realității, iraționalitatea, reacții defensive, teama de nou şi necunoscut, comportament servil sau tiranic, anxios şi ostil. Hrana stimei de sine este sentimentul de a fi iubit şi sentimentul de a fi competent. Stima de sine este o dimensiune eminamente mobilă a personalității noastre (F. Lelord, 1999). Mai mult sau mai puțin înaltă, mai mult sau mai puțin stabilă, ea are nevoie să fie nutrită regulat. În toate domeniile aşteptăm satisfacția celor două trebuințe: să fim competenți şi să fim iubiți (la serviciu vrem să fim experți într-un domeniu şi apreciați de colegii noştri, în familie să fim iubiți şi admirați etc.).

5.2.3 Stima de sine: tipologie şi efecte

Efectele stimei de sine se nasc din modul în care oamenii îşi trăiesc zilele vieții, se comportă zilnic. Acei oameni care simt bine despre ei, se evaluează pozitiv sunt în general fericiți, plini de succes şi adaptabili în situații de stres. In contrast, cei care se evaluează în termeni negativi sunt relativ anxioşi, depresivi, pesimişti cu privire la viitor. Problema este că atitudinea de autoapărare poate cuprinde persoana într-un cerc vicios.

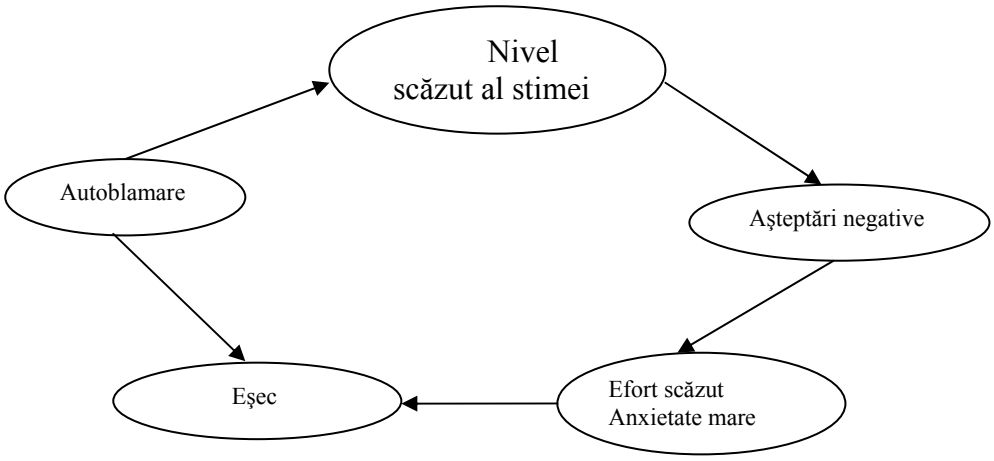


Fig. nr. 3 – cercul vicios al stimei de sine
de nivel scăzut (cf. Sharon Brehm; S. Kasson, 1989, p.67)

Dinamica manifestării stimei de sine 1-a condus pe F. Lelord (1999) la conturarea a patru forme ale stimei de sine:

- stimă de sine înaltă şi stabilă;
- stimă de sine înaltă şi instabilă;
- stimă de sine scăzută şi stabilă;
- stimă de sine scăzută şi instabilă

În dinamica sa aflată sub influența balanței succes-eşec şi a valorizărilor venite din partea celorlalți **stima de sine de nivel scăzut** poate intra într-un cerc vicios. (vezi Fig. nr. 3)

Aşteptând să greşească, oamenii cu nivel scăzut al stimei de sine se simt anxioşi, dar depun puțin efort când încearcă schimbări importante în viață. După eşec ei se blazează, se simt incompetenți şi îşi menţin nivelul scăzut al stimei de sine. Nivelul scăzut al stimei de sine este parte a cercului înfrângerii de sine în care expectanțele negative împiedică performanțele care în schimb întăresc neîncrederea în sine. Cei care doresc funcția de manager sau o dețin deja trebuie să perceapă eşecul ca un fenomen - provocare la manifestarea creativității în depăşirea obstacolelor şi rezolvarea problemelor. Un antrenament individual sau de grup în metaformarea prin creativitate creşte şansele de succes în carieră a managerilor.

5.2.4 O tipologie a stimei de sine

Stima de sine scăzută: Subiecții cu stimă de sine scăzută au sentimentul că nu se cunosc bine, vorbesc despre ei într-o manieră mai degrabă neutră; se descriu în imagini mai puțin clare, incerte, nedecise; țin despre ei un discurs contradictoriu, au o părere puțin stabilă despre ei înşişi, ea depinde de circumstanțe şi de interlocutori; se tem de judecată, de aprecierea socială. După diferiți autori (F. Lelord, 1999; S. Coopersmith, 1967) acest tip prezintă următoarele **dezavantaje:** imagine de sine neclară, ezitantă, dar şi unele **avantaje:** adaptare rapidă la interlocutori, deschidere spre cooperare (vezi Fig. nr. 4).

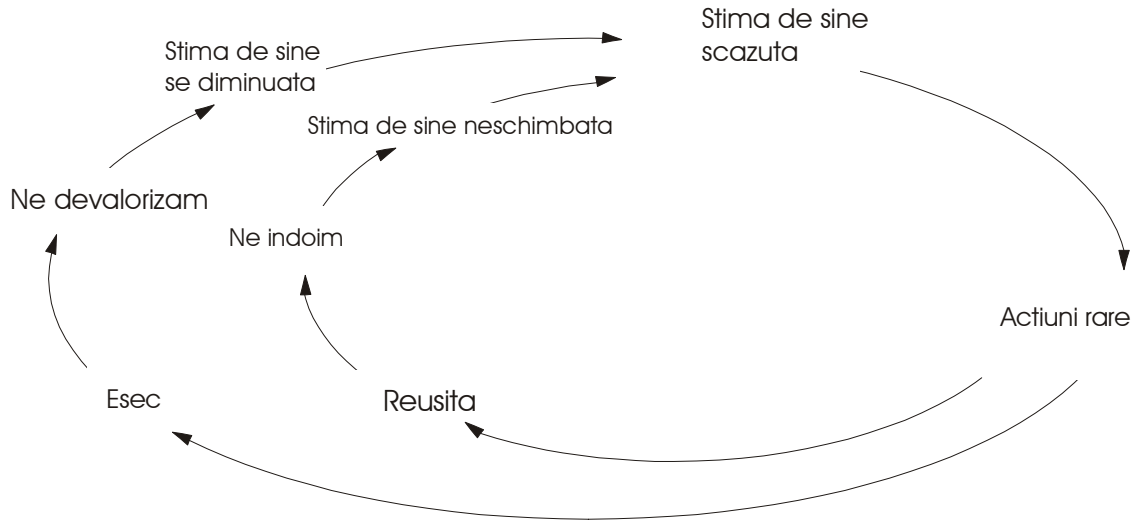


Fig. nr. 4 - CERCURILE STIME DE SINE SCAZUTE
(cf. Andre şi Lelord, 1999)

Stima de sine înaltă: Subiecții cu stimă de sine înaltă au păreri clare despre ei înşişi (o imagine clară), vorbesc despre ei în mod tranşant, pozitiv, au o imagine şi o părere despre ei înşişi pozitivă şi stabilă de mulți ani, depind puțin de circumstanțe şi interlocutori. S-au delimitat la acest tip următoarele **dezavantaje:** exces de certitudini şi simplificări; riscul de a nu place unor interlocutori; de a nu fi buni negociatori sau mediatori (vezi Fig. nr. 5). Totuşi imaginea de sine clară este un **avantaj.**

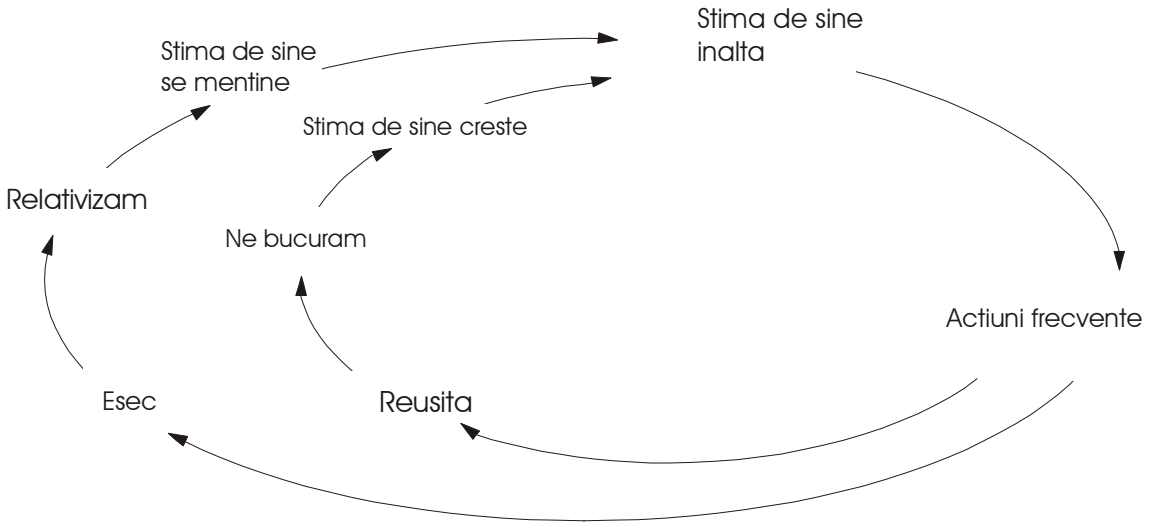


Fig. nr. 5 - CERCURILE STIME DE SINE INALTE
(cf. Andre şi Lelord, 1999)

Printre managerii studiați de noi nu am aflat decât persoane cu stima de sine de nivel înalt şi superior. Trebuie amintit că în cazul managerilor funcția de implicare în luarea deciziilor este una dintre cele mai importante, ca urmare ei trebuie să posede o imagine de sine clară şi încredere de sine de nivel superior.

*** Managerii care prezintă stimă de sine scăzută** iau greu decizii**,** acestea sunt laborioase şi amânate; subiecții sunt neliniştiți în fața luării deciziei, uneori țin prea mult cont de anturaj sau se supun situațiilor dictate de anturaj, iar în caz de dificultate renunță la deciziile personale. Ca **dezavantaje** ei sunt ezitanți, conformişti, dar au şi **avantajul** de a fi prudenți şi răbdători.

*** Managerii care prezintă stimă de sine înaltă** iau decizii uşor, acționează eficient pentru reuşita deciziilor lor, sunt capabili în a persevera în deciziile proprii în ciuda dificultăților; se desprind de situațiile dictate de anturaj dacă le percep ostile intereselor lor. Ca **dezavantaje** ei apar uneori prea sensibili la interesele lor, dar au avantajul de a fi hotărâți, novatori. **Reacțiile la eşec şi la succes a celor cu stimă de sine scăzută şi înaltă**

Subiecții cu stimă de sine scăzută reacționează emoțional la eşec, se prăbuşesc dacă sunt criticați asupra punctelor în care ei consideră că sunt competenți; se justifică după eşec şi caută informații negative despre ei; manifestă anxietate puternică în fața evaluării de către ceilalți, se simt respinşi dacă sunt criticați.

Avantajul lor este că au motivație pentru a nu eşua dar prezintă următoarele **dezavantaje:** suferință durabilă şi excesivă, anxietate anticipativă în raport cu critica.

*** Reacția subiecților cu stimă de sine înaltă, față de eşec.** Aceşti manageri reacționează şi ei emoțional la eşec dar aceasta nu lasă cicatrici emoționale durabile, pot rezista la criticile asupra punctelor sensibile sau se pot apăra energic. Nu sunt obligați să se justifice după eşec, ştiu că şi alții ar fi eşuat la fel; nu se simt respinşi dacă sunt criticați; anxietate redusă în fața evaluării de către ceilalți. Ei prezintă **avantajul** că posedă rezistență la diversitate şi **dezavantajul** că pot să nu țină cont de critici.

Reacțiile la succes ale subiecților cu stimă de sine scăzută.

La succes subiecții cu stimă de sine scăzută trăiesc emoții amestecate, le este frică, teamă că situația nu va dura, reuşita le perturbă imaginea de sine. Ca urmare reuşita rareori le creşte încrederea în sine şi iubirea de sine.

Avantaje: manifestă modestie. Ca **dezavantaje** apar plăcere stricată; succesul aduce puține beneficii pentru stima de sine.

Subiecții cu stimă de sine înaltă în fata succesului trăiesc emoții pozitive, le place să reuşească, reuşita le confirmă imaginea de sine şi cresc respectul de sine.

Avantajul este că succesul aduce beneficii pentru stima de sine, o întăreşte şi o stabilizează.

Ca **dezavantaj** apare uneori dependența de recompensă.

În general, în raport cu dinamica vieții managerii cu **stimă de sine scăzută** se caracterizează prin frica de a nu eşua; nu-şi asumă riscurile; se compară cu oamenii şi evenimente mai scăzute ca valoare pentru a se asigura; se simt apărați de obiceiuri şi nu fac față la schimbare, nu-şi manifestă creativitatea în conducere. Ca **dezavantaje** apar autolimitarea, progresul lent ce trezesc nemulțumirile subordonaților. Ca **avantaje** ei manifestă multă prudență, stăpânire de sine.

Managerii cu stimă de sine înaltă arată dorința de a reuşi, se compară cu ce este mai sus pentru a putea progresa, caută să-şi depăşească limitele, se simt stimulați de noile experiențe. Au curajul implementării noului. Preferă să exceleze în domeniile lor de competență şi să strălucească mai puțin în altele. Ca **avantaje** apar autodezvoltarea, progresul rapid iar ca **dezavantaje,** ei sunt atraşi de riscuri şi impulsionați mereu de dorința de a străluci, a excela fără să țină cont prea mult de opiniile şi interesele echipei de conducere.

Nivelul stimei de sine (scăzut sau înalt) nu este suficient pentru a explica ansamblul reacțiilor unui individ. Psihologii atrag atenția şi asupra faptului că este necesar, în egală măsură, să se țină seama de gradul de rezistență la evenimentele vieții cotidiene deoarece stima de sine poate fluctua.

Managerul cu stimă de sine înaltă şi stabilă

Circumstanțele externe şi evenimentele normale de viață au o mică influență asupra stimei de sine a subiectului. De exemplu, în timpul unei întâlniri de afaceri managerul cu stima de sine înaltă şi stabila va face dovada capacității de convingere. În susținerea punctului de vedere va încerca să convingă, nu să destabilizeze.

O stimă de sine înaltă şi stabilă este solidă, rezistentă. Managerul nu-şi pune la îndoială valoarea. El poate accepta să nu controleze total o situație fără a se simți, din acest motiv, devalorizat sau inferior.

Stima de sine înaltă şi instabilă. Stima de sine a acestor subiecți poate suferi riscuri majore, mai ales dacă se află într-un context competitiv sau destabilizator. Ei reacționează energic la critică şi eşec pe care le percep ca pericol şi încearcă să se pună în valoare afişând excesiv succesele sau calitățile lor.

Dacă este vorba de manageri cu stimă de sine înaltă dar instabilă ei vor încerca să se prezinte într-o lumină favorabilă dar vor tinde să monopolizeze timpul acordat, în caz de contrazicere se vor irita repede şi vor încerca să-şi desființeze interlocutorul printr-o glumă agresivă.

Diferențele dintre cele două tipuri, aşa cum subliniază şi F. Lelord: tipul cu stimă de sine înaltă şi stabilă consumă puțină energie pentru a se apăra sau a se justifica în fața criticilor, eşecului; ascultă rațional criticile.

O persoană cu stimă de sine instabilă (chiar dacă este înaltă) este mai vulnerabilă deoarece consideră că toate sfidările primite, de la cea mai mică la cea mai mare, reprezintă impacturi majore cu imaginea sa publică. Discrepanța între nivelul stimei de sine şi stabilitatea sa poate proveni din copilărie fie au fost iubiți de părinți şi mereu supraevaluați, fapt ce mai târziu a dus la constatarea distanței prea mari între valorizarea copilului şi competențele reale; fie părinții se ocupau de copil şi îl valorizau numai când acesta demonstra că are anumite competențe.

Managerul cu stimă de sine scăzută şi instabilă. Stima de sine a acestor persoane este, în ansamblu, sensibilă şi reactivă la evenimentele exterioare pozitive sau negative. Subiecții care intră în această categorie fac eforturi pentru a oferi lor şi celorlalți o imagine mai bună. Când sunt contrazişi se destabilizează repede şi au tendința de a nu se opune ferm opiniei adverse. Dacă sunt acceptați se pot destinde şi se prezintă bine, de exemplu: într-o convorbire de afaceri.

Stima de sine scăzută şi stabilă

În cazul unor subiecți din această categorie, stima de sine este mai puțin mobilizată de evenimentele exterioare, chiar favorabile. Subiectul pare a depune puțin efort pentru promovarea imaginii şi stimei sale de sine al cărui nivel îl suportă. Acest subiect tinde să treacă nebăgat de seamă într-o discuție. Noi nu am întâlnit în cercetările realizate cazuri de manageri cu stimă de sine scăzută şi stabilă.

A idealiza subiecții cu înaltă stimă de sine stabilă şi a-i devaloriza pe ceilalți este o eroare. Există persoane cu o înaltă stimă de sine stabilă ale căror trăsături de caracter le fac să fie dezagreabile. Specialiştii evidențiază faptul că deşi înalta stimă de sine este adesea una di componentele succesului, ea nu este o garanție a elevării morale. Mulți "manageri" ai unor națiuni, de exemplu: Stalin, Hitler, etc. majoritatea dictatorilor din istorie au fost adesea personaje cu înaltă stimă de sine dar este imprudent să facem din ei modele, apreciază F. Lelord şi noi românii am avut experiența cu managerii comunişti ce se autoglorificau sau cereau să fie elogiați, glorificați.

5.2.5. Practici susținătoare ale stimei de sine

Prin efectele sale stima de sine s-a conturat ca un vector orientativ şi susținător al comportamentului managerului cu implicații profunde în realizarea funcției de conducere. Schimbările provocate de trecerea la economia de piață au adus în prim plan lideri şi manageri de întreprinderi şi organizații a căror comportamente au condus la falimentarea unora sau salvarea şi dezvoltarea altora. In timp ce unii manageri deşi cu experiență dar cu stima de sine erodată de noile evenimente şi cerințe au clacat şi s-au retras din conducere, alții fără experiență de conducere dar cu încredere în forțele proprii şi o imagine de sine clară au avut curajul să preia conducerea şi să relanseze întreprinderile vechi sau să întemeieze organizații şi întreprinderi noi. In acest sens publicația "Oameni Companii" a prezentat zeci de cazuri de manageri eficienți. Toți manifestă stimă de sine înaltă.

Înțelegerea, protejarea şi creşterea stimei de sine la un nivel optim pentru o reglare eficientă a comportamentului a determinat şi delimitarea unor practici facilitatoare ale păstrării stimei de sine la nivel înalt, în afara antrenării în cercul vicios.

N. Branden (1998, p. 78) în lucrarea "Cei şase stâlpi ai respectului de sine" argumentează că pentru o dinamică pozitivă a stimei de sine sunt necesari "şase stâlpi susținători":

a) **Practica de a trăi în mod conştient.** Ea presupune capacitatea de a fi conştient de propriile acțiuni, obiective, scopuri, valori.

b) **Practica împăcării cu sine.** Aceasta este precondiția schimbării şi dezvoltării. Nimeni nu poate să dețină o stimă de sine adecvată dacă nu îşi acceptă propria persoană. Împăcarea cu sine presupune ideea de înțelegere, prietenie față de sine, acceptarea şi asumarea greşelilor pentru a învăța să nu le repete în viitor.

c) **Practica responsabilității față de sine.** Aceasta presupune asumarea de către subiect a responsabilităților alegerilor sale, a comportamentului față de semenii săi, a nivelului de conştiință pe care îl exercită în activitatea sa, răspunderea față de alegerea valorilor conform cărora trăieşte.

d) **Practica autoafirmării.** Ea presupune realizarea trebuinţelor şi valorilor proprii. A practica autoafirmarea înseamnă a trăi autentic, a vorbi şi acţiona pe baza celor mai adânci sentimente şi convingeri. Principalul act al autoafirmării, consideră autorul, este afirmarea conştiinţei. Ea este cea care impune alegerea de a vedea, a gândi, a fi conştient.

e) **Practica de a trăi orientat către un anumit scop.** Această practică presupune a-ţi propune şi realiza scopuri şi obiective formulate în mod conştient şi asumarea responsabilităţii pentru atingerea lor. A trăi urmărind un scop înseamnă realizarea obiectivelor, înseamnă a trăi creativ-constructiv.

f) **Practica integrităţii persoanei.** Ea se referă la integritatea idealurilor, convingerilor, standardelor, credinţelor în ce priveşte comportamentul. Când comportamentul este coerent cu valorile declarate, când idealurile se potrivesc cu acţiunea, atunci se poate observa existenţa integrităţii. Dacă subiectul adoptă atitudini care intră în conflict cu propriile convingeri, valori, apare devalorizarea propriei imagini de sine şi scăderea nivelului stimei de sine.

După Branden **activitatea creativă** este actul de susţinere al existenţei ce contribuie la construirea stimei de sine.

Toate aceste practici sugerează ideea că un viitor manager, pentru a obţine performanţă şi excelenţă în activitate, trebuie de timpuriu să se angajeze în procesul managerierii de sine, în primul rând, ce presupune autocunoaşterea, managerierea sinelui, formarea continuă prin creativitate.

Provocările lumii moderne: societate informaţională, globalizarea, schimbare şi competitivitate accelerate induc solicitări noi asupra surselor noastre psihice, între care stima de sine devine valoare de supravieţuire.

CAPITOLUL VI
MANAGERUL ŞI CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

Unul din subiectele cele mai importante pe agenda de lucru a managerului creativ este dinamica evoluției şi/sau schimbărilor produse la nivelul culturii organizaționale. Pentru un manager fără inițiativă şi stil de conducere creativ, modul cum se desfăşoară ceremoniile din organizație, normele comportamentale instituite oficial sau neoficial, stas-urile şi rolurile formale sau informale ale angajaților pot rămâne elemente nesemnificative. Un manager cu atitudini şi stil de conducere creative poate manipula în favoarea dezvoltării organizaționale modalitățile concrete de manifestare a culturii organizaționale. Pentru a putea interveni în acest sens, asimilarea unor cunoştințe minime cu privire la cultura organizațională este necesară. Adesea simpla informare despre elementele care alcătuiesc o cultură organizațională specifică poate schimba percepția managerului asupra dezvoltării instituției pe care o conduce.

6.1 Delimitări conceptuale

Cultura unui popor constă în modul distinctiv al comportamentului acestuia şi înțelegerea valorilor, credințelor şi normelor asumate de membrii societății. În cadrul Conferinței mondiale asupra politicilor culturale organizate de UNESCO în august 1982, se propune o definiție a culturii văzută ca „un ansamblu de trăsături distincte, spirituale şi materiale, intelectuale şi afective, care caracterizează o societate sau un grup social. Ea înglobează pe lângă arte şi litere, moduri de viață, drepturile fundamentale ale omului, sistemele de valori, tradițiile şi credințele." (Déclaration de Mexico, 1983, p.200). În literatura de management şi marketing sunt prezentate un număr foarte mare de definiții ale termenului de cultură şi potrivit unor autori (Popa, Ioan & Filip, Radu, 1999, p.21), aproximativ 200 se pot întâlni în cărțile de antropologie. De altfel, în lucrarea lui Alfred L. Kroeber şi Klyde Kluckholm apărută la mijlocul secolului XX (1952), *Culture: a critical review of concepts and definitions,* sunt prezentate 163 de definiții, care lansează apariția unei multitudini de sensuri. Inflaţia de înțelesuri ale culturii a determinat pe unii autori[1] să distingă nuanțe fine ale conceptului de *cultură.*

Termenul de *organizație* poate avea două înțelesuri: pe de o parte, *obiect social*, iar pe de altă parte, *proces social* "*aflat în miezul acțiunii umane*" (Friedberg, Erhard, 1992, p. 397). Organizația ca *obiect social* se referă la tot ce înseamnă administrații publice, întreprinderi industriale, comerciale şi de servicii, partidele politice, asociații de orice tip şi instituțiile şcolare. Astfel, organizația ar putea fi definită sintetic ca ***un grup/ansamblu uman de tip formal (cu o structură formalizată) care îşi desfăşoară activitatea pentru îndeplinirea unor scopuri precise, între membrii grupului stabilindu-se relații ierarhice prevăzute prin legi, regulamente sau norme specifice***. Organizația ca obiect social este subiectul de studiu al mai multor discipline cum ar fi: managementul şi economia, ştiințele politice, sociologia şi psihologia (în special psihologia socială) şi chiar pedagogia (socială). Ar fi iluzoriu să apreciem că vom putea epuiza explicarea acestei

1 În lucrarea lui Eduard Shils *Mass society and its culture*, în "Culture for the millions", Princeton, D. Van Nostrand, apărută în 1961, sunt analizate o multitudine de accepțiuni ale termenului de *cultură*, între care se disting: *high culture* (cultură înaltă), *refined culture* (cultură rafinată), *elaborate culture* (cultură elaborată), *midlle culture* (cultură de mijloc), *serious culture* (cultură serioasă), *vulgar culture* (cultură populară), *low culture* (cultura de jos) s.a.

diversități de interrelații în mod exhaustiv în acest capitol. Ceea ce ne propunem reprezintă o posibilă abordare a culturii organizaționale.

În sens larg, organizația poate fi interpretată ca o expresie a culturii. Din acest punct de vedere, cultura organizațională constă în ***ansamblul valorilor, credințelor, aspirațiilor, aşteptărilor şi comportamentelor conturate în decursul timpului în fiecare organizație, care predomină în cadrul său şi-i condiționează direct şi indirect funcționalitatea şi performanțele*** (Nicolescu, Ovidiu, 1999, p.402).

Pentru a fi percepută în toată complexitatea sa, culturii organizaționale i se atribuie mai multe trăsături:

- determinarea holistică, care se referă la un tot mai complex decât suma părților componente;
- determinarea istorică, aspect care reflectă evoluția în timp a organizației;
- conectarea la elemente de natură antropologică (simboluri, rituri etc.);
- modificarea acesteia este dificilă deoarece este implicat factorul uman.

Cu alte cuvinte, cultura organizațională nu trebuie înțeleasă ca un dat obiectiv sau stabil. Aceasta nu poate fi gândită ca independent de condițiile acțiunii membrilor organizației prin care este, de altfel, creată. ***Cultura organizațională este un construct, produsul unor experiențe îndelungate a indivizilor în cadrul organizației, unde se creează şi fixează (individual sau colectiv) dar continuu, "noi reguli ale jocului"***.

6.2 Modalități de manifestare a culturii organizaționale

Ca modalități de manifestare a culturii organizaționale se disting: simbolurile, normele comportamentale, ritualurile şi ceremoniile, istorioarele şi miturile organizaționale, status-urile şi rolurile indivizilor. Pentru fiecare modalitate de expresie a culturii organizaționale vom creiona caracteristicile principale.

Simbolurile (gr. *symbolom* – "semn de recunoaştere")**, *reprezentând anumite expresii, imagini, obiecte (artefacte), semne care evocă de obicei o abstracție sau o realitate complexă.*** Reprezentarea simbolică are la bază o convenție care trebuie cunoscută şi înțeleasă de toți membrii organizației. ***Simbolul cultural poate fi reprezentat de un obiect, un eveniment sau o formulă ce are ca scop transmiterea unui mesaj cu o anumită semnificație în cadrul organizației respective***. ***Prin simboluri culturale se transmit sensuri ce relevă filosofia şi valorile, idealurile, credințele sau aşteptările împărtăşite de salariații organizației***. Există posibilitatea ca însăşi denumirea unei organizații să reprezinte o anume simbolistică, de exemplu a calității. Astfel, IBM, Mercedes, Adidas pot fi considerate simboluri ale calității în domeniile lor (calculatoare, automobile, articole sport). Atunci când auzim astfel de nume de firmă, imediat ne gândim la produsele lor ca nişte produse de calitate. Însăşi denumirea ne oferă garanția calității. O valoare simbolistică aparte în cadrul organizației prezintă modul de amenajare, mobila, tablourile etc. folosite în organizație. Simbolurile culturale servesc pentru a exprima anumite concepții şi a promova anumite valori şi comportamente în cadrul instituției. (Nicolescu, Ovidiu., 1999, p.414).

Normele comportamentale organizaționale

Un alt nivel îl reprezintă normele de comportament exprimate prin formulele de adresare şi/sau salut, modalitățile de relaționare interpersonale, obiceiurile, reguli ce trebuie respectate în relațiile dintre sexe sau dintre generații. Cu alte cuvinte, ***acestea sunt reguli în cadrul activității cotidiene, de comportare, gândire sau creație, fixate prin lege sau datorită unei tradiții organizaționale***. Normele corespund cerințelor obiective ale specificului organizației.

Există două categorii de norme. Prima este reprezentată de *normele formale*, implementate prin reglementări oficiale, de natură organizatorică: regulamentul de ordine interioară, regulamentul de organizare şi funcționare, descrierile de funcții şi posturi. Aceste documente cuprind prevederi

referitoare la comportamentul salariaților în situațiile ce au implicații semnificative asupra funcționării performanțelor instituției. Cea de-a doua categorie de norme comportamentale sunt cele *informale*, care deşi nu sunt scrise în nici un document au o mare influență asupra comportamentului organizațional. Acestea stabilesc modul de abordare şi comportare în situații umane ce prezintă importanță pentru majoritatea salariaților: celebrarea unor evenimente sociale (evenimente de cult religios, împlinirea unui număr de ani de la înființarea instituției etc.), sărbătorirea unor evenimente personale ale salariaților (promovare pe un post superior, sărbătorirea onomasticilor, pensionare, căsătorie etc.). În activitatea curentă a organizației normele formale şi informale se întrepătrund, descrierea lor separată fiind realizată din considerente didactice.

Ritualurile şi ceremoniile înțelese ca activități colective care nu sunt absolut obligatorii pentru îndeplinirea scopurilor organizației însă se consideră a fi esențiale din punct de vedere al relațiilor psihosociale interindividuale. Ritualurile şi ceremoniile promovează prin evenimente cu caracter sărbătoresc valori şi comportamente deosebit de importante în viața organizației. Practic, ***un ritual reprezintă în cadrul culturii organizaționale o serie de practici tradiționale (cu un conținut dramatic), prin care se marchează anumite valori organizaționale.*** Ritualul are şi scopul de a întări încrederea membrilor organizației în capacitatea lor de a-şi îndeplini sarcinile la niveluri calitative superioare. Potrivit lui Harison Trice şi Janice Beyer (apud. Nicolescu, Ovidiu, 1999, p.416), în cadrul unei organizații se manifestă şase tipuri de ritualuri:

1. *De pasaj* – marchează schimbarea postului, rolurilor şi statutului anumitor persoane în cadrul organizației (ex.: ceremonii de avansare).
2. *De degradare* – se referă la pierderea poziției şi puterii organizaționale de către o persoană (ex.: concedierea, degradarea).
3. *De împlinire* – evidențiază performanțele salariaților şi le amplifică puterea prin acordarea de recompense pentru anumite realizări (ex.: acordarea unui premiu cu cele mai bune realizări).
4. *De reînnoire* – oferă un conținut nou relațiilor şi proceselor din organizație prin introducerea unor noi programe de dezvoltare profesională într-un mod festiv (ex.: ceremonia acordării diplomelor sau gradelor didactice).
5. *De reducere a conflictelor* – stabileşte modalități de eliminare sau diminuare a conflictelor prin implicarea părților aflate în divergență.
6. *De integrare* – încurajează şi dezvoltă situațiile de trăire colectivă astfel încât să dezvolte sentimentul de apartenență la grup (ex.: sărbătorirea Crăciunului la nivelul organizației).

Fiecare dintre aceste ritualuri serveşte atingerii anumitor scopuri importante pentru organizație finalizându-se în mod plăcut într-un cadru festiv.

Istorioarele şi miturile organizaționale

Istorioarele relatează o succesiune de evenimente desfăşurate în organizație la un moment dat. Acestea reflectă un sens simbolic prin abordarea şi soluționarea situațiilor umane cu implicații majore pentru salariați. Acestea se povestesc în mod repetat, versiunea ultimă adăugând detalii noi, contribuind astfel la întipărirea sa în memoria salariaților şi la actualizarea aşteptărilor pe care le înglobează. Istorioarele organizaționale contribuie la conturarea anumitor trăsături ale culturii organizaționale şi la celebrarea „eroilor" organizației, acestea având şi un rol de învățare socială. Cu alte cuvinte, din istorioare membrii organizației extrag comportamentele esențiale şi specifice care trebuie să se manifeste în cadrul instituției. Fiecare "povestitor" are libertatea de a adăuga noi sensuri ale istorioarei, de a o transmite mai departe prin intermediul propriilor expresii însă sensul fundamental al acesteia rămâne relativ neschimbat.

Istorioarele prezintă trei caracteristici:

- evidențiază tensiunea între valori opuse (egaliatate-inegalitate, siguranță-nesiguranță, competență-incompetență etc.);

- prezintă ambele laturi ale situației (ambele fețe ale aceleiaşi monede) conflictuale şi a modului de soluționare;
- fortifică organizația prin dezvoltarea anumitor comportamente.

Miturile (gr. *mythos* – "povestire") sunt ***povestiri din viața organizației care s-au petrecut cu mult timp în urmă şi care se referă în special la conducători de prestigiu ai instituției. Miturile păstrează în timp un anumit adevăr şi datorită acestui sâmbure rațional şi autentic îşi păstrează sub învelişul metaforic o permanentă şi proaspătă actualitate***. Istorioarele şi miturile organizaționale sunt de fapt „folclorul" instituției menite să ofere modele de comportament pentru salariații săi. istorioarele şi miturile contribuie la îmbunătățirea comunicării între membrii organizației, reprezentanți a generații diferite.

Istorioarele şi miturile au personaje centrale ***eroii***, care pot fi persoane vii (în cazul istorioarelor) sau nu (în cazul miturilor), cu o serie de caracteristici care au o priză mare într-o cultură. Eroii servesc ca modele de comportament. De exemplu, fondatorii unei întreprinderi devin adesea eroi culturali (Hoefstede, G. 1996).

Status-urile şi rolurile personalului

Acestea nu sunt considerate de toți autorii de specialitate ca fiind componente ale culturii organizaționale. Unii autori plasează statutul şi rolurile personalului la intersecția dintre sistemul organizatoric şi cultura organizațională. Chiar dacă există controverse pe această temă, considerăm că datorită specificului lor, acestea pot fi integrate în dinamica culturii organizaționale.

Status-ul vizează ***poziția şi prestigiul indivizilor în cadrul organizației***. *Statutul social* include în special drepturile pe care le are un individ în cadrul structurii organizaționale din care face parte şi indică obligațiile celorlalți față de el, precum şi obligațiile individului față de organizație şi față de ceilalți. *Statutul social* poate fi considerat ca o "zestre" pe care organizația o acordă diversificat membrilor săi, în conformitate cu anumite scări ierarhice şi de putere. Această dimensiune permite indivizilor să exercite un anumit ***rol social*****,** ce se constituie într-un set de obligații ce revin purtătorului de statut.

Rolul social desemnează setul de activități şi răspunderi pe care un salariat trebuie să le exercite în cadrul organizației. Rolul social defineşte aşteptările celorlalți din partea salariatului care primeşte şi exercită anumite acțiuni în cadrul organizației.

6.3 Funcțiile culturii organizaționale

Cultura organizațională poate influența decisiv acțiunile care să conducă la majorarea profitului unei firme sau la realizarea a activităților în cadrul unei instituții la standarde calitative superioare. Importanța culturii organizaționale în viața unei instituții poate fi dedusă din analiza funcțiilor sale. Referitor la rolul determinat al culturii organizaționale, două dintre autoritățile de frunte - Deal şi Kennedy - în analiza conceptului afirmă:

Orice afacere – în fapt, orice organizație – are o cultură. Uneori, ea este fragmentată şi dificil de înțeles din afară – unii oameni sunt loiali şefilor lor, alții sunt loiali sindicatelor, în vreme ce altora le pasă numai de colegii lor care lucrează într-o altă filială. Dacă îi întrebi pe angajați de ce lucrează, ei îți vor răspunde: << pentru că avem nevoie de bani >>. Pe de altă parte, uneori, cultura organizației este foarte puternică şi coerentă; toți cunosc care este țelul companiei şi lucrează spre a-l atinge. Slabă sau puternică, cultura are o influență deosebită în cadrul unei organizații; ea afectează practic totul, de la avansări sau decizii, până la felul în care se îmbracă

angajații şi sporturile pe care le practică. Din cauza acestui impact, credem că şi cultura organizației are o influență majoră asupra succesului afacerilor.[2]

Funcțiile culturii organizaționale, aşa cum sunt menționate şi în lucrarea citată anterior (p.439), sunt următoarele:

1. *Integrarea salariaților în cadrul firmei.* Aceasta este o funcție continuă care nu se rezumă numai la noii angajați; reprezintă o permanentă întreținere a integrării cultural-organizaționale a salariaților, pentru a nu se manifesta stări conflictuale majore.
2. *Direcționarea salariaților în vederea realizării obiectivelor instituției.* Este funcția cea mai dinamică, complexă şi dificilă a culturii organizaționale. Menirea sa este de a contribui la declanşarea energiilor latente din salariați, în vederea realizării anumitor acțiuni, astfel încât obiectivele cuprinse în strategiile şi politicile firmei să fie atinse. Esențială este adoptarea anumitor comportamente organizaționale.
3. *Protecția salariaților față de amenințările potențiale ale mediului ambiant.* Contextul financiar, social, politic, ştiințific etc. determină evoluții care pot afecta atât pozitiv, cât şi negativ comunitatea salariaților din cadrul firmei. Cultura organizațională constituie suportul comportamentelor organizaționale de natură preventivă sau de combatere directă a consecințelor negative din cadrul firmei.
4. *Păstrarea şi transmiterea valorilor şi tradițiilor organizației*. Cultura organizațională este principala depozitară a valorilor şi tradițiilor specifice fiecărei instituții conturate în decursul timpului. Important este, mai ales atunci când se schimbă generațiile în cadrul organizației, ca acestea să se mențină.
5. *Dependența performanțelor instituțiilor de capacitatea lor organizațională*. Această funcție constă în asigurarea unui cadru adecvat pentru dezvoltarea capacității organizaționale. Instituția modernă se bazează primordial pe resurse, cunoştințe şi apoi pe capital şi echipamente.

Considerăm că pe lângă aceste funcții enumerate mai sus ar trebui amintită, nu în ultimul rând, şi *funcția axiologică* a culturii organizaționale. Această funcție reliefează geneza, structura, interacțiunea, cunoaşterea, ierarhizarea valorilor în viața organizației, corelația dintre ele, dinamica sistemelor de valori. Fiecare organizație are tabla sa de valori, profilul ei axiologic specific, ierarhia valorică proprie aflată în raport direct cu obiectivele instituției.

6.4 Schimbarea culturii organizaționale

Studierea schimbării organizaționale şi implicit a culturii organizaționale ocupă un loc central în sociologia clasică şi modernă. De la precursorii disciplinei şi până la teoreticienii contemporani o întreagă literatură psihosociologică a abordat problematica schimbării, în vederea explicitării diferitelor aspecte, a determinării cauzelor sau a anticipării evoluției fenomenelor care au loc în cadrul unei organizații.

Schimbarea constă în construirea unei culturi puternice, cu o coeziune înaltă. Fortificarea culturii organizaționale va determina realizarea unui salt calitativ în derularea activităților specifice organizației. Michel Crozie şi Erhard Friedberg în lucrarea *L'Acteur et le Système* (1977, p.325-347) analizează patru tipuri de schimbări posibile: schimbarea prin criză, prin învățare colectivă, ca formă de dezvoltare şi schimbarea prin modernizare.

Schimbarea prin criză este determinată, în viziunea autorilor, de caracterul centralizat al luării deciziilor în cadrul organizațiilor. Această centralizare face ca schimbarea să devină o mişcare descendentă. Din această situație rezultă o criză care are ca reverberații o serie de comportamente specifice: autoritatea personală tinde să ia locul regulilor interne, în timp ce membrii organizației se ghidează după o serie de reguli arbitrare impuse ad-hoc. În aceste condiții organizația se adaptează la perpetuarea şi la dezvoltarea sistemului birocratic, ceea ce înseamnă că acest sistem nu este

[2] Deal, T.E & Kennedy, E., A,1990) *Corporations Cultures,* Addison-Wesley, Massachussets, 1982, apud. Baker, Michael J., p.57*)*

format numai din proceduri de rutină, cum pare la prima vedere, ci şi din perioade scurte de criză care întăresc necesitatea fazelor îndelungate de stabilitate.

Schimbarea prin învăţare colectivă este condiţionată de descoperirea şi însuşirea unor noi capacităţi colective, noi moduri de a raţiona şi de a trăi împreună sau valorizarea unor noi modele de acţiune. Cu alte cuvinte, schimbarea este înţeleasă ca o modalitate de învăţare.

Schimbarea ca formă de dezvoltare este strâns legată de schimbarea ca formă de învăţare, consideră Croizier şi Friedberg. Cei doi autori arată că dezvoltarea implică învăţarea. Orientarea organizaţiei spre dezvoltare permanentă determină şi o serie de ajustări culturale purtătoare de creativitate şi de înnoire.

Schimbarea prin modernizare acoperă o diversitate de acţiuni: investiţii în material tehnic sofisticat, redefinirea relaţiilor cu clienţii sau cu utilizatorii, reorganizarea muncii, campanii de comunicare cu scopul de a modifica imaginea internă şi externă a organizaţiei etc.

Nadler şi Tushman (1989) studiind fenomenul schimbării în cadrul unor companii, identifică o serie de principii (Tabelul nr.1) pe baza cărora organizaţiile pot conceptualiza, planifica şi implementa schimbări eficiente. Acestea se pot constitui într-un model de acţiune adaptabil oricărui tip de organizaţie.

Tabelul nr.1- Corelaţia dintre principiile şi etapele schimbării (apud.: Huţu, Aida C., 1999, p.29)

Principii eficiente pentru schimbare	*Etape ale schimbării*
Iniţierea schimbării	- principiul diagnozei: CE şi CUM; - principiul viziunii: DE CE, CINE; valori, obiective de performanţă, structuri, procese, stil de operare; - principiul energiei – sens al urgenţei.
Conţinutul schimbării	- principiul leaderului magic: creează viziunea, energizează şi susţine schimbarea; abilitate de a crea sensul urgenţei; tenacitate şi consecvenţă în aplicarea temelor schimbării, echilibru între direcţionare şi participare. - principiul "dincolo de leaderul magic": crearea bazei de susţinere a schimbării în întreaga organizaţie.
Implementarea şi accelerarea schimbării	- principiul planificării şi al oportunismului: schimbarea reală are loc prin intermediul unui mix de acţiuni planificate şi acţiuni neplanificate care ţin cont de oportunităţile create de schimbare; - principiul managementului rezistenţei la schimbare: necesitatea aplicării unor variate metode de schimbare a comportamentelor în sensul acceptării şi susţinerii schimbării: • Standarde de performanţă; • Sistem de recompense adecvat; • Procese de planificare; • Metode de stabilire a bugetelor şi alocare a resurselor; • Sisteme informaţionale şi informative adecvate. - principiul "investiţiilor şi veniturilor": • Procesul de schimbare are nevoie de investiţii semnificative de timp, efort şi bani; • este important ca schimbarea să fie "vândută şi revândută" la fiecare nivel al organizaţiei, care trebuie să treacă în stilul şi ritmul propriu prin următoarele stadii:

	• conştientizarea nevoii de schimbare; • experimentări; • înțelegere; • angajare în procesul de schimbare; • educație; • aplicarea de noi perspective, metode şi seturi de competențe; • integrarea şi acceptarea noii stări a sistemului ca "normală"

Literatura de specialitate oferă în ultimele decenii variate modele ale schimbării organizaționale, schimbări care aduc totodată şi modificări semnificative în cultura unei organizații. Chiar dacă modelul lui Kurt Lewin este cel mai vechi (1951), se poziționează şi azi printre modelele cele mai des citate de specialişti. De altfel, majoritatea modelelor de schimbare organizațională create ulterior au avut ca bază de plecare şi adesea ca sursă de inspirație modelul lui Lewin. Acest model descrie procesul de schimbare în trei faze:

1. *Decristalizarea* sau *dezgheța*rea. În acest moment apare elementul care "perturbă" mersul obişnuit al lucrurilor şi creează motivația în legătură cu schimbarea. Această motivație este declanşată prin mecanisme de tipul:
   - lipsa de confirmare sau recunoaştere;
   - apariția sentimentului de anxietate şi/sau culpabilitate;
   - crearea unei securități psihologice.

2. *Tranziția de la starea inițială la o altă stare* (schimbarea în sine). Este momentul când se învață noile modele de acțiune şi se acumulează informații noi. În această fază poate apare şi o scădere a motivației de a realiza schimbarea, pot apare stări de oboseală şi de uşoară respingere a schimbării prin atitudini de genul:
   - "şi înainte mergea destul de bine";
   - "ce rost mai are schimbarea dacă implică atâtea probleme de rezolvat" etc.

3. *Recristalizarea* sau *reînghețarea*. Acum are loc stabilizarea noului model adoptat, obişnuirea cu noile norme, reguli şi acțiuni.

În lucrarea "Cultura organizațională şi transferul de tehnologie" (1999, p.39), Adina Carmen Huțu realizează o radiografiere a celor mai importante modele de schimbare organizațională, sinteză care relevă faptul că asemănările cu modelul original al lui Kurt Lewin sunt evidente. Sinteza acestora face conținutul Tabelului nr.2, preluat din lucrarea citată (1999, p.39).

Tabelul nr.2 – Modele de schimbare organizațională

MODEL	*PROCES*		
Lewin (1951)	Dezghețare	Schimbare	Reînghețare
Beckard şi Harris (1977)	Starea prezentă a sistemului	Starea de tranziție	Starea viitoare a sistemului
Beer (1980)	Insatisfacție X	Proces de tranziție X	Model pentru viitor
Kanter (1983)	Pornire de la tradiție şi crize	Decizii strategice şi promotori ai schimbării	Vehicule de acțiune şi instituționalizare
Tichy şi Devanna (1986)	Actul I "Trezire"	Actul II "Mobilizare"	Actul III Consolidare (Epilog)
Nadler şi Tuschman (1989)	Energizare	Viziune	Susținere
Bridges (1990)	Sfârşit	Zona neutră	Început

6.5 Tipologia culturii organizaționale

Există numeroase modele ale culturii organizaționale. Un model inedit este cel realizat de Deal & Kennedy, autori care folosesc concepte de tipul "cultura *Macho*" (a tipului dur), "cultura pariază pe organizație", "cultura bazată pe muncă şi certitudine" şi "cultura procedurilor clar definite". Un alt model este cel realizat de Charles Handy în lucrarea „Understanding Organization" - 1985 (apud. Moldoveanu, George, 2000, p.131). Deoarece acest al doilea model se impune prin expresivitate prezentăm în continuare structura sa.

Cultura de tip putere (Fig.1) este reprezentată sub forma unei pânze de păianjen şi este specifică firmelor mici, organizații politice sau neguvernamentale de dimensiuni reduse. Într-o astfel de organizație controlul este realizat de "şefi", ceea ce creează o atmosferă încordată, nesecurizantă şi determină o fluctuație mare de personal.

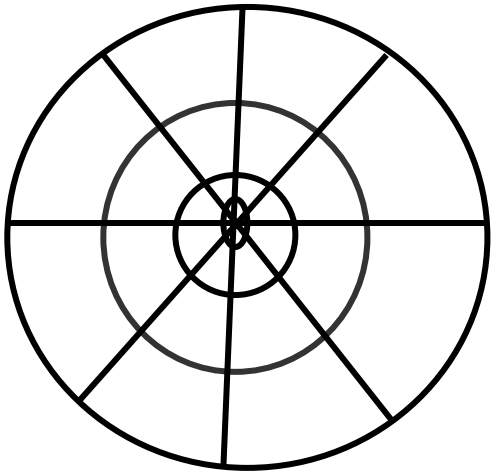


Fig.1 Cultura de tip putere - "cultura păianjen"

Cultura de tip rol (Fig. .2) reprezintă formatul unei organizații de tip clasic care poate fi redat simbolic printr-un templu. Departamentele de lucru sunt puternice, ca nişte coloane care susțin templul. Deciziile cu privire la acțiunile departamentelor sunt luate la vârf de un consiliu de conducere redus. Caracteristic acestui format este rigiditatea, mediul cultural stabil precum şi claritatea acțiunilor pe care le întreprind angajații. Posibilitățile de avansare sunt limitate, ceea ce determină o structură ierarhică neschimbată de-a lungul unei perioade mari de timp.

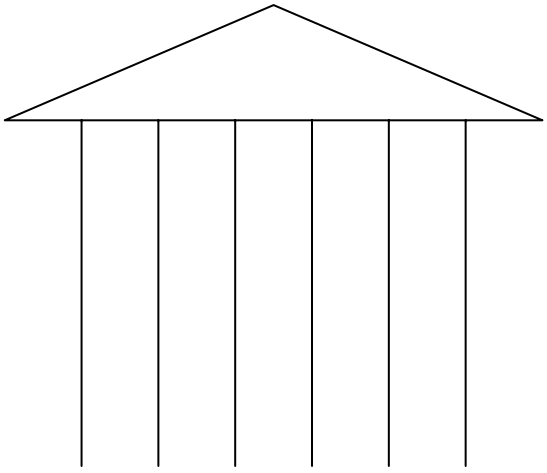


Fig.2 Cultura de tip rol - "cultura de tip templu"

Cultura axată pe sarcină (Fig.3) pune accentul pe sarcina profesională individuală şi de grup, care poate consta în realizarea unui proiect sau a unei acțiuni specifice. Acest tip de cultură poate fi redat simbolic printr-o rețea de fire. Acolo unde firele sunt "dintr-un material mai rezistent" se creează *nodurile de rețea* ceea ce determină o organizare matriceală. Într-o astfel de organizație lucrul cel mai important este acela de a mobiliza unitar toți membrii precum şi formarea unei flexibilități în realizarea sarcinilor. Lipsa acestei flexibilități poate determina ruperea rețelei şi intrarea organizației în incapacitate de acțiune.

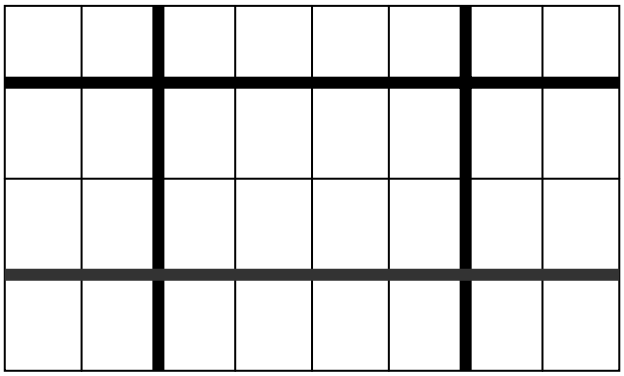


Fig.3 Cultura axată pe sarcină - "cultura rețea"

Cultura de tip persoană (Fig.4) este centrată pe individ; interesul nu mai aparține întregii organizații ci fiecărui individ în parte sau unor grupuri mici. Acest tip de cultură poate fi simbolizată printr-o redare schematică a unei galaxii stelare. Aici pot fi încadrate firmele foarte mici axate pe capacitatea individului de dezvoltare a organizației (birouri de avocați, firme de consultanță, cabinete medicale private etc.).

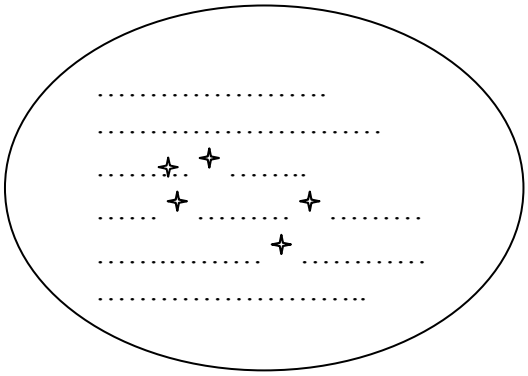


Fig.4 Cultura axată pe persoană -"cultura de tip galaxie

6.6 Cultura organizațională şi instituția şcolii

6.6.1 Specificul culturii organizaționale într-o instituție şcolară

Alături de formele de manifestare ale culturii organizaționale prezentate mai sus, în organizația şcolară un loc important îl ocupă cultura profesională sau educațională manifestată prin activitățile formale, nonformale şi informale derulate prin intermediul şcolii.

Politica educațională actuală a determinat crearea unor noi forme de manifestare a culturii organizaționale. În acest sens, lărgirea ofertei curriculare prin introducerea sectorului de opționale conferă fiecărei şcoli un specific aparte, accentuând competiția valorică dintre şcoli. Chiar dacă sub aspectul finalităților urmărite, al pregătirii personalului didactic, al tipului de organizare structurală şi al amenajărilor, instituțiile şcolare pot fi sau sunt identice, din punctul de vedere al culturii organizaționale acestea comportă diferențieri clare. Astfel, specificul culturii organizaționale într-o instituție şcolară este dat de:

- profilul instituției şcolare – existența unor profiluri diferite ale şcolilor conferă o cultură organizațională diferită în principal prin obiective, conținuturi, strategii şi prin elemente de tip simbol - sigle, uniforme;
- valorile organizației – cultura organizațională constă în însumarea valorilor individuale si comune ale membrilor grupului;
- misiunea şcolii – implică asumarea unei filosofii educaționale proprii; de exemplu realizarea unui parteneriat funcțional şcoală-comunitate care imprimă ritualuri de integrare diferite: sărbătoarea cartierului, mese rotunde cu participarea reprezentanților comunității;
- oferta disciplinelor opționale – tipurile de opționale propuse la nivelul unei instituții şcolare determină şi o anume cultură organizațională prin dezvoltarea culturii profesionale;
- activitățile extraşcolare şi extracurriculare – realizarea unor cercuri diverse, întreceri sportive care pot deveni la un moment dat tradiție pentru organizația respectivă etc.
- cultura managerială – se referă la tipurile şi stilurile de management practicate în cadrul organizației; de exemplu stilul autoritar va determina un anume tip de cultură organizațională diferită de cultura organizațională creată prin practicarea unui management democratic;
- segmentele socio-culturale din care fac parte elevii – în funcție de mediul din care provin elevii se dezvoltă microculturi ale claselor
- proiecte educaționale finanțate din alte surse decât cele ale MEN

6.6.2 Implicațiile politicii educaționale asupra dezvoltării culturii organizaționale

O realitate instituțională poate fi rezultatul unei politici instituționale, a cărei coerență va determina dezvoltarea unei culturi organizaționale puternice menite să eficientizeze activitatea specifică a instituției. În acest sens, Carmen Crețu ne atrage atenția că educația „ca realitate instituțională, în măsura în care îmbracă forma colectivă a unităților şcolare cu planuri de învățământ oficial aprobate, cu responsabilități profesionale reglate prin statut social, cu interrelațiile educat-educator şi sistem educațional – sisteme sociale reglementate juridic, reprezintă un domeniu al politicului”(1995, p.15). Orice schimbare în politica educațională a instituției va determina schimbări şi în cultura organizațională. De altfel, în orice domeniu schimbările în politica de profil la nivel macro va determina schimbări şi la nivelul micro-culturii de tip organizațional. Problematica politicii educaționale instituționale este un domeniu suficient de complex pentru a da naştere unui nou segment distinct de analiză cum ar fi cel al culturii organizaționale, pe care într-o redare sinoptică am conceput-o în Tabelul 3.

Tabelul nr.3

Elemente de politică educațională	**Influențe asupra culturii organizaționale**
Reglementări legislative	- şcoala este un domeniu public şi buna sa funcţionare este reglementată prin legi care determină anumite reguli de conducere; pe baza acestora se elaborează în fiecare instituţie regulamente de ordine interioară care generează anumite comportamente individuale şi de grup; acestea conduc la formarea unor tipuri de relaţii specifice organizaţiei.
Autonomia instituțională	- şcoala are posibilitatea de a decide cum să folosească resursele financiare repartizate; - şcoala poate stabili proceduri prin care să se promoveze colaborarea dintre profesori, manageri si familii în luarea deciziilor, precum şi o mai largă deschidere spre dialog cu comunitatea locală; - autonomia încurajează inovaţia (se pot iniţia proiecte de tipul şcoală-comunitate care să devină tradiţie pentru organizaţie)
Comunicare interinstituțională	- relaţii şi parteneriate cu alte instituţii şcolare, organizaţii guvernamentale şi nonguvernamentale care implică realizarea unor activităţi formale, nonformale şi informale (sesiuni de comunicări, mese rotunde, ceremonii)
Cercetarea educațională	- dezvoltarea unor programe proprii de cercetare pot crea specificul unei şcoli, pot evidenţia persoanele inovatoare ale instituţiei care în timp pot deveni „eroii” organizaţiei.
Programe educaționale	- instituţia de învăţământ are posibilitatea să-şi alcătuiască propriul curriculum care include proiectul şcolii, posibilitatea de a alege un număr mai mic sau mai mare de ore la o disciplină, de a-şi selecta şi concepe propriile programe opţionale, toate acestea permiţând individualizarea şcolilor şi crearea unei *personalităţi* distincte a acestora.
Utilizarea resurselor umane	- modul de utilizare a resurselor umane influenţează în cea mai mare măsură specificul instituţiei deoarece cultura organizaţională este determinată în principal de factorul uman: experienţele cadrelor didactice, activităţile pe care le desfăşoară în organizaţie, cultura individuală sunt elemente care fundamentează cultura organizaţională; - cultura organizaţională nu se poate dezvolta unitar dacă nu există şi o cultură managerială puternică prin care accentul să cadă pe cooperarea intra şi intergrupală, gestionarea situaţiilor de criză, a climatului, a surselor de succes.
Gestionarea şi repartizarea resurselor financiare şi materiale	- gestionarea ineficientă a resurselor financiare şi materiale poate conduce chiar la un blocaj educaţional ceea ce solicită soluţii manageriale de schimbare, modernizare, restructurare; - fiecare profesor după concepţia şi stilul său managerial va contribui la o anumită dotare, amenajare pentru a crea condiţii optime procesului didactic; - datorită gestionării eficiente a resurselor financiare unele şcoli au introdus noi tehnologii informaţionale în procesul educaţional, experimentând modalităţi cu totul noi de învăţare (învăţământul la

	distanță, navigarea pe Internet, învățarea asistată de ordinator etc.) ceea ce le conferă un statut aparte în raport cu alte instituții similare

6.6.3 Politica de dezvoltare a culturii organizaționale. Un posibil model al politicii de succes a culturii organizaționale

Termenul de cultură organizațională descrie personalitatea întregii organizații. Într-o instituție cu o cultură puternică managerii știu că oamenii sunt cei care pun mecanismele organizației în mișcare, ca urmare pentru a avea o cultură puternică accentul trebuie să cadă pe resursele umane. Vom folosi în continuare pentru diverse exemplificări instituția școlară ca organizație, pentru a rămâne în același registru cultural. Cultura organizațională de succes se manifestă atunci când membrii instituției dovedesc că:

1. au asimilat cultura organizației (prin acceptarea sau respingerea, utilizarea sau ignorare a unor elemente din cultura organizațională)

2. contribuie la dezvoltarea culturii școlii prin:
   - implicarea activă în rezolvarea problemelor școlii;
   - elaborarea unor proiecte de dezvoltare a școlii;
   - crearea de noi modele comportamentale, inovații în practica pedagogică;
   - participarea la activitățile informale ale școlii;
   - inițierea unor activități nonformale și informale inedite.

Pentru structurarea unei politici specifice de dezvoltare a unei culturi organizaționale sunt necesare răspunsuri la câteva întrebări:

1. Ce este cultura organizațională?
2. De ce trebuie dezvoltată o cultură organizațională puternică?
3. Cine poate dezvolta cultura organizațională?
4. Când trebuie dezvoltată cultura organizațională?
5. Cum se dezvoltă cultura organizațională?

Răspunzând la aceste întrebări fiecare instituție își poate elabora propria politică de dezvoltare a culturii organizaționale.

În literatura de specialitate sunt descrise diverse modele ale schimbării culturii organizaționale. Noi propunem un alt tip de model (Fig.5) care să reprezinte de fapt ***o strategie de dezvoltare a culturii organizaționale***. Necesitatea unui astfel de model de dezvoltare își are justificarea în funcțiile și importanța culturii organizaționale analizate anterior, model prezentat în fig.5.

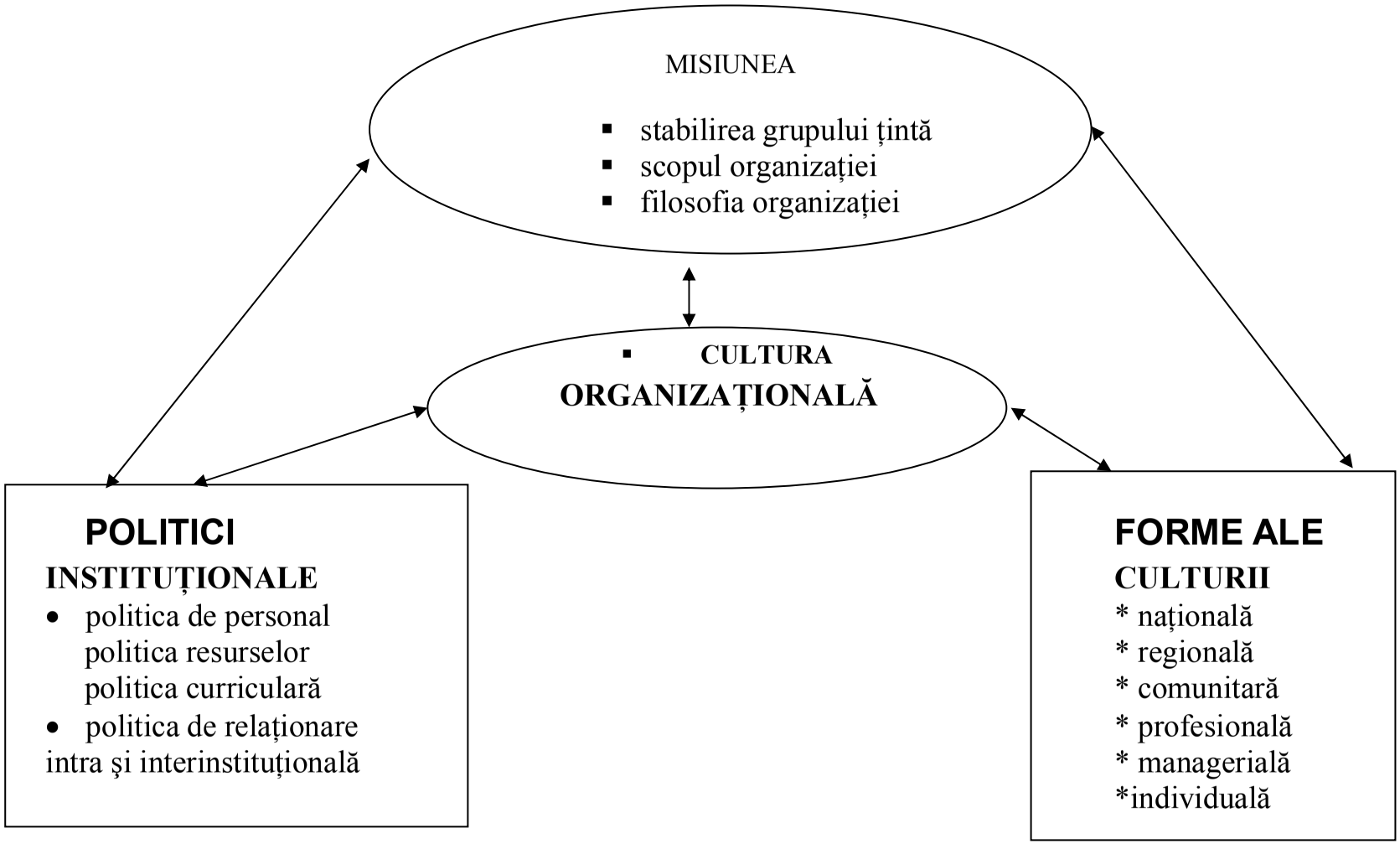


Fig.5 - Modelul politicii de succes a dezvoltării culturii organizaționale

Vizând fiecare segment din modelul propus putem face următoarele delimitări:

Misiunea îşi găseşte rezonanța în:

- stabilirea scopului major al organizației (pe termen lung, mediu şi scurt);
- filosofia organizației - se prezintă valorile de bază ale organizației, credințele, aspirațiile, prioritățile, care constituie elemente fundamentale de acțiune ale organizației;
- focalizarea grupului țintă, a nevoilor şi dorințelor acestuia şi modalitățile prin care acestea pot fi satisfăcute;

Politicile instituționale se exprimă prin:

- *politica de personal* care semnifică formarea de specialişti care să dezvolte programe educaționale originale şi menținere a cadrelor competente;
- *politica resurselor* reprezintă orientarea resurselor materiale către domeniile care îşi dovedesc eficiența;
- *politica curriculară* (în cazul instituțiilor şcolare) se concretizează în fixarea pe disciplinele care răspund cererilor elevilor şi părinților şi asigurarea unei continuități a acestora în timp;
- *politica de relaționare intra şi interinstituțională* accentuează crearea unui sistem propriu de promovare a activităților în interiorul şi în afara şcolii precum şi inițierea unor colaborări cu alte instituții

Formele culturii se materializează în:

- cultură națională
- cultura regională
- cultura comunitară
- cultură profesională
- cultura managerială
- cultura individuală

6.7 Riscul organizațiilor de a deveni "instituții totale"[3]

Asumarea unui astfel de risc depinde în mare măsură de modul în care managerul susține un anumit tip de cultură organizațională. Un manager deschis la nou va intui încă de la început primele semne ale unei culturi ce tinde să transforme organizația într-o instituție rigidă, impermeabilă la valorile culturale externe. Am ales ca model în această succintă analiză instituția şcolară ca organizație, deoarece de foarte multe ori cei care pătrund în instituțiile şcolare actuale au sentimentul că astfel de organizații tind către izolare.

Autorul lucrării *Asiles*, Erving Goffman (1968) atrăgea atenția încă din anii '60 de pericolul organizaților care creează frontiere greu de trecut între membrii ei şi lumea exterioară. Autorul lucrării denumeşte astfel de organizații ca fiind "instituții totale". Într-o astfel de instituție se găseşte un grup de oameni care lucrează cu un anumit scop şi duce o viață izolată, pe o perioadă relativ lungă de timp. Erving Goffman a ajuns la definirea acestui concept şi a identificării unor astfel de

[3] Există lucrări în care termenul a fost tradus prin noțiunea de "instituție totalitară" însă sensul original al noțiunii este acela de *totalitate* ca sumă a unor elemente specifice şi de *totalitarism* în sensul politic, de regim dictatorial.

organizații datorită conjuncturii sale profesionale, acesta lucrând timp de un an într-un spital psihiatric. Goffman prezintă cu multe amănunte tehnicile care conduc la pierderea autonomiei individului aflat într-o astfel de instituție: mortificarea, depersonalizarea, instituirea unui sistem de privilegii.

Aflate sub presiunea unei reforme cel puțin incomode, şcolile tind să devină instituții totale prin simplul fapt că adesea refuză să asimileze elementele de noutate, fără a mai încerca să înțeleagă ce este benefic şi ce nu pentru propria cultură organizațională. Păstrând proporțiile cuvenite o astfel de comparație nu face decât să tragă un semnal de alarmă asupra închiderii în sine, în propria cultură, aparent sieşi suficientă.

Astfel între tehnicile de mortificare, Goffman include izolarea şi ceremoniile de admitere. Prin izolare individul este rupt de lume, vizitele sunt programate şi de cele mai multe ori interzise. Ceremoniile de admitere implică o serie de privațiuni şi chiar umilințe: cunoaşterea exactă a identității, atribuirea unui număr matricol, , inventarul obiectelor personale, dezbrăcare, dezinfecție, respectarea unei anume tunsori, primirea uniformei instituției etc.

Tehnicile de depersonalizare sunt de tipul înregimentare (pentru a putea fi controlate orice noi moduri de gândire şi comportament) sau sancționare (pentru cazurile de obrăznicie, deviere de la norme etc.).

Din sistemul de privilegii fac parte diverse prescripții, restricții şi interdicții pe care claustrații sunt siliți să le respecte, precum şi "recompense sau favoruri limitate, de care claustrații pot beneficia în schimbul supunerii lor mentale şi fizice, şi din pedepse infantilizante".

Inadaptabilitatea profesorilor la cerințele actualei reforme a învățământului (realizată cu evidente poticniri) îi determină pe aceştia să se închidă în sine ca sistem şi să caute în interiorul sistemului noi modalități de adaptare şi de evitare a unor noi reguli impuse "de sus". La rândul lor, educatorii au aceeaşi atitudine față de elevi, creând astfel "clase totale", care comunică din punct de vedere cultural din ce în ce mai puțin cu celelalte clase sau cu exteriorul. Este evident că şcolile nu vor deveni niciodată "instituții totale" în sensul original pe care îl dă Goffman acestui concept, dar simpla tendință de a se izola de lumea exterioară poate reprezenta un prim semnal de alarmă. La acelaşi risc sunt supuse toate organizațiile care practică un sistem cultural închis, fără o adaptare continuă a climatului intern la cel extern.

6.8 Influența modelelor culturale naționale asupra organizațiilor[4]. Modelul american şi modelul japonez.

Există o relație directă între modelul cultural al unei țări şi modalitățile de manifestare a culturii într-o organizație. Este evident că diferențele culturale între țări, reflectate în toate domeniile, cuprind şi culturile de tip organizațional. Pentru a sesiza astfel de diferențe am ales două modele culturale care, deşi se deosebesc fundamental, dau naştere la culturi organizaționale favorabile unor activități eficiente şi calitative: modelul american şi modelul japonez.

Modelul american

Modelul cultural american a fost întotdeauna influențat de latura pragmatică a vieții. Proprietatea privată şi spiritul de întreprinzător sunt două elemente care continuă să influențeze modul de gândire şi acțiune al cetățeanului american. Există o serie de caracteristici, universal

[4] Pentru mai multe detalii poate fi consultate lucrările: *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economică, Bucureşti, 1996 – autor G. Hofstede; *Management comparat*, Editura Economică, Bucureşti, 1998.

recunoscute, ale managementului practicat atât de cele mai mari cât şi de cele mai mici companii din SUA. Dintre aceste caracteristici vom încerca să le amintim pe cele mai semnificative:

- maximizarea profitului;
- creşterea productivităţii;
- management individualizat;
- orientare preponderent spre acţiune;
- prioritate pentru autorealizare individuală;
- management democratic;
- optimism
- abordare analitică

În ultimele decenii americanii pun un mare accent pe valorile culturii manageriale şi organizaţionale. Factorul uman a început să devină o variabilă importantă în viaţa organizaţiilor, tendinţă influenţată de managementul de tip japonez. Un alt aspect evidenţiat de numeroşi autori o constituie faptul că o mare parte dintre managerii nord-americani deţin o pregătire specializată în domeniului managementului, autentificată de diplome de "master business degree" la universităţi celebre (Harvard University, Columbia, Princetown, Yale, Standford, New York University etc.) – studii completate adesea şi de susţinerea unor doctorate în management.

Tendinţa generală a firmelor americane din ultimii ani este de a adapta modul de gândire nipon la organizaţiile din SUA ceea ce dă naştere la o formulă de compromis, la un hibrid cultural. Este evident că niciodată americanii nu vor putea integra total în propriile culturi organizaţionale elemente specifice culturii japoneze, formate de-a lungul timpului. Cu toate acestea companiile americane se menţin în topul celor mai productive şi eficiente organizaţii din lume.

Modelul japonez

Climatul cultural japonez este axat pe simboluri culturale şi concepţii tradiţionale. Perspectiva managementului holistic practicat de japonezi promovează ideea conform căreia întregul înseamnă mai mult decât suma părţilor.

Pentru a fi mai uşor înţeles managementul holistic, prezentăm (apud. Nicolescu, Ovidiu, 1998, p.311) o parte din obiectivele strategice ale lui Matsushita Electric Company[5] (companie cunoscută prin celebrele produse Panasonic, National, Quasar şi Technics):

---

[5] Directorul aceleiaşi companii, Konusuke Matsushita este şi autorul unei celebre scrisori către un grup de oameni de afaceri nord-americani, scrisoare pe care o redăm şi noi deoarece aceasta reprezintă o caracterizare originală a managementului nipon.

Mesaj din Est,

"Noi vom câştiga, iar vestul industrial va pierde; noi nu putem face nimic să vă ajutăm deoarece cauzele eşecului se află în dvs. înşivă.

Firmele dvs. sunt construite pe baza modelului lui Taylor şi chiar mai rău decât atât, acesta este înrădăcinat în capetele dvs.

Cadrele de conducere gândesc, în timp ce muncitorii sunt salahorii dvs., fiind convinşi profund că aceasta este abordarea corectă de a desfăşura activitatea economică.

Pentru dvs., esenţa managementului constă în a scoate ideile din capetele dvs. de şefi, punându-le în mâinile muncitorilor să le execute.

Noi am depăşit modelul lui Taylor; activitatea economică în prezent este atât de complexă şi dificilă, supravieţuirea firmelor atât de încadrată într-un mediu a cărui imprevizibilitate, concurenţă şi luptă cu pericolele se amplifică, existenţa lor în continuare depinzând de mobilizarea zilnică a fiecărui dram de inteligenţă.

Pentru noi esenţa managementului este în mod precis tocmai această artă de a mobiliza şi asambla resursele intelectuale ale tuturor angajaţilor în interesul firmei. Deoarece am evaluat mai bine decât dvs. noile sfidări tehnologice şi economice, noi ştim că inteligenţa unui mănunchi de tehnocraţi, cât de inteligenţi şi sclipitori ar fi, nu mai este suficientă pentru a le aborda ca surse reale de succes.

Numai prin valorificarea puterii combinate a creierelor tuturor salariaţilor săi, o firmă poate face faţă turbulenţei şi constrângerilor mediului ambiant.

1) să contribuie la bunăstarea societății;
2) să realizeze armonie şi cooperare în cadrul companiei;
3) să-şi îmbunătățească continuu activitățile;
4) să se manifeste curtoazie şi umilință de către personal;
5) să se realizeze un serviciu național prin activitatea industrială realizată;
6) să se manifeste onestitate în acțiuni şi comportament;
7) să se lupte pentru rezultate din ce în ce mai bune;
8) să se realizeze corecții şi asimilări de noi elemente;
9) să se exprime gratitudine ori de câte ori este cazul.

O succintă analiză a acestor obiective ne arată că locul culturii organizaționale ocupă un loc important în managementul nipon. Astfel, imediat după primul obiectiv major, prin care compania îşi propune să contribuie la bunăstarea societății (componentă altruistă a culturii manageriale japoneze), este plasată dobândirea armoniei şi cooperării în cadrul companiei. Acest al doilea obiectiv este în strânsă legătură cu formele de manifestare ale culturii organizaționale.

6.9 Auditul culturii organizaționale

Schimbarea şi/sau dezvoltarea organizațională trebuie abordată dintr-o perspectivă dinamică. Nivelul procesului de schimbare este direct proporțional cu nivelul de complexitate al fiecărei organizații în parte. Astfel, într-o corporație multinațională cu zeci de mii de angajați proiectul unei schimbări va fi cu mult mai amplu în comparație cu proiectul unei schimbări a culturii organizaționale într-o firmă cu câteva zeci de salariați. Cu toate acestea, indiferent de mărimea sau de complexitatea organizației în cauză, managerul trebuie să realizeze în prealabil un ***audit*** al culturii instituției pe care o conduce.

Auditul[6] trebuie înțeles ca identificare şi evaluare a valorilor şi a formelor de manifestare a culturii organizaționale în scopul fortificării sau dezvoltării culturii organizaționale. O cunoaştere exhaustivă a climatului din instituție poate orienta comportamentul decizional al liderilor. Practic, această evaluare are rolul de a clarifica "punctele cardinale" ale climatului cultural, pentru a decide ce elemente din cultura organizațională pot fi păstrate şi/sau dezvoltate şi care trebuie eliminate.

Realizarea auditului cultural presupune întocmirea unui proiect care să vizeze nivelul la care se va derula evaluarea:

- general (vizează toate elementele culturii organizaționale) sau specific (vizează o anumită formă de manifestare a culturii organizaționale);
- vertical (pe axa subordonați - şefi) sau orizontal (care vizează dimensiunea subordonat-subordonat);
- mixtă (pe verticală şi pe orizontală).

Aceasta este cauza pentru care marile noastre companii asigură salariaților de trei-patru ori mai multă pregătire decât dvs., aceasta este rațiunea pentru care noi realizăm în cadrul firmei schimbări şi comunicații atât de intense, aşa se explică de ce noi solicităm în mod constant sugestiile fiecăruia şi de ce pretindem sisteme de învățământ cu un număr crescând de licențiați cât mai inteligenți şi bine pregătiți generaliști, deoarece acești oameni reprezintă sângele vieții industriei nipone.

Conducătorii dvs. cu deschidere socială, adesea plini de bune intenții, cred că datoria lor este să protejeze salariații din cadrul firmelor în care lucrează. Spre deosebire de ei, noi suntem realişti, şi considerăm că datoria noastră este să facem salariații să apere firmele respective, care îi vor răsplăti însutit pentru dedicarea contribuției lor. Procedând astfel, noi ajungem să fim mai *sociali* decât dvs." (F. Greenwood & B. Kobu, *Management Modifications*, în JAI ADvances Management Journal, vol.55, nr.4, 1990, apud. Nicolescu, O., 1998, p.308)

[6] audit (engl.) = verificare, control; corecție; a verifica (liste, conturi etc.), a revizui.
auditing = revizie, control

Planificarea procesului de audit al culturii organizaționale trebuie să respecte o serie de etape clar formulate. Aceste etape pot fi stabilite de echipa managerială împreună cu echipa de profesioniști care se va ocupa direct de această acțiune. Pentru orientare generală, pot fi urmați pașii de mai jos:

1) Stabilirea necesității realizării auditului.
2) Alegerea sau elaborarea unei metodologii de lucru.
3) Derularea programului de audit.
4) Interpretarea datelor obținute și realizarea unui raport amănunțit.
5) Elaborarea unui set de recomandări pentru consolidarea, schimbarea sau dezvoltarea anumitor forme de manifestare a culturii organizaționale.

Metodele și tehnicile care pot fi utilizate în desfășurarea auditului sunt preluate din metodologia cercetării psihologice: observarea directă, interviul, chestionarul, discuția panel, metoda debate, focus-grupurile.

Cel mai utilizat instrument în realizarea auditului cultural este chestionarul. Acesta poate fi gândit în funcție de specificul organizației. Pentru exemplificare vom prezenta un posibil ghid pentru elaborarea unui chestionar de audit cultural, sub forma unor întrebări care vor fi utilizate ca puncte de plecare în elaborarea unor chestionare cu structură variabilă.

6.10 Cultură organizațională și parteneriat eficient

Cultura organizațională dă seama de performanțele și productivitatea organizației, aprecia Mihaela Vlăsceanu (2003, p. 280) dar dacă nu a învățat să devină o organizație care învață, se va schimba greu. Unul din obiectivele învățării planificate este învățarea realizării parteneriatelor de succes. Parteneriatul înseamnă o relație de calitate care se bazează pe compromisul făcut, inductiv sau din reflex. Un parteneriat de succes, un parteneriat solid implică (cf. Steven-J. Stowell și Matt M. Starcevich, 2002, p. 35):

1) responsabilitate;
2) integritate;
3) deschidere;
4) sinergie.

Cultura parteneriatului începe cu însușirea modului de relaționare dintre membri, asumarea responsabilității în fața greutăților și șanselor prin evitarea efectului de lene jovială, combinarea talentelor și creativității în cadrul parteneriatului pentru a descoperi căi noi de atingere a obiectivelor și parteneriatelor de succes.

6.10.1 Deschiderea organizației către parteneriate

Diversitatea problemelor cu care se confruntă organizațiile în toate sectoarele vieții sociale se impun prin caracterul lor presant și prin dimensiunile lor regionale sau universale. Indiferent de mărimea organizației sau de specificul ei (instituție guvernamentală sau neguvernamentală, întreprindere mică, mijlocie, companie națională sau internațională) multitudinea problemelor întâmpinate depășesc adeseori cadrul închis al unei singure instituții. În această situație ideea de *parteneriat* se poate adoptat ca soluție de succes.

Parteneriatul organizațional se poate realiza la nivelul mai multor componente: resursele umane, instituții guvernamentale locale și centrale, organizații neguvernamentale, instituții religioase, agenți economici, sindicate, autorități locale etc.

Parteneriatele sunt întotdeauna întemeiate pe interese comune și/sau pe un set de valori comune. Exersarea parteneriatului interorganizațional evidențiază o serie de valori fundamentale: umanismul, civismul, democrația, toleranța, comunicarea, diversitatea, cooperarea. Practicarea parteneriatului după aceste principii implică și schimbarea treptată a unor atitudini, principii, norme,

comportamente la diferite nivele: reprezentanții diferitelor instituții comunitare, resurse umane implicate în parteneriate, factori sociali cu putere de decizie.

6.10.2 Deschiderea şcolii către parteneriate

Înțeleasă ca o organizație cu o diversitate de posibilități de cooperare cu "exteriorul", şcoala poate fi un bun exemplu pentru atragerea de parteneriate. Însă la acest tip de organizație trebuie formulate exigențe care țin de:

- formarea resurselor umane ale şcolii în spiritul colaborării, participării;
- practicarea managementului participativ;
- atragerea părinților ca parteneri principali ai organizației;
- colaborarea cu toți factorii comunitari interesați în dezvoltarea educației;
- asigurarea flexibilității curriculumului, în acord cu nevoile de educație;
- promovarea interdisciplinarității în educație. (Eleonora Rădulescu, Anca Tîrcă, 2002, p.13).

Pentru ca şcoala să realizez parteneriate eficiente sunt necesare îndeplinirea unor condiții interne, care se referă în principal la resursele umane disponibile în şcoală, dar şi asigurarea unor premise la nivel macrosocial. O astfel de condiție externă este asigurarea unui cadru legislativ care să întărească autonomia şcolii ceea ce favorizează realizarea parteneriatelor. Autonomia instituției şcolare determină şi descentralizarea managementului şcolar, a deciziilor adoptate de şcoală. Îmbunătățirea statutului cadrului didactic poate fi altă condiție care să favorizeze dezvoltarea parteneriatelor. Un nou statut al cadrelor didactice ar susține promovarea unei mai bune imagini a profesiei de educator. Implicit percepția socială față de educație s-ar putea schimba simțitor.

Concluzii

Cultura organizațională constituie unul dintre domeniile recent apărute în studiul ştiințelor socio-umane. Aflată la confluența unor discipline în continuă ascensiune cum ar fi psihologia, sociologia, antropologia, management-ul, marketing-ul, cultura organizațională devine o temă de studiu care deschide noi orizonturi ale cercetării interdisciplinare. Abordarea culturii organizaționale atât din punctul de vedere al psihologiei cât şi din perspectiva ştiințelor management-ului şi deciziei, deschide un nou câmp ştiințific de studiu: psihologia managerială.

O strategie eficientă de dezvoltare a culturii organizaționale nu va întârzia să-şi manifeste efectele pozitive, dar pentru ca acestea să apară, instituția trebuie să se conducă într-adevăr după misiunea pe care o declară. Valorile promovate de misiunea instituției trebuie susținute prin acțiuni coerente şi de durată, astfel încât să se transforme în valori fundamentale ale organizației. Astfel, atât organizațiile nonguvernamentale cât şi cele guvernamentale, firmele cu puțini angajați sau marile companii care încep să se dezvolte în spațiul nostru cultural au posibilitatea de a învăța din mers de la "cei cu mai multă experiență". Cu alte cuvinte, au posibilitatea de a prelua şi adapta strategii şi politici fundamentate de marile companii competitive în plan mondial. Managerii companiilor care au acordat mare atenție culturii, cum sunt cei de la *IBM, Mercedes, Philips*, au creat în interior sisteme puternice de valori şi comportamente organizaționale dezvoltând companii de succes. Este evident că există şi valori proprii organizațiilor din spațiul nostru cultural care respectă tradițiile specific româneşti însă a arunca o privire şi în "grădina vecinului" poate însemna un pas înainte.

Ca şi în alte domenii şi în management au loc transformări, apar noi concepte care dau naştere unor noi demersuri ştiințifice interdisciplinare. Toate acestea atestă un fenomen fundamental al societății actuale: ***schimbarea de paradigmă***. Această schimbare impusă de globalism se manifestă în toate domeniile şi implicit în context organizațional. Astfel, **accentul cade pe sublinierea competenței** şi mai puțin pe ierarhie, organizații caracterizate prin rigiditate fac eforturi susținute pentru flexibilizare, titlurile onorifice pierd teren în fața capacității de a acționa şi a fi util, diferențele dintre oameni încep să fie înțelese ca fiind complementare şi pozitive, transformarea şi

învățarea inovativă[7] devin repere constante ale instituțiilor, organizațiile se comportă ca sisteme deschise şi interacționează divers cu mediul.

Ghid pentru elaborarea unui chestionar pe tema culturii organizaționale

1. Care sunt cele mai importante momente din viața organizației noastre? Amintiți cel puțin trei evenimente.
2. Ce acțiuni au determinat prestigiul actual al organizației?
3. Care sunt simbolurile care individualizează organizația printre celelalte organizații cu profil asemănător?
4. Există lideri nonformali în cadrul organizației? Dacă da, care sunt aceştia?
5. Prezentați cel puțin trei caracteristici psihocomportamentale ale acestor lideri nonformali.
6. Relatați foarte pe scurt o istorioară din viața instituției care a influențat pozitiv climatul organizațional.
7. Relatați foarte pe scurt o istorioară din viața instituției care a influențat negativ climatul organizațional.
8. Enumerați cel puțin trei elemente din viața instituției care contribuie la buna desfăşurare a activităților organizației.
9. Enumerați cel puțin trei elemente din viața instituției care împiedică buna desfăşurare a activităților organizației.
10. Enumerați activitățile ineficiente care se realizează în organizație (ex.: şedințe, reuniuni etc.).
11. Propuneți cel puțin o activitate care ar putea contribui la îmbunătățirea imaginii interne a organizației.
12. Propuneți cel puțin o activitate care ar putea contribui la îmbunătățirea imaginii externe a organizației.
13. De cine din organizație eşti mai apropiat? (se pot încercui unul sau mai multe răspunsuri):

	Nimeni	Colegii de echipă	Şeful meu direct	Vice – Preşedin-tele	Directorul / Preşedintele organizației	Altcineva
Te ajută să rezolvi problemele de serviciu	1	2	3	4	5	6
Petreceți timpul liber împreună (plimbări, filme, spectacole, ieşiri la iarbă verde etc.)	1	2	3	4	5	6
Te ascultă şi te ajută când ai o problemă personală	1	2	3	4	5	6
Te simți cel mai apropiat sufletește	1	2	3	4	5	6

14. Cum ar trebui să arate organizația unde activați gândindu-vă la un model ideal? Descrieți foarte pe scurt.
15. Enumerați ultimele trei "ieşiri"/întâlniri informale ale colectivului în care lucrați.

[7] Deşi conceptul de *învățare inovativă* a fost lansat cu aproximativ două decenii în urmă de celebrul Raport UNESCO, *Orizontul fără limite al învățării. Lichidarea decalajului uman*, realizat de J. Botkin, M. Emandjra şi M. Malița, sintagma se menține încă în actualitate.

Gândeşte-te la oamenii din conducerea organizației şi găseşte cuvântul sau cuvintele potrivite care să-i caracterizeze (încercuieşte numerele care corespund cuvintelor pe care le consideri adevărate):

1. Indiferentă
2. Prea grijulii
3. Severi
4. Cu certuri dese
5. Veseli
6. Liniştiți, calmi
7. Uneori se ajunge la bătaie
8. Îți pretinde să asculți fără condiții
10. Te tratează ca pe o persoană matură

16. Colegii tăi îşi spun cuvinte urâte unul altuia? (Încercuieşte un singur număr)
    1. Rar
    2. Uneori
    3. Foarte des
    4. Niciodată
17. Ți-a trecut vreodată prin cap ideea să pleci din organizație? (încercuieşte un singur număr)
    1. Deseori
    2. Uneori
    3. Niciodată
18. Ce acțiuni comune ar trebui realizate pentru a întări relațiile dintre colegi?
19. În organizație promovările se realizează după competența profesională.

    Da Nu ştiu Nu
20. Propuneți cel puțin trei criterii de promovare profesională.
21. Nominalizați cel puțin o persoană din istoria instituției care a contribuit decisiv la succesul organizației.
22. Salariații sunt în contact permanent cu noutățile în domeniu.

    Da Nu Nu ştiu
23. Cum ar trebui să se desfăşoare o ceremonie de avansare, de recompensare a celor mai activi salariați? Descrieți foarte pe scurt.
24. Nominalizați care au fost cele mai importante programe de dezvoltare profesională derulate la nivelul organizației.
25. Propuneți cel puțin trei programe de dezvoltare profesională care ar necesita aplicare imediată.
26. Cum sunt puse în evidență performanțele individuale şi de grup în organizația dumneavoastră?
27. Prezentați câteva norme nonformale şi/sau informale care sunt respectate în organizație. Ce alte norme ar trebui impuse?
28. Care sunt factorii care întrețin coeziunea grupului din care faceți parte.

CAPITOLUL VII
MANAGERII TRANZIȚIEI ÎNTRE EXPECTANȚE ŞI REALITATE

Fie că este în cauză managerierea unei firme, instituții sau organizații, fie că este vorba de managerierea de sine, omul implicat în procesul conducerii are nevoie de creativitate de nivel supramediu pentru a atinge eficiența şi performanța. Această cerință presupune cunoaşterea propriului potențial creativ, stimularea, deblocarea, exersarea şi dezvoltarea lui prin antrenament individual şi/sau de grup, manifestarea în comportamentul managerial.

Procesele de informatizare, globalizare şi schimbare accelerată ce au loc la nivelul societății actuale cer accentuarea laturii creative a managementului care, de fapt, înseamnă promovarea în funcții de conducere a unor manageri foarte buni specialişti, cu potențial creativ-inovativ, capabili de un comportament cu o puternică determinare inovațională.

Adaptarea instituțiilor şi firmelor la economia de piață presupune, aşa cum arată specialiştii (Niculescu O., 1997; Androniceanu Armenia, 1998), schimbări profunde în domeniul managementului, între care trecerea la un management creativ-inovativ este o cerință de esență. De asemenea, aşa cum sublinia Armenia Androniceanu (1998, p.150) gradul ridicat de complexitate al problemelor în procesul tranziției va determina managerii firmelor să-şi constituie grupuri creatoare şi o echipă managerială creativă capabilă de un management ştiințific creativ/inovativ. Mai mult, ultimele cercetări realizate în cadrul Laboratorului de psihologie a creației tehnice al Institutului Național de Inventică, Iaşi, se axează pe elaborarea unor programe de formare continuă prin creativitate/inventică a **managerului inventator** capabil de excelență şi performanță.

7.1 Profilul abilităților psihosociale ale managerului creator/ inventator

Cerințele referitoare la competențele profesionale şi experiența managerului sunt obiectul unei lucrări din aria economiei, pregătirii cadrelor sau din domeniul managementului resurselor umane. În atenția noastră am avut ca obiectiv competențele psiho-sociale ale top-managerului sau ale managerului cu performanță ridicată în activitate. Literatura de specialitate cuprinde la această categorie de cerințe, numite şi calități psihosociale, următoarele competențe: **sociabilitatea, comportament adecvat în relații, capacitate empatică şi diplomație, spirit de echipă, spirit de colaborare.**

În ultimii ani specialiştii în resurse umane (Ziglar Z.,1998; Bennis W. şi Nanus B., 1999) au atras atenția asupra competenței în comunicare, a competenței în relațiile publice şi a competenței în rezolvarea conflictelor. Obiectivul urmărit de noi a fost să conturăm un repertoriu al competențelor psihosociale ale unui top-manager (manager cu performanțe superioare). S-a constatat de asemenea că în unele lucrări creativitatea este inclusă ca cerință psihologică după inteligență, lucrări de ultimă oră reliefând rolul major al creativității în compartimentul managerial (Feier, V.V., 1992; Androniceanu Armenia, 1998; Tabachiu A., Moraru I. 1997).

Lucrările şi tratatele de psihologie managerială au delimitat un profil general al top managerului, care deține calități cum ar fi: experiență, competențe profesionale, abilități psihosociale, nivel stabil al sănătății psihice şi fizice, abilități de lucru în echipă şi de colaborare, etc.

Luând în considerare rezultatele investigațiilor practice coroborate cu datele din literatura de specialitate, noi am cuprins în sfera repertoriului de competențe psihosociale ale ***neomanagerului***, ce stă la baza profilului managerului creator/ inventator, următoarele competențe:

- Competența în comunicare;
- Sociabilitatea;

- Competența în relaționare în general şi în relațiile publice;
- Capacitatea empatică;
- Abilități şi atitudini prosociale ;
- Asertivitate;
- Abilități în abordarea, controlul şi rezolvarea conflictelor;
- Abilități în self-management în general şi abilitatea în creşterea nivelului stimei de sine şi utilizarea ei în compartimentul de autoprezentare, în relațiile cu alții;
- Anomicitate
- Abilități creative (fluență, flexibilitate, originalitate, sensibilitate la probleme) în asumarea rolurilor, îndeplinirea funcțiilor manageriale şi conducerea echipei.

În programul de self-management este necesar ca managerul să-şi antreneze în mod conştient, continuu şi structurat o serie de abilități cum sunt: comunicativitate, sociabilitate, asertivitate, altruism, empatie, abilitate în rezolvarea conflictelor, creativitate, adaptarea la nou/ schimbare, efort susținut, stima de sine, recunoaşterea greşelilor personale, umor/ vitalitate, curaj/ fermitate. În repertoriul de competențe psihosociale ale managerului inventator am cuprins atât competențe specifice managerilor în general, evidențiate de studiile teoretice şi de cercetările practice, cât şi competențe caracteristicile inventatorului puse în evidență de lucrările renumitului om de ştiință şi inventolog Vitalie Belous (1995) şi a colaboratorilor săi de la Institutul Național de Inventică Iaşi.

Pentru realizarea profilului managerului inventator, am realizat şi un studiu comparativ al reprezentării sociale a inventatorului (vezi Mariana Caluschi, 2001, p.170) cu reprezentarea socială a managerului. Constatările studiului nostru arată că *cele două reprezentări sociale avute în vedere au în nodul central un punct comun şi anume, ambii (şi inventatorul şi managerul) sunt percepuți ca motor al progresului, fiecare în domeniul său de manifestare*. Mai multe puncte comune se întâlnesc între elementele periferice ale celor două reprezentări sociale, cum ar fi spiritul de inițiativă, responsabilitatea, perseverența, inteligența, invidia (în sensul că ambii sunt invidiați), utilitatea lor în societate. Într-un singur punct elementele periferice se opun şi anume, inventatorul – creator de nou este perceput ca slab remunerat şi recompensat, în timp ce managerul este perceput ca bogat, bine recompensat, cu capital.

Analiza realizată de noi asupra celor două reprezentări sociale aduce un argument în plus la posibilitatea realizării în mod practic a profilului managerului inventator, având în vedere faptul că elementele periferice ce reprezintă factorul mobil, flexibil al reprezentării pot fi antrenate în transformare pe o cale progresivă.

În conturarea profilului psiho-social al managerului inventator am utilizat următorii factori: ***comunicativitate, sociabilitate, asertivitate, altruism, empatie, abilitate în rezolvarea conflictelor, creativitate, adaptarea la nou/la schimbare, efort susținut, stima de sine, recunoaşterea greşelilor personale, umor/vitalitate, curaj/fermitate***.

Pentru a vedea rolul acestor factori psiho-sociali în formarea-dezvoltarea personalității managerului inventator am realizat o analiză de conținut a 20 de biografii ale unor manageri de succes. În acest sens am colaborat cu Trustul de presă "Nord-Est", în cadrul Proiectului "Oameni şi Companii". Acest proiect reprezintă o colecție de exemple de companii şi de oameni de afaceri de succes din România sau din străinătate. Rolul acestor exemple este de a educa şi modela spiritul întreprinzător al oamenilor de afaceri din țara noastră. Nu în ultimul rând Proiectul "Oameni şi Companii" arată că şi în România există afaceri sănătoase, că şi în România se pot câştiga bani cinstiți, că şi aici există oameni valoroşi care au potențial şi fac eforturi permanente pentru a reuşi. Din categoria acestor oameni am selectat 20 de biografii ale unor manageri de companii de stat sau private pentru a contura profilul psiho-social al managerului inventator: Melcret, Radix, RAJAC Iaşi, Metalcar, Direcția Generală a Vămilor, Noua Generație, Valahia, Zenith, Arctic etc.

Pentru analiza fiecărui factor amintit am exemplificat cu unități de conținut din studiile de caz ale managerilor chestionați. Dintre abilitățile evidențiate de chestionarele aplicate şi de analiza de conținut a studiilor de caz se remarcă a fi caracteristice managerului inventator

comunicativitate/sociabilitate, asertivitate, abilităţi de adaptare la schimbare, abilităţi de rezolvare a conflictelor, empatie, creativitate.

Pentru fiecare caracteristică psiho-socială am extras din biografiile managerilor inventatori secvenţe din autoaprecierile formulate de aceştia.

Orientarea spre colaborare şi deschidere în a iniţia şi susţine relaţii interpersonale precum şi capacitatea de comunicare se evidenţiază în exprimări ca: "am colaborat cu persoane care au ieşit la pensie după zeci de ani de activitate în unitate, oameni pe care mi i-am apropiat printr-o nouă organigramă a unităţii şi prin înfiinţarea unui birou de relaţii cu publicul şi cu mass-media" (*Oameni şi Companii*, 2000, pp.44-45), "pot să stau de vorbă şi cu muncitori şi cu tehnicieni şi cu directori" (op.cit. p.30).

Încrederea în forţele proprii, capacitatea de a se impune social pe baza propriului potenţial, asertivitatea este reflectată în structura de ansamblu a textelor analizate. În acest sens, putem să exemplificăm: "sunt recunoscut de colegi ca fiind un om deosebit de inteligent şi un bun orator" (op.cit., p.10); "ca manager într-o mână ai biciul, în cealaltă zăhărelul" (op.cit., p.17).

Capacitatea de adaptare la nou şi la schimbare este reliefată de viziunea managerială de ansamblu pe care ei o avansează pentru succesul unei afaceri în mileniul trei: "oamenii nu încearcă să-şi crească în jurul lor posibili urmaşi pe posturile lor (…), nu încearcă să fie clarvăzători în a rezolva următoarea dilemă: e posibil ca la un moment dat să fiu avansat, cine îmi va lua locul?"; "cu cât angajaţii vor fi mai competenţi cu atât managerul companiei va trebui să le fie superior" (op.cit., p.42).

Abilitatea în abordarea, managementul şi rezolvarea conflictelor apare în profilul realizat de noi ca o dimensiune la fel de importantă a managerului inventator care se vizualizează ca "adeptul unui stil de conducere democratic, punând accent deosebit pe lucrul în echipă. Am înţeles de la început că domnia presupune şi un fel de sfat al înţelepţilor, aşa încât am căutat să-mi aduc oameni de încredere şi buni profesionişti în posturi cheie" (op.cit. p.18).

Managerul inventator este deopotrivă empatic şi creativ/inventiv înţelegând nevoile celorlalţi şi venind în întâmpinarea lor cu soluţii diverse şi originale. Dintre dezvăluirile managerilor în acest sens citătm: "aplic unul din principiile de bază ale comunicării empatice: încearcă mai întâi să înţelegi" (op.cit., p.10); "pot să dau o mulţime de sfaturi şi să pun pe tavă o grămadă de idei" (op.cit.p.11). Creativitatea/inventivitatea se reliefează ca o dimensiune esenţială în portretul general al managerului inventator, fiecare din biografiile oamenilor de afaceri integraţi în acest studiu accentuând necesitatea sensibilităţii la probleme şi originalităţii în găsirea unor strategii eficiente în promovarea performanţei.

Profilul managerului inventator se completează cu o serie de alte calităţi psihosociale susţinute de studiile de caz analizate:

- altruismul;
- stima de sine de nivel înalt;
- curaj şi fermitate în decizii;
- capacitatea de a-şi recunoaşte propriile limite şi greşeli personale;
- responsabilitate, efort susţinut şi perseverenţă în atingerea scopurilor;
- umor şi vitalitate.

Pe ansamblu, managerul inventator se conturează ***ca o personalitate puternică, creativă cu o stimă de sine de nivel înalt care polarizează în jurul său indivizi cu potenţial psihosocial înalt, buni profesionişti capabili să facă faţă schimbărilor şi să rezolve conflictele intra şi interorganizaţionale eficient. Profilul psihosocial al managerului inventator se află într-o dinamică de orientare optimă spre abilitatea sau competenţa solicitată de situaţiile şi contextele organizaţionale. Astfel un manager inventator manifestă în anumite circumstanţe capacitatea de comunicare şi sociabilitate, în alte momente creativitatea/inventivitatea, în alte situaţii abilitatea de rezolvare a conflictelor sau un complex de competenţe care interacţionează şi evoluează sinergic spre performanţă.***

7.2 Tipul de manager promovat de tranziție

Vasta literatură de specialitate consultată cu privire la manager, personalitatea şi stilul său de conducere ne-au permis să delimităm câteva întrebări referitoare la tipul de manager cerut de acest început de secol. Dintre aceste întrebări menționăm**: managerii tranziției sau managerii care conduc acum întreprinderile, instituțiile şi organizațiile la noi sunt creativi sau adaptativi? Care sunt calitățile unui manager inovator şi cum se poate forma el?**

Scopul cercetării noastre, din perspectiva psihologiei sociale manageriale a fost să stabilim ce tip de manageri a promovat tranziția la noi şi ce însuşiri de personalitate susțin comportamentul acestor manageri.

Prin investigația proiectată şi realizată de noi am urmărit să cunoaştem însuşirile de personalitate şi competențele psiho-sociale ale managerilor (femei şi bărbați) ce conduc instituții şi organizații la noi, ce comportamente manifestă ei în realizarea funcției manageriale şi ce abilități şi competențe ar fi necesar să-şi dezvolte pentru un comportament managerial eficient, performant. Pentru realizarea obiectivelor şi scopului propus am formulat o serie de ipoteze a căror verificare ne permite conturarea calităților şi competențelor managerilor, a luminilor şi umbrelor din profilul lor.

Pentru studiul constatativ am utilizat o metodologie complexă şi testele CPA (Monica Albu), CAS, Standford Bine, Rosenberg adaptat, Mahrebian pentru empatie, testul KAI.

7.2.1 Ipotezele cercetării

1. Ipoteza generală nr. 1

Am presupus că la nivelul însuşirilor de personalitate implicate de comportamentul interpersonal vor exista diferențe semnificative între grupul de manageri de sex masculin şi cel de sex feminin.

1.1. Am avansat ipoteza că aceste diferențe vor apărea la nivelul responsabilității, autocontrolului, independenței.

1.2. Ne-am întrebat dacă există diferențe între subiecții de gen feminin şi masculin în ce priveşte măsuri ale funcționării cognitive şi intelectuale şi **am emis** ipoteza că managerii bărbați vor prezenta nivel mai ridicat al realizării prin independență, iar managerii femei un nivel mai crescut al realizării prin conformism.

1.3. Pornind de la literatura de specialitate ce conturează ideea că în general femeile prezintă un nivel mai crescut al empatiei emoționale comparativ cu bărbații **am emis ipoteza** că subiecții din lotul testat de sex feminin vor prezenta un nivel crescut al empatiei comparativ cu managerii de sex masculin.

2. Ipoteza nr. 2

Stima de sine este considerată de specialişti ca un vector al personalității susținător al comportamentului managerial eficient. În consecință **am presupus că stima de sine va avea un nivel ridicat** la toți managerii din lotul investigat indiferent de sex.

3. Ipoteza nr. 3

Asertivitatea este considerată de psihologii sociali ca o competență socială absolut indispensabilă unui lider, conducător manager. **Am presupus că managerii** din lotul investigat de noi **vor prezenta un nivel crescut al asertivității** indiferent de sex.

4. Ipoteza nr. 4

Empatia emoțională este nucleul stimei de sine sau componenta afectivă a stimei de sine. Am presupus că dacă managerii **au un nivel ridicat al stimei de sine** vor avea şi un nivel crescut al empatiei.

5. Ipoteza generală nr. 5

O însuşire de personalitate ce facilitează stabilirea relaţiilor interpersonale şi în activitatea managerului este comunicativitatea.

5.1. Am presupus astfel că toţi managerii au nivel ridicat al comunicativităţii, indiferent de sex.

5.2. Am presupus că managerii comunicativi au şi o eficienţă intelectuală crescută şi dovedesc flexibilitate.

6. Ipoteza generală nr. 6

Activitatea managerială presupune abilităţi şi competenţe manifestate în comportamente adaptative şi inovatoare. **Ne-am întrebat ce stil predomină** în lotul investigat de noi: **stilul de comportament adaptativ sau inovativ.**

6.1. Am presupus că managerii din lotul nostru formaţi într-o perioadă ce solicită capacitate de execuţie şi mai puţină originalitate şi inventivitate vor prezenta predominant un stil adaptativ.

6.2. Am avansat ideea că între adaptativi şi inovativi în lotul investigat de noi vor exista diferenţe la nivelul dominanţei, socializării, impresiei bune.

7.2.2 Date de cercetare şi interpretarea lor. Cercetare constatativă. Analiza statistică şi interpretarea psihologică a rezultatelor

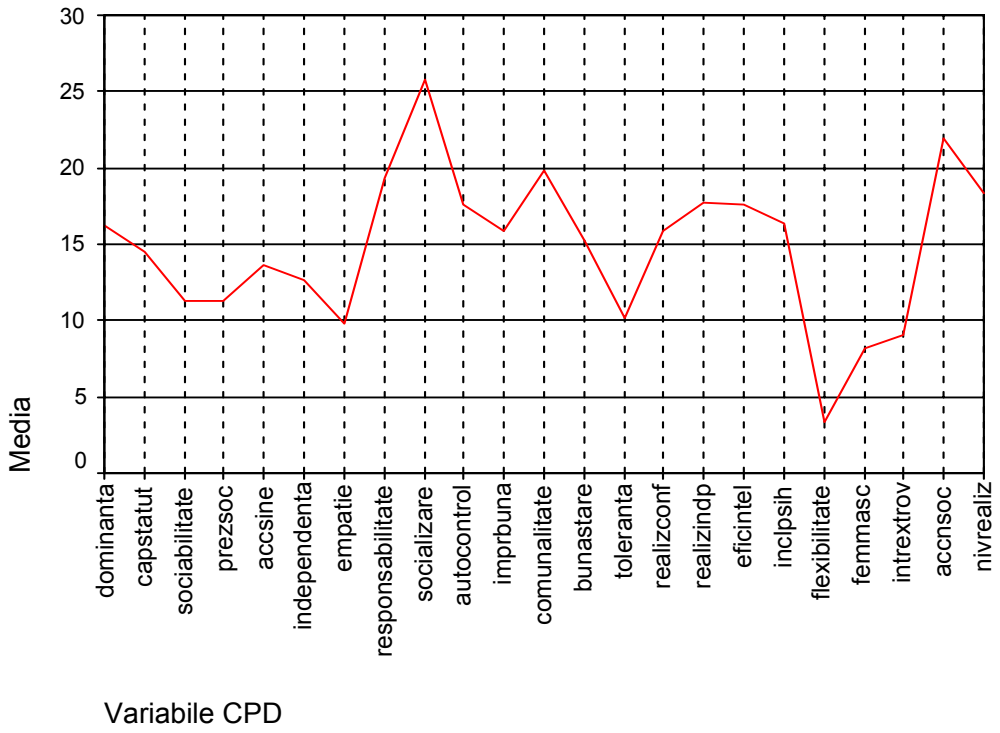
Prezentare generală a rezultatelor obţinute la nivelul lotului de manageri investigat

1. La proba CPD care diagnostichează nivelul unor însuşiri de personalitate în cazul lotului nostru am obţinut următoarele date de cercetare:

Descriptive Statistics

	Nr.	Minimum	Maximum	Mean (Media)	Std. Deviation (Ab. standard)
dominanta	50	12	20	16.74	2.52
capstatut	50	7	20	15.42	3.28
sociabilitate	50	5	18	11.26	4.86
prezsoc	50	3	18	12.76	4.56
accsine	50	6	20	14.60	4.92
independenta	50	6	18	13.02	3.33
empatie	50	7	14	9.96	1.62
responsabilitate	50	15	23	19.32	2.43
socializare	50	15	33	25.14	7.19
autocontrol	50	8	27	18.32	5.37
imprbuna	50	5	26	15.54	5.10
comunalitate	50	12	24	19.78	2.41
bunăstare	50	10	24	16.36	4.31
toleranta	50	6	16	10.20	2.93
realizconf	50	9	19	13.86	4.35
realizindp	50	11	23	17.72	3.73
eficintel	50	11	28	17.64	3.84
inclpsih	50	10	24	16.32	3.37
flexibilitate	50	0	8	3.24	2.10
femmasc	50	5	13	8.98	2.78
intrextrov	50	1	17	10.96	4.66
accnsoc	50	16	27	21.98	3.65
nivrealiz	50	10	29	18.66	4.83
Valid N (listwise)	50				

Tabelul nr. 1. Date statistice privind însuşirile de personalitate diagnosticate prin CPD



Graficul nr. 1 – Ilustrarea însuşirilor de personalitate diagnosticate prin CPD

Aşa cum reiese din Tabelul nr. 1 şi Graficul nr. 1, însuşirile responsabilitate, realizare, autocontrol, comunalitate şi acceptanță socială au un nivel crescut, iar însuşirile empatie, toleranță, flexibilitate introversiune au un nivel mai scăzut.

Aceste date statistice ne permit să apreciem că **managerii din lotul investigat de noi se caracterizează prin responsabilitate crescută față de funcția îndeplinită, control crescut asupra propriilor comportamente, nivel peste media acceptării de sine şi realizării prin independență sau conformism**. Constatăm că dintre însuşirile care conturează stilul şi orientarea interpersonală a managerilor noştri, **cel mai scăzut nivel îl reprezintă abilitatea empatică, capacitatea de transpunere afectivă în locul altuia**, fapt ce poate conduce la tensionarea relațiilor cu subordonații. De asemenea, **un nivel scăzut prezintă atitudinea de toleranță**. Acest rezultat ne orientează spre considerarea **predominanței** în grupul managerilor **a unor stiluri de conducere autoritare**.

2. KAI. Această metodă a fost aplicată sub îndrumarea conf. Univ. dr. Ana Stoica. La proba KAI care diferențiază între subiecții inovativi şi cei adaptativi, în cazul lotului nostru am obținut următoarele date de cercetare:

Variabilă	Nr.	Minimum	Maximum	Mean (Media)	Std. Deviation (Ab. standard)
Suforiginal.	50	35	48	40,89	2,83
Eficiența	50	14	24	18,43	2,57
Confregulă	50	27	39	33,02	2,98
Kai	50	78	103	92,34	7,01

Tabelul nr. 2. Date statistice privind însuşirile de personalitate diagnosticate prin KAI

Din valorile prezentate în Tabelul nr. 2 reiese faptul că subiecții din lotul investigat au obținut note ridicate la variabilele suficiența originalității şi kai şi note mai scăzute la eficiență şi conformism la regulă. **Aceasta indică predominanța** în eşantionul nostru **a managerilor cu stil adaptativ de rezolvare a problemelor şi luarea deciziilor**.

3. MEE – această probă testează nivelul empatiei emoționale. Prezentăm în tabelul de mai jos notele obținute de subiecții investigați la acest test.

Variabilă	Nr.	Minimum	Maximum	Mean (Media)	Std. Deviation (Ab. standard)
Empatie	50	-5	77	28,78	25,29

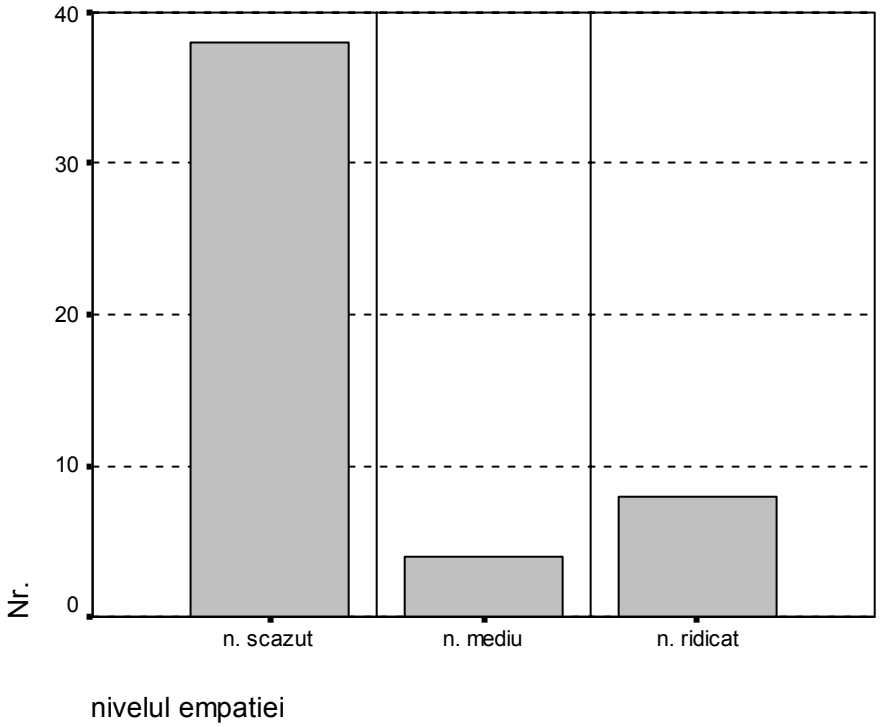
Tabelul nr. 3. Date statistice privind nivelul testat al empatiei

Ilustrăm în Tabelul nr. 4 şi în Graficul nr. 2 nivelul testat al empatiei pe eşantionul investigat.

MEE

		Frequency	Percent
Valid	n. mediu	4	8.0
	n. ridicat	8	16.0
	n. scazut	38	76.0
	Total	50	100.0

Tabelul nr. 4. Nivelul testat al empatiei



Graficul nr. 2 – Nivelul empatiei

Aşa cum reiese din tabelul nr. 4 şi Graficul nr. 2, 76% (38 subiecți) dintre membrii lotului investigat prezintă un nivel scăzut al empatiei, 8% (4 subiecți) prezintă empatie de nivel mediu, iar 16% (8 subiecți) au empatie ridicată. Aceste date susțin rezultatele obținute la proba CPD în care nivelul testat al empatiei a apărut scăzut. Empatia fiind o abilitate complexă şi indispensabilă unui manager eficient, rezultă că managerii promovați de tranziție şi testați de noi nu au dezvoltată această abilitate suficient.

4. Stima de sine – prezentăm în Tabelul nr. 5 nivelul testat al stimei de sine la subiecții din lotul investigat.

Variabilă	Nr.	Minimum	Maximum	Mean (Media)	Std. Deviation (Ab. standard)
Stima de sine	50	24	39	35,56	3,56

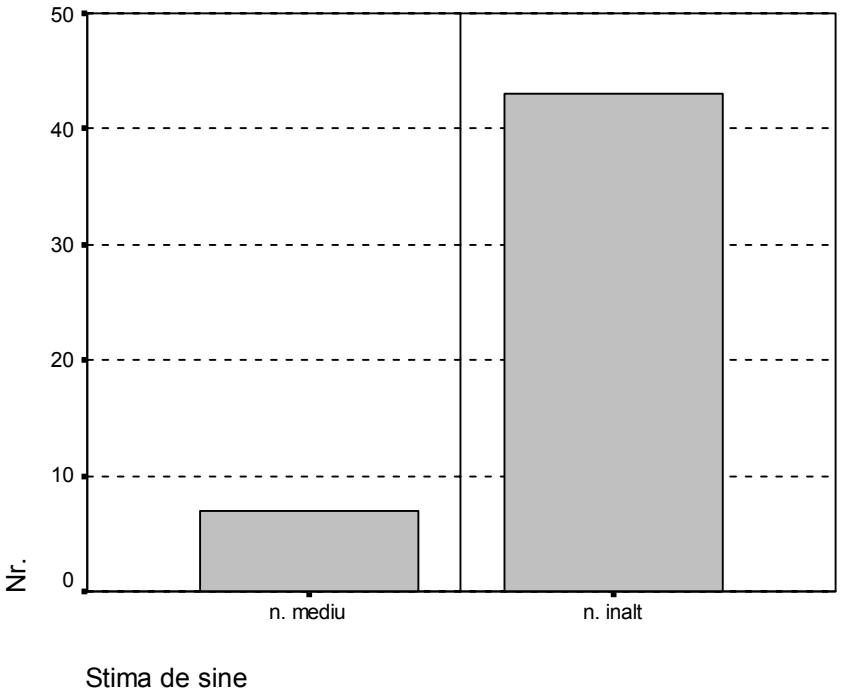
Tabelul nr. 5. Date statistice privind nivelul testat al stimei de sine

Ilustrăm în Tabelul nr. 6 şi în Graficul nr. 3 nivelul testat al stimei de sine pe eşantionul investigat.

ss

		Frequency	Percent
Valid	n. inalt	43	86.0
	n. mediu	7	14.0
	Total	50	100.0

Tabelul nr. 6 – Nivelul testat al stimei de sine



Graficul nr. 3 – Nivelul stimei de sine

Din datele de cercetare evidențiate în Tabelele nr. 5 şi 6 şi Graficul nr. 3 se constată că nici un subiect din lotul de manageri investigați nu prezintă stimă de sine de nivel scăzut, 14% (7 subiecți) au stimă de sine de nivel mediu, iar 86% (43 subiecți) au stimă de sine de nivel ridicat. Aceste date ne permit să afirmăm că la managerii cercetați de noi imaginea de sine, încrederea, respectul de sine şi iubirea de sine sunt prezente şi înalt proiectate prin răspunsurile la chestionar.

5. S3 – testează nivelul sociabilității, oferind informații şi asupra comunicativității şi altruismului. Nivelul testat al acestor trăsături la nivelul lotului investigat este prezentat în Tabelul nr. 7.

Variabilă	Nr.	Minimum	Maximum	Mean (Media)	Std. Deviation (Ab. standard)
Comunicativitate	50	3	23	12,69	5,07
Sociabilitate	50	6	28	17,56	4,49
Altruism	50	6	26	17,04	5,00

Tabelul nr. 7. Date statistice privind însuşirile de personalitate diagnosticate prin S2A

Se observă că note ridicate s-au obținut la sociabilitate şi altruism, iar la comunicativitate notele sunt mai scăzute. Aceste date statistice ne permit să apreciem că subiecții din lotul investigat sunt sociabili şi altruişti, dar mai controlați în comunicare.

6. CAS – acest chestionar investighează nivelul asertivității la subiecții din lotul investigat. Ilustrăm în Tabelul nr. 8 şi în Graficul nr. 4 nivelul asertivității.

Variabilă	Nr.	Minimum	Maximum	Mean (Media)	Std. Deviation (Ab. standard)
a	50	9	21	16,50	3,68
b	50	9	20	13,70	3,09
c	50	14	21	17,96	3,22
d	50	15	26	20,54	4,03
e	50	10	19	14,40	2,30
f	50	4	21	12,82	4,26
g	50	6	16	13,02	3,51
h	50	18	28	22,34	2,92
i	50	16	28	23,84	3,86
j	50	12	20	14,96	2,59
k	50	14	27	20,94	4,84
l	50	10	20	14,12	2,66
asertivitate	50	141	239	205,14	28,78

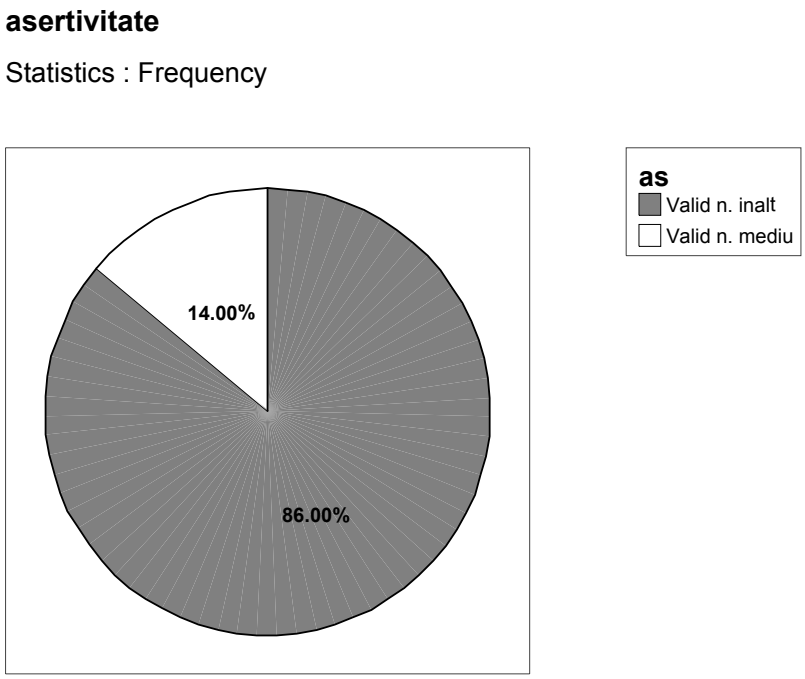
Tabelul nr. 8. Date statistice privind însuşirile diagnosticate prin CAS

asertivitate

		Frequency	Percent
Valid	n. inalt	43	86.0
	n. mediu	7	14.0
	Total	50	100.0

Tabelul nr. 9 - Nivelul asertivității la subiecții investigați

Din Tabelul nr. 9 reiese că 86% (43 subiecți) dintre subiecții au un nivel ridicat al asertivității, iar restul de 14% (7 subiecți) au asertivitate de nivel mediu. Nici un subiect nu prezintă asertivitate de nivel scăzut.



Graficul nr. 4 – Nivelul asertivității la subiecții investigați

Asertivitatea pe ansamblu are nivel ridicat, iar componentele acesteia au aproximativ acelaşi nivel, diferențele între scorurile obținute de subiecți la acestea fiind aproape de acelaşi nivel. **Din perspectivă psihologică**, datele statistice cu privire la structura şi nivelul asertivității în cazul managerilor investigați de noi evidențiază faptul că aceasta este dezvoltată şi se manifestă în activitate. În structura acestei abilități, se constată un echilibru între componente. Putem afirma că funcția managerială solicită asertivitate crescută, facilitând în acelaşi timp dezvoltarea şi afirmarea ei în comportamentul managerial.

Datele de cercetare prezentate şi analizate în paginile anterioare ne-au permis conturarea unor prime aprecieri cu privire la însuşirile de personalitate ale managerilor din lotul investigat de noi cât şi delimitarea faptului că stilul promovat de managerii tranziției este **un stil predominant autoritar, detaşat mai puțin proiectiv şi empatic.**

Verificarea ipotezelor emise ne va permite să realizăm obiectivele studiului.

Testarea ipotezelor

TESTAREA IPOTEZEI GENERALE NR. 1

1.1. Am avansat ipoteza că diferențe semnificative între managerii de sex masculin şi cei de sex feminin vor apărea la nivelul următoarelor trăsături: responsabilitate, autocontrol, independență.

Datele de cercetare cu privire la nivelul testat al variabilelor responsabilitate, autocontrol şi independență pe întregul lot sunt prezentate în Tabelul nr. 10.

Variabilă	Medie	Ab. standard
CPD - responsabilitate	19,32	2,43
CPD - autocontrol	18,32	5,37
CPD - independență	13,02	3,33

Tabel nr. 10 – Descriptive pentru variabilele responsabilitate, autocontrol şi independență

Pentru a testa ipoteza de cercetare am folosit **testul „t" pentru eşantioane independente**, comparând astfel rezultatele la proba CPD obținute de managerii de sex masculin cu cele obținute de managerii de sex feminin. Rezultatele sunt prezentate în Tabelul nr. 11

.

Variabila	Medie bărbați	Medie femei	Dif. de medie	t	p	Semnificație
CPD – responsabilitate	18,58	20,04	-1,46	- 2,156	,036	S
CPD – autocontrol	16,50	19,96	-3,46	- 2,339	,024	S
CPD – independență	14,08	11,88	2,20	2,422	,019	S

Tabel nr. 11 – Comparație bărbați – femei la variabilele responsabilitate, autocontrol, independență

Aşa cum se observă din tabelul de mai sus între subiecții de sex masculin şi cei de sex feminin există diferențe semnificative la nivelul tuturor celor trei variabile investigate. **Aceste rezultate confirmă ipoteza noastră de cercetare nr. 1.**

Din punct de vedere psihologic, la nivelul eşantionului nostru managerii de sex feminin au responsabilitatea şi autocontrolul la nivel mai ridicat comparativ cu managerii de sex masculin, în timp ce variabila independență apare mai puternic dezvoltată la managerii de sex masculin. Putem aprecia că femeile manager investigate de noi se automonitorizează mai mult comparativ cu bărbații şi au mai dezvoltat sentimentul răspunderii față de activitățile întreprinse. În schimb, managerii de sex masculin manifestă mai multă independență şi siguranță de sine în îndeplinirea atribuțiilor.

1.2. Ne-am întrebat dacă există diferențe între subiecții de gen feminin şi masculin în ce priveşte măsuri ale funcționării cognitive şi intelectuale şi am emis ipoteza că managerii bărbați vor prezenta nivel mai ridicat al realizării prin independență, iar managerii femei un nivel mai crescut al realizării prin conformism.

Datele de cercetare privind variabilele eficiență intelectuală, realizare prin independență şi realizare prin conformism sunt prezentate sintetic în Tabelul nr. 12:

Variabilă	Medie	Ab. standard
CPD – eficiență intelectuală	17,64	3,84
CPD – realizare prin independență	17,72	3,73
CPD - realizare prin conformism	13,86	4,35

Tabel nr. 12 – Descriptive pentru variabilele eficiență intelectuală, realizare prin independență si conformism

Pentru a verifica această ipoteză am folosit ca procedeu statistic testul „t" pentru eşantioane independente. Rezultatele obținute sunt prezentate sintetic în Tabelul nr. 13.

Variabila	Medie bărbați	Medie femei	Dif. de medie	t	p	Semnificație
CPD – eficiență intelectuală	17,67	17,72	-0,05	- ,048	,962	NS
CPD – realizare prin independență	19,17	16,32	2,85	2,834	,007	S
CPD – realizare prin conformism	12,42	15,04	-2,62	-2,205	,032	S

Tabel nr. 13 – Comparație bărbați – femei la variabilele eficiență intelectuală, realizare prin independență si conformism

Rezultatele comparației efectuate între managerii bărbați şi managerii femei ne arată faptul că între cele două categorii de subiecți nu există diferențe semnificative privind eficiența intelectuală. În schimb, bărbații au obținut rezultate semnificativ mai mari decât femeile la variabila realizare prin independență si semnificativ mai mici la variabila realizare prin conformism. **Aceste rezultate confirmă ipoteza (1.2.) noastră de cercetare.**

Din punct de vedere psihologic, managerii din eşantionul nostru deşi apar cu nivelul realizării prin independență mai ridicat, femeile aflate în poziție de manageri preferă strategiile conformiste (metodele de conducere mai cunoscute, cu risc scăzut).

1.3. Am emis ipoteza că subiecții de sex feminin din lotul testat vor prezenta un nivel crescut al empatiei comparativ cu managerii de sex masculin.

În Tabelul nr. 14 prezentăm sintetic datele de cercetare cu privire la nivelul testat al empatiei, atât la MEE cât şi la variabila empatiei de la CPD.

Variabilă	Medie	Ab. standard
MEE	28,78	25,29
CPD - empatie	9,96	1,62

Tabel nr.14 – Descriptive pentru variabilele MEE şi CPD – empatie

Pentru a verifica ipoteza emisă am folosit ca procedeu statistic testul „t" pentru eşantioane independente. Rezultatele obținute sunt prezentate în tabelul de mai jos:

Variabila	Medie bărbați	Medie femei	Dif. de medie	t	p	Semnificație
CPD- empatie	10,04	9,84	,20	0,430	,669	NS
MEE – empatie	30,48	27,00	3,48	0,478	,635	NS

Tabel nr.15 – Comparație bărbați – femei la variabilele MEE şi CPD – empatie

Datele de cercetare obținute prin două probe arată că diferențele existente între bărbați şi femei la variabila empatie investigată sunt nesemnificative, conform rezultatelor obținute la testul „t". **Aceste rezultate infirmă ipoteza noastră de cercetare nr. 1.3.**

Se constată că la nivelul lotului de manageri investigat de noi variabila empatie are un nivel scăzut şi nu există diferențe între managerii bărbați şi managerii femei. O concluzie ar fi că managerii tranziției din lotul investigat nu au abilități empatice dezvoltate şi nici stiluri apreciative proiective empatice. Acest fapt ar putea implica preponderența unor stiluri de conducere autoritare şi detaşate generatoare de conflicte. Probabil condițiile tranziției, dezorganizarea economică, schimbarea socio-economică şi politică au contribuit la impunerea acestui stil managerial.

Din punct de vedere psihologic, aceasta înseamnă că femeile-manageri din lotul investigat de noi nu prezintă un nivel mai ridicat al empatiei decât managerii de sex masculin. În concluzie, putem afirma că, indiferent de sex, aceşti manageri ar trebui să-şi dezvolte**, la nivel de competență empatia sub aspect predictiv, afectiv şi motivațional**.

În concluzie, prezumțiile avansate de noi la nivelul ipotezei generale nr. 1 şi subipotezelor sale privind diferențele în însuşirile de personalitate în funcție de existența unor deosebiri între managerii femei şi bărbați. Femeile manageri apar mai responsabile promovând un autocontrol mai

riguros şi preferând strategii de conducere mai cunoscute, mai conformiste dar care conduc spre eficienţă. Ele sunt mai conformiste şi mai dependente de experienţa anterioară comparativ cu managerii bărbaţi care apar mai independenţi şi mai curajoşi.

În ce priveşte abilitatea de transpunere în locul altuia aceasta apare la nivel scăzut atât la managerii bărbaţi cât şi la femeile manager. Deşi noile condiţii şi schimbarea socio-economică cere intuiţie şi empatie în relaţiile cu ceilalţi, managerii tranziţiei studiaţi de noi nu par să posede aceste însuşiri la nivel de competenţe.

TESTAREA IPOTEZEI NR. 2

Am presupus că stima de sine va avea un nivel ridicat la toţi managerii din lotul investigat indiferent de sex.

Nivelul testat al stimei de sine pe întreg lotul investigat este prezentat cu ajutorul mediei şi al abaterii standard in tabelul de mai jos:

Variabilă	Medie	Ab. Standard
Stima de sine	35,56	3,36

Tabel nr.16 – Descriptive pentru variabila Stima de sine

Ca procedeu statistic, pentru a verifica această ipoteză am folosit testul „t" pentru eşantioane independente, care arată că între managerii bărbaţi şi managerii femei nu există nici o diferenţă în ceea ce priveşte stima de sine – vezi Tabelul nr. 17

Variabila	Medie bărbaţi	Medie femei	Dif. de medie	t	p	Semnificaţie
Stima de sine	35,56	35,56	,00	,000	1,000	NS

Tabel nr. 17 – Comparaţie bărbaţi – femei la variabila stima de sine

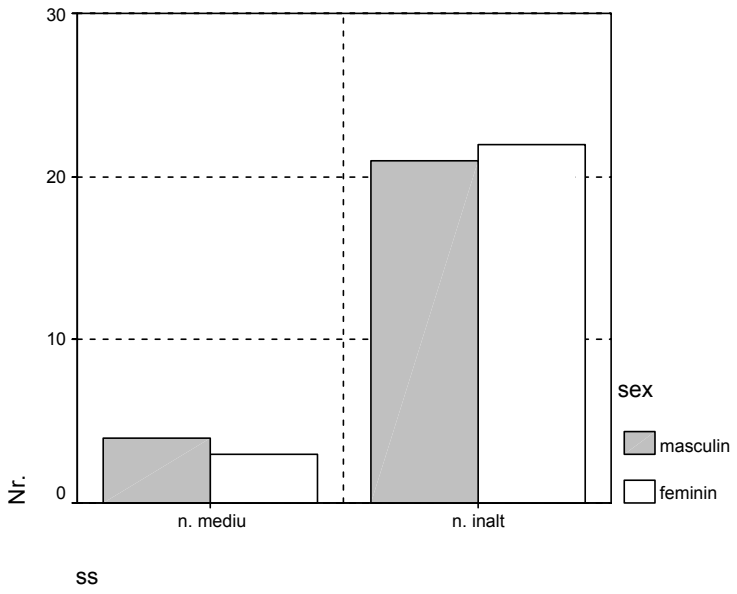
Am verificat această ipoteză şi procentual şi am constatat următoarele: din întreg lotul investigat, 86% (43 subiecţi) dintre subiecţi proiectează nivel ridicat al stimei de sine şi numai 14% (7 subiecţi) proiectează nivel mediu. Nici un subiect din lotul investigat nu are nivel scăzut al stimei de sine. Am ilustrat aceste aspecte şi în Tabelul nr. 18 şi graficul de mai jos.

ss * sex Crosstabulation

Count

		sex		
		masculin	feminin	Total
ss	n. inalt	21	22	43 (86%)
	n. mediu	4	3	7 (14%)
Total		25	25	50

Tabelul nr. 18 – Nivelul stimei de sine la grupurile bărbaţi / femei



Graficul nr. 5 – Comparație între nivelul stimei de sine între managerii de sex masculin şi cei de sex feminin

Aşadar, atât rezultatele testului „t", cât şi comparațiile procentuale ale celor două grupuri investigate la variabila stimă de sine, **confirmă prezumția din ipoteza nr. 2.**

Din punct de vedere psihologic, aceste rezultate ne indică faptul că atât managerii bărbați, cât şi managerii femei au nivel crescut al stimei de sine şi posibil o stimă de sine înaltă şi stabilă. Probabil balanța succes – eşec, în activitatea managerială, în această dificilă perioadă de tranziție, s-a înclinat în favoarea succeselor eventual mici dar sigure, fapt ce a condus la întărirea încrederii şi respectului de sine, în ultimă instanță la creşterea stimei de sine.

TESTAREA IPOTEZEI NR. 3

Am presupus că managerii din lotul investigat de noi vor prezenta un nivel crescut al asertivității indiferent de sex.

Prezentăm în Tabelul nr. 19 nivelul testat al variabilei asertivitate pe întregul lot investigat.

Variabilă	Medie	Ab. standard
CAS - asertivitate	205,14	28,78

Tabel nr. 19 – Descriptive pentru variabila Asertivitate

Am comparat cele două loturi cu ajutorul testului „t" pentru eşantioane independente. Rezultatul obținut apare în Tabelul nr. 20:

Variabila	Medie bărbați	Medie femei	Dif. de medie	t	p	Semnificație
CAS – asertivitate	214	196,28	17,72	2,267	,028	S

Tabel nr. 20 – Comparație bărbați – femei la variabila stima de sine

Dacă ținem seama de rezultatele testului „t" ipoteza noastră de cercetare se infirmă. Conform acestor rezultate, managerii bărbați sunt mai asertivi decât managerii femei. Însă, deşi între managerii bărbați şi managerii femei există diferențe semnificative în ceea ce priveşte nivelul asertivității, **totuşi şi unii şi alții prezintă pe ansamblu un nivel crescut de asertivitate.** Astfel, din lotul investigat, 84% (42 subiecți) au asertivitate de nivel înalt, iar 16 % (8 subiecții) de nivel

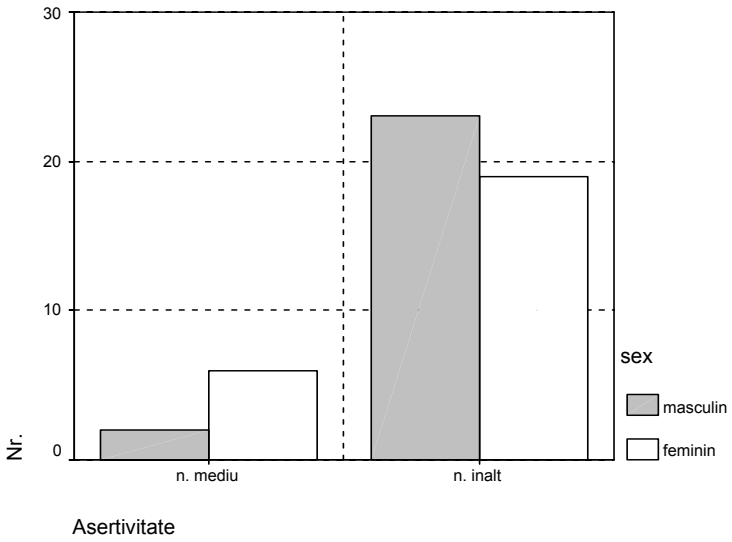
mediu. Nici un subiect nu prezintă nivel scăzut al asertivității. Acest fapt este ilustrat şi în Tabelul nr. 21 şi graficul de mai jos:

as * sex Crosstabulation

Count

		sex		
		masculin	feminin	Total
as	n. inalt	23	19	42
	n. mediu	2	6	8
Total		25	25	50

Tabelul nr. 21 – Nivelul asertivității la grupurile bărbați / femei



Graficul nr. 6 – Comparație între nivelul asertivității între managerii de sex masculin şi cei de sex feminin

Din punct de vedere psihologic, **rezultatele de mai sus ne permit să afirmăm că asertivitatea crescută este una dintre calitățile managerilor investigați de noi**, indiferent de sex. Acest fapt ne permite că apreciem că ei vor şti să conducă fără să manipuleze. Constatăm că, alături de stima de sine şi asertivitatea este proiectată la nivel mediu şi înalt de subiecții noştri, cele două variabile contribuind la conturarea profilului managerului promovat de tranziție.

TESTAREA IPOTEZEI NR. 4

Am avansat ipoteza că dacă managerii au un nivel ridicat al stimei de sine vor avea şi un nivel crescut al empatiei.

Privind nivelul testat al stimei de sine şi al empatiei redăm valori descriptive în Tabelul nr. 22.

Variabilă	Medie	Ab. standard
CPD – empatie	9,96	1,62
MEE – empatie	28,78	25,29
Stima de sine	35,56	3,36

Tabel nr. 22 – Descriptive pentru variabilele CPD – empatie, MEE – empatie, Stima de sine

Pentru a verifica ipoteza am corelat variabila stima de sine cu cele două variabile care indică nivelul empatiei: CPD – empatie şi MEE – empatie. Am obținut următoarele valori ale coeficientului de corelație Pearson:

Variabile corelate	Coef. de corelație r	p	Semnificație
stima de sine - CPD empatie	-,057	,692	NS
stima de sine - MEE empatie	,046	,755	NS

Tabel nr. 23 – Rezultate ale corelațiilor între variabila Stima de sine şi variabilele CPD – empatie şi MEE – empatie

Aşa cum se observă din tabelul nr. 23, stima de sine nu corelează semnificativ cu nici una dintre variabilele ce indică nivelul empatiei pe lotul investigat de noi, deşi pe total nivelul empatiei apare scăzut, iar al stimei de sine ridicat comparativ cu celelalte variabile.

Din punct de vedere psihologic, aceste rezultate arată că la nivelul lotului de manageri investigați de noi neexistând o legătură între cele două însuşiri ele nu se vor susține în comportamentul managerial. **Putem concluziona că ipoteza de cercetare (nr. 4) nu se verifică.** Explicația ar fi că pe de o parte condițiile dificile ale tranziției nu au fost favorabile stilurilor de conducere democratice, empatiei, iar pe de altă parte stima de sine crescută a managerilor este susținută de o imagine şi o percepție de sine crescută, de respect şi încredere în sine şi mai puțin de promovarea unui stil apreciativ empatic ce evidențiază experiența afectivă bogată în raport cu ceilalți. **Oricum mentalitatea că afectivitatea nu are ce căuta în comportamentul managerului performant se va schimba cu greu şi numai după ce toți managerii vor fi promovat alfabetizarea sentimentelor şi îşi vor fi dezvoltat abilitatea empatică.**

TESTAREA IPOTEZEI GENERALĂ NR. 5

5.1. Am presupus că toți managerii au nivel ridicat al comunicativității, indiferent de sex datorită funcției manageriale.

Nivelul testat al comunicativității pe lotul investigat de noi este următorul:

Variabilă	Medie	Ab. standard
S3 - comunicativitate	12,69	5,07

Tabel nr. 24 – Descriptive pentru variabila S3 – Comunicativitate

Am folosit testul „t" pentru eşantioane independente pentru a verifica dacă ipoteza noastră de cercetare se confirmă. În tabelul de mai jos redăm rezultatele testului „t":

Variabila	Medie bărbați	Medie femei	Dif. de medie	t	p	Semnificație
S3 - comunicativitate	12,84	12,48	0,36	,246	,806	NS

Tabel nr. 25 – Comparație bărbați – femei la variabila S3 - comunicativitate

Se observă ca într-adevăr între managerii bărbaţi şi managerii femei nu există diferenţe semnificative în ceea ce priveşte comunicativitatea, **confirmându-se astfel ipoteza noastră de cercetare (nr. 5.1.).**

Din punct de vedere psihologic, putem afirma că subiecţii din lotul investigat au nivel aproximativ egal al comunicativităţii, între ei neexistând diferenţe în funcţie de sex. **Rezultatele confirmă prezumţia că funcţia de manager presupune şi dezvoltă comunicativitatea ca o competenţă socială, dar aşa cum subliniam anterior subiecţii noştri sunt mai controlaţi în comunicare**. Totuşi apreciem că promovarea unor antrenamente în comunicare managerială non-agresivă şi non-violentă le-ar fi benefică în susţinerea funcţiei manageriale.

5.2. Am presupus că managerii comunicativi au şi o eficienţă intelectuală crescută şi dovedesc flexibilitate.

Nivelul testat al variabilelor utilizate pentru a verifica această ipoteză îl prezentăm sintetic în Tabelul nr. 26:

Variabilă	Medie	Ab. standard
S3 – comunicativitate	9,96	1,62
CPD – eficienţă intelectuală	28,78	25,29
CPD - flexibilitate	35,56	3,36

Tabel nr. 26 – Descriptive pentru variabilele S3 – comunicativitate, CPD – eficienţă intelectuală, CPD - flexibilitate

Am calculat coeficientul de corelaţie Pearson între variabila comunicativitate şi variabilele *CPD – eficienţă intelectuală şi CPD – flexibilitate:*

Variabile corelate	Coef. de corelaţie r	p	Semnificaţie
S3 comunicativitate - CPD eficienţă intelectuală	,353	,013	S
S3 comunicativitate - CPD flexibilitate	,347	,015	S

Tabel nr. 27 - Rezultate ale corelaţiilor între variabila S3 comunicativitate şi CPD – eficienţă intelectuală şi CPD – flexibilitate

Aşa cum se observă, comunicativitatea corelează semnificativ şi pozitiv atât cu variabila eficienţă intelectuală, cât şi cu flexibilitatea.

Din punct de vedere psihologic, putem afirma că acei manageri cu nivel crescut al comunicativităţii din lotul nostru prezintă şi nivel crescut al eficienţei intelectuale şi flexibilităţii. **Aceste date ne permit să afirmăm că ipoteza noastră (5.2.) s-a confirmat.**

În concluzie putem susţine afirmaţia că managerii din lotul investigat de noi au abilitatea de a comunica şi totodată manifesta eficienţă intelectuală şi flexibilitate în promovarea comunicării manageriale la diferite niveluri.

TESTAREA IPOTEZEI GENERALE NR. 6

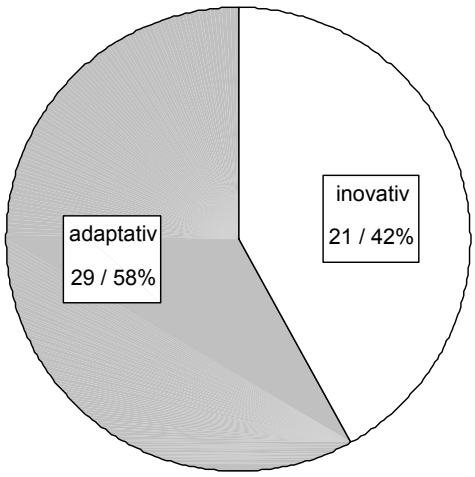
6.1. Am presupus că managerii din lotul nostru formaţi într-o perioadă ce solicită capacitate de execuţie şi mai puţină originalitate şi inventivitate vor prezenta predominant un stil adaptativ.

Rezultatele obţinute de subiecţi la testul KAI sunt prezentate sintetic în tabelul de mai jos:

Variabilă	Medie	Ab. standard
Suficiența originalității	41,10	2,86
Eficiență	19,36	4,87
Conformism la reguli	33,20	3,65
KAI	92,14	10,98

Tabel nr. 28 – Descriptive pentru testul KAI

Pentru a verifica ipoteza de cercetare am comparat procentual proporția de subiecți din categoria inovativilor cu proporția de subiecți adaptativi. Am ajuns la următoarele rezultate: în cadrul lotului investigat, 29 subiecți (58%) au obținut la testul KAI rezultate care îi încadrează în categoria **adaptativilor,** iar restul de 21 subiecți (42%) sunt **inovativi.** Aceste rezultate sunt ilustrate în graficul de mai jos.



Graficul nr. 7 – Împărțirea eşantionului în subiecți adaptativi / inovatori

Prin urmare, majoritatea subiecților sunt adaptativi, ceea ce **confirmă ipoteza noastră de cercetare (6.1.).**

Din punct de vedere psihologic, putem afirma că managerii din lotul nostru, promovați de tranziție, în proporție mai mare de 50% au un spirit adaptativ dezvoltat. Ei au preferat şi preferă să rezolve problemele şi să creeze definind, perfecționând şi îmbunătățind strategiile şi paradigmele acceptate în mod curent şi general. Ei caută în general realizarea consensului. Faptul că printre managerii investigați de noi predomină cei cu stil adaptativ, deşi tranziția presupune în mare şi schimbare, nu managerii inovatori, ar putea să explice de ce perioada de tranziție este aşa de dificilă şi lungă la noi. Probabil lipsa pregătirii în management şi psihologie managerială în timpul formării universitare a celor care au promovat ca manageri ar fi o explicație pentru predominanța tipului de manager adaptativ mai puțin curajos şi independent în promovarea metodelor inventiv-inovative riscante dar şi mai responsabil şi autocontrolat.

6.2. Am avansat ideea că între adaptativi şi inovatori în lotul investigat de noi vor exista diferențe la nivelul dominanței, socializării, impresiei bune.

Prezentăm în tabelul de mai jos valorile descriptive pentru variabilele investigate în cadrul acestei ipoteze:

Variabilă	Medie	Ab. standard
CPD - dominanță	16,74	2,52
CPD - socializare	25,14	7,19
CPD - impresie bună	15,54	5,10

Tabel nr. 29 – Descriptive pentru variabilele CPD – dominanță, CPD – socializare, CPD – impresie bună

Pentru a verifica ipoteza am comparat managerii inovativi cu managerii adaptativi cu ajutorul testului „t" pentru eşantioane independente. Am obținut următoarele rezultate:

Variabila CPD	Medie inovatori	Medie adaptativi	Dif. de medie	t	p	Semnificație
Dominanță	15	18	-3,00	- 5,104	,000	S
Socializare	20,57	28,45	-7,88	- 4,514	,000	S
Impresie bună	12,19	17,97	-5,78	- 4,739	,000	S

Tabel nr. 30 – Comparație inovativi – adaptativi la variabilele CPD – dominanță, CPD – socializare, CPD – impresie bună

Aceste rezultate **confirmă ipoteza noastră de cercetare (6.2.)**. Astfel, managerii cu stil predominant adaptativ au obținut rezultate mai ridicate decât cei predominant inovativi la dominanță, socializare şi impresie bună. Ei sunt mai sociabili, mai preocupați de a face o impresie bună şi de a conduce, a fi la putere. Probabil aceste calități i-au susținut în îndeplinirea cerințelor funcției manageriale.

7.3 Comparație profil manageri adaptativi / manageri inovativi

Pentru a stabili cu exactitate care sunt diferențele între managerii adaptativi şi cei inovativi am comparat cele două grupuri cu ajutorul testului „t" pentru eşantioane independente. Aşa cum am demonstrat la ipoteza nr. 6, între cele două grupuri există numeroase diferențe semnificative. Redăm în Tabelul nr. 31 toate diferențele semnificative evidențiate între cele două grupuri cu ajutorul chestionarului CPD:

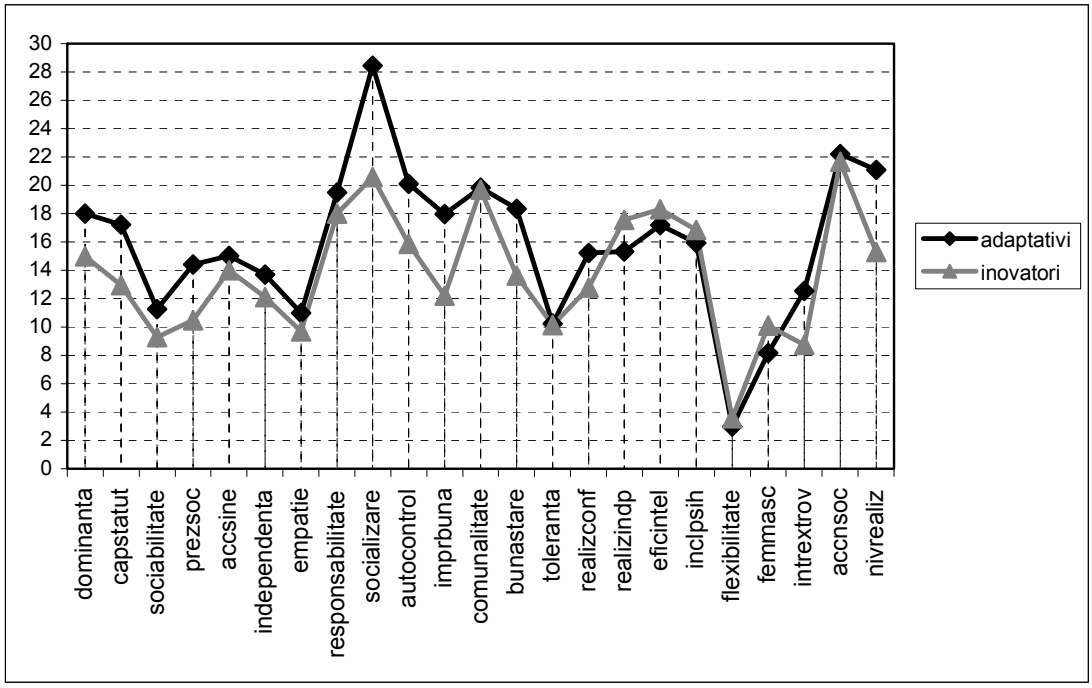
Variabila CPD	Medie inovatori	Medie adaptativi	Dif. de medie	t	p	Semnificație
Dominanță	15	18	-3,00	-5,104	,000	S
Capacitate statut	12,95	17,21	-4,25	-5,864	,000	S
Prezență socială	10,48	14,41	-3,94	-3,308	,002	S

Socializare	20,57	28,45	-7,88	-4,514	,000	S
Autocontrol	15,86	20,10	-4,25	-2,972	,000	S
Impresie bună	12,19	17,97	-5,75	-4,739	,000	S
Bunăstare	13,62	18,34	-4,73	-4,519	,000	S

Tabel nr. 31 – Comparație adaptativi - inovativi

Astfel, aşa cum reiese din tabelul de mai sus, managerii adaptativi prezintă unele trăsături mai dezvoltate decât managerii inovatori: dominanța, capacitatea de statut, prezența socială, autocontrolul, impresie bună si bunăstare. La toate celelalte trăsături de personalitate investigate de CPD nu apar diferențe semnificative între cele două categorii de manageri. Aceste rezultate ne-au permis să conturăm profilul pentru fiecare tip în parte.

În Graficul nr. 8 ilustrăm concluziile de mai sus, prin conturarea profilului managerului adaptativ şi managerului inovativ.



Graficul nr. 8 – Comparație profil adaptativi / inovatori – CPD

Tot cu ajutorul testului „t" pentru eşantioane independente am comparat managerii adaptativi cu cei inovatori folosind şi alte instrumente de testare.

La testele pe care le-am utilizat în cercetarea noastră (MEE, S3, Stima de sine, CAS) nu am obținut diferențe semnificative între cele două categorii de manageri. Ilustrăm acest fapt în Tabelul nr. 32:

Variabila	T	p	Semnificație
Asertivitate	-1,726	,091	NS
Empatie	,004	,997	NS

Stimă de sine	,189	,851	NS
Sociabilitate	-1,66	,249	NS
Comunicativitate	-,159	,875	Ns
Altruism	,461	,647	NS

Tabel nr. 32 – Comparaţie inovativi – adaptativi

Luând în considerare rezultatele anterioare cu privire la diferenţele de profil dintre adaptativi şi inovatori şi orientându-ne după caracterizările variabilelor testate prin proba C.P.D., putem contura caracteristicile managerilor promovaţi de tranziţie.

În concluzie, putem afirma că managerii adaptativi predominanţi în lotul investigat de noi sunt persoane care au încredere în ele însele, au iniţiativă şi sunt capabile să influenţeze pe alţii, sunt ambiţioşi, prevăzători, descurcăreţi şi comunicativi. Ei şi-au dezvoltat capacitatea de a-şi cenzura impulsivitatea, şi în acelaşi timp sunt ambiţioşi, organizaţi, responsabili, productivi. Totodată, ei îşi cunosc obiectivele şi scopurile ce le au de realizat, sunt întreprinzători, perspicace, capabili să creeze o impresie bună, abili în autoprezentare ca manageri eficienţi şi competenţi.

Managerii inovatori sunt mai puţin interesaţi de a crea o impresie bună, mai introvertiţi, mai orientaţi către realizări prin eficienţa intelectuală, mai puţin responsabili şi autocontrolaţi şi nu foarte dispuşi să se conformeze la reguli.

În concluzie **tranziţia a promovat la noi predominant persoane cu stil autoritar adaptativ în funcţia de manageri.**

Totuşi sunt prezenţi şi manageri cu stil inovativ de rezolvare a problemelor şi luare a deciziilor cărora le lipsesc unele competenţe psihosociale între care abilitatea de autoprezentare şi impunerea imaginii în relaţii publice sau competenţă de a gestiona complexitatea.

Pentru formarea managerului ca manager-inventator ne-am propus şi îndeplinit următoarele obiective:

1. Elaborarea unui program de antrenament pentru dezvoltarea competenţelor sociale utilizând metode şi strategii inventive/creative.

2. Proiectarea cercetării experimentale. Construirea a două grupuri de manageri – grup experimental şi grup de control.

3. Derularea antrenamentului de dezvoltare a abilităţilor inventive/creative ale managerului.

4. Antrenament de dezvoltare a asertivităţii vizând obţinerea succesului socio-profesional al managerului inventator.

Din sfera competenţelor sociale am acordat o atenţie deosebită asertivităţii întrucât se corelează cu abilitatea de comunicare, sociabilitate, abilităţi în promovarea imaginii personale şi a organizaţiei, relaţii publice. Dezvoltarea asertivităţii necesită mai întâi însuşirea strategiilor inventiv/creative şi a unui stil creativ de abordare a provocărilor, astfel că antrenamentele se derulează integrat, training-ului de formare prin creativitate a managerilor succedându-se cel de dezvoltare a asertivităţii.

Etapele antrenamentului se desfăşoară corelând paşii piramidei de antrenare, concepută de M. G. Gazda (1984), adaptată şi dezvoltată în cadrul programelor Institutului Naţional de Inventică, cu paşii Modelului brâncuşian de formare a managerilor prezentat în Capitolul I. Activităţile de antrenare folosite în fiecare pas al piramidei de antrenare cuprind următoarele:

PAS1. Antrenarea abilităților

1.Prezentarea abilităților ce urmează să fie antrenate	**A spune**
2. Demonstrarea comportamentelor şi răspunsurilor posibile	**A arăta**
3. Practicarea abilităților de către manageri	**A face**
4. Aplicarea noii abilități la situații socio-profesionale	**Transfer**
5. Autoevaluarea şi evaluarea din partea colegilor şi a antrenorului a nivelului obținut al abilității	**Feed-back**
6. Participanții se sprijină reciproc în dezvoltarea abilităților	**Legături-perechi**

PAS2. Co-antrenarea cu antrenorul "maestru", fază în care poate fi implicat un fost student care a absolvit pasul 4

PAS3. Antrenament sub supervizarea antrenorului "maestru"

PAS4. Antrenament individual

Paşii 2, 3 şi 4 cuprind cele şase elemente de la pasul 1, dar în fiecare caz antrenatul progresează la statutul de co-antrenor până va deveni capabil să antreneze fără supervizare.

Training-ul de dezvoltare a abilităților şi strategiilor creativ/inventive s-a realizat după programul prezentat în rândurile de mai jos.

7.4 Program de antrenare a abilităților şi strategiilor creativ/inventive

PAS1 Evaluare inițială a nivelului de dezvoltare şi manifestare a abilităților creativ/inventive (chestionare, exerciții de creativitate)
PAS2 Modele explicative ale creativității utile managerilor (modelul Paul Popescu-Neveanu şi Ion Moraru, Modelul brâncuşian)
PAS3 Însuşirea şi exersarea strategiilor creative primare de abordare a problemelor
PAS4 Metode şi tehnici pentru definirea, reformularea şi analiza problemelor, metode pentru generarea ideilor
PAS5 Metode pentru stimularea creativității manageriale; afirmarea caracterului inovațional al managementului
PAS6 Metode de promovare a inovațiilor
PAS7 Evaluare finală a nivelului atins al abilităților creativ/inventive (chestionare, exerciții de creativitate, joc de rol).

Pe parcursul activităților din cadrul antrenamentului de dezvoltare a abilităților şi strategiilor creativ/inventive asupra grupului experimental de 15 manageri ne-am confruntat cu o serie de bariere şi obstacole ale creativității atât de natură externă cât şi internă: gnoseologice, educaționale, sau de ordin psihologic. Dintre cele de ordin psihologic menționăm lipsa flexibilității, fluența scăzută, rigiditatea funcțională, teama de critică şi ridicol, descurajarea şi altele.

Prin înlănțuirea metodelor de creativitate în antrenamentul de grup susținut s-a obținut reducerea unor blocaje, depăşirea lor, formarea abilității de a le preveni apariția, actualizarea potențialului creativ şi a calităților gândirii creative (fluență, flexibilitate, originalitate, elaborare

şi sensibilitate la probleme) şi însuşirea unor metode şi strategii de stimulare a creativităţii manageriale şi de promovare şi implementare a ideilor creativ/inovative.

Alături de strategiile creativ/inventive este necesar ca managerul să-şi însuşească şi să exerseze tehnicile asertivităţii care facilitează achiziţionarea şi administrarea unei "truse de instrumente" (C. Cungi, 1999, p. 94) utilizate în variate situaţii socio - profesionale. Manifestarea asertivă şi afirmarea de sine se sprijină pe abilităţile creative şi valorifică strategii creativ/inventive.

Scopul antrenamentului

Stimularea, antrenarea şi dezvoltarea comunicării şi asertivităţii la nivel de competenţă

OBIECTIVE

1**.Cunoaşterea structurii, funcţiilor, rolului asertivităţii şi a locului ei în repertoarul de competenţe sociale manageriale**.

1.1. Participanţii vor cunoaşte care sunt componentele sferei asertivităţii şi cum pot fi ele delimitate, testate, dezvoltate.

1.2. Vor şti care sunt funcţiile comunicării şi asertivităţii în comportamentul organizaţional, cum pot fi stimulate şi evaluate.

1.3. Vor înţelege care sunt factorii inhibitori şi facilitatori ai manifestării asertive şi cum pot fi prevenite sau reduse obstacolele în comunicarea asertivă.

1.4. Participanţii îşi vor structura o imagine cât mai completă asupra rolului comunicării şi asertivităţii în comportamentul social şi profesional.

2. Însuşirea abilităţilor de exprimare şi comunicare managerială

2.1. Vor fi capabili să se exprime oral şi în scris manifestând fluenţă, flexibilitate, originalitate.

2.2. Vor manifesta abilităţi de comunicare suportivă.

2.3. Vor promova comunicarea non-agresivă.

2.4. Vor comunica empatic creativ.

2.5. Vor demonstra abilitatea de a-şi exprima sentimentele şi gândurile.

2.6. Vor putea recunoaşte emoţiile, sentimentele exprimate în limbaj.

2.7. Vor putea realiza în comunicare asociaţii forţate între domenii foarte diferite utilizând limbajele specifice acestor domenii.

3. Formarea abilităţilor de afirmare şi impunere socio-profesională

3.1. Participanţii vor persevera în argumentarea soluţiilor propuse utilizând tehnici de creativitate.

3.2. Vor putea să-şi susţină ideile proprii în orice situaţie.

3.3. Vor manifesta abilitatea de a utiliza funcţiile limbajului: persuasivă, de sugestionare şi programare pozitivă etc.

3.4. Vor prelua cu uşurinţă rolul de lider în rezolvarea unor probleme.

3.5. Vor fi capabili de afirmarea şi apărarea propriilor drepturi fără a le încălca pe ale altora.

3.6. Vor cunoaşte metode şi tehnici de relaţionare şi impunere ca om de imagine.

4.Cunoaşterea şi valorificarea propriilor abilităţi şi limite în manifestarea asertivităţii.

4.1. Vor şti să utilizeze metodele şi tehnicile de creativitate pentru a manifesta capacităţile şi competenţele formate.

4.2. Vor putea să-şi conştientizeze limitele şi dizabilitățile în manifestarea creativității şi asertivității.

4.3. Vor şti să-şi evalueze performanțele.

4.4. Vor realiza transferul direct al know-how-ului în cadrul firmei sau în acțiuni antreprenoriale proprii.

4.5. Se vor antrena în procesul managerierii de sine.

PROGRAM DE ANTRENARE A ASERTIVITĂȚII

PAS1 Testare inițială ce presupune evaluarea nivelului asertivității (chestionar de evaluare şi autoevaluare, joc de rol).

PAS2 Discutarea abilităților ce urmează să fie prezentate şi necesitatea dezvoltării asertivității la manageri (antrenamentul se realizează după formula 20% teorie - 80% practică).

PAS3 Îndrumarea şi coordonarea formativă în ceea ce priveşte abordarea situațiilor – posibilități de corectare, alternative.

PAS4 Evaluarea gradului de asimilare a tehnicilor şi strategiilor asertivității pe parcursul antrenamentului (chestionare, joc de rol, topul asertivilor)

PAS5 Interpretarea şi exersarea comportamentelor ce trebuie dezvoltate la manageri necesare atingerii succesului socio-profesional şi excelenței (joc de rol, joc de identificare, exerciții de creativitate).
Însuşirea tehnicilor afirmării de sine şi a strategiilor de stimulare a asertivității.

PAS6 Transferul abilităților dezvoltate în situații concrete socio-profesionale (propunerea şi rezolvarea de exerciții între şedințele de antrenament)

PAS7 Testare finală – evaluarea nivelului atins al asertivității (autoevaluare prin chestionar şi exerciții de evidențiere a nivelului asertivității).

TEMATICA ANTRENAMENTULUI DE DEZVOLTARE A COMUNICĂRII ŞI ASERTIVITĂȚII LA MANAGERI

Tema 1. Asertivitatea în sfera competențelor sociale manageriale

- Definiție; funcții; rolul asertivității în comportamentul social al managerului
- Exerciții în cadrul antrenamentului: exprimarea şi recunoaşterea sentimentelor; exerciții de comunicare asertivă; exerciții de relaționare - moduri de a spune "da" şi a spune "nu"; tehnica "discului zgâriat".

Tema 2. Comunicarea asertivă şi comunicarea managerială

- Inițierea, susținerea şi finalizarea unei conversații (exerciții de comunicare, în general, şi adaptate specificului managerial)
- Factori facilitatori ai puterii de convingere (exerciții de joc de rol, exerciții de creativitate - generare de soluții).
- Relația comunicare asertivă - empatică - nonviolentă - nonagresivă - comunicare managerială (exerciții suport şi de abilitare)

Tema 3. Afirmarea şi susținerea propriului punct de vedere, asumarea responsabilității şi susținerea drepturilor celor neprivilegiați

- Exerciții de empatie, comunicare suportivă, ascultare activă, argumentare, motivație.

Tema 4. Afirmarea şi apărarea drepturilor personale, respectându-le, în acelaşi timp pe ale celorlalți

- Nevoi, drepturi şi aşteptări ale managerului
- Exerciții de joc de rol, delimitarea expectanțelor managerului şi ale colaboratorilor

- Exerciţii de joc de rol, exerciţii de identificare, exersare a comportamentelor sociale de impunere a drepturilor personale fără a le încălca pe ale altora; exerciţii după paradigma comportamentului prosocial
- Exerciţii de învăţare a delimitării percepţiilor şi reprezentărilor sociale (harta asociativă, reţeaua de asociaţii)

Tema 5. Blocaje şi factori frenatori ai comunicării şi asertivităţii

- Dezvoltare abilităţii de a recunoaşte simptomele instalării unor factori inhibitori, blocanţi ai comunicării manageriale
- Listarea principalilor factori frenatori ai comunicării manageriale (nivel instabil al stimei de sine, necunoaşterea metodelor şi tehnicilor de depăşire a obstacolelor comunicării)
- Listarea principalelor simptome ce indică blocaje în manifestarea asertivităţii şi comunicării (exerciţii de simulare a situaţiilor negative în comunicare, manifestarea asertivităţii, relaţionarea cu membrii echipei de conducere şi subordonaţi).

Tema 6. Rolul stimei de sine şi a dorinţei de afirmare în dezvoltarea asertivităţii

- Exerciţii de rupere a cercului vicios al stimei de sine, exerciţii de joc de rol în aprecierea eşecului, "exerciţiul păunului" (întărirea siguranţei de sine).

Toate aceste teme şi exerciţii se încadrează în programul de antrenament prezentat anterior, ele desfăşurându-se în decursul celor patru module de antrenament a câte 18 ore fiecare.

În urma analizării datelor furnizate de cercetarea constatativă asupra lotului de manageri, am realizat un experiment utilizând doua loturi de manageri ce constituie grupul experimental şi grupul de control fiecare fiind alcătuit dintr-un număr de 15 manageri .In urma derulării programului de antrenare a comunicării şi asertivităţii s-a constatat o creştere semnificativă statistic a nivelului asertivităţii şi comunicativităţii la momentul testării finale faţă de momentul testării iniţiale a celor 15 manageri ai grupului experimental.

Aplicând un chestionar pentru evidenţierea impactului antrenamentelor asupra comportamentului asertiv al managerilor devin manifeste schimbările din comportamentul participanţilor: creşterea atenţiei faţă de nevoile celorlalţi, integrarea unor strategii persuasive în atitudinea performativă, mai multă flexibilitate în rezolvarea unor probleme şi găsirea de alternative, creşterea abilităţilor de exprimare a sentimentelor negative fără a determina escaladarea unui conflict etc.

Atât rezultatele constatative, cele obţinute în urma antrenamentului, cât şi observaţiile desprinse pe parcursul investigaţiei noastre au condus spre conturarea unor propuneri ce ar trebui să stea în atenţia formatorilor.

1. Considerăm că este necesar să se acorde mai mult spaţiu şi timp dezvoltării corelate a competenţelor sociale, propunere susţinută de cerinţele tot mai insistente venite din mediul social, economic şi politic pentru antrenarea acestor competenţe la specialişti, cadre didactice, manageri.

2. Se evidenţiază cerinţa elaborării şi experimentării unor programe de dezvoltare a competenţei sociale diferenţiate în funcţie de domeniul şi nivelul de pregătire profesională.

3. Cercetarea noastră a reliefat necesitatea implementării şi a unor programe pentru dezvoltarea capacităţii empatice, a abilităţilor de self-management, sau a competenţelor solicitate în domeniul relaţiilor publice.

Ca o consecinţă firească a celor anterior menţionate, ne permitem să afirmăm că un viitor sigur pentru societatea românească înseamnă dezvoltarea complexă şi continuă a inteligenţei şi competenţei sociale, idee prezentă şi în discursul academicianului Nicolae Cajal: "să nu uităm că un mâine sigur se construieşte cu multă inteligenţă".

7.5 Profesorul ca manager creativ

Primele modele de lideri şi manageri sunt întâlnite de tineri în familie şi şcoală. Secolul abia început a ridicat şi în fața educatorilor şi formatorilor numeroase probleme ce implică schimbarea atitudinilor lor față de pregătirea pentru viață şi profesie a elevilor. După 1990 personalul didactic din învățământul preuniversitar a fost antrenat în programe de stimulare şi dezvoltare a competențelor psiho-sociale pentru creşterea eficienței activităților de mentorizare şi susținere a tinerei generații. Având ca punct de plecare faptul că profesorii trebuie să manifeste ei înşişi calități şi competențe de lideri şi manageri, transpuse în comportamentul manifestat în fața elevilor, am proiectat o cercetare constatativă cu caracter ameliorativ în care am supus investigației un lot de profesori diriginți de la un grup şcolar din Județul Iaşi. Ne-a interesat în primul rând dacă trăsăturile de personalitate specifice neomanagerului sunt susținute de atitudini creative şi, în al doilea rând, ne-am întrebat ce roluri activează în comunicarea cu elevii aceste cadre didactice.

Investigația s-a realizat pe baza utilizării probei C.P.D. (formă a chestionarului de personalitate *California*, adaptat şi etalonat de Monica Albu şi colab.), a chestionarului de atitudini creative adaptat şi etalonat de Mihaela Roco, strategogramă elaborată de Cholvin; chestionar pentru evaluarea empatiei emoționale adaptat de S. Marcus.

DATE DE CERCETARE ŞI INTERPRETAREA LOR

Pentru realizarea primului obiectiv al studiului nostru (constatativ) am formulat 2 ipoteze generale şi am delimitat efectele principale înregistrate.

Ipoteza I : există diferențe semnificative statistic între subiecții cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al empatiei emoționale în ceea ce priveşte:

1.a. – atitudinile creative;

1.b. – factorii de personalitate;

Ipoteza 2 : există diferențe semnificative statistic între subiecții cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al diferitelor atitudini creative în ceea ce priveşte:

2.a. – factorii de personalitate;

2.b. – empatia emoțională;

EFECTE PRINCIPALE

Ipoteza 1.a.

Test t pentru eşantioane independente pentru diferențe între subiecții cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al empatiei emoționale în ceea ce priveşte atitudinile creative.

Din punct de vedere statistic datele înregistrate la nivelul lotului investigata arată că nu există diferențe semnificative ($p>0,05$) între subiecții cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al empatiei emoționale în ceea ce priveşte următoarele atitudini creative: energie, concentrare, orientare spre nou, argumentarea ideilor, independența, nonconformism, încredere în forțele proprii, valori morale, finalizare, risc, probleme dificile, diversitatea intereselor, valori spirituale, valori practice.

Există diferențe semnificative între subiecții cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al empatiei emoționale în ceea ce priveşte orientarea spre un viitor cât mai îndepărtat ca atitudine creativă (t(12)=2,30 p<0,05).

Graficul nr.1 – *diferențe între subiecții cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al empatiei emoționale în ceea ce priveşte orientarea spre un viitor cât mai îndepărtat ca atitudine creativă*

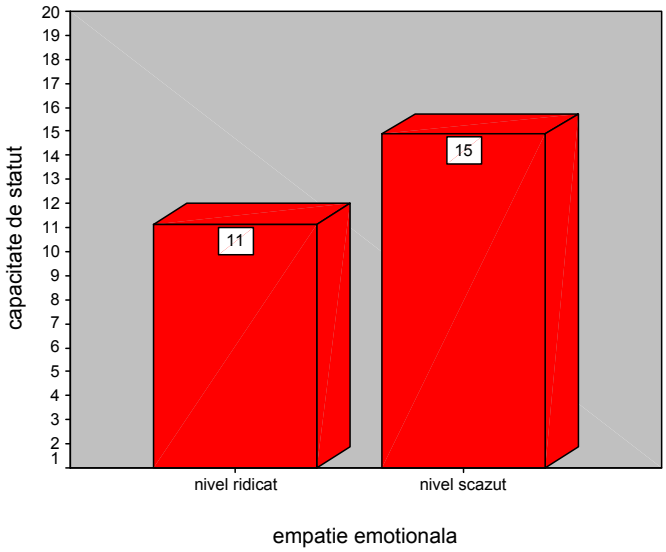
Aceste rezultate evidențiază următoarele efecte din punct de vedere psihologic: numai profesorii care proiectează un nivel ridicat ala empatiei emoționale probează şi un nivel crescut al orientării spre un viitor cât mai îndepărtat. Este posibil ca profesorii cu un nivel ridicat al empatiei emoționale să aibă şi un nivel crescut al inteligenței emoționale, fapt ce le permite să înțeleagă, să "captureze" trăirile emoționale ale celorlalți, orientate spre un viitor cât mai îndepărtat.

Ipoteza 1.b.

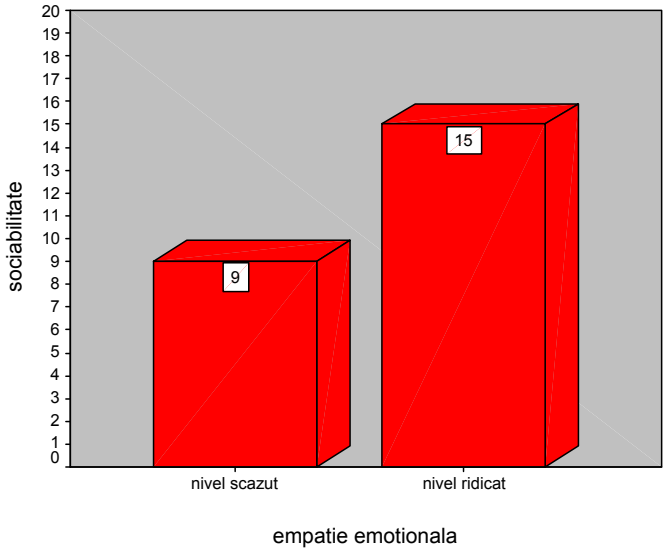
Test T pentru eşantioane independente pentru diferențe între subiecții cu un nivel ridicat al empatiei emoționale şi cei cu un nivel scăzut în ceea ce priveşte factorii de personalitate.

Nu există diferențe semnificative statistic (p>0,05) între subiecții cu un nivel ridicat al empatiei emoționale şi cei cu un nivel scăzut în ceea ce priveşte următorii factori de personalitate: dominanță, socializare, autocontrol, impresie bună, comunalitate, toleranță, realizare prin conformism, flexibilitate, feminitate.

Există diferențe semnificative statistic între subiecții cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al empatiei emoționale în ceea ce priveşte următorii factori de personalitate: capacitate de statut (t(15)=2,74 p<0,05), sociabilitate (t(15)=4,33 p<0,01), prezență socială (t(15)=4,34 p<0,01), acceptare de sine (t(15)=2,15 p<0,05), independență (t(15)=2,43 p<0,05), empatie (t(15)=4,00 p<0,01), responsabilitate (t(15)=2,14 p<0,05), sănătate (t(15)=2,47 p<0,05), realizare prin independență (t(15)=3,00 p<0,01), eficiență intelectuală (t(15)=2,80 p<0,05) şi intuiției psihologică (t(15)=3,05 p<0,01).

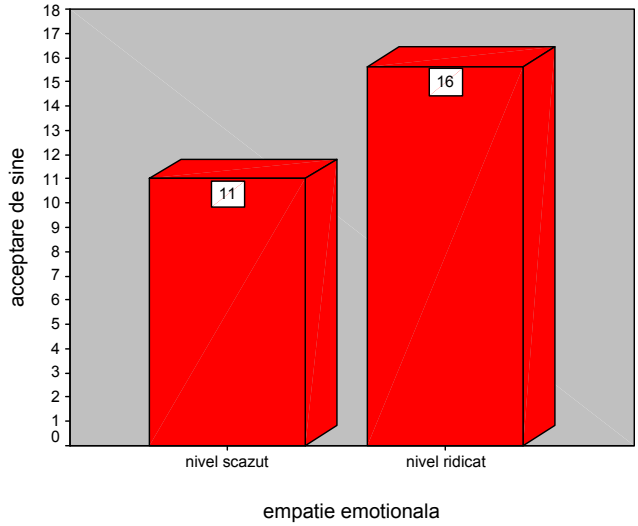


Graficul nr.2 – *diferențe între subiecții cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al empatiei emoționale în ceea ce priveşte factorul de personalitate capacitatea de statut*



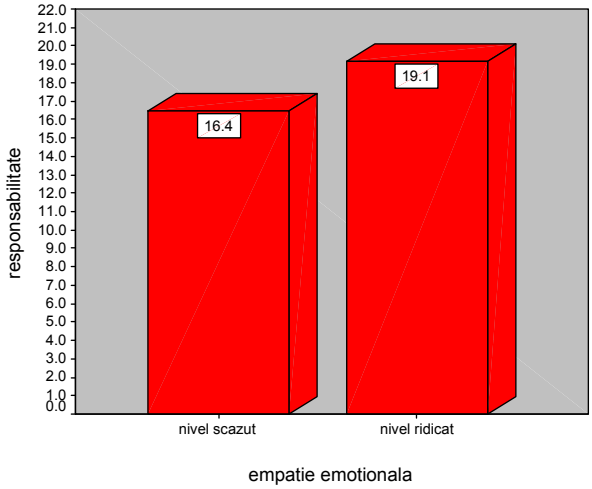
Graficul nr.3 – *diferențe între subiecții cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al empatiei emoționale în ceea ce priveşte factorul de personalitate sociabilitate*

Graficul nr.4 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al empatiei emoţionale în ceea ce priveşte factorul de personalitate prezenţă socială*

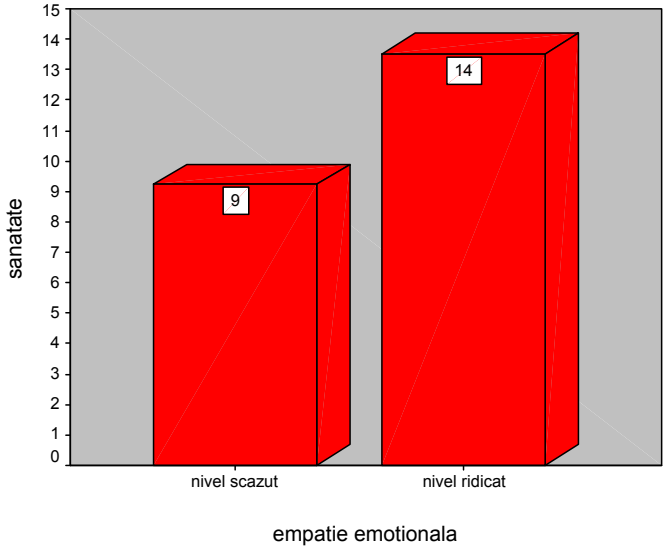


Graficul nr.5 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al empatiei emoţionale în ceea ce priveşte factorul de personalitate acceptare de sine*

Graficul nr.6 – *diferențe între subiecții cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al empatiei emoționale în ceea ce priveşte factorul de personalitate independență*

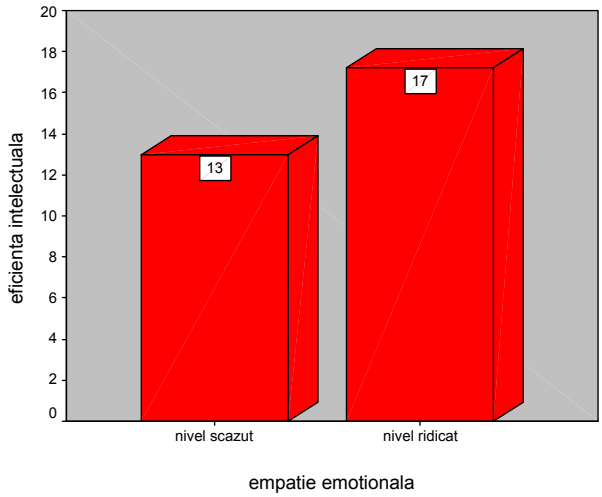


Graficul nr.7 – *diferențe între subiecții cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al empatiei emoționale în ceea ce priveşte factorul de personalitate responsabilitate*

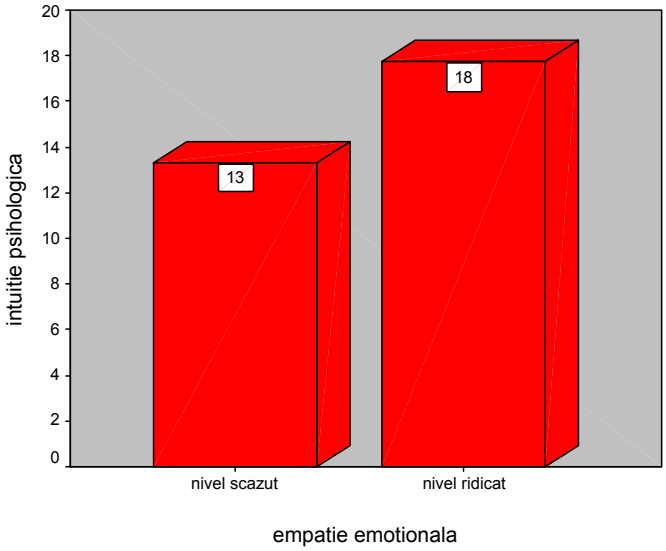


Graficul nr.8 – *diferențe între subiecții cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al empatiei emoționale în ceea ce priveşte factorul de personalitate sănătate*

Graficul nr.9 – *diferențe între subiecții cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al empatiei emoționale în ceea ce priveşte factorul de personalitate realizare prin independență*



Graficul nr.10 – *diferențe între subiecții cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al empatiei emoționale în ceea ce priveşte factorul de personalitate eficiență intelectuală*



Graficul nr.11 – *diferențe între subiecții cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al empatiei emoționale în ceea ce priveşte factorul de personalitate intuiție psihologică*

Aceste date arată că profesorii ce prezintă un nivel crescut al empatiei emoționale se deosebesc de cei cu un nivel scăzut în sensul că au mai bine conturate însuşiri de personalitate cum sunt cele din sfera celor necesare în adaptarea socială şi care presupun prezența inteligenței sociale (sociabilitate, prezență socială, capacitate de statut). Aceştia posedă de asemenea calități necesare profesorului creator: independența, acceptarea de sine, eficiență intelectuală şi intuiție psihologică.

Este de reținut faptul că în studii efectuate asupra altor grupuri de cadre didactice, rezultatele au arătat că empatia este insuficient dezvoltată în rândul subiecților.

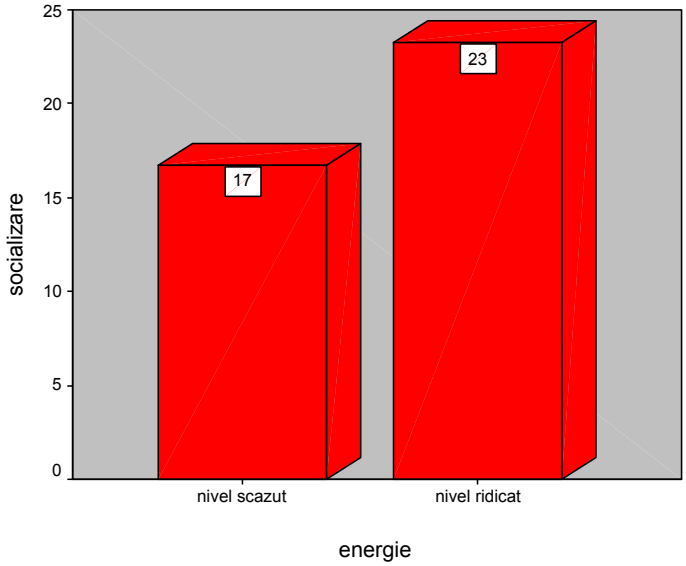
O concluzie pentru ameliorarea situației ce se impune din aceste rezultate este: stimularea dezvoltării empatiei şi a stilurilor apreciative la cadrele didactice posibili viitori manageri printr-un antrenament complex pentru dezvoltarea unor însuşiri şi trăsături de personalitate (vezi şi M. Caluschi, 2001 b).

Ipoteza 2.a.

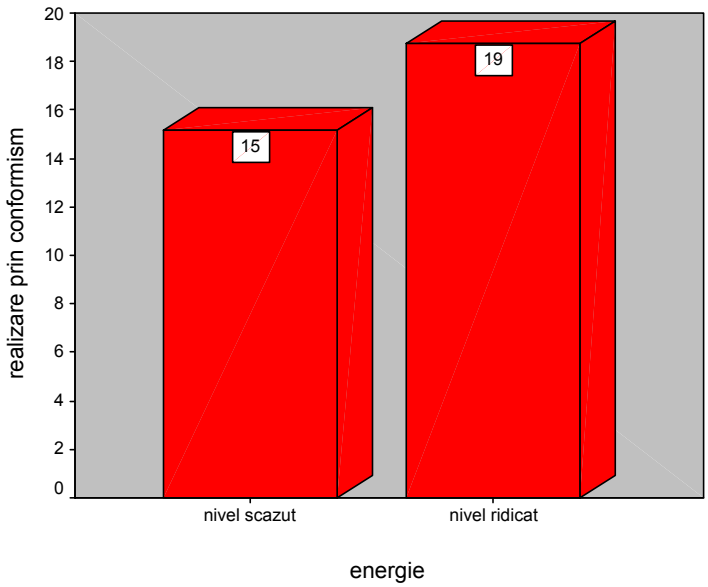
Test T pentru eşantioane independente pentru diferențe între subiecții cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al energiei în ceea ce priveşte factorii de personalitate.

Nu există diferențe semnificative statistic ($p>0,05$) între subiecții cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al energiei în ceea ce priveşte următorii factori de personalitate: dominanță, capacitate de statut, sociabilitate, prezență socială, acceptare de sine, independență, empatie, responsabilitate, autocontrol, impresie bună, comunalitate, sănătate, toleranță, realizare prin independență, intuiție psihologică, flexibilitate, feminitate.

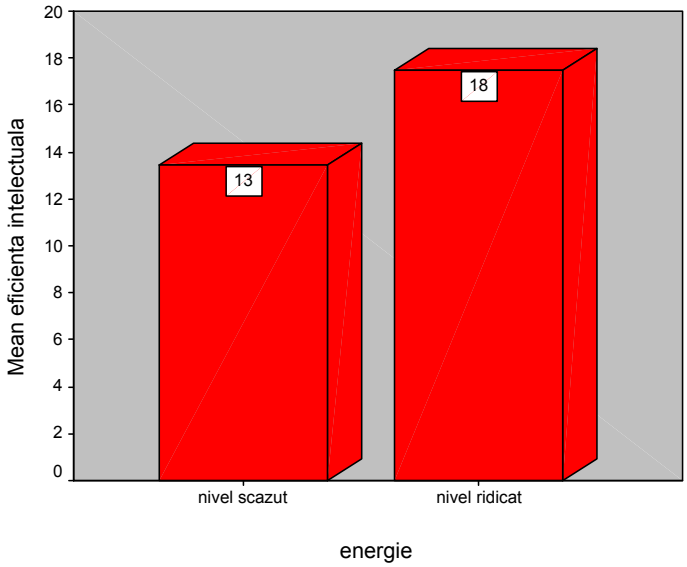
Există diferențe semnificative statistic între subiecții cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al energiei în ceea ce priveşte următorii factori de personalitate: socializare($t(15)=2,94$ $p<0,05$), realizare prin conformism, ($t(12,97)=2,82$ $p<0,05$), eficiență intelectuală ($t(11,72)=2,84$ $p<0,05$).



Graficul nr.12 – *diferențe între subiecții cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al energiei în ceea ce priveşte factorul de personalitate socializare*



Graficul nr.13 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al energiei în ceea ce priveşte factorul de personalitate realizare prin conformism*

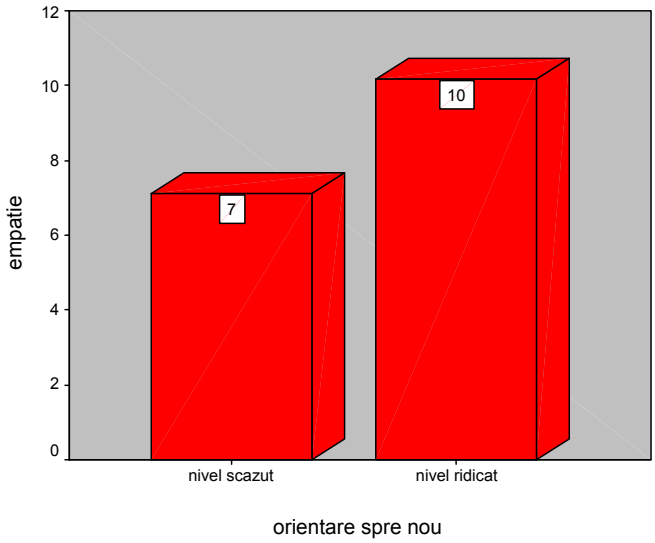


Graficul nr.14 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al energiei în ceea ce priveşte factorul de personalitate eficienţă intelectuală*

Din punct de vedere psihologic aceste date arată că o parte din cadrele didactice care au un nivel ridicat ala energiei prezintă şi tendinţe de creştere a socializării eficienţei intelectuale şi conformismului.

Test T pentru eşantioane independente pentru diferenţe între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al orientării spre nou ca atitudine creativă în ceea ce priveşte factorii de personalitate

Există o diferenţă semnificativă statistic ($t(13)=2,96$ $p<0,05$) intre subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al orientării spre nou în ceea ce priveşte factorul de personalitate empatie. Nu există diferenţe semnificative statistic ($p>0,05$) între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al orientării spre nou în ceea ce priveşte ceilalţi factori de personalitate.



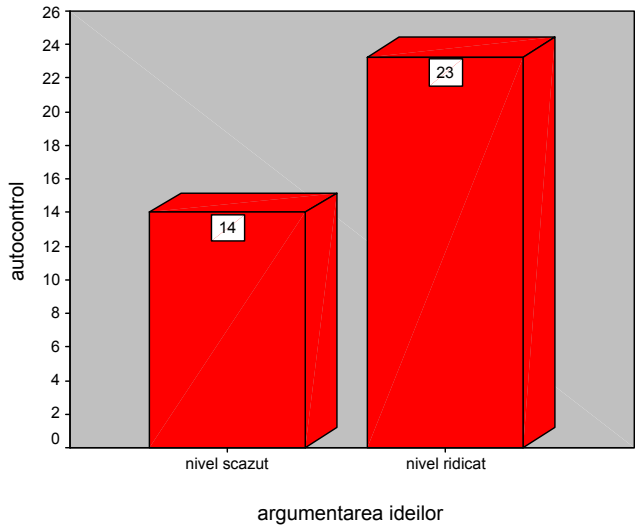
Graficul nr.15 – *diferențe între subiecții cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al orientării spre nou ca atitudine creativă în ceea ce priveşte factorul de personalitate empatie*

Orientarea spre nou ca atitudine creativă pare să se asocieze la nivelul grupului testat doar cu empatia de nivel crescut.

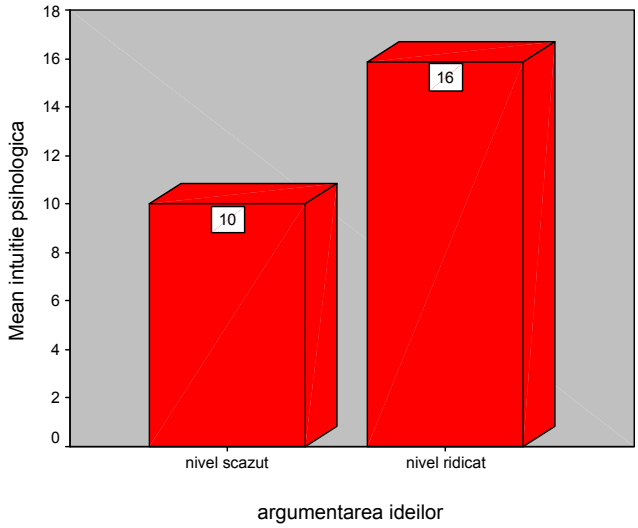
Test T pentru eşantioane independente pentru diferențe între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al argumentării ideilor ca atitudine creativă în ceea ce priveşte factorii de personalitate.

Există diferențe semnificative statistic între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al argumentării ideilor în ceea ce priveşte următorii factori de personalitate: autocontrol ($t(13)=2,70$ $p<0,05$) şi intuiție psihologică ($t(13)=2,33$ $p<0,05$)

Nu există diferențe semnificative statistic ($p>0,05$) între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al argumentării ideilor în ceea ce priveşte ceilalți factori de personalitate.



Graficul nr.16 – *diferențe între subiecții cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al argumentării ideilor ca atitudine creativă în ceea ce priveşte factorul de personalitate autocontrol*



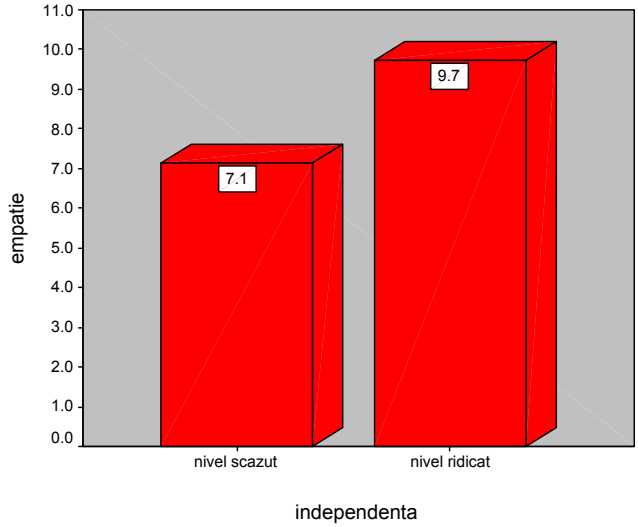
Graficul nr.17 – *diferențe între subiecții cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al argumentării ideilor ca atitudine creativă în ceea ce priveşte factorul de personalitate intuiție psihologică*

Argumentarea ideilor, însuşire specifică comportamentului managerial şi al profesorilor, apare semnificativ prezentă la subiecții cu intuiție psihologică şi capacitate de autocontrol, fapt ce ne permite să afirmăm că profesorii care ştiu să-şi argumenteze ideile au un nivel mai crescut al intuiției psihologice şi al capacității de a se automonitoriza – două însuşiri de personalitate dorite în comportamentul managerului.

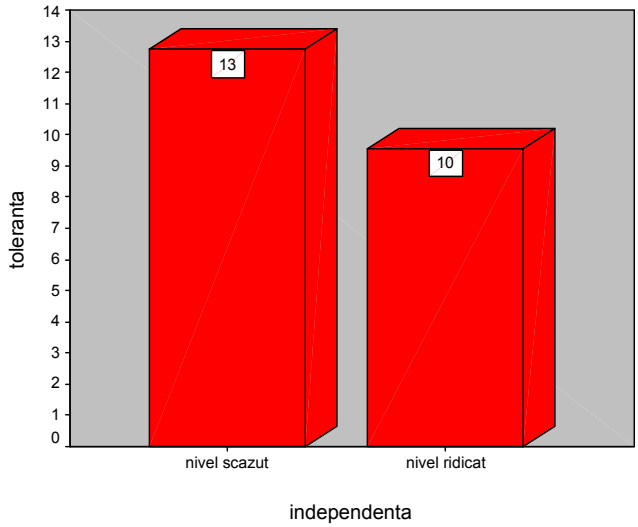
Test T pentru eşantioane independente pentru diferențe între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al independenței ca atitudine creativă în ceea ce priveşte factorii de personalitate

Nu există diferențe semnificative statistic (p>0,05) între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al independenței în ceea ce priveşte ceilalți factori de personalitate.

Există diferențe semnificative statistic între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al independenței în ceea ce priveşte următorii factori de personalitate: empatie (t(13)=2,36 p<0,05) şi toleranță (t(9,61)=2,32 p<0,05).



Graficul nr.18 – *diferențe între subiecții cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al independenței ca atitudine creativă în ceea ce priveşte factorul de personalitate empatie*

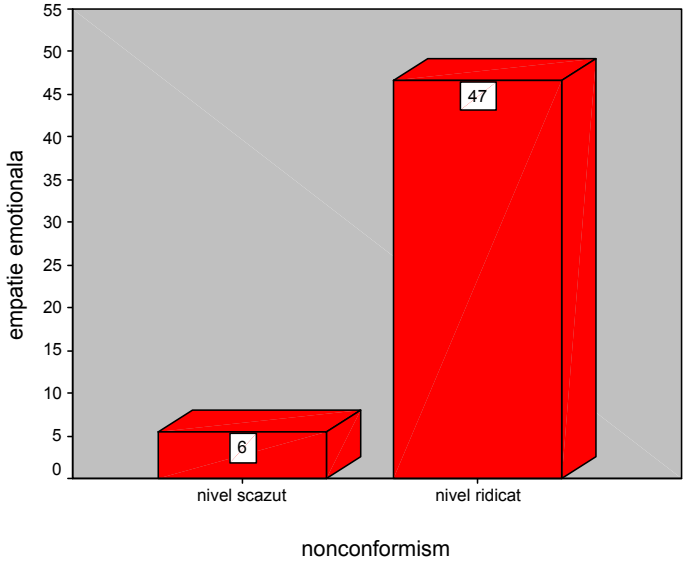


Graficul nr.19 – *diferențe între subiecții cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al independenței ca atitudine creativă în ceea ce priveşte factorul de personalitate toleranță*

Aceste rezultate statistice ne permit să apreciem că profesorii diriginți care probează mai multă independență au abilitatea empatică mai scăzuta şi sunt mai toleranți.

Test T pentru eşantioane independente pentru diferențe între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al nonconformismului ca atitudine creativă în ceea ce priveşte empatia emoțională

Există diferențe semnificative (t(12)=4,43 p<0,01) statistic între subiecții cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al nonconformismului în ceea ce priveşte empatia emoțională.



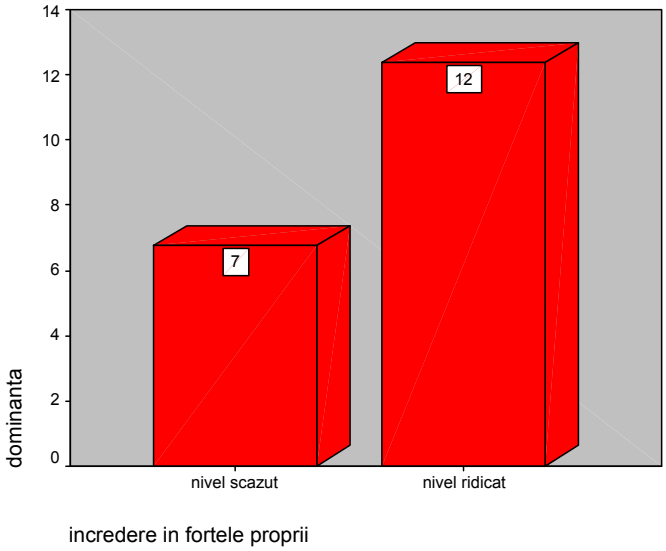
Graficul nr.20 – *diferențe între subiecții cu un nivel ridicat şi cei cu un nivel scăzut al nonconformismului în ceea ce priveşte empatia emoțională.*

Aceste date de cercetare întăresc aprecierile anterioare în sensul că subiecții care manifestă un nivel scăzut al atitudinilor nonconformiste sunt şi puțin empatici. Poate, de aceea apar neînțelegeri în comunicarea diriginți (manageri ai claselor) şi elevi – adolescenți în general caracterizați prin independență şi nonconformism.

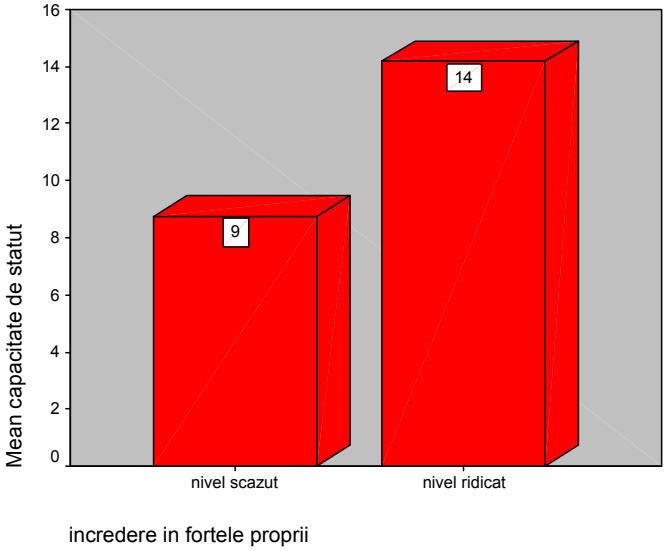
Test T pentru eşantioane independente pentru diferenţe între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al încrederii în forţele proprii ca atitudine creativă în ceea ce priveşte factorii de personalitate

Există diferenţe semnificative statistic între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al încrederii în forţele proprii în ceea ce priveşte următorii factori de personalitate: dominanţă ($t(13)=3,09$ $p<0,01$), capacitate de statut ($t(13)=3,69$ $p<0,01$), prezenţă socială ($t(13)=2,18$ $p<0,05$), acceptare de sine ($t(13)=3,09$ $p<0,01$), independenţă ($t(13)=4,19$ $p<0,01$), responsabilitate ($t(13)=3,13$ $p<0,01$), socializare ($t(13)=4,63$ $p<0,01$), sănătate ($t(13)=3,27$ $p<0,01$), realizare prin independenţă ($t(13)=3,66$ $p<0,01$), eficienţă intelectuală ($t(13)=4,12$ $p<0,01$), intuiţie psihologică ($t(13)=4,11$ $p<0,01$), flexibilitate ($t(13)=4,63$ $p<0,01$).

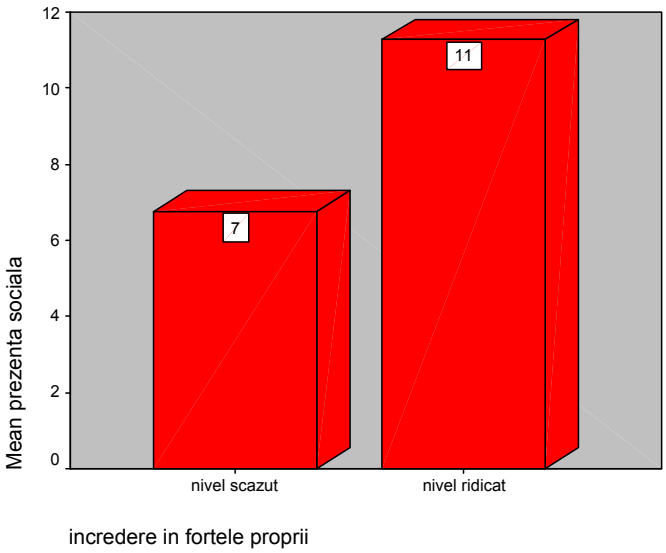
Nu există diferenţe semnificative statistic ($p>0,05$) între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al încrederii în forţele proprii în ceea ce priveşte ceilalţi factori de personalitate.



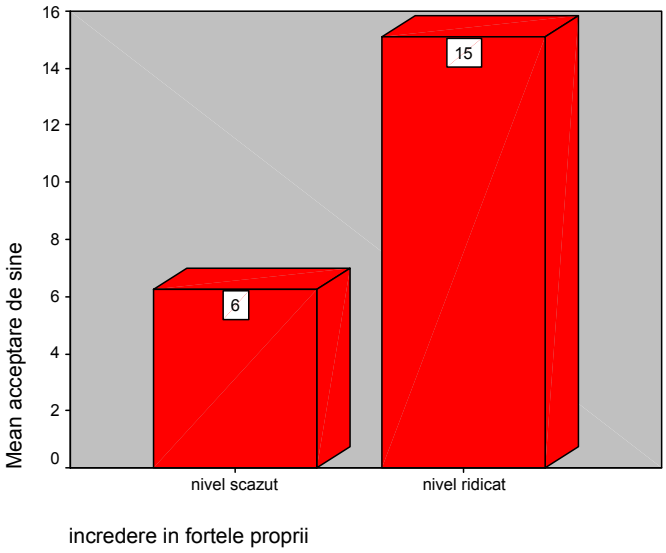
Graficul nr.21 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al încrederii în forţele proprii în ceea ce priveşte factorul de personalitate dominanţă*



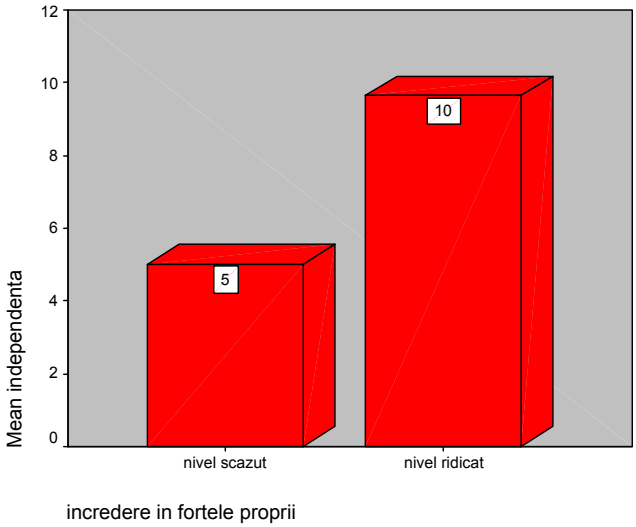
Graficul nr.22 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al încrederii în forţele proprii în ceea ce priveşte factorul de personalitate capacitate de statut*



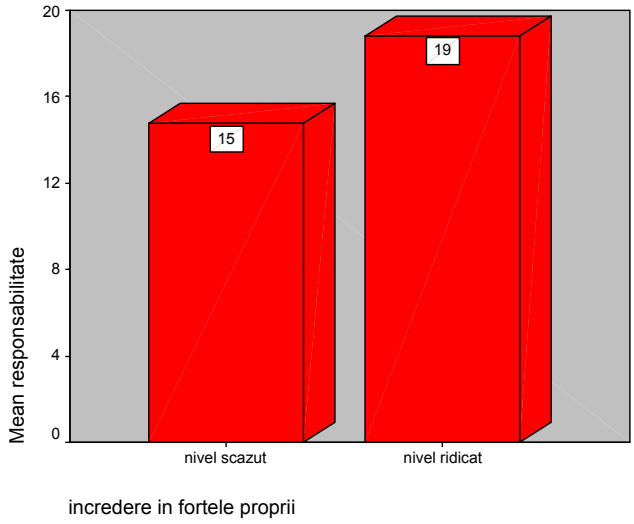
Graficul nr.23 – *diferențe între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al încrederii în forțele proprii în ceea ce priveşte factorul de personalitate prezență socială*



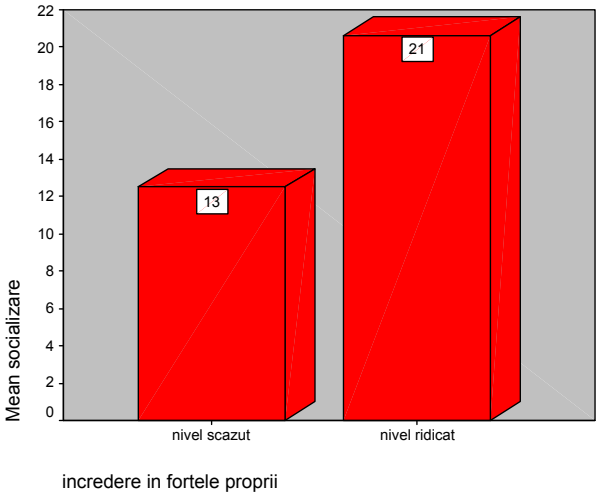
Graficul nr.24 – *diferențe între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al încrederii în forțele proprii în ceea ce priveşte factorul de personalitate acceptare de sine*



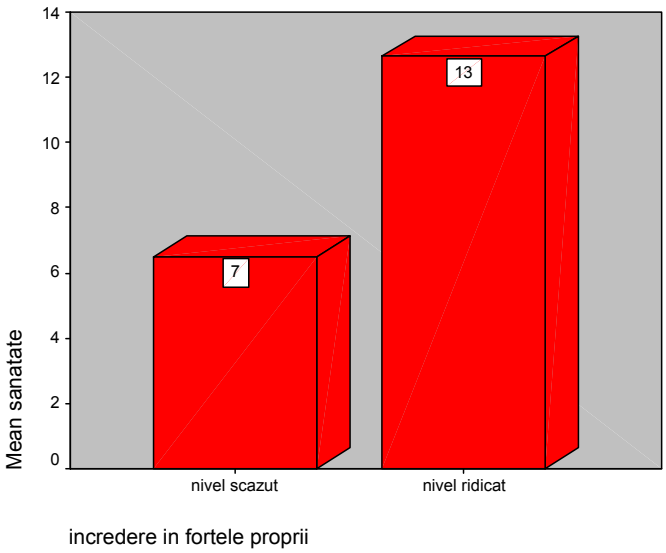
Graficul nr.25 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al încrederii în forţele proprii în ceea ce priveşte factorul de personalitate independenţă*



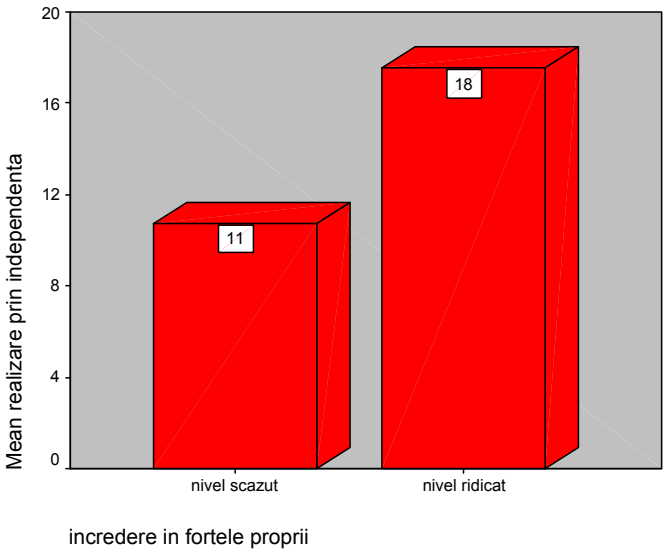
Graficul nr.26 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al încrederii în forţele proprii în ceea ce priveşte factorul de personalitate responsabilitate*



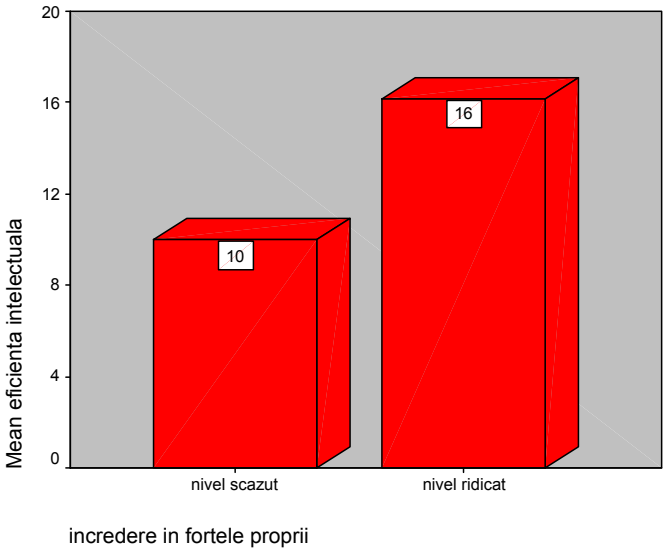
Graficul nr.27 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al încrederii în forţele proprii în ceea ce priveşte factorul de personalitate socializare*



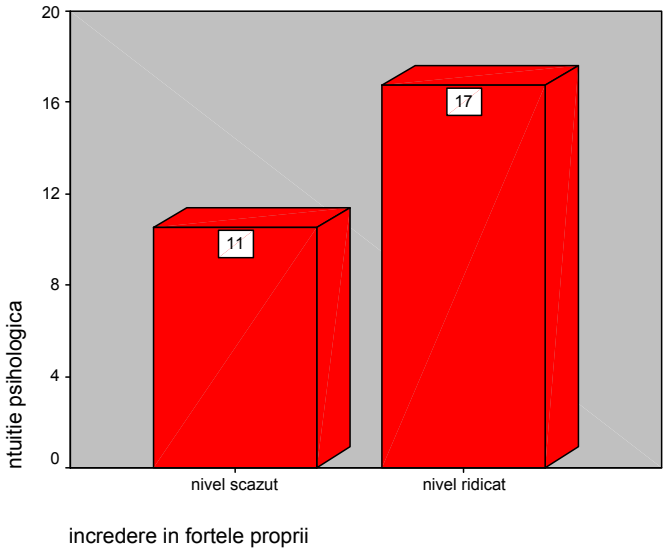
Graficul nr.28 – *diferențe între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al încrederii în forțele proprii în ceea ce priveşte factorul de personalitate sănătate*



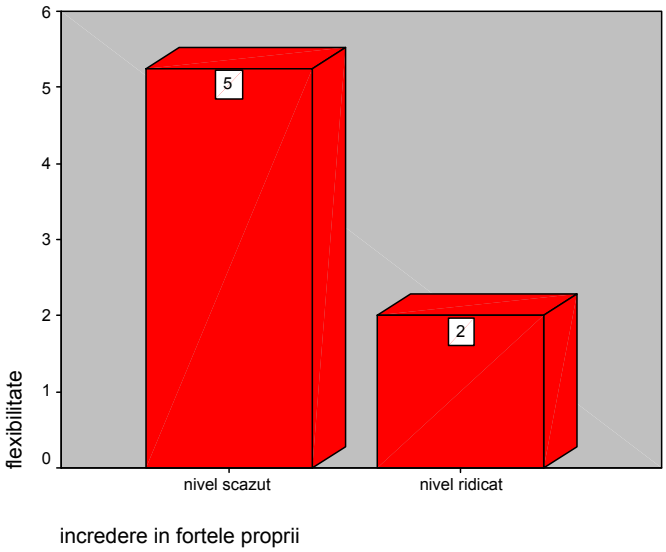
Graficul nr.29 – *diferențe între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al încrederii în forțele proprii în ceea ce priveşte factorul de personalitate realizare prin independență*



Graficul nr.30 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al încrederii în forţele proprii în ceea ce priveşte factorul de personalitate eficienţă intelectuală*



Graficul nr.31 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al încrederii în forţele proprii în ceea ce priveşte factorul de personalitate intuiţie psihologică*



Graficul nr.32 – *diferențe între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al încrederii în forțele proprii în ceea ce priveşte factorul de personalitate flexibilitate*

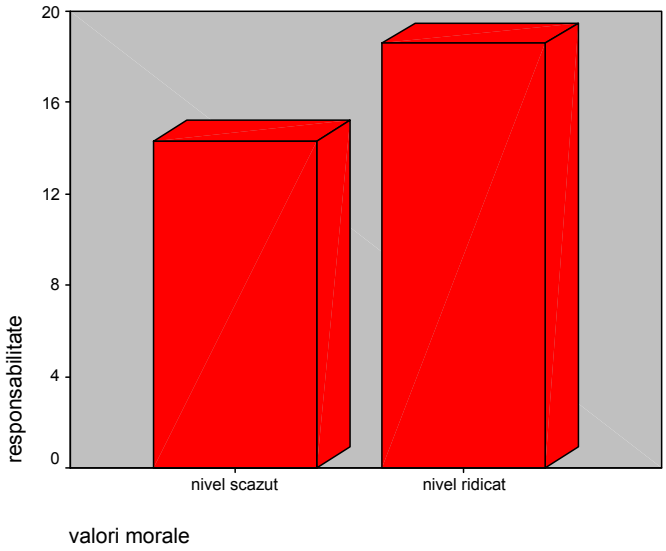
Aşa cum reiese din datele statistice obținute de noi, încrederea în forțele proprii, atitudine cerută şi de funcția de cadru didactic şi de aceea de manager al unui colectiv de elevi atunci când este proiectată la nivel înalt apare în compania unor însuşiri de personalitate ce țin de inteligența socială a profesorului manager: responsabilitate, dominanță, capacitate de statut, independență, prezență socială, acceptare de sine, eficiență intelectuală, intuiție psihologică şi flexibilitate.

Aceste date atrag atenția asupra a două procese – actualizarea de sine prin antrenament sau self management şi consolidarea continuă a stimei de sine. Aceasta o considerăm o condiție pentru asigurarea succesului managerial al profesorilor.

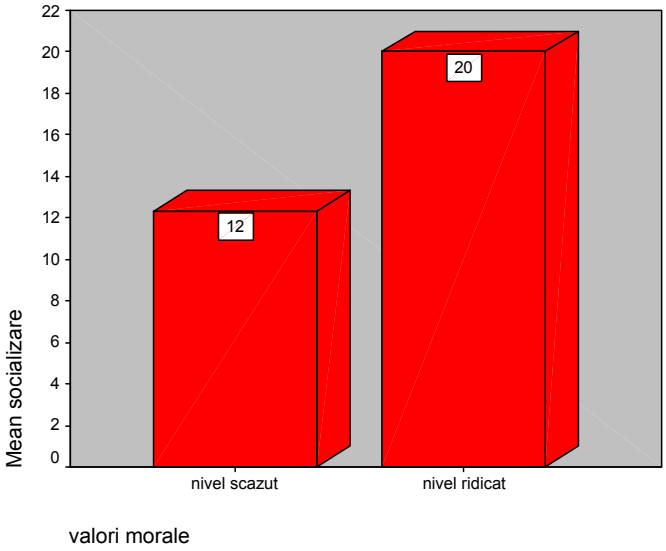
Test T pentru eşantioane independente pentru diferențe între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al valorilor morale ca atitudine creativă în ceea ce priveşte factorii de personalitate

Există diferențe semnificative statistic între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al valorilor morale în ceea ce priveşte următorii factori de personalitate: responsabilitate ($t(13)=2,84$ $p<0,051$), socializare ($t(13)=3,27$ $p<0,01$), autocontrol ($t(13)=6,09$ $p<0,01$), impresie bună ($t(13)=3,87$ $p<0,01$), sănătate ($t(13)=2,84$ $p<0,05$), eficiență intelectuală ($t(13)=2,55$ $p<0,05$), intuiție psihologică ($t(13)=3,05$ $p<0,01$).

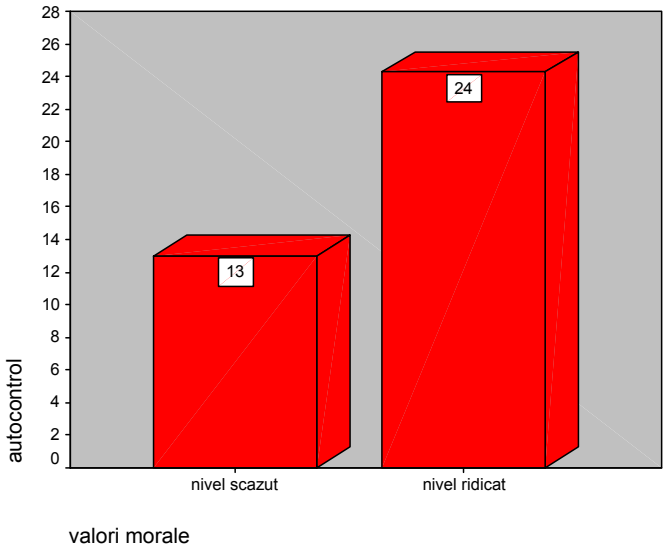
Nu există diferențe semnificative statistic ($p>0,05$) între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al independenței în ceea ce priveşte ceilalți factori de personalitate.



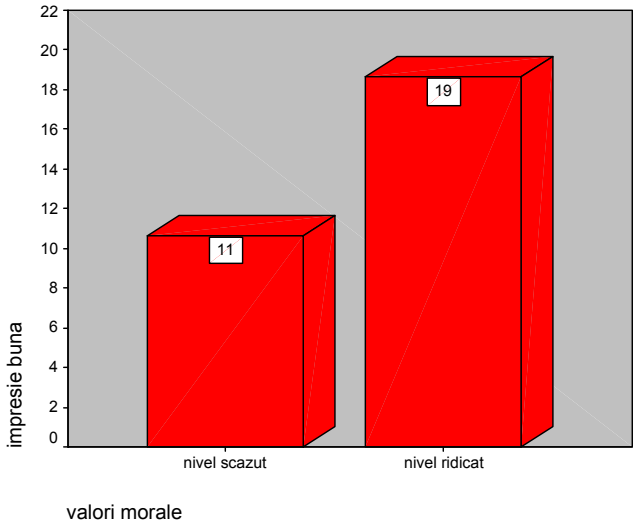
Graficul nr.33 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al independenţei în ceea ce priveşte factorul de personalitate responsabilitate*



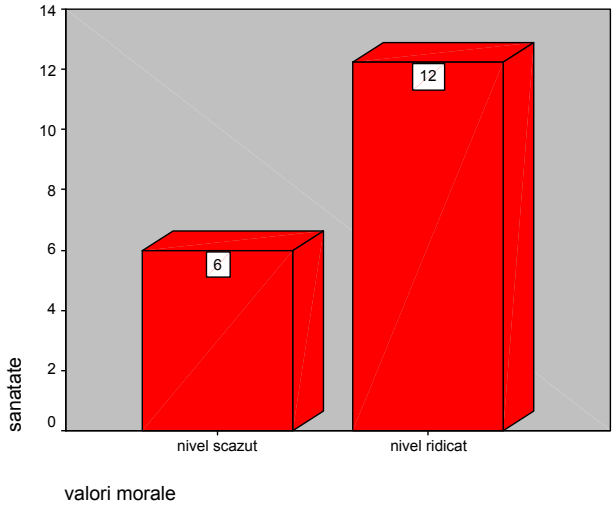
Graficul nr.34 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al independenţei în ceea ce priveşte factorul de personalitate socializare*



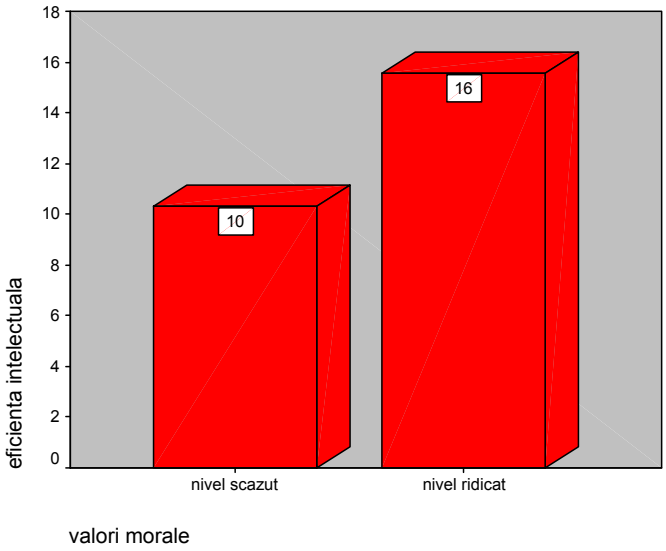
Graficul nr.35 – *diferențe între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al independenței în ceea ce priveşte factorul de personalitate autocontrol*



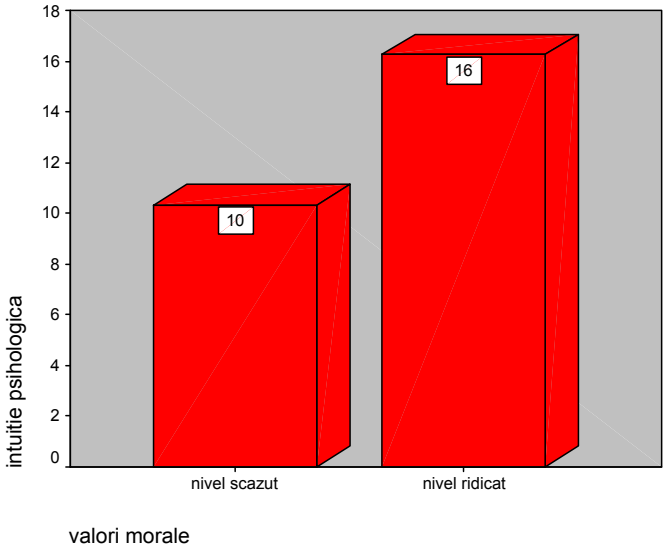
Graficul nr.36 – *diferențe între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al independenței în ceea ce priveşte factorul de personalitate impresie bună*



Graficul nr.37 – *diferențe între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al independenței în ceea ce priveşte factorul de personalitate sănătate*



Graficul nr.38 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al independenţei în ceea ce priveşte factorul de personalitate eficienţă intelectuală*



Graficul nr.39 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al independenţei în ceea ce priveşte factorul de personalitate intuiţie psihologică*

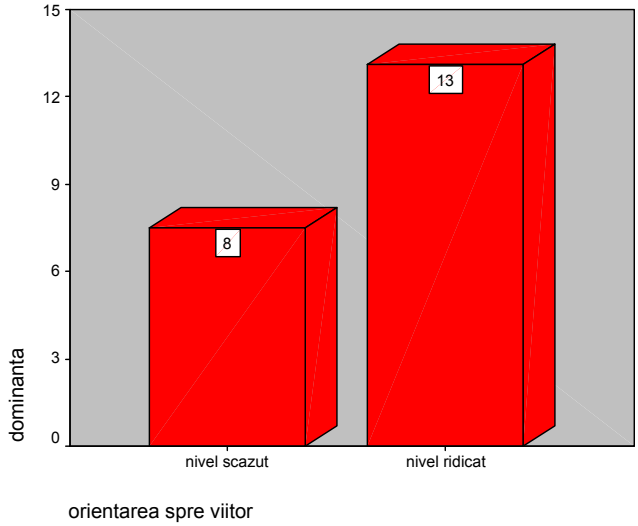
Atitudinile morale, considerate ca atitudini susținătoare ale manifestării creativității şi inventivității (vezi şi St. Odobleja – *Psihologia consonantistă*, V. Belousov – *Jurnalul unui inventator*, 2001, Mihaela Roco, 2002 etc.), au diferențiat subiecții din lotul nostru sub aspectul unor trăsături de personalitate. Astfel aşa cum arată şi graficele de mai sus valorile morale proiectate de unii profesori la nivel înalt se asociază cu nivelul crescut al responsabilității, tendinței spre socializare, autocontrol, trebuința de a crea o impresie bună, eficiență intelectuală şi intuiție psihologică.

Cultivarea valorilor morale la studenți – viitoare cadre didactice şi manageri se impune de la sine. Propunem un curs antrenament în psihologie morală aplicată care ar fi benefic şi pentru ingineri, economişti, medici, politicieni şi alți specialişti ce, într-un fel sau altul, vor ajunge lideri sau manageri.

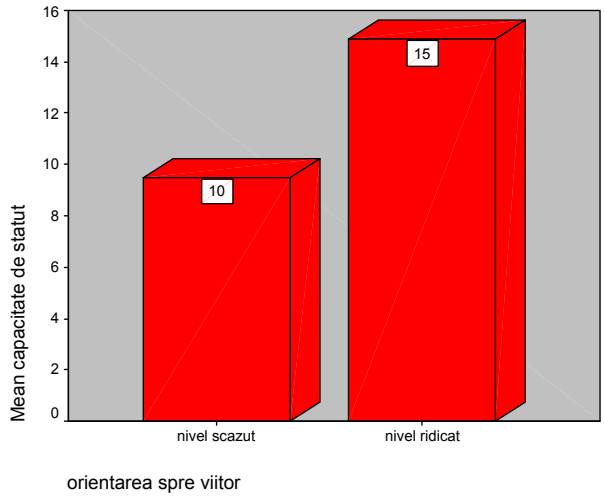
Test T pentru eşantioane independente pentru diferențe între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al orientării spre viitor ca atitudine creativă în ceea ce priveşte factorii de personalitate

Există diferențe semnificative statistic între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al orientării spre viitor în ceea ce priveşte următorii factori de personalitate: dominanță ($t(13)=3,75$ $p<0,01$), capacitate de statut ($t(13)=4,59$ $p<0,01$), sociabilitate ($t(13)=3,01$ $p<0,05$), prezență socială ($t(13)=2,80$ $p<0,05$),acceptare de sine ($t(13)=4,96$ $p<0,01$), independență ($t(13)=5,27$ $p<0,01$), socializare ($t(13)=2,85$ $p<0,05$), sănătate ($t(13)=3,29$ $p<0,01$), realizare prin independență ($t(13)=2,65$ $p<0,05$), eficiență intelectuală ($t(13)=3,04$ $p<0,01$), intuiție psihologică ($t(13)=3,385$ $p<0,01$).

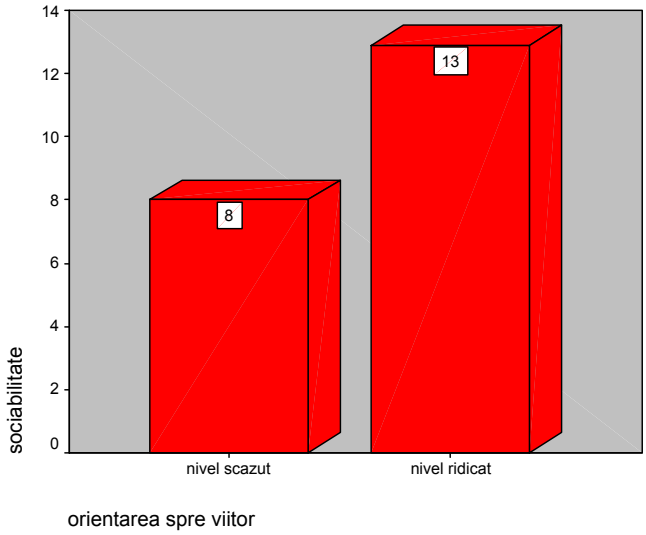
Nu există diferențe semnificative statistic ($p>0,05$) între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al orientării spre viitor în ceea ce priveşte ceilalți factori de personalitate.



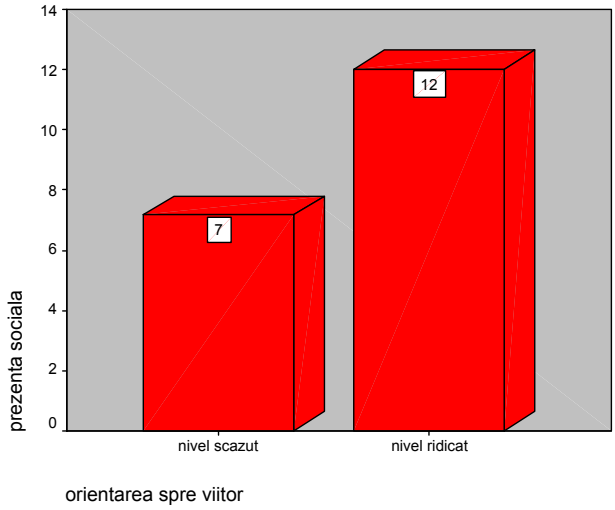
Graficul nr.40 – *diferențe între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al orientării spre viitor în ceea ce priveşte factorul de personalitate dominanță*



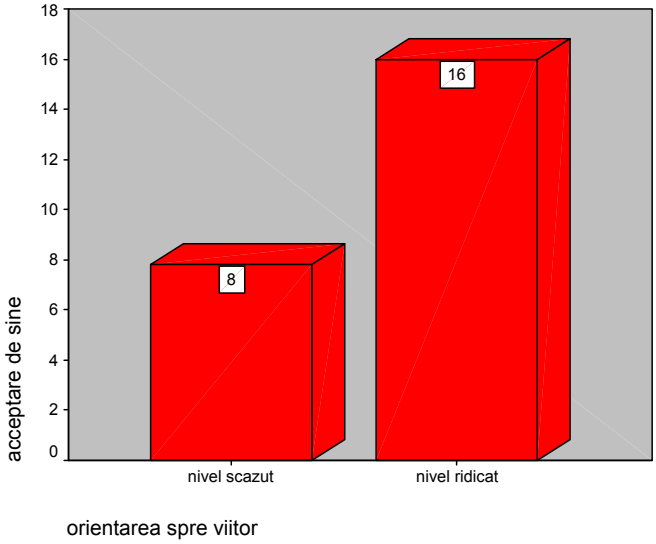
Graficul nr.41 – *diferențe între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al orientării spre viitor în ceea ce priveşte factorul de personalitate capacitate de statut*



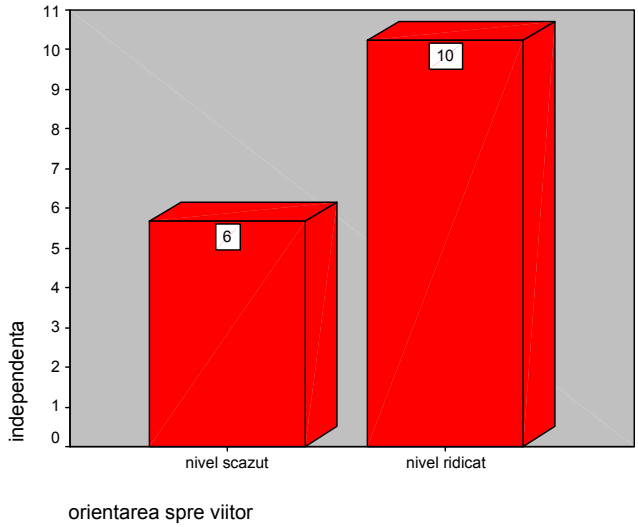
Graficul nr.42 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al orientării spre viitor în ceea ce priveşte factorul de personalitate sociabilitate*



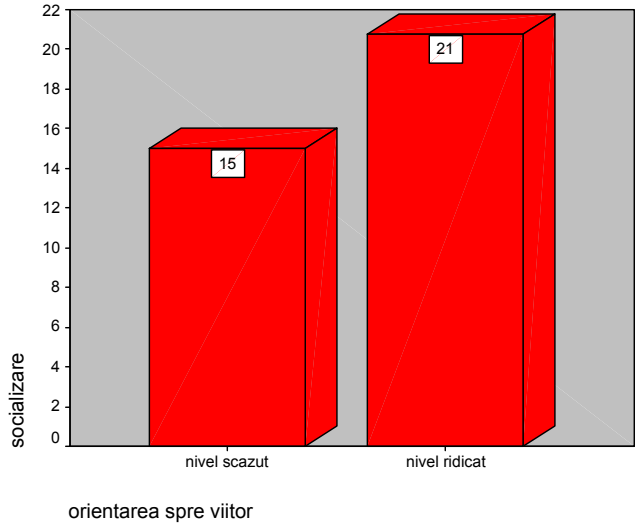
Graficul nr.43 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al orientării spre viitor în ceea ce priveşte factorul de personalitate prezenţă socială*



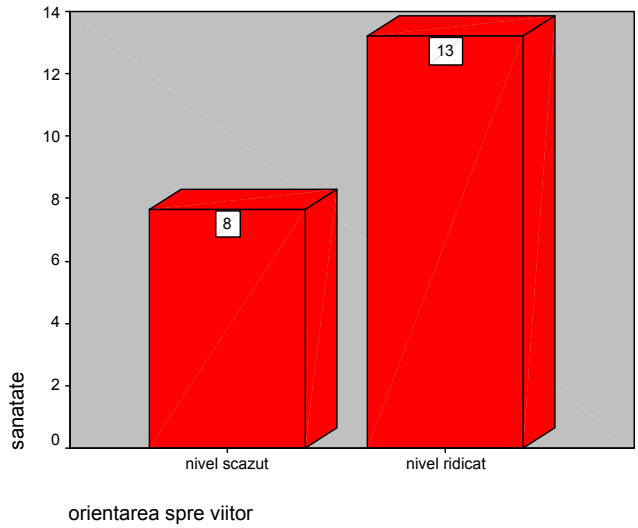
Graficul nr.44 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al orientării spre viitor în ceea ce priveşte factorul de personalitate acceptare de sine*



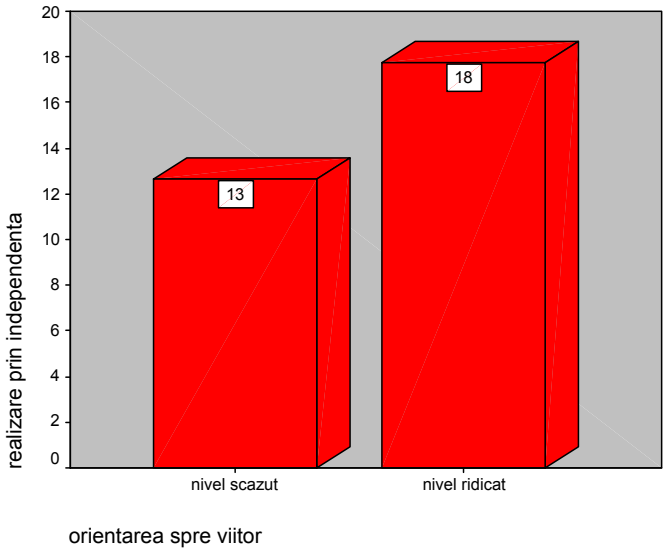
Graficul nr.45 – *diferențe între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al orientării spre viitor în ceea ce priveşte factorul de personalitate independență*



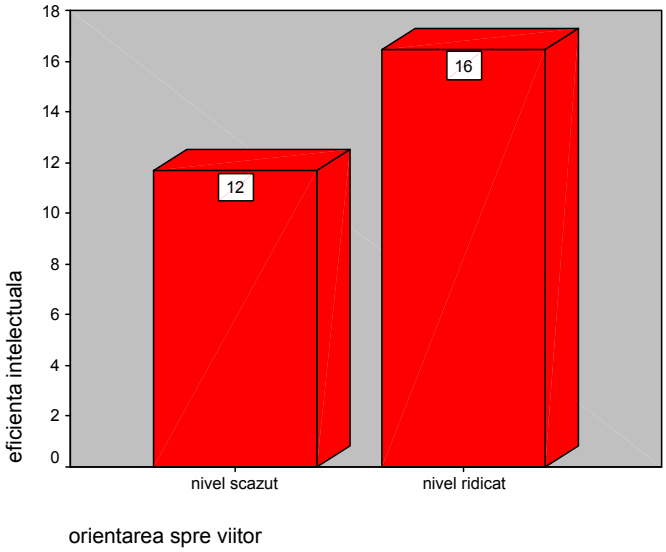
Graficul nr.46 – *diferențe între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al orientării spre viitor în ceea ce priveşte factorul de personalitate socializare*



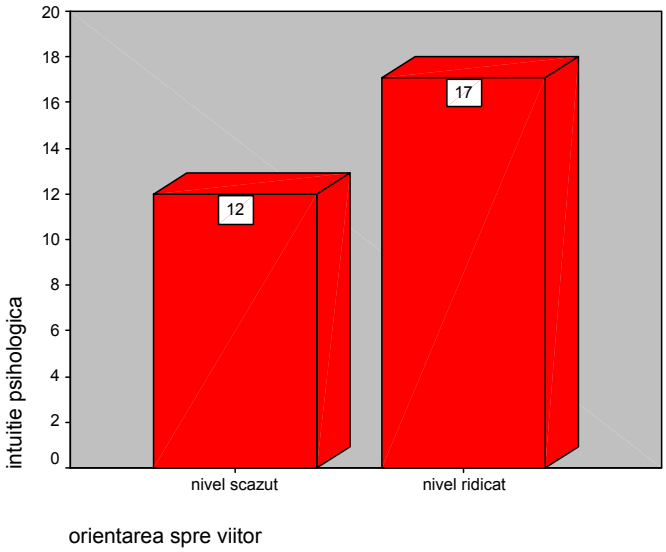
Graficul nr.47 – *diferențe între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al orientării spre viitor în ceea ce priveşte factorul de personalitate sănătate*



Graficul nr.48 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al orientării spre viitor în ceea ce priveşte factorul de personalitate realizare prin independenţă*



Graficul nr.49 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al orientării spre viitor în ceea ce priveşte factorul de personalitate eficienţă intelectuală*



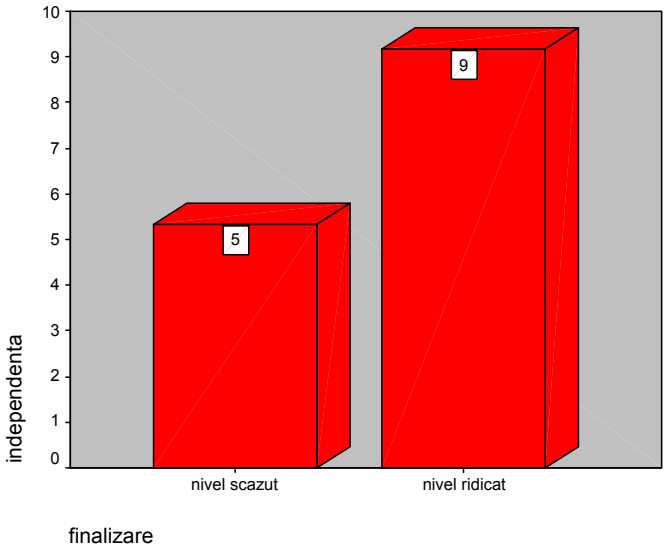
Graficul nr.50 – *diferențe între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al orientării spre viitor în ceea ce priveşte factorul de personalitate intuiție psihologică*

Orientarea spre viitor ca atitudine ce trebuie să existe la toate vârstele şi profesiile aşa cum a apărut şi din datele noastre statistice susține însuşiri de personalitate ce caracterizează persoanele cu nivel crescut al inteligenței sociale acre se adaptează rapid la solicitările situațiilor sociale, sunt orientate spre realizare prin independență şi se caracterizează prin intuiție psihologică şi eficiență intelectuală crescută.

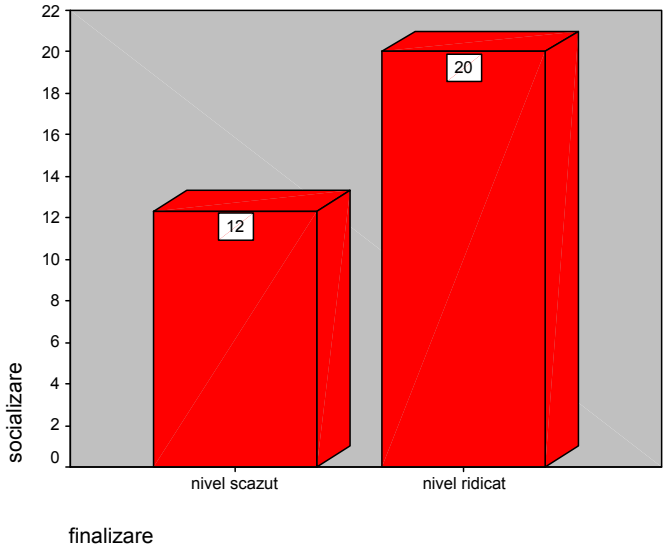
Test T pentru eşantioane independente pentru diferențe între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al finalizării ca atitudine creativă în ceea ce priveşte factorii de personalitate

Există diferențe semnificative statistic între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al finalizării în ceea ce priveşte următorii factori de personalitate: independență ($t(13)=2,48$ $p<0,05$), socializare ($t(13)=3,27$ $p<0,01$), autocontrol ($t(13)=2,52$ $p<0,05$), comunalitate ($t(13)=2,38$ $p<0,05$), sănătate ($t(13)=2,29$ $p<0,05$), realizare prin conformism ($t(13)=2,42$ $p<0,05$), intuiție psihologică ($t(13)=2,40$ $p<0,05$), flexibilitate ($t(13)=2,60$ $p<0,05$).

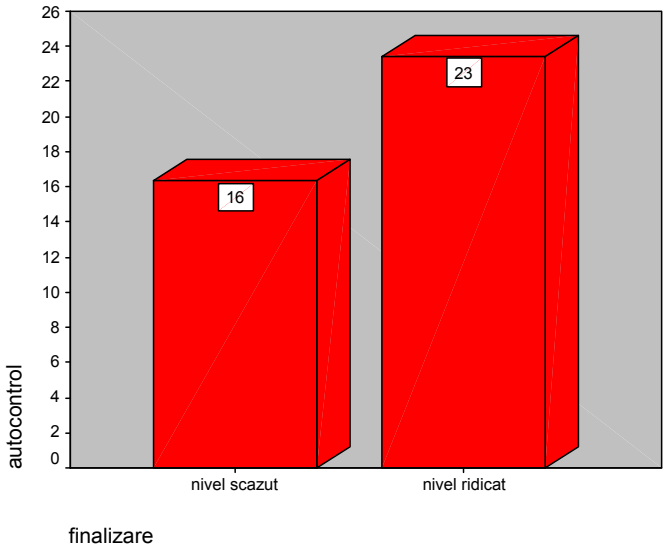
Nu există diferențe semnificative statistic ($p>0,05$) între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al orientării spre viitor în ceea ce priveşte ceilalți factori de personalitate.



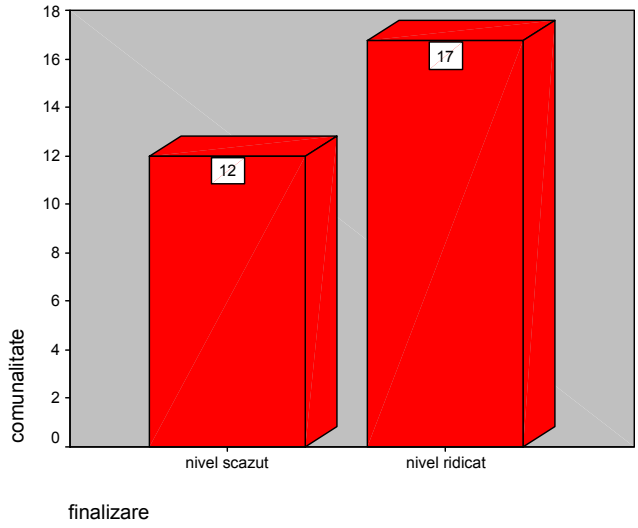
Graficul nr.51 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al orientării spre viitor în ceea ce priveşte factorul de personalitate independenţă*



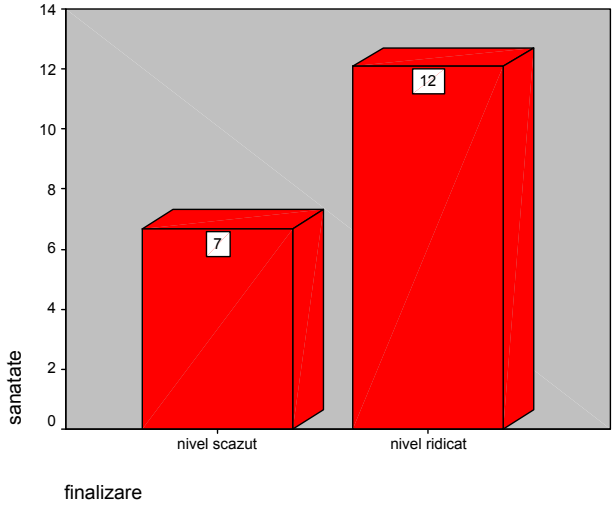
Graficul nr.52 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al orientării spre viitor în ceea ce priveşte factorul de personalitate socializare*



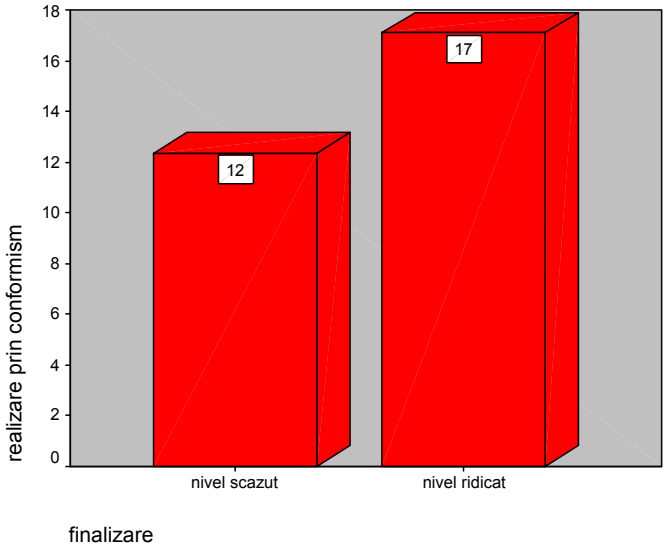
Graficul nr.53 – *diferențe între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al orientării spre viitor în ceea ce priveşte factorul de personalitate autocontrol*



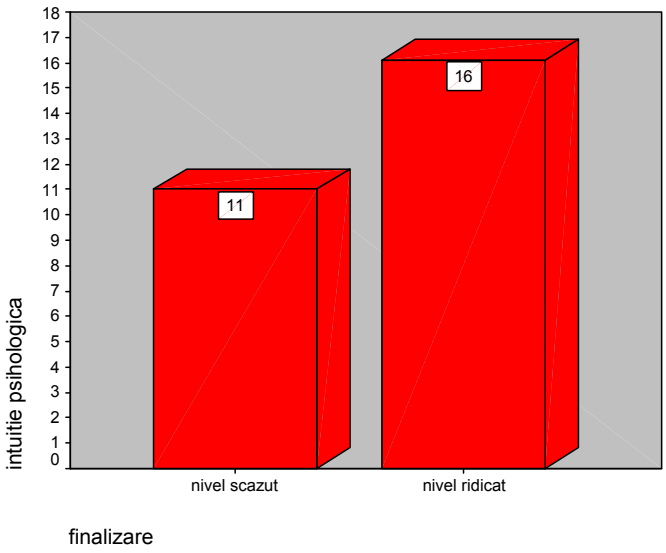
Graficul nr.54 – *diferențe între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al orientării spre viitor în ceea ce priveşte factorul de personalitate comunalitate*



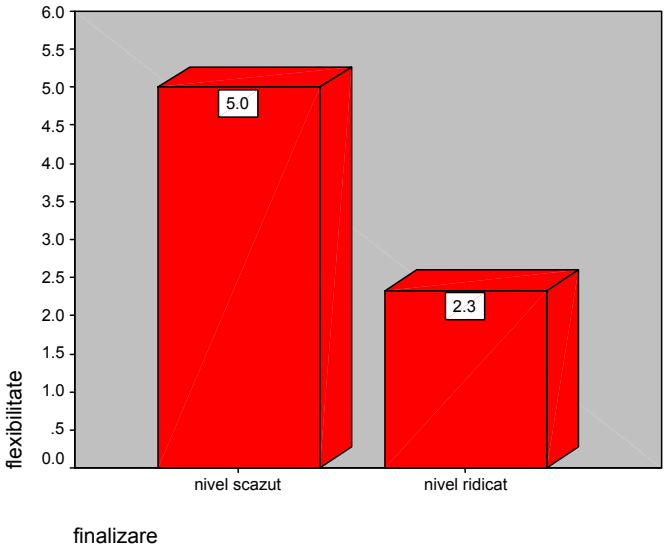
Graficul nr.55 – *diferențe între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al orientării spre viitor în ceea ce priveşte factorul de personalitate sănătate*



Graficul nr.56 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al orientării spre viitor în ceea ce priveşte factorul de personalitate realizare prin conformism*



Graficul nr.57 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al orientării spre viitor în ceea ce priveşte factorul de personalitate intuiţie psihologică*



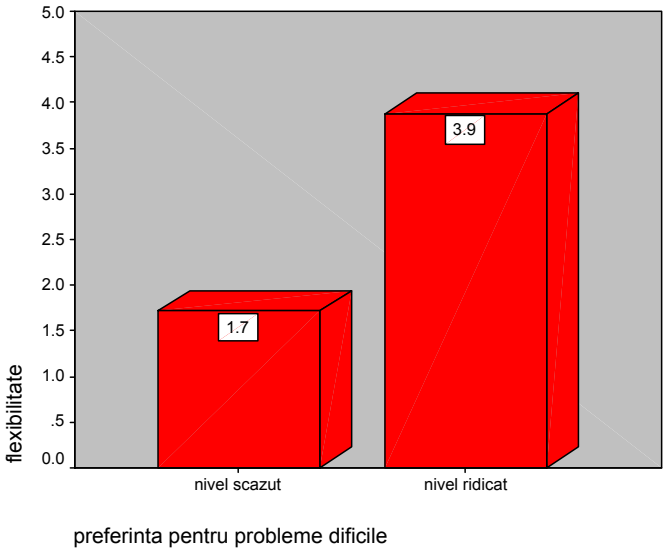
Graficul nr.58 – *diferențe între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al orientării spre viitor în ceea ce priveşte factorul de personalitate flexibilitate*

La nivelul lotului de profesori – diriginți considerați în cercetare, atitudinea creativă a evidențiat că subiecții ce proiectează la nivel crescut această atitudine, au un nivel mai ridicat la autocontrolului, socializării, intuiției psihologice şi se orientează spre realizare prin conformism nu prin independență. Faptul că profesorii ce au un nivel ridicat al atitudinii creative finalizare apar cu un nivel scăzut al flexibilității ca însuşire de personalitate este explicativ şi pentru orientarea lor către realizare prin conformism. Am putea aprecia că în calitate de manageri, aceşti profesori se manifestă ca manageri adaptativi conformişti, şi probabil autoritari ținând cont că în anumite situații şi dominanța ca însuşire de personalitate a apărut proiectată la niveluri înalte.

Test T pentru eşantioane independente pentru diferențe între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al preferinței pentru probleme dificile ca atitudine creativă în ceea ce priveşte factorii de personalitate

Există diferențe semnificative statistic între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al preferinței pentru probleme dificile în ceea ce priveşte factorul de personalitate flexibilitate ($t(13)=2,64$ $p<0,05$).

Nu există diferențe semnificative statistic ($p>0,05$) între subiecții cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al preferinței pentru probleme dificile în ceea ce priveşte ceilalți factori de personalitate.



Graficul nr.59 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al preferinţei pentru probleme dificile în ceea ce priveşte factorul de personalitate flexibilitate*

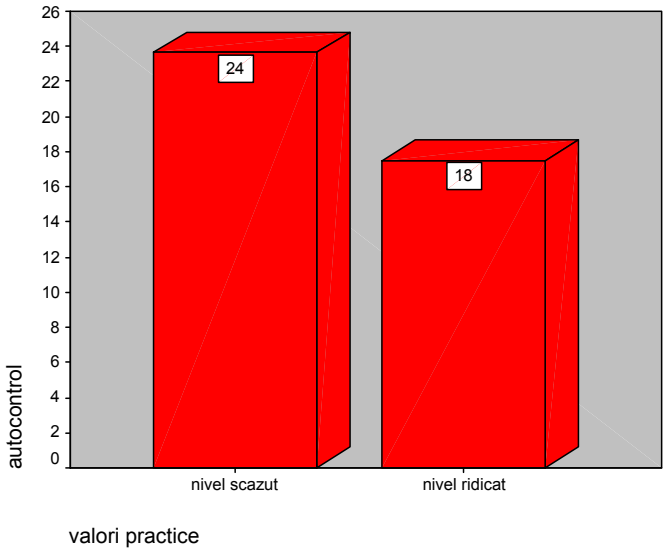
Preferința pentru probleme dificile ar trebui să apară înalt proiectată la manageri, ei fiind chemați să le descopere (să aibă sensibilitate la probleme) să le evalueze, să le rezolve şi managerieze. Între profesorii investigați de noi s-a constatat că cei care manifestă preferință pentru probleme dificile au flexibilitatea mai crescută decât cei care nu preferă să se antreneze în abordarea problemelor dificile ca, care au flexibilitatea mai scăzută şi, totodată, o tendință de realizare prin conformism mai ridicată.

Considerăm că stimularea şi dezvoltarea potențialului creativ prin antrenament intensiv după piramida de antrenament oferită de modelul nostru (modelul brâncuşian) ar avea ca impact creşterea aptitudinilor de realizare prin independență, a flexibilității prin gândire şi în comportament.

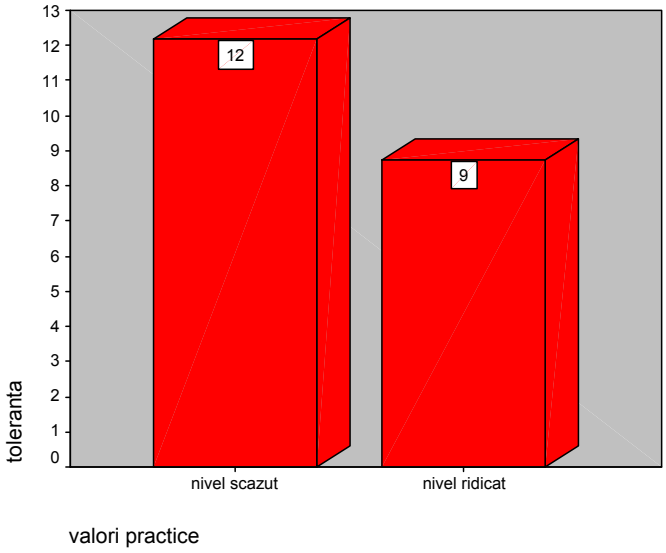
Test T pentru eşantioane independente pentru diferenţe între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al valorilor practice ca atitudine creativă în ceea ce priveşte factorii de personalitate

Există diferenţe semnificative statistic între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al valorilor practice în ceea ce priveşte următorii factori de personalitate: autocontrol ($t(13)=2,18$ $p<0,05$) şi toleranță ($t(13)=2,25$ $p<0,05$).

Nu există diferenţe semnificative statistic ($p>0,05$) între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al valorilor practice în ceea ce priveşte ceilalți factori de personalitate.



Graficul nr.60 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al valorilor practice în ceea ce priveşte factorul de personalitate autocontrol*



Graficul nr.61 – *diferenţe între subiecţii cu un nivel scăzut şi cei cu un nivel ridicat al valorilor practice în ceea ce priveşte factorul de personalitate toleranță*

O caracteristică a lotului nostru a apărut faptul că cei care preferă valorile practice se monitorizează mai puțin şi sunt mai intoleranți. Aceste date se explică şi prin faptul că formarea inițială ca profesori s-a orientat cu precădere spre valorile spirituale.

O altă problemă urmărită în studiul constatativ a fost aceea a stilurilor apreciative activate mai frecvent de profesor şi a rolurilor preferate în comunicare.

În ceea ce priveşte stilurile apreciative, peste 80% din cadrele didactice preferă să abordeze evenimentele, faptele, problemele printr-o manieră detaşată mai afectivă, stilul detaşat fiind pe primul loc urmat de stilul reflexiv (filosofic, cugetător).

În ceea ce priveşte rolurile activate în comunicare pe primele locuri au apărut rolul de părinte autoritar şi cel de adult aşa cum sunt ele descrise în analiza tranzacțională.

Concluzii cu caracter ameliorativ

Aceste date de cercetare prezentate şi analizate în paginile anterioare coroborate cu alte rezultate înregistrate în programele proiectate şi realizate pe linia formării competentelor psihosociale ale cadrelor didactice în antrenamente individuale şi de grup ne-au orientat spre proiectarea unui program complex de pregătire a lor ca profesori manageri. Acest program se derulează la Grupul Şcolar Agricol "Podul Iloaiei" şi este în derulare. Pentru a atinge obiectivele propuse în această lucrare de a forma conducătorii, liderii, managerii inventatori s-au delimitat mai multe etape ale programului cuprins într-un proiect coordonat de prof. Gabriela Dobre şi Institutul Național de Inventică:

1. Motivarea cadrelor didactice de a participa la această formare.
2. Etapa pregătirii în inventică şi performantică realizată de recunoscuți formatori ai domeniului: prof. univ. dr. ing. Vitalie Belousov, prof. univ. dr. ing. Boris Plăhteanu, dr. ing. Doncean.
3. Etapa antrenării prin grup creativ de formare a profesorului după modelul complex elaborat de noi (modelul brâncuşian).

Obiectivele acestei etape sunt:

a) dezvoltarea structurată a competențelor sociale manageriale (comunicare, empatie, asertivitate, afirmarea sinelui, receptarea şi inducerea influenței sociale) şi a atitudinilor creative susținătoare.

b) stimularea motivației pentru performanțe manageriale.

c) dezvoltarea abilităților de abordare, control şi rezolvare a problemelor/conflictelor – deci a abilității de a manageria conflicte.

4. Etapa mentorizării şi automonitorizării.

Etapele 3 şi 4 se realizează de către dr. Mariana Caluschi în colaborare cu grupul creator *Discovery* de la Univ. "Petre Andrei" Iaşi şi grupul *Creaticon* al profesorilor de la Şcoala Generală nr.3 "Al. Vlahuță" din Iaşi (ca modele de activitate managerială).

CAPITOLUL VIII
MANAGERUL INVENTATOR UN SUPERMANAGER

8.1 Necesitate

1. Dacă a existat vreodată un moment în istorie în care să fie nevoie de o viziune strategică comprehensivă a capacității de a conduce, nu doar de câțiva lideri aflați în posturi înalte, ci de un număr mare de lideri în toate domeniile, de la atelierul din fabrici la biroul directorului dintr-o bancă, de la firmele renumite McDonalds, Coca-Cola din S.U.A. sau Melcret şi Coseli din Iaşi etc. La firmele de avocatură, de la cea mai mică şcoală dintr-un cătun la cel mai frumos liceu sau universitate, atunci cu siguranță acesta este momentul. Subliniem că necesitatea se manifestă atât la nivel mondial, dar cu mai multă tensiune la nivel național. Dacă până în 1989 la noi era o conducere centralizată şi o economie planificată, trecerea la privatizare, la o economie de piață impune formarea de manageri de mare anvergură la nivelul firmelor şi societăților comerciale.

2. Considerăm că însuşirea autoconducerii este un proces pe care trebuie să-l învețe toți începând de la preadolescență şi adolescență, pentru a fi capabili de a îndeplini două roluri: de automanageriere (a se conduce pe sine) şi de manageriere (de a conduce pe alții).

3. Complexitatea vieții sociale, economice, profesionale şi politice într-o societate informațională în continuă schimbare şi responsabilitate față de propria persoană impun dezvoltarea şi perfecționarea capacității de a conduce.

4. Criza prin care trecem în prezent (economică, politică, socială etc.) necesită capacitatea de a conduce la fiecare nivel al societății şi în toate organizațiile care o compun. Fără o capacitate de a conduce (înțeleasă a exista nu numai la vârful societății, ci şi la nivelul majorității membrilor activi ai societății) este greu de văzut cum s-ar putea modela un viitor mai dezirabil pentru națiunea noastră.

Trebuie să facem din căutarea şi pregătirea de buni conducători o prioritate națională. Avem nevoie cu disperare de femei şi bărbați care să poată prelua conducerea. Ce poate fi mai plin de importanță şi încurajator (W. Bennis; B Nanus, 1999)?

Managerul inventator poate fi sau deveni un „star" între manageri, un promotor al succesului managerial, cel care ştie şi poate angaja în activitatea managerială abilitățile, motivația, oportunitățile.

8.2 Trepte de urcat pentru a deveni supermanager

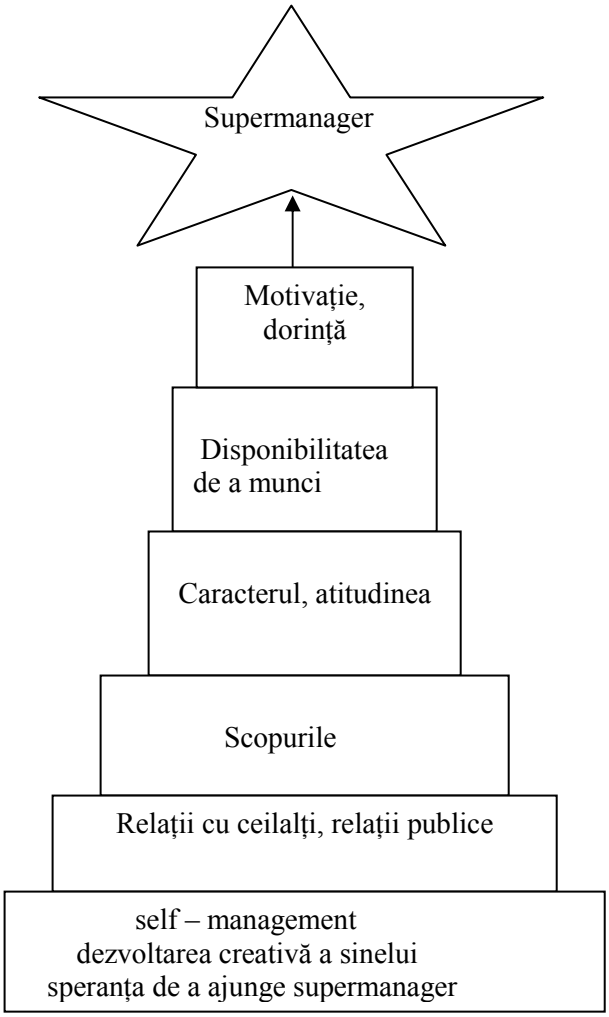


Fig. 1. Scara cu trepte (după Zig Ziglar)

Pe prima treaptă se situează imagine de sine pozitivă, care presupune:

a) dezvoltarea creativă a sinelui, ce se referă la recunoaşterea punctelor forte şi compensarea slăbiciunilor;

b) dezvoltarea talentului sau alimentarea talentului cu disciplină, solicitarea lui să manifeste responsabilitate față de potențialele proprii;

c) capacitatea de a discerne unde se potrivesc talentele percepute a le poseda cu slujba, funcția respectivă, adică potrivirea între punctele forte personale şi cerințele organizaționale;

d) self-managementul, proces continuu şi complex;

e) speranța de a ajunge un superstar. A. Adler spunea că speranța stă la baza oricărei schimbări. Industrii şi firme puternice s-au constituit pe speranța companiilor de cosmetice, care vând speranța de a fi frumos; a companiilor de medicamente, care vând speranța de a fi mai sănătos, de a preveni boli; învățământul vinde speranța de a ajunge prin educație cineva.

Se constată că treapta de fundament a scării ține de procesul individuării şi pune accent pe dezvoltarea stimei de sine.

Pe treapta a doua se situează abilităţi şi competenţe în relaţiile cu ceilalţi, cum sunt:

- abilităţi de a comunica;
- de a empatiza;
- de a produce şi recepta influenţa;
- a percepe pe alţii şi pe sine;
- de a dezvolta relaţiile cu ceilalţi;
- abilitatea ca om de imagine (relaţiile publice);
- de autoprezentare şi autodezvăluire.

Brigitta Ielies (2003, pp.16-17) consideră abilităţile şi competenţele ca ancore ale carierei şi prezintă concepţia lui E. Schein ce delimitează şi defineşte următoarele ancore:

1. **Competenţa directă** ce se manifestă încă din copilărie şi se evidenţiază prin faptul că persoana caută şi valorizează oportunităţile de a dirija. După E. Schein, competenţa directă poate avea patru faţete:
   a) **analitică** ce constă în abilitatea de a identifica, analiza şi rezolva probleme, fără a se simţi stresat, copleşit, în condiţii de incertitudine, informaţii incomplete, eroare etc.
   b) **emoţională** ce constă în capacităţile de a aborda şi înfrunta conflictele interpersonale sau de origine grupală, organizaţională; abilitatea de a-şi asuma responsabilitate de nivele mari, de a lua decizii ce-i afectează pe ceilalţi şi de a exercita puterea fără a se simţi culpabil faţă de ei.
   c) **interpersonală,** reflectă abilitatea de a domina, manipula, controla şi influenţa oamenii la toate nivelele, cât şi competenţa în susţinerea realizării cât mai performante a obiectivelor organizaţiei;
   d) **socială**, manifestată sub forma unui pattern al comportamentului social prezent la persoanele capabile să producă efectele dorite asupra celorlalţi indivizi. Această faţetă a competenţei directe – competenţa socială – a intrat din ce în ce mai mult în atenţia formatorilor ce propun dezvoltarea ei în condiţiile în care capacitatea de a lucra în echipă şi cooperarea devin criterii de selecţie în promovarea în posturi de conducere.

Apreciem că această ancoră, competenţa directă, cum o numeşte autorul, cuprinde în sfera ei inteligenţa logică, emoţională şi socială manifestate la niveluri supramedii, cât şi capacitatea empatică şi de influenţare, control şi manipulare a celorlalţi. Este o competenţă complexă ce susţine afirmarea şi performanţele managerului în conducerea organizaţiei.

2. **Competenţa tehnică.** Pentru E. Schein această ancoră se manifestă sub forma dorinţei crescute a individului de a fi competent în zona sa tehnică specifică. Este cazul managerului inventator care atunci când se simte frustrat de problemele plictisitoare ale administraţiei se reîncarcă energetic prin plăcerea de a realiza o invenţie, o inovaţie.
3. **Securitatea.** O altă ancoră, luată în considerare de autorul citat, este trebuinţa de securitate ce motivează persoana către o carieră bazată pe stabilitate. Valorizând siguranţa şi securitatea aceste persoane ajunse în posturi de conducere vor depune eforturi pentru a obţine rezultate certe.
4. **Creativitatea.** În dinamica antrenării în carieră creativitatea este căutată şi dezvoltată de persoanele care simt nevoia de schimbare şi de a crea ceva care să-i aparţină şi prin care să se prezinte celorlalţi.
5. **Autoritatea şi independenţa.** Această ancoră permite persoanei care o posedă să-şi dezvolte şi să-şi impună propriul stil de muncă, să-şi manifeste competenţa profesională în condiţiile unei maxime libertăţi.

Considerăm că pentru un manager care doreşte să ajungă un lider printre manageri este absolut necesar să cunoască în ce grad are dezvoltate şi prezente în comportament aceste ancore şi să înveţe cum să le utilizeze în obţinerea performanţelor manageriale.

Pe drept cuvânt abilitățile şi competențele sunt considerate de mulți specialişti ancore ale carierei. Brigitta Ielies (2003, p.16) selectează şi prezintă cinci mari grupe de competențe absolut necesare pentru obținerea succesului. Acestea sunt:

a) cunoaşterea personală şi cunoaşterea propriilor emoții;
b) capacitatea de autocontrol;
c) capacitatea de automotivare;
d) empatia sau perceperea emoțiilor celorlalți;
e) controlul relațiilor cu ceilalți.

Concluziile autoarei citate mai susțin şi aprecierile noastre formulate pe parcursul acestei lucrări, şi anume, că prin conştientizarea nivelului atins în dezvoltarea şi manifestarea complexelor competențe psiho-sociale şi prin preocuparea permanentă de perfecționare a lor, persoanele pot obține succesul şi performanța în carieră.

Pe treapta a treia se situează scopurile – fiecare dintre noi cere viziuni personale care pot fi pozitive sau negative, dar 90% dintre oamenii societății noastre nu au un program bine organizat de atingere a scopurilor.

Principalul motiv pentru care majoritatea nu au un asemenea program este teama. Al doilea motiv pentru care oamenii nu-şi programează scopurile este că au o proastă imagine de sine (despre ei înşişi).

Oamenii nu-şi pot imagina cum ar putea obține cele 8 lucruri dorite: fericire, sănătate, o prosperitate rezonabilă, siguranță, prieteni, linişte sufletească, bune relații în familie şi speranță. Ei îşi dau seama că alții sunt în stare, dar în nici un caz nu se socotesc pe sine capabili de acelaşi lucru.

Al treilea motiv este faptul că nu i-au înțeles totalmente avantajele.

Al patrulea motiv este pentru că nu ştiu exact cum să-l dezvolte.

Programul scopurilor este indispensabil, susține Z. Ziglar (2000); când scopurile sunt bine definite şi inteligent concepute, înseamnă că ai făcut deja un pas important în programarea emisferei stângi a creierului. Acest fapt eliberează emisfera dreaptă, făcând-o extrem de creatoare.

Atunci când avem o bază morală sănătoasă şi valori pe care le respectăm, un program asupra căruia să ne concentrăm şi o perspectivă optimistă de căutare automată a soluțiilor la problemele pe care pe sperăm să le rezolvăm, ne descătuşăm emisfera dreaptă tocmai pentru a ajunge la aceste soluții (vezi şi Mihaela Roco, 2001).

Pe treapta a patra autorul scării, Zig Ziglar, a înscris *atitudinea*. Este cunoscut faptul că atitudinea, ca modalitate relativ constantă de raportare a individului față de anumite laturi ale vieții sociale şi individuale, exercită o funcție direcțională şi evaluativă şi, în acelaşi timp, o funcție reglatoare asupra comportamentului în care se exprimă, prin acțiuni corespunzătoare.

Fiind vectori dinamogeni şi reglatori, aprecia P. P. Neveanu (1978), atitudinile îndeplinesc un rol decisiv în realizare, autorealizare şi autodepăşire.

Pentru liderul care dorește să devină un manager superstar atitudinile creative, responsabilitatea față de propriile potențiale şi abilități, atitudinile pozitive față de alții şi față de sine, ca şi atitudinea față de muncă, trebuie să se manifeste la niveluri constant ridicate.

Pe treapta a cincia a scării vom găsi poziționată disponibilitatea de a munci. Am discutat anterior despre expectanțele organizațiilor care cer managerului să dedice timp, pasiune şi efort pentru progresul organizației. Disponibilitatea de a munci cuprinde în sfera sa, în cazul managerului, alături de abilități, competențe, dorința de a conduce şi dragostea față de muncă implicată de funcție, ca şi voința de a depăşi obstacolele şi de a înzeci eforturile pentru atingerea performanțelor şi progresul organizației.

Ca urmare, **pe treapta a şasea** a scării, autorul a plasat dorința şi motivația. Acestea însoțesc drumul liderului în parcurgerea celorlalte trepte şi permit deschiderea uşii spre cucerirea "comorilor vieții", spre atingerea statutului de superstar în management. Motivația, scria Z. Ziglar, alimentează atitudine care construieşte încrederea necesară susținerii, perseverenței. Motivația şi stima de sine însoțesc managerul pe calea afirmării sale continue.

Idei conclusive. Am conturat o imagine a căii pe care o are de urmat cel ce doreşte să devină un *supermanager* din perspectiva psihologiei sociale manageriale şi cu deschideri spre managementul educațional.

8.3 A deveni un superstar în management (a fi un lider printre manageri)

În mod obişnuit a fi lider printre manageri nu este o funcție pentru fiecare, apreciază P.R. Timm (1986). A conduce eforturile altora către rezolvarea sarcinilor organizației poate fi frustrant şi dificil. Există mai multe tipuri de manageri. Unii sunt oameni de mare succes, unii sunt mediocri, iar alții sunt slabi manageri, toți însă doresc să devină staruri în management.

Specialiştii în management consideră că există câteva ideii-cheie care pot ajuta o persoană să devină superstar în management. Aceste chei, regăsite în literatura de specialitate, sunt:

a) planificarea carierei;
b) a avea mereu clare cerințele funcției;
c) a conduce (a manageria) nu numai subordonați, ci şi şefii proprii;
d) self-managementul (managementul de sine).

Planificarea carierei – prima cheie. Ca un paradox, constatăm că în general oamenii îşi sacrifică anual mult timp pentru a planifica cum să-şi petreacă două săptămâni de concediu, în loc să acorde mai mult timp planificării carierei.

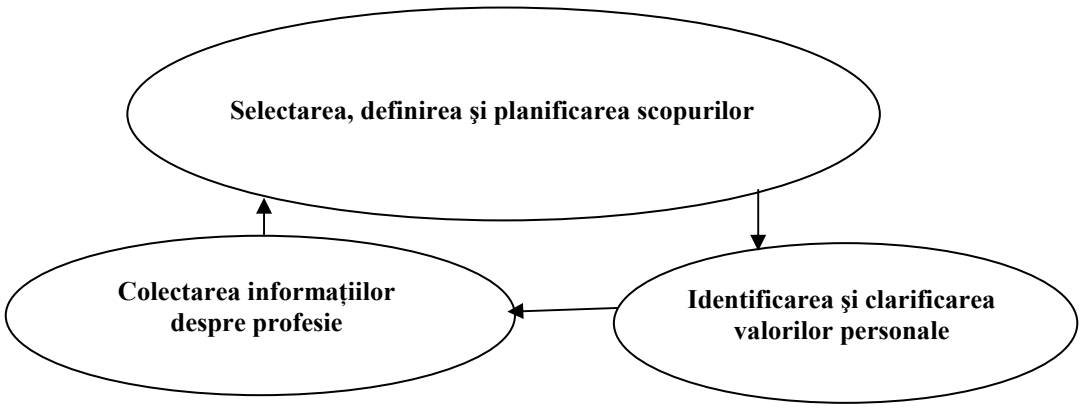
Planificarea carierei este foarte importantă, deoarece duce de la scop la comportamentele necesare atingerii scopului. A avea clare scopurile şi obiectivele este o condiție prealabilă pentru succesul în funcție. Specialiştii apreciază că există trei componente ale planificării carierei: *selectarea scopurilor, autoevaluarea* şi *informarea despre profesie*.

Arnould G. Smith sugera că oamenii trebuie să-şi dezvolte aşteptări şi scopuri realiste, deoarece scopurile conduc spre succese atât timp, cât se bazează pe aşteptări şi evaluări realiste.

Punctul de plecare pentru dezvoltarea scopurilor personale îl constituie delimitarea lor.

Pentru mulți oameni a-şi elabora scopuri specifice legate de carieră este un proces puțin familiar. Mulți încep prin a pune pe listă: o maşină bună, câteva milioane de dolari, alte lucruri practice, dar nu se gândesc prea mult cum să-şi planifice şi cum să-şi atingă scopurile subsumate idealurilor profesionale referitoare la carieră.

Au fost delimitate trei procese componente ale planificării carierei:



Cariera o înțelegem ca o succesiune de funcții şi posturi pe care le-ar putea avea omul în viața profesională. Planificarea carierei începe cu câteva întrebări referitoare la delimitarea şi definirea scopurilor:

1.Ce tip de muncă prefer?
2.În ce tip de organizație mi-ar plăcea să lucrez?
3.Ce poziție aş prefera (cercetare,şef, guvern)?

4.Ce fel de plată prefer pentru munca mea?
5.Ce lucruri mă satisfac în mod particular în muncă (a îndeplini sarcini diferite, a rezolva probleme, a interacționa cu alții, a crea ceva nou)?

O etapă importantă în planificarea carierei constă în a identifica şi clarifica valorile personale.

O problemă dificilă pentru mulți oameni este aceea de a identifica şi clarifica valorile lor personale în raport cu slujba, jobul, profesia. O valoare personală poate fi definită ca o idee despre ceva ce este intrinsec dezirabil. Valorile, odată clarificate şi acceptate ca fiind proprii, stau la baza selecției scopurilor şi obiectivelor.

S-au delimitat opt categorii de valori în legătură cu profesia:

1. succesul în carieră (realizare şi satisfacție în muncă, job);
2. familia;
3. viața socială;
4. sănătate şi putere de muncă;
5. stabilitate financiară, independență;
6. timpul liber (o viață confortabilă);
7. dezvoltarea spirituală;
8. dezvoltarea personală (mintală, fizică, a abilităților şi competențelor etc.).

Procesul identificării valorilor de bază nu este unul uşor.

Mulți oameni se simt frustrați când sunt întrebați, puşi să-şi identifice valorile esențiale (pentru ei). În parte, aceasta se întâmplă şi din cauză că oamenii simt conflictul dintre valori şi comportament. De exemplu, mulți manageri spun că pentru ei familia este de mare importanță, dar cercetarea arată faptul că tatăl petrece câteva minute pe săptămână discutând cu copii şi soția. Conflictele de valori sunt normale. Oamenii cărora le place o viață confortabilă, plină de plăceri, au o imagine clară a valorilor lor şi ei lucrează pentru a-şi aduce comportamentele în concordanță cu aceste valori. În concluzie, dacă vei petrece câteva ore descriind şi definind cu grijă valorile majore pentru tine, realizând o analiză dinamică a lor, te vei putea întoarce la lista de scopuri şi în scurt timp le vei delimita pe cele de bază pentru planificarea carierei, susțin specialiştii. De aceea recomandăm aplicarea unui teste de valori când ne planificăm cariera, pentru un autodiagnostic preventiv.

Un al treilea proces component al planificării carierei îl constituie colectarea informațiilor despre profesie. El începe din perioada şcolii generale, în procesul orientării profesionale, şi continuă în liceu şi apoi pe tot parcursul rutei profesionale pentru a te putea adapta rapid şi eficient la cerințele în schimbare ale lumii profesiilor, la mobilitatea crescută manifestată în ultimul timp în această lume.

A doua idee - cheie în drumul spre un superstar în management este a clarifica aşteptările. Managerii de succes consumă timp şi efort pentru a clarifica ce se aşteaptă de la ei şi ce se aşteaptă de la organizație.

Studiile de management arată care sunt expectanțele companiei față de manageri:
1.Se aşteaptă ca managerul să prezinte compania, să fie om de imagine în exterior, dar şi în interior (relații publice), deoarece managerii doresc ca oamenii din organizație să evite comportamentele care compromit organizația în ochii publicului.
2.Companiile aşteaptă ca managerii să dorească succesul. Companiile doresc ca managerul să fie un om de voință şi un învingător. În conducerea companiilor sunt aşteptați oameni care au un comportament inteligent şi creativ, doresc să învingă prin creativitate şi competență. Ele îşi aleg oamenii care au avut succes în trecut, dar au şi dorința de a avea succes şi cu organizația. Într-un studiu asupra unui grup de self - made - man s-a identificat faptul că dorința membrilor grupului de a avea succes foarte mare a fost o cheie pentru creşterea lor şi a organizației. *Inteligența socială, creativitatea şi motivația pentru succes* sunt calități pe care membrii companiei aşteaptă să le aibă managerii.
3.Companiile aşteaptă ca timpul liderului să fie petrecut la lucru, starurile în management sunt generoase la serviciu cu timpul şi efortul oferit organizației şi finalizat eficient şi performant.

4. Companiile aşteaptă ca managerii să fie creativ în rezolvarea problemelor organizației. Bunii manageri îşi utilizează creativitatea pentru a motiva oamenii să participe la procesul de eficientizare a muncii; caută mereu alte căi mai bune, mai creative de a îndeplini scopurile organizației etc.

A recunoaşte ce aşteaptă organizațiile de la tine constituie un pas important pentru a deveni un superstar în management. Managerul trebuie să simtă pulsul organizației în ce priveşte expectanțele, să fie convins că membrii organizației vor fi receptivi la ceea ce fac alți manageri de succes şi să aştepte ca şi liderii lor să fie la fel ca aceştia sau chiar mai buni.

A manageria propriul conducător este o altă idee - cheie. Managementul este înțeles de obicei ca fiind numai procesul de direcționare într-o ierarhie organizațională. Studiile cu privire la susținerea rolului de manager au relevat că o altă cheie importantă pentru a deveni lider în management este de a învăța să-ți conduci, să-ți direcționezi superiorii în organizație, a poseda abilități de influențare.

Fiecare are un superior. Oamenii, la orice nivel s-ar afla într-o organizație, se raportează la altcineva, cei aflați în topul executiv se raportează la public şi la acționari. Trebuie de acordat un pic de atenție dezvoltării abilității de a-i conduce pe cei care, formal, te conduc.

Norman C. Hill şi Paul H. Thomas au scris un articol intitulat *Managing your Manager: The effective subordinate*. Ei sugerează câteva domenii în care se poate manifesta această abilitate.

Rolul tradițional cere ca şeful să dea ordin şi subordonatul să-l execute. Mulți indivizi aşteaptă ca managerul să definească sarcina, să dea responsabilități în rezolvarea ei, să controleze dacă au fost rezolvate. Dar când seful nu se comportă aşa, apare frustrarea între subordonați, apare confuzia din faptul că oamenii au expectanțe diferit cu privire la rolul funcției, care duc la suspiciune, conflict etc. Un mod de a evita probleme este de a sta jos împreună cu şeful şi a discuta lucrurile, a-i cere să-şi facă explicite aşteptările. Pentru a fi un lider de succes, se impun următoarele cerințe:

a) *trebuie să discuți cu şeful:*
   1) atribuțiile tale de serviciu;
   2) gradul în care poți să ai inițiativă în postul tău;
b) să ştii *cum să-l informezi* pe şef (fără a-i raporta orice lucru);
c) să ştii cum *să ceri ajutorul*;
d) *să dezvolți o condiție* de încredere cu şeful.

• Să ştii cum să-l informezi pe şef. O regulă a succesului este să-l, informezi pe şef despre progrese, nu despre toate activitățile în care te-ai angajat pentru a obține aceste progrese. De asemenea, şefului trebuie spuse şi lucrurile rele, atunci când doreşte să le ştie. A fi un superstar în management înseamnă a nu ezita să prezinți informațiile negative într-o perspectivă pozitivă.

• A cere ajutorul şefului poate deseori să submineze încrederea şefului în tine. Ca urmare, trebuie avute în vedere câteva linii directoare de care să se țină seama când se cere ajutorul şefului:

1. asumă-ți riscul, nu te hazarda totuşi;
2. manipulează detaliile, dar ține şeful informat;
3. caută împreună cu şeful *decizii care pot afecta activitatea* în afara departamentului tău;
4. fă şefului o sugestie de fiecare dată când el îți cere pentru un proiect, o analiză.

• Dezvoltarea încrederii între subordonat şi şef impune patru condiții:

a) accesibilitate;
b) disponibilitate;
c) predictibilitate (să fie previzibil comportamentul subordonatului);
d) loialitate.

O cheie foarte importantă în a deveni star în management este self – managementul (managementul de sine). Este procesul prin care persoana îşi impune personalitatea, controlând modul de pregătire, de dezvoltare a capacităților, de afirmare în relațiile cu alții, într-un grup. Dacă vrei să conduci pe alții, trebuie mai întâi să te conduci pe tine. Specialiştii în psihologia managerială au început să includă în sfera self-managementului următoarele abilități:

a) abilitatea de autopregătire, concepere şi realizare a unei *prezentări eficiente*;
b) abilitatea de a manageria timpul (timpul considerat ca resursă managerială);
c) abilitatea de a manageria stresul;
d) abilitatea de actualizare de sine şi antrenarea în realizarea de sine;
e) abilitatea de a fi creativ în managementul de sine, care înseamnă:
- a şti să te prezinți din diferite perspective;
- a şti să faci autodezvăluiri în lărgime sau adâncime în funcție de situație şi public;
- a fi creativ în managerierea timpului
- a cunoaşte terapia prin creativitate pentru combatere stresului.

Prin urmare, **self - managementul** este un proces al conducerii de sine care presupune un potențial de abilități implicate într-un proces continuu ce însoțeşte procesul însuşi al conducerii, al manifestării ca lider şi manager. Produsul acestui proces este însuşi comportamentul şi structurile de atitudini manifestate de subiect, a căror eficiență este probată de practică. Antrenarea din preadolescență în managerierea de sine este o condiție a eficienței şi succesului în asumarea conducerii şi în jocul rolului de lider şi manager.

Strategii pentru preluarea conducerii. Au fost identificate patru strategii pentru preluarea conducerii, delimitate prin analiza complexă a 90 de lideri de succes (cf. W. Bennis, B. Nanus, 2000, p. 37).

Strategia I. Atenția prin intermediul viziunii - care înseamnă orientarea şi concentrarea liderilor pe rezultate, iar rezultatele cer atenție din partea lor. Viziunile sau intențiile liderilor sunt irezistibile şi îi atrag pe oameni, intensitatea viziunii, corelată cu abnegația liderului, acționează ca un magnet. Viziunea te acaparează, inițial îl acoperă pe lider (crede şi el în ea), iar dirijarea atenției le permite celorlalți să se alăture şi ei mişcării cu şanse de succes.

Strategia a II-a. Semnificație prin intermediul comunicării. Mulți oameni au agende bogate şi bine structurate, dar fără comunicare nu vor realiza nimic. Succesul cere capacitatea de a relata sau contura o imagine invizibilă a unei stări dezirabile de lucru, genul de imagine care induce abnegație şi entuziasm în ceilalți. Managementul semnificației (stăpânirea artei comunicării) este inseparabil de o conducere eficientă.

Strategia a III-a. Încredere prin intermediul poziționării, consecvența şi menținerea imaginii de sine pozitive. Poziționarea este acel set de acțiuni necesar pentru a implementa viziunea liderului. Totodată se impune dezvoltarea unei imagini de sine pozitive, antrenarea şi susținerea ei.

Strategia a IV-a. *Dezvoltarea sinelui prin intermediul respectului de sine pozitiv.* Studiul asupra celor 90 de lideri eficienți a sugerat că un factor - cheie în eficiența ca lider a fost *dezvoltarea creatoare a sinelui.* Acest proces presupune:

a) recunoaşterea punctelor forte şi compensarea slăbiciunilor, ceea ce reprezintă primul pas în realizarea respectului de sine pozitiv;

b) al doilea element esențial în ce priveşte dezvoltarea creatoare a sinelui este alimentarea talentelor cu disciplina, adică să munceşti, să-ți dezvolți talentele;

c) al treilea aspect al respectului de sine pozitiv este capacitatea de a discerne unde se potrivesc talentele percepute, avute cu ceea ce solicită funcția, slujba, profesia.

Specialiştii în management au elaborat chestionare şi teste pentru determinarea nivelului şi stabilității stimei de sine necesare, în procesul autocunoaşterii şi automanagerierii. Prin manageriere de sine creativă şi continuă orice tânăr poate deveni un superstar în management, mai ales dacă s-a perfecționat în creativitate/inventică şi concepe conducerea organizației ca un proces creativ.

CAPITOLUL IX
TERAPII CREATIVE PENTRU MANAGERI

Pe parcursul lucrării s-au evidenţiat cerinţe tot mai complexe ce se impun şi îl provoacă continuu pe managerul antrenat pe drumul performanţei. Tot mai frecvent şi din ce în ce mai mulţi manageri se plâng de stresul provocat de ritmurile înalte ale schimbărilor, de simptomele tot mai dese ale fobiei de viitor.

Noi ne-am propus în paginile care urmează să prezentăm valenţele terapeutice şi curative ale activităţii în grupul creativ, aşa cum le-au evidenţiat datele noastre de cercetare, obţinute cu diferite grupuri de specialişti (vezi Mariana Caluschi, 2001b).

Sugestia noastră este ca astfel de grupuri să fie promovate de manageri în organizaţia, instituţia pe care o conduc, acestea având mai multe efecte benefice: alături de detensionare, de defulare, de stimulare a motivaţiei pentru creativitate – inventică, de reducere a blocajelor etc., participanţii îşi dezvoltă şi antrenează abilităţile creative şi participă la rezolvarea şi soluţionarea problemelor de producţie, sociale, relaţionale ale organizaţiei.

O echipă managerială organizată ca grup creativ va fi de mare succes.

9.1 Tipuri de grupuri psihosociale: fenomene şi efecte curative.

9.1.1 Grupul de sensibilizare şi grupul de formare

Grupul de sensibilizare are ca obiectiv antrenarea şi experimentarea membrilor săi în relaţii umane, în relaţii de conducere, în counseling etc. experienţa intensă de grup are loc în diferite locuri: în industrie, universităţi, în grupuri religioase, în diferite instituţii de educaţie ca şi în penitenciare.

De la experimentare în relaţii umane prin grup s-a trecut la *formarea prin grup; grupurile de formare* au ca obiectiv dezinhibarea şi manifestarea potenţialelor personalităţii în scopul educării pentru stilul colectiv de viaţă, al învăţării prosociale dirijate (A. Neculau, 1989, p.13). O formă a grupului de formare este grupul "Synanon" sau "de atac". El îşi propune recuperarea celor care se droghează, prin metoda atacului, a provocării şi agresivităţii de limbaj (R. Siroka, Ellen Siroka, 1971, p. 83). D. Casriel defineşte grupul Synanon ca un grup cu slabă conducere pentru a crea o *interschimbare agresivă şi provocativă.* Interacţiunea de grup este deseori ostilă şi violentă, singura restricţie fiind interzicerea violentei fizice, dar orice fel de atac verbal este permis. Individul este "scuturat" verbal apoi este sprijinit să-şi modifice comportamentul ca rezultat al acestei experienţe.

Grupul Synanon acţionează ca un fenomen pentru tratamentul persoanelor individuale. El este un grup terapeutic utilizând ca metodă atacul verbal (critică, umilire, ridiculizare şi sarcasm) care reprezintă o pedeapsă pentru comportamentul subiectului. Terapia de atac a fost utilizată în multe programe de combatere a viciilor, în special a dependentei de droguri.

O concluzie a autorilor R. Siroka şi Ellen Siroka (1971, p.74) este că grupul Synanon oferă fiecărui participant o şansă de a se vedea aşa cum alţii îl văd pe el şi de a contribui la propria schimbare.

Totodată, prin climatul de grup se ajunge la catharsis indus de posibilitatea de a-şi exprima deschis sentimentele şi gândurile. Calităţile şi limitele grupului Synanon au fost şi încă mai sunt discutate de specialişti.

Două aspecte ale activităţii în grupul Synanon au reţinut atenţia:

a) o conducere slabă, mai mult sub forma de observator al activității şi interacțiunii grupului;

b) metoda atacului creează posibilitatea exprimării libere, ca şi în cazul opus când se renunță la critică şi evaluare (cum este grupul curativ).

Cele două aspecte ce țin de normă şi metodă apar implicate în mod deosebit în efectele scontate ale grupului "Synanon".

9.1.2 Grupul de întâlnire şi grupul Maraton

Grupul de întâlnire este unul din cele mai cunoscute forme de psihogrup. Deşi unii autori (Schlass G.A.; R. Siroka; Ellen Siroka, 1981, p.3) afirmă că "Moreno, creatorul psihodramei, poate fi considerat ca precursorul grupului de întâlnire", C. Rogers (1971) este cel care a pus la punct metodologia acestei forme de grup (Neculau **A.,** 1981. p. 130) şi a organizat grupul de întâlnire ca grup terapeutic de învățare a autenticității, autoacceptării şi participării la propria formare şi schimbare.

Grupul de întâlnire s-a răspândit în diferite forme. După Egon G. (1970, p.7 - 9; Seamen F., 1981, p. 8) participanții se strâng împreună într-un grup de întâlnire, sub conducerea unui lider sau facilitator, pentru a creşte eficiența interpersonală în timpul experienței de grup. Scopul nu este îndeplinirea unei sarcini ci creşterea abilității de comunicare, de înțelegere şi de a stabili legături a fiecărui participant cu alții ca şi creşterea sensibilității față de sentimentele, ideile, atitudinile proprii şi ale altora.

Seamen F. şi alții consideră că grupul de întâlnire are patru obiective mari:

- Să înveți cum să înveți
- Să înveți cum să dai ajutor
- Creşterea eficienței în relații
- A deveni sensibil la procesele de grup

Esențial pentru grupurile de întâlnire, consideră specialiştii, sunt: locul în care se desfăşoară activitatea grupului; climatul pentru experimentare; a învăța prin experiențele actuale în grupuri mici; comunicare şi emoție; ambiguitate etc.

Neculau A. care a organizat grupuri de întâlnire (Neculau A.; Dorofte T.; Ianosi N., 1977) sublinia că grupul de întâlnire construieşte cadrul ce prilejuieşte descoperirea experienței trăite.

Bredford L.; Rgon G. ş.a. au delimitat printre factorii principali care influențează nivelul învățării şi al abilităților dobândite în grupul de întâlnire câteva de o importanță deosebită:

- Ambiguitatea situației nestructurate
- Identitatea de sine – puternic experimentată de fiecare individ
- Colaborarea şi învățarea de la perechi
- Comportament experimental
- Feed-back-ul
- Orientare atentă şi direcționarea din partea facilitatorului, care îi apare lui Seamen crucială pentru grupurile de instruire de succes (Seamen, 1981, p.9).

Comparând aprecierile unor cunoscuți psihosociologi care au organizat grupuri de întâlnire, au descris aceste experiențe şi au conturat o serie de aprecieri asupra efectelor activității în grupul de întâlnire, am delimitat câteva idei reținute din lucrările psihosociologului Neculau A. (1981, 1989), care sintetizează valoarea grupurilor de întâlnire:

a) deosebirea grupului de întâlnire față de alte variante de psihogrupuri (cum ar fi grupul de evoluție, grupul de antrenament, grupul de dezbateri) constă în introducerea unei rigori în evoluția discuțiilor şi interpretarea rezultatelor;

b) achizițiile în grupul de întâlnire nu apar atât în urma antrenamentului cât datorită *prizei de conştiință prin feedback;*

c) grupul de întâlnire apare ca centru activ şi emoţional al formării "pornind de la o condensare a experienţei trăite "aici şi acum" şi de la conştiinţa scopului urmărit "să ne cunoaştem";

d) modul în care grupul acţionează asupra fiecăruia dintre membrii săi poate constitui un adevărat model de învăţare psihologică *"în şi prin colectiv"*.

O formă a grupului de întâlnire preferată de unii psihoterapeuţi este grupul Maraton organizat pentru prima dată de Bach G.R.

Grupul Maraton este un grup mic (5 până la 12 persoane) în care se practică intimitatea şi interacţiunea umană autentică. Caracteristica maratonului este intensificarea şi accelerarea transparenţei şi întâlnirii originale după o instigare deliberată a presiunii de grup concentrată pe schimbarea comportamentală. După S. Bach, normele de bază ale maratonului sunt:

1. organizarea întâlnirii într-un loc izolat, participanţii trebuie să stea împreună şi să nu părăsească locul până ce grupul nu îşi termină programul;

2. în grup fiecare vorbeşte către grup, nu este permisă formarea subgrupurilor, discuţii în doi;

3. masa, sub formă de gustări simple, se serveşte în grup fără să se întrerupă continuitatea activităţii; se pot lua scurte pauze pentru dezmorţire, schimbarea hainelor, dar ele se decid la nivelul grupului (nu se servesc băuturi alcoolice, droguri);

4. liderul se supune aceloraşi reguli ca orice participant cu excepţia faptului că după 24 ore are dreptul să se odihnească 4 ore în afara grupului pentru a putea conduce în continuare;

5. orice formă de atac fizic sau violenţă sunt interzise, atacurile se limitează la critici verbale;

6. unele tehnici de grup ca psihodrama, antrenament în sensibilizare, jocuri de analiză tranzacţională se pot utiliza temporar şi numai în situaţii speciale (decise de lider);

7. experienţa întâlnirii în grupul maraton are patru faze: a) faza de cunoaştere - a reacţiona către grup; b) faza ostilă - deschisă agresivităţii, ostilităţii, rezistenţei la exprimare şi plictiselii - se recepţionează răspunsul, feedback-ul la prima fază; c) faza dependenţei - în care participanţii exprimă trebuinţa de a fi iubiţi şi teama de a fi respinşi;

d) faza finală - caracterizată prin coeziune, căldură şi generozitate, în care membrii trăiesc sentimente de părere de rău că întâlnirea se apropie de sfârşit;

8. membrii grupului se mai numesc şi expresori, de la faptul că trebuie să exprime, să dezvăluie în faţa celorlalţi, sentimente adevărate şi clare, greutăţile întâmpinate; fiecare participant trebuie să se pună voluntar în centrul atenţiei, pe "locul fierbinte", reacţiile feedback-ului trebuie să fie cinstite, critice, nu se admite cocoloşirea, autoînţelegerea, protecţionismul şi nici francheţea brutală;

9. "arată-mi acum – nu-mi spune când" este laitmotivul maratonului; recunoaşterea şi exprimarea sentimentelor aici şi acum; împărtăşirea lor altora este modul de participare;

10. "aşa cum eşti în grup eşti şi în lume": grupul maraton simulează lumea semnificativă emoţional a altora şi căile (modurile) în care membrii legaţi de această lume reflecta structura de esenţă a fiinţei lor; reacţiile membrilor ca efect al comportamentului propriu sunt indicaţii pentru un model de comportament; participantul are posibilitatea să opteze pentru noi căi de existenţă;

11. în timp ce nimic nu este sacru în grup, informaţia adunată în timpul maratonului este confidenţială;

12. cu excepţia grupurilor speciale conduse de terapeuţi, grupurile maraton se compun prin autoselecţia participanţilor interesaţi în rezolvarea problemelor lor emoţionale. Între efectele maratonului autorii (G. Bach, 1966; Elisabeth Mintz, 1967) menţionează:

a) maratonul generează niveluri înalte ale tensiunii emoţionale care stimulează reorientarea cognitivă (a membrilor) către schimbarea lor;

b) în general două moduri de acţiune emerg în timpul maratonului:

I – transparenţa eu-lui real ca fiind acceptat şi reîntărit prin grup de ce la

II – intimitatea psihologică

c) în cursul lungilor ore de lucru în grupul Maraton, tranziția de la autoapărarea care alienează la intimitatea psihologică este vizibilă pentru oricare din cei prezenți.

Există o literatură abundentă despre alte tipuri de grupuri mici. Grupul T sau de antrenament şi grupul de evoluție ca formă a T-grupului sunt cunoscute psihosociologilor ele fiind descrise la noi de Achim Mihu, Adrian Neculau, Elena Zamfir ş.a. De asemenea, un loc deosebit se acordă în literatura de specialitate grupurilor de psihoterapie organizate de medicii psihiatri (Ionescu G., 1990, p. 105 - 171) sau de educatori, psihologi (Sen AL, 1978, p. 238 - 289).

9.1.3 Grupuri pentru specialişti: grupul Balint şi grupul Think-Tank.

Psihoterapeuții s-au gândit să valorifice potențialul formativ al grupului în favoarea studenților şi medicilor tineri. Ca urmare, au apărut grupul Balint şi grupul 'Think-tank", (grupul gânditorilor);

M. Balint, psihanalist de origine maghiară născut la Cluj, a avut ideea aplicării tehnicilor psihanalitice de grup cu medicii generalişti şi internişti pentru a-i ajuta să exprime dificultățile apărute în practica de zi cu zi. "Era vorba de un demers original care şi-a făcut loc în anii de după război" aprecia Cain Ane (1996). Balint şi colaboratorii au pus la punct o serie de tehnici specifice lucrului în grupul Balint. Rezultatele obținute în mediile medicale cu grupul Balint cât şi extinderea utilizării de către terapeuți a psihodramei elaborate de Moreno au condus-o pe Ane Cain la reunirea celor doua metode în una "a face psihodramă cu medicii, o psihodramă limitată la problemele ivite în practica medicală" (Israel L., 1996). Primele experiențe cu grupuri de medici care au utilizat psihodrama pentru a-şi înțelege propriile experiențe cu pacienții datează din anii 1970. Ane Cain şi psihanalistul Charles Brisset sunt considerați fondatorii psihodramei Balint.

Scriind despre psihodrama Balint, psihanalistul N. Montgrain concluziona că insolitul este fenomenul ce produce efectele (Ane Cain, 1996, p.134).

Participantul la grupul de psihanaliză Balint are un dublu sentiment: pe de o parte el, se află într-o situație familiară deoarece este cu colegii şi discută despre bolnavi, situație aprioric confortabilă, iar pe de altă parte, aceeaşi situație îi este totodată stranie deoarece ştie că va trebui să vorbească despre relația cu bolnavul său, adică să pună în cauză o parte din el însuşi.

Insolitul apare la toate nivelurile:

• insolitul situației ce-i reuneşte pe terapeuți pentru a-i face să retrăiască momente care-i surprind de fiecare dată;

• insolitul discursului ce trece prin cuvânt şi totodată prin corp;

• insolitul locului şi rolul fiecăruia, deoarece fiecare participant sfârşeşte prin a se implica într-o scenă care, la prima vedere, nu-1 priveşte;

• insolitul faptului de a lua locul unui obiect sau al unui animal care devine deseori centrul atenției;

• insolitul unei descoperiri de sine care se limitează la viața profesională, fără să-i provoace rupturi.

Autorul citat evidențiază efectul pe care insolitul, straniul şi ambiguitatea îl au asupra participanților prin elementul de surpriză, de amestecare a straniului cu familiarul, a ceva ce înspăimântă dar care prin experimentare capătă o dimensiune definitivă, revalorizată.

Insolitul, originalitatea situațiilor, amestecul straniului cu familiarul, starea de ambiguitate sunt fenomene întâlnite şi în zborul sinectic, visarea colectivă, rolstorming şi alte metode de creativitate şi posibil au un impact asemănător asupra participanților.

Grupul "think-tank". O altă formă de grup dezvoltată în ultimele două decenii este grupul gânditorilor cunoscut prin expertizele lor profesionale şi considerate grupul minților deschise (Seamen, 1981, p.20).

Membrii grupului se întâlnesc pentru discuţii, deliberări şi predicţii cu privire la ceea ce le oferă viitorul în profesia lor, cu ce evenimente se vor confrunta. Toate ideile sunt luate în considerare, nu există limitări sau răspunsuri greşite, rele. La sfârşitul reuniunii, grupul elaborează o listă de idei, predicţii pe care participanţii pot să le accepte sau nu. Grupul "think-tank" utilizează uneori cele mai cunoscute metode de creativitate şi în prezent, la noi este utilizat de specialiştii în organizaţiile nonguvernamentale.

9.1.4 Grupul creativ de formare

În conceperea acestei forme de grup am considerat util să studiem grupurile de evoluţie (A. Levy, 1971, Guy Palamade) grupurile de formare şu întâlnire (Chris Argyris, 1971, Marie-MadeleiDe Chatel, 1971; Jaqui.1975; D. Corey, Marianne Corey, 1982; R. Mechielli, 1982; R. Siroka, 1971) cu formele lor aşa cum au fost descrise în literatura de specialitate şi recomandările pentru activarea şi adaptarea lor la populaţia românească (M. Zlate, Camelia Zlate, 1982, p. 84 - 158, A. Neculau, 1989. p. 121 - 188). Totodată am reţinut acele obiective întâlnite la grupul creativ adaptat specifice formării prin grup a capacităţilor creative.

Prin *grup creativ de formare* înţelegem un grup mic format din 6-12 persoane care are ca scop stimularea, dezinhibarea, creşterea şi manifestarea potenţialului creativ prin însuşirea metodologiei creativităţii în timpul activităţii de grup. Este un grup mic de creştere şi evoluţie umană în care *formarea se face prin creativitate.*

El se aseamănă cu grupul creativ descris de Mihaela Roco în sensul că îşi propune stimularea şi dezvoltarea potenţialului creativ al participanţilor, dar *este o formare prin creativitate* în care 80% din timp este consacrat antrenamentelor în tehnicile de creativitate şi maxim 20% din timp este acordat îmbogăţirii fondului informaţional interdisciplinar, spre deosebire de grupul creativ descris de creatologi care este un grup de asimilare prin curs a unor cunoştinţe de creativitate în primul rând.

Caracteristici ale grupului creativ de formare

1. grupul îşi desfăşoară activitatea după un program în care obiectivele grupului sunt clare şi definite pe cât posibil în termen comportamentali şi prin adeziunea membrilor;
2. apartenenţa la grup nu este impusă;
3. motivele intrării în grup sunt exprimate sub forma dorinţelor de perfecţionare a propriului stil de gândire şi acţiune, trebuinţa de afinităţi şi cunoaştere socială, dorinţa de autocunoaştere şi participare la propria formare;
4. grupul creativ de formare se poate organiza cu adolescenţi, studenţi, tineri specialişti etc.;
5. relaţiile dintre membrii grupului sunt bogate şi nonformale, desfăşurându-se într-un climat de destindere, manifestare spontană, liberă;
6. activitatea desfăşurată în grupul creativ este o formă de învăţare socială creativă;
7. evoluţia în grupul creativ se face de la asimilarea tehnicilor şi metodelor de stimulare a creativităţii la dezvoltarea şi manifestarea potenţialului sub forma unor creaţii concrete în diverse domenii;
8. conducerea este de tip nondirectiv, liderul având rol de moderator şi facilitator al activităţii de grup sau mentor în anumite condiţii; uneori se lucrează şi cu un colider;
9. metodologia de stimulare a creativităţii se îmbină cu tehnicile de învăţare socială şi cu cele de formare prin grup între care se acordă atenţie tehnicilor de învăţare empatică;
10. comunicarea în acest grup este o comunicare creativa care stimulează şi manifestarea empatiei membrilor.

Caracterizarea comunicării ce se desfăşoară în grupul creativ a stat mai puţin în atenţia creatologilor considerându-se de la sine înţeles că este o comunicare nonconformistă. Doar M. Stein (1975, p. 6) considera că în grupurile creative problema comunicării constă atât în a ţine deschise toate canalele de comunicare dintre membrii grupului cât şi de a încuraja comunicarea dintre indivizi pentru a-şi dezvolta unii altora ideile şi sugestiile.

Pe baza a zeci de ore de observare a interacțiunii din grupul creativ de formare noi considerăm că într-un astfel de grup se realizează *o comunicare ce posedă următoarele însuşiri:*

a) este o comunicare nonagresivă şi nonviolentă;

b) în conținutul comunicării sunt abundente analogiile, comparațiile, metaforele care creează situații de ambiguitate şi insolit;

c) este o comunicare nonevaluativă care facilitează asocierea ideilor, realizarea punților intermediare de trecere între idei, opinii divergente;

d) este o comunicare empatică indusă de normele grupului creativ care cer preluarea ideilor celuilalt şi a perspectivei celuilalt; este în acelaşi timp o comunicare ce facilitează ascultarea activă;

e) datorită poziției "față în față ce favorizează variabila "contactul privirilor grupul creativ înlesneşte o comunicare verbală dar şi nonverbală. Prin aceste caracteristici comunicarea în grupul creativ se deosebeşte de comunicarea ce are loc în alte forme de psihogrup; este opusă celei din grupul da atac "synanon" şi posedă multiple valențe, curative şi psihoterapeutice.

Aceste caracteristici ale grupului creativ de formare conduc la un impact terapeutic asupra participanților la activitatea unui astfel de grup.

9.2 Factori curativi ce acționează în grupurile mici.

Succinta prezentare a unor tipuri de grupuri psihosociale a evidențiat existența unor efecte curative, terapeutice ce urmează interacțiunii şi activității în astfel de grupuri.

În 1970 Yalom I. a identificat 11 factori curativi ce apar în diferite tipuri de grupuri mici şi care sunt factori ce induc schimbări la nivelul personalității participanților. *Conceptul de factor curativ* este utilizat în înțelesul de element prezent în grupurile mici relativ stabile, care ajută şi promovează creşterea umană.

9.2.1 Factorii curativi delimitați de Yalom (1975) sunt:

1. incubarea - (inducerea speranței: - dacă alții pot să se schimbe pot şi eu);
2. universalizarea - (recunoaşterea faptului că toți avem probleme);
3. împărtăşirea informației - (se învață metode de rezolvare a problemelor);
4. altruism - (eu pot să ajut pe alții din grupul meu);
5. recapitularea corectivă a grupului familial primar (grupul mă face să înțeleg relațiile mele familiale);
6. dezvoltarea tehnicilor de socializare - (abilități sociale de bază: comunicare, atenție la durerile altora);
7. comportament imitativ - (învățare observațională; efecte ale modelării);
8. învățare interpersonală - (grupul este un microcosmos social);
9. coeziunea grupului - (membrii se acceptă unii pe alții);
10. catharsis - (participanții sunt capabili să-şi exprime liber emoțiile);
11. factori existențiali - (responsabilitatea fiecărui membru pentru propria viață indiferent de circumstanțe).

Prin delimitarea şi descrierea acestor factori curativi ce acționează în grupurile mici, Yalom a creat o nouă perspectivă pentru cercetarea terapiei de grup, el specificând mecanisme care operează în grup şi pot fi definite (Forsyth D., 1983, p.466).

Yalom I., a ajuns la concluzia că aceşti factori sunt interdependenți în grup (unii pot varia în funcție de metoda grupului) şi că este necesară o muncă de cercetare deosebită pentru a defini interacțiunea dintre aceşti factori şi variabilele de grup cum sunt: scopurile grupului, deosebirile dintre membri, relația de conducere, metodele de evaluare a rezultatelor etc.

Noi am urmărit în cercetările cu privire la grupul creativ de formare să evidențiem dacă şi cum se manifestă factorii curativi în această formă de grup şi daca există factori curativi specifici acestui tip de grup. Rezultatele cercetărilor noastre au evidențiat că în grupul creativ apar şi se manifesta, în proporții diferite, factorii curativi delimitați de I. Yalom, reflectând specificul

activității într-un astfel de grup. De exemplu *incubarea* se manifestă sub forma speranței participanților de a-şi descoperi, stimula şi manifesta potențialul creativ (motivația intrări în grup); universalizarea acționează după primele antrenamente când subiecții recunosc că toți au un potențial creativ ce poate fi dezinhibat şi cultivat prin antrenament; *împărtăşirea informațiilor şi învățarea interpersonală* acționează pe parcursul însuşirii şi activării tehnicilor şi metodelor de creativitate a înțelegerii faptului că acestea pot fi utilizate în rezolvarea problemelor de orice fel prin divergența, pluralitatea perspectivelor, empatie etc. Catharsisul şi factorii existențiali apar ca urmare a normelor şi metodelor specifice grupului creativ sub forma recunoaşterii blocajelor subiective, interne, ale creativității proprii şi prin creşterea responsabilității față de propriul potențial creativ şi a trebuinței de realizare de sine prin creație etc.

9.2.2 Reducerea blocajelor - factor curativ specific grupului creativ.

Din cercetările noastre experimentale am constatat existența unui factor curativ specific grupului creativ de formare: *reducerea blocajelor.* Studiul s-a realizat pe baza unei scale (tabel 1) de 29 de fenomene psihice posibil a se constitui în obstacole ale creativității. Ele au fost grupate în şase categorii: bariere afective, blocaje relaționale (conative), însuşiri ale gândirii, blocaje motivaționale, bariere ce țin de imaginea de sine, abilități de relaționare, aptitudini, (vezi, M. Caluschi, 1999, p.198-201). Prin blocaj, obstacol, barieră înțelegem orice fenomen , însuşire care obstrucționează, inhibă sau barează calea manifestării creativității. Scala a fost aplicată înainte şi după finalizarea activității (antrenamentului).

Rezultatele arată că în ce priveşte barierele afective aşa cum se observa şi din tabelul nr.1, toate blocajele conținute în listă, legate de procesele afective se reduc în mod semnificativ. Analizând magnitudinea efectului de reducere (valoarea absolută a notei t) se contată că - deşi toate se reduc semnificativ - există diferențe privind mărimea acestui efect. *Astfel, teama de ridicol, teama de critică şi sentimentul de inferioritate sunt blocajele care se reduc cel mai mult.* Teama de necunoscut, teama de a nu deranja pe alții şi sentimentul de culpa sunt barierele care se reduc mai puțin (deşi semnificativ statistic). Existenta acestor diferențe de magnitudine (primele obstacole se reduc aproape de două ori mai mult) considerăm că este explicată prin influența normelor specifice grupului creativ care amână evaluarea (critica) şi permit manifestarea dezinhibată şi exprimarea liberă a participanților la activitatea de grup creativ.

- *Blocajele voliționale.* Datele de cercetare arată că perseverența în realizarea propriilor idei şi *curajul de a-şi susține punctul de vedere* cresc în mod semnificativ. În timp ce tendința de a amâna realizarea unor obiecte nu se modifică semnificativ. Analizând magnitudinea modificării, curajul de a-şi susține punctul de vedere creşte de două ori mai mult decât perseverenta m realizarea propriilor idei. Rezultatul poate n pus pe seama dezinhibării produsă de amânarea evaluării, îndemnul la abordarea problemelor dintr-o pluralitate de perspective şi ca urmare a feedback-ului produs de manifestarea în cadrul comunicării creative. Faptul că tendința de a amâna realizarea unor obiective nu s-a modificat semnificativ poate fi explicată prin specificul activității de grup care nu este orientată spre realizarea unor obiective foarte precise a unor performanțe, ci existența obiectivelor de formare.

- *Însuşiri ale gândirii.* Din acest grup de manifestări se constată că toate se modifică semnificativ în sensul creşterii lor la sfârşitul perioadei de antrenament compact. Dar, analiza magnitudinii efectului t arată că modificarea cea mai profundă se produce la nivelul componentei intelectuale a creativității (fluența, flexibilitatea, originalitatea), în timp ce toleranta la ambiguitate, sensibilitatea la probleme se modifică mai puțin, deşi semnificativ statistic. Efectul este explicat de însuşirea metodelor şi tehnicilor de creativitate promovate prin antrenament.

- *Blocaje motivaționale.* Rezultatele arată că interesul pentru creație, actualizarea de sine şi trebuințele materiale cresc semnificativ, în timp ce nevoia de certitudine scade semnificativ. Analiza magnitudinii efectului arată că cel mai mult se modifică manifestarea interesului pentru creație şi actualizarea de sine. Explicația rezultatului ar fi că activitatea în grupul creativ *trezeşte interesul pentru creație şi motivația actualizării de sine, ce sunt motivații intrinseci, de creştere.* Datorită

cerinței de a emite un număr cât mai mare de idei, chiar fantastice şi fără legătură aparentă cu problema, de a elabora metafore şi de a privi orice problemă, fenomen, dintr-o pluralitate de perspective, *nevoia de certitudine scade semnificativ.*

- *Bariere ce țin de imaginea de sine.* Datele obținute arată că timiditatea şi preferarea poziției de mijloc scad semnificativ, încrederea în forțele proprii creşte semnificativ, în timp ce încrederea în competenta altora nu se modifică. Modificările sunt cauzate de feedback-ul provocat de activitatea desfăşurată de fiecare participant în grupul creativ.

- *Abilități de relaționare.* Toate manifestările legate de abilitățile de relaționare cresc semnificativ. Analiza magnitudinii efectului arată că *abilitatea de a te transpune în locul altuia şi dorința de afirmare* cresc cel mai mult, în timp ce spiritul de competiție creşte într-o proporție mai mică (deşi semnificativ statistic). *Aceste modificări pot fi explicate prin utilizarea metodelor de creativitate* (sinectica, rolestorming, bătălia metaforelor), care duc la creşterea abilităților empatice şi creşterea dorinței de a se afirma ca personalitate creatoare în grup.

- *Aptitudini.* Rezultatele arată că se modifică semnificativ în sensul creşterii capacitatea de a te exprima, de a şti să comunici şi de persuasiune, în timp ce capacitatea de a fi diplomat nu cunoaşte modificări semnificative. Magnitudinea efectului arată că cea mai mare creştere se manifestă la nivelul capacității de comunicare şi exprimare. Explicația poate fi găsită în solicitările impuse de normele grupului şi de antrenarea în metodele de creativitate. Astfel în grup se solicită ascultarea activă pentru a prelua şi dezvolta ideile altora, exprimarea metaforică. Însăşi comunicarea din grupul creativ este o comunicare eliberată de opreliştile schemelor evaluative, dezvoltată prin stimularea combinatoricii imaginative.

Apreciem că rezultatele obținute susțin afirmația noastră că în grupul creativ reducerea blocajelor se constituie ca un factor curativ specific. El poate fi înscris în lista factorilor curativi cu efect terapeutic ce acționează la nivelul grupului creativ de formare.

Psihoterapeuții au recunoscut şi utilizat valențele grupului mic în terapiile de grup care s-au diversificat în ultimii ani. Utilizarea grupului creativ ca grup terapeutic a fost aproape inexistentă până în ultimul timp.

Fără să existe studii aprofundate în această direcție se constată acceptarea de către unii specialişti (I. Mitrofan, 1997) a valențelor curative şi terapeutice a metodelor de creativitate, mai ales de către reprezentanții psihoterapiilor experiențiale.

În baza unor experimentări de peste opt ani *pe grupuri creative de formare* constituite din subiecți de vârste şi ocupații diferite care ne-au relevat existența efectelor terapeutice la nivelul personalității participantului *propunem şi susținem ideea utilizării grupului creativ ca grup de psihoterapie pentru manageri.*

Tabel 1

Scala de fenomene , blocaje posibile ale creativității

FENOMENE, ÎNSUŞIRI STĂRI	**media grupului**		**Test T**	P
	Inițial	**Final**	**nota t (57)**	
1. Curajul de a-ți susține punctul de vedere	3,12	434	5,81	p<0,001
2. Perseverența în realizarea propriilor idei	3,4	3.91	5,81	p<0,001
3. Tendința de a amâna realizarea unor obiective	2,98	3,06	0,80	0,42
4. Spiritul de competiție	3,10	3,70	5,96	p<0,001
5. Preferarea poziției de mijloc	2,79	1,87	8,25	p<0,001
6. Timiditate	3.27	2,13	8,83	p<0,001
7. Actualizare de sine	3,70	4,77	11,67	p<0,001
8. Trebuințele materiale	3,86	4,15	3,77	p<0,001
9. Nevoia de certitudini	3,89	3,03	6,57	p<0,001
10. Interes pentru creație	3,24	4,79	1738	p<0,001

11. Teama de ridicol	3,86	239	14.80	p<0,001
12. Teama de a nu deranja pe alții	3,48	2,51	838	p<0,001
13. Teama de necunoscut	3,10	2,27	634	p<0,001
14.Teama de critică	3,53	2,08	13,80	p<0,001
15. Sentimentul de inferioritate	3,17	1,96	1133	p<0,001
16. Sentimentul de vinovăție, culpă	2,63	1.96	6,05	p<0,001
17. Abilitatea de a te transpune în locui altuia	3,46	4,84	13,28	p<0,001
18. Încrederea în forțele proprii	3,06	4,56	16,16	p<0,001
19. Încrederea m competența altora	3,22	3,17	0,41	0,68
20. Toleranța de ambiguitate	2,63	3,53	7,34	p<0,001
21. Fluență	3,18	4,74	15,22	p<0,001
22. Flexibilitate	3,36	4,44	10,94	p<0,001
23. Sensibilitate la probleme	3,27	4,13	7,75	p<0,001
24. Dorința de afirmare	3,24	4,32	9,15	p<0,001
25. Capacitatea de a te exprima	3,51	4,31	7,45	p<0.001
26. Capacitatea de a şti să comunici	3,29	4,34	9.70	p<0,001
27. Capacitatea de a fi diplomat	3,50	3,58	0,84	0,40
28. Capacitatea de persuasiune	3,05	3,39	3,35	0,01
29. Originalitate	3.25	4,41	12,64	p<0,001

Putem grupa aceste fenomene posibile blocaje ale creativității după procesele şi trăsăturile psihice implicate în activitatea creativă. Am delimitat astfel: grupa barierelor ce țin de manifestarea proceselor afective (11-16), grupul blocajelor legate de unele trăsături ale voinței (1 -3), însuşiri ale gândirii (20 -23 şi 29), grupul barierelor motivaționale (7 -10), blocaje ce țin de imaginea de sine (5-6, 18 -19) bariere ce au legătură cu abilitățile de relaționare (4,17,24) sau diverse aptitudini (25 - 28).

9.3 STIMULAREA INCUBAȚIEI ŞI PERSONANȚEI

Provocările mileniului trei solicită specialiştilor din majoritatea domeniilor de activitate creativitate şi inventivitate de nivel înalt ca factor al eficienței şi performanței aşteptate în realizarea scopurilor şi obiectivelor economice, sociale, educaționale etc.

Dezvoltarea potențialului creativ şi al manifestării creativității se impune astfel pentru toate vârstele şi nivelurile de pregătire, cu atât mai mult pentru manager.

Creatologia, psihologia şi pedagogia sunt chemate să contribuie prin modele, antrenamente şi proiecte de intervenție la creşterea nivelului de manifestare a creativității profesioniştilor, în cazul managerului fiind o a treia profesionalizare.

Creativitatea este abordată la ora actuală din cel puțin şase perspective ca potențial, ca proces, ca produs, ca mediu (preajmă), ca psihoterapie şi cale a dezvoltării transpersonale.

Din fiecare perspectivă creatologii încearcă să delimiteze metode, tehnici şi strategii de stimulare şi creştere a potențialului creativ şi creativității manifeste.

Abordarea creativității ca proces a condus la studierea aprofundată a stadiilor delimitate, evidențiindu-se implicațiile şi aportul fiecărei etape în rezolvarea creatoare a problemelor şi realizarea produsului creativ.

Un stadiu dificil de investigat şi le stimulat cu metodele obişnuite este stadiul incubației.

Trimiterea problemei la incubat, a doua etapă a procesului creativ, evidenţiază rolul inconştientului în procesul creaţiei şi atenţionează specialiştii că în creativitate, alături de procesarea cognitivă intervin şi procese afective, voliţionale, imaginaţie şi vizualizare etc.

S-a constatat că legătura dintre conştient şi inconştient se realizează pe diferite căi cum sunt visul, sublimarea sau personanţa. Comunicarea aduce în atenţia specialiştilor problema posibilităţii stimulării incubaţiei pentru a ajunge la performanţa şi momentul EVRIKA ! sau Aha !

2. Personanţele inconştientului

Incubarea ca etapă a procesului creativ are ca scop intensificarea proceselor de prelucrare a informaţiei, specifice inconştientului, procese care cer cogniţie, afectivitate, imaginaţie, introspecţie şi metaforă revelatorie şi în final aflarea soluţiei prin iluminare sau conştientizarea soluţiei.

Inconştientul posedă o particularitate pe care Lucian Blaga (1969) a delimitat-o şi a denumit-o **personanţă**: o însuşire graţie căreia inconştientul răzbate cu structurile, cu undele şi conţinuturile sale până sub bolţile conştienţei.

Prin personanţă conţinuturi ale inconştientului apar în conştiinţă "nedeghizate", clare. Penetraţiile sau iradiaţiile inconştientului în conştiinţă au un aspect când difuz, când mai compact şi mai palpabil, aprecia Lucian Blaga.

Efectele personanţei sunt incalculabile pentru om. Fără reflexele venite din inconştient, conştiinţa ar fi lipsită de relief şi adâncime spune Blaga.

"Inconştientul împrumută conştiinţei infinite nuanţe: vagul, neliniştea, contradicţii de stratificare, obscuritate şi penumbră adică perspectivă, caracter şi un profil multidimensional".

În concepţia lui Blaga personanţa inconştientului este un fenomen statornic care nu încetează nici o clipă de-a lungul duratei conştiinţei.

Putem considera personanţa ca o provocare la comunicare pe care inconştientul o face conştiinţei.

Personanţele apar deseori ca "efulguraţiuni", fulgerări, iluminări venite din inconştient.

Lucian Blaga consideră că acest fenomen al personanţei "se manifestă în chipul cel mai accentuat şi mai închegat în procesul creaţiei spirituale".

Considerăm că iluminarea sau momentul Ah! EVRIKA! ce apar în procesul creator este un fenomen de personanţă de maximă intensitate ce produce un moment de înaltă conştientizare şi trăiri afective.

Mărturiile unor mari creatori şi inventatori din diferite domenii de activitate umană confirmă că în momentele de iluminare au cunoscut trăiri de maximă intensitate şi conştienţă, stări de experienţă şi simţire transpersonală.

În acest context înţelegem că stimularea incubaţiei va contribui la stimularea personanţei şi a comunicării între conştient şi inconştient având ca efect performanţe creatoare.

3. Stimularea incubaţiei

Contribuţia genială a lui E. P. Torrance la dezvoltarea creatologiei s-a manifestat şi prin atragerea atenţiei specialiştilor cu privire la posibilitatea punerii în mişcare şi a facilitării proceselor de incubaţie. În lucrările "Căutarea iluminării şi creativităţii" (1979) şi "A ajunge dincolo de Aha" (1982) Torrance argumentează ca a trece dincolo de "Aha" implică faptul de a trece dincolo de procesele raţionale, de memorare, clasificare şi generalizare, comparare şi evaluare, analiză şi sinteză, deducţie şi inducţie.

"Prin procesele specifice incubaţiei se descoperă conexiuni noi şi neobişnuite, imagini mai largi şi mai bogate cu privire la viitor".

Incubarea presupune abilitate şi motivaţii specifice care după aprecierea autorului citat pot fi formate urmărind un program şi un model.

Modelul incubaţiei propus şi experimentat la studenţi şi elevi de Torrance şi colaboratorii săi presupune pentru realizarea sa respectarea unor cerinţe desprinse din teoriile asupra naturii incubaţiei. Dintre aceste cerinţe menţionăm:

a) incubaţia presupune activarea unor stări de conştiinţă, altele decât starea de conştiinţă, vigilenţă, cel puţin pentru perioade scurte;

b) funcţiile intelectuale, voliţionale şi emoţionale trebuie aduse în scenă împreună;

c) trebuie confruntate simultan concepte, idei sau imagini contradictoriu;

d) văzul, kinestezia, auzul şi alte modalităţi senzoriale de gândire trebuie aduse în scenă;

e) trebuie să existe întâlniri realistice cu problema, concentrare intensă şi o stare de conştiinţă ridicată (transconştiinţă).

Modelul incubaţiei are trei stadii, trei etape .

Etapa I - intensificarea anticipării - are ca scop fundamental de a creşte anticiparea şi de a motiva subiecţii să vadă conexiunile între ceea ce trebuie să înveţe şi ceva semnificativ din viaţa lor. În această etapă important este să se faciliteze stimularea creativităţii şi să se încurajeze comportamentul creator. Subiecţii trebuie să-şi însuşească startere fizice şi mentale, sociale etc. (joc de rol, empatie, sociodramă etc.).

Etapa a II-a - adâncirea expectanţelor. Pentru stimularea incubaţiei este necesară întâlnirea cu surpriza a ceea ce nu a fost anticipat, trebuie asimilată informaţia nouă.

S-au structurat câteva tehnici pentru a realiza obiectivele acestui stadiu:

a) a săpa mai adânc;

b) a privi de două ori;

c) a asculta mirosurile;

d) a tăia colţurile;

e) a pătrunde în ape adânci, etc.

Aceste tehnici au ca scop formarea unor abilităţi cum sunt: a explora şi examina mistere, a construi rezultate parţiale impredictibile, a depăşi tabuurile, a folosi deliberat surprizele, abilitatea de a vizualiza (mirosuri, gusturi) şi a utiliza fluxul de imagini mentale etc.

Etapa a III-a denumită *mergi mai departe* .

Dezvoltarea continuă a abilităţilor şi motivaţiei specifice incubaţiei presupune ca subiecţii să înveţe şi alte strategii cum sunt: a căuta în propria gamă, adică a fi obişnuiţi să dea informaţiilor un înţeles personal, a căuta implicaţii pentru probleme prezente sau viitoare etc. a căuta mereu surse noi de energie şi informaţie deoarece gândirea creativă solicită multă energie dar este şi revigorantă în acelaşi timp.

Toate cele trei stadii presupun activităţi de învăţare ce facilitează procesele incubaţiei cum sunt:

1) jocul cu ambiguităţile;

2) a trece dincolo de ceea ce este evident şi acceptat;

3) a institui ca legitimă gândirea divergentă, laterală;

4) a încuraja soluţiile elegante şi misterele nerezolvate;

5) a întreţine improbabilităţile;

6) a crea umorul, a vedea umorul din informaţia prezentată;

7) a încuraja ipotezele multiple;

8) a examina şi confrunta paradoxurile.

Procesele ce se petrec în incubaţie trebuie înţelese ca procese ce trec dincolo de procesele logice şi raţionale şi care pot fi intensificate prin exersarea şi educaţie ce "încurajează stări de conştiinţă mai înaltă, combină funcţii intelectuale, voliţionale şi emoţionale şi implică interacţiunea mai multor modalităţi senzoriale".

Stimularea incubaţiei se conturează ca un obiect al formării prin creativitate şi al dezvoltării transpersonale. Stimularea incubaţiei implică şi stimularea proceselor de comunicare între conştient şi inconştient şi intensificarea personanţei.

Antrenarea subiecţilor în stimularea procesului de incubaţiei şi a fenomenelor de personanţă realizat de noi prin programe de formare prin creativitate are efecte în creşterea abilităţilor creative a specialiştilor şi întâlnirea sentimentelor şi experienţelor transpersonale în eficienţa terapiilor creative.

La Institutul Național de Inventică Iaşi şi Universitatea "Petre Andrei" noi realizăm antrenamente, pentru tinerii viitori manageri, în capturarea personanței, ca o cale de terapie şi autoterapie.

9.4 Mentoratul în procesul de formare şi afirmare a personalității managerului

Cunoscutul creatolog american E.P. Torrance, studiind creativitatea adultului, a fost interesat să cunoască şi influența activității de îndrumare asupra performanțelor creative ale subiectului.

El a efectuat un studiu de durată pe un lot de 212 subiecți. Aceştia, elevi la şcoală primară, au fost testați inițial cu teste Torrance – pentru gândirea creativă, apoi urmăriți 22 de ani şi apoi retestați.

Pe baza chestionarelor aplicate şi completate de subiecți, Torrance a calculat coeficientul de corelație dintre situația în care a existat un mentor şi realizările creatoare ale subiectului. Rezultatele au arătat că existența mentorului corelează semnificativ cu realizările creative ale adultului, atât în cazul bărbaților, cât şi în cazul femeilor.

Pe baza analizelor detaliate realizate E.P. Torrance (1983, 1984) a ajuns la concluzia că există o diferență între cazurile în care a existat un mentor şi cele în care nu a existat, diferența nefiind întâmplătoare.

Continuând studiul asupra rolului mentorului şi al relației de mentorizare, E.P. Torrance şi Kathy Goff publică în 1991 lucrarea *Ghidul mentorului şi manualul celui mentorizat*, în care oferă o largă perspectivă asupra procesului de mentorizare, cu accente speciale pentru educație.

Descriind activitatea de îndrumare ca „pe un efort creativ în cadrul căruia individul trebuie să se lase condus de la un fapt spre alt fapt", autorii schițează mentorul ca o persoană ce îl sprijină pe protejat, ascultându-l sau constituindu-se într-un etalon pentru el.

Mentorul poartă o discuție deschisă cu protejatul său, fără a căuta să-i impună acestuia preferințele sale, promovând buna înțelegere şi permițând creativității acestuia să se împlinească, să se realizeze.

Prin studierea impactului pe care îl are relația de mentorizare asupra realizărilor creative ale subiecților, E.P. Torrance a supus atenției cercetătorilor în domeniul creativității un subiect despre o relație interumană cu valoare cunoscută din antichitate.

Aria de cercetare conturată de Torrance a condus la obținerea unor date utile în diferite sfere ale activității umane: educație, economie etc.

9.4.1 Mentorul, relația de mentorizare şi protejatul –termeni-cheie în procesul de îndrumare

Conceptul de mentor este întâlnit, prima dată , în *Odiseea* lui Homer. Ulise, înainte de a pleca la Războiul Troian, îl încredințează pe fiul său Telemah, spre îndrumare, celui mai bun prieten – Mentor – zeița Atena împrumutând uneori chipul acestuia.

Chiar din poemul homeric se desprind câteva dimensiuni ale rolului de mentor, cum ar fi aceea de a canaliza spre Telemah, protejatul său, învățătura acumulată; de a fi un îndrumător, un ghid permanent pentru acesta în cursul procesului de maturizare şi transformare a lui Telemah într-un bărbat matur; să fie chiar un model pentru fiul lui Ulise.

În timp, termenul *mentor* a fost utilizat pentru a denumi fondatorii unei şcoli, în diferite domenii de activitate – literatură, artă, educație, psihologie etc. – şi chiar managerii din diverse instituții, organizații.

Complexitatea rolului de mentor şi a relației de mentorizare conduce la o definiție ce poate fi mereu extinsă şi îmbogățită de autori. În general, este acceptată înțelegerea termenului de mentor ca

desemnând un conducător spiritual, povățuitor, îndrumător, educator, perceptor (*Dicționarul enciclopedic,* p. 597).

Încercând să delimiteze sfera conceptului de mentor, cercetătorii au ajuns la concluzia că, deşi apar termeni numeroşi în definirea conceptului, „fiecare dintre aceştia oferă o cheie pentru descifrarea naturii procesului de mentorizare" (Barbara R. Frey şi Ruth B. Noller, 1993).

Un adevărat mentor, susțin diferiți autori, trebuie să se constituie într-o combinație de roluri semnificative pentru a fi demn de titlul ce i s-a acordat.

Numeroase sunt întrebările care se conturează în raport cu mentorul, dintre care amintim:

a) Ce fel de persoană trebuie să fie mentorul (potențiale, capacități, însuşiri de caracter, trăsături morale etc.)?
b) Ce scop urmăreşte mentorul?
c) Care sunt rolurile şi funcțiile mentorului?
d) Cine poate fi mentor?
e) Care sunt „beneficiile" mentorului?
f) Ce responsabilități trebuie să-şi asume un mentor? ş.a.

Răspunsurile la aceste întrebări se concentrează pe următoarele măsuri ale unui posibil profil al mentorului:

- mentorul trebuie să fie în primul rând o persoană inteligentă, cu Q.I. supramediu, care este „marcat de învățătură", deci cu un fond informațional bogat şi bine structurat, posibil de a fi transferat altuia. El trebuie să fie capabil şi doritor de a împărtăşi/transfera informația şi de a-l influența pe cel mentorizat. Răbdarea, responsabilitatea şi curajul în asumarea rolului de mentor şi în susținerea lui, cel puțin până la afirmarea protejatului, sunt alte însuşiri pe care mentorul trebuie să le probeze;

- în general scopul mentorului este de a-l ajuta pe protejatul său să îşi dea seama de întregul potențial de care protejatul dispune, sugerându-i căi posibile de actualizare şi dezvoltare, manifestare a potențialului;

- acest ajutor trebuie acordat fără ca mentorul să-şi impună propria imagine ca model, ci prin încurajarea manifestării unicității, individualității protejatului (sprijinirea individuării);

- mentorul îndeplineşte şi rolul de „înger păzitor" al protejatului atunci când acesta este în preajma unor experiențe de vârf, pregătindu-l şi susținându-l spiritual şi moral;

- adevărații mentori, susțin Barbara R. Frey şi Ruth B. Noller, sunt cei care „şi-au dovedit valoarea, sunt atraşi de valorile intrinseci, ca şi posibilitățile ce se deschid prin contribuția lor la succesul unei alte persoane" (1993);

- dintre beneficiile pe care mentorul le poate avea în procesul mentorizării, cel mai important pare a fi „sentimentul de neurmărire" (Yamamoto, 1988) datorat înțelegerii relației de mentorizare ca un transfer al unei moşteniri sau ca transmitere a unei torțe – de la mentor la protejat – torța continuând să ardă;

- în ce priveşte vârsta mentorului, opiniile variază, susținându-se ideea că nu doar persoanele adulte pot fi mentori, ci, în unele cazuri, şi persoanele tinere pot mentoriza subiecții mai mici ca vârstă. În unul dintre puținele studii elaborate în România cu privire la „factorul" mentor în devenirea unor personalități eminente ale neamului nostru, Grigore Nicola (1990) afirmă că „în toate cazurile vârsta mentorului era mai mare decât a discipolului, diferențele oscilând între 7 şi 45 de ani";

- toate răspunsurile date de cei chestionați şi de cercetători la întrebarea dacă oricine poate fi mentor au fost negative: nu oricine poate deveni mentor, nu oricine are calitățile necesare pentru a mentoriza.

9.4.2 Relația de mentorizare

Acțiunea de mentorizare este un proces interactiv complex şi multidimensional, considerat de unii ca o „problemă de suflet" şi descris ca un „schimb de cadouri" (Gehrke, Nathalie, 1988, p. 190-194).

În abordarea activității de mentorizare trebuie diferențiate două tipuri de relații:

a) o relație spontană, neplanificată, nonformală, ce apare între mentor şi protejatul său în timpul interacțiunii sociale;

b) o relație instrumentală, planificată, formală între cei doi actori sociali.

Relația de îndrumare spontană apare, de regulă, în situațiile in care un individ/o persoană cu experiență (de obicei, mai în vârstă) îşi dă seama de potențialul altui individ (de obicei, mai tânăr) cu mai puțină experiență. Mentorul acordă sprijin în mod voluntar tânărului pentru ca acesta să-şi valorifice potențialul şi să-şi atingă idealurile pe plan personal, profesional etc.

Mentorul, spune Yamamoto (1988), vede la protejat „ceea ce nu este încă prezent". Pentru mentor acest proces este ca o experiență transcendentală sau ca o împlinire a unei viziuni avute de el pe plan mintal, adică a vedea în realitate ceea ce a văzut cu ochii minții.

Pentru cel mentorizat, care îşi asumă spontan relația recunoscând autoritatea mentorului şi acceptându-i îndrumarea, este ca o experiență transformațională, în care el participă la propria afirmare beneficiind de „lumina – învățătura" transferată de mentor.

Relația de îndrumare instrumentală apare într-un proces organizat (de exemplu, procesul instructiv), în care sunt planificate obiectivele de atins.

Dacă în situația relației de îndrumare spontană motivația era de ordin altruist – în cazul mentorului – şi o motivație de actualizare (intrinsecă) – în cazul discipolului, în relația de mentorizare instrumentală motivația partenerilor este preponderent extrinsecă: atingerea obiectivelor planificate. Aspirațiile celor mentorizați (îndrumați) sunt aşezate pe plan secundar (uneori inhibate sau barate) şi obligatoriu trebuie să corespundă obiectivelor propuse.

Prin însăşi funcția pe care o îndeplinesc educatorii, învățătorii şi profesorii, ei se află într-o relație de mentorizare cu elevii lor.

Dinamica procesului mentorizării indică faptul că o relație instrumentală se poate transforma, în anumite condiții, într-o relație nonformală. De exemplu, relația dintre un profesor de o anumită specialitate şi elevul care demonstrează capacități şi dorință de a se pregăti în acea specialitate poate evolua de la o relaționare instrumentală spre un tip de relație neplanificată, dar asumată de parteneri şi care va conduce la obținerea performanțelor dorite de ambii subiecți.

Dezvoltarea relației de mentorizare depinde şi de o serie de factori de mediu, cunoscut fiind faptul că manifestarea relației de mentorizare este încurajată într-un mediu favorizant – când şi dezvoltarea personalității este încurajată. Elizabeth Martin, în studiul său *Mentorii moderni* (1978), aprecia că „poți să reuşeşti şi fără mentor, dar nu la fel de bine, la fel de uşor şi în plus, vom pierde mult timp".

Motivația partenerilor într-o relație constituie alt factor ce influențează manifestarea sau stagnarea, încetarea mentorizării. O sinteză a literaturii de specialitate evidențiază faptul că există o gamă întreagă de factori ce îi motivează pe mentori şi pe protejați şi care determină modul de manifestare a relației dintre ei. Deoarece activitatea de mentorizare este o acțiune aplicată unei persoane (fie relația planificată, fie cea spontană), factorii motivaționali variază în funcție de atitudinile, antrenamentul, scopurile etc. acelei persoane.

Raymond Noe, într-un studiu dedicat identificării determinantelor succesului relației de mentorizare, a delimitat un grup larg de factori motivaționali ce asigură reuşita acestor activități. Unii factori se referă la motivația mentorului, iar într-o astfel de listă se includ:

- dorința de a împărți, de a transfera ştiința şi sfaturile;
- dorința de fi un model care să funcționeze într-un cadru organizat;
- dorința de a-l pregăti pe protejat în ceea ce priveşte politica educațională aplicată domeniului său de manifestare;
- a-l sprijini să progreseze în carieră şi, implicit, a progresa în propria carieră;
- a-şi alege un moştenitor, un continuator;
- a ajuta pe alții să-şi cunoască propria capacitate şi propriile limite;
- a fi capabil să selecteze indivizi de performanță;
- a ghida, a sfătui, a fi un sponsor, un prieten;

- a-şi exprima grija pentru „visele” discipolului şi încrederea în ele;
- a-i pune pe cei tineri față în față cu succesul;
- a fi profesor, în cazul în care acest fapt nu coincide cu cariera deja aleasă;
- a se revitaliza;
- a da sfaturi în cazuri particulare.

Paralel cu factorii motivaționali ce susțin şi orientează activitatea mentorului, dinamica relației de mentorizare este susținută şi de motivația celui mentorizat, care include:

- dorința de a învăța de la mentorul său, din experiența acestuia;
- dorința de a-şi acoperi şansele în promovare cu ajutorul mentorului;
- a învăța „cum se trag sforile” în politica domeniului;
- a-şi descoperi întreaga capacitate, noi talente;
- a fi recunoscut drept un individ de valoare, de „a fi cineva”;
- a avea pe cineva care să-l asculte, cu care să discute;
- a fi la curent cu specificul diverselor moduri de organizare;
- a încerca să-l ajuți să-şi îndeplinească visele;
- a se lăsa încurajat şi chiar ovaționat pentru rezultatele sale;
- a se dezvolta din punct de vedere psihologic şi a face progrese în cariera sa;
- a fi ghidat, sfătuit, protejat;
- a fi ajutat să fie mai competent în munca sa;
- a avea aceleaşi interese ca mentorul;
- a dobândi priceperea necesară pentru a putea fi un bun lider etc.

Interacțiunea factorilor motivaționali ai partenerilor în relația de mentorizare contribuie esențial la evoluția relației şi afirmarea si obținerea succesului de către protejat.

Durata şi trăinicia acestei relaționări este dependentă atât de pregătirea şi abilitatea mentorului, cât şi de vârsta celui mentorizat, care pe parcursul maturizării şi afirmării poate intra în relație de mentorizare şi cu alți mentori.

De exemplu, în cazul unui elev intrat în relație de mentorizare cu profesorul său de fizică, participările la olimpiadele de fizică şi succesele protejatului întăresc respectiva relaționare, menținând-o chiar şi după ce elevul a devenit student. În perioada studenției, tânărul poate intra în relație de mentorizare cu un profesor universitar, dar şi, eventual, cu o personalitate politică sau din domeniul cultural. În acest caz, protejatul este beneficiarul mai multor surse de informare şi formare, având posibilitatea afirmării rapide.

In studiul elaborat de Grigore Nicola, pe baza chestionarului realizat de Torrance cu privire la etapele metorizării,, durata relației de tip mentor a fost înregistrată în ani. Constatările arată că în cazul lotului investigat durata de relație de mentorizare a oscilat între unul şi nouă ani. Căutând date asupra modului în care s-au terminat aceste relații Nicola nu a întâlnit nici un caz de îndepărtare prin respingere. „Circa 2/3 au încetat prin distanțarea în spațiu impusă de câştigarea de către discipol a unui nou statut profesional; restul cazurilor se remarcă printr-o evoluție în direcția colaborării” (op. cit. p. 116).

Chiar dacă unele relații de mentorizare se sfârşesc mai ales în cazul celor instrumentale/planificate, efectele impactului procesului de mentorizare în planul formativ al protejatului se mențin.

Grigore Nicola a constatat în studiul săi asupra personalităților româneşti de excepție că partea cea mai stabilă a ansamblului de însuşiri şi trăsături transmise de la mentor la discipol o constituie atitudinile față de profesie şi față de oameni (op. cit. p. 116).

Pe parcursul evoluției relației de mentorizare protejatul ajunge să-şi asume rolul de discipol şi continuator al activității maestrului său.

Există şi situații când, chiar după dispariția mentorului (nu doar distanțare, ci trecerea lui în eternitate), protejatul – devenit discipol sau nu – se reîntoarce periodic la lucrările maestrului pentru a găsi sugestii, îndrumări sau de a susține un dialog mintal cu acesta.

Protejatul sau o persoană mentorizată. Se consideră că protejat poate fi orice persoană, în general tânără si cu mai puțină experiență care doreşte să învețe, să fie îndrumată, ghidată; protejatul este deschis şi capabil de a primi transformările spirituale si morale oferite de mentor.

Protejatul poate fi elev, student, tânăr profesionist etc. Avantajele relației de îndrumare dintre mentor şi mentorizat sporesc în cazul în care protejatul este un individ inteligent, motivat serios, responsabil, capabil să profite de posibilitățile ce i se oferă. Barabara Frey şi Ruth Noller apreciază că pentru protejat sunt motivații intrinseci dar şi extrinseci:

„Protejatul poate câştiga încredere în sine, poate să învețe să aibă anumite atitudini şi îşi poate dezvolta priceperea cu ajutorul experiențelor avute cu mentorul său.

Vor exista atât ocazii care să provoace şi să ofere noi perspective cât şi ocazii care să afirme şi să intensifice talentele şi interesele deja existente. Echilibrul şi motivația personală sunt valori importante pentru protejat".

Luând ca punct de revigorare a conceptului de mentor rezultatele cercetării lui Torrance din ultimii 10-15 ani, s-a constatat o multiplicare a studiilor având ca obiect avantajele şi impactul mentorizării şi o explozie de explicații ale conceptului în diferite domenii de activitate.

În centrul atenției a intrat astfel, relația de mentorizare instrumentală, îndrumarea pătrunzând în lumea afacerilor şi în industrie, iar în sfere ca: drept, psihologie, medicină ş.a. ea constituie un aspect al pregătirii tranziției şi al programelor practice.

În Occident, educația a constituit un câmp fertil pentru desfăşurarea unui program de îndrumare de la vârsta preşcolară până la adulți tineri. In S.U.A. fiecare program implică selecția şi pregătirea mentorilor, repartizarea protejaților şi pregătirea/elaborarea procedurilor ce contribuie la transformarea rapidă a acestora si afirmarea lor ca profesionişti.

O atenție deosebită se acordă pregătirii prin mentorat a tinerilor profesori, deci formării formatorilor. Prezentând un program de îndrumare instrumentală, în cazul unei întreprinderi, Barbara R. Frey enumără scopurile programului:

a) sporirea numărului de cazuri în care angajații competenți sunt reținuți în funcție;
b) îmbunătățirea productivității şi a rezultatelor obținute la locul de muncă;
c) identificarea individului cu scopurile şi valorile companiei care l-a angajat;
d) pregătirea individului pentru calitatea de lider.

Se atrage atenția că în cadrul programelor de îndrumare instrumentală scopurile şi obiectivele individuale trebuie sincronizate cu cele ale instituției. Procesul selectării participanților la program, fie ei mentori sau protejați, trebuie bine definit, iar implementarea programului trebuie ghidată de un proces feedback şi evaluare.

Experiența acumulată în S.U.A. din implementarea unor astfel de programe instrumentale de îndrumare a probat că, pe lângă avantajele notabile pe care le oferă mentorizarea de acest tip, pot apărea şi eventuale dezavantaje şi dificultăți. Între acestea sunt semnalate:

a) cazuri în care un protejat poate deveni dependent ;
b) mentorul îşi poate pierde interesul, poate fi dezamăgit ;
c) mentorul nu se ridică la nivelul aşteptărilor protejatului ;
d) un protejat îşi poate depăşi mentorul din punct de vedere a competenței şi atunci apar nemulțumiri.

Mentorizarea fiind o relație interumană, în cadrul ei pot apărea diferite probleme ce îşi au originea în deformări ale procesului de intercepție. Aceste probleme pot fi anticipate, recunoscute şi depăşite de cei implicați în relație, dacă sunt avertizați şi pregătiți.

Cu toate aceste dificultăți specialiştii consideră că activitatea de îndrumare – spontană sau instrumentală – va continua să se dezvolte „atât timp cât există indivizi capabili, creativi interesați să protejeze şi să îndrume pe alții".

Satisfacțiile căutate de mentor si de protejatul său vor face ca relația de mentorizare să fie una strălucită şi , aşa cum menționa David Jacoby, într-un studiu din 1989 cu privire la asumarea rolului de mentor de către managerii angajați într-un program de îndrumare, „un program de îndrumare poate face dintr-o companie un succes răsunător".

Nu trebuie totuşi absolutizat rolul mentorului, deoarece activitatea de îndrumare nu convine tuturor indivizilor, fie datorită însuşirilor lor temperamentale (un coleric sau un apatic fiind dificil de menținut într-o relație de îndrumare), fie datorită educației şi uceniciei familiale (care fie că fost hiperprotecționistă, fie prea unidirecționistă, conducând la formarea unor atitudini de respingere a relației de îndrumare, ghidare sau protejare).

9.4.3 Impactul mentorizării în formarea personalității managerului

Mentorizare şi creativitate. Colaboratorii şi discipolii lui Torrance au studiat în ultimul deceniu legăturile dintre activitatea de îndrumare şi creativitate.

O atenție deosebită s-a acordat mentorizării indivizilor talentați. Ei au constatat că activitatea de îndrumare a acestor tineri este „creativă, autoactualizatoare şi are ca rezultat un nivel înalt de conştientizare a responsabilităților, ordonarea şi dezvoltarea cogniției un mod de exploatare valoros, o gândire critică şi creativă" (Runions, apud Barbara R. Frey şi Ruth B. Moller, op. cit., p.5).

În 1976 Boston Bruce, cel care a introdus conceptul de pauză creativă productivă şi Zey G. Michael, în 1988 alături de alți cercetători în domeniul creatologiei susțin în studiile lor faptul că există o puternică relație între activitatea de îndrumare şi creativitate.

Zey afirmă că „dacă creativitatea rezultă dintr-o relație de îndrumare organizațională, ea trebuie dezvoltată într-un mediu creativ" si consideră „schimbul de idei dintre mentor şi protejat ca pe un catalizator pentru inovație". Acelaşi autor concluzionează că programele activității de mentorizare nu sunt în panaceu din moment ce ele nu pot aduce inovația, în cazul în care protejaților/angajaților le lipseşte creativitatea.

El consideră activitatea de îndrumare ca pe o unealtă de bază în rezolvarea multor probleme legate de antrenament şi dezvoltare.

Considerăm că Zey a atins o problemă ce trebuie evidențiată şi anume ca eficiența unui program de îndrumare într-o organizație fără a exista preocupări pentru stimularea si dezvoltarea prealabilă sau stimulată a potențialului creativ/inventiv al angajaților, va fi scăzută.

Si antrenarea angajaților într-un curs de creativitate, fără antrenarea potențialelor subiecților – stimularea, dezvoltarea şi manifestarea acestora am constata că este scăzută.

Numai transmiterea informațiilor, fără antrenarea potențialelor si transformarea abilităților în capacități si competente are efecte puțin performante.

În cercetările noastre cu caracter experimental am elaborat strategii de transfer al creativității/inventivității prin grup creativ de formare, îmbinând cele două tipuri de programe.

Managerul este văzut ca un mentor pentru grupul ce urmează strategia de transfer.

Preocupările noastre în direcția utilizării relației de îndrumare s-au axat pe utilizarea grupului creativ de formare (conceput şi organizat de Mariana Caluschi) în:

a) formarea viitorilor formatori (grupul Mirabilis şi celelalte grupuri de studenți, mentorizate de acest grup creativ, în Republica Moldova – Bălți şi Chişinău – Iaşi şi Timişoara);

b) mentorizarea elevilor de vârstă şcolară mică de către studenți, prin grup creativ de formare (*Micul Prinț*);

c) mentorizarea elevilor superior dotați, prin grup creativ de formare, de către membrii Mirabilis şi mentorul lor (*Imposibilii*);

d) perfecționarea prin grup creativ de formare în direcția creşterii performanțelor lor, ca mentori în relațiile de mentorizare instrumentală (învățători, profesori, profesori diriginți, directori de şcoli).

Din datele de cercetare acumulate în timp conturăm, în continuare, recomandări şi norme pentru creşterea eficienței mentorului în procesul de formare şi structurare a personalității managerului.

Norme, recomandări şi metode de creştere a eficientei mentorului din perspectiva cultivării şi ridicării performantelor celor antrenați, desprinse din propriile experiențe de mentorizare. Analizând literatura de specialitate consacrată procesului de mentorizare, în general,

şi studiilor ce au avut ca obiect legătura dintre mentorizare şi creativitate, s-au evidenţiat unele probleme sau situaţii deosebite ce trebuie rezolvate ori depăşite de cel care elaborează un program de mentorizare instrumentală sau doreşte să devină mentor.

O primă problemă o constituie alcătuirea perechii mentor – protejat sau mentor – grup îndrumat, studiile demonstrând că, în cazul unei perechi nepotrivite (existenţa unei incompatibilităţi) mentorizarea se soldează cu un eşec.

Altă problemă este cea legată de metodologia de studiere a procesului mentorizării, cele mai multe date fiind furnizate, până in prezent, de autografia (povestirea autobiografică) a unor personalităţi, oameni de succes , care au avut mentori şi care îşi „reconstituie" experienţa trăită.

Concluziile privind impactul mentorului asupra succesului sunt conturate ţinându-se cont de aceste declaraţii marcate de subiectivitate şi prelucrate de memoria afectivă.

Tot o dificultate metodologică constituie radiografierea modului de evoluţie a relaţiei de mentorizare pentru conştientizarea transformărilor, localizarea punctelor de răscruce în dinamica transferului si detectarea momentelor-cheie ale modului de dezvoltare.

Analiştii programelor de mentorizare instrumentală semnalează şi existenţa unei situaţii deosebite în ce priveşte evaluarea protejatului, ca responsabilitate a mentorului. Unii critici sugerează incompatibilitatea funcţiei evaluative cu activitatea specifică mentorului care trebuie să-l îndrume, să-l susţină, să-l încurajeze pe protejat, să aibă încredere în el, or o evaluare induce blocaje, neîncredere, anxietăţi şi complexe.

In legătură cu relaţia mentor-protejat, se ridică şi probleme de etică cum ar fi grija de păstrare a confidenţialităţii relaţiei, etica deciziilor, asumarea succeselor (contribuţiilor) protejatului de către mentor.

Totodată, sistemul de recompensare a mentorilor (practicat în Occident) este un motiv de îngrijorare, el putând deforma şi influenţa negativ procesul de selecţie a mentorilor sau chiar evoluţia relaţiei. Se susţine ideea că recompensele financiare, cât şi cele de altă natură, ar trebui evitate pentru a putea fi încurajate motivaţia personală şi cea intrinsecă (Barbara R. Frey; Ruth Noller, op. cit., p. 21).

Pentru procesul de formare şi structurare a personalităţii managerului am elaborat un model general de transfer al tehnologiei inventicii de la mentor la viitorul protejat şi mai multe modele derivate, adaptate vârstei şi pregătirii celor incluşi în programele noastre.

Modelele sunt incluse în module ce cuprind modelul de transfer, programa – scopuri şi conţinuturi – comportamentale, capacităţile şi competenţe aşteptate.

Caracteristica programelor noastre constă în faptul că mentorizarea se face în cadrul grupurilor creative de formare, iar structurarea si formarea viitorilor participanţi la program se realizează prin antrenamente creative şi prin valorificarea valenţelor formative a metodelor de stimulare a creativităţii/inventivităţii.

Datele de cercetare acumulate au la bază experienţa de mentorizare a unor grupuri creative de formare cu subiecţi:

a) elevi de diferite vârste (de la şcolaritatea mică la adolescenţă: şcolari mici – *Micul Prinţ,* preadolescenţi – *Imposibilii,* adolescenţi – *Empatia, Genius*).

b) studenţi (*Mirabilis, Psy, Axis, Atlantis* – în România şi grupurile *Ideea, Miracol, Enigma* ş.a. – în Republica Moldova) ;

c) tinere cadre didactice – grupuri organizate în cadrul celor două ediţii ale Academiei de Vară, Iaşi, 1994 şi 1995 ;

d) cadre didactice de diferite vârste si specialităţi, în programe de perfecţionare (Kreaticon, Iaşi, 1996) ;

e) tineri ingineri (Argos – REMAR S.A., Paşcani).

Au fost mentorizate în programe de optimizare umană persoane de vârsta a treia (grupul Tezaur, format din pensionari activi.)

Alături de normele şi metodele utilizate în programele parcurse de grupurile de formare organizate, unele dintre ele prezentate de colectivul de cercetare în cartea *Inventica şi şcoala*, Iaşi,

1994 şi studii publicate în lucrări de specialitate şi comunicări susţinute în ţară şi străinătate sau cuprinse în lucrările elaborate în cadrul temei de contract – „Cercetări privind optimizarea procesului de structurare a personalităţii creative/inventive", prezentăm în continuare o serie de norme, sugestii şi recomandări orientate către formarea şi creşterea eficienţei mentorului în relaţia de îndrumare a celui mentorizat spre atingerea performanţelor, afirmarea şi succesul său ca inventator.

In problema compatibilizării relaţiei mentor – mentorizat, experienţa noastră a dus la următoarele concluzii:

a) mentorii se aleg atât din persoane pregătite ca formatori, în general, cat si ca inventologi / creatologi (fie profesori, psihopedagogi care au cunoştinţe de inventică, fie inventatori care au parcurs programe de pregătire psihopedagogică);

b) în conformitate cu primul pas din modelul nostru de transfer al tehnologiei inventicii, mentorul se prezintă în faţa viitorilor participanţi la programe descriind succint programul şi realizând un model de activitate, urmând ca în final să se ceară auditoriului antrenarea în program;

c) sunt cuprinşi în program, în general, cei care doresc şi îşi asumă responsabilităţile pentru parcurgerea lui (chiar şi în cazul studenţilor aflaţi în practică sau al angajaţilor ce au libertatea de a adera la program sau de a renunţa);

d) mărimea grupurilor variază între 10-12 persoane;

e) fiecare persoană îşi alege în grup un nume care să-i exprime individualitatea;

f) activităţile trebuie să se desfăşoare sub formă de antrenament creativ cu durata de la minim 2 ore la maxim 12 ore (în cazul maratonului creativ);

g) evaluarea va fi amânată realizându-se prin topul inventivilor, prin rezultatele la probele si problemele rezolvate pe parcursul antrenamentului şi prin testele şi lucrările finale;

h) participanţii trebuie să respecte în timpul programului normele grupului creativ;

i) comunicarea în grup se face în reţea centralizată sau după reţeaua de comunicare impusă de metodele de creativitate utilizate în rezolvarea problemei;

j) pentru deblocarea comunicării şi formarea abilităţilor de comunicare se vor face antrenamente speciale de ascultare activă, dezvoltarea capacităţii empatice şi învăţarea reducerii conflictelor prin creativitate.

1. Mentorul (liderul) va avea ca obiective:

1) să-l ajute pe participant în cunoaşterea potenţialului său creativ cu limitele şi barierele sale;

2) să-i dezvăluie modalităţi de actualizare,antrenare şi manifestare a creativităţii;

3) să-l sprijine în descoperirea „filonului" domeniului în care ar putea atinge maxima performanţă;

4) să-l încurajeze în afirmarea individualităţii sale, atât în activităţile de grup, cât şi în elaborarea unor invenţii;

5) să-l antreneze în parcurgerea programului de impunere prin creativitate, contribuind la accelerarea procesului individuării;

6) să-l antreneze şi să-l susţină în elaborarea unor lucrări şi în prezentarea lor în diferite manifestări ştiinţifice naţionale şi internaţionale;

7) când rezultatele la teste, lucrări sau radiografia evoluţiei protejatului îi indică prezenţa unor capacităţi şi competenţe formate, mentorul să-l angajeze în confruntări, la diferite niveluri, pentru ca cel mentorizat să-şi autotesteze puterile – întâi alături de mentor, apoi lăsat singur în faţa unor situaţii, evenimente, experienţe de viaţă;

8) mentorul trebuie să-i acorde celui mentorizat libertatea de a se afirma pe diferite planuri, relaţia menţinându-se după finalizarea programelor prin consiliere şi îndrumare periodică;

9) când cel mentorizat se angajează singur în elaborarea unor proiecte, invenţii, programe (are iniţiativă şi îşi asumă riscul intelectual), chiar dacă mentorul consideră că protejatul nu este încă suficient format, trebuie să-l încurajeze şi totodată să-l urmărească şi să-l îndrume pentru a nu avea insucces. Susţinerea intelectuală şi morală în cadrul unor astfel de experienţe încununate cu

succes accelerează procesul individuării, formării, manifestării şi afirmării personalităţii celui mentorizat.

Deoarece managerii afirmaţi manifestă însuşiri de personalitate cum ar fi: independenţa, nonconformismul, tendinţa de ridicare şi impunere socială, tendinţa de dominare sau indiferenţa faţă de mentalităţile şi opiniile celor din jur, mentorul nu va insista ca cei care urmează programe de pregătire în manageriere prin creativitate să-i devină discipoli. Asumarea rolului de discipol este un moment spontan de conştientizare de către protejat acestei situaţii.

Rezultatele obţinute de noi în mentorizarea unor grupuri creative de formare indică faptul ca cei mentorizaţi, în 75 % din cazuri, devin ei înşişi mentori şi organizatori de grupuri de formare prin creativitate. În acest sens, experienţa şcolii Mirabilis, de educaţie şi psihoterapie prin creativitate, în îndrumarea a numeroase grupuri de elevi, studenţi, profesori, alte categorii profesionale, pensionari activi este mai mult decât elocventă.

Fie că au fost mentorizaţi elevi, studenţi, ingineri, cadre didactice, mentorii nu au fost recompensaţi decât rareori, si atunci mai mult simbolic.

Ceea ce şcoala Mirabilis a realizat ca experienţă unică, originală şi eficientă în România este:

1. demonstrarea eficienţei îmbinării programelor de stimulare şi dezvoltare a creativităţii cu programele de mentorizare, experienţele însumând relaţii mentor – protejat şi mentor – grup de creativitate, la nivel individual si la nivel colectiv, grupul Mirabilis apărând ca mentor pentru alte grupuri creative (vezi *Atlantis, Ideea, Miracol etc.*);
2. demonstrarea efectelor formative benefice pe care le au programele de formare prin creativitate, mentorizate de membrii Mirabilis pentru elevii cu potenţial intelectual normal sau pentru cei superior dotaţi (grupul *Imposibilii*, format din premianţii olimpiadelor şcolare);
3. demonstrarea posibilităţii ca psihologii să mentorizeze prin program de formare prin creativitate tineri ingineri, determinând afirmarea lor ca inventatori în ţară şi în străinătate (grupul *Argos,* de la REMAR S.A Paşcani);
4. delimitarea efectului AIM de accelerare a individuării ce se manifestă în activitatea grupurilor creative de formare;
5. punerea în evidenţă a eficienţei grupurilor creative de formare, ca mediu şi cadru de structurare a personalităţii viitorului inventator sau de pregătire a formatorilor în inventică/performantică.

În încheiere, referindu-ne la rolul mentorului în formarea managerilor, accentuăm analogia pe care o făcea cercetătorul american Wilbur în 1987, încercând să răspundă la întrebarea: mentorizarea sporeşte într-adevăr şansele succesului?

El sugerează că mentorul reprezintă pentru cei cuprinşi în relaţia de mentorizare spontană sau instrumentală, cat şi pentru societate/organizaţie/mediu, „ceea ce arborele sequoia este pentru pădure". Pe măsură ce mentorul / arborele sequoia „creşte şi se dezvoltă", el se hrăneşte cu substanţe din mediu, prin rădăcinile sale puternice şi adânci, contribuind în acelaşi timp la îmbogăţirea si dezvoltarea acestui mediu, oferind adăpost şi hrană plantelor şi animalelor – protejaţilor săi, el dă mai mult decât primeşte.

Pe măsură ce protejaţii primesc informaţii de la mentori, ei se maturizează şi, desigur, înmagazinează această informaţie, îşi dezvoltă rădăcini şi încep să îndrume ei înşişi alţi indivizi, ca şi mentorii – ei sunt puşi în situaţia de a da mai mult decât primesc.

Întrucât sequoia creşte şi se dezvoltă atât timp cât este viu, aşa şi mentorul hrăneşte şi ajută mereu pe cei din jurul său – astfel s-ar defini adevăratul mentor – apreciază Wilbur.

Atât experienţa noastră din susţinerea programelor de formare prin creativitate, amintită mai sus, cât si cea desprinsă din studiul retrospectiv al unor mentori din trecut sau din prezent (vezi Şcoala de Inventică din Iaşi, mentorizată de prof. univ. dr. ing. Vitalie Belous), confirmă aprecierile cercetătorului american, deşi experienţa provine din altă cultură şi alte condiţii de mediu socioeconomic.

CAPITOLUL X
SUGESTII PENTRU AUTOEVALUAREA MANAGERULUI

10.1 Creativitatea între motivaţie şi potenţial

Citind cu atenţie enunţurile care urmează şi răspunzând sincer, veţi obţine o imagine a potenţialului dumneavoastră creativ şi a stimulilor care influenţează activarea şi manifestarea lui.
Pentru fiecare enunţ se va acorda un punctaj după cum urmează:
4 puncte dacă enunţul reprezintă o însuşire (stare) care se manifestă constant la dumneavoastră (acord total);
3 - însuşire (stare) care se manifestă adesea;
2 - însuşire (stare) care se manifestă uneori;
1 - însuşire (stare) care se manifestă rar;
0 - însuşire (stare) care nu se manifestă la dumneavoastră (dezacord total).
Precizare: lucraţi repede, dar căutaţi în permanenţă să înţelegeţi exact ideea cuprinsă în formularea respectivă şi să determinaţi corect frecvenţa sau gradul în care se manifestă la dumneavoastră însuşirea sau starea exprimată. Nu vă jenaţi să răspundeţi cât mai sincer deoarece este o autoapreciere, iar conţinutul răspunsurilor şi prelucrarea rezultatelor pot rămâne secretul dumneavoastră pentru totdeauna.

1. Se întâmplă să văd probleme acolo unde pentru alţii totul este clar.
□
2.Pentru mine asigurarea necesităţilor materiale constituie un stimulent în muncă.
.□
3. Aş prefera să lucrez sub conducerea unui om care nu se amestecă în felul cum îmi rezolv sarcinile profesionale. .□
4. Lucrez din dorinţa de a-mi ridica nivelul confortului material. . □
5. Nu îmi este teamă să îmi exprim părerea asupra lucrurilor pe care le cunosc mai puţin. .
□
6. Tind spre celebritate (doresc să ajung celebru). .□
7. În general, „obiectul" gândurilor mi-l reprezint sub forma unor imagini variate.
..□
8. Activitatea este pentru mine un alt mijloc de autorealizare (o dovadă că eu nu numai că sunt mai rău, dar pot fi şi mai bun decât alţii) □
9. Reuşesc să trag concluzii corecte din informaţii incomplete asupra obiectelor sau fenomenelor.
.□
10. Interesul celorlalţi pentru activitatea mea constituie pentru mine un îndemn în muncă.
□
11. După părerea mea, rezolv mintal problemele mai repede decât mulţi dintre colegi.
.□
12. Dorinţa de a ocupa o anumită funcţie influenţează intensitatea activităţii mele.
.□

13. Pentru aceleaşi probleme reuşesc să obţin rezolvări mai simple decât ceilalţi.
□

14. Lucrez pentru că mă pasionează. .□
15. La rezolvarea unei probleme folosesc şi informaţii din afara domeniului meu (a sferei de activitate, a ramurii ştiinţifice). .□
16. Lucrez din dorinţa de a nu înşela speranţele pe care oamenii şi le-au pus în mine. .□
17. Nu am fost de acord cu unele aspecte ale teoriilor predate de profesori. .□
18. Lucrez pentru plăcerea de a fi elogiat. .□
19. Reuşesc să disting noul de cele deja cunoscute .□
20. Muncesc intens din dorinţa de a fi recunoscut. .□
21. Discut cu uşurinţă despre greşelile proprii. .□
22. Pentru mine, dorinţa de a deveni un specialist renumit este un îndemn în muncă. .□
23. Dintr-un număr mare de variante reuşesc repede să le aleg pe cele optime. □
24. Sunt deosebit de satisfăcut când reuşesc să înţeleg sensul unei întrebări complicate. .□
25. Propun multe idei (câteodată glumeţe, amuzante). . .□
26. Multe lucruri le fac de dragul succesului în viaţă. .. □
27. Încă de la primele pagini ale unei lecturi de specialitate am tendinţa de a aborda tema într-o direcţie pe care autorul nu a avut-o în vedere. .□
28. Nu aş avea nimic împotrivă să-mi rămână numele în eternitate. .□
29. Dacă întreaga activitate ar trebui realizată după plan, atunci viaţa ar fi tristă. .□
30. Muncesc pentru a-mi creşte prestigiul asupra celorlalţi. . □
31. Trec fără dificultate de la o problemă la alta. □
32. Doresc să muncesc asemenea celor al căror exemplu este demn de urmat. .□
33. Am încredere în intuiţia mea. .□
34. Necesitatea de a câştiga stima colegilor constituie pentru mine un stimulent în muncă .□
35. Tot ceea ce este neobişnuit, original, mă atrage. .□
36. Lucrez cu scopul de a dobândi o largă recunoaştere. . □
37. Mă atrag situaţiile paradoxale (probleme, propuneri, idei). □
38. Dorinţa de a obţine recunoaşterea celor apropiaţi constituie pentru mine un stimulent. □
39. Îmi place să citesc despre ceea ce eu nu reuşesc să realizez şi în acelaşi timp încep să-mi derulez propriile idei referitoare la tema propusă de autor. . □
40. Lucrez în acest domeniu pentru că este de prestigiu. . □
41. În activitatea mea, legată de rezolvarea Problemelor, introduc elemente proprii, personale, care nu au fost prevăzute de alţii □
42. Sentimentul că sunt capabil să obţin succese în domeniul meu de activitate constituie pentru mine un stimulent. □
43. Dacă mi se dă un text pentru copiere (transcriere), am tendinţa de a-l modifica, chiar în pofida standardelor în vigoare □
44. În activitatea mea am tendinţa „de a ajunge primul la finiş” (sau, în situaţii extreme, de a nu fi ultimul). □
45. Prefer să găsesc soluţiile de rezolvare singur şi nu urmând indicaţiile altora. □
46. Dorinţa de a-i uimi pe oameni cu realizările mele constituie pentru mine un stimulent. .□

47. Mă atrag acele activităţi unde succesul nu este garantat. □
48. Dorinţa de autodepăşire este pentru mine un stimulent în activitate. □
49. Prefer să lucrez în colective unde nu este interzis să pui la îndoială recunoaşterea socială. .□
50. Dorinţa de a intra în cercul celor înconjuraţi de o aură a senzaţionalului constituie pentru mine un stimulent în muncă □

Calculul şi autoevaluarea

Adunaţi punctele realizate la întrebările cu număr impar şi obţineţi în felul acesta totalul pentru nivelul potenţial creativ. Adunaţi toate punctele acordate întrebărilor cu număr par şi veţi obţine totalul pentru nivelul stimulilor interni (motivatori pentru acţiunea potenţialului creativ). Apoi cercetaţi tabelul pentru a vedea unde vă situaţi cu nivelul potenţialului creativ (coloanele A, B, C, D) şi cu nivelul stimulilor (liniile 1, 2, 3, 4). Citiţi în continuare sfaturile şi recomandările pentru fiecare situaţie.

	Potenţialul creativ				
Stimulii creativităţii	Punctaj realizat	10 – 40 A	41 – 60 B	61 – 90 C	Peste 90 D
	10 – 40 (1)	A1	B1	C1	D1
	41 – 60 (2)	A2	B2	C2	D2
	61 – 90 (3)	A3	B3	C3	D3
	Peste 90 (4)	A4	B4	C4	D4

A1 – A2

Cei care se încadrează în aceste situaţii au puţine şanse să se manifeste creativ deoarece, pe lângă potenţialul creativ slab, interesul şi motivaţia pentru activităţile intensiv-creative sunt de nivel scăzut sau mediu. Vă sugerăm să vă înscrieţi într-un grup creativ şi să urmaţi un antrenament intensiv, compus din gimnastică intelectuală de bază şi specială, exerciţii de creativitate, microcurs de tehnologie a creaţiei. Stabiliţi-vă printr-un test de interese domeniul de activitate preferat şi aplicaţi tehnicile de creativitate învăţate. În acest fel vă veţi dezvolta potenţialul creativ/inventiv şi vă veţi lărgi sfera intereselor, iar succesele vă vor motiva pentru creaţie.

A3 – A4

Persoanele care se încadrează în categoriile A3 – A4 sunt ambiţioase, doresc să câştige faimă, avere şi prestigiu, dar potenţialul lor creativ – nefiind dezvoltat – nu susţine aceste aspiraţii, nu poate duce la succese şi performanţe. Nivelul ridicat şi foarte ridicat al aspiraţiilor şi dorinţelor (supramotivarea) poate deveni un obstacol dacă nu este susţinut de efort şi perseverenţă în dezinhibarea, stimularea şi dezvoltarea potenţialului creativ. Sunt valabile recomandările făcute în cazul A1 – A2. Numai un antrenament creativ riguros vă va permite dezvoltarea şi dezinhibarea potenţialului creativ. Treceţi la acţiune!

B1 – B2

În aceste situaţii potenţialul creativ de nivel mediu nu este susţinut de interese şi motive pentru activităţi creatoare. Este necesar să fie depăşite obstacolele interne de ordin motivaţional, cognitiv şi voliţional. Prin autotestare sau colaborare cu un psiholog trebuie să identificaţi blocajele propriei creativităţi. Se recomandă apoi antrenament creativ pentru reducerea barierelor interne ce

stau în calea manifestării potențialului creativ/inventiv. Cu mai puțin efort decât în cazul A1 – A2 aveți şanse de a vă dezvolta forțele creatoare şi de a obține succese.

B3 – B4

În cele două situații se constată că principala piedică în calea realizării de sine prin creație o constituie nivelul mediu al potențialului creativ. Probabil că acest potențial este blocat în a se manifesta de bariere interne de natură cognitivă (necunoaşterea tehnologiei creației, a metodelor logice şi psihologice de a inventa, lipsa unui fond informațional interdisciplinar bogat, conformism intelectual etc.). Deoarece stimulii creativității apar la nivel ridicat şi foarte ridicat, ambiția şi trebuințele de realizare în viață, în cazul acestor persoane, trebuie corelate cu nivelul potențialului creativ, în sensul stimulării dezvoltării şi manifestării acestui potențial. Se recomandă lectura unor lucrări de specialitate. De asemenea, este indicat antrenamentul creativ individual sau de grup. Aveți şanse mari de reuşită dacă perseverați.

C1 – C2

În cazul dumneavoastră capacitățile creative pe care le aveți lâncezesc datorită dezinteresului sau lipsei voinței de a trece la acțiune, a dorinței de a excela. Semănați cu avarul care nu-şi pune în valoare comoara. Sunteți fie lipsit de voință, fie aveți slăbiciuni de caracter ca, de exemplu, lene, inconsecvență etc. Treceți la acțiune! În caz contrar, vă pândeşte ratarea. Potențialul creativ de nivel superior pe care îl aveți vă oferă toate şansele de a vă afirma. Participarea la un grup creativ v-ar stimula şi motiva. Căutați-l sau organizați-l.

C3 – C4

Cei care se încadrează în aceste situații sunt oameni fericiți, dăruiți de natură, dar şi harnici în afirmarea creatoare în lume. Ei au tot ce le este necesar pentru a obține rezultate deosebite, pentru a crea şi inventa. S-ar putea numi creatori în curs de afirmare. Dacă nu le-au obținut încă, au probleme de voință. Perseverând, pot obține rezultate deosebite.

D1 – D2

Cei ce se încadrează în aceste categorii au, probabil, deja, rezultate deosebite, performante măcar într-un domeniu de activitate. Dacă nu, principalii vinovați sunt obstacolele de natură motivațională (submotivare, lipsa de interes pentru cunoaşterea şi actualizarea de sine, cerința de siguranță), afectivă (anxietăți şi temerea de a nu fi ridicol, de a nu greşi, timiditatea, neîncrederea în forțele proprii) sau voliționale (lenea, lipsa perseverenței, a curajului şi temerității în depăşirea obstacolelor, suficiența şi automulțumirea, perfecționismul etc.). Spiritul creativ/inventiv este caracteristic pentru ei, dar aspirațiile pentru realizarea de sine prin creație, fiind de nivel slab sau mediu, devin blocaje ale manifestării forțelor creatoare. Se recomandă, pentru cei care nu au obținut rezultate încă, integrarea într-un grup creativ sau antrenarea individuală în tehnici de rezolvare creatoare a problemelor şi psihoterapie pentru reducerea blocajelor interne.

D3 – D4

Cei ce fac parte din aceste două categorii s-ar putea numi performeri. Îi caracterizează spiritul inventiv întreprinzător. Ar trebui să se numere printre inventatorii şi creatorii recunoscuți într-un anumit domeniu. Vă asigurăm să continuați realizarea de sine prin creație. Sunteți singurii la care promovarea nu acționează ca un blocaj, ci ca un stimul. (adaptat de Mariana Caluschi, Dorel Şulea)

10.2 Ce sunt "excursiile de autotortură"?

Studiile noastre din domeniul psihologiei creativității, motivației, empatiei ne-au evidențiat existența unor fenomene psihice care funcționează ca bariere sau capcane în calea creşterii şi afirmării capacităților omului. Aceste fenomene sunt denumite de unii psihiatri "excursii de autotortură" (Janet Rainw, 1991).

Prin ele înțelegem gândurile negre cu privire la viitor, antrenând emoții şi stări afective negative, sau imaginea unor întâmplări cu efecte dezastruoase pentru propria persoană, fantezii negative, ce induc o stare de neîncredere, dezarmare, regrete şi în general dispoziții afective negative. De exemplu "gândurile" pe care şi le fac unele mame când propriul copil are de dat un examen (că subiectul va fi greu, că vor fi alții cu „pile", că nu va şti, că nu se va putea concentra etc.), sau monologurile interioare ale unora când consideră că soțul, soția sunt infideli, sau previziunile negative cu privire la viitor, pe care le facem fiecare când vedem, cât de repede se schimbă totul în jurul nostru şi nu toate au efecte benefice etc..

Antrenarea pe plan mintal în astfel de demersuri se asociază cu "vizualizarea" (a vedea cu ochii minții) a efectelor sau dezastrelor ce se vor produce, care sunt însoțite de emoții şi dispoziții negative, toate având un efect de bumerang, denumit autotortură.

Deşi se deosebesc de reverie, care de obicei sunt însoțite de imagini luminoase, lumea văzută în roz şi stări afective stenice, au totuşi un efect comun: sunt cronofage. În plus, excursiile de autotortură fac să ne autoprogramăm negativ, să ne lăsăm invadați de teamă, gelozie, invidie, neîncrederea în forțele proprii, să nu vedem ce puteri interioare avem. Într–un cuvânt, gândurile negre şi fanteziile negative sunt sabotori ai manifestării personalității noastre.

Ele sunt cauzate de nesatisfacerea trebuințelor interne primare – cum sunt trebuința de securitate (siguranță), trebuința de dragoste, nevoia de recunoaştere şi apreciere socială -, de frică şi neîncredere în forțele proprii.

Cei ce doresc să cunoască dacă şi cât de mult se lasă antrenați în astfel de"excursii mintale", adevărate capcane ale gândirii şi imaginației, sunt invitați să se pronunțe în legătură cu enunțurile din proba următoare.

La fiecare enunț puteți opta pentru următoarele posibilități de răspuns: foarte frecvent, uneori, rar, foarte rar, niciodată, ştiind că foarte frecvent înseamnă 5 puncte; frecvent = 4 puncte; uneori = 3 puncte; rar = 2 puncte; foarte rar = 1 punct; niciodată = 0 puncte.

1. Mă gândesc la cutremure, inundații, foamete şi alte fenomene naturale ce ar putea avea consecințe negative pentru mine şi familia mea .....□
2. Îmi imaginez că voi rămâne şomer, că nu voi putea întreține familia şi nu voi putea face față greutăților, vieții de zi cu zi .....□
3. Mă "văd" prezentând şefilor (profesorilor) creațiile mele şi ei mă privesc cu ironie, chiar râd de mine şi mă ironizează .....□
4. Mă antrenez în jocul întoarcerii în trecut, gândindu-mă cum ar fi fost dacă eram însurat, divorțat, mai bogat, mai cunoscut de cei din jur etc. .....□
5. Când aud vorbindu-se despre oamenii bolnavi sau despre o maladie incurabilă, mă surprind întrebându-mă cu teama ce voi face dacă mă îmbolnăvesc.....□
6. Mă surprind gândind că sunt prea gras, prea slab, prea înalt, prea scund, prea blond, prea brunet.....□
7. Gândul că nu am reuşit să fac tot ceea ce mi-am propus în viață îmi creează stări de enervare, supărare, regrete.....□
8. Când trebuie să iau o decizie, mă întreb şi chiar îmi imaginez ce vor spune părinții mei, soția, prietena, colegii .....□

9. În anumite situații, când mă gândesc la mine că mama îl (o) favorizează pe fratele sau sora mea, că şeful ăi apreciază mai mult pe colegii mai şi îmi imaginez situații care îmi alimentează aceste gânduri.....□
10. Când un cunoscut sau coleg de serviciu are un succes profesional, îmi este greu să nu-l invidiez.....□
11. Când realizez ceva, mă gândesc şi chiar îmi imaginez ce vor spune şi cum se vor comporta şeful sau cei apropiați.....□
12. Rapiditatea cu care se produc evenimentele în zilele noastre mă îngrijorează, mă fac să mă gândesc că ele mă depăşesc, că rămân în urma celorlalți.....□
13. Când se întâmplă un eveniment în familia mea, mă întreb ce vor spune vecinii, ce va spune şeful, ce vor spune cunoscuții.....□
14. Mă compar în gând cu cei asemeni mie şi sunt nemulțumit de mine.....□
15. Mă surprind gândind că prietenul meu este mai iubit de soția (prietena) lui decât sunt eu de soția (prietena) mea.....□
16. Mă gândesc că organismul meu este sensibil, puțin rezistent şi s-ar putea să mă îmbolnăvesc.....□
17. Chiar fără motive evidente, îmi imaginez că soțul (prietenul) este infidel, mă înşeală şi-mi fac gânduri negre, planuri de răzbunare.....□
18. Când cineva din cei apropiați mie copil, soție (soț), mamă, tată, prieten(ă) – au de depăşit un obstacol (examen, conflict etc.), îmi imaginez cele mai mari pericole ce i s-ar putea întâmpla.....□
19. Succesele altora mă pun pe gânduri şi mă fac să-mi văd lipsurile ce mă împiedică să fiu ca ei.....□
20. Când îmi dau seama că un prieten mi-a făcut rău intenționat, mă supăr şi îmi reproşez că n-am ştiut să--mi aleg prietenii .....□
21. Mă necăjeşte gândul că prietenul (colegul, soția) câştigă mai mult decât mine.....□
22. Trăiesc multe clipe (momente) imaginându-mi reproşurile pe care cei din jur (sau şefii) mi le-ar face în diferite situații de eşec (picat la examen, întârziat o lucrare, pierdut ceva de valoare etc.).....□
23. Fac glume (clevetesc) pe seama celor care au succese profesionale, materiale.....□
24. Când trebuie să merg la doctor sau să fac un control de rutină, amân cât pot deoarece îmi imaginez că voi afla veşti rele despre sănătatea mea.....□
25. Mă gândesc că nu sunt iubit(ă), apreciat(ă) de nimeni şi aceasta îmi creează o permanentă proastă dispoziție.....□
26. Trăiesc momente de invidie când văd că altora le merge din plin.....□
27. După ce am o discuție cu prietenul (soțul, soția, partenerul de afaceri), mă trezesc gândindu-mă că el mă înşeală, că mă va părăsi pentru altcineva.....□
28. Nutresc gânduri de răzbunare, chiar dacă nu le pun în practică.....□
29. Am tendința de a-mi reaminti „şi diseca" lucrurile neplăcute care mi s-au întâmplat, momentele în care am făcut gafe şi de a-mi face reproşuri....□
30. Când intru într-o încăpere şi oamenii se opresc din vorbit sau schimbă vorba, când sunt pe stradă şi văd oamenii că se uită la mine şi râd, îmi imaginez că vorbesc şi râd de mine şi mă întreb de ce.....□

10.2.1 Interpretarea răspunsurilor

Faceți totalul punctelor obținute.

Cei care au obținut până la până la 45 de puncte

Nu se lasă antrenați în excursii de autotortură. Au probabil un stil de apreciere detaşat, sunt puțin empatici, au capacitate de decizie, fundamentându-şi deciziile pe date precise, sunt oameni de

acțiune, hotărâți, curajoşi, deseori duri. Ocolesc metafora, nu se lasă antrenați în capcanele imaginației, preferă strategiile algoritmice de rezolvare a problemelor, dar se descurcă şi în cele euristice. Rareori țin seama şi îi interesează ce spun alții. Au preponderență emisferică stângă, acționează ca lideri autoritari. Sunt buni pentru profesii de medic, manageri în domeniul economic, administrativ.

Îşi cunosc forțele şi acționează ca un centru de putere, au o personalitate puternică în cele mai multe situații. De obicei simt nevoia să fie sprijiniți, să colaboreze cu cei ce se remarcă prin fantezie, preferând ca aceştia să fie de sex opus.

Fumează uneori de plăcere, dar şi pentru a întreține atmosfera la o cafea. Se pot lăsa uşor de fumat.

În ce priveşte sexul, în cursul preexperimentărilor am obținut o pondere uşor crescută a sexului masculin.

Între 45 şi 90 de puncte:

Persoanele care au obținut un punctaj situat în acest interval se lasă antrenate în excursii mintale la un nivel moderat. Intrarea în „capcana" autotorturii se face uşor, uneori pornind de la o clipă de reverie, când, printr-o asociere a gândurilor sau imaginilor, alunecă spre fantezii negative.

Sunt în general oameni cu predominanță emisferică dreaptă, persoane imaginative, sensibile, empatice. Țin seama de părerile celor din jur şi rezonează interior cu evenimentele ce au loc în mediul familial, şcolar, profesional etc.

În viața unora este mai prezentă gelozia, la alții îşi fac loc invidia sau anxietățile de diferite nuanțe, trăiesc frecvente momente de neîncredere în ei şi în cei din jur.

Preexperimentarea probei a evidențiat că marea majoritate a celor ce au obținut acest punctaj fumează mult în stări tensionate (nu de plăcere, ci mai mult de teama). Se întâlnesc frecvent printre educatori, profesori, scriitori, artişti. Femeile se plasează mai frecvent în această categorie.

Peste 90 de puncte (până la 150)

În această categorie am întâlnit puține persoane. Ele se lasă puternic şi frecvent antrenate în excursii de autotortură. Unele trăiesc sentimente de culpă, altele nu-şi mai găsesc axa spirituală interioară datorită unor eşecuri repetate, trăirii unor evenimente sau întâmplări foarte stresante (divorț, moartea cuiva foarte apropiat, faliment etc.).

Sunt persoane cu imaginație şi capacitate de vizualizare mare, foarte sensibile, afective, cu nivel ridicat al capacității empatice, dar orientate spre a proiecta un viitor sumbru.

În cazurile întâlnite, majoritatea sunt de sex feminin şi unele trecute de prima tinerețe. Totuşi apar şi femei tinere (mame cu copii mici, femei divorțate, absolvente de facultate şi fără serviciu). În general, oameni în derută, puternic loviți de soartă, care şi-au pierdut încrederea în capacitățile lor, în posibilitatea de a se adapta.

Câteva remedii

Primul pas îl constituie orientarea gândurilor către imagini şi soluții pozitive. Prin antrenament individual sau de grup, însuşiți-vă metodele şi tehnicile de abordare creativă a problemelor prin care se formează abilitatea de a privi faptele, evenimentele, întâmplările dintr-o pluralitate de perspective: deprinderea de a gândi soluții multiple la orice problemă, capacitatea de a alunga frica, această adevărată maladie indusă de o societate în schimbare accelerată, puterea de a vă utiliza inteligența, imaginația, afectivitatea, capacitatea empatică într-un demers creativ.

Remediul cu cel mai puternic şi rapid efect este acela de a vă imagina ca un adevărat „centru de puteri". Pentru aceasta, imaginați-vă ca un soare, eul dumneavoastră fiind în centru, şi în jurul centrului duceți raze, fiecare semnificând ce puteri aveți (ce puteți face). Prin autocunoaştere şi observare atentă, veți actualiza şi vizualiza puterile pe care le aveți şi care, prin creştere şi asociere, vă fac un centru de puteri. Repetați zilnic acest exercițiu şi veți vedea că puterile vă cresc, vă simțiți mai bine (Mariana Caluschi).

10. 3. Vârsta creativității dumneavoastră

Citiți cu atenție întrebările şi încercuiți una din cele cinci variante de răspuns.

1. Sunteți la o oarecare distanță de stația de autobuz. Sunteți foarte grăbit . Soseşte autobuzul. Ce veți întreprinde ?
   a) Veți fugi pentru a reuşi să luați autobuzul;
   b) Veți merge cât puteți de repede;
   c) Veți merge la fel de repede ca de obicei;
   d) Veți merge cu aceiaşi paşi ca şi până atunci;
   e) Priviți dacă nu vine următorul autobuz şi apoi hotărâți ce este de făcut.

2. Vi se propun pentru instruire cinci grupe de oameni necunoscuți de vârste diferite. Pe care dintre acestea o veți prefera?

   a) Grupa celor foarte tineri;
   b) Grupa formată din oameni tineri;
   c) Grupa oamenilor în vârstă;
   d) Grupa celor bătrâni;
   e) Orice grupă.

3. Care este legătura dv. cu moda ?
   a) Recunoaşteți moda şi încercați să vă conformați ei;
   b) Preluați numai ceea ce vă vine bine;
   c) Nu sunteți de acord cu modelele extravagante ale modei contemporane;
   d) Nu sunteți de acord cu moda contemporană în general;
   e) Uneori sunteți de acord, alteori nu, în funcție de dispoziție;

4. Cu ce a-ți dori să vă ocupați timpul liber?
   a) V-ați petrece tot timpul cu prietenii;
   b) Azi dezlega şarade, cuvinte încrucişate;
   c) Ați citi beletristică;
   d) V-ați uita la televizor;
   e) V-ați ocupa de orice;

5. Ați ajuns într-o situație delicată din cauza unei greşeli. Cei din jur vă privesc ironic. Cum veți proceda?
   a) Vă veți privi la fel cum vă privesc cei din jur;
   b) Vă veți face că „nu vedeți" privirile ironice (vă veți sugestiona că nu s-a întâmplat nimic grav);
   c) Veți încerca să explicați aşa cum s-a întâmplat;
   d) Ați riposta celor ironici sau ați încerca să dispăreți din câmpul vizual al martorilor greşelii dvs.;
   e) Totul depinde de situație.

6. Dacă ați putea alege ce ați prefera?
   a) O plimbare pe stradă în compania cuiva;
   b) Să mergeți la teatru, cinema, circ;
   c) „Marş în mijlocul naturii";
   d) Odihnă în parc pe o bancă;
   e) Totul depinde de situație şi de dispoziție.

7. In fața dv. are loc o nedreptate evidentă. Care este reacția dv.?
   a) Ați încerca să îndreptați imediat această nedreptate cu toate mijloacele posibile;
   b) Ați fi de partea victimei şi ați încerca să o ajutați;
   c) Ați încerca să restabiliți dreptatea în limita permisă de lege şi prescripții;

d) V-aţi gândi că aţi face la rândul dumneavoastră o nedreptate şi v-aţi vedea de treburile dv.;
e) V-aţi amesteca în dezbatere, fără să vă spuneţi părerea.

8. Vi se propune să treceţi la o activitate mai interesantă, dar plătită mai puţin bine. Ce veţi întreprinde?
a) Aţi accepta fără ezitare;
b) V-aţi sfătui cu oamenii pentru a obţine un sprijin pentru hotărârea de trecere;
c) Nu veţi fi de acord dacă elucidarea perspectivelor şi avantajele noii activităţi nu vă aranjează;
d) Nu veţi fi de acord;
e) Veţi proceda după împrejurări;

9. Cum veţi proceda când demnitatea vă este umilită?
a) Veţi răspunde cu aceeaşi monedă fără a sta pe gânduri, celui ce v-a jignit;
b) Veţi încerca să nu vă pierdeţi cumpătul, răspunzând cu demnitate jignirii (celui ce va jignit);
c) Comportarea dv. depinde de cel ce a făcut asta (ce fel de om este, ce vârstă are, ce poziţie are);
d) „Rămâneţi în umbră" pentru a nu fi traumatizat şi mai tare;
e) procedaţi după împrejurări;

10. Cum vă comportaţi când vi se propune o nouă metodă (procedeu) de lucru?
a) O acceptaţi fără a sta pe gânduri deoarece orice e nou e mai bun decât ceva vechi;
b) O acceptaţi când vi se explică ce avantaje prezintă;
c) Nu recunoaşteţi metodele noi dacă nu vi se prezintă toate dovezile utilităţii lor;
d) Sunteţi adeptul metodelor de lucru care au trecut proba timpului şi sunt de nădejde;
e) Veţi acţiona în conformitate cu regula „Vom trăi şi vom vedea";

11. Ce atitudine aveţi faţă de muzica contemporană?
a) Sunteţi entuziasmat;
b) E o încercare mulţumitoare;
c) Credeţi că tineretul este bolnav;
d) Nu recunoaşteţi aceste zgomote şi bubuituri drept muzica;
e) Consideraţi că aceşti domni nu au gust şi simţul culorilor;

12. Cum apreciaţi creaţia lui Mircea Eliade?
a) Sunteţi entuziasmat;
b) O primiţi cu plăcere;
c) Numai foarte puţine din operele sale produc în dv. sentimente pozitive;
d) Cred că moda Eliade nu va dura mult;
e) Nu vă entuziasmaţi, dar nici nu o respingeţi;

13. Ce este important pentru dv. când sunteţi în compania altor oameni?
a) Să vă manifestaţi (să vă demonstraţi propriile capacităţi şi posibilităţi);
b) Să faceţi în aşa fel încât oamenii să nu uite cu cine au de a face;
c) Să fiţi decent;
d) Să nu ieşiţi în evidenţă;
e) Depinde de împrejurări;

14. Ce activitate vă place?
a) Care conţine elemente surprinzătoare, riscante, nedeterminate;
b) Variată (să nu fie monotonă);
c) Care să permită folosirea la maximum a propriilor cunoştinţe şi a experienţei acumulate;
d) După puterile proprii (să nu fie grea);
e) Depinde de dispoziţie;

15. Cât sunteţi de prevăzători?
a) Sunteţi tentat să începeţi o activitate fără a-i evalua consecinţele;
b) De la început preferaţi să acţionaţi, dar apoi meditaţi la ce aveţi de făcut;

c) Preferați să nu participați la acțiune atât timp cât nu vă sunt clare consecințele, chiar şi numai cele fundamentale;
d) Preferați să participați numai în condițiile în care este eliminat riscul insuccesului;
e) Reacția dv. în raport cu o activitate este diferită şi depinde de dispoziția pe care o aveți;

16. Care este poziția dv. față de prevederile regulamentelor?
a) Nu vedeți un păcat prea mare în a încălca acele reguli care mai mult încurcă;
b) Credeți că nu toate regulile ce acționează în societate sunt raționale (utile);
c) Vă străduiți să nu încălcați regulile de bază (serioase);
d) Anumite reguli sunt pentru dv. lege de aceea vă străduiți să le respectați întrutotul;
e) Depinde de reguli;

17. Care este culoarea dv. preferată?
a) Roşu;
b) Galben;
c) Albastru;
d) Cafeniu;
e) Verde;

18. Care este dispoziția dv.?
a) Preponderent optimistă;
b) Parțial optimistă;
c) Parțial pesimistă;
d) Şi pesimistă şi optimistă;
e) Depinde de împrejurări;

19. Credeți în oameni?
a) Am încredere în oameni;
b) Am încredere în multă lume;
c) Nu am încredere în prea mulți oameni;
d) Nu cred în nici un om;
e) Doar „pe jumătate”;

20. Cum vă afectează disconfortul acasă şi la serviciu?
a) Nu îi acord atenție;
b) Nu îi acord o prea mare atenție atât timp cât nu mă împiedică să lucrez;
c) Nu suport disconfortul, dar fac prea puțin pentru a-l înlătura;
d) Apreciez confortul şi fac tot ce e posibil pentru a-l creşte;
e) Apreciez confortul, dar dacă el lipseşte nu sufăr prea mult şi nu m-aş zbate în mod deosebit pentru a-l asigura;

Metodica determinării vârstei creativității

După ce v-ați autoaplicat chestionarul, totalizați câte răspunsuri a, b, c, d, e ați încercuit. Înmulțiți totalurile obținute astfel a x 0; b x1; c x 3; d x 4; e x 2. Faceți apoi totalul general al punctelor realizate la chestionar. Între 1-20 puncte sunteți în perioada copilăria creativității; între 21-40 puncte sunteți în tinerețea creativității; între 41-60 puncte sunteți în perioada critică, iar între 61-80 sunteți în toamna creativității.

Numărul de puncte rezultat nu trebuie identificat cu anii de viață. După ce v-ați stabilit vârsta creativității şi ați citit caracterizarea ei, dacă sunteți interesat să cunoaşteți ce trebuie făcut pentru antrenarea şi manifestarea creativității dv., apelați la un psiholog.

Copilăria creativității

Un rezultat al autoaprecierii situat între 1 şi 20 puncte fixează vârsta creatorului din noi în perioada copilăriei creativității, caracterizată prin tendința dominantă de a păstra tinerețea prin mijloace ca educația fizică, igiena alimentației, preocupări pentru cosmetică, limitarea comportamentului celor foarte tineri. Dorința de a părea tânăr se reflectă în toate acțiunile, conducând la un comportament forțat, artificial. Aceşti oameni sunt gata să accepte orice punct de vedere exprimat de tineri chiar cele mai neverosimile, orice manifestare a nesăbuinței tinereții. Pot să imite pe tineri chiar şi în fapte cu care ei înşişi nu sunt întotdeauna de acord. Această vârstă a creativității poate constitui un punct de plecare pentru o activitate creatoare, constructivă dacă procesul de orientare spre un comportament demonstrativ nu e prea avansat. Dacă omul are voință suficientă pentru a se controla pe sine trecerea spre o grupă optimă pentru creație este posibilă.

Tinerețea creativității

Un rezultat al autoevaluării cuprins între 21 şi 40 puncte reprezintă un certificat pentru tinerețea şi energia creației. Persoanele aflate la această vârstă sunt încântate de tot ce e nou, sunt în ton cu moda (deşi nu sunt robii ei). Se implică în toate transformările ce au loc, participă la ele ca nişte creatori activi şi cu inițiativă. Sunt atrase de activități caracterizate prin varietate şi noutate, creația fiind pentru astfel de persoane, o necesitate, precum, şi de misterele lumii, dacă li se oferă prilejul, pleacă în căutarea lor. Reprezentanții acestei vârste a creației părăsesc fără regret un loc de muncă obişnuit de dragul unei activități mai interesante. Sunt mai entuziasmați de muncă şi arta contemporană sau le cultivă cu plăcere. Sunt înclinați spre autoapreciere pozitivă. Au o poziție critică față de regulile şi regulamentele care limitează tendința lor spre independență. Uneori sunt naivi şi lipsiți de simțul măsurii. Chiar dacă după anii de viață nu mai sunt la o vârstă tânără, comportamentul lor, modul de abordare a problemelor îi atrag spre cei tineri. Sub raport intelectual, reprezentanții acestei vârste a creativității sunt aproape întotdeauna foarte productivi, deoarece îmbină în ei înțelepciunea oamenilor maturi cu entuziasmul şi energia caracteristice tinerei generații.

Perioada critică

Un rezultat al autoaprecierii situat între 41-60 puncte arată că pentru creatorul din dv. a sosit un moment critic. S-a micşorat elasticitatea în procesul de rezolvare a problemelor. Stereotipiile ocupă în psihicul şi în conştiința omului aflat la această vârstă a creativității un loc cu atât mai important cu cât valoarea autoaprecierii este mai aproape de 6o de puncte. Face față uşor în situațiile standard şi monotone, bazându-se pe cunoştințele acumulate, însă deseori greşeşte în rezolvarea problemelor noi, originale, netradiționale. Nu mai are inițiativă, nu este întreprinzător. Inerția în gândire îşi spune tot mai mult cuvântul nu numai în activitatea profesională, dar şi în viața de toate zilele, în relațiile personale. Creşte teama față de poziția sa şi, legat de aceasta, scade capacitatea de a evalua obiectiv activitatea colegilor, în mod deosebit a celor tineri. Anumite aspecte secundare legate de poziția socială, mai înainte considerate fără prea mare însemnătate (premii, recunoaşterea publică, evidențierea meritelor), capătă o tot mai mare importanță. Omul este înclinat să nu-şi spună părerea în situații care pot da naştere la interpretări. La toate aceste se adaugă şi o adâncire a dificultăților în ce priveşte stabilirea relațiilor cu tinerii. La această vârstă a creativității încă se mai păstrează posibilitatea de a imprima anumitor procese o dezvoltare în direcțiile dorite, orientarea lor în planul realizării potențialului creativ. Dar pericolul „înțepenirii" gândirii este atât de mare încât dacă nu se iau la timp măsuri practice pentru sprijinirea, antrenarea şi manifestarea potențialului creativ în activitate, se ajunge la situația când deja este prea târziu.

Toamna creativității

Cei ce au adunat între 61 şi 80 de puncte sunt foarte departe de tinerețea creației. Ei sunt la vârsta toamnei creativității. Aceşti oameni preferă în special, tot ceea ce este verificat de timp şi acceptă cu greu şi fără tragere de inimă ceea ce este nou. Etichetează pe tineri ca având un „comportament incredibil". Reacționează bolnăvicios la ideile care le contrazic pe cele proprii şi le pun imediat la îndoială veridicitatea fără să le studieze şi să le evalueze obiectiv. Apreciază în mod deosebit confortul şi încearcă să-şi crească gradul de confort. Preferă să muncească după cât îl țin puterile acolo unde, fără greutate, pot să-şi pună în valoare cunoştințele şi experiența. Gândurile li se îndreaptă adesea către viitor, dar li se pare că acesta nu are perspective. Tinerii percep toate acestea ca o atitudine conservatoare, ceea ce complică adesea comunicarea între generații. La cei aflați la această vârstă a creativității se observă o creştere a activităților de autoconservare şi în căutarea compensațiilor, o înclinare spre totalitarism. În cazurile extreme toate acestea se exprimă printr-o cedare în fața inevitabilului, în fața degradării proceselor fizice şi psihice (adaptat de Mariana Caluschi, Dorel Şulea).

10.4 Vă cunoaşteți nivelul funcțional al emisferelor cerebrale?

În continuare sunt date 50 de enunțuri (itemi). Citiți-le cu atenție. Notați cu A enunțurile care exprimă o însuşire (o preferință) ce se manifestă constant la dv.; dacă enunțul exprimă o însuşire (o stare) care se manifestă adesea, notați-l cu B; dacă itemul exprimă o însuşire ce se manifestă uneori, notați-l cu C; cu D notați enunțurile care exprimă o însuşire întâlnită foarte rar la dv.; când itemul exprimă o însuşire care nu se manifestă niciodată la dv., notați-l cu E.

1. Sunt înclinat spre analiza şi clasificarea obiectelor şi fenomenelor.
2. Raționamentele mele au, în general, un caracter concret.
3. Prefer să-mi îmbogățesc cunoştințele prin activități intelectuale, cum ar fi lectura unor cărți, audierea unor discuri, decât prin observații şi experiențe proprii (nemijlocite).
4. Imaginația mea este plastica/vie (gândesc în imagini).
5. Pot anticipa evenimentele bazându-mă, pe cât posibil, pe propria experiență.
6. Sunt isteț şi ingenios.
7. Reuşesc să apreciez suficient de exact durata evenimentelor.
8. Memorez greu cuvintele (cântece, versuri, limbi străine).
9. Percep cu uşurință cuvintele (aud bine chiar dacă se vorbeşte în şoaptă).
10. Sunt un practician (mă orientez bine în fața situațiilor concrete şi le rezolv cu succes).
11. Nu am ureche muzicală (cânt fals, nu pot reproduce corect melodiile).
12. Sunt receptiv față de tot ce se petrece în jurul meu, în natură sau în societate, atât la aspectele generale cât şi la detalii.
13. Am memorie bună (îmi amintesc aproape tot ce am învățat).
14. Prefer să judec si să apreciez ceea ce se întâmplă după criterii personale.
15. Reuşesc să pun în evidență (să descopăr, să înțeleg legăturile dintre obiecte, fenomene sau procese).
16. Reuşesc să mă concentrez asupra lucrului (citit, rezolvare la probleme etc.) chiar dacă în jurul meu este zgomot.
17. Am o voce răguşită, fără rezonanță.
18. În general, mesajul operelor de artă îmi produce o emoție puternică.
19. În compania celor egali cu mine (colegi, prieteni) sunt primul care începe să vorbească.
20. De obicei învăț uşor la disciplinele umaniste (şi pot chiar să le explic altora).

21. Gândurile mele o iau înaintea cuvintelor, încât atunci când vorbesc încep să amestec cuvintele.
22. Pot imita (voci, comportamentul persoanelor etc.).
23. Prind uşor ritmurile muzicale.
24. Sunt o fire pesimistă.
25. Când cineva sugerează o idee nouă, am tendința spontană de întreba ce argumente are în sprijinul acelei idei.
26. Sunt mereu cu ochii în patru (vigilent).
27. Sunt o fire optimistă.
28. Deseori găsesc repede rezolvarea unei probleme (într-un moment de inspirație).
29. Mă enervează (deranjează) gesturile/nimica cu care unii oameni îşi însoțesc vorbirea.
30. Se întâmplă că sentimentele (intuiția) să-mi arate calea de ieşire din situații dificile (la rezolvarea problemelor, în căutarea unor soluții).]
31. Am tendința de sistematiza materialul pe care îl studiez.
32. Fraze identice sau aproape identice îmi apar uneori ca expresia unei atitudini amicale, alteori ca o amenințare.
33. Calculez bine.
34. Îmi este uşor să pronunț şi să dau intonația corectă la învățarea limbilor străine.
35. Am tendința de a clasifica toate lucrurile şi fenomenele cu care vin în contact.
36. Piesele de teatru radiofonice sau povestirile auzite le „văd" sub forma unor imagini foarte plastice.
37. Nu am memoria chipurilor (a figurilor) oamenilor.
38. Aud bine anumite sunete, precum cel produs de spargerea unei sticle, de curgerea apei, de ceasurile mecanice etc.
39. Întâi acționez apoi meditez la ce am făcut.
40. Când privesc un obiect oarecare, primul lucru pe care îl sesizez este forma obiectului.
41. Am tendința de a generaliza experiența acumulată.
42. Rețin uşor melodiile noi şi pot să le reproduc corect.
43. Abordez cu uşurință orice subiect de discuție.
44. Uit repede ceea ce am învățat în timpul şcolii.
45. Nu îmi atrag atenția unele zgomote precum cele produse de ceasurile mecanice, clipocitul apei, lătratul câinilor.
46. Îmi amintesc mirosurile, sunetele, culorile încă din cea fragedă copilărie.
47. Consider că sentimentele (intonația) într-o discuție sunt doar o piedică, importantă este ideea exprimată.
48. Chiar în prezența colegilor, prietenilor, evit să inițiez o discuție.
49. Îmi este uşor să învăț altceva.
50. Pot compara mintal forma obiectelor (sau a părților componente ale obiectelor).

Calcularea scorurilor şi interpretarea rezultatelor.

Fiecare enunț din test va fi raportat la următoarea scală de apreciere.
Se acordă:
4 puncte dacă ați notat enunțul cu A;
3 puncte dacă l-ați notat cu B;
2 puncte dacă ați marcat enunțul cu C;
1 punct dacă ați marcat enunțul cu D;
0 puncte dacă l-ați notat cu E;

După ce ați acordat punctajul fiecăreia din cei 50 de itemi, separat faceți suma punctelor la enunțurile fără soț (1,3,5 … 49), totalul reprezentând valoarea brută a nivelului funcțional al

emisferei stângi, şi la punctele realizate la enunţurile cu soţ (2,4,6…50), totalul acestora reprezentând valoarea brută al nivelului funcţional al emisferei drepte. Transformaţi apoi punctajul brut în procente, considerând 100% ca fiind suma punctajului pentru cele două emisfere. În continuare calculaţi diferenţa (în procente), scăzând din valoarea procentului obţinut pentru emisfera stângă valoarea procentului obţinut pentru emisfera dreaptă. Rezultatul obţinut poate fi „0", reprezentând funcţionarea simetrică a celor două emisfere, poate fi un număr pozitiv, care arată dominanţa emisferei stângi, sau un număr negativ, care reprezintă dominanţa emisferei drepte. Valoarea acestei diferenţe ne dă mărimea asimetriei funcţionale a creierului. Cu cât punctajul brut obţinut pentru fiecare emisferă se apropie mai mult de 100, cu atât nivelul funcţional al emisferei respective este mai crescut.

Dacă rezultatul autoevaluării indică o predominanţă a emisferei stângi, concluzia este că pentru dumneavoastră activităţile în care puteţi obţine cele mai bune rezultate sunt cele legate de prelucrarea logică a informaţiei (calcule, rezolvarea problemelor de matematică), transmiterea verbală sau în scris a informaţiei sau cele care presupun capacitatea de a argumenta şi susţine ideile şi propunerile proprii sau ale altora. Ca profesii sunt indicate cele de informatician, inginer, jurist, profesor de ştiinţe exacte.

Dacă rezultatul autoevaluării indică o predominanţă a emisferei drepte, concluzia este că pentru dumneavoastră activităţile în care puteţi obţine cele mai bune rezultate sunt cele care presupun perceperea lumii în întregul ei, o mare rapiditate de înţelegere a esenţei evenimentelor pe care intuitivă, fără o analiză logică consecventă a acestora, capacitate de imaginaţie şi proiecţie videospaţială. Dintre profesiile indicate se recomandă cele de profesor de ştiinţe umaniste, psiholog, actor, scriitor.

Deoarece activităţile profesionale la acest sfârşit de mileniu solicită tot mai mult atât funcţiile psihologice controlate de emisfera stânga, cât şi pe cele controlate de emisfera dreaptă, fără a încălca asimetria funcţională a creierului, noi putem modifica nivelul funcţional al emisferelor. Aceasta se poate realiza prin activităţi de gimnastică şi antrenament creativ (adaptare de Mariana Caluschi, Dorel Şulea).

10.5 Matrice pentru autotestarea funcţionării inteligenţei

Completaţi matricea de mai jos apreciind în mod cât mai obiectiv măsura în care caracteristicile menţionate se regăsesc în activitatea dumneavoastră de zi cu zi în relaţiile cu colaboratorii. Cuantificaţi nivelul respectiv prin haşurarea căsuţelor până în dreptul procentului corespunzător

	0%	25%	50%	75%	100%
A analiza, abstractiza şi generaliza					
A preîntâmpina şi rezolva situaţii noi					
A elabora comportamentele					
A găsi modele practice de intervenţie în anumite situaţii					
găsi mijloace adecvate scopurilor					
A crea şi a anticipa					
A opera cu simboluri şi sisteme					
A sesiza inadvertenţe					
A sesiza absurditatea					
A reacţiona adecvat la semnul direct şi cel figurativ al cuvintelor					
A utiliza erorile ca surse de informaţie					

A comunica şi a relaţiona cu oamenii					
A te transpune în situaţia altora pentru a+i înţelege					
A comunica cu sine şi a te înţelege					

Priviţi cu atenţie profilul realizat şi apreciaţi ce resurse şi abilităţi ar trebui să vă dezvoltaţi pentru o funcţionare cât mai înaltă a inteligenţei dumneavoastră.

10.5.1 Matrice pentru autotestarea funcţionării emisferelor cerebrale

(adaptare după: Tony Brezan; Richard Israel: *Vânzare inteligentă*; Ed. Codecs 1998).

	0%	25%	50%	75%	100%	
Abilitatea de a utiliza cifre						Totaluri
Abilitatea de a utiliza cuvinte						
Capacitatea logică						
Abilitatea de a utiliza liste						
Abilitatea de a utiliza detalii						
Abilitatea de a utiliza imagini						Totaluri
Fantezia						
Abilitatea de a utiliza culoarea						
Abilitatea de a utiliza ritmicitatea						
Percepţia de spaţiu						

Completaţi această matrice gândindu-vă la gradul în care, în activitatea dumneavoastră zilnică, utilizaţi acele 10 abilităţi. De exemplu: vă puneţi întrebarea în ce măsură apelez la cifre atunci când argumentez colegilor din echipa managerială sau subordonaţilor o decizie. Dacă apreciaşi că realizaţi acest lucru în măsură de cca. 75% haşuraţi toate căsuţele până la linia notată cu 75%. În continuare procedaţi la fel şi cu următoarele abilităţi. treceţi punctajul total obţinut pentru primele 5 abilităţi şi punctajul obţinut pentru următoarele 5 abilităţi. Considerând că 500 puncte (maximul posibil pentru primele 5 abilităţi) înseamnă o folosire de 100% puteţi calcula nivelul de funcţionare al emisferei stângi.

În acelaşi mod calculaţi şi pentru emisfera dreaptă cu rezultatele următoarelor 5 abilităţi.

În final puteţi calcula nivelul de funcţionare al ambelor emisfere. Apoi comparaţi nivelul funcţional al emisferelor obţinut pe matrice cu rezultatele la chestionarul stânga-dreapta.

Analizând obiectiv rezultatele puteţi lua măsuri de stimulare a acelor abilităţi mai puţin utilizate de dumneavoastră în activitatea managerială.

10.6 Detensionare şi autoterapie prin joc

Cercetările de specialitate, privind reducerea stresului la care este supus managerul, acordă din ce în ce mai multă atenţie rolului unor tehnici de autoterapie pe care managerul trebuie să înveţe să le utilizeze pentru a reduce efectul stresant al activităţilor cu care se confruntă zilnic.

Între activităţile de reducere a stresului, posibil de utilizat de către manager, apare jocul.

După o muncă încordată, ce necesită un mare consum de energie, omul simte periodic nevoia de a desfăşura o activitate ludică, în vederea relaxării şi a refacerii forţelor fizice şi intelectuale. Din această perspectivă, jocul apare ca un mecanism psihologic de autoreglare, de apărare împotriva oboselii şi a stresului. Şi aceasta, deoarece, pe de o parte, în joc sunt antrenate alte componente fizice şi psihice decât cele implicate în activităţile obişnuite, iar, pe de altă parte, jocului îi sunt atribuite funcţii catarctice (de eliberare a tensiunilor) şi de revitalizare a intereselor, aptitudinilor şi aspiraţiilor, ceea ce permite reluarea activităţilor în condiţii psihologice optimizate.

O cercetare a noastră a evidențiat că adulții, în mare parte conştienți de rolul jocului în detensionare şi echilibrare, armonizare a potențialității individuale, nu ştiu cum să-şi utilizeze timpul pentru a folosi valențele terapeutice ale jocului.

Ca urmare, noi am propus ca managerii să organizeze la locul de muncă un spațiu adecvat, numit ,,ludotecă" sau ,,jocotecă" pentru adulți, o sală dotată cu diferite posibilități de a desfăşura jocuri individuale sau în grup, unde adulții, în timpul pauzei sau după terminarea programului, să se detensioneze şi relaxeze.

Un prim pas în autoterapia prin joc îl considerăm a fi conştientizarea, prin autotestare, a activităților ludice preferate de fiecare manager şi în care acesta se angajează.

Citiți cu atenție fiecare item al inventarului de mai jos şi apreciați, prin haşurare, în ce măsură utilizați activitățile respective pentru relaxare, detensionare, reducerea stresului, refacerea energiilor. Analizați apoi profilul obținut.

INVENTAR DE ACTIVITĂȚI LUDICE PENTRU ADULȚI

	0%	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**
Activitatea Ludică					
1. Distracții în familie					
2. Jocul cu copiii					
3. Vizitare prieteni, rude					
4. Jocul erotic					
5. Ieşirile în oraş					
6. Plimbări parcuri, alei					
7. Plimbări cu maşina					
8. Excursii					
9. Activități sportive					
10. Activități creative					
11. Lectură					
12.Vizionare TV					
13.Ascultare muzică					
14. Hobby-uri					
15. Dans					
16.Manifestări culturale					

17.Activităţi de bricolaj *					
18. Flirtul					
19. Jocuri intelectuale					
20. Jocuri enigmistice					
21. Jocuri de noroc					
22. Jocuri pe calculator					
23. Bârfa					
24. Fitness					
25. Farse, glume					

(*Activităţi de tipul: ikebana, goblen, reamenajări de locuinţe etc.)

Dacă aţi parcurs acest inventar, evaluaţi acum ce activităţi ludice aţi putea utiliza mai mult pentru propria relaxare şi combaterea stresului, uneori chiar în pauzele din timpul activităţii manageriale.

Vă sugerăm să oferiţi inventarul şi colegilor şi colaboratorilor din echipa managerială. Analizaţi apoi profilurile obţinute de fiecare prin haşurare. Vă veţi cunoaşte
mai bine şi poate veţi descoperi ce activităţi ludice vă apropie sau veţi elabora noi jocuri pentru detensionare, relaxare, revigorare.

Amintiţi-vă ce spunea un mare inventator: "Dacă nu vrei să intri în mintea copiilor (senilitate, sau mintea cea rea a copiilor), singura soluţie este să nu ieşi din mintea copiilor (cea bună, caracterizată prin curiozitate şi sentiment ludic-tendinţa de joacă). Pierderea sentimentului ludic şi a curiozităţii este evident echivalentă cu moartea spirituală". (Vitalie Belous)

10.7 Harta mentală în sprijinul managerului

Trebuinţa de a avea un fond informaţional interdisciplinar structurat şi posibil de restructurat a condus la elaborarea unor tehnici de asimilare, memorare şi reproducere active şi eficiente între care „ Mind Maps" (hărţi mentale) este foarte apreciată. Conceptul de „ hărţi mentale" a fost brevetat în S.U.A. de Tony Buzan (cf. Tony Buzan şi Richard Israel; 1998, p.111).

Această tehnică, numită şi „ psihocartare", îşi propune să conducă la performanţe în înregistrarea, memorarea şi actualizarea informaţiei prin stimularea funcţionării sinergice la nivel cât mai înalt a ambelor emisfere cerebrale.

Harta mentală este un instrument ce permite structurarea în spaţiul unei singure pagini a tuturor informaţiilor esenţiale, necesare cu privire la o temă, subiect, problemă etc. Tehnica utilizează şi activează toate dimensiunile specifice funcţionării celor două emisfere: cuvinte, cifre, simboluri, imagini, culori, detalii etc.

Paşi în realizarea hărţii mentale (cf. Tony Buzan, Richard Israel, 1998, p.112-120):

Pas 1. <u>Imaginea-simbol</u>

În centrul paginii puneţi o imagine-simbol pentru tema, subiectul la care realizaţi harta mentală; poate fi şi un cuvânt – desenul serveşte ca temă centrală a hărţii mentale.

Autorii sugerează utilizarea mai multor culori.

Pas 2. Realizarea „ arborelui gândirii”

De la imaginea centrală se trasează ,, ramuri îngroşate” la bază pentru a indica ideile sau aspectele esențiale condensate într-o imagine sau un singur cuvânt. Pe fiecare linie (creangă a arborelui gândirii) cuvintele trebuie scrise cu litere de tipar cât mai drepte.

Pas 3. Asocierea cuvinte-idei

Din ramurile îngroşate, ce reprezintă ideile esențiale, se trasează ramurile, crenguțe mai mici şi mai subțiri ce asociază ideile esențiale cu alte idei şi gânduri pe care le înscrieți pe rămurele, apoi le conectați la ideile esențiale.

Pas 4. Utilizați coduri, culori, cifre, desene

Pentru o structurare mai complexă a informațiilor, autorul sugerează utilizarea culorilor, desenelor, simbolurilor.

Pas 5. Verificarea principalelor noțiuni şi idei

Deoarece harta mentală reflectă raționamentele logice, cu privire la temă, a unui subiect, este necesar să se verifice continuu legăturile dintre idei şi noțiuni. Se sugerează trasarea unor liniuțe goale pentru a stimula idei suplimentare şi recitirea hărții de la cele mai îndepărtate linii, desene, simboluri până la imaginea centrală. Pe baza legilor asociației, vor apărea noi idei, conexiuni ce pot fi inserate prin culori, cifre sau simboluri pe hartă.

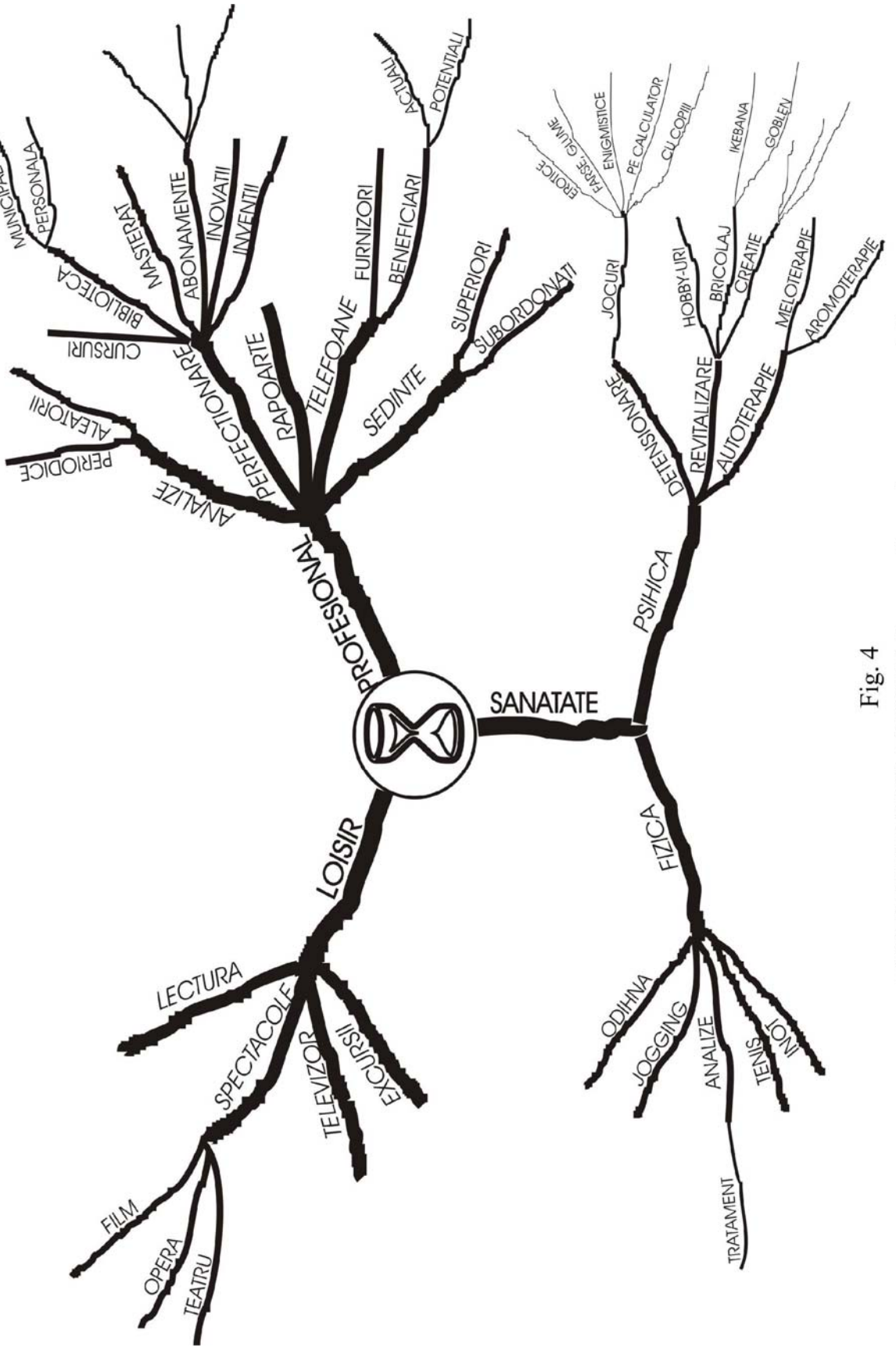


Fig. 4
EXEMPLU DE HARTA MENTALA (tema: timpul managerului)

BIBLIOGRAFIE

1. Adler A.. - ***Sensul vieții,*** Editura IRI, Bucureşti, 1995;
2. Allport, G. W.– ***Structura şi dezvoltarea personalității*** (trad.), EDP, Bucureşti, 1981;
3. Amabile, Teresa - ***Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers,*** Journal of Personality and Social Psychology, nr.48, 1985;
4. Antonesei, Liviu - ***Paideia. Fundamentele culturale ale educației***, Editura Polirom, Iaşi., 1996;
5. Andrei P.– ***Personalitatea ca valoare socială*** – în vol. Filosofia valorii − Editura Polirom, Iaşi, 1997;
6. Arkin R. M.– ***Self presentation styles. În J. T. Tedeschi (Ed.), Impression management theory and social psychological research***, New York: Academic Press, 1981;
7. Baker, M. J. – ***Marketing*** (trad.), Societatea Știință & tehnică SA, Bucureşti, 1997;
8. Belous, V.(coord.) - ***Performantica,*** Ed. Performantica, Iaşi, 1996;
9. Belous, V. - ***Bazele performanței umane***. Editura Performantica Iaşi, 1999;
10. Bennis W. & Nanus B. - ***Liderii – strategii pentru prelucrarea conducerii***, Businness Tech International (Press S.R.L.),Bucureşti, 1999;
11. Bârsan, Silvia – ***Cultura organizațională şi dezvoltarea organizațiilor***, Editura Briliant, Bucureşti, 1999;
12. Blaga, L. - ***Despre personanță,*** în vol. Trilogia culturii. Editura pentru Literatură Universală, Bucureşti, 1969;
13. Bogathy, Z. – ***Conflicte în organizații,*** Ed. Eurostampa, Timisoara, 2002
14. Brandon M. - ***Cei şase stâlpi ai stimei de sine*** Ed. All, Bucureşti, 1996
15. Brehm, Sharon şi Kassin, S. P. – ***Social Psychology***, Houghton Mifflin Company Boston, 1990;
16. Bruyer, P. S. Freeman, L., Comisky, J. G. - ***General Practitioners Observed: a study of personality intelectual factors and group behavior***, British Journal of Medical Education, Londra, 1970;
17. Bujor, E, ***Psihosociologie organizațională***, Note de curs, Universitatea „Petre Andrei", Iaşi, 2003;
18. Bullmer K.– ***The Art of Emphaty***, Human Science Press, New York, 1975;
19. Buzan, Tony; Israel Richard – ***Vânzarea inteligentă***, Ed. Codecs, Bucureşti, 1988;
20. Buzărnescu, Şt., ***Introducerea în sociologia organizațională şi a conducerii***, Editura Didactică şi Pedagogică R.A. Bucureşti, 1995.
21. Cain, Anne – ***Psihodrama - Balint*** (trad.), Ed. Trei, Bucureşti, 1996;
22. Caluschi Cezar - ***Relații publice moderne***, Editura Nord – Est, Iaşi 1998;
23. Caluschi, Mariana; Gugiuman, Ana; Luca, Rodica; Purțuc D.; Şulea. D. - ***Inventica şi şcoala,*** Editura BIT, laşi, 1994;
24. Caluschi, Mariana - ***Dezvoltarea spiritului inventiv prin grupul creativ,*** Bucureşti, Revista de Psihologie nr.2, 1995;
25. Caluschi, Mariana - ***Eficiență şi performanță prin grupul creativ,*** în vol. Eficiența psihologiei, Timişoara, Ed. Augusta, 1996;
26. Caluschi, Mariana - ***Grupul creativ şi impactul asupra personalității participanților*** (manuscris, Universitatea "Al. I. Cuza", Iaşi, 1998;
27. Caluschi, Mariana – ***Grupul mic şi creativitatea***, Ed. Cantes, Iaşi, 2001-a;
28. Caluschi, Mariana – ***Grupul creativ de formare. Experimente-programe-proiecte***, Ed. Cantes, Iaşi, 2001-b;

29. Caluschi, Mariana – ***Probleme de psihologie socială***, Editura Cantes, Iaşi, 2001;
30. Carcea I.,Maria, ***Activarea potențialului creativ***, Editura Cermi, Iaşi, 2000;
31. Ceauşu, Iulian '- ***Enciclopedia managerială***, Ed. ATTR, Bucureşti, 1999;
32. Chelcea, S. - ***Personalitate şi societate în tranziție,*** Societatea Ştiință şi Tehnică SA, Bucureşti, 1994;
33. Chelcea, S.. - ***Cunoaşterea vieții sociale,*** Ed. Institutului Național de Informații, Bucureşti, 1995;
34. Ciofu I., Marcus S. – ***Investigarea electrofiziologică în transpunerea scenică***, Rev. De Psihologie nr. 3, Editura Academiei, Bucureşti, 1969;
35. Cojocaru, Maria - ***Dimensiunea sociopsihologică a managerului industrial***, Ed. Moldova, Bacău, 1999;
36. Coopersmith, S. - ***The antecedents ofselfesteem***, Ed. Freeman Co., San Francisco, 1967;
37. Corey, G., Marianne Corey– Groups: Process and Practice***, Brooks/Cole Publishing Company,California,*** 1982***;***
38. Crăciun Adriana - ***Stima de sine-vector al schimbărilor adaptativ***e, în vol. "Anuar, Tom VIII - ***Ştiințe socio-umane***, Universitatea Petre Andrei, Iaşi, 1998;
39. Crozier, Michel & Friedberg, Erhard - ***L'Acteur et le Système***, Paris, "Point-Seuil", 1997;
40. Crozier, Michel – ***Le Phenomène bureaucratique*****,** Paris, "Point-Seuil", 1964;
41. Crețu, Carmen - ***Politica promovării talentelor***, Editura Cronica, Iaşi, 1995;.
42. Davis, M. H. – ***Measuring Individual Differences in Empaty: Evidence for a Multidimensional Approach***, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 44, No. 113-126, 1983;
43. Drucker, P. – ***Management, Tasks, Responsabilities, Practice***, New York, Harper and Row, 1974;
44. Drucker, P. – ***Postcapitalist Society***, New York, harper Business, 1993;
45. Epstein, R. - ***Creativity Games for Trainers***. McGraw - Hill Companies, Cambridge, New York, 1996;
46. Feldman, R. S. – ***Social Psychology***, Mc. Graw – Hill Bock Company, New York, 1985;
47. Fontana D. - ***The self***, în vol. *Psychology for teachers*, Published by the British Psychologycal Society, Mc. Millan Publishers ltd, London, 1993;
48. Forsyt, D.R. - ***An Introduction to Group Dynamics,*** Brooks/Cole Publishing Company – California, 1983;
49. Friedberg, Erhard - ***Organizația***, în vol. ***Tratat de sociologie***, coord. Raymond Boudon, Editura Humanitas, Iaşi, 1992;
50. Gavril, Oana, ***Asertivitatea, de la abilitate la competență***, Editura Performantica, Iaşi, 2002.
51. Gherghinescu, Ruxandra – ***Empatia şi eroarea de atribuire*** (teză de doctorat), Institutul de Psihologie „M. Ralea" Bucureşti, 1996;
52. Goffman, Erving - ***Asiles*****,** Paris, Edition de Minuit (ed. I, americană, 1961), 1968;
53. Golu M. – ***Principii de psihologie cibernetică***, Bucureşti, 1975;
54. Gugiuman, Ana; Zetu, Ecaterina; Codreanca, Lidia – ***Introducere în cercetarea pedagogică***, Chişinău,Editura Tehnică, Chişinău, 1993;
55. Guilford, J. P. – ***Traits of Creativity*** (ed), în Creativity and it's Cultivation, H. H. Anderson Harper, New York, 1959;
56. Heider, F. – ***The Psychology of Interpersonal Relations***, John Wiley and Sohns Inc., New York, 1958;
57. Hofstede, G. – ***Managementul structurilor multiculturale: softwar-ul gândirii***, Editura Economică, Bucureşti1996;
58. Holder, L. – ***Cum motivăm echipa***, Editura Enciclopedia FAO, Bucureşti, 2001;
59. Huțu, Aida, Carmen – ***Cultura organizațională şi transfer de tehnologie*****,** Editura Economică, Bucureşti, 1999;
60. Ielics, Briggitta - ***Marketing personal***, Editura Orizonturi Universitare, Timişoara, 2003;

61. Johns G. - ***Comportament organizațional***, Ed. Economică, Bucureşti, 1998;
62. Kelly, J. - ***Executive Behavior: Clasical and Existential în Bussiness Horizons***, SUA, N.1/1993, p.16-26.
63. Keenan Kate - ***Cum să selectezi personalul. Ghidul managerului eficient***, Editura Rentrop & Straton, Bucureşti, 1999;
64. Keenan Kate - ***Cum să comunici. Ghidul managerului eficient***, Editura Rentrop & Straton, Bucureşti, 1996;
65. Keenan Kate - ***Cum să conduci şedințe. Ghidul managerului eficient*****,** Editura Rentrop & Straton, Bucureşti, 1996;
66. Kotter, J., P. – ***The Leadership***, New York, Free Press, 1988;
67. Kreitner, R. – ***Management***, Fifth Edition, Boston, 1992;
68. Kroeber, Alfred L. & Kluckholm, Klyde - ***Culture: a critical review of concepts and definitions,*** Cambridge, The Museum; New York, Vintage Books, 1952;
69. Lafaye, Claudette - ***Sociologia organizațiilor*****,** Polirom, Iaşi, 1998;
70. Larson, D. – ***Teaching psychological Skills. Models for Giving Psychology Away***, Brooks/Cole Publishing Company, California Monterey, 1984;
71. Lelord Francois; C. Andre - C***um să te iubeşti pe tine pentru a te înțelege mai bine cu alții***, Ed. Trei, Bucureşti, 1996;
72. Le Saget Meryem - ***Managerul intuitiv***, Editura Economică, Bucureşti, 1999;
73. Lindzey G., Aronson E – **The Handbuch of Social Psychology**, Vol. 2, Addison-Wesley, Publishing Company, SUA, 1949;
74. Mamali C. – ***Balanță motivațională şi coevoluție***, Bucureşti, 1981;
75. Mitrofan, Iolanda, coord.) - ***Psihoterapia experiențială,*** Ed. Informatica, Bucureşti, 1997;.
76. Mânzat I., coord .- ***Psihologia sinelu***i, Ed. Eminescu, Bucureşti, 2000;
77. Mânzat I. - ***Psihologie transpersonală***. Editura Cantes – Iaşi, 2002;
78. Moldoveanu, George - ***Analiza organizațională,*** Editura Economică, Bucureşti, 2000;
79. Moraru I. - *Strategii* ***creative transdisciplinare***. Editura Academiei Române Bucureşti, 1992;
80. Muchielli Al. - ***L'identite***, Paris, PUF, 1996;
81. Munteanu, Anca - ***Incursiuni în creatologie,*** Editura Augusta – Timişoara, 1994;
82. Munteanu, Anca - ***Psihologia vârstelor adulte şi senectuții,*** Editura Eurobit, Timişoara, 2003
83. Naisbitt J. – ***Megatendințe***, Editura Politică, Bucureşti, 1989;
84. Neculau, A. - ***A trăi printre oameni,*** Iaşi, Editura Junimea, 1989;
85. Neculau, A. - ***Grupul - mediu de comunicare, mijloc de formare****; în vol.* ***Cunoaştere, creativitate, comunicare,*** Univ. Al. I. Cuza, Iaşi, Analele ştiințifice, vol. I, 1981;
86. Neveanu P. P. - ***Dicționar de psihologie***, Editura Albatros, Bucureşti, 1978;
87. Nicolescu O. – ***Management comparat***, Editura Economică, Bucureşti, 1997;
88. Nicolescu, Ovidiu - ***Cultura organizațională*****,** în vol. *Management*, Editura Economică, Bucureşti, 1999;
89. Nuț, Sava – ***Orientare, consiliere, carieră***, Editura Augusta, Timişoara, 2001.
90. Pitariu H. (1994) – ***Managementul resurselor umane***, Editura ALL, Bucureşti;
91. Pitariu H., Albu M. – ***Psihologia personalului. Măsurarea şi interpretarea diferențelor individuale,*** Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 1996;
92. Popa, Ioan & Filip, Radu - ***Management internațional***, Editura Economică, Bucureşti, 1999;
93. Popescu, S. – ***Managerul, statut socio-profesional, formare şi perfecționare****, INID, Bucureşti, 1995;*
94. Roco Mihaela - ***Creativitate şi inteligență emoțională***, Editura Polirom, Iaşi, 2001;
95. Roco, Mihaela - ***Creativitatea individuală şi de grup,*** Bucureşti, Editura Academiei R.S.R., 1979;
96. Roco, Mihaela - ***Particularități distincte ale colectivului creator în cercetarea ştiințifică,*** în vol. Creativitatea în ştiință, tehnică şi învățământ, Bejat M. (coord.), Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1981;

97. Sălceanu, C., ***Plus şi minus în management***, Editura Ankarom, Iaşi, 1997;
98. Sârbu T., Tompea D. – ***Psihosociologie industrială***, Editura Ankaerom, Iaşi, 1996;
99. Sîntion, F., Papari, A. (coord.) – ***Psihologie managerială***, Ed. Fundației „Andrei Şaguna", Constanța, 2000
100. Seaman, D.F., - ***Working Effectively witb Task -Oriented Groups,*** MeGrawwhill Book. Company, New York, 1981;
101. Siroka R**.,** Ellen Siroka - ***Sensitvity Training a Group encounter;*** (grosset end Dunlap, New York, 1971;
102. Steven-J. Stowell, M. Starcevich – ***Parteneristele de succes***, Ed. CDROM, Iaşi, 2002;
103. Stog Larisa, Caluschi Mariana – ***Psihologia managerială***, Ed. Cartier, Chişinău, 2002;
104. Timm R. P., Peterson D. B. - ***People at work – Human relation in organizations***, West Publishing Company, U.S.A., 1986;
105. Torrance E.P. - ***The search for satori and creativity***. Buffalo, Ed. Creative Education Fondation, 1979;
106. Torrance E.P. and Saffer H.F. - ***Getting students beyond aha***. Buffalo, Ed. Creative Education Foundation, 1982;
107. Trice, H., Beyer, J. – ***Studing Organizational Cultures through Fites and Ceremonials***, în Academy of Management Rewiew, nr.9, 1984;
108. Vlăsceanu Mihaela – ***Organizații şi comportament organizațional***, Polirom, aşi, 2003:
109. Yalom, I.- ***The Theorie and Practice of Group Psychotherapy,*** Basic Books, New York, 1975;
110. Ziglar Z. - ***Dincolo de vârf***, Editura Curtea Veche, Bucureşti, 2000;
111. Ziglar Z., Savage J. – ***O cale spre performanțe deosebite***, Editura Business Tech, International Press, Bucureşti, 1997;
112. Zorlențan I. – ***Managementul organizației***, 1996;
113. *** – **Psihologia generală**, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1976;
114. *** ***Oameni şi Companii*** publicație de marketing şi promovare realizată de "Caluschi Marketing", Iaşi, 2001, 2002;
115. ***UNESCO - ***Declaration de Mexico sur les politiques culturelles***, în Cultures, vol. IX, nr.1, 1998;
116. ****Conducere şi decizie***, nr.4/1995, Institutul Național de Informare şi Documentare, Bucureşti;

CUPRINS

ARGUMENTUM 5

CAPITOLUL I
MANAGERUL DE LA FUNCTIE LA PROFESIE 8
1.1 Provocările mileniului trei şi ale tranziției cu un nou tip de manager 8
1.2 Manager, lider, antreprenor 10
1.3 Dubla sau tripla profesionalizare a managerilor? (**Mariana Caluschi**) 11

CAPITOLUL II
LIDER – MANAGER, ABILITĂȚI ŞI COMPETENȚE 16
2.1 Management şi leadership 16
2.2 Managerul ca lider 17
2.3 Managerul – abilități şi competențe psihosociale (**Ana Maria Pântia, Oana Gavril Jitaru**) 17
2.3.1 Comunicarea managerială (**Ana Maria Pântia**) 18
2.3.2 Asertivitatea şi afirmarea de sine a managerului (**Oana Gavril Jitaru**) 21
2.3.3. Empatia in comportamentul managerial (**Mariana Caluschi**) 22

CAPITOLUL III
MANAGERUL – TIPURI, ROLURI, RESPONSABILITĂȚI ŞI STILURI 31
3.1Tipuri de manageri 31
3.2 Sarcinile şi responsabilitățile managerului 32
3.3 Funcțiile şi rolurile managerului (**Ana Maria Pântia**) 34
3.4 Stiluri manageriale eficiente şi ineficiente 36
3.4.1 Eficiența managerului (**Oana Gavril Jitaru, Ana Maria Pântia**) 36

CAPITOLUL IV
ROLUL MANAGERILOR ÎN REZOLVAREA
CONFLICTELOR ŞI PRODUCEREA SCHIMBĂRII 41
4.1 Disfuncționalități şi conflicte în spațiul organizațional 41
4.1.2. Tipologia conflictelor 49
4.2. Managementul, controlul şi rezolvarea conflictelor 50
4.3. Tehnici şi strategii de control şi rezolvare a conflictelor 51
4.4. Modalități de implementare a schimbărilor prin utilizarea unui
management creativ (**Mariana Caluschi, Oana Gavril Jitaru**) 56
4.5. Modelul brîncuşian de antrenare a managerilor
în rezolvarea conflictelor (**Mariana Caluschi**) 58

CAPITOLUL V
MOTIVATIE SI STIMA DE SINE – VECTORI
AI COMPORTAMENTULUI MANAGERULUI 68
5.1.Motivația − condiție esențială a comportamentului managerial 68
5.1.1. Responsabilitatea managerului pentru dezvoltarea continuă a motivației în atingerea performanțelor manageriale 68
5.1.2 Conceptul de motivație, teorii şi modele explicative 68

5.1.3 Modele explicative ale motivației şi implicațiile lor în comportamentul managerial 69
5.1.3.1 Modelul Maslow: ierarhia trebuințelor motivaționale, creştere şi actualizare 69
5.1.3.2 Modelul ERD 71
5.1.3.3 Modelul McClelland: teoria cu privire la motivația realizării 72
5.1.4 Modele procesuale explicative pentru motivație 73
5.1.5 Modelul realizării de valoare 74
5.1.6 Dinamica motivației şi comportamentul managerial 75
5.2. Stima de sine – susținător şi motivator al comportamentului managerului. 77
5.2.1 Stima de sine - componenta afectivă a Eului social 78
5.2.2 Componentele stimei de sine 79
5.2.3 Stima de sine: tipologie şi efecte 80
5.2.4 O tipologie a stimei de sine 81
5.2.5. Practici susținătoare ale stimei de sine (**Mariana Caluschi**) 84

CAPITOLUL VI
MANAGERUL ŞI CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ 86
6.1 Delimitări conceptuale 86
6.2 Modalități de manifestare a culturii organizaționale 87
6.3 Funcțiile culturii organizaționale 89
6.4 Schimbarea culturii organizaționale 90
6.5 Tipologia culturii organizaționale 93
6.6 Implicațiile politicii educaționale asupra dezvoltării culturii organizaționale 94
6.6.3 Politica de dezvoltare a culturii organizaționale.
Un posibil model al politicii de succes a culturii organizaționale 97
6.7 Riscul organizațiilor de a deveni "instituții totale" 99
6.8 Influența modelelor culturale naționale asupra organizațiilor.
Modelul american şi modelul japonez. 100
6.9 Auditul culturii organizaționale 102
6.11 Cultură organizațională şi parteneriat eficient (**Liviu A: Măgurianu**) 100

CAPITOLUL VII
MANAGERII TRANZIȚIEI ÎNTRE EXPECTANȚE ŞI REALITATE 107
7.1 Profilul abilităților psihosociale ale managerului
creator/ inventator (**Oana Gavril Jitaru, Liviu A. Măgurianu**) 107
7.2 Tipul de manager promovat de tranziție 110
7.2.1 Ipotezele cercetării 110
7.2.2 Date de cercetare şi interpretarea lor. Cercetare constatativă. Analiza statistică şi interpretarea psihologică a rezultatelor 111
7.3 Comparație profil manageri adaptativi / manageri
inovativi (**Ana Maria Pântia, Mariana Caluschi**) 125
7.4 Program de antrenare a abilităților şi strategiilor creativ/inventive (**Oana Gavril Jitaru**) 128
7.5 Profesorul ca manager creativ (**Mariana Caluschi, Gabriela Dobrea**) 132

CAPITOLUL VIII
MANAGERUL INVENTATOR UN SUPERMANAGER 164
8.1.Necesitate 164
8.2 Trepte de urcat pentru a deveni supermanager 165
8.3. A deveni un superstar în management (**Mariana Caluschi**) 168

CAPITOLUL IX
TERAPII PENTRU MANAGERI 172
9.1 Tipuri de grupuri psihosociale: fenomene şi efecte curative. 172
9.1.1 Grupul de sensibilizare şi grupul de formare 172
9.1.2 Grupul de întâlnire şi grupul Maraton 173
9.1.3 Grupuri pentru specialişti: grupul Balint şi grupul Think-Tank 175
9.1.4 Grupul creativ de formare 176
9.2 Factori curativi ce acționează în grupurile mici. 177
9.2.1 Factorii curativi delimitați de Yalom 177
9.2.2 Reducerea blocajelor - factor curativ specific grupului creativ. 178
9.3 Stimularea incubației şi personanței 180
9.4 Mentoratul în procesul de formare şi afirmare a personalității managerului 183
9.4.1 Mentorul, relația de mentorizare şi protejatul – termeni-cheie în procesul de îndrumare 183
9.4.2 Relația de mentorizare 184
9.4.3 Impactul mentorizării în formarea personalității managerului (**Mariana Caluschi**) 188

CAPITOLUL X
SUGESTII PENTRU AUTOEVALUAREA MANAGERULUI 192
10.1 Creativitatea între motivație şi potențial (**Mariana Caluschi, Dorel Şulea**) 192
10.2 Ce sunt "excursiile de autotortură"? (**Mariana Caluschi**) 196
10.3 Vârsta creativității dumneavoastră (**Mariana Caluschi, Dorel Şulea**) 199
10.4 Vă cunoaşteți nivelul funcțional al emisferelor cerebrale?
(**Mariana Caluschi, Dorel Şulea**) 203
10.5 Matrice pentru autotestarea funcționării inteligenței 205
10.5.1 Matrice pentru funcționarea emisferelor cerebrale (**Mariana Caluschi**) 206
10.6 Detensionare şi autoterapie prin joc (**Iuliana Edu**) 206
10.7. Harta mentală în sprijinul managerului 208

BIBLIOGRAFIE 211