

**Beneficiar:** Consiliul Județean Dâmbovița

**Titlul proiectului:** “Standarde înalte de cunoștințe și expertiză pentru funcționarii publici, instrument strategic de îmbunătățire durabilă a eficacității organizatorice a administrațiilor locale în județul Dâmbovița”

**Cod SMIS:** 21890

**Finanțat prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative din Fondul Social European în perioada 27.09.2013 - 27.11.2014**



# Leadership în administrația publică

## Suport curs

## Continut

<b>1. Conceptul de leadership</b> .....	3
<b>2. Avem nevoie de lideri în administrația publică?</b> .....	6
<b>3. Leadership-ul în administrația publică din România comparativ cu leadership-ul administrației publice din alte țări</b> .....	9
<b>4. Leadership-ul ca stil de management. Importanța comportamentului liderului</b> ....	12
4.1. Dezvoltarea în cadrul organizației a unei strategii de leadership	
<b>5. Funcțiile leadershipului</b> .....	14
<b>6. Modele de leadership. Rolul liderului. Profilul unui lider</b> .....	16
6.1. Competențele, comportamente, acțiuni ale liderului	
6.2. Leadership versus management	
6.3. Lider formal, lider informal	
6.4. Puterea în management și leadership	
6.5. Abordări practice în leadership	
6.6. Stiluri de leadership	
<b>7. Liderul ca factor de schimbare</b> .....	34
<b>8. Procesul decizional. Managementul luării deciziei. Rolul liderului</b> .....	42
8.1. Moduri de luare a deciziilor	
8.2. Tipuri de decizii ale liderului	
<b>9. Lucrul în echipă și eficiența organizațională. Managementul echipei</b> .....	56
9.1. Roluri ale membrilor echipei	
9.2. Funcții ale echipei	
9.3. Etapele formării echipei	
9.4. Roluri ale membrilor și liderilor	
9.5. Cum să formezi și să conduci o echipă de lucru performantă	
<b>10. Motivarea și motivația - cum se utilizează ca instrumente în procesul de conducere</b> .....	63
<b>11. Managementul timpului. Prioritizarea sarcinilor</b> .....	67
<b>12. Leadership și comunicare eficientă</b> .....	70
12.1. Procesul și formele comunicării	
12.2. Bariere în comunicare	
12.3. Ascultarea activă	
12.4. Îmbunătățirea comunicării	
12.5. Soluționarea situațiilor conflictuale	
<b>13. Dezvoltare durabilă și egalitate de șanse</b> .....	91
13.1. Dezvoltare durabilă	
13.2. Egalitate de șanse. Implicarea femeilor lideri în administrația publică din România	
<b>14. Bibliografie – legislație – resurse Internet</b> .....	97

## 1. Conceptul de leadership

Leadershipul apare ori de câte ori un grup de oameni își unesc și armonizează eforturile în vederea realizării unui obiectiv comun.

Leadershipul poate fi definit ca abilitatea unei persoane de a exercita un tip de influență prin intermediul comunicării asupra altor persoane, orientându-le spre îndeplinirea anumitor obiective.

Leadershipul nu este o noțiune singulară. Chiar și după decenii de cercetare, este relativ dificil să identificăm cu certitudine factorii cauzali specifici care să conducă la un leadership și management de succes în orice timp și spațiu.

Dezvoltarea leadershipului nu reprezintă un concept nou sau unic pentru sectorul public din România sau din alte țări.

De ce a devenit, totuși, astăzi un subiect atât de dezbătut? În general, în România, precum și în alte țări s-a observat că există o diferență foarte mare între cum este perceput sectorul public în prezent și cum anume ar trebui să fie văzut acesta în prezent, dar și în viitor.

Un răspuns la principalele probleme cu care se confruntă sectorul public din România la ora actuală ar putea fi dezvoltarea unui anumit tip de leadership care să se muleze cel mai bine pe structurile administrative existente în România. Leadershipul este practic componenta de bază a unei bune guvernări publice.<sup>1</sup>

În prezent se urmărește o abordare integrată a leadershipului și a managementului, care să conducă la performanță și eficiență. Studiile dovedesc că cei mai mulți experți în domeniu doresc o abordare completă, care să poată fi adaptată în mod flexibil cât mai multor organizații și situații. O astfel de abordare permite promovarea unei înțelegeri și a unui limbaj comun prin care conducătorii organizațiilor să poată să lucreze împreună și să acționeze asupra problemelor pe care le întâmpină în activitățile zilnice.

În ciuda schimbărilor în conceptul de organizație, leadershipul de succes depinde în mod fundamental de interacțiunea dintre cei ce îl urmează pe conducătorul organizației în îndeplinirea obiectivelor acesteia, intervenția conducerii, recunoașterea rezultatelor acestei intervenții și schimbările efective. Toate acestea sunt elemente esențiale ale conceptului de leadership.

Liderii trebuie să conștientizeze că schimbările într-o organizație sunt acceptate și implementate într-un mod care rezultă nu numai în performanță dar, de asemenea, din înțelegerea generală și satisfacția tuturor membrilor organizației.

Pe măsură ce a fost stabilit faptul că liderii au un rol important ca agenți ai schimbării, s-a observat că primordialitatea leadershipului ține de starea societății, de structura instituțiilor publice precum și de forma de reformă inițiată.

Dezvoltarea liderilor este mai importantă într-o societate diversificată decât într-una omogenă, întrucât liderii trebuie să transmită noi valori, să instrumenteze pozitiv conflictele și să formeze coaliții în scopul susținerii reformei. Totodată, liderii joacă un rol mult mai mare într-o structură administrativ-teritorială descentralizată și ramificată, ceea ce este firesc, decât într-una centralizată.

România, fiind o țară care a demarat reforma etapizată, se află momentan în imposibilitatea de a mobiliza un număr mare de lideri.

---

<sup>1</sup> Dezvoltarea leadership-ului în administrația publică din România în viitor, autor Oana Abăluță, articol apărut în revista Administrație și management public

Cu toate acestea, pe măsură ce reforma produce rezultate pozitive și pe măsură ce se inițiază și se dezvoltă în toate structurile administrativ-teritoriale, leadershipul devine la rândul său necesar și extrem de important.

Unul din aspectele cel mai des menționate în ceea ce privește succesele sau insuccesele sectorului public sau privat se referă la leadership; probabil că una dintre cele mai des invocate explicații pentru problemele economice, politice sau administrative se referă la lipsa leadershipului; pentru un politician sau manager ofensa supremă poate fi reprezentată de constatarea lipsurilor sale în acest domeniu.

Multe tentative de definire a leadershipului au fost realizate în cadrul științelor sociale; diferitele abordări și puncte de vedere întâlnite au demonstrat interesul extrem pe care acest subiect l-a exercitat.

Prin leadership majoritatea oamenilor înțeleg capacitatea unei persoane de a mobiliza și direcționa capacitățile membrilor unei organizații pentru atingerea scopurilor definite. Această definiție generală implică în mod aproape automat dirijarea atenției asupra unor termeni precum putere, influență sau autoritate (văzută ca exercitarea legitimă a puterii); de asemenea se pot pune întrebări legate de relația leadership - management; avem de a face cu categorii subordonate, corespondente, redundante?

Deținerea poziției de lider presupune ocuparea unui loc distinct în arhitectura organizațională și oferă accesul la un tip de comportamente și abordări diferite de cele ale majorității membrilor (evident, atâta timp cât sunt justificate de dorința conducătorului de a satisface interese comune); această poziție presupune responsabilități și oferă oportunități și beneficii; de aici sensibilitatea crescută a acestei arii și presiunile permanente exercitate în cadrul ei.

Toate definițiile referitoare la leadership au în comun cel puțin două elemente:

a) ideea că acest termen se referă la un fenomen de grup (presupune implicarea a doi sau mai mulți oameni);

b) ideea exercitării unui proces de influențare intenționată a membrilor organizației din partea liderului.

Putem afirma că leadershipul, ca și concept, este caracterizat de următoarele trăsături:

- Este un proces de influență intenționată.
- Este un fenomen de grup – pentru a vorbi despre leadership e nevoie de un grup de „adepti” ai liderului.
- Este un fenomen orientat spre obiective – mai precis, activitatea liderului are în spate un set de obiective care trebuie atinse de „adepti”.
- Este un proces mai degrabă inspirațional, non-material – punând accent pe latura informală a relațiilor interpersonale.

## 2. Avem nevoie de lideri în administrația publică?

În ceea ce privește statutul liderilor în cadrul organizațiilor publice avem de-a face cu un set consistent de mituri: actul decizional este rațional, liderii controlează toate aspectele vieții organizaționale, elaborează strategii coerente, se ocupă de toate problemele apărute, beneficiază de sisteme de informație computerizată complexe și eficiente și de consilieri competenți etc.

În realitate problema conducerii organizațiilor publice nu se situează exact în acest context ordonat și previzibil; caracteristicile leadershipului în administrația publică sunt mult mai complexe: deciziile sunt de multe ori reactive, bazate pe intuiție și experiență, sarcinile de amănunt aglomerează pînă la refuz agenda și trec pe planul secund luarea deciziilor strategice, iar munca managerului tinde a fi mult mai puțin legată de elemente de raționalitate, predictibilitate și control deplin. Pe de altă parte este dificil să limităm extinderea leadershipului doar la anumite nivele - această funcție este larg răspîndită la nivelul oricărei societăți.

Liderii administrativi nu pot să ignore realitatea cotidiană ce semnifică modificări semnificative de valori și obiective, priorități și strategii de multe ori în funcție de ciclurile electorale. Influența exercitată de liderii administrativi nu se referă doar la aspectele interne ale organizațiilor ci și la dezvoltările exterioare acestora. Perceperea administrației publice ca un simplu aparat ce aplică în mod mecanic reglementări și politici definite la nivel politic și răspunde automat cererii sociale este mult prea simplistă; administrația acționează ca un actor distinct (alături de cei sociali și politici) în alcătuirea agendei administrative și exercită un efect socializator deloc neglijabil.

Evoluțiile spațiului politic și social pot influența major sistemele administrative; valorile și interesele grupurilor politice și de interes se pot modifica rapid; lupta între aceste grupuri poate furniza liderului administrativ oportunități pe care nu le poate neglija. De aici importanța înțelegerii realităților și a adaptării stilului de leadership la situația dată în ideea protejării intereselor propriiei organizații.

Leadershipul este foarte important și atunci când vorbim de relațiile existente între membrii organizației și de motivarea personalului în cadrul organizațiilor publice. Având în vedere faptul că angajații (funcționarii publici) unei organizații publice sunt, în general, stimulați mai slab, din punct de vedere material conducerea trebuie să compenseze această lipsă materială și să stimuleze angajații prin mijloace non-materiale pentru atingerea obiectivelor organizaționale.

Aceste constatări preliminare presupun din start acordarea unei atenții deosebite caracteristicilor resursei umane și contextului organizațiilor publice.

Mult timp s-au confundat cele două noțiuni de lider și de manager. Am avut în administrația publică mai mult lideri politici, ceea ce nu este tocmai normal. Avem nevoie de manageri, dar și de lideri care să gestioneze în mod eficient lucrurile în administrația publică. La ora actuală se apreciază că nu avem în România în administrația publică numărul real și necesar de manageri și de lideri cu adevărat performanți.

Dacă în sectorul privat obiectivul principal este obținerea profitului, în sectorul public obiectivul este satisfacerea intereselor generale și atunci tipul de leadership diferă, pentru că și instrumentele diferă. Dacă în sectorul privat instrumentele manageriale se pot aplica, deoarece există o autonomie decizională și financiară mult mai mare, în sectorul public apar variabilele politice, variabilele economice – lipsa

resurselor –, variabilele legate de motivație – lipsa de motivație –, de aceea este mai greu să vorbești de un adevărat leadership în administrația publică.

În orice instituții ale sistemului administrativ vom întâlni o varietate de lideri formali, care se bucură de autoritate în virtutea tradiției birocratice. Teoretic, ei își ocupă pozițiile datorită competențelor demonstrate, promovează un proces de decizie rațional și respectă cadrul legal de acțiune. Dincolo de aceste poziții formale (care nu se încadrează atât de strâns în regulile teoretice), există o multitudine de lideri informali care exercită o influență variabilă, dar inevitabilă.

O persoană devine cu adevărat lider prin profesionalism și prin recunoașterea meritelor sale de către cei cu care lucrează. În România avem nevoie de acei oameni care să impună respect prin ceea ce au făcut în viața lor, prin profesionalism, prin integritate și prin capacitatea de a da încredere sistemului. Când ai oameni ca aceștia mergi mai departe. Când nu îi ai, vorbești de leadership, dar fără să-l aplici în mod practic.

Leadershipul are înțelesuri diferite pentru persoane diferite. În trecut, pentru mulți, imaginea unui lider era aceea a unei persoane înțelepte, paternaliste, care ia toate deciziile și conduce de una singură organizația publică. Imaginea leadershipului se bazează pe cerințele istorice și pe caracteristicile societății și a guvernelor care le servesc. Societatea din România, totuși, devine mai diversă și instituțiile publice devin astfel mai flexibile. Noile situații apărute cer noi tipuri de lideri.

Leadershipul joacă un rol important în implementarea reformei pentru că implică două din cele mai importante aspecte ale reformei: *schimbarea* și *oamenii*. Liderii eficienți inspiră oamenii. Schimbarea instituțiilor publice reprezintă cu adevărat schimbarea mentalității și comportamentului angajaților, ceea ce înseamnă că instituțiile care trec prin reformă au nevoie de leadership.

Liderii, în cadrul instituțiilor publice, pot ajuta la răspândirea, promovarea și menținerea noilor valori ce sunt necesare pentru o reformă a sectorului public de succes.

În timp ce leadershipul public include în mod clar conducătorii administrației centrale și locale, viziunea leadership-ului în viitor tinde să devină mai largă. Liderii se dovedesc a fi eficienți prin abilitatea lor de a convinge, de a motiva angajații publici și de a le orienta eforturile pentru o cauză comună.

Liderul axat pe resursa umană pornește de la postulatul conform căruia oamenii reprezintă punctul central al organizației; odată ce el va răspunde nevoilor acestora și îi va susține în atingerea scopurilor loialitatea și angajarea lor vor asigura succesul organizației; rolul liderului se referă aici în principal la motivare, susținere, deschidere, participare. Liderul de acest gen crede în potențialul resursei umane, este vizibil și accesibil, comunicativ și sunt capabili să îi mobilizeze pe alții.

Leadershipul organizațiilor moderne trebuie să ia în considerare elemente extrem de complexe - de la mediu și natura relațiilor la structura și valorile organizației; acestea sunt dublate de caracteristicile specifice ale domeniului public, ce complică lucrurile și mai mult; realitatea în cauză nu semnifică însă numai existența unor obstacole majore ci și apariția unor oportunități de care managerul și liderul inteligent poate profita în ideea reformării și definirii viitorului organizației.

### 3. Leadershipul în administrația publică din România comparativ cu leadershipul administrației publice din alte țări

Deși importanța unui leadership eficient este larg recunoscută, trebuie să înțelegem că noțiunea de leadership este dificil de definit și are semnificații diferite în țări diferite.

Conceptul de leadership nu este nou și nici străin sectorului public. Totuși, în România, problema dezvoltării leadershipului nu a fost pusă în evidență pe larg. Pe de altă parte, alte țări precum Germania, Islanda, Noua Zeelandă, Norvegia, Marea Britanie S.U.A. etc. au acordat o prioritate ridicată acestui subiect pe parcursul ultimilor ani.

În prezent, în toate țările din lume, inclusiv în România, apar din ce în ce mai multe motive în scopul dezvoltării și aplicării științei leadershipului, aceasta și pentru că de liderul organizațiilor publice depinde formularea unor viziuni privind modul de activitate al acestora în viitor. Liderul, care este îndrăzneț, plin de discernământ, deschis la idei noi și intuiții, este esențial pentru un progres constant și realizări superioare, conform unui raport recent al UNDP.

În Marea Britanie reforma din administrația publică poziționează leadershipul pe treapta a șasea ca și importanță. Conform unor studii recente, rolul liderului în cadrul serviciului public din această țară este de a maximiza valoarea publică creată în domeniul său de competență. Astfel, în modelarea propunerilor pentru dezvoltarea unui serviciu public, se apreciază că liderul trebuie să ia în considerare:

- dacă rezultatul propus este valoros, important pentru cetățenii clienți ai instituției publice
- dacă va fi susținut din punct de vedere politic
- dacă este fezabil administrativ și operațional.

În administrația publică din Marea Britanie, leadershipul este o modalitate de mobilizare a celor care lucrează în instituții publice să fie mai receptivi către public, deci către cetățeni și mai intens implicați în proiectarea și furnizarea de servicii publicului. Prin urmare, în concepția engleză, leadershipul reprezintă un mijloc de revigorare a serviciilor publice.

Liderului i se cere să se concentreze asupra implicațiilor de organizare, asupra potențialului său de a motiva întreaga forță de muncă, toți angajații. Astfel, rolul liderului în formarea culturii organizaționale este major, el fiind cel care promovează valorile în colectiv, și nu la nivel individual.

*Tendențe cheie în Marea Britanie și SUA în dezvoltarea programelor de leadership:*

- Analiza nevoilor în general considerată ca un element important dar rareori inclusă în practică.
- Promovarea de modele pentru pus în practică în scopul dezvoltării leadershipului, legate de o serie de schimbări planificate.
- Utilizarea standardelor leadershipului și cadrelor de competență.
- Gamă mai largă de organisme de finanțare.
- Creșterea accentului pus pe importanța învățării și aprofundării tacticilor și strategiilor de leadership.
- Utilizarea sporită a mentoringului și coachingului.
- Utilizarea pe scară largă a proceselor de învățare activă, inclusiv de învățare experiențială și reflecție.
- Utilizarea sporită a studiilor de caz și a problemelor pentru consolidarea legăturilor dintre cercetare, teorie și practică.
- Utilizarea de comunități online pentru a facilita comunicarea și e-learning-ul.
- Creșterea clarității și accentului pus pe valorile, credințele și scopurile leadershipului.

În Noua Zeelandă se pune un accent deosebit pe responsabilizare și cooperare în interiorul administrației publice, motiv pentru care și leadershipului i se acordă o importanță deosebită, tocmai pentru a se reuși atingerea tuturor obiectivelor în cadrul sectorului public.

Guvernul Norvegiei desfășoară în ultimii ani un amplu proces de reînnoire a planurilor strategice pentru leadership în serviciile civile, pentru a reflecta interesul crescut al sectorului public pentru schimbare.

În alte țări, între care Suedia și SUA, au fost înființate noi instituții ce au ca obiective identificarea viitorilor lideri în cadrul sectorului administrativ și în scopul dezvoltării profesionale a acestora. În Suedia a fost creat recent Consiliul Național pentru Calitate și Dezvoltare, având ca principală sarcină identificarea potențialilor lideri.

Totodată, există țări care doresc să dezvolte și să suplimenteze programele lor actuale de management public cu programe de dezvoltare a leadershipului. Spre exemplu, în Finlanda, un astfel de program de dezvoltare a leadershipului include crearea a noi programe de dezvoltare a managementului, după evaluarea celor anterioare.

În Olanda, Serviciul Public Superior a fost lărgit pentru a include toți conducătorii de la nivelurile înalte din administrația publică pentru a coordona nevoia crescută de lideri la nivelul superior al administrației publice.

În ceea ce privește dezvoltarea liderilor proprii din administrația publică, țările puternic industrializate au creat anumite instituții specializate pentru dezvoltarea leadershipului. În acest context, unele țări au pus accent pe instruirea viitorilor lideri prin cursuri intensive. Astfel, țări ca: Japonia, Korea, Austria, Belgia, Finlanda, Polonia, Olanda și Portugalia organizează cursuri de instruire speciale pentru conducătorii administrației publice centrale și locale.

Procedee de pregătire și consiliere au fost adoptate în Olanda, Islanda atât pentru liderii prezenți cât și pentru cei viitori, toate acestea în colaborare cu profesioniștii din sectorul privat. Prin respectiva metodă, într-un timp limitat, un lider va aborda punctele sale slabe cu profesorul desemnat și va primi sfaturi de la acesta cum să își îmbunătățească capacitatea de lider.

Guvernul din Islanda îi susține pe lideri în ceea ce privește organizarea și dezvoltarea mijloacelor de cooperare, fără participarea directă a instituțiilor din care fac parte.

Polonia a pus în practică un plan de activitate strategic de management pentru toți conducătorii administrației publice. Se apreciază că au apărut și anumite dificultăți în aplicare, respectiv în cultura politică și cea organizațională, deoarece șefii sectorului public din această țară sunt ei înșiși reticenți în a pune în aplicare unele din metodele moderne de management a resurselor umane din managementul public, astfel îngreunând obținerea performanței la nivelul structurii personalului și a beneficierii de noi structuri instituționale.



## 4. Leadershipul ca stil de management. Importanța comportamentului liderului

### 4.1. Dezvoltarea în cadrul organizației a unei strategii de leadership

Obținerea performanței instituției publice reclamă o preocupare accentuată pentru inovație, creativitate, schimbare. Liderii de succes în instituția viitorului vor avea responsabilitatea de a crea o cultură instituțională, angajații fiind încurajați să caute idei noi, să construiască relații de încredere reciprocă, să creeze un climat în care să învețe unii de la alții. Eficiența unui lider nu depinde numai de propriile capacități, ci și de implicarea, sprijinul și participarea întregului grup. Tocmai din acest considerent, liderul trebuie să se afle într-un dialog permanent cu oamenii, să le comunice propria viziune, pentru ca ei să sesizeze oportunitățile și să-și formeze o imagine despre viitor. Această nouă perspectivă asupra comportamentului uman accentuează importanța necesităților sociale, a atitudinilor și semnificațiilor care orientează acțiunile oamenilor, cu atât mai mult în cadrul instituțiilor publice.

În timp ce leadershipul public include în mod clar conducătorii administrației centrale și locale, ca și liderii politici, viziunea leadershipului în viitor tinde să devină mai largă. Acesta include liderii ca agenți de schimbare în cadrul organizațiilor publice pentru a continua procesul reformei. Liderii se dovedesc a fi eficienți prin abilitatea lor de a convinge, de a motiva angajații publici și de a le orienta eforturile pentru o cauză comună.

#### Strategii ce trebuie adoptate pentru dezvoltarea leadershipului<sup>2</sup>

România nu are foarte bine pusă la punct o strategie sistematică de dezvoltare a leadershipului, ca parte a procesului de reformă. Unele țări dezvoltate au început deja să elaboreze o astfel de strategie, iar alte țări au deja o asemenea strategie.

Dezvoltarea unei strategii și a viitorilor lideri în administrația publică românească are un accentuat caracter practic și va trebui să fie analizată pe larg. Câțiva pași care ar putea fi urmați sunt:

- **Identificarea potențialilor lideri.** Pentru aceasta, instituțiile publice ar putea și ar trebui să definească și să măsoare competențele leadershipului, în interiorul personalului deja existent sau prin a recruta acești viitori lideri din rândul tinerilor absolvenți ai universităților de profil
- **Încurajarea, motivarea și pregătirea** este o măsură la fel de importantă pentru dezvoltarea leadershipului, o dată ce au fost găsite persoanele sau candidații potriviți. Un sistem de monitorizare și de pregătire a liderilor trebuie să asigure responsabilități crescute pentru cei ce se ocupă de dezvoltarea noilor generații de lideri. Nu trebuie subestimată importanța pregătirii continue a viitorilor lideri.
- **Alocarea unui timp mai îndelungat de către conducătorii instituțiilor publice pentru dezvoltarea liderilor** din subordine este crucială pentru programul de dezvoltare a leadershipului. Cercetările au arătat că una dintre cele mai bune metode în domeniul privat pentru obținerea succesului este ca managerii de nivel superior să utilizeze aproximativ 25% din timpul lor dezvoltând viitorii lideri ai companiei.
- **Crearea corespondenței între performanțe și recompense** pentru un leadership mai eficient încurajează funcționarii publici să își îndeplinească mai bine sarcinile și atribuțiile și să își atingă potențialul maxim, contribuind la eforturile durabile ale instituției de a dezvolta viitorii lideri.
- **Identificarea rolului și funcțiilor leadershipului în viitorul apropiat;** considerarea competențelor viitorilor lideri în contextul dat de spațiu și timp.

<sup>2</sup> Dezvoltarea leadership-ului în administrația publică din România în viitor, autor Oana Abăluță, articol apărut în revista Administrație și management public



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Dezvoltării Regionale  
și Administrației Publice



Instrumente Structurale  
2007-2013

- **Identificarea barierelor care împiedică femeile să devină lideri de top** în administrația publică românească și încurajarea femeilor să ocupe poziții de vârf în ierarhia sectorului public.
- **Atragerea potențialilor lideri către administrația publică** și dezvoltarea carierelor acestora.



PROTECȚIA MEDIULUI ȘI  
EGALITATE DE ȘANSE



CONSILIUL JUDEȚEAN  
DÂMBOVIȚA

## 5. Funcțiile leadershipului

Printre cele mai importante funcții ale leadershipului putem menționa:

1. Activarea interacțiunii grupului.
2. Menținerea unei interacțiuni eficiente:
  - focalizarea pe obiective;
  - echilibrul participării membrilor grupului la activitate.
3. Asigurarea satisfacției membrilor grupului în urma participării la realizarea obiectivelor propuse.
4. Managementul conflictelor – necesitatea cunoașterii de către lider a momentelor în care intervenția sa este necesară sau, din contră, inoportună pentru rezolvarea unor conflicte apărute în interiorul grupului.
5. Construcția grupului și asigurarea coeziunii – cunoașterea de către lider a modului de participare diferit, calitativ și cantitativ, a fiecărui membru al grupului, în funcție de personalitatea fiecăruia.
6. Încurajarea grupului în direcția perfecționării proprii – se realizează prin stimularea autoevaluărilor și focalizarea pe procesele ce se desfășoară în grup, în scopul îmbunătățirii performanțelor, atât individuale cât și ale întregului grup.

Ca principale comportamente ale unui lider de succes și funcții ale leadershipului putem menționa că liderul eficient:

- Elaborează o strategie vizionară de schimbare organizațională
- Inspiră încredere și respect membrilor grupului
- Stabilește obiective ambițioase pentru membrii grupului
- Stimulează prin exemplu personal
- Demonstrează încredere în forțele proprii
- Construiește un climat de încredere și siguranță în grup
- Menține interacțiunea eficientă
- Încurajează grupul în direcția perfecționării
- Stabilește țelurile grupului
- Conferă identitate grupului

Un lider eficient promovează întotdeauna o viziune, adoptă un stil democratic de conducere, ia decizii corecte și la timp, are capacitate de a gândi în perspectivă, este un bun coaching, om al viziunii, conduce eficient discuțiile, dinamizează grupul, stabilind obiective realiste, e pretențios în ceea ce privește calitatea, își înțelege și își controlează propriile emoții, are încredere în forțele proprii, este ușor adaptabil, optimist, ambițios, disponibil să acționeze și să profite de oportunități, delegă sarcini de rutină, creează cadrul necesar pentru o activitate eficientă, comunică clar, încurajând feedback-ul, sprijină membrii echipei, formează echipa în adevăratul sens, menține integritatea grupului, folosește tactici de persuasiune, prezintă empatie și stimulează abilitățile celor din jur prin feed-back și îndrumare. O persoană cu caracter autocratic-democratic, directiv-permisiv, orientat pe sarcini și pe persoane caracterizează un lider eficient.

*Un lider eficient va ține seama întotdeauna de următoarele abordări și sugestii:*

- Promovează o viziune convingătoare, astfel încât ceilalți să te urmeze!
- Formează-ți echipa și menține-i integritatea! (doar așa vei reuși)
- Fii un exemplu pentru ceilalți!

- Fă-i pe ceilalți să se simtă importanți! (le va crește încrederea în sine)
- Urmează regula de aur ”Ce ție nu-ți place, altuia nu-i face!” (încearcă să îi tratezi pe ceilalți așa cum ți-ar plăcea ție să fii tratat)
- Admite greșelile! (a greși e omenește; dacă tu ai greșit, nu îți ascunde greșelile, pentru că așa vor face și cei din jurul tău)
- Gestionează conflictele!
- Laudă în public, dar critică în particular! (nimănui nu îi place să fie criticat în public, deoarece se simte stânjenit; în schimb, lauda în public îți dă încredere în forțele proprii)
- Fă un joc al competiției! (competiția îi motivează pe cei din jur să își pună în valoare calitățile, încercând să se autodepășească)
- Stabilește țelurile echipei și atinge-le! (așa vei da dovadă de eficiență).

## 6. Modele de leadership. Rolul liderului. Profilul unui lider

### 6.1. Competențele, comportamente, acțiuni ale liderului

Leadershipul reprezintă un atribut dorit și cerut de organizații managerilor lor. Liderii au încredere în propriile forțe și generează încredere celorlalți. În preajma adevăraților lideri, angajații se simt mai competenți și găsesc munca mai interesantă. Leadershipul se află în relație directă cu capacitatea de a influența comportamentul oamenilor<sup>3</sup>.

Unii specialiști din domeniu consideră că manager și lider sunt termeni sinonimi și îi folosesc în mod alternativ. Însă, leadershipul și managementul reprezintă de fapt dimensiuni distincte ale persoanelor din conducere: leadershipul reprezintă capacitatea de a determina oameni să acționeze. Managerul, în schimb, este individul care asigură atingerea obiectivelor organizaționale prin planificare, organizare și orientarea muncii către finalitate. Prin urmare, o persoană poate fi un manager eficient fără a avea capacitățile unui lider. În ultimul deceniu, se acordă o tot mai mare atenție orientării managerilor spre obținerea de rezultate mai bune în leadership.

Leadershipul reprezintă o caracteristică pe care toate organizațiile doresc să o regăsească la managerii lor. Liderii:

- sunt capabili să îi orienteze pe oameni, creând o viziune pe care o comunică acestora;
- inspiră încredere și au încredere în ei înșiși;
- au suficientă experiență pentru a privi greșelile drept o altă distragere de la drumul către succes;
- îi fac pe oamenii să se simtă mai puternici în preajma lor. Oamenii se simt mai competenți și mai încrezători în ei înșiși, găsind astfel munca mai interesantă și mai provocatoare.

De-a lungul timpului, au fost enunțate o serie de teorii pentru a explica modul în care ia naștere leadershipul, punându-se problema dacă liderii au calități înnăscute sau devenirea lor este influențată de un factor situațional. Unii specialiști consideră că leadershipul este rezultatul carismei, în timp ce alții susțin că leadershipul reprezintă suma comportamentelor care pot fi deprinse/învățate.

Cercetătorii au descoperit că liderii de succes acordă:

- o mai mare importanță anumitor activități de conducere precum planificarea sau instruirea oamenilor;
- mai multă încredere subalternilor, fiind mai puternic orientați către oameni.

Deși unele abilități de leadership pot fi deprinse, este sortită eșecului încercarea de a-i instrui pe cei care nu consideră că au o nevoie de a-și îmbunătăți aceste abilități.

#### Caracteristicile unui lider

Problematika complexă a leadership-ului reprezintă un punct de interes de câteva decenii, specialiștii fiind interesați să afle cine sunt cei care au capacitatea de a-și imprima viziunea lor organizațiilor și de a influența activități importante ale acestora și dacă aceste calități sunt naturale sau pot fi dezvoltate.

Într-una din cercetările sale, W. Bennis a intervievat 60 de lideri ai unor corporații importante, având o vârstă medie de 56 de ani. Din acest eșantion, 48 erau bărbați albi, numai 6 erau femei și 6 bărbați negri. Toți erau căsătoriți, la prima căsnicie, și erau susținători ai instituției familiei. Bennis a descoperit existența a patru competențe comune tuturor celor intervieuți, respectiv:

1. managementul atenției;

<sup>3</sup> Leadership-ul în cadrul organizațiilor publice, autor Cristian Bențe, articol apărut în publicația Revista de Administrație Publică și Politici Sociale

2. managementul semnificației;
3. managementul încrederii;
4. managementul propriei persoane.

**Managementul atenției** se referă la capacitatea liderului de:

- a atrage oamenii prin crearea unei viziuni;
- a comunica această viziune celorlalți;
- a-i determina pe oameni, prin puterea propriului exemplu, să încerce să împlinească împreună această viziune.

**Managementul semnificației** reprezintă capacitatea liderului de a le comunica celorlalți propria viziune în așa fel încât aceștia să poată înțelege semnificația obiectivelor, direcțiilor sau aspectelor pe care aceasta le implică. Liderii au abilitatea de a integra fapte, concepte și anecdote în semnificații pe care alții le înțeleg cu ușurință.

**Managementul încrederii** se referă la capacitatea liderilor de a inspira încredere celorlalți. Un element fundamental al construirii încrederii îl reprezintă soliditatea, trăinicia și consistența acestui sentiment. Oamenilor le place să urmeze lideri pe care se pot baza, chiar dacă nu le împărtășesc punctele de vedere, și nu lideri cu care sunt de acord, dar care își schimbă poziția. Încrederea are în vedere și capacitatea liderului de a-și respecta cuvântul dat, de a păstra secretul confidențelor încredințate și de a menține sistemul de valori instituit.

**Managementul propriei persoane** pornește de la concepția potrivit căreia liderii eficienți se înțeleg pe ei înșiși (își cunosc punctele tari și punctele slabe) și acționează în limitele capacităților lor. Datorită acestui fapt, liderii au încredere în propria persoană și nu privesc greșelile drept eșecuri.

În prezența liderilor, oamenii:

- se simt importanți;
- se simt competenți și au încredere în ei înșiși;
- se simt parte a unui întreg, a unei echipe;
- consideră munca drept o provocare interesantă.

Abordarea comportamentală a fost des folosită în cercetarea leadershipului, pornind de la încercarea de a observa:

- ce fac liderii eficienți;
- ce funcții îndeplinesc ei pentru a asigura atingerea obiectivelor;
- cum îi motivează pe ceilalți.

Astfel, accentul nu mai cade pe caracteristicile personale, ci pe comportamentele adoptate de lideri în desfășurarea unor activități, acțiuni sau funcții. Avantajul acestei abordări este acela că sunt considerate drept irelevante caracteristicile înnăscute, fiind în schimb importante comportamentele observabile. Prin urmare, dacă poate fi identificat comportamentul care asigură eficiența în leadership, atunci acesta poate fi învățat, iar dacă este nevoie de calități înnăscute, atunci vor fi selectați oamenii care le posedă, instruirea devenind irelevantă.

## 6.2. Leadership versus management

Dată fiind complexitatea și ambiguitatea conceptului de leadership, acesta dă naștere unei confuzii. Astfel, pentru mulți conceptul de leadership se suprapune cu cel de management. În realitate, cele două, chiar dacă prezintă elemente comune, sunt concepte diferite, iar precizarea acestei diferențe este foarte importantă în descrierea elementelor ce definesc actul de conducere.

Cele două procese sunt diferite unul de celălalt, începând chiar cu scopul lor final.

În management este vorba mai mult de eficiență și stabilitate, pe când în leadership aceste deziderate sunt secundare, importanța majoră fiind acordată motivării și conducerii oamenilor către atingerea obiectivelor (eficacitate). Prezența liderilor este considerată ca fiind foarte importantă în momente de criză. Astfel, dat fiind faptul că trăim într-o lume extrem de dinamică, necesitatea unor lideri veritabili este evidentă.

În literatura de specialitate referitoare la domeniul public întâlnim deseori același înțeles pentru cele două concepte care sunt luate ca sinonime. Totuși, atunci când se face această distincție, ea este făcută pentru a enunța un caz nefericit; cel al numărului mic de lideri aflați în poziții de conducere în cadrul organizațiilor publice, în contrast cu numărul mare de manageri.

Prin urmare, uneori apare ideea conform căreia, pentru o organizație sunt mai valoroși liderii decât managerii. Mergând mai departe pe această idee, s-a afirmat că „managerii îndeplinesc lucruri care s-ar fi putut face oricum, iar conducătorii/liderii realizează lucruri care nu s-ar fi putut face fără ei”.

Conceptul de management se referă la *asumarea responsabilității pentru realizarea unui obiectiv și la alocarea eficientă a resurselor (materiale și umane) în acest scop.*

Conceptul de *leadership* se referă la *procesul de influențare și direcționare a membrilor organizației către atingerea obiectivului.*

Managerii sunt oameni care fac lucrurile așa cum trebuie, iar liderii sunt oameni care fac lucrurile potrivite.

Într-o organizație publică avem nevoie și de lideri și de manageri; sau mai bine zis, de oameni care să îndeplinească ambele funcții. Este nevoie și de o viziune strategică și de realizarea activităților curente. Astfel, deși leadershipul și managementul sunt activități total diferite, ele nu se exclud ci se completează.

Iată câteva diferențe semnificative între manager și lider:

1. **Atitudinile față de obiective** – managerii tind să adopte atitudini impersonale, chiar pasive față de obiectivele propuse. Managerul vede atingerea obiectivelor o necesitate mai mult decât o dorință. În schimb, liderul este dinamic și adoptă o atitudine deschisă, activă față de obiective, el determinând direcția în care se îndreaptă organizația. Rezultatul net al acestui mod de raportare constă în modificarea modului în care oamenii percep desirabilul, posibilul și necesarul.

2. **Viziunea procesului de muncă** – în cazul managerilor, instinctul de conservare este cel care dictează activitățile, de cele mai multe ori ei aleg pragmatismul, rutina și siguranța în fața noului, situațiilor de risc sau care presupun schimbări majore. Pentru a fi eficienți, liderii trezesc interesul oamenilor pentru obiectivele și implicit activitățile organizației. Liderii adoptă poziții care presupun un grad de risc mai ridicat; de cele mai multe ori, aceștia sunt temperamental dispuși să caute riscul sau pericolul, în special atunci când șansa oportunității și a recompensei pare promițătoare.

3. **Relațiile cu membrii organizației** – atitudinea managerilor față de relațiile umane poate avea aspecte diferite – dorință de inter-relaționare, dar și preferința pentru un grad scăzut de implicare emoțională în

acele relații. Deși cele două perspective pot părea paradoxale, coexistența lor secondează activitatea managerială, subsumează căutarea compromisurilor și stabilirea unei balanțe de putere. Liderii, care se preocupă în special de idei, interacționează într-o formă mult mai intuitivă și empatică. Distanța se stabilește între atenția managerului față de *modul* în care se derulează evenimentele și atenția liderului față de *semnificația* evenimentelor pentru participanți. Un aspect interesant este felul în care subordonații își caracterizează managerii, respectiv liderii. În viziunea lor, managerul este implacabil, detașat și manipulator. În contrast, liderii sunt descriși prin adjective cu un bogat conținut emoțional.

Bennis, în lucrarea *On Becoming a Leader*, enumeră mai multe diferențe între manager și lider:

1. Managerul administrează. Liderul inovează.
2. Managerul e o copie. Liderul e un original.
3. Managerul menține. Liderul dezvoltă.
4. Managerul pune accentul pe sisteme și structură. Liderul pune accentul pe oameni.
5. Managerul se bazează pe control. Liderul se bazează pe încredere.
6. Managerul are o vedere cu precădere pe termen scurt. Liderul are o vedere pe termen lung.
7. Managerul răspunde la întrebări precum: *unde? cum?* Liderul răspunde la: *ce anume? și de ce?*
8. Managerul se orientează permanent în funcție de rezultatele imediate. Liderul se orientează după rezultatele pe termen mediu și lung (impact).
9. Managerul imită. Liderul creează.
10. Managerul acceptă status-quo-ul. Liderul îl contestă.
11. Managerul face lucrurile *cum trebuie*. Liderul face lucrurile *care trebuie* (The manager does things right. The leader does the right thing.).

Management și leadership sunt două concepte fundamentale pentru știința administrației. Ele au o importanță deosebită în special pentru administrația din România care se află într-un proces de reformă, încercând să treacă de la un sistem administrativ pre-birocratic, la unul post-birocratic. În acest sens, cele două concepte joacă un rol esențial, dacă ținem cont de rolul liderilor în stabilirea viziunii, a direcției și de rolul managementului în utilizarea eficientă a resurselor avute la dispoziție. Așa cum am arătat cele două concepte se completează mai degrabă decât se exclud.

Profesorul american John P. Kotter (Harvard Business School), în lucrarea sa „What Leaders Really Do”<sup>4</sup> propune un model foarte simplu și, în același timp, deosebit de puternic în esența sa, fundamentat pe dualitatea competențelor exercitate de o persoană aflată în rol de manager și, respectiv, de lider. Dualitatea management / leadership este descrisă de gestionarea a două contexte distincte: complexitatea, respectiv schimbarea.

Conform acestui model, o persoană joacă rol de manager atunci când activitatea sa are ca reper caracteristic gestiunea complexității, și, respectiv, rol de lider atunci când efortul său se concentrează pe promovarea și punerea în practică a schimbării (vezi tabelul următor).

MANAGEMENT (Complexitate)	LEADERSHIP (Schimbare)
Planificare / Bugetare (Managementul complexității)	Direcția / Viziunea asupra viitorului (organizației, companiei)
Organizare / Resurse umane (Dezvoltarea capacității de îndeplinire a	A “alinia” oamenii (comunicarea noii viziuni celor care o înțeleg,

<sup>4</sup> What Leaders Really Do, Kotter John P., 1992 (Harvard Business School)



planului)	pot crea coaliții și se angajează la concretizarea ei)
Control / Soluționare probleme (Asigurarea “îndeplinirii planului”, misiunii)	A motiva / A inspira (menținerea oamenilor pe direcția corectă)

O altă comparație sugestivă este prezentată sintetic, în ceea ce privește atribuțiile și caracteristicile comportamentale ale managerului vs. lider, ca manifestare a dualității complexitate-schimbare

MANAGEMENT = GESTIONAREA COMPLEXITĂȚII	LEADERSHIP = GESTIONAREA SCHIMBĂRII
<b>În timp ce MANAGERUL...</b>	<b>LEADERUL...</b>
Se concentrează pe prezent Preferă stabilitatea “Vede” pe termen scurt (0-3 ani) Este preocupat de reguli, norme, proceduri Este preocupat de întrebarea CUM? Preferă complexitatea Tinde să controleze subordonații Se bazează preponderent pe logică	Se concentrează pe viitor Este interesat de schimbare “Vede” pe termen lung (5-10 ani) Este absorbit de viziuni Este preocupat de întrebarea DE CE? Preferă simplitatea Tinde să împuternicească subordonații Se bazează preponderent pe intuiție

Concluzionând putem spune că:

- Rolurile de manager și de lider sunt duale: orice persoană poate deveni atât manager, atunci când activitatea sa are ca reper caracteristic gestiunea complexității, cât și lider, atunci când efortul său se concentrează pe promovarea și punerea în practică a schimbării.
- Competențele manageriale și cele privind arta de a conduce sunt, în bună măsură, distincte; exercitarea lor presupune atât acumulare de cunoștințe specifice (prin învățare), dar și foarte multă experiență practică.
- O persoană care ocupă o poziție (funcție) cu autoritate formală nu este, în mod automat, lider; calitatea de lider se dobândește prin capacitatea de a deveni promotor al schimbării, iar acest proces poate fi orchestrat nu numai din poziții de autoritate formală, dar și construind coaliții ale schimbării foarte eficiente din poziții de autoritate informală.
- Artă de a conduce presupune trei componente esențiale, ce revin ca responsabilitate liderului: viziunea, aderenții (cei care aderă la viziune) și resursele.
- Viziunea comunică imaginea intensă a țelului de atins.
- Aderenții sunt cei care se alătură liderului, însoțindu-l în demersurile și eforturile sale.
- Resursele reprezintă tezaurul de cunoaștere, influență și conexiuni necesar punerii în aplicare a viziunii, cu sprijinul nemijlocit al aderenților

- Un lider inspiră și convinge prin intensitatea viziunii și prin forța exemplului personal de a pune în practică viziunea sa asupra schimbării.

### 6.3. Lider formal, lider informal

În orice instituții ale sistemului administrativ vom întâlni o varietate de lideri formali care se bucură de autoritate în virtutea tradiției birocratice; teoretic ei își ocupă pozițiile datorită competențelor demonstrate, promovează un proces de decizie rațional și respectă cadrul legal de acțiune. Dincolo de aceste poziții formale (care nu se încadrează atât de strâns în regulile teoretice) există o multitudine de lideri informali care exercită o influență variabilă dar inevitabilă; multe instituții administrative au constatat din experiența proprie că, paradoxal, un efort de control total al activităților organizației prin intermediul rețelelor formale și neglijarea aspectelor ce se plasau în afara acestora conduce în mod automat la dezvoltarea unor rețele informale extrem de puternice (nu putem exclude de aici posibilitatea contopirii celor două nivele prin apariția unor lideri formali dotați cu carismă sau abilități de comunicare informală deosebite).

Conștientizarea acestor realități și folosirea relațiilor informale de către nivelul managerial poate evita ajungerea la situația cea mai nefericită reprezentată de existența a două rețele - formală și informală ce urmăresc obiective diferite și care poate afecta în mod determinant activitatea organizației. Existența însăși a poziției de lider se bazează pe o interacțiune în interiorul grupului; accesul la această poziție se bazează pe încrederea comunității că individul în cauză este capabil, mai mult decât alții, să realizeze interesele acesteia; pe de altă parte liderul reprezintă o persoană capabilă să identifice existența unor nevoi nesatisfăcute în interiorul grupului și să se erijeze în poziția de apărător al acestora, poziție ce poate fi păstrată atâta timp cât efortul său este încununat cu succes.

Comportamentele umane sunt analizate, în fenomenul leadership, pe două niveluri distincte:

- comportamentul individual;
- manifestările comportamentului în situații sociale, dubla determinare socială – cea formală și cea informală.

Influența socială informală se manifestă în interiorul grupului prin leadershipul informal, pe când influența socială formală se exercită prin funcția de conducere.

În sens larg, conceptul de lider cuprinde orice persoană care îndeplinește oficial sau își asumă spontan – în cadrul unui grup – funcții de conducere. Conceptul de lider se atribuie în psihologia socială atât șefului formal cât și celui informal.

În orice colectiv se deosebesc două tipuri de lideri care au capacitatea de a influența alte persoane în scopul atingerii obiectivelor organizaționale:

- Lider formal – managerul, șeful, conducătorul – care deține un post managerial cu funcții, obligații și drepturi;
- Lider informal – liderul – care nu are dreptul sau obligația de a conduce, dar care are recunoașterea cu ajutorul căreia capătă influență asupra acțiunilor oamenilor din grupul său.

Ambele tipuri de influență pot asigura performanța organizațională mai ales dacă există situații în care liderul formal își exercită influența și ca lider informal.

## 6.4. Puterea în management și leadership

Exercitarea influenței la nivelul organizației nu reprezintă o simplă aplicare a funcțiilor formale; dincolo de acestea trebuie realizată o adevărată combinație de elemente capabile să ofere cele mai bune rezultate, în funcție de caracteristicile indivizilor, grupului sau ale mediului extern.

Simpla aplicare a factorilor de coerciție nu demonstrează abilități manageriale; cel mult poate proba o abordare autoritară sau incapacitatea (imposibilitatea) de aplicare a celorlalte forme de influență.

Așa cum se poate observa, liderul organizației publice deține o varietate de mijloace de influențare a subordonaților în direcția atingerii obiectivelor instituției; găsirea combinației necesare reprezintă însă un element ce ține de calitățile individuale și personalitatea conducătorului; modul în care el va fi capabil să găsească cele mai bune soluții în funcție de evoluțiile mediului și de caracteristicile organizației definește de fapt diferența, linia de demarcație între succes și insucces. Toate aceste elemente pot semnifica, din perspectiva unui lider inteligent, posibilități de extindere a puterii și influenței formale la dimensiuni superioare.

Caracteristica definitivă a managerului o constituie puterea sa asupra celorlalți.

Puterea presupune atât dreptul cât și abilitatea de a influența comportamentul celorlalți. Când ne referim la dreptul de a impune altor persoane o anumită conduită, luăm în calcul *autoritatea*, adică latura formală a puterii. Abilitatea de a determina comportamentul celorlalți, respectiv *latura informală a puterii*, constituie *capacitatea sa de influență*. Din compararea laturii formale și a celei informale a puterii rezultă că acestea sunt independente; dacă ambele aspecte (autoritatea și capacitatea de influență) se regăsesc în aceeași persoană, acesta este un lider autentic. Motivațiile liderului sunt legate de realizarea unor proiecte care să ducă la dezvoltarea organizațiilor și la promovarea colaboratorilor pe trepte mai înalte de competență, în comparație cu individul care are motive strict personale pentru a domina.

Exercitarea influenței se referă în principal la obținerea cooperării membrilor organizației (fie pe baza considerării pozitive a obiectivelor fie pe baza atracției exercitate de lider personal).

Procesul de influențare este realizat conștient și intenționat de către un lider. În acest sens, influența poate fi văzută ca o calitate sau capacitate a liderului de a afecta comportamentul celor din jur (adeptilor) într-o manieră specifică. Folosirea cu succes a influenței poate produce modificări ale opiniilor, atitudinilor și convingerilor, precum și ale comportamentelor evidente.<sup>5</sup>

Deseori, aici, apare o problemă de percepție datorită faptului că influența este asociată cu relațiile de putere și deci cu metodele coercitive. Astfel, au fost identificate două păreri diferite în ceea ce privește metodele folosite de lideri în procesul de influențare: cea dintâi conform conceptului de leadership, procesul de influențare este străin de mijloacele coercitive; a doua consideră că în demersul lor de influențare a unei persoane sau a unui grup de persoane, liderii pot apela atât la puterea lor de a convinge pe ceilalți (putere de persuasiune) cât și la mijloace coercitive.

Cel puțin din punct de vedere etic, este greu de sugerat care este opinia corectă. În practica organizațională, liderii pot folosi o abordare de tip coercitiv fără a fi blamați pentru aceasta, funcția pe care ei o ocupă în cadrul organizațiilor permițându-le o astfel de abordare. Totuși, există o diferență destul de mare între cele două tipuri de abordări (cea coercitivă, și cea non-coercitivă) în ceea ce privește

<sup>5</sup> Management și leadership în organizații publice, suport de curs, autori: Conf. Univ. Dr. Călin Emilian Hînțea, Lect. Univ. Dr. Cristina Hînțea (Mora), Drd. Tudor Cristian Țicău, Prof. Univ. Dr. Jenei Gyorgy, Prof. Univ. Dr. José Luis Vázquez-Burguete, Prof. Univ. Dr. Pablo Gutiérrez Rodriguez

procesul de influențare și efectele acestora. În principiu, se presupune că un lider folosește metode de influențare coercitive atunci când metodele de persuasiune au eșuat, sau atunci când nu cunoaște astfel de metode.

În practica internațională au fost identificate 7 tipuri de strategii de influențare a oamenilor:

1. **Rațiunea** – ca metodă de persuasiune ce implică folosirea tuturor informațiilor, situațiilor, evenimentelor sau a altor mijloace de evidențiere pentru formularea unor argumente logice care să sprijine liderul în procesul de influențare;
2. **Prietenia** – pentru a influența o persoană, liderul apelează la sprijinul și bunăvoința persoanei respective sau folosește măgulirea;
3. **Coalizarea** – este o tactică prin care liderul mobilizează celelalte persoane din cadrul organizației pentru a convinge o persoană să facă ceva;
4. **Căderea la învoială** – se referă la negocierea pe baza folosirii recompenselor materiale sau pe baza unui schimb de favoruri;
5. **Agresivitatea** – folosirea abordării directe și în forță pentru a determina o persoană să facă ceva;
6. **Autoritatea superioară** – această tactică se referă la câștigarea sprijinului autorității(ilor) superioare din punct de vedere ierarhic pentru legitimarea cererilor;
7. **Sanționarea** – prevederea unor sancțiuni (scăderea salariului), pentru persoanele care nu-și fac treaba așa cum li s-a spus.

Dintr-o altă perspectivă, pornind de la premisa că exercitarea influenței se referă în principal la obținerea cooperării membrilor organizației, au fost identificate următoarele tipuri de influențare:

1. **Persuasiunea rațională** – liderul folosește argumente logice și evidența factuală pentru a convinge o persoană că o propunere sau o solicitare este viabilă și capabilă să realizeze obiectivele desemnate.
2. **Inspirația** – liderul face o solicitare sau propunere care trezește entuziasmul unei persoane prin apelul la valorile, idealurile și aspirațiile, sau prin creșterea încrederii în sine ale acesteia.
3. **Consultarea** – liderul stimulează participarea unei persoane în planificarea unei strategii, activități sau schimbări pentru care suportul și asistența acesteia sunt necesare; sau agentul este gata să modifice o propunere pentru a ține cont de preocupările sau sugestiile unei persoane.
4. **Apropierea** – liderul uzează de rugăminți, flatare, comportament prietenesc etc. pentru a construi o stare de spirit favorabilă a unei persoane înainte de a-i solicita acesteia ceva.
5. **Atribute personale** – liderul apelează la sentimentele de loialitate sau prietenie ale unei persoane înainte de a-i solicita acesteia ceva.
6. **Schimb** – liderul oferă un schimb de favoruri, indică realizarea unei reciprocități ulterioare sau promite o împărțire a beneficiilor dacă persoana vizată realizează ceea ce i se cere.
7. **Tactici de coalizie** – liderul caută ajutorul altora pentru a convinge o persoană să facă ceva; sau agentul folosește suportul altora ca un motiv pentru ca persoana vizată să se declare, de asemenea, de acord.
8. **Tactici de legitimare** – liderul caută să stabilească legitimitatea unei solicitări prin clamarea autorității sau dreptului de a o face, sau prin verificarea consistenței acesteia cu politicile, regulile, practicile și tradițiile organizaționale.
9. **Presiunea** – liderul folosește solicitări, amenințări, verificări frecvente sau repetări persistente pentru a influența persoana vizată să facă ceea ce se dorește.

Se poate observa că există nenumărate modalități prin care liderul poate influența o persoană sau un grup de persoane în a face ori a nu face ceva. De asemenea, se poate afirma că unele tipuri de influență

se bazează mai mult pe abilitățile liderului (cum sunt: rațiunea, inspirația sau consultarea), sau altfel spus, pe puterea de persuasiune a acestuia. Acest lucru nu înseamnă că pentru a influența un grup, chiar și folosind aceste tehnici, un lider nu are nevoie de puterea care să-l pună în poziția de a fi ascultat. Altfel spus, cu cât spectrul tehnicilor de influențare cunoscute și aplicate de către un conducător este mai larg, cu atât șansele acestuia de a influența alte persoane cresc considerabil.

### Surse de putere ale leadershipului

Observăm din informațiile prezentate până acum că fenomenul denumit leadership nu este deloc simplu, ci implică mai multe elemente. Am analizat elemente ce țin de: structura organizațiilor și tipurile de lideri ce pot fi întâlniți în cadrul organizațiilor; procesul de influențare și tehnicile de influențare pe care liderii le pot folosi în demersul lor de a convinge și motiva alte persoane să urmeze o anumită direcție sau scop. Un alt element important în analiza leadership-ului este puterea, sau mai precis, sursele puterii unui lider.

Capacitatea persoanelor care dețin funcții de conducere în cadrul organizațiilor publice de a-i influența pe subordonați este mai mare dacă are la bază una sau mai multe surse de putere.

Aceste surse de putere derivă, pe de o parte, din atribuțiile și specificul postului în cadrul structurii organizației iar, pe de altă parte, din abilitățile personale ale liderului. Această separare a surselor de putere este importantă pentru a analiza comportamentul conducătorilor în relația cu subordonații.

O sursă de putere care își face din ce în ce mai simțită prezența în zilele noastre este **informația**. Informația ca sursă de putere este bazată pe impactul acesteia asupra procesului decizional și pe imposibilitatea nivelelor manageriale superioare de a colecta și analiza toată informația necesară. Există și părerea conform căreia datorită dezvoltării tehnologiei informaționale această problemă a cadrelor de conducere ar fi rezolvată. Pe de altă parte, alți autori sunt de părere că dezvoltarea tehnologiei informaționale a înrăutățit și mai mult situația, prin bombardarea cu informații ce nu pot fi sortate și analizate din lipsă de timp.

Așa cum se poate observa liderul organizației publice deține o varietate de mijloace de influențare a subordonaților în direcția atingerii obiectivelor instituției; găsirea combinației necesare reprezintă însă un element ce ține de calitățile individuale și personalitatea conducătorului; modul în care el va fi capabil să găsească cele mai bune soluții în funcție de evoluțiile mediului și de caracteristicile organizației definește de fapt diferența, linia de demarcație între succes și insucces. Toate aceste elemente pot semnifica, din perspectiva unui lider inteligent, posibilități de extindere a puterii și influenței formale la dimensiuni superioare.

### 6.5. Abordări practice în leadership

Atunci când vorbim de lideri performanți trebuie să ținem cont de mai multe aspecte:

Leadershipul și managementul sunt domenii complementare.

Un lider performant este și un bun manager (gestionează în mod eficient resursele materiale și umane).

Deși au fost realizate numeroase studii pe această temă, nu s-au identificat caracteristicile native care definesc un lider de succes (au fost identificate doar caracteristici care favorizează dezvoltarea unui leadership performant).

Conform teoriilor situaționale comportamentul managerial potrivit poate fi identificat doar prin raportarea la un anumit context specific (de exemplu liderul trebuie să țină cont de specificul organizației în care își desfășoară activitatea). Conform unor studii recente au fost identificate câteva aspecte în ceea ce privește comportamentul managerilor performanți:

-Managerii performanți obișnuiesc să implice subordonații în procesul de luare a deciziilor; spre deosebire de managerii cu rezultate scăzute, ce obișnuiesc să decidă singuri;

-Managerii performanți sunt percepuți de subordonați ca fiind deschiși la nou; persoane cu care se poate comunica liber; spre deosebire de managerii ce au obținut rezultate slabe, ce sunt percepuți de subordonați ca fiind persoane închise, din punctul de vedere al relațiilor inter-personale;

-Managerii performanți folosesc ca tehnici de motivarea a subordonaților, crearea de noi provocări pentru aceștia și creșterea responsabilităților acestora; spre deosebire de managerii care au obținut rezultate slabe, ce încearcă să motiveze subordonați prin satisfacerea aspectelor legate de securitatea acestor (nevoia de hrană, etc.);

-Managerii performanți sunt cotați de subordonați ca fiind persoane preocupate atât de sarcini cât și de personalul din subordine; spre deosebire de managerii care au obținut rezultate slabe, ce sunt percepuți de subordonați ca fiind orientați doar pe una din cele două dimensiuni.

Deși acest studiu a luat în considerare aspectele situaționale diferite în încercarea de a identifica un comportament managerial specific liderilor performanți, concluziile acestuia nu pot fi generalizate pentru toate situațiile care pot apărea în exercitarea actului de conducere.

## 6.6. Stiluri de leadership

Leadershipul se manifestă diferit în organizații, fiind influențat de o mare diversitate de factori, cei mai importanți fiind legați de personalitatea liderului, de caracteristicile susținătorilor săi și de specificitatea contextului în care acesta evoluează.<sup>6</sup>

Interacțiunea acestor elemente stă la baza stilurilor de leadership pe care le întâlnim la nivelul organizațiilor, indiferent de dimensiunea sau de domeniul lor de activitate. Fiecare dintre noi folosește, la nivel conștient sau subconștient, un anumit stil de leadership: stilul autocrat, stilul birocrat, stilul carismatic, stilul democratic, stilul laissez-faire, stilul orientat spre oameni, stilul serviabil, stilul orientat pe sarcini, stilul tranzacțional, stilul transformational.

Cele mai importante stiluri de leadership sunt prezentate în continuare.

### Leadership carismatic

Leadershipul carismatic se întâlnește la persoanele considerate carismatice, care au un talent nativ deosebit în a-i influența într-o manieră profundă pe cei din jur. Liderii carismatici au realizări importante de mici copii și evoluția lor confirmă calitățile pe care le-au moștenit de la generațiile anterioare.

Liderul carismatic se bazează foarte mult pe entuziasm în motivarea oamenilor și îi conduce pe ceilalți prin energia sa.

În condițiile în care calitățile native sunt șlefuite prin educație, prin diferite experiențe, liderul devine o personalitate marcantă a comunității în care își desfășoară activitatea.

Liderii carismatici se caracterizează printr-o încredere foarte mare în propriile resurse, în propriile valori, dar și în abilitatea lor de a obține ceea ce își doresc. De altfel, mult timp s-a considerat că poți fi un lider adevărat doar în măsura în care te naști cu un astfel de talent, așa cum nu poți fi un pictor sau artist strălucit dacă nu ai un talent înnăscut.

Un lider carismatic prezintă următoarele calități:

**a) capacitatea de a creea o viziune** ce este de natură să evidențieze un viitor dorit, strălucitor pentru susținătorii săi.

<sup>6</sup> Stiluri de leadership în cadrul organizațiilor, autor conf. univ. dr. Marian Năstase, articol apărut în Economia seria Management Anul IX, Nr. 2, 2006

Această capacitate are în vedere următoarele elemente:

- articularea unei viziuni convingătoare;
- stabilirea unor așteptări înalte;
- modelarea unor comportamente competitive.

**b) capacitatea de a energiza**, în special printr-o implicare personală ridicată. Liderul carismatic conduce prin propriul său exemplu, el nu cere altora să facă ceea ce el însuși nu face.

Capacitatea de energizare cuprinde următoarele aspecte:

- evidențierea propriului angajament;
- exprimarea încrederii personale;
- obținerea și utilizarea succesului.

**c) capacitatea de a dezvolta și utiliza potențialul susținătorilor săi** în concretizarea viziunii organizaționale pe care a transmis-o acestora. Obținerea implicării raționale și afective a susținătorilor săi este un proces important pentru oficializarea și amplificarea puterii unui lider.

În acest sens, se au în vedere următoarele:

- exprimarea sprijinului personal;
- manifestarea empatică;
- exprimarea încrederii în oameni.

### **Leadership tranzacțional**

Acest stil de leadership începe cu premiza că membrii echipei sunt de acord să se supună liderului atunci când preiau o sarcină: “tranzacția” se referă la faptul că organizația își plătește membrii, în schimbul efortului și supunerii lor. Prin urmare, liderul are dreptul să-și pedepsească angajații, în cazul în care munca lor nu întrunește standardele stabilite.

Acest tip de leadership se bazează în mare parte pe capacitatea liderului de a negocia. Pentru a obține implicarea personalului și a-l atrage de partea sa el promite o serie de recompense în schimbul adoptării anumitor decizii și comportamente.

Pentru a direcționa energia susținătorilor săi, el trebuie să-și dezvolte în permanență abilitățile de negociator și să fie empatic cu ei, astfel încât să reușească să înțeleagă pe deplin factorii ce-i motivează pe aceștia.

Un element ce-și pune puternic amprenta asupra succesului liderului tranzacțional îl reprezintă accesibilitatea sa la resursele organizației, care se poate dovedi un factor critic pentru acesta. Dacă liderul promite anumite recompense în schimbul anumitor decizii, comportamente, performanțe ce-i sunt satisfăcute, dar el nu reușește să ofere într-un timp rezonabil recompensele promise, vom asista la pierderea credibilității acestuia în fața susținătorilor.

Odată pierdută credibilitatea, foarte puțin mai este posibil ca acea persoană, acel lider să poată să recupereze terenul pierdut și vom asista la o amplificare a influenței unui rival, a unui nou lider, ce va dori să-și extindă și să-și oficializeze puterea.

### **Leadership transformațional**

O persoană care adoptă un astfel de stil este un lider adevărat, care își inspiră echipa prin viziunea împărtășita asupra viitorului. Acești lideri sunt vizibili în organizație și dedică mult timp comunicării. Ei nu conduc de undeva de sus și mai ales tind să delege multe responsabilități în cadrul echipei. Manifestând un entuziasm contagios, ei au nevoie de multe ori să fie sprijiniți de oameni care să se ocupe de detalii.

Leadershipul transformațional caracterizează liderii ce reușesc să perceapă nevoia de schimbare, să proiecteze și să conducă în mod eficace schimbări organizaționale majore.

Pentru a reuși acest lucru este nevoie de un set de abilități, de o serie de calități care să-i ofere unei persoane capacitatea de a lucra într-un mediu turbulent, de a fi deschisă provocărilor venite atât din mediul intern, cât și din mediul extern.

Într-un mediu cu o rată deosebit de mare a schimbărilor, în termeni de viteză și amplitudine, este vital pentru o organizație să dispună de oameni cu o capacitate mare de anticipare, care să reziste stresului generat de transformarea schimbării într-o stare de normalitate. Mai mult, ei își pot asuma responsabilitatea schimbărilor organizaționale, iar demersurile lor sunt frecvent încununate de succes.

Liderii transformaționali reușesc asemenea liderilor carismatici să creeze o viziune atractivă, să-i inspire în deciziile și comportamentele lor pe cei cu care vin în contact.

Leadershipul transformațional este considerat a fi opusul leadershipului clasic, ce se manifestă în perioade de relativă stabilitate, cu schimbări rare și, în general, previzibile, ce ofereau un timp suficient de mare pentru pregătire și reacție.

### **Leadership de tip “laissez – faire”**

Acest stil se referă la un lider care îi lasă pe ceilalți să-și facă treaba. Poate fi un stil eficient, dacă liderul monitorizează regulat rezultatele și le comunică echipei în mod regulat. Acest stil merge foarte bine în echipe în care membrii sunt experimentați și pot duce singuri la capăt anumite proiecte.

Leadershipul de tip “laissez – faire” este specific liderilor care preferă să creeze un cadru general de referință, să construiască o viziune și să stabilească obiective, după care să lase susținătorilor săi deplină libertate asupra modalităților de realizare a acestora.

În cazul acesta, liderul se implică doar la partea de concepție, la partea macro- și nu intervine la nivel micro-, în zona operațională. Susținătorii liderului își stabilesc propria strategie, își definesc și împart rolurile, adoptă decizii și acționează, fără ca în aceste alegeri să intervină liderul lor.

### **Leadership cultural**

Un element important ce trebuie avut în vedere este acela al unicității culturii. Fiecare cultură organizațională, fiecare cultură managerială reprezintă o **construcție socială cu proprie identitate**, asemănătoare indivizilor. În cadrul acestora, angajații desfășoară o serie de activități, comunică și interacționează pentru atingerea obiectivelor stabilite în strategii și politici.

Managerii, liderii din organizațiile moderne se confruntă tot mai des cu provocarea integrării unor elemente ce provin de la persoane aparținând diverselor culturi, cu diferite nivele de pregătire, diferite obiceiuri, tradiții, comportamente etc. Impactul direct și imediat este cel asupra culturii manageriale.

Aceasta trebuie să fie deschisă, să permită cuprinderea și integrarea unor simboluri, valori, norme ce nu reflectă baza culturală a majorității personalului.

Diversitatea culturală este una dintre temele cel mai des abordate în teoria și practica organizațională. Ea încearcă să ofere o serie de explicații cu privire la modul în care indivizii și grupurile sunt diferite, dar și la modalitățile prin care „zestrea culturală” poate fi utilizată de către manageri, lideri, pentru o dezvoltare a capacității de acțiune a organizațiilor.

În definirea leadershipului cultural putem pleca de la următoarele premise:

- valorile și practicile societale și organizaționale influențează apariția și manifestarea liderilor;
- liderii influențează structurarea și desfășurarea activităților, precum și formele de manifestare a culturii organizaționale;



- personalul organizațiilor este influențat de structura și practicile organizaționale, de cultura organizațională și de forța de influență a liderilor;
- relațiile strategice dintre mediu și organizație sunt modelate de forțele culturale;
- performanțele individuale și organizaționale depind de capacitatea liderilor de a stabili obiective realiste și de a motiva personalul să participe la elaborarea și realizarea acestora.

Prin leadership cultural înțelegem capacitatea unei persoane de a crea o viziune atractivă, de a influența și a motiva alte persoane de a se implica major, fizic, rațional și emoțional în stabilirea și realizarea unor obiective, prin luarea în considerare la un nivel înalt a simbolurilor, valorilor, atitudinilor și normelor de comportament specifice unor indivizi sau grupuri de persoane.

Rolul liderului/managerului nu este unul ușor; el trebuie să creeze întâi o viziune bazată pe un set de valori proprii, care să țină seama de elementele culturale organizaționale și să fie acceptate de către ceilalți componenți ai organizației.

Este o activitate ce se desfășoară mai mult pe plan informal. Apoi, este necesar ca liderul să creeze un cadru formal în care să instituționalizeze valorile declarate, să construiască structuri și sisteme care să le sprijine și să le dezvolte.

Principala diferență a leadershipului cultural de cel clasic este **accentuarea elementelor culturale**, atât din punct de vedere al managerului în construirea viziunii organizaționale, cât și din punct de vedere al așteptărilor susținătorilor acestuia.

Problema este cu atât mai importantă, cu cât asistăm în prezent, la două tendințe majore:

- angajații vor să fie tot mai mult tratați ca indivizi, ca entități cu propria personalitate, propriul bagaj cultural, propriul sistem de nevoi și aspirații.

De altfel, societățile democratice prin toate instituțiile și reglementările elaborate au în vedere **individul** cu drepturile și obligațiile sale;

- complexitatea mediului economic și managerial impune **cooperarea dintre indivizi și grupuri**; este tot mai dificil să te bucuri de succes acționând izolat de membrii unui grup, ai unei organizații sau colectivități.

Managerii și liderii culturali pot micșora și chiar elimina zidurile culturale dintre indivizi sau grupuri și să construiască adevărate poduri care să poată permite contactele și interacțiunea membrilor și grupurilor ce prezintă forme sau intensități diferite de manifestare a culturii organizaționale.

### **Leadershipul autocrat**

Este o formă extremă a leadershipului tranzacțional și constă în folosirea puterii date de poziția ierarhică asupra angajaților și a oamenilor din echipă. Oamenii din organizație au ocazia foarte rar să-și spună punctul de vedere, deși aceasta poate fi de un real ajutor organizației. Multor angajați le displace profund să fie tratați așa. Din această cauză, acest stil de leadership poate duce la absenteism și fluctuație mare de personal. În egală măsură, echipa nu beneficiază de creativitatea și experiența tuturor membrilor, astfel că se pierd multe din beneficiile muncii în echipă.

### **Leadershipul birocrat**

Acești lideri lucrează “ca la carte” și se asigură permanent ca echipa să urmeze procedurile cu exactitate. Acesta este un stil potrivit pentru organizațiile în care munca implică riscuri (lucrul cu anumite echipamente complexe, cu substanțe toxice sau la înălțime), sau acolo unde sunt în discuție sume foarte mari de bani. În alte situații, inflexibilitatea și controlul exagerat pot demoraliza echipa și pot diminua eficacitatea organizației de a reacționa la circumstanțele exterioare.

### **Leadershipul democratic sau participativ**

Chiar dacă acest tip de lider ia decizia finală, el îi invită pe ceilalți membri ai echipei să contribuie la procesul decizional. Acest lucru nu numai că va crește satisfacția în cadrul echipei, dar va ajuta și la dezvoltarea abilităților celor din echipă. Angajații și membrii echipei sunt motivați să muncească pentru că se simt importanți, nu neapărat pentru bani.

Acest stil poate conduce la o desfășurare mai lentă a lucrurilor, însă, de obicei, rezultatele sunt mai bune. Este un stil foarte potrivit pentru organizațiile în care munca în echipă este importantă și calitatea este mai importantă decât viteza sau productivitatea.

### **Leadershipul serviabil**

Acest termen se referă la un lider care, de obicei, nu este recunoscut ca atare la nivel formal.

Atunci când cineva, la orice nivel al unei organizații, conduce în virtutea faptului de a îndeplini nevoile echipei sale, el este descris ca fiind un “lider serviabil”.

În multe feluri, acest stil de leadership este o formă de leadership democratic, pentru că întreaga echipă este implicată în procesul de luare a deciziilor.

În acest sistem, sunt importante valorile și modul în care liderul capătă putere pe baza valorilor și idealurilor sale.

### **Leadershipul orientat către sarcini**

În cadrul acestui stil, liderul se concentrează doar pe rezultate și poate fi autocrat. El stabilește rolurile, structurile, planifică, organizează și monitorizează. Având în vedere că preocuparea pentru starea echipei și a oamenilor este minimă și acest tip de leadership poate produce dificultăți în reținerea și motivarea personalului.

### **Leadershipul orientat spre oameni**

Este opus stilului orientat pe sarcini. Acest lider este preocupat în special de organizarea, sprijinirea și dezvoltarea oamenilor din echipă. Acest stil duce la existența unei munci excelente de echipă și la colaborare creativă. Dus la extrem, acest stil poate să ducă la eșec în încercarea de a atinge obiective. În practică, mulți lideri folosesc și stilul orientat către oameni și cel orientat către sarcini.

## 7. Liderul ca factor de schimbare

Schimbarea a fost dintotdeauna o preocupare importantă a omenirii. Fie că se dorește sau nu, schimbarea afectează viața oamenilor, atât la nivel individual, cât și la nivel organizațional. În ambele cazuri, schimbarea este percepută fie ca o evoluție firească a lucrurilor și este, prin urmare, abordată ca un fapt obișnuit, fie ca o amenințare și atunci apar reacțiile de rezistență.

Una dintre cele mai uzitate definiții consideră schimbarea organizațională ca fiind transformarea sau modificarea status-quo-ului, trecerea de la o stare de fapt la alta, de la un set de relații la altul, în scopul creșterii performanțelor organizației<sup>7</sup>.

Fie că sunt deliberate, planificate de către liderul organizației, fie că vin din afara organizației, schimbările reprezintă un fapt al vieții organizaționale, la fel cum sunt și în viața omului. Individii și organizațiile care nu se schimbă nu pot supraviețui mult timp într-o lume în continuă mișcare.

Un factor decisiv al succesului sau insuccesului proceselor de implementare a schimbării este considerat de mulți specialiști ca fiind leadershipul. Liderul unei organizații este acela care poate face ca organizația să funcționeze, să se adapteze și să schimbe direcția atunci când este necesar. Un leadership adecvat poate face diferența între succesul și insuccesul strategiilor de schimbare, și nu numai, ci și între succesul și insuccesul organizațiilor în ansamblu.

De abilitățile, competențele liderilor de a identifica nevoile de schimbare ale organizațiilor, de a le explica membrilor organizațiilor, de a gândi strategiile de schimbare cele mai adecvate și, cel mai important, de a le pune în aplicare pentru a obține rezultatele dorite inițial, depinde în măsură covârșitoare succesul proceselor de schimbare.

La nivel organizațional, schimbările se produc în cele mai diverse modalități: planificate sau ca răspuns la factori de presiune externi, singulare sau complexe, la nivelul unor departamente sau al întregii organizații. Mediul economic în care organizațiile își desfășoară activitatea, mediul politic, precum și factorii ce țin de competitivitate acționează în mod concomitent asupra organizațiilor și companiilor, impunând schimbări constante, simultane, violente și globale. Adaptarea a devenit astfel o condiție sine qua non pentru supraviețuirea într-un climat concurențial din ce în ce mai acerb.

Organizațiile se confruntă cu schimbări de naturi diferite: schimbarea misiunii și priorităților, avansul tehnologic accelerat, diversificarea în continuă creștere a nevoilor clienților și a angajaților, medii economice din ce în ce mai fluctuante etc.

Specialiștii în domeniu au realizat anumite modele ale schimbării organizaționale, ce țin seama de un mare număr de variabile, precum și de interacțiunea dintre ele.

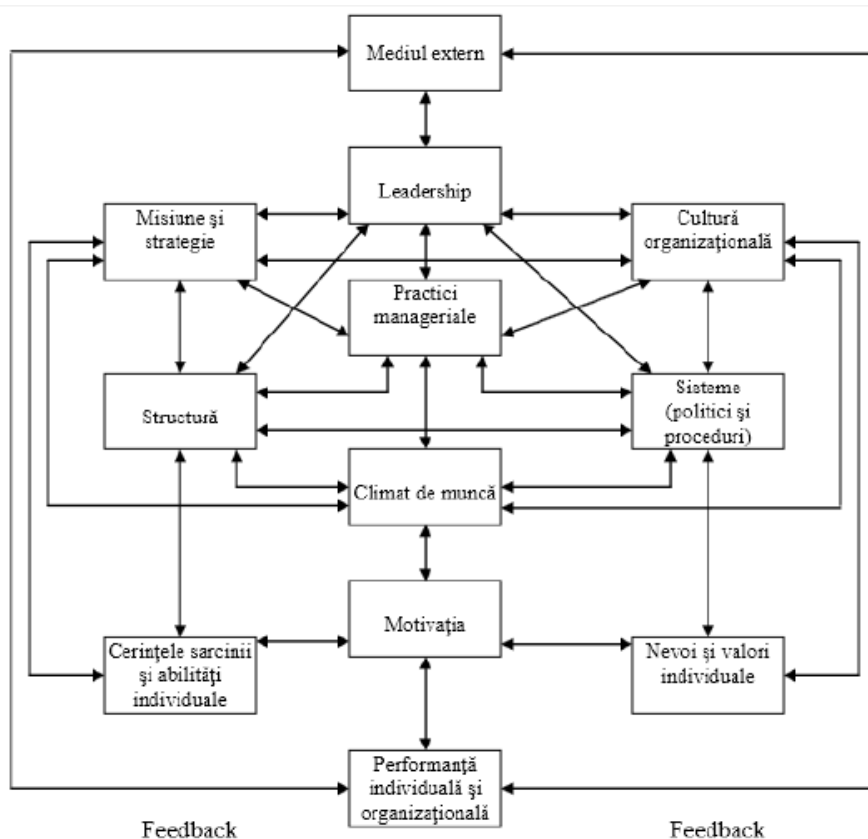
Modelul Burke – Litwin reprezintă un model clasic pentru diagnosticarea lipsurilor și a ariilor cu probleme din organizații, în vederea implementării adecvate a unei schimbări (vezi figura de mai jos).

Este un model dinamic, având următoarele caracteristici:

- se bazează pe identificarea factorilor care influențează performanța organizației;
- facilitează nevoia de schimbare și identificarea principalelor domenii care au nevoie de schimbare;
- are ca punct forte stabilirea unor legături cauzale între factorii și variabilele de schimbare identificate;
- ierarhizează variabilele care intervin în schimbare;
- ia în considerare totalitatea variabilelor care acționează asupra resurselor umane, influențându-le comportamentul și relațiile interpersonale.

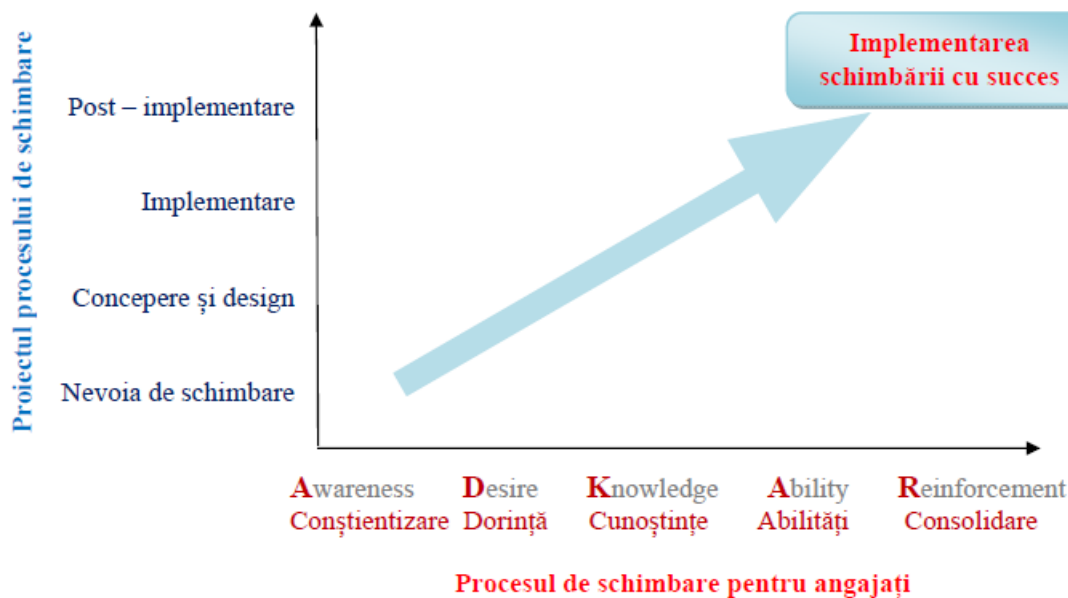
<sup>7</sup> Leadership-ul în procesele de implementare a schimbării - teză de doctorat - Claudia Paula Fuiuogă

Elementele modelul Burke-Litwin sunt împărțite în două categorii: transformazionale (cele legate de schimbarea propriu-zisă, de comunicarea viziunii etc.) și tranzacționale (cele care vizează procesul de schimbare, fiind asociate cu managementul), ambele fiind necesare pentru succesul schimbării.



### Modelul Burke – Litwin al schimbării organizaționale

Un management al schimbării eficient necesită controlul a cinci componente cheie care stau la baza unui model de schimbare. Acestea sunt: *conștientizarea* nevoii de schimbare, *dorința* de a participa și de a sprijini schimbarea, *cunoștințele* necesare privind modul în care schimbarea poate fi pusă în practică, *abilitatea* de a implementa schimbarea prin strategii operaționale zilnice și *consolidarea* permanentă a schimbării.



Pentru a putea utiliza acest model în mod eficient, liderii schimbărilor trebuie să înțeleagă și să se bazeze pe cadrul în care apare inițiativa schimbării.

Un alt expert în domeniu - Phillip Kotter a dezvoltat, un model al schimbărilor organizaționale, care a devenit extrem de popular și folosit pe scară largă. Acest model propune liderilor parcurgerea a 8 pași pentru implementarea cu succes a schimbărilor în organizații. Cei 8 pași pe care organizațiile trebuie să-i parcurgă pentru a face transformările necesare (vezi figura) constau în:

1. *Stabilirea unui sentiment al urgenței* – stadiu în care are loc examinarea mediului și a realităților competitive și, de asemenea, identificarea și discutarea în cadrul organizațiilor, a situațiilor de criză, de potențialele crize ori a oportunităților majore.
2. *Crearea unei coaliții puternice care să conducă schimbarea* – stadiu în care se constituie un grup cu o putere suficientă pentru a conduce efortul de schimbare, grup care este încurajat să lucreze împreună, ca o echipă.
3. *Crearea unei viziuni* – etapă în care liderul schimbării trebuie să creeze o viziune care să ajute în mod direct efortul de schimbare, dar și să dezvolte strategiile prin care această viziune poate fi transpusă în realitate.
4. *Comunicarea viziunii* – stadiu în care echipa care conduce schimbarea va utiliza orice canal posibil de a comunica noua viziune și noile strategii, învățându-i în același timp pe angajați noile comportamente dorite, prin exemplul personal.
5. *Împuternicirea altora pentru a acționa în vederea îndeplinirii viziunii* – etapă în care liderul se ocupă cu înlăturarea oricărui obstacol ce ar putea apărea în calea procesului de schimbare, cu schimbarea structurilor organizaționale care nu corespund noii viziuni și de asemenea cu încurajarea angajaților pentru a-și asuma riscuri și a-și însuși idei, activități și acțiuni noi, non-tradiționale.
6. *Planificarea schimbării și crearea de victorii pe termen scurt* – este etapa în care liderul schimbării planifică obținerea unor îmbunătățiri vizibile ale performanțelor organizației, creează aceste îmbunătățiri și are în vedere recunoașterea și recompensarea angajaților implicați în obținerea performanțelor dorite.

7. *Consolidarea îmbunătățirilor și producerea mai multor schimbări* – reprezintă stadiul care presupune folosirea credibilității crescute pentru schimba sistemele, structurile și politicile care nu corespund noii viziuni, angajarea, promovarea și dezvoltarea acelor angajați care pun în aplicare viziunea, precum și revigorarea proceselor prin intermediul unor proiecte și teme noi.

8. *Instituționalizarea noii stări create* – etapă în care liderul schimbării articulează noi conexiuni noile comportamente și succesul organizației și sunt identificate modalități inedite care să asigure dezvoltarea și succesiunea leadership-ului.



Modelul Kotter al schimbărilor organizaționale

Pentru a implementa cu succes o schimbare se recomandă în primul rând diagnosticarea tipului de rezistență întâlnit și aplicarea contramăsurilor în concordanță cu aceasta, și în al doilea rând adaptarea strategiei de schimbare la situație. Toate persoanele afectate de schimbare experimentează de obicei unele tulburări emoționale. Chiar și schimbările ce par a fi „pozitive” și „raționale” implică pierderi și incertitudini. Cu toate acestea, din diverse motive, indivizii și grupurile pot reacționa foarte diferit la schimbare – de la o rezistență pasivă sau încercări agresive de a o împiedica până la sincera îmbrățișare a schimbării.

Rezistența la schimbare se constituie într-o problemă ce trebuie tratată cu profesionalism de către manageri/lideri, astfel încât aceștia să poată găsi cele mai adecvate metode de diminuare și depășire a forțelor contra schimbării. Rezistența la schimbare este o caracteristică întâlnită la toate nivelurile, ea manifestându-se atât în rândurile angajaților (lipsa de viziune, frica de necunoscut, neînțelegerea strategiei, frica de noi tehnologii, considerente culturale etc.), cât și în rândurile managerilor (amenințarea pierderii puterii și controlului, supraîncărcarea sarcinilor, resurse limitate, lipsa de abilități etc.) și a organizațiilor (conservatorism, frica de necunoscut, predominanța tradițiilor, admirație pentru starea curentă etc.).

Este de subliniat că motivele pentru eșecul multor inițiative de schimbare pot fi identificate tocmai în rezistența la schimbare.

### **Natura și cauzele rezistenței la schimbare**

Experții au definit șase  *motive* principale pentru care rezistența la schimbare apare în organizații:

1. Natura schimbării nu este clar cunoscută de către cei ce urmează a fi influențați de schimbare;
2. Schimbarea poate fi interpretabilă în mai multe moduri;
3. Indivizii afectați de schimbare resimt forțe puternice care îi împiedică să se schimbe;
4. Indivizii afectați de schimbare simt că sunt forțați să se supună schimbării, fără a li se explica natura sau direcția schimbării;
5. Schimbarea are la bază motive personale
6. Schimbarea ignoră relațiile deja stabilite în grup.

Rezistența la schimbare nu se manifestă în toate organizațiile în același mod. Inițiatorii schimbării trebuie să aibă în vedere faptul că rezistența angajaților are forme de manifestare pe paliere multiple. De aceea, ei trebuie să cunoască diferențele între *tipurile de rezistență*, astfel încât să ia cele mai potrivite măsuri pentru a contracara efectele negative ale rezistenței și pentru a gestiona corect acest gen de reacții.

### **Confruntarea cu rezistența. Metode de contracarare**

Mulți manageri subestimează nu doar varietatea modalităților în care oamenii pot reacționa la schimbarea organizațională, ci și a modalităților în care ei pot influența pozitiv indivizii și grupurile în timpul schimbării. Se poate întâmpla ca managerii să nu aibă o înțelegere precisă a avantajelor și dezavantajelor metodelor care lor le sunt familiare.

*Educație și comunicare.* Una dintre cele mai uzitate modalități de depășire a rezistenței la schimbare este educarea oamenilor despre aceasta în prealabil. Comunicarea ideilor îi ajută pe oameni să vadă necesitatea și logica schimbării. Procesul de educare poate implica discuții de la persoană la persoană, prezentări de grup sau note și rapoarte. Un program de educare și comunicare poate fi ideal atunci când rezistența este bazată pe informații și analize neclare ori inadecvate, mai ales dacă inițiatorii au nevoie de sprijin pentru implementarea schimbării din partea celor ce opun rezistența.

*Participare și implicare.* Dacă inițiatorii îi implică pe potențialii rezistenți în proiectarea și implementarea schimbărilor, atunci ei pot evita adeseori rezistența. Cu un efort participativ de schimbare, inițiatorii ascultă părerile oamenilor despre implicațiile schimbării și folosesc sfaturile lor. Mulți dintre manageri au sentimente destul de puternice cu privire la participare – câteodată pozitive, câteodată negative. Astfel, unii dintre ei simt că ar trebui întotdeauna să existe participare în timpul eforturilor de schimbare, în timp ce alții consideră că aceasta este întotdeauna o greșeală.

*Facilitare și sprijin.* O altă modalitate prin care managerii pot gestiona rezistența la schimbare este aceea de a acorda sprijin. Acest proces ar putea include furnizarea de formare profesională în noi calificări, acordarea de timp liber pentru angajați după o perioadă solicitantă sau ascultarea și acordarea de sprijin emoțional.

*Negocierea și acordul.* O altă modalitate de a depăși rezistența este oferirea de stimulente pentru oponenții activi sau potențiali. De exemplu, conducerea ar putea da un pachet salarial mai mare în schimbul schimbării regulilor de lucru. Negocierea este adecvată în special atunci când este clar că unele persoane vor avea de pierdut ca rezultat al schimbării și totuși puterea lor de rezistență este semnificativă. Acordurile negociate pot fi o modalitate ușoară de a evita rezistența majoră, deși, ca și alte procese, ele pot deveni scumpe

*Manipularea și cooptarea.* În unele situații, managerii apelează de asemenea și la influențarea altora prin metode ascunse. În acest context, manipularea implică în mod normal utilizarea foarte selectivă a informațiilor și structurarea conștientă a evenimentelor.

O formă comună de manipulare este cooptarea. A coopta un individ implică de obicei ai oferi un rol râvnit de acesta în proiectarea și implementarea schimbării. Totuși, aceasta nu este o formă de participare, deoarece inițiatorii nu doresc sfaturile celui cooptat, ci doar aprobarea lui.

În anumite circumstanțe, cooptarea poate fi o cale ieftină și ușoară pentru a câștiga sprijin din partea indivizilor sau grupurilor. Cu toate acestea, are și dezavantajele sale: dacă oamenii simt că sunt păcăliți pentru o opune rezistență schimbării, că nu sunt tratați în mod egal sau că sunt mințiți, ei pot reacționa foarte negativ.

*Coerciția explicită sau implicită.* În sfârșit, managerii tratează adesea rezistența la schimbare prin coerciție. În esență, ei îi forțează pe oameni să accepte schimbarea prin amenințări explicite sau implicite (pierderea locului de muncă, posibilități de promovare etc.) sau pur și simplu prin concedierea sau transferarea lor. Ca și în cazul manipulării, folosirea coerciției este un proces riscant deoarece este inevitabil ca oamenii să opună o rezistență puternică față de schimbările forțate. Dar în situațiile în care viteza este esențială și schimbările sunt nepopulare indiferent de modalitatea în care ele sunt introduse, coerciția poate fi singura opțiune a unui manager.

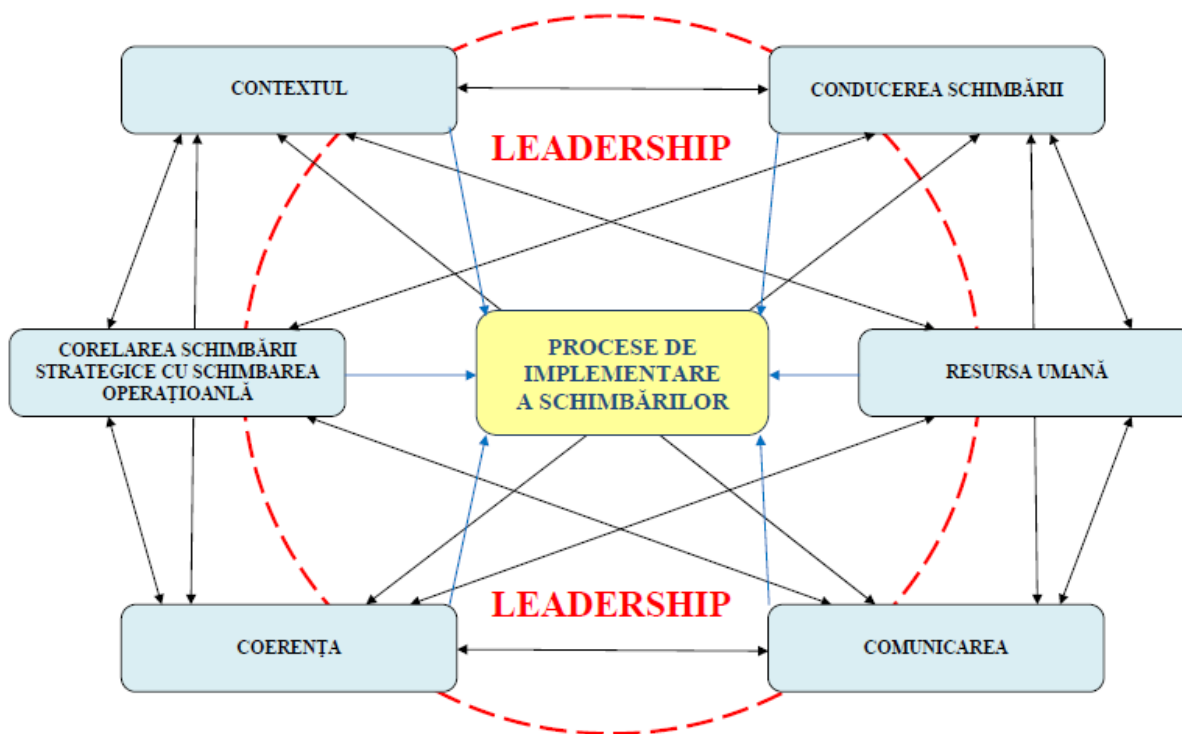
Succesul eforturilor de schimbare organizațională este întotdeauna caracterizat prin aplicarea abilită a mai multor abordări, de multe ori în diverse combinații.

### **Coerența procesului de implementare a schimbării**

Factorii cu impact semnificativ asupra implementării schimbărilor s-au constituit în mai multe dimensiuni ale proceselor de implementare a schimbărilor organizaționale:

- contextul,
- conducerea schimbării,
- corelarea schimbării strategice cu schimbarea operațională,
- resursa umană,
- coerența procesului de schimbare,
- comunicarea.





Model teoretic al factorilor utilizați de leadership în procesele de implementare a schimbărilor

Printre competențele unui lider cu cel mai mare impact asupra succesului proceselor de implementare a schimbării se numără:

- Evaluarea mediului
- Viziunea
- Stabilirea de obiective, proceduri și structuri
- Acordarea de sprijin
- Implicare / energie
- Comunicarea
- Asigurarea resurselor
- Delegarea
- Coordonarea resurselor umane
- Monitorizarea

### Etapele procesului de schimbare

Înfăptuirea schimbării presupune derularea unui adevărat proces complex în care se confruntă forțele care exercită presiuni pentru schimbare și forțele care se opun schimbării. Acest proces cunoaște mai multe etape și anume:



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Dezvoltării Regionale  
și Administrației Publice



INOVAȚIE ÎN ADMINISTRAȚIE



Instrumente Structurale  
2007-2013

- conștientizarea nevoii de schimbare și trezirea interesului pentru inițierea schimbării în rândul managerilor organizației;
- diagnosticarea situației pe baza informațiilor culese și analizate;
- identificarea tuturor forțelor, care sprijină schimbarea, ca și a acelor care se opun schimbării;
- elaborarea unor variante de schimbare, alegerea variantei optime (sau a celei mai convenabile);
- schimbarea propriu-zisă, respectiv aplicarea variantei alese cu toate măsurile care se impun;
- depistarea unor eventuale neajunsuri și eliminarea acestora;
- consolidarea noilor valori comportamentale care susțin schimbările efectuate.



PROTECȚIA MEDIULUI ȘI  
EGALITATE DE ȘANSE



CONSILIUL JUDEȚEAN  
DÂMBOVIȚA

## 8. Procesul decizional. Managementul luării deciziei. Rolul liderului

### 8.1. Moduri de luare a deciziilor

Atunci când apare o problemă este necesar să fie analizate toate variantele de rezolvare a acesteia. Suntem în situația de luare a unei decizii. Pentru fiecare variantă sunt analizate punctele tari și punctele slabe, resursele alocate, timpul necesar, riscurile. Alegerea unei variante dintre multele opțiuni posibile în urma combinării factorilor de mai sus înseamnă luarea unei decizii<sup>8</sup>.

În teoriile manageriale apar în general patru funcții ale unui manager:

- Funcția de planificare (pe termen scurt sau pe termen lung);
- Funcția de organizare și conducere efectivă;
- Funcția de control a activității depuse pentru atingerea obiectivelor fixate;
- Luarea deciziilor.

Funcțiile enumerate mai sus se exercită în condiții de timp limitat, de stres și presiune.

Decizia este un proces de schimbare a realității, a resurselor naturale, financiare și umane de care dispune organizația, de alegeri raționale dintre mai multe alternative.

În elaborarea deciziei trebuie să avem în vedere:

- acțiunea;
- un rezultat unic cuantificabil;
- un interval de timp
- investiția maximă pentru atingerea scopului

#### Definiția deciziei

Decizia poate fi definită ca un act social, deliberat, al unei persoane sau al unui grup de persoane, prin care se stabilesc scopul și obiectivele unei acțiuni, direcțiile și modalitățile de realizare a acesteia, toate determinate în funcție de o anumită necesitate, pe baza unui proces de informare, reflecție și evaluare a mijloacelor și a consecințelor desfășurării acțiunii respective.

#### Condițiile elaborării deciziilor

Luarea unei decizii necesită anumite condiții:

- trebuie să existe unul sau mai multe obiective care trebuie atinse;
- mai multe alternative de acțiune trebuie să fie la îndemâna managerului;
- factorii limitativi economici (bani, timp, muncă) să fie incluși în procesul decizional;
- fundamentarea științifică a deciziei;
- dublarea autorității formale de adoptare a deciziei de către un organism competent;
- unitate de decizie și acțiune;
- încadrarea în perioada decizională optimă;
- formulare clară.

Managerii eficienți trebuie să ia decizii pentru a soluționa problemele care apar în cadrul organizațiilor. Este necesar să se ia o decizie atunci când sunt îndeplinite următoarele condiții: există o discrepanță

<sup>8</sup> Managementul instituțiilor publice, autor Paul Marinescu, Universitatea din București, 2003

între rezultatele dorite și situația actuală, decidentul este conștient de această discrepantă, este motivat să o elimine și dispune de resursele necesare pentru aceasta.

Managerii trebuie să ia decizii în condiții de mediu schimbătoare și complexe care au o influență semnificativă asupra deciziilor prin cantitatea informațiilor disponibile (condiții de certitudine, risc și incertitudine), obiectivele organizaționale și cele individuale ale decidentului, sistemul de valori al managerului și cultura organizațională, precum și o serie de alte condiții de mediu intern sau extern.

Unele decizii trebuie delegate pentru a le permite managerilor să își utilizeze timpul pentru rezolvarea problemelor cele mai importante pentru realizarea obiectivelor organizaționale.

Managerii trebuie să decidă când și în ce măsură își vor implica subordonații în luarea deciziilor. Implicarea subordonaților poate conduce la creșterea calității deciziilor și a gradului de implicare în implementarea acestora. Ea se va realiza numai în anumite condiții și pentru anumite decizii deoarece implică costuri ridicate.

Luarea deciziilor reprezintă activitatea centrală a unui manager; toate celelalte activități sunt desfășurate pentru a se asigura luarea de decizii corecte sau, dacă decizia a fost deja adoptată, pentru implementarea și monitorizarea eficienței sale.

### **Luarea deciziilor**

În mediul actual aflat în permanentă schimbare, procesul complex al luării de decizii devine tot mai dificil. Cei care iau decizii sunt constrânși de mediul în care acționează. Deși luarea deciziilor reprezintă un proces dinamic și în permanentă dezvoltare, deciziile au câteva elemente comune. Fiecare decizie este luată în mediul caracteristic unei organizații și toate deciziile presupun parcurgerea câtorva pași elementari.

Managerii iau decizii într-un mare număr de situații; tipul deciziilor variază în funcție de nivelul pe care îl ocupă managerul în cadrul organizației, precum și de natura postului pe care îl deține.

Putem identifica două tipuri de decizii: decizii programate și decizii neprogramate.

**Deciziile programate** sunt decizii repetitive și de rutină. În condițiile frecvenței ridicate a apariției unei anumite situații, managerul își creează un obicei (o regulă, o procedură) prin care va rezolva această situație. Organizațiile au politici scrise și nescrise care au rolul de a simplifica luarea deciziilor, de a economisi timp și de a permite organizațiilor să își coordoneze și controleze activitatea. Un exemplu de decizie programată îl reprezintă decizia de angajare luată de departamentul de resurse umane al unei organizații.

Deciziile programate sunt cel mai ușor de luat, datorită faptului că managerii au la dispoziție o serie de reguli, proceduri și politici. În luarea unei decizii managerul trebuie să țină însă cont de faptul că aceste planuri sunt aplicabile doar în anumite condiții.

Deciziile de rutină nu sunt neapărat simple și sunt importante pentru organizație. În situația în care o problemă apare în mod repetat și dacă elementele ei pot fi definite, prevăzute și analizate, atunci poate fi definită o decizie programată în legătură cu problema respectivă.

**Deciziile neprogramate** sunt deciziile luate în condiții nestabilite sau în situații unice. Pentru rezolvarea acestor probleme nu există proceduri prestabilite, fie datorită faptului că nu au mai fost întâlnite, fie pentru că sunt foarte importante și complexe. Un exemplu de decizie neprogramată îl constituie decizia de lansare a unui nou serviciu.

Pe măsură ce un manager urcă în ierarhia organizațională, devine tot mai importantă capacitatea lui de a lua decizii neprogramate, iar timpul alocat luării acestor decizii crește în detrimentul timpului alocat

luării de decizii programate, care reprezintă preocuparea principală a ocupanților nivelelor manageriale inferioare.

Unul dintre factorii de care sunt influențați managerii în procesul de luare a deciziilor îl reprezintă gradul de incertitudine al rezultatelor fiecărei alternative decizionale formulate. În cadrul organizațiilor, managerii iau decizii în condiții de certitudine, risc sau incertitudine.

**Decizii în condiții de certitudine.** Atunci când managerii știu cu siguranță care sunt alternativele și rezultatele asociate fiecărei alternative, spunem că există condiții de certitudine.

În organizații, însă, sunt puține deciziile care sunt luate în astfel de condiții, datorită complexității și naturii schimbătoare a societății. Un concept ideal (asemănător oarecum celui de concurență perfectă), condiția de certitudine furnizează un cadru al evaluării condițiilor de risc în luarea deciziei.

Gradul în care un manager are încredere într-o anumită decizie depinde de gradul de certitudine în care este luată decizia respectivă. Cu alte cuvinte, cu cât este mai sigur un manager de rezultatele unei decizii, cu atât va avea mai multă încredere luând acea decizie.

**Decizii în condiții de risc.** Se apreciază că există condiții de risc atunci când trebuie luată o decizie pe baza unor informații incomplete. Deși informațiile sunt incomplete, managerii au posibilitatea să calculeze *probabilitățile* evenimentelor, precum și ale rezultatelor și costurilor acestora, selectând apoi alternativa cea mai favorabilă. Probabilitățile pot fi determinate în mod obiectiv din date istorice, sau în mod subiectiv, pe baza experienței trecute sau a intuiției.

Luarea de decizii pe baza probabilităților reprezintă o caracteristică a managementului actual.

**Decizii în condiții de incertitudine.** În multe situații managerului îi lipsesc informațiile, determinarea obiectivă a probabilităților cu privire la eventualele rezultate devenind astfel dificilă. Datorită complexității lumii actuale, această situație este des întâlnită de manageri, motiv pentru care baza luării deciziei o reprezintă de cele mai multe ori intuiția acestora. Încrederea în reușita deciziei luate în astfel de situații este mai mică, datorită absenței datelor istorice.

**Capcane decizionale.** Putem identifica patru motive principale ale eșuării deciziilor:

1. *Decizia în sine.* Acest tip de factori se referă la natura a ceea ce urmează a fi făcut, care poate genera probleme temporare sau cu caracter permanent.
2. *Intuiția managerului.* Unii manageri consideră că reușita în vremuri grele va fi recompensată de către organizație, alții au tendința de a nu lua în considerare decât aspectele care se potrivesc percepției lor, alții pot vedea în obstacolele care apar un eșec personal, în timp ce alții vor continua să investească timp și resurse, datorită încrederii pe care o au în intuiția lor.
3. *Presiuni sociale.* Uneori managerii continuă să aplice o anumită decizie nu doar pentru că refuză să admită că au eșuat, ci și datorită faptului că nu vor ca alții să vadă că au dat greș sau că sunt incompetenți.
4. *Inerția organizațională.* Cel mai simplu factor care stă în calea renunțării la un anumit curs de acțiune îl reprezintă inerția organizațională pe care o implică procedurile existente și dificultățile în încercarea de a schimba o decizie strategică.

Pentru a fi eficace, managerii trebuie să fie capabili să renunțe la deciziile greșite sau la activitățile care decurg din acestea.

### Luarea deciziilor în organizații

Managerii suportă o mulțime de presiuni și nu pot fi singurii răspunzători pentru toate situațiile-problemă. Majoritatea managerilor știu când să îi implice pe subordonați în luarea deciziilor, când să

delege și când să nu ia nici o atitudine. Pentru aceasta managerii trebuie să răspundă următoarelor întrebări:

·*Problema este ușor de rezolvat?* Unele probleme complexe sau dificile necesită mai multă atenție, însă majoritatea problemelor sunt mici și mai puțin semnificative. Managerii eficienți evită să se implice în aceste din urmă probleme și le atribuie altora. Este important ca managerii să știe să stabilească prioritățile deciziilor în care trebuie să se implice.

·*Se poate ca problema să dispară de la sine?* Uneori problemele mai simple sunt lăsate ultimele, și se întâmplă ca fie să se rezolve de la sine, fie să fie rezolvate de alții. Dacă problema respectivă devine mai serioasă, va primi o prioritate mai mare și va fi rezolvată.

·*Eu sunt cel care trebuie să ia această decizie?* Deciziile care influențează organizația în ansamblu sau cele de importanță strategică trebuie să fie luate de managerii de pe nivelele superioare ale ierarhiei, în timp ce luarea celorlalte decizii trebuie să fie delegată managerilor care se află cel mai aproape de problema care trebuie să fie rezolvată.

·*Trebuie să iau decizia singur sau să îi implic și pe alții?* Managerul trebuie să știe dacă deține toate informațiile de care are nevoie pentru a asigura calitatea deciziei. De asemenea, trebuie să fie cunoscut gradul în care atașamentul față de decizia respectivă va influența implementarea acesteia, pentru a se stabili dacă trebuie implicați în luarea deciziei oamenii a căror responsabilitate va fi punerea ei în practică. În plus, trebuie luat în considerare și aspectul legat de factorul timp, știut fiind că o decizie de grup consumă mai mult timp decât una individuală.

În general, managerii stabilesc o serie de obiective. Se creează apoi planuri de acțiune și politici pentru atingerea acestor obiective. Deși acest proces este bine înțeles, o serie de factori legați de procesul stabilirii de obiective pot impune limite organizaționale procesului decizional.

**Lipsa de atașament față de obiective.** Un manager îndeplinește mai multe roluri – el este șef, subordonat, părinte, soț/soție, membru al unei comunități – și are obiective corespunzătoare fiecăruia dintre aceste roluri. Un conflict între obiectivele unui individ apare atunci când obiectivele sale nu sunt în acord cu cele organizaționale, individul pierzându-și în final atașamentul față de unele dintre acestea. Un manager nu va fi atașat față de obiective care intră în contradicție cu propriile sale interese.

**Conflictul de obiective.** Între obiectivele diferitelor unități (departamente, secții etc.) ale aceleiași organizații pot apărea de asemenea conflicte, care se vor constitui ca limite în luarea deciziilor.

**Obiective în schimbare.** Nivelul la care au fost stabilite diferitele obiective ale organizației și tipul acestora creează provocări deosebite pentru manageri. Chiar dacă obiectivele generale ale organizației rămân nemodificate, obiectivele stabilite la nivel funcțional se schimbă în timp.

**Valori.** Procesul decizional este influențat de asemenea de valorile personale ale managerului (idealuri abstracte care modelează modul de gândire și comportamentul individului). S-a observat că organizațiile bine conduse au sisteme de valori puternice și bine articulate, deoarece managerii care lucrează în aceste organizații simt nevoia să adopte aceste valori pentru a avea succes

Teoreticienii științelor comportamentale au identificat două tipuri de seturi de valori. Primul tip definește un anumit comportament ca fiind potrivit oricărei situații – *valorile instrumentale* – și cuprinde concepții ca cinstea, iubirea și supunerea. Pe de altă parte, *valorile finale* reprezintă credința că o anumită stare merită efortul de a te strădui pentru a o atinge. De exemplu, un manager poate considera că merită să te străduiești pentru a avea independență financiară, iar altul că o familie fericită merită toate eforturile. Fiecare manager deține valori instrumentale și finale diferite, care le influențează în mod diferit deciziile.

Din nefericire, mulți manageri nu își identifică în mod sistematic valorile și nu sunt preocupați să le stabilească gradul în care reprezintă priorități.

Un bun punct de început în dezvoltarea unei culturi orientate spre valori o reprezintă declararea scrisă a eticii cu privire la majoritatea aspectelor cu care se confruntă managerii.

**Cultura.** Este importantă influența pe care o au diferențele culturale în procesul decizional. Cercetătorii moderni sunt interesați de analiza comparativă a stilurilor de conducere și luare a deciziilor în diferite zone ale lumii, acestea reprezentând obiectul de studiu al managementului comparat.

Managerii eficienți sunt aceia care nu încearcă să rezolve toate problemele cu care se confruntă, ci sunt capabili să delege altora responsabilitatea luării unor decizii, rezolvând doar problemele care au o influență puternică asupra atingerii obiectivelor organizaționale. Este nevoie de un proces sistematizat de luare a deciziilor pentru rezolvarea situațiilor-problemă neprogramate dificile sau complexe.

Deși condițiile în care sunt luate deciziile sunt variate, există o serie de elemente comune ale tuturor deciziilor manageriale. O decizie reprezintă alegerea unei variante dintr-o serie de alternative. Procesul rațional de luare a deciziilor constă dintr-o serie de pași pe care managerii îi urmează, fie formal, fie pe baza intuiției, în alegerea alternativei considerate optimă.

Acești pași sunt: identificarea problemei, generarea de soluții alternative, selectarea alternativei celei mai benefice, implementarea alternativei alese și obținerea de feedback în vederea evaluării eficacității deciziei.

**Pasul întâi: identificarea problemei.** Una dintre dificultățile pe care le ridică rezolvarea de probleme o reprezintă identificarea corectă a problemei. Se întâmplă uneori ca managerii să se grăbească să aleagă alternative înainte de a fi identificat problema fundamentală.

*Obstacole în calea definirii corecte a problemei.* Problemele nu sunt întotdeauna evidente, și în calea identificării lor pot sta o serie de obstacole, a căror depășire permite managerilor să vadă care este cu adevărat problema. Printre aceste obstacole cele mai întâlnite sunt:

· *Acordarea de atenție efectelor, iar nu cauzelor.* Prea frecvent se întâmplă ca managerii să definească problemele în termenii simptomelor, iar nu în termenii cauzelor.

· *Percepția selectivă.* Datorită faptului că fiecare dintre noi deținem o serie de percepții bazate pe experiența personală, managerii au adesea tendința de a defini problemele în termenii dictați de trecutul și instruirea lor. Pentru a depăși obstacolul pe care îl constituie percepția selectivă, managerii trebuie să ia în considerare mai multe puncte de vedere înainte de a defini problema.

· *Definirea problemelor prin soluții.* Problemele trebuie să fie definite precis, fără asocierea lor cu anumite soluții.

*Ce este o problemă?* Procesul identificării problemelor este esențial pentru selectarea celei mai bune alternative. Managerii eficienți caută în permanență să identifice ocaziile și problemele care apar în mediu. În acest stadiu al luării deciziei managerii se pot ajuta de una dintre următoarele abordări:

1. *Abateri de la performanțele anterioare.* Dacă există un tipar stabilit al nivelului satisfăcător de performanțe și acesta se modifică, managerii sunt alertați de apariția unei probleme.
2. *Abateri de la plan.* Problema sau problemele pot fi sugerate de apariția unei discrepante între performanțe și rezultatele prevăzute.
3. *Primirea de feedback.* Managerii pot descoperi existența unei probleme din discuțiile cu furnizorii și clienții organizației sau cu subalternii sau superiorii lor ierarhici.
4. *Concurența.* Performanțele organizației din care face parte managerul în raport cu cele ale concurenților săi reprezintă un indicator al existenței unor eventuale probleme.

**Pasul al 2-lea: generarea de soluții alternative.** Odată ce problema a fost identificată, al doilea pas în procesul de luare a deciziilor îl reprezintă generarea de soluții alternative. În această fază a procesului decizional este esențială creativitatea.

O abordare care permite stimularea creativității în faza de generare de soluții alternative o reprezintă *brainstormingul*. Într-o ședință de brainstorming, un număr de indivizi cheie sunt adunați cu scopul de a genera abordări alternative pentru rezolvarea unei probleme date, indiferent de cât de nepotrivite ar putea părea aceste alternative. Una dintre regulile brainstorming-ului o reprezintă faptul că nu sunt permise evaluarea sau criticarea sugestiilor, astfel că participanții se simt liberi să își exprime părerile. Ideile generate în ședințele brainstorming reprezintă uneori alternative importante și demne de luat în seamă în procesul de luare de decizii.

În căutarea de alternative, decidenții se confruntă cu o serie de constrângeri care limitează numărul de alternative și care pot fi cauzate de resursele financiare limitate, de factorul uman din organizație, care poate limita posibilitatea de implementare a anumitor alternative, sau de facilitățile materiale neadecvate. Este important ca decidenții să cunoască aceste constrângeri, în așa fel încât să nu fie consumat în mod inutil timpul cu evaluarea unor alternative care nu sunt viabile și să fie eliminată posibilitatea ca alternative semnificative să nu fie luate în calcul datorită faptului că managerii nu cunosc obstacolele pe care aceste alternative le pot întâmpina.

**Pasul al 3-lea: selectarea alternativei optime.** După identificarea soluțiilor alternative, acestea trebuie să fie evaluate și comparate în termenii fezabilității și consecințelor lor. Este apoi aleasă cea mai bună decizie pentru obiectivele organizației.

Selectarea alternativei optime poate părea un proces de identificare a avantajelor și dezavantajelor fiecărei alternative și de alegere a alternativei preferate sau a celei optime. Din nefericire, alegerea este dificilă atunci când decizia este complexă și implică mari grade de nesiguranță sau risc. Iată câteva dintre aceste dificultăți:

1. Două sau mai multe variante pot părea la fel de atractive. În aceste condiții este nevoie de o mai atentă analiză și evaluare a acestor alternative de către decident.
2. Este posibil ca nici o alternativă să nu permită atingerea în întregime a obiectivului stabilit. În aceste condiții, este de dorit implementarea a două sau chiar trei alternative.
3. În situația în care niciuna dintre alternative nu ar permite atingerea obiectivului stabilit, este nevoie de o revenire la etapa căutării de alternative.
4. Decidentul poate fi confuz din cauza numărului mare de alternative atractive, fiind nevoie în această situație de o mai atentă comparare și evaluare.

Datorită faptului că managerii nu au cunoștință de toate alternativele existente și de consecințele acestora, ei pot alege prima alternativă care le va da impresia că poate rezolva problema.

**Pasul al 4-lea: implementarea soluției alese.** Odată ce a fost aleasă o alternativă, trebuie luate măsuri de implementarea a acesteia, deoarece chiar și cea mai bună decizie cu putință este inutilă dacă nu este transpusă în practică în mod eficient.

Cheia implementării eficiente o reprezintă buna comunicare și planificarea acțiunilor. Indivizii care sunt afectați de decizie trebuie să fie informați și trebuie să li se solicite sprijinul pentru implementarea planului. Resursele trebuie obținute și alocate (împărțite între departamente și proiecte în așa fel încât să permită atingerea obiectivelor organizaționale). Managerii stabilesc bugetele și planurile operaționale



detaliate, permițând monitorizarea progreselor. Se atribuie apoi responsabilitatea îndeplinirii sarcinilor anumitor departamente și persoane.

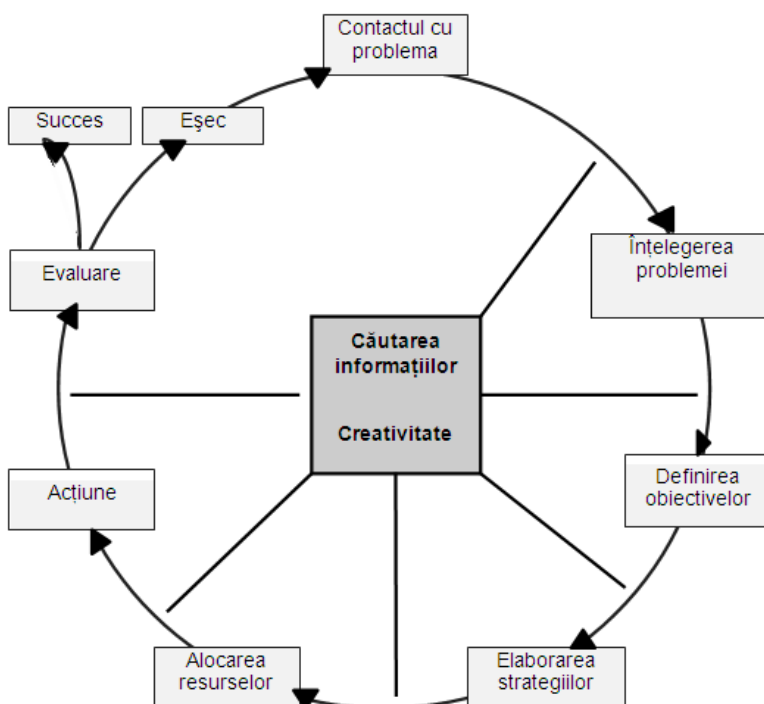
Implementarea, deși a fost identificată ca etapă distinctă a procesului decizional, este legată de toate etapele acestuia și reprezintă legătura cu fiecare dintre funcțiile manageriale.

**Pasul al 5-lea: urmărire și evaluare.** Evaluarea este o etapă a procesului decizional neglijată de obicei, deși reprezintă un element esențial. Managerii eficienți vor dori întotdeauna să compare rezultatele reale cu cele prevăzute pentru a vedea dacă problemele au fost rezolvate cu adevărat.

Atunci când decizia aleasă nu pare să funcționeze, managerul poate avea reacții diferite. Poate fi adoptată și implementată una dintre alternativele identificate în etapele anterioare; managerul poate alege de asemenea să aștepte, considerând că nu a fost acordat suficient timp implementării planului. O altă reacție pe care o poate adopta managerul este aceea de a decide că problema a fost greșit identificată de la început și că procesul luării deciziei trebuie reînceput.

Evaluarea le permite managerilor să învețe din experiență, crescându-le astfel capacitatea de a lua și implementa decizii eficiente. De aceea acordarea de atenție evaluării permite rezolvării de probleme să devină o activitate dinamică și continuă pentru managerii performanți.

### Ciclul de rezolvare a problemelor



### 8.2. Tipuri de decizii ale liderului

Din punct de vedere al conținutului funcțional, deciziile sunt:

- Decizii de planificare;
- Decizii organizaționale;

- **Decizii de conducere;**
- **Decizii de stimulare (a angajaților, de exemplu);**
- **Decizii de control.**

După **nivelul de elaborare a deciziilor** :

- **Decizii strategice.** Sunt deciziile care stabilesc orientările de perspectivă; ele se iau în colectiv, vizează ansamblul activității organizației.
- **Decizii tactice.** Acestea se iau pentru o perioadă mai mică de un an și vizează o activitate sau o subactivitate a organizației.
- **Decizii operaționale.** Sunt decizii repetative, de rutină și se referă la perioade scurte, care vizează îndeplinirea obiectivelor specifice și individuale.

În funcție de **certitudinea atingerii obiectivelor**, deciziile pot fi:

- **Decizii certe**
- **Decizii incerte**
- **Decizii de risc**

În raport cu **sfera de cuprindere a decidentului** deciziile se clasifică astfel:

- **Decizii individuale.** Ele sunt adoptate de către un singur cadru de conducere.
- **Decizii colective** – adoptate în grup.

### **Decizia administrativă**

Decizia administrativă poate fi definită ca un proces complex de alegere a unei variante decizionale din mai multe posibile, în vederea realizării unui obiectiv al administrației publice și care influențează activitatea a cel puțin unei alte persoane din sistem, a sistemului administrativ în ansamblul lui sau a societății, în general.

### **Particularități ale deciziei administrative:**

- Rezultă din colaborarea a diferitelor persoane din compartimente diferite;
- Există un volum mare de muncă;
- Avizarea o fac(e) una sau două persoane;
- Responsabilitatea aparține mai multor persoane – titulare ale unor funcții publice;
- Presupune derularea unui proces în mai multe etape.

### **Cerințe ale deciziei administrative**

Orice decizie administrativă trebuie să răspundă următoarelor **cerințe**:

- **să fie fundamentată științific;**
- **să aibă un caracter realist;**
- **să intervină în timp util;**
- **să fie integrată în ansamblul deciziilor administrative adoptate anterior;**

- să fie oportună.

Având în vedere că organele și instituțiile de la nivel local cunosc cel mai bine nevoile comunității este necesar ca acestea să adopte deciziile în legătură cu soluționarea problemelor locale. Este necesar ca funcționarii publici din administrația centrală, respectiv din instituții locale să aibă o viziune sistemică, asupra realităților din sistemul administrativ și o capacitate ridicată de analiză și sinteză a informațiilor provenite de la administrația locală și/sau de la cetățeni.

Rezolvarea situațiilor din unitatea administrativ-teritorială prin decizii ale organelor administrative centrale, ierarhic superioare, comportă riscul unor soluții neadecvate, datorită cunoașterii, nu totdeauna suficiente de către acele organe, a problemelor care privesc colectivitățile locale.

Ierarhizarea din sistemul administrativ impune executarea deciziilor, luate de organele de la nivelurile superioare, de către organele de la nivelurile inferioare. Este important ca rezolvarea problemelor de interes pentru comunitățile locale să se facă din inițiativa administrației locale.

### Tipuri de decizii administrative

Există mai multe tipuri de clasificări ale deciziilor administrative:

- După situația concretă la care se referă:
  - **Decizii normative**, care se fundamentează în situațiile cu caracter de generalitate și se regăsesc în conținutul diferitelor acte normative integrate în cadrul general al managementului public;
  - **Decizii individuale**, care se fundamentează în situații concrete, particulare de către funcționari publici care au competențe decizionale în acest sens.
- După nivelul ierarhic pe care se află decidentul:
  - **Decizii de nivel superior**, fundamentate de către președinte, parlament, guvern;
  - **Decizii de nivel mediu**, fundamentate de regulă de instituțiile administrative situate pe nivelul mediu al managementului;
  - **Decizii de nivel inferior**, fundamentate în instituțiile publice de funcționari publici ai instituțiilor și autorităților administrației locale situate pe nivelurile inferioare ale structurilor organizatorice din administrația centrală și locală.
- După orizontul de timp la care se referă:
  - **Decizii administrative pe termen nelimitat** (deciziile fundamentate la nivel de parlament și guvern care îmbracă forma decretelor, legilor, ordonanțelor de urgență etc.)
  - **Decizii administrative pe termen lung**, (fundamentate la nivelul administrației centrale și locale).
  - **Decizii administrative pe termen mediu**, (fundamentate la nivel de guvern, dar și la nivelul administrației locale).
  - **Decizii curente**, (fundamentate la toate nivelurile sistemului administrativ și care vizează orizonturi scurte de timp).
- După frecvența adoptării:

- **Decizii periodice**, adoptate la anumite intervale de timp, regulate, de către organele administrației de stat.
- **Decizii aleatorii**, care se adoptă la intervale neregulate de timp,
- **Decizii unice**, care au un caracter excepțional, nerepetându-se într-un viitor previzibil.
- După amploarea sferei decizionale a decidentului:
  - **Decizii integrale**, care se adoptă din inițiativa decidentului, un posibil reprezentant al administrației locale, fără a fi necesar avizul unor funcționari publici de pe nivelul ierarhic superior, respectiv administrația centrală.
  - **Decizii avizate**, a căror aprobare și aplicare sunt condiționate de avizarea de către funcționarii publici de pe nivelul ierarhic superior. Se adoptă în mod expres la nivelul administrației locale, și la nivelurile medii ale structurii sistemului administrativ.
- După numărul persoanelor participante la procesul de fundamentare:
  - **Decizii de grup**, care se fundamentează atât la nivelul central, cât și local al administrației, la elaborarea acestora participă mai multe persoane reunite în birouri, comisii sau consilii, ministere, guvern, parlament.
  - **Decizii individuale** sunt fundamentate cu precădere la nivelul administrației locale.
- Din punct de vedere al conținutului și al modificărilor pe care le aduc în ordinea juridică se disting:
  - **Decizii generale**, ce cuprind reglementări, care contribuie la stabilirea unui cadru juridic corespunzător desfășurării proceselor de management și de execuție din instituțiile publice.
  - **Decizii specifice**, care statuează o persoană, un funcționar public nominal desemnat pentru a se implica în procesul de realizare a obiectivelor compartimentului și/sau instituției publice în ansamblu.
  - **Decizii determinate de cererea de servicii publice**. Acestea creează, în beneficiul particularilor, drepturi și facilități, de exemplu decizia de eliberare a autorizațiilor administrative.
  - **Decizii determinate de schimbările în structura unei instituții publice** și care conferă funcționarilor publici un statut în care coexistă drepturi și obligații. De exemplu, numirea funcționarilor publici.
- Din punct de vedere al competenței decidentului:
  - **Decizii executorii**, care au caracter practic și sunt fundamentate numai de autoritățile administrative.
  - **Decizii de administrare**, care au *caracter teoretic* pentru că urmăresc procesul de management, prin desfășurarea unor activități de planificare, organizare, coordonare, gestionare, control și prin modul de aplicare a conținutului deciziilor în procesul de realizare a obiectivelor managementului public. (A. Andronicescu, 1994)

## Fundamentarea deciziei administrative

Orice decizie administrativă este dependentă de sistemul legislativ în vigoare. Calitatea deciziei depinde de respectarea legilor și de cunoașterea corectă a acestora de către funcționarii publici.

**Fundamentarea juridică** a deciziilor administrative constituie o condiție hotărâtoare pentru aplicarea lor.

## Putem delimita două categorii de participanți la fundamentarea și adoptarea deciziilor administrative, în funcție de:

- Modul de implicare;
- Nivelul administrativ – poziția în structura organizatorică.

### După modul de implicare în procesul decizional sunt:

- Funcționarii publici implicați direct;
- Funcționarii publici implicați indirect;
- Cetățenii consultați și/sau specialiști implicați direct și/sau indirect.

Funcționarii publici se pot afla în trei contexte:

- de decizie;
- de consultanță;
- de decizie,

În raport cu situația în care se află, gradul de răspundere este diferit. Pentru luarea unor decizii optime este necesară consultarea cetățenilor din comunitățile interesate.

- **În funcție de nivelul administrativ pe care se situează în structură**, funcționarii publici pot fi grupați în *două categorii*:
  - funcționari publici din administrația centrală;
  - funcționari publici din administrația locală.

O primă categorie o formează conducătorii organelor respective, precum și alte persoane care dețin funcții de **conducere** în structura de la acest nivel. (persoanele cu drept de decizie, care adoptă efectiv deciziile administrative)

Adaptarea deciziilor administrative este dependentă și de participarea cetățenilor:

- în organele de conducere colectivă;
- cu sugestii și propuneri pentru rezolvarea problemelor comunității.

### Îmbunătățirea eficacității deciziilor manageriale

- Managerii cu experiență știu că eficacitatea unei decizii este determinată de două criterii: calitatea deciziei și atașamentul celor care trebuie să o implementeze. Calitatea deciziei este determinată de modul în care este desfășurat procesul de luare a deciziilor. O decizie de calitate care nu este implementată potrivit este însă ineficace. Implementarea este determinată de atașament, motiv pentru care gradul de implicare a celor care vor implementa decizia este vital pentru succesul procesului decizional.
- Majoritatea managerilor sunt conștienți că deciziile sunt luate pe baza unor informații imperfecte despre evenimentele viitoare. Evenimentele neprevăzute pot influența chiar și rezultatele celor mai atent gândite decizii. Datorită faptului că știu că vor fi evaluați de către superiori, parteneri și subalterni în funcție de eficiența și eficacitatea deciziilor lor, managerii sunt de obicei tensionați în momentul luării deciziilor și implementării lor.

- **Inerția necontestată** apare atunci când managerul nu consideră consecințele acțiunii sau ale deciziei ca fiind foarte mari și prin urmare decide să nu facă nimic.
- **Schimbarea necontestată.** Managerul decide să acționeze datorită faptului că altfel ar exista repercusiuni neplăcute și adoptă prima alternativă pe care o consideră ca implicând riscuri minime.
- **Evitarea defensivă.** Atunci când o problemă nu este rezolvată rapid și managerul încearcă să evite consecințele eșecului prin evitarea situației, această atitudine se numește evitare defensivă.
- **Hipervigilența.** Atunci când incapacitatea de a găsi o soluție este cuplată cu un termen limită, managerul este foarte stresat. Este momentul în care managerul poate deveni hipervigilent, dedicându-și întreaga atenție unei singure probleme și ignorându-le pe celelalte.
- Managerii au la dispoziție o serie de metode prin care pot depăși obstacolele ivite în calea rezolvării eficiente a problemelor.
- **Stabilirea priorităților.** Managerii se confruntă cu multe sarcini și responsabilități și se întâmplă adesea să nu le poată realiza pe toate. Pentru a atenua senzația că sunt depășiți de probleme, managerii trebuie să stabilească priorități ridicate pentru acele sarcini care sunt cu adevărat importante, ca și celor care sunt urgente, dar mai puțin importante. Procesul stabilirii de priorități este esențial pentru managementul timpului.

## 9. Lucrul în echipă și eficiența organizațională. Managementul echipei

### 9.1. Roluri ale membrilor echipei

O echipă este formată dintr-un număr restrâns de persoane cu abilități complementare care urmăresc un anumit scop, obiective de realizat și au o abordare comună, pentru care se consideră reciproc responsabile.

Rolul în echipă descrie tiparul caracteristic de comportament al unui membru al echipei față de ceilalți, ce poate ajuta sau împiedica eficiența echipei. Identificarea rolului pe care îl poate juca o persoană este importantă pentru că permite ca:

- persoana care formează echipa, să facă alegeri mai bune în ceea ce privește componența echipei
- individul să se cunoască mai bine astfel încât să poată să-și organizeze punctele tari și slabe și să lucreze mai eficient în echipă
- echipa să-și adapteze felul în care răspunde cerințelor sarcinii propuse

### Clasificarea Belbin a rolurilor în echipă

Cercetătoarea și teoreticiană britanică Meredith Belbin a devenit faimoasă pentru modelul rolurilor în echipă dezvoltat la sfârșitul anilor 1970 și care își găsește utilitatea deplină și în prezent. Belbin a demonstrat că echipele echilibrate, formate din persoane cu aptitudini diferite, înregistrează performanțe superioare celor ale echipelor dezechilibrate. În prezent modelul său este utilizat de mai mult de 60% din firmele de succes din Marea Britanie, precum și de alte mii de organizații la nivel internațional, inclusiv din România

Nu există un rol bun sau rău; fiecare rol este important pentru succesul întregii echipe.

Mai jos sunt prezentate cele nouă roluri în echipa Belbin, așa cum sunt ele cunoscute astăzi, împreună cu o foarte scurtă descriere.

- **Coordonatorul.** Numit inițial Președintele. Este tipul încrezător, matur, preocupat de egalitate și dreptate între membrii echipei. Este principalul candidat la președinția echipei, deoarece are calitatea de a se detașa și a privi imaginea de ansamblu. Coordonatorul clarifică obiectivele echipei, stabilește programul, stabilește prioritățile, alege problemele, însă nu domină discuțiile.
- **Formatorul.** Motivată, energic, hotărât, competitiv, formatorul dă formă efortului echipei și caută aspectele practice privind implementarea proiectului. Concentrat pe însărcinarea dată, urmărește să câștige, aproape cu orice preț.
- **Fabrica.** Tipul inovativ, inventiv, creativ, original, plin de imaginație, care rezolvă toate problemele, câteodată prin metode neortodoxe. Este sursa ideilor, propunerilor și sugestiilor originale și totodată radicale.
- **Monitorul - Evaluatorul.** Serios, prudent, gânditor critic și analitic, acest rol contribuie la analiza logică și imparțială, oprind echipa de la actele nechibzuite. Fiind obiectiv, de obicei reușește să vadă cel mai clar toate opțiunile disponibile.
- **Implementatorul.** Numit inițial Lucrătorul. Acesta este caracterizat de sistematizare, simț practic, loialitate, structură, independență, eficiență și este demn de încredere. Implementatorul transformă

deciziile și strategiile colegilor în acțiuni pozitive. Este motivat de loialitatea față de echipă, ceea ce îl face să execute sarcinile evitate de toți ceilalți.

- **Investigatorul de resurse.** Un bun comunicator, negociator, deschis și rapid, acesta aduce idei și informații din afară și oferă echipei entuziasmul necesar la începutul unui nou proiect. Este vânzătorul, diplomatul, ofițerul de legătură și exploratorul echipei. Are tendința de a pierde din avânt spre sfârșitul proiectului și uită mici detalii.
- **Coechipierul.** Acesta este sociabil, flexibil, adaptabil, mediator, își sprijină colegii, aplanează conflictele și are o influență calmantă. Scopul său este unitatea și continuitatea în echipă. Datorită imparțialității, coechipierului îi poate fi imposibil să ia o decizie hotărâtă atunci când este necesar.
- **Finalizatorul.** Este caracterizat de atenția pentru detaliu, standardele înalte, acuratețe, calitatea muncii și respectarea programului și a specificațiilor. Fiind un perfecționist, finalizatorul se va asigura că totul este în regulă, însă poate fi exasperant cu îngrijorarea sa excesivă și atenția pentru detaliu, în detrimentul respectării termenelor limită, precum și datorită faptului că refuză să împartă însărcinările cu altcineva.
- **Expertul.** Concentrat pe aptitudini și cunoștințe, motivat de standardele profesionale și dedicat muncii, expertul sau specialistul este o sursă nesecată de cunoștințe, pe care le împarte cu plăcere membrilor echipei.

Fiecare dintre aceste roluri este valoros în echipă și nu există roluri principale sau secundare. Cu toate acestea, nu este absolut necesar ca fiecare echipă să cuprindă nouă persoane, ci doar ca rolurile să fie prezente. În echipele mici o persoană poate avea mai mult de un singur rol.

## 9.2. Funcții ale echipei

Analizând comportamentul membrilor și performanța echipei, s-a constatat că acest concept al rolurilor în echipă poate duce la îmbunătățiri considerabile:

- În cazul realizărilor inferioare este nevoie de un bun coordonator sau un finalizator
- Pentru conflicte este necesar un coechipier sau un coordonator puternic
- Performanțele mediocre pot fi îmbunătățite cu ajutorul unui investigator de resurse, inovator sau formator
- Echipele predispuse erorilor au nevoie de un monitor - evaluator
- Roluri diferite sunt utile în circumstanțe diferite
- Membrii noi în echipă au nevoie de un bun formator
- Situațiile competitive au nevoie de un inovator cu idei bune
- În situațiile de risc este nevoie de un bun evaluator.
- Prin urmare, analiza echipei trebuie să includă atât rolurile membrilor, cât și aptitudinile necesare în echipă

## De ce sunt importante echipele?

**Echipa** – un grup ai carui membri se influentează între ei pentru îndeplinirea unui obiectiv al unei organizații.

## De ce sunt importante echipele?



- sunt cele mai indicate **pentru a rezolva probleme complexe** care necesita opinii si cunostinte diferite
- reprezinta un excelent **mediu de invatare**
- sunt mult mai orientate spre obiective decat organizatia in ansamblul sau si isi stabilesc mult mai usor o viziune si un scop propriu
- **valorifica mai bine resursele fiecarui membru**
- **sunt mai flexibile** decat grupurile organizationale, pentru ca pot fi mult mai usor formate, dizolvate, reorganizate, redimensioante
- **cultiva loialitatea** si functioneaza pe principiul: “toti pentru unul si unul pentru toti”
- **favorizeaza delegarea** de responsabilitati pentru ca ofera garantia de a controla comportamentul membrilor sai, prin norme proprii.

### 9.3. Etapele formării echipei

Conform unor teorii referitoare la managementul organizațional, formarea unei echipe performante cuprinde mai multe etape:

- **Formarea**
- **Furtuna**
- **Normarea**
- **Eficientizarea**
- **Încheierea**

#### ETAPA 1: Formarea (Echipa Imatură)

În etapa *Formării* relațiile personale sunt caracterizate prin dependență. Membrii se bazează pe siguranță, comportamente cunoscute și caută îndrumarea liderului. Membrii doresc să fie acceptați de către grup și au nevoie de certitudinea că grupul este sigur. Strâng impresii și date despre asemănările și deosebirile dintre ei și formarea preferințelor pentru viitoarele subgrupe. Regulile legate de comportament par a fi menținerea lucrurilor simple, evitarea controverselor.

Pentru a trece la etapa următoare fiecare membru trebuie să renunțe la confortul subiectelor nepericuloase și să riște posibilitatea unui conflict. Membrii unei echipe aflate în această etapă așteaptă de la lider instrucțiuni, sprijin și o definire a sarcinilor. Fiecare individ caută să afle ceea ce se așteaptă de la el; care sunt sarcinile sale; cum să le îndeplinească; care sunt standardele.

Într-o asemenea etapă nivelul de eficiență este scăzut și se așteaptă de la lider o implicare intensă. Membrii unei astfel de echipe sunt entuziași și optimiști, dar manifestă teamă față de sarcini și în relațiile cu ceilalți membri.

#### ETAPA 2: Furtuna (Echipa Fraționată)

Următoarea etapă, *Furtuna*, este caracterizată de competiție și conflict în cadrul relațiilor personale și de organizare la nivelul funcțiilor legate de sarcini. Pe măsură ce membrii grupului încearcă să se organizeze în vederea îndeplinirii sarcinii, conflictul la nivelul relațiilor personale este inevitabil. Indivizii trebuie să cedeze mai mult și să își modeleze sentimentele, ideile, atitudinile și credințele pentru a se potrivi organizării grupului. Din cauza fricii de a se expune sau a fricii de slăbiciune, eșec etc. crește dorința de a structura sau clarifica, de a se implica în structură.

Deși conflictele pot să nu apară la suprafață ca probleme, aceasta nu înseamnă că ele nu există. Vor apărea întrebări legate de cine va fi responsabil și pentru ce, care sunt regulile, care este sistemul de recompensare, care sunt criteriile de evaluare. Aceasta reflectă conflictele legate de conducere, structură,

putere și autoritate. Pot exista fluctuații mari între comportamentele membrilor cauzate de problemele care apar legate de competiție și ostilitate. Datorită disconfortului apărut în această etapă, unii membri pot păstra tăcerea în timp ce alții vor încerca să domine.

Pentru a putea trece la etapa următoare, membrii grupului trebuie să treacă de la mentalitatea care cere “teste și dovezi” la mentalitatea de a rezolva problema. Cel mai important lucru în a ajuta grupul să treacă la etapa următoare poate fi capacitatea de a asculta.

### **ETAPA 3: Normarea (Echipa Unită)**

În etapa *Normării* relațiile interpersonale sunt caracterizate de coeziune. Membrii grupului sunt implicați în recunoașterea activă a contribuțiilor tuturor, construirea și întreținerea comunității și rezolvarea problemelor de grup. Membrii doresc să își schimbe ideile preconceptionale bazându-se pe aspectele prezentate de ceilalți și își pun întrebări unii altora, în mod activ. Conducerea grupului este împărțită și dispar grupulețele. Când membrii încep să se cunoască – și să se identifice cu ceilalți – nivelul încrederii în cadrul relațiilor interpersonale contribuie la dezvoltarea coeziunii grupului.

În această etapă oamenii încep să simtă că fac parte dintr-un grup.

Pericolul cel mai mare în această etapă este că membrii pot începe să se teamă de destrămarea inevitabilă a grupului în viitor și atunci se pot opune schimbărilor de orice fel.

Având încă vie amintirea conflictelor din etapa a doua indivizii pot simți rețineri în a pune întrebări critice legate de aspecte ale activității echipei, obiectivele acesteia, organizarea, metodele de a-și întări relațiile externe.

### **ETAPA 4 – Eficientizarea (Etapa Funcțională)**

Nu toate grupurile ajung în această etapă. Dacă membrii grupului pot să treacă cu succes în etapa a patra, calitatea, cuprinderea și profunzimea relațiilor personale produc o interdependență adevărată. Etapa a patra este marcată de interdependența la nivelul relațiilor personale și rezolvarea problemelor la nivelul sarcinilor. De acum grupul ar trebui să fie foarte eficient.

### **ETAPA 5: Încheierea**

Etapa finală, *Încheierea*, implică încetarea comportamentelor legate de sarcini și renunțarea la implicarea în relații. O închidere planificată cuprinde de obicei recunoașterea participării și a realizării obiectivelor.

## **9.4. Roluri ale membrilor și liderilor**

Ca o echipă să funcționeze cu succes, membrii ei ar trebui să fie complet dedicați finalizării sarcinii și realizării obiectivelor. Ei trebuie să sprijine procesul și produsul muncii în echipă.

Realizarea unui consens și asumarea sarcinii de către fiecare membru al echipei este foarte importantă, atât în vederea succesului muncii în echipă cât și a dezvoltării fiecărui membru.

Echipa trebuie să stabilească o împărțire clară și echitabilă a rolurilor și sarcinilor.

### **Rolul unui lider de echipă**

Un lider de echipă va avea următoarele roluri:

#### **• Va face în așa fel încât scopul, obiectivele și abordările să fie relevante pentru toți**

Echipele trebuie să își formuleze propriile scopuri, obiective și abordări. Deși un lider, ca membru al echipei, va avea propria contribuție la acest proces, din virtutea poziției ocupate, ceilalți membri se așteaptă ca persoana respectivă să aibă o viziune de ansamblu, o perspectivă mai largă care va ajuta echipa să definească, clarifice și să determine angajament față de cele stabilite. Unui lider nu trebuie să

fi teamă de a conduce prin propriul exemplu, dar, în același timp, nu trebuie să uite nici un moment misiunea sa: să asigure o finalitate a muncii echipei și să o ajute să se dezvolte.

• **Va determina angajament și construi încredere**

Ca lideri va trebui să determinați angajament și să construiți un climat de încredere, atât la nivel individual cât și la cel al întregii echipe. Liderii de echipă eficienți vor fi extrem de atenți la abilitățile personale ale membrilor echipei; scopul lor este să aibă oameni care posedă calități tehnice foarte bune, funcționale, de rezolvare a problemelor, de luare a deciziilor, de interacțiune interpersonală și de echipă. Pentru a ajunge acolo va trebui să încurajați constant echipa să își asume riscurile necesare în orice proces de dezvoltare. Puteți provoca dezvoltarea prin schimbarea unor atribuții sau roluri în cadrul echipei. „Scoateți-i” din zona de confort și îndemnați-i să învețe noi și noi lucruri. Atât timp cât suntem într-o ipostază confortabilă învățarea, dezvoltarea personală nu sunt posibile deoarece suntem mulțumiți cu situația respectivă.

• **Va manageria relațiile cu ceilalți**

Atât din interiorul cât și din exteriorul echipei se așteaptă ca liderii să fie cei care manageriază majoritatea contactelor și relațiilor cu alte organizații/instituții, persoane etc. Va trebui, de aceea, să fiți capabili să comunicați în mod eficient scopul, obiectivele și abordările echipei și va trebui să aveți curajul să acționați în numele echipei atunci când apar obstacole în calea ei.

• **Crează oportunități pentru ceilalți**

O altă provocare adresată unui lider este faptul că acesta va trebui să găsească modalitățile prin care membrii echipei pot să se perfecționeze, pot să își asume noi poziții în cadrul echipei etc. Liderul nu este singurul care are dreptul de a profita de pe urma oportunităților celor mai bune ce apar; acestea trebuie direcționate și către ceilalți membri ai echipei pentru ca liderul să își poată îndeplini una din sarcinile principale: dezvoltarea echipei.

• **Crează o viziune**

Viziunea este cel important aspect care poate face o echipă să fie de succes. Orice echipă va dispărea, mai curând sau mai târziu, dacă nu există o viziune. De ce există echipa respectivă? De ce face ceea ce face? Motivația este esențială pentru orice om care întreprinde ceva. Singura cale de a ajunge la succes este să ne propunem atingerea unui scop și apoi să lucrăm pentru a ajunge acolo.

## 9.5. Cum să formezi și să conduci o echipă de lucru performantă

Factorul major care duce la realizări sub așteptări sau lipsă de eficacitate în munca în echipă este comunicarea defectuoasă. Ceea ce este ironic este că poate am decis că dezvoltarea comunicării este unul din motivele pentru care folosim munca în echipă.

O echipă eficace acceptă și recunoaște punctele tari și slabe ale membrilor săi și valorifică punctele tari ale fiecărui membru. Membrii recunosc că este importantă contribuția fiecărei persoane. Deși este posibil să nu fie de acord cu tot ceea ce spun sau fac ceilalți, ei se respectă reciproc, recunosc drepturile celorlalți de a avea și exprima opinii individuale. Apoi cad de acord cum să avanseze pe baza unui consens. De asemenea ei recunosc și apreciază faptul că performanța combinată a unei echipe este mai semnificativă decât suma contribuțiilor individuale

O echipă eficace alocă sarcinile cu claritate și identifică felul în care activitățile vor fi coordonate. Aceasta poate presupune sisteme formale sau informale de raportare în cadrul echipei, în special în cazul unei echipe mai mari sau atunci când echipa nu lucrează tot timpul în același loc.

Respectul reciproc în cadrul unei echipe înseamnă că procesul de generare și testare a ideilor și de identificare și îndepărtare a erorilor și a opțiunilor care nu funcționează se va derula fără poticneli.

În același timp, într-o echipă eficace, vor apărea rareori conflicte reale, iar echipa ca întreg va putea să găsească o soluție. Atât noi cât și echipa trebuie să putem face distincția între un diferend de idei și un conflict real. Primul poate fi soluționat cu ușurință prin discuții, adesea de către indivizii implicați, în timp ce ultimul necesită de obicei intervenția celorlalți.

O echipă eficace va fi de asemenea capabilă să recunoască dacă realocarea muncii sau reorganizarea echipei este adecvată. De asemenea, membrii ei vor fi capabili să acționeze dacă apare o astfel de situație. Cu toate acestea, ei vor recunoaște că aceste schimbări vor întârzia probabil activitatea și că nu constituie, în general, o trăsătură obișnuită a muncii în echipă.

Este esențial un sistem de monitorizare eficace a performanței pentru o muncă în echipă eficientă.

### **Sugestii pentru management în formarea și coordonarea echipelor**

- Selectați ca membri ai echipei persoane cu abilități diferite
- Vizați o varietate de personalități
- Ajutați membrii să se cunoască reciproc
- Acordați-le timp pentru întărirea coeziunii grupului
- Identificați în mod clar sarcinile
- Stabiliți resursele disponibile
- Stabiliți un orar clar
- Încurajați echipa să muncească împreună
- Acceptați obiectivele lor individuale
- Verificați dacă există o comunicare eficientă în echipă
- Lăudați echipa în ansamblu cât și pe membrii individuali ai acesteia
- Monitorizați realizările
- Oferiți feedback constructiv
- Dar permiteți-le să-și organizeze singuri munca atunci când nu există probleme majore
- Permiteți echipei să abordeze schimbările pe cât posibil

## 10. Motivarea și motivația - cum se utilizează ca instrumente în procesul de conducere

Motivația este un concept cuprinzător, care acoperă multiple sensuri: preferința pentru o activitate în raport cu altele; entuziasmul și vigoarea răspunsului unei persoane; persistența modelelor organizate de acțiune orientată spre realizarea anumitor obiective.

**Motivația** reprezintă deci un factor condiționat al performanțelor fiecărui component al organizației, resortul care îl împinge să acționeze într-un anumit mod, o stare internă a acestuia, care îi animă și îi determină comportamentul, iar **motivarea** constituie procesul prin care managerii își determină subordonații să realizeze performanțe cât mai bune, dându-le temeuri să acționeze în acest sens (cuvântul s-a format din latinescu *movere* = a mișca).

Teoria motivației se bazează pe ideea satisfacerii nevoilor oamenilor, managerii folosind stimulente adecvate pentru a motiva oameni diverși, la momente diferite și în situații diferite ale activității lor.

Motivația diferă de la o persoană la alta, chiar la aceeași persoană se manifestă diferit în anumite etape ale existenței sale. Motivația poate fi exprimată și prin valorile de comportament. Oamenii care sunt motivați depun un efort mai mare pentru a fi performanți decât cei care sunt nemotivați.

Motivarea de către managerul public a resurselor umane, în general și a funcționarilor publici în special constă în ansamblul proceselor de management prin care managerul public reușește să determine funcționarii publici să participe la realizarea obiectivelor folosind pentru aceasta un instrumentar variat de cointeresare.

În abordarea problematicii motivării în general și a funcționarilor publici în special au fost formulate diferite teorii care, funcție de percepția autorilor, au diferite forme de exprimare.

Una dintre cele mai cunoscute teorii care își găsește aplicabilitate și în organizațiile din sectorul public este teoria lui Maslow, pe care în forma adaptată la managementul resurselor umane din instituțiile publice o prezentăm în continuare.

### *Teoria ierarhiei nevoilor a lui Maslow*

Psihologul Abraham H. Maslow a dezvoltat o teorie despre motivație care continuă să fie una de referință în literatura de specialitate. El a sugerat că oamenii manifestă un set complet de nevoi care pot fi dispuse într-o ierarhie: nevoi fiziologice, nevoi de securitate, nevoi de apartenență la grup sau organizație, nevoi de stimă și nevoi de perfecționare.

**Nevoile fiziologice**, de hrană, îmbrăcăminte, se află la baza ierarhiei lui Maslow, fiind considerate nevoi primare deoarece ele asigură existența umană. Oamenii se concentrează asupra satisfacerii acestor nevoi înainte de a trece la satisfacerea nevoilor de ordin superior. Persoanele cu funcții de conducere trebuie să

înțelegă că în cazul în care subordonații sunt motivați prin nevoi fiziologice, ei vor accepta orice post ce le va permite să-și satisfacă aceste nevoi fiziologice primare.

**Nevoile de securitate** sunt importante pentru motivarea resurselor umane numai după ce nevoile primare au fost satisfăcute la un nivel acceptat de fiecare ca fiind suficient. Managerii care sesizează că nevoile de securitate sunt cele mai importante pentru angajați trebuie să se concentreze asupra regulilor privind siguranța locurilor de muncă. Ei vor încuraja inovarea și nu vor aprecia asumarea riscului de către subordonați. Angajații, în schimb, vor urma cu strictețe regulile stabilite de manageri.

**Nevoile de apartenență la grup sau organizație**, de prietenie, de dragoste, devin active și îi motivează pe oameni numai după ce nevoile fiziologice și de securitate au fost satisfăcute. Managerii trebuie să realizeze că atunci când nevoile de asociere reprezintă principala sursă de motivare, oamenii văd în munca lor o oportunitate de a găsi și a stabili relații interpersonale de prietenie și colaborare. Managerii vor insista ca subordonații să caute activități în afara orelor de program, respectiv sportive, culturale etc., să participe la elaborarea deciziilor colective.

**Nevoile de stimă**, considerație se referă la sentimentele personale ale indivizilor privind realizările și recunoașterea prestației lor de către ceilalți. Oamenii cu nevoi de stimă doresc ca ceilalți să-i accepte, respecte, pentru că ei cred că sunt competenți și capabili. Managerii care se concentrează pe acest tip de nevoi încearcă să motiveze angajații cu recompense publice și recunoaștere pentru serviciile prestate. Acești manageri pot utiliza anumite instrumente de evidențiere ca articole laudative despre angajați publicate în ziarul organizației, liste de evidențiere a persoanelor plasate în zone vizibile și susținerea demnității ca o calitate a angajaților pusă în valoare în munca lor.

**Nevoile de autorealizare - autoperfecționare** reflectă eforturile acelor angajați care din experiența lor și a celorlalți capătă abilități suplimentare pentru rezolvarea problemelor organizației. Managerii care pun accentul pe acest tip de nevoi pot implica angajații în proiectarea posturilor, îndeplinirea sarcinilor ce necesită o calificare specială sau oferă echipelor de angajați posibilitatea de a planifica și implementa procedurile de muncă.

Teoria motivațională a lui Maslow furnizează informații incomplete despre sursele nevoilor. Trebuie precizat faptul că nevoile de ordin superior sunt potențial prezente la majoritatea oamenilor, însă managerii de vârf sunt mult mai capabili de a-și satisface nevoile de stimă și de autoperfecționare decât managerii de pe nivelurile inferioare, managerii de vârf sunt intens solicitați de posturile ce le ocupă și beneficiază de oportunități pentru autoperfecționare. O critică adusa acestei teorii se referă la posibilitatea manifestării, în același timp, la majoritatea membrilor unei organizații, a mai multor nevoi, ceea ce infirmă o ipoteză a teoriei respective prin care în orice moment se manifestă doar un singur tip de nevoie.

Managerii dispun de numeroase strategii de motivare a angajaților, de implicare a acestora în activitatea profesională, rezultatul fiind atât creșterea satisfacțiilor personale, cât și creșterea productivității. În general, o combinație a acestor strategii conduce la obținerea celor mai bune rezultate.

#### **A. Utilizarea recompensei pentru a motiva angajații**

Conform unor teorii motivaționale, de modul în care angajații percep consecințele muncii lor depinde menținerea ratei înalte a productivității și eficienței activității. Dacă angajații cred că o creștere a productivității va fi răsplătită, mai mult ca sigur că ei vor munci ca să o realizeze. Din acest motiv, organizațiile ar trebui să pună accent pe acele recompense care sunt percepute ca fiind de dorit pentru angajați.

#### **a. Utilizarea recompenselor bănești**

Salariul constituie o importantă răsplată deoarece el poate satisface mai multe dintre trebuințele care se regăsesc în sistemul lui Maslow.

#### **b. Utilizarea altor recompense**

Există o varietate de alte recompense ce sunt foarte importante pentru angajați și care îi motivează pe aceștia.

#### **B. Asigurarea echității pentru a motiva angajații**

Un principiu de bază al managementului resurselor umane este echitatea. Angajații așteaptă ca ceea ce ei dau organizației să fie echivalent cu ceea ce ei vor primi de la aceasta.

Teoria echității este o teorie motivațională care explică modul în care angajații răspund situațiilor în care ei simt că au fost răsplătiți mai puțin - sau mai mult - pentru ceea ce ei au realizat.

În rândul angajaților pot apărea sentimente de inechitate datorită mai multor motive, în special al salarizării.

Faptul că inechitatea poate conduce la probleme de eficiență pentru organizație este marele motiv pentru care profesioniștii ce se ocupă cu resursele umane trebuie să se consacre percepției inechității și corectitudinii, dincolo de planurile clasice de compensare.

Principalele *caracteristici ale unui climat organizațional* stimulat, motivant sunt:

- Resursele umane înțeleg corect corelația dintre efort și performanță și știu cât de mult este necesar să lucreze pentru a ajunge la anumite niveluri de performanță.
- Resursele umane au competența și abilitatea de a transforma efortul în performanțe.
- Sistemele de control sunt introduse doar dacă este necesar.
- Performanțele solicitate sunt exprimate în obiective specifice ce pot fi realizate.
- Resursele umane sunt recompensate pentru performanțele bune.
- Recompensele sunt corespunzătoare nivelului performanțelor obținute.
- Productivitatea și eficiența sunt recunoscute ca foarte importante.
- Structura posturilor este proiectată pentru a utiliza la maxim competența, cunoștințele, aptitudinile și deprinderile fiecărui angajat.
- Schimbările în reprojectarea posturilor se realizează în urma consultării prealabile a titularilor.

Elementele care trebuie avute în vedere de managerii organizațiilor în general și cele din sectorul public, în special, sunt următoarele:

- Managerii trebuie să încerce să determine rezultatele care sunt apreciate de angajați ca fiind valoroase.
- Managerii trebuie să determine nivelul de performanțe dorit de angajați.



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Dezvoltării Regionale  
și Administrației Publice



INOVAȚIE ÎN ADMINISTRAȚIE



Instrumente Structurale  
2007-2013

- Managerii trebuie să se asigure că nivelurile dorite ale performanțelor stabilite de angajați sunt realizabile.
- Managerii trebuie să coreleze performanțele specifice dorite de conducere cu rezultatele dorite de salariați.
- Managerii trebuie să analizeze situația pentru a evita stările conflictuale.
- Managerii trebuie să se asigure că variațiile manifestate la nivelul rezultatelor, sau recompenselor, sunt suficient de mari pentru a motiva semnificativ comportamentul angajaților.



PROTECȚIA MEDIULUI ȘI  
EGALITATE DE ȘANSE



CONSILIUL JUDEȚEAN  
DÂMBOVIȚA



## 11. Managementul timpului. Prioritizarea sarcinilor

Managementul timpului include ansamblul activităților necesar a fi desfășurate în vederea asigurării realizării obiectivelor unei organizații, conform termenelor prevăzute și în condiții de eficiență.

Atât în plan personal, cât și în plan organizațional, timpul este considerat a fi o importantă resursă, de neîrădit, întrucât este cea mai neregenerabilă resursă de care dispunem.

### Ce este timpul?

Timpul este cea mai prețioasă resursă deoarece:

- orice am face avem nevoie de timp;
- timpul nu poate fi cumpărat;
- timpul nu poate fi stocat;
- timpul nu poate fi mărit;
- succesul este condiționat în mare măsură de utilizarea timpului.

*Câteva sfaturi privind utilizarea timpului:*

- Fă-ți timp pentru a munci: este prețul succesului
- Fă-ți timp pentru a gândi: este sursa puterii
- Fă-ți timp pentru a te juca: este secretul tinereții veșnice
- Fă-ți timp pentru a citi: este fântâna înțelepciunii
- Fă-ți timp pentru prieteni: este drumul spre fericire
- Fă-ți timp pentru iubire: este plăcerea vieții
- Fă-ți timp pentru a râde: este muzica sufletului.

Sunt puțini cei **care conștientizează la ora actuală în România faptul** că timpul este o resursă strict limitată și, deși în multe locuri se lucrează sub presiune, se constată lipsa generală a unei organizări cu adevărat eficiente și a unei înțelegeri reale a valorii timpului.

Prima și cea mai importantă regulă pentru folosirea eficientă a timpului o reprezintă buna organizare. De la stilul de lucru al fiecărui angajat în parte până la sistemul de comunicare între departamente și la modul în care managerul general gestionează propriul timp, există mulți factori care influențează eficiența muncii.

Modalități de “pierdere a vremii”

**Organizarea personală** – este primul și, poate, cel mai important factor din cauza căruia se pierde timp. Exemplu :

- dezastrul total de pe birouri, diverse hârtii etc – atunci când ia mult timp căutarea documentelor.

- lipsa unei ordini stricte în orice suport de depozitare – dosare, fișiere, arhive etc.

### Lipsa spațiului personal

- mai multe persoane au acces la același birou;
- poziționarea biroului te poate expune întreruperii – colegii solicitându-ți ajutorul pentru lucruri “mai urgente”;

### Nerespectarea strictă a fișei de post

- există fișa de post pentru fiecare angajat, dar toate au la sfârșit mențiunea” orice altă activitate solicitată... “
- aglomerarea cu prea multe sarcini a angajaților

### Stabilirea priorităților este neclară;

- nu se alcătuiește la începutul fiecărei zi o listă și un orar cu programarea activităților, întreruperile din partea colegilor nu duc la respectarea listei chiar dacă e alcătuită.
- ședințele în cadrul cărora se stabilesc obiectivele pe perioada următoare nu au loc cu strictețe.

### Identificarea priorităților

- trebuie să cedezi priorităților șefilor și, astfel, întârziî cu propriile sarcini.

### Atitudinea față de colegi

- persoanele “săritoare” își pierd vremea.

### Clasificări ale sarcinilor

- sunt puțini cei care își ierarhizează sarcinile de la cele foarte importante și foarte urgente la cele neesențiale.

### Alte tipuri de întârzieri

- fumatul;
- sistemele de arhivare – nu există arhive la zi decât în contabilitate (eventual), nu se alcătuiesc liste de intrări-ieșiri;
- trasul de timp.

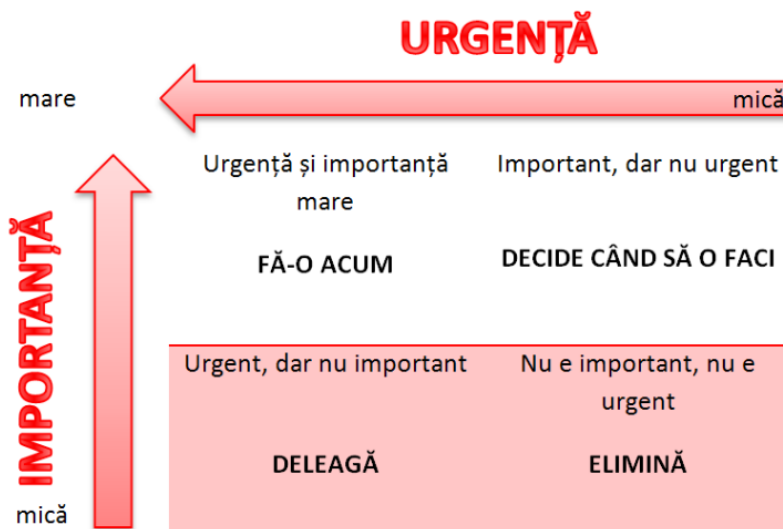
### Comunicarea între departamente

- întârzierile frecvente – nerespectarea dead-line-urilor;
- lipsa comunicării adecvate – telefon, fax, „față în față”, în funcție de conjunctură;
- ședințele – lipsa locului, întreruperile etc.;
- timpul șefilor – își pierd vremea cu lucruri care nu trebuie să le facă ei;
- greșelile – de orice fel;
- comunicarea cu cei de pe teren – nu pot fi contactați când e nevoie;
- comunicarea cu cei din afara organizației;
- delegarea muncii – sarcinile nu se dau întotdeauna persoanei potrivite;
- lipsa ordinelor clare – nehotărârea.

Pentru a gestiona cu succes resursa „timp” se recomandă prioritizarea sarcinilor de rezolvat pe baza a două criterii

1. Urgență;
2. Importanță.

Iar ierarhizarea sarcinilor după aceste două criterii simultan este redată schematic în figura următoare:



Urgență și importanță în managementul timpului

Pierderile majore de timp apar tocmai datorită indivizilor și a felului în care percep timpul lor și al celorlalți. Pe de o parte, nu li se aduce aminte constant scopul pe care îl au într-un anumit loc de muncă; pe de alta, ei înșiși găsesc inutil să-și termine treaba mai repede, deoarece pot avea surpriza să li se mai dea de lucru în plus.

Trebuie înțeles însă, că nici un program nu este în totalitate inflexibil. El doar te ajută să îți planifici mai bine activitățile și să ai sub ochi lista, din ce în ce mai scurtă, a îndatoririlor pe care trebuie să le duci la capăt.

## 12. Leadership și comunicare eficientă

### 12.1. Procesul și formele comunicării

*Ce este Comunicarea?*

Prin comunicare se subînțelege, pe de o parte, schimbul propriu-zis de mesaje, iar pe de alta, activitatea individuală și colectivă referitoare la ansamblul de emisie-recepție a unor date, fapte sau idei.

Altfel spus, comunicarea este:

O acțiune ce constă din emiterea unui semnal, de către o sursă X și transmiterea lui printr-un canal, către un destinatar. În comunicare sunt implicate elemente verbale, nonverbale, paralingvistice și socio-culturale.

Comunicarea este deci acel fenomen care permite crearea de legături între oameni, între instituții și între instituții și oameni, legături asemănătoare unor punți invizibile de esență informațională.

Comunicarea însoțește activitatea instituțiilor publice, contribuind la realizarea în bune condiții a acestora.

Comunicarea publică se referă atât la schimbul și împărtășirea de informații de utilitate publică, cât și menținerea liantului social.

Comunicarea în instituții este un proces bilateral: el presupune atât transmiterea ordinelor, informației și sfaturilor la un centru de decizie (adică o persoană investită cu responsabilitatea de a lua decizii), cât și transmiterea deciziilor luate de la acest centru în alte părți ale instituției. Mai mult, este un proces care se desfășoară în sus, în jos și lateral în instituție.

**Canalele de comunicare** în instituțiile publice pot fi de două feluri: formale și informale. Prin canalele formale se transmit fluxurile informaționale oficiale. Canalele informale de comunicare se stabilesc în general între persoane și grupuri informale. Acestea sunt formate din angajați care au interese comune sau afinități. Informațiile transferate prin aceste canale sunt neoficiale și au un caracter personal sau general: ele nu sunt verificate.

Comunicarea instituțională este o comunicare extraorganizațională prin care instituția din administrația publică urmărește să-și întărească imaginea, să suscite în jurul ei un climat de încredere și simpatie din partea cetățenilor.

Comunicarea externă a instituției publice contribuie la notorietatea și imaginea organizației în instituție. Ea îndeplinește astfel, totodată funcția de promovare a instituției publice a statului și a unităților administrativ-teritoriale.

**Prin însăși natura ei, administrația publică depinde de comunicare:**

- comunicarea între diferitele niveluri ale administrației publice;
- comunicarea pe același nivel;
- comunicarea între administrație și executivul social;
- comunicarea între administrație și autoritatea politică;
- comunicarea în mediul social;

Devine din ce în ce mai importantă atât pentru administrație, cât și pentru clienții acesteia – contribuabili, cetățeni, grupuri de interese, autoritatea politică - dezvoltarea canalelor de comunicare cu “lumea de afaceri”.

Formele principale prin care se concretizează acest tip particular de comunicare sunt:

- publicitatea – prin mass-media sau prin propriile materiale publicitare;
- sponsorizările – finanțarea activităților culturale sau sportive;
- mecenatul – ajutor financiar sau logistic acordat artiștilor, organizațiilor umanitare sau non-profit;
- articole care prezintă organizația în publicațiile de specialitate;
- organizarea de standuri la târguri și forumuri;
- organizarea de zile ale porților deschise;
- acțiuni de consiliere și ajutorare a altor instituții, similare (dar care în mod real nu sunt concurențiale) prin detașarea temporară de personal.

Există așadar, o multitudine de forme de promovare a imaginii, valorilor sau serviciilor specifice instituției publice. Cea mai eficientă și mai ieftină formă de promovare este însă, cel mai adesea, ignorată. Ea se află la îndemâna tuturor funcționarilor și constă în reliefarea permanentă a aspectelor pozitive ale organismului public din care fac parte, cu ocazia contactelor cu mediul extern, fie acestea personale sau profesionale. Fiecare funcționar public își poate asuma fără probleme rolul de comunicator extern, mesajul său fiind centrat pe seriozitatea, eficiența și calitatea de care dă dovada instituția. Acest lucru presupune ca funcționarul public

- *să știe* (ceea ce ține de eficiența comunicării interne),
- *să creadă*, (este vorba de coerența dintre discursul pe care îl afișează și acțiunile sale concrete), și
- *să vrea* (adică să simtă nevoia să vorbească despre instituția de administrație publică, ceea ce trimite la ideea de motivație).

Comunicarea în instituțiile publice se realizează prin:

- comunicarea orală (verbală) – de exemplu comunicarea dintre funcționar și cetățean la ghișeu sau la birou
- comunicarea scrisă

Instituțiile din administrația publică urmăresc ca, prin intermediul comunicării, să obțină următoarele facilități:

- identificarea - ce răspunde nevoilor instituțiilor administrative de a-și asigura notorietatea și de a-și face cunoscute competențele;
- informarea – care urmărește să facă cunoscută corpului social acțiunea administrativă;
- realizarea unei educații sociale – ce corespunde, sub forma de sfaturi, recomandări, rolului din ce în ce mai important al instituțiilor publice în cadrul vieții sociale.

Autoritatea publică urmărește, prin comunicare, o relație de proximitate cu cetățeanul; apropiindu-se de acesta și intrând în dialog, îi cunoaște cerințele, doleanțele.

## 12.2. Bariere în comunicare

Ori de câte ori scriem sau vorbim, încercând să convingem, să explicăm, să influențăm, să educăm, sau să îndeplinim orice alt obiectiv, prin intermediul procesului de comunicare, urmărim întotdeauna câteva scopuri majore:

- să fim receptați (auziți sau citați);
- să fim înțeleși;
- să fim acceptați;
- să provocăm o reacție (o schimbare de comportament sau atitudine).

Atunci când nu reușim să atingem unul dintre aceste obiective, înseamnă că ceva în derularea comunicării nu funcționează corespunzător, adică ceva a interferat în transmiterea mesajelor. Orice interferează cu procesul de comunicare poartă denumirea de barieră, dificultate sau din engleză-“noise”.

Barierile în comunicare se produc atunci când receptorul mesajului comunicat nu receptează sau interpretează greșit sensul dorit de către emițător.

În procesul de comunicare pot apărea următoarele **bariere comunicaționale**:

### a) La nivelul emițătorului și al receptorului:

- starea emoțională a receptorului;
- rutina, care influențează receptivitatea;
- imaginea de sine a emițătorului și a receptorului și imaginea despre interlocutor;
- caracterizarea diferită a situației de comunicare de către emițător și receptor;
- lipsa atenției în receptarea mesajului;
- concluzii grăbite asupra mesajului;
- lipsa de interes a receptorului față de mesaj;
- sentimentele și intențiile participanților la situația de comunicare.

### b) La nivel de limbaj:

- aceleași cuvinte primesc sensuri diferite pentru persoane diferite, în special din cauza diferențelor în planul pregătirii și al experienței;
- dificultăți de exprimare; exprimarea cu stângăcie a mesajului de către emițător;
- utilizarea de cuvinte sau expresii confuze.

### c) La nivelul contextului:

- context fizic necorespunzător (poluare fonică ridicată);
- suportați informaționali necorespunzători.

Diversitatea cauzelor care determină dificultățile și perturbările aferente procesului de comunicare face obligatorie existența în cadrul respectivului sistem a posibilităților de reglare, de adaptare și de transformare. Elementul central al acestei reglări este reprezentat de feed-back, care îi permite

receptorului (de exemplu, cetățeanul) să-și emită reacțiile, iar emițătorul (de exemplu, funcționarul public, purtătorul de cuvânt al instituției, etc) să le înregistreze.

Abilitatea comunicatorului de a răspunde adecvat feed-back-ului este determinantă pentru eficiența comunicării.

Funcțiile feed-back-ului sunt următoarele:

- a) funcția de control al înțelegerii, al receptării în bune condiții a mesajului;
- b) funcția de adaptare a mesajului la caracteristicile actorilor, la dificultățile întâmpinate sau alte evenimente care presupun o modificare a conținutului sau a formei;
- c) funcția de reglare socială prin flexibilitatea rolurilor și funcțiilor îndeplinite de diverși actori, în măsură să faciliteze înțelegerea punctului de vedere al celuilalt;
- d) funcția socio-afectivă: feed-back-ul crește siguranța internă și satisfacția actorilor.

### 12.3. Ascultarea activă

A asculta activ înseamnă să percepi:

- Cuvintele
- Tonalitățile și inflexiunile
- Limbajul trupului

A asculta activ înseamnă a privi: nu există ascultare activă fără contact vizual. Privirea deschide canalele de comunicare ; prin privire poți recunoaște prezența celuilalt, poți manifesta dorința de comunicare, interes, respect. Privirea unei persoane exprimă starea de spirit a acesteia, iar interlocutorul poate observa o anumită „**expectativă pozitivă**”, adică acea atitudine care denotă o atenție binevoitoare acordată celuilalt și faptul că ne așteptăm să primim de la interlocutor mesaje importante.

De asemenea, a asculta cu adevărat înseamnă a fi empatic cu gândurile și sentimentele celuilalt.

Pentru a deveni empatici fata de interlocutorul nostru putem folosi următorul set de întrebări:

- „Ce încearcă să-mi spună?”
- „Ce înseamnă acest lucru pentru el?”
- „Cum vede el problema?”
- „Care sunt sentimentele lui și ce emoții simte?”

A asculta activ înseamnă a adopta o atitudine înțelegătoare: să nu interpretezi, să nu judeci, să nu acuzi, să nu critici, să nu devalorizezi, să nu denigrezi, să nu insulti, să nu vorbești despre tine însuși, să nu schimbi subiectul, să nu dai sfaturi care nu au fost cerute, să nu te gândești înainte la ceea ce vei spune în timp ce interlocutorul își prezintă problema, ci să te concentrezi asupra lui, încercând să-l înțelegi.

Ascultarea activă presupune că dincolo de raționamentul interlocutorului și faptele relatate, să înțelegi semnificația intelectuală și afectivă profundă a acestor fapte pentru interlocutor, să îți dai seama de conotația afectivă a anumitor cuvinte, gesturi, priviri.

Elementele de comunicare nonverbală însoțesc permanent o ascultare care se dorește a fi activă. Ascultă nu doar cu urechile, ci cu întreg corpul: aplecare înainte spre interlocutor, aprobare prin mișcarea capului, menținerea contactului vizual, zâmbet etc.

**Prima tehnică** utilizată pentru ascultarea activă este **tăcerea**. Este important ca cel care ascultă să tacă pentru a permite interlocutorului să vorbească sau să-și caute ideile, pentru că adeseori cea mai bună empatie se realizează în liniște.

O altă **tehnică** este aceea a **interogării**: să știi să pui întrebările adecvate, pe un ton cald, pentru a-i permite interlocutorului să se exprime liber, pentru a afla informațiile exacte, nevoile, preocupările, anxietățile și dificultățile celuilalt. Întrebările pe care le adresezi demonstrează că ascultați și încurajați comunicarea, iar răspunsurile permit dezvoltarea unor noi argumente.

Un efect asemănător are și **tehnica reformulării** spuselor celuilalt. Astfel, interlocutorul va recunoaște ca într-o oglindă imaginea a ceea ce tocmai a rostit; iar această imagine îl va ajuta să-și clarifice propriul punct de vedere, se va simți înțeles și încurajat să continue să se exprime.

Ascultarea activă nu înseamnă pur și simplu a-i acorda atenție celuilalt, sau a-i pune întrebări pentru a reconstitui puzzle-ul cu informații care ne lipsesc pentru a înțelege o situație. Ci presupune mai curând să te interesezi de ceea ce nu spune interlocutorul. Trebuie să avem în vedere faptul că oamenii nu povestesc decât o parte a experiențelor pe care le trăiesc și aceasta cu ajutorul limbajului – care este adesea mult prea imprecis – și dintr-o perspectivă întotdeauna subiectivă, prin urmare diferită de la persoană la persoană.

De aceea ascultarea activă, prin tehnicile pe care le implică și mai ales prin atitudinea care se cere a fi adoptată, permite depășirea unor bariere importante în comunicare, dezamorsarea conflictelor și stabilirea de relații pozitive cu ceilalți.

#### 12.4. Îmbunătățirea comunicării

##### Comunicarea externă a administrației publice

Aflată într-un contact permanent și direct cu mediul social, instituția publică preia “șocurile” provenite de la acesta și încearcă să le răspundă prin inițierea, la nivel organizațional, a unor demersuri orientate spre schimbări, transformări, reechilibrări. Pe de altă parte, orice transformare sau schimbare este resimțită și în exterior, administrația influențând și modelând, la rândul ei, mediul social.

În cadrul proceselor de comunicare externă a administrației publice este posibil să apară **bariere comunicaționale**:

- între diferitele instituții ale administrației publice, din cauza gradului ridicat de specializare a fiecăreia, neacordării importanței convenite colaborării între instituții;
- între administrația publică și cetățeni

##### Comunicarea între instituția publică și cetățeni

Autoritățile publice trebuie ca, prin întreaga lor activitate, să urmărească satisfacerea interesului general al populației, iar instituțiile administrației publice au obligația să se apropie de membrii colectivităților locale și să mențină un contact permanent cu aceștia. În acest sens, administrația publică trebuie să comunice, să fie deschisă dialogului, să respecte și să ia în considerare cetățeanul.

Instituțiile administrației publice recurg la comunicare în cadrul acțiunilor întreprinse sau al relațiilor pe care le stabilesc.

**Comunicarea publică** reprezintă forma de comunicare ce însoțește activitatea instituțiilor publice în vederea satisfacerii interesului general. Mesajele transmise cuprind informații de utilitate publică. Astfel comunicarea publică trebuie să facă cunoscute cetățenilor existența organizațiilor din sectorul public, modul de funcționare și atribuțiile acestora, legalitatea și oportunitatea deciziilor adoptate. Totodată, prin comunicarea publică se urmărește cunoașterea nevoilor și dorințelor populației pentru ca instituțiile



publice, prin rolul și atribuțiile pe care le dețin, să vină în întâmpinarea acestora, realizând astfel un interes general.

Comunicării publice îi revine rolul de a convinge, că prin politicile instituționale realizate, precum și prin deciziile publice adoptate, se urmărește un interes general, obținându-se astfel adeziunea cetățenilor.

Cetățeanul trebuie să fie informat cu privire la existența și modul de funcționare a serviciilor publice, trebuie ascultat când își exprimă nemulțumirea, trebuie să-i fie luate în considerare dorințele și nevoile.

În cadrul instituțiilor publice locale, comunicarea publică are următoarele forme:

- punerea la dispoziția cetățenilor a informațiilor de interes local;
- prezentarea și promovarea serviciilor publice oferite de colectivitățile locale;
- promovarea instituțiilor publice și a colectivităților teritoriale.

Cetățenii vin în contact cu instituțiile publice locale și, ca urmare, au nevoie să știe cum se adresează pentru satisfacerea unui interes legitim, ce documente trebuie să completeze, ce proceduri trebuie să urmeze. Instituțiilor publice locale le revine obligația de a pune la dispoziția publicului informații cu caracter practic, de natură să facă cunoscute cetățenilor regulile pe care trebuie să le respecte în demersurile lor, să le înlesnească accesul acestora în raport cu serviciile publice locale.

O relație deschisă, de parteneriat, va ușura fluxul de informații în ambele sensuri. Inițiatorul acestei relații trebuie să fie instituția administrativă, care are obligația să caute modelele cele mai eficiente și specifice pentru realizarea feed-back-ului și pentru cunoașterea resurselor locale.

Buna funcționare a comunicațiilor facilitează administrarea și controlul proceselor de prestare, al operațiilor din care se compun diferitele procese și are un impact puternic asupra comportamentului funcționarilor publici, a eficienței și oportunității în interacțiunile cu cele mai diverse categorii de cetățeni.

Prin **comunicațiile interne** rațional organizate și funcționale, personalul este în mod continuu informat despre tot ceea ce se întâmplă în cadrul instituției administrative. Comunicațiile interne joacă un rol important și pe linia instruirii și a motivării personalului, contribuind în acest fel la realizarea calității prestațiilor și la o mai bună satisfacere a nevoilor și exigențelor cetățenilor.

Instituțiile publice pot recurge la o paletă largă de tehnici și mijloace de comunicare precum: publicații, broșuri specializate, afișaj, canale de televiziune, presa.

### **Comunicarea între funcționarul public și cetățean**

În procesul comunicării, relația funcționar public-cetățeni constituie substanță a actului de administrație publică. Unitățile comunicaționale, respectiv funcționarul public (ca emițător) și cetățeanul (ca receptor de mesaje) au obiective clare: emițătorul își propune să informeze, să convingă, să îndrume, să capteze interesul, să fie eficient, iar receptorul se va strădui să fie atent, să înțeleagă, să rețină.

Comunicarea cu cetățenii se realizează prin: expuneri, activități de informare, dezbateri, sesiuni de comunicări, programe de investigare, activități cu caracter cultural-educativ, participare la concursuri, publicații proprii, afișiere, transmiterea prin forme scrise sau orale de informații diverse spre și dinspre structurile de conducere și de specialitate ale instituțiilor de administrație publică.

Liderii din administrația publică trebuie să acorde o atenție deosebită antrenării funcționarilor publici în facilitarea comunicării dintre aceștia și cetățeni. În acest sens, putem identifica următoarele sarcini:

- diagnosticarea problemelor;
- culegerea, verificarea și diseminarea informațiilor;
- transmiterea rezultatelor evaluării informațiilor;

- rezolvarea conflictelor.

Pentru realizarea acestor sarcini, pot fi avute în vedere următoarele căi de rezolvare:

- ascultarea activă;
- stimularea autoanalizării problemelor;
- controlul tonului vocii;
- cultivarea înțelegerii și toleranței;
- detensionarea atmosferei.

Parteneriatul interactiv funcționar public-cetățean presupune circulația informației în ambele sensuri. Dincolo de aspectele oficiale, instituționale, relația funcționar public-cetățean trebuie să conțină o anumită doză de informații.

Comunicarea este absolut esențială pentru organizare. Este evident că fără comunicare nu poate fi organizare, căci atunci nu există posibilitatea ca grupul să influențeze comportamentul individului. Pe lângă aceasta, disponibilitatea anumitor tehnici de comunicare va determina, în mare parte, modul în care funcțiile de luare a deciziilor pot și trebuie distribuite în instituție.[13]

Din punct de vedere al legislației în vigoare, instituțiilor publice le revine responsabilitatea informării cetățenilor (informare exactă și simplă), a primirii lor în audiență și a consultării acestora în problemele care-i privesc.

### **Comunicarea în situațiile de criză**

Sunt instituții care dispun de un *Manual al situațiilor de criză* și o *Celulă de criză* în cadrul căreia există responsabilități pentru fiecare tip de criză. De asemenea, se stabilesc proceduri care conțin instrucțiuni de operare pentru fiecare situație de criză.

Pot apărea evenimente social-politice, a căror gravitate variază de la manifestări cum ar fi grevele, mișcările sociale de presiune a străzii, schimbarea subită a echipei de conducere, până la revoluții și războaie, catastrofele naturale (cutremure, inundații etc.) sau accidentele de altă natură (accidentele grave aviatice, maritime sau terestre) etc.

Ascunderea informațiilor este un mod de declanșare a zvonurilor.

În gestionarea unei crize se pot face erori cu urmări greu de prevăzut:

- ezitățile, conducând la crearea unei imagini de incompetență și confuzie;
- ripostele, sursă de creștere a tensiunilor și emoțiilor;
- confruntarea, oferind oponentilor vizibilitate și o platformă de atac;
- informațiile contradictorii, semnificând lipsă de sinceritate și de receptivitate.

Planul de administrare a unei situații de criză (parte componentă a Manualului Situațiilor de criză) din cadrul unei companii include :

- aprobarea planului de către directorul executiv;
- lista persoanelor care vor fi implicate în rezolvarea crizei și coordonatele acestora (adresă, telefon, etc);
- lista persoanelor din companie ce trebuie informate imediat în cazul unei crize;
- criteriile de estimare a pierderilor potențiale;
- planul de realizare a unei secțiuni de documentare, cuprinzând informații și mărturii;

- informații confidențiale ce nu pot fi divulgate înainte de lansarea planului de contracarare a crizei și de cele mai multe ori, nici după aceea, dacă nu este necesar;
- programul de acțiune: cine, ce și când;
- schița locului unde a survenit criza, o listă de resurse și cu necesarul de aprovizionat;
- locul de unde se va obține aparatură de comunicare, sonorizare și înregistrare pentru presă;
- lista criteriilor de evaluare a eficienței tratării situației de criză.

## 12.5. Soluționarea situațiilor conflictuale

Situația conflictuală se întâlnește atunci când se constată o divergență între doi sau mai mulți actori sociali (indivizi sau grupuri) deoarece interesele, obiectivele, valorile, metodele, rolurile sau statutul lor sunt contradictorii sau exclusive. În mod clasic sunt utilizate trei distincții:

- conflicte materiale și conflicte imateriale
- conflicte deschise și conflicte latente
- conflicte actuale sau potențiale

Acești termeni pot să fie asociați în diferite maniere, un conflict latent poate fi actual sau potențial. Poate fi material sau imaterial etc.

Cum pot fi rezolvate conflictele? Tradiția cea mai veche a rezolvării conflictelor ne duce cu gândul la legea celui mai puternic. De la Cain și Abel până la ultimul război mondial, oamenii au fost întotdeauna tentați să rezolve conflictele prin forță și violență. Ne putem imagina și faptul că fuga sau abandonul unuia dintre adversari evită continuarea conflictului. Este vorba în acest caz de o luptă câștigată fără ca ea să aibă loc.

Conflictul se poate defini ca o luptă de tendințe, de interese ce se opun. Termenul nu este în mod obligatoriu violent, deoarece un conflict se poate desfășura în surdină, latent, voalat.

Violente sau nu, conflictele pot avea consecințe grave în ceea ce privește comunicarea și munca în echipă. Printre numeroasele cauze ale conflictelor amintim: viziunea divergentă asupra realității, percepția trunchiată a informațiilor, controlul excesiv al informațiilor, deformarea informațiilor etc.

În ceea ce privește sursele psihologice ale conflictelor, teoriile elaborate de psihologi prezintă o mare diversitate:

*Teoria instinctelor.* Această teorie consideră că, în ansamblu, conflictele sunt inerente naturii umane și că agresivitatea face parte din psihismul uman în aceeași măsură ca și instinctul de conservare și reproducere. Această teorie subestimează rolul învățării și al factorilor dobândiți în general. Este omisă partea propriu-zis individuală în geneza conflictelor. Cum se poate explica (ținând seama de teoria instinctelor) faptul că un anumit individ, în aceleași împrejurări este sistematic mai agresiv decât altul? Cum putem aprecia alegerea agresivității ca mod de adaptare la anumiți indivizi în timp ce alții sunt în mod spontan orientați spre negociere?

*Teoria frustrării.* Această teorie face legătura între comportamentele agresive și frustrările acumulate, înțelegând prin frustrare nerealizarea unei dorințe sau imposibilitatea atingerii unui obiectiv. "Micul șef" care își frustră și terorizează subordonații este sursă de conflicte: conflicte latente într el și angajați, conflicte între angajați, conflicte între angajați și clienți, conflicte ale angajaților în afara locului de muncă. Frustrarea poate fi o explicație teoretică a acestei situații. Ea declanșează diferite tipuri de reacții din care cele mai frecvente sunt cele de agresivitate. În aceste situații individul are tendința de a se îndrepta împotriva sursei de frustrare. Observațiile făcute asupra situației de frustrare au arătat faptul că reacțiile cele mai frecvente sunt următoarele: mânie, agresiune, izolare, hipersensibilitate, modificări de

personalitate în sensul rigidității comportamentului. Există însă și alte maniere de a acționa: retragerea în sine, negarea, așteptarea etc. În acest sens trebuie remarcat că este dificil de sistematizat o teorie a conflictelor pornind numai de la situația de frustrare,

*Analiza tranzacțională.* Această teorie scoate în evidență faptul că una din motivațiile umane esențiale este de a primi semne de recunoaștere din partea altora. Noi existăm ca ființe sociale și datorită faptului că suntem în relație (în tranzacție), iar pe parcursul acestor relații căutăm să fim recunoscuți în mod pozitiv. În cazul în care nu putem obține semne pozitive, preferăm să obținem semne negative, decât să nu obținem nimic. Ori, conflictul cu alte persoane este o bună ocazie de a obține numeroase semne de recunoaștere. Analiza tranzacțională poate conduce la înțelegerea anumitor comportamente de căutare sistematică a conflictelor în grupurile unde distribuția semnelor pozitive este în mod manifest insuficientă și unde numai crearea de semne pozitive poate conduce la diminuarea conflictelor.

În ce privește sursele organizaționale ale conflictelor, se poate aprecia că acestea pot fi generate și de modul în care sunt distribuite responsabilitățile și resursele. În acest caz se pot întâlni câteva situații generatoare de conflict:

- a) atunci când acoperirea responsabilităților se manifestă adesea în organisme “duble”. În condițiile în care aceeași activitate este în responsabilitatea a două servicii, conflictul este aproape inevitabil
- b) împărțirea resurselor: atunci când organizația obligă două persoane sau două servicii să împartă aceleași resurse, conflictul este previzibil
- c) atribuire imprecisă a responsabilităților conduce la numeroase conflicte. Faptul că anumite zone al organizației nu au clar definite responsabilitățile, acest fapt reprezintă sursă de conflict, cel mai adesea pentru că nimeni nu se simte responsabil de ceea ce se întâmplă acolo
- d) rivalitatea între cadrele de conducere sau între servicii. Organigramele prost concepute creează multiple ocazii de astfel de rivalități.

### Tipuri de conflicte în administrația publică

Componentă inerentă a naturii vieții de grup, conflictele au din punct de vedere psiho-social atât aspecte negative cât și pozitive. Ele pot genera atât haos cât și progres, atât dezbinare cât și coeziune.

Un studiu efectuat de către Asociația Americană de Management a relevat faptul că managerii superiori și intermediari își consumă circa 2 ore din timpul lor pentru soluționarea unor situații conflictuale. Datorită acestui fapt tot mai mulți specialiști consideră managementul conflictului ca fiind la fel de important ca și celelalte funcții ale managementului.

Conflictul cuprinde o serie de stări afective ale indivizilor cum ar fi: neliniștea, ostilitatea, rezistența, agresiunea deschisă, precum și toate tipurile de opoziție și interacțiune antagonistă, inclusiv competiția.

Din punct de vedere al esenței lor conflictele pot fi:

- esențiale (de substanță) generate de existența unor obiective diferite;
- afective, generate de stări emoționale care vizează relațiile interpersonale;
- de manipulare;
- pseudo-conflicte.

Din punct de vedere al subiecților aflați în conflict pot exista următoarele categorii de conflicte:

- conflictul individual interior;
- conflictul dintre indivizi din același grup;
- conflictul din grupuri diferite;
- conflictul din organizații diferite;
- conflictul dintre indivizi și grupuri;
- conflictul intergrupuri;
- conflictul dintre organizații.

O altă clasificare se poate face pe criteriul **efectelor generale** ale acestora, în:

- distructive;
- benefice.

Adesea, participanții la o dispută se află imobilizați de anumite dezechilibre de forțe, ideologii diferite etc., având tendința de a extinde ariile de dezacord, îndreptându-se, în mod inevitabil spre escaladarea conflictului. Teama privind forța pe care ar putea-o determina-o partea adversă, neîncrederea, precum și imposibilitatea de a circumscrie punctele de dispută fac tot mai dificile eforturile de realizare a unui acord. În același timp, tendința de a recurge la acțiuni de constrângere duce la diminuarea șanselor de cooperare, făcând dificilă atingerea la o înțelegere mutual avantajoasă. Acestea sunt *conflictele distructive*, scăpate de sub control, care nu au putut fi soluționate la momentul oportun, fie pentru că părțile nu au manifestat un interes real, fie că problemele au fost atât de grave încât nu s-a putut ajunge la o soluție acceptată de cei implicați.

Indivizii și grupurile care sunt mulțumiți cu o anumită stare de lucruri pot fi făcuți să recunoască problemele și să le rezolve doar atunci când simt o opoziție, conflictul în acest caz având un caracter *benefic*.

*Conflictul benefic face ca indivizii și organizațiile să devină mai creative și mai productive. Conflictul împiedică situațiile de stagnare ale indivizilor și organizațiilor, elimină tensiunile și facilitează efectuarea schimbărilor.*

Considerăm că este util să prezentăm câteva din caracteristicile conflictelor benefice și conflictelor distructive. (tabelul de mai jos)

Conflict distructiv	Conflict benefic
Conflictul este generat de erori	Conflictul este generat de cauze multiple
Este scăpat de sub control, nefiind soluționat la momentul oportun	Poate fi menținut la un nivel onorabil.
Problemele au fost atât de grave încât nu s-a putut ajunge la o soluție acceptată.	Se poate ajunge la o soluție acceptată de cei implicați.
Comunicarea dintre competitori devine anevoioasă și nedemna de încredere.	Comunicarea dintre competitori devine intensă și demna de încredere
Capacitatea fiecărei părți de a observa și de a	Fiecare parte observă și răspunde la intențiile

răspunde la intențiile celeilalte este serios afectată.	celeilalte.
<b>Mijloace pentru obținerea unor avantaje</b>	
Acțiuni în forță, denaturarea realității, informație trunchiată.	Competiție deschisă
<b>Evoluție</b>	
Cu cât conflictul avansează iar mizele devin mai importante cu atât șansele ajungerii la o soluționare devin tot mai reduse	Cu cât conflictul avansează iar mizele devin mai importante, cresc eforturile și investițiile cresc existând șanse de ajungere la o soluționare.
<b>Factori de influență</b>	
Importanța și numărul punctelor de dispută	Importanța și numărul punctelor de competiție
Numărul și importanța participanților	Numărul și importanța participanților
Cheltuielile pe care participanții sunt dispuși să le suporte.	Cheltuielile pe care participanții sunt dispuși să le suporte.
Numărul constrângerilor morale abandonate în timpul confruntării.	Numărul constrângerilor morale pe care cei implicați se simt datori să le respecte
<b>Efecte</b>	
Efecte negative asupra realizării obiectivelor	Indivizii și organizațiile devin mai creative și mai productive
Resursele personale și organizaționale se consumă în condiții de ostilitate, dispreț, existând o permanentă stare de nemulțumire	Permite distribuirea mai eficientă a resurselor, elimină tensiunile și facilitează efectuarea schimbărilor.
Închiderea fabricilor	Asigura motivația personalului ducând la un comportament creator.
	Crește coeziunea, gradul de organizare și loialitatea personalului.

## Surse de conflict

Lipsa comunicării este deseori o sursă de conflict. În astfel de situații, singura cale de soluționare a conflictului o reprezintă cooperarea, care permite fiecărei părți să afle poziția și argumentele celeilalte părți dacă cei antrenați în conflict doresc să coopereze în scopul găsirii celei mai acceptabile soluții. Schimbul de informații permite fiecărei părți să aibă acces la raționamentele și cunoștințele celeilalte, neîncrederea, confuzia și neînțelegerea putând fi astfel diminuate în mod sensibil.

*Dezacordul* vizează îndeosebi aspectele etice, modalitățile în care ar trebui să fie exercitată puterea, luându-se în considerare probitatea morală și corectitudinea. Astfel de diferende afectează atât alegerea obiectivelor cât și a metodelor.

Unii manageri au tendința de a alimenta și escalada conflictele interpersonale tocmai pentru a-și consolida pozițiile lor în cadrul organizației. Ambiguitatea informațiilor, prezentarea deformată a realității, denaturarea raționamentelor celorlalți sunt principalele mijloace ale managerilor incompetenți.

În cazul unor *resurse limitate* la nivelul organizației, dezvoltarea unor elemente structurale afectează posibilitățile celorlalte departamente. Relațiile dintre departamentele unei organizații sunt determinate de reacțiile unora la necesitățile celorlalte, de corectitudinea schimbului de informații sau atitudinea membrilor unui departament față de celelalte departamente și membrii acestora.

Șansele mai mari pe care le au unele grupuri de a avea un *statut social* considerat de alții mai onorabil, constituie o altă sursă de conflict structural, (relațiile dintre compartimentele de producție și administrație ale multor firme între care există interacțiuni și sentimente ce definesc o stare conflictuală).

Aceasta a fost o prezentare generală a cauzelor posibile ale conflictelor. Dacă luăm în considerare tipurile specifice de conflicte însă, putem spune că în ceea ce privește:

- conflictele *interpersonale* – principalele motive sunt: diferența de pregătire profesională; rezistența la stres, capacitatea de efort; neconcordanța de caracter și comportament; hărțuirea sexuală; sexismul;
- conflictele *intergrupuri* – au ca motive principale: comunicarea defectuoasă; sisteme de valori diferite; scopuri diferite; ambiguități organizaționale; dependența de resurse limitate; influența departamentală reciprocă, nemulțumirea față de statutul profesional.

### Etapele parcurse de conflicte

- apariția sursei generatoare a conflictului – stare de latență;
- perceperea în mod diferit a conflictului – conflict perceput;
- apariția explicită a caracteristicilor stării de conflict – conflict resimțit;
- acțiunea deschisă menită să soluționeze conflictul – stare manifestată;
- ivirea consecințelor conflictului.

Prima etapă presupune o componentă emoțională, cei implicați în conflict începând să simtă unii față de alții ostilitate și tensiune (în cazul conflictului distructiv) sau entuziasm ori ambiție (în cazul conflictului benefic).

Conflictul resimțit are deja un caracter personalizat, fiecărui individ reacționând în felul său. La acest moment activitatea scade în productivitate și mult timp este consumat cu zvonuri și acțiuni neproductive. Literatura de specialitate recomandă ședințele ca modalitate de diminuare a presiunii.

### Strategii în managementul conflictelor

Cunoscând esența și cauzele conflictelor, managerii le pot evita sau, atunci când este necesar, pot să orienteze desfășurarea conflictelor în cadrul unor limite controlabile.

Indiferent de metoda concretă de soluționare a conflictelor, trei acțiuni preliminare ar putea să ducă la creșterea șanselor de reușită:

- definirea precisă a subiectului disputei;
- îngustarea terenului de dispută;
- lărgirea spectrului posibilităților de rezolvare.

În anumite situații conflictuale este recomandabilă **strategia relaxării limitate**; aceasta constă în realizarea unor înțelegeri asupra unui număr de probleme individuale ce pot fi separate de aspectele mai largi și mai importante ale disputei, ale căror soluționări sunt mai dificil de realizat. Se trece astfel de la o situație de conflict total, în care singurele alternative de rezolvare sunt victoria sau înfrângerea, la o dispută cu o gamă mai largă de posibilități de rezolvare, de pe urma căreia pot beneficia ambele părți.

Alegerea strategiei optime de management al conflictului trebuie să aibă în vedere următorii factori:

- seriozitatea conflictului;
- chestiunea timpului (dacă trebuie rezolvat urgent sau nu);
- rezultatul considerat adecvat;
- puterea de care beneficiază managerul;
- preferințele personale;
- atuurile și slăbiciunile pe care le manifestă în abordarea conflictului. Luând în considerare gradul de satisfacere, atât a propriilor interese cât și ale grupului advers, putem identifica câteva metode de soluționare a conflictelor:

Modalități	Situații contextuale
Evitare	<ul style="list-style-type: none"><li>-Problema este neimportantă sau alte probleme mai importante au devenit mai presante</li><li>-Nu există nici o șansă de a-ți satisface interesele;</li><li>-Declanșarea unui conflict este mai plauzibilă decât rezolvarea problemei;</li><li>-Pentru a lăsa oamenii să se calmeze și a avea o perspectivă asupra desfășurării evenimentelor.</li><li>-Sunt necesare informații suplimentare.</li><li>-Alții pot rezolva conflictul într-o manieră mai eficientă.</li><li>-Problemele par a fi esențiale sau simptomatice.</li></ul>
Colaborare	<ul style="list-style-type: none"><li>-Găsirea unor soluții integratoare pentru interese de importanță majoră.</li><li>-Când obiectivul propriu este de a învăța.</li><li>-Combinarea opiniilor contradictorii.</li><li>-Câștigarea adeziunii tuturor prin luarea în considerare a mai multor interese și</li></ul>



	realizarea unui consens general.
Competiție	-Când rapiditatea decizională este de o importanță vitală. -În probleme importante, în care trebuie implementate acțiuni nepopulare. -În problemele vitale pentru firmă, când managerii sunt convinși că punctul lor de vedere este corect. -Împotriva celor care profită de atitudinea îngăduitoare
Compromis	-Obiectivele sunt importante dar riscul declanșării unui conflict este prea mare. -Oponenții cu putere egală sunt hotărâți să pună în aplicare idei care se exclud reciproc. -Pentru realizarea temporară a unui echilibru. -Pentru asigurarea unei retrageri “onorabile”, atunci când colaborarea sau competiția nu poate duce la un rezultat pozitiv din punct de vedere al satisfacerii propriilor interese.
Acomodare	-Când se ajunge la concluzia că propriile raționamente nu sunt corecte. -Pentru a permite ca o altă variantă mai bună să fie aplicată. -Pentru a obține credit social în perspectiva ivirii unor probleme viitoare mai importante. -Pentru a minimiza pierderile. -Când situația este scăpată de sub control. -Când armonia și stabilitatea sunt esențiale.

Se apreciază că în managementul conflictelor pot fi utilizate următoarele strategii:

**Ignorarea conflictului** – dacă există pericolul unui conflict distructiv, incapacitatea managerului de a-l aborda poate fi interpretată drept o eschivare de la responsabilitățile manageriale.

**Tolerarea conflictului** – dacă conflictul nu este foarte puternic și se consideră că va duce la creșterea performanțelor organizaționale el poate fi tolerat; responsabilitatea managerului este de a ține în permanență sub observație conflictul pentru ca acesta să nu devină distructiv.

În literatura de specialitate mai pot fi întâlnite următoarele abordări în vederea soluționării conflictelor, din perspectiva acțiunii managerului:

*Retragerea* – managerul nu manifestă interes pentru soluționarea conflictului și preferă să nu se implice; această strategie este periculoasă pentru că poate da naștere unor blocaje de comunicare atât pe orizontală cât și pe verticală în organizație.

*Aplanarea* – reprezintă strategia folosită de acei manageri care caută aprobarea celor din jur, în loc să caute ca obiectivele organizaționale să fie atinse; el va încerca să împace pe toată lumea.

*Forțarea* – este abordarea managerului care, spre deosebire de cel de mai înainte, dorește cu orice preț să realizeze obiectivele de productivitate și va apela la constrângere, uzând exagerat de puterea cu care a fost investit.

*Compromisul* – se află ca atitudine a managerului între cea de a doua și cea de a treia formă de strategie, adeseori fiind atins prin negocieri.

*Confruntarea* – este singura abordare care poate duce la rezolvarea definitivă a conflictului, luând în considerare atât nevoia de productivitate cât și pe aceea de cooperare interumană.

Ațiunea pentru calmarea conflictelor organizaționale poate fi preventivă sau poate surveni după ce conflictul s-a declanșat. Astfel:

### A ) Reducerea sau limitarea conflictului

Strategii pe termen scurt:

- *arbitrarea* de către o comisie de arbitraj a cărei hotărâre este definitivă. În cazul conflictelor de muncă, comisia de arbitraj se compune din trei membri, lista persoanelor care pot fi desemnate ca arbitri stabilindu-se o dată pe an de către Ministerul Muncii și Protecției Sociale, dintre specialiștii în domeniul economic, tehnic, juridic etc., cu consultarea sindicatelor și a Camerei de Comerț și Industrie;
- *persuasiune*;
- încercarea de convingere a unei părți să renunțe la poziția sa;
- *constrângerea*;
- “*cumpărarea*”.

Strategii pe termen lung:

- *separarea*;
- *medierea*;
- *apelul* ;
- *confruntarea*.

O altă împărțire a formelor de intervenție a conflictelor propune trei tipuri principale de strategii:

*Negocierea* – proces de comunicare în scopul ajungerii la o înțelegere între cele două părți în conflict, prin reducerea diferențelor dintre punctele de vedere.

*Medierea* – promovează comunicarea către atingerea unui compromis prin explicarea și interpretarea punctelor de vedere ale celor două părți; ea presupune existența unei a treia părți care intermediază comunicarea

*Arbitrajul* – presupune existența unei a treia persoane de specialitate și care este investită cu autoritate de decizie.

## B) Soluționarea conflictului

Se poate realiza prin:

- fixarea de obiective comune – în condițiile în care o sursă majoră de conflicte este reprezentată de urmărirea unor obiective diferite, managerul trebuie să încerce să propună obiective acceptate în egală măsură de grupurile aflate în conflict – restructurare;
- îmbunătățirea proceselor de comunicare – barierele de comunicare existente între manager și ceilalți membri ai organizației sau între aceștia din urmă, trebuie reduse, comunicarea dintre membrii organizației trebuie stimulată prin intensificarea schimburilor informaționale dintre departamente;
- negocierea integrativă – esența acestui proces este că nici una din părți nu trebuie obligată să renunțe la aspectele pe care le consideră vitale; oamenii trebuie încurajați să găsească o soluție creativă în locul compromisului.

## C) Prevenirea conflictelor

Prevenirea conflictelor se poate realiza prin dialog social de calitate în cadrul organizației. Aceasta necesită o participare activă a angajaților într-o comunicare atât pe orizontală cât și pe verticală, care presupune mai multe niveluri:

- participarea la locul de muncă;
- participarea în relațiile umane propriu-zise
- cointeresarea lor financiară

În vederea prevenirii unui conflict distructiv, managerul trebuie:

- să ceară părerile oamenilor și să-i asculte cu atenție;
- să adreseze criticile într-o manieră constructivă ;
- să nu pornească de la premisa că știe ce gândesc sau ce simt ceilalți cu privire la anumite subiecte importante;
- înainte de a adopta decizii care ar putea afecta activitatea celorlalți să-l consulte sau să-l stimuleze să participe la elaborarea lor;
- să încurajeze persoanele și grupurile care se angajează în dispute constructive;
- să încerce să găsească căi care să le permită ambelor părți dintr-un conflict să părăsească terenul cu o oarecare demnitate.

## D) Concluzii

Din analiza de mai sus se desprind următoarele concluzii:

- conflictul trebuie considerat un aspect inevitabil al vieții organizațiilor;
- cei mai mulți oameni consideră conflictele ca fiind ciocniri distructive, ireconciliabile, în urma cărora unii câștigă în defavoarea altora;
- un conflict de nivel mediu este necesar pentru a permite evoluția proceselor organizaționale și a pregăti terenul pentru schimbare;
- conflictul poate da naștere motivației de a rezolva problemele care altfel trec neobservate, putând duce la un comportament creator;

### **Negocierea în vederea rezolvării conflictelor**

Negocierea este procesul prin care se rezolvă diferențele de interese între oameni, atunci când nu se poate apela la norme procedurale de rezolvare a acestora. Negocierea apare aproape în toate activitățile cotidiene, având în vedere aceste diferențe de interese, precum și cele de experiență și expertiză în identificarea căilor de soluționare a unor situații specifice.

A negocia înseamnă a transforma conflictul în cooperare. Costurile negocierii (timp, energie, concesi, schimbarea mentalităților etc) nu apar ca fiind superioare costurilor confruntării. Avantajele pe care speră să le aducă negocierea trebuie să fie, pe ansamblu, superioare celor pe care absența negocierii le-ar putea obține.

Deși unele aspecte specifice negocierii nu pot fi utilizate în totalitatea activităților publice, este important ca acestea să fie cunoscute de angajații instituțiilor publice, datorită multitudinii de situații comunicaționale în care sunt implicați. În aceste situații, talentul de a negocia obținerea unui context mai puțin tensionat sau stresant, sau chiar mai benefic, devine esențial.

Pentru a negocia cu succes, cea mai importantă condiție este să ne asumăm procesul de negociere. Altfel zis, să acționăm voluntar și concertat în stabilirea unui parteneriat care să ducă la o tranzacție de succes. O a doua condiție este să înțelegem și să controlăm contextul comunicării în toată complexitatea celor trei aspecte - obiectivul personal, oportunitățile situaționale și obiectivul interlocutorului.

### **Oportunitățile situaționale**

Pentru a obține un avantaj în negocierea cu un interlocutor, este necesară evaluarea situației în care se produce negocierea. Situația este definită de un set complex de factori, de la cei umani până la resursele financiare și logistice existente, cadrul legislativ de referință, mizele celorlalte persoane implicate direct sau indirect etc. De foarte multe ori, gradul de complexitate poate fi redus doar printr-o analiză comparativă cu contexte similare sau prin apelul la persoane cu experiență sau cu expertiză în domeniul de activitate corespunzător.

Unul din cele mai importante aspecte în definirea contextului (situației) este identificarea constrângerilor cu care ne confruntăm atât noi, cât și persoana cu care negociem. Acestea se pot referi la aspectele legislative, etice, regulamentele de ordine interioară, la cultura de care aparținem sau la limitele fizice și temporale create de terți sau de către instituții, organizații nonguvernamentale, sindicate și asociații profesionale, întreprinzători privați etc.

De asemenea, conjunctura în care se produce negocierea este foarte importantă. În paralel cu activitatea noastră, se desfășoară nenumărate alte activități în același domeniu. Unele din acestea ne pot fi

favorabile. Alte evenimente sunt, dimpotrivă, menite să pericliteze obiectivul ideal pe care ni l-am propus.

Procesul de negociere va depinde în final de modul în care cele două părți aflate în interacțiune vor reuși să obțină maximum de avantaje prin evaluarea și combinarea unui set extrem de complex de factori avantajoși și prin evitarea unui set la fel de complex de riscuri și de factori defavorabili.

Succesul în negociere este definit de competențele negociatorilor. Fiecare persoană deține un set de competențe de negociere înnăscute și dobândite, extrem de particulare.

Un bun negociator știe ce vrea și la ce este dispus (sau nu) să renunțe, intuiește sau află ce obiective are interlocutorul precum și ce ar fi dispus acesta să cedeze, știe să folosească condițiile de timp și de spațiu și oportunitățile situaționale în favoarea sa. De asemenea, un negociator de succes utilizează un set de strategii de negociere care să îi aducă câștigul nemijlocit sau care să îl ajute în a defini și a oferi partenerului o situație de tip “câștig-câștig”.

Pentru aceasta, negociatorul este un bun ascultător, o persoană asertivă, capabilă de reacții prompte și de adaptare la situații neprevăzute. Nu în ultimul rând, un negociator bun știe să câștige cu umor și nonconflictual, respectând demnitatea interlocutorului și argumentând elegant în favoarea unei soluții comune de tip amiabil.

### 13. Dezvoltare durabilă și egalitate de șanse

#### 13.1. Dezvoltare durabilă

Dezvoltarea durabilă este un concept foarte complex, care a pornit de la preocuparea față de mediu, ideea fiind îmbogățită în timp cu o dimensiune economică și una socială.

„Dezvoltarea durabilă urmărește satisfacerea nevoilor prezentului, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi” așa cum este menționat în Raportul Brundtland al Comisiei Mondiale pentru Mediu și Dezvoltare.

Obiectivele Strategiei Naționale pentru Dezvoltare Durabilă a României, urmăresc restabilirea și menținerea unui echilibru rațional, pe termen lung, între dezvoltarea economică și integritatea mediului natural în forme înțelese și acceptate de societate.

Dezvoltarea durabilă nu este un concept nou. Este cea mai recentă exprimare a unei etici foarte vechi, care implică relațiile oamenilor cu mediul înconjurător și responsabilitățile generațiilor actuale față de generațiile viitoare.

Ca o comunitate să fie într-adevar durabilă, trebuie să adopte o abordare în trei direcții care ia în considerare resursele economice, ale mediului înconjurător și cele culturale.

Strategia Europa 2020 continuă preocupările stabilite în Noua Strategie de Dezvoltare Durabilă a UE (2006) și de Strategia de la Lisabona pentru creștere economică și locuri de muncă, pentru a contribui la o Europă mai prosperă, mai curată și mai corectă.

În prezent, conceptul de dezvoltare durabilă s-a extins asupra calității vieții în toată complexitatea sa, sub aspect social și economic. Educația, sănătatea, siguranța socială și stabilitatea economică a societății sunt esențiale în definirea calității vieții. Dezvoltarea durabilă trebuie să aibă loc acolo unde trăiesc oamenii, unde sunt create locuri de muncă, unde se construiesc locuințe și școli. Aici își au rădăcinile problemele, dar și soluțiile care stau la baza stabilirii strategiilor de dezvoltare durabilă. Fiecare autoritate locală trebuie să fie în permanent dialog cu cetățenii, cu organizațiile locale, cu economia privată. Prin activități cu caracter consultativ, autoritățile locale trebuie să se informeze cu privire la doleanțele cetățenilor, organizațiilor sau mediului de afaceri, stabilind astfel cele mai potrivite strategii de dezvoltare.

*Obiectivele Strategiei pentru Dezvoltare Durabilă a Uniunii Europene*

- Limitarea schimbărilor climatice și a costurilor și efectelor sale negative pentru societate și mediu
- Să ne asigurăm că sistemul nostru de transport satisface nevoile economice, sociale și de mediu ale societății noastre, minimizând impacturile sale nedorite asupra economiei, societății și mediului
- Promovarea modelelor de producție și consum durabile
- Îmbunătățirea managementului și evitarea supraexploatării resurselor naturale, recunoscând valoarea serviciilor ecosistemelor
- Promovarea unei bune sănătăți publice în mod echitabil și îmbunătățirea protecției împotriva amenințărilor asupra sănătății
- Crearea unei societăți a incluziunii sociale prin luarea în considerare a solidarității între și în cadrul generațiilor, asigurarea securității și creșterea calității vieții cetățenilor ca o precondiție pentru păstrarea bunăstării individuale

- Promovarea dezvoltării durabile pe scară largă; asigurarea ca politicile interne și externe ale UE sunt în acord cu dezvoltarea durabilă și angajamentele internaționale ale acesteia.

*Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României Orizonturi 2013-2020-2030* stabilește obiective concrete pentru trecerea, într-un interval de timp rezonabil și realist, la modelul de dezvoltare generator de valoare adăugată înaltă, propulsat de interesul pentru cunoaștere și inovare, orientat spre îmbunătățirea continuă a calității vieții oamenilor și a relațiilor dintre ei în armonie cu mediul natural:

- **Orizont 2013:** Încorporarea organică a principiilor și practicilor dezvoltării durabile în ansamblul programelor și politicilor publice ale României;
- **Orizont 2020:** Atingerea nivelului mediu actual al țărilor Uniunii Europene la principalii indicatori ai dezvoltării durabile;
- **Orizont 2030:** Aproximarea semnificativă a României de nivelul mediu din acel an al țărilor UE.

Îndeplinirea acestor obiective strategice va asigura, pe termen mediu și lung, o creștere economică ridicată și, în consecință, o reducere substanțială a decalajelor economico-sociale dintre România și celelalte state membre ale UE.

### **13.2. Egalitate de șanse. Implicarea femeilor lideri în administrația publică din România**

Egalitatea de șanse are la bază asigurarea participării depline a fiecărei persoane la viața economică și socială, fără deosebire de origine etnică, sex, religie, vârstă, dizabilități sau orientare sexuală.

Referitor la persoanele cu handicap, acestea au drepturi egale și au dreptul la demnitate, egalitate de tratament, de viață independentă și de participarea deplină în societate.

Egalitatea de șanse între femei și bărbați reprezintă una dintre cele cinci valori care stau la baza Uniunii Europene (UE).

Potrivit art. 2 din Tratatul UE, aceasta „se întemeiază pe valorile respectării demnității umane, libertății, democrației, egalității, statului de drept, precum și pe respectarea drepturilor omului, inclusiv a drepturilor persoanelor care aparțin minorităților. Aceste valori sunt comune statelor membre într-o societate caracterizată prin pluralism, nediscriminare, toleranță, justiție, solidaritate și **egalitate între femei și bărbați**”.

Uniunea are obligația de a promova egalitatea între femei și bărbați în toate activitățile sale (art. 3 din Tratatul privind UE, art. 8 din Tratatul privind funcționarea UE). De asemenea, Carta drepturilor fundamentale a UE prevede acest principiu și interzice discriminarea pe criteriul de sex.

Inegalitățile între femei și bărbați încalcă drepturi fundamentale, exercită o presiune asupra economiei și au ca rezultat subutilizarea talentelor. Consolidarea egalității între femei și bărbați antrenează beneficii economice și comerciale iar utilizarea eficientă și în mai mare măsură a potențialului și talentului femeilor condiționează îndeplinirea obiectivelor Strategiei Europa 2020 de creștere inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii.

Strategia pentru egalitatea între femei și bărbați 2010-2015 reprezintă programul de lucru al Comisiei Europene (COM) cu privire la egalitatea între femei și bărbați, scopul acesteia fiind acela de a stimula evoluțiile la nivel național și de a oferi o bază pentru cooperarea cu celelalte instituții europene și alte părți interesate.

Rolurile masculine și feminine influențează în continuare decizii individuale esențiale cu privire la educație, carieră, condiții de lucru, familie și fertilitate. Aceste decizii au la rândul lor un impact asupra economiei și societății: prin urmare, se precizează în Strategia COM, „...este în interesul tuturor să li se ofere în mod egal atât femeilor cât și bărbaților posibilitatea reală de a alege în diversele etape din viața lor”.

Strategia COM identifică acțiuni în cinci domenii prioritare definite în cartă femeilor și un sector care abordează aspecte transversale.

Domeniile prioritare sunt: independență economică egală, remunerație egală pentru aceeași muncă și prestarea unei munci echivalente, **egalitate în luarea de decizii**, demnitate, integritate și încetarea violenței bazate pe gen, egalitatea de șanse între femei și bărbați în cadrul acțiunilor externe și aspecte orizontale (roluri atribuite în funcție de gen, legislația, gestionarea și instrumentele egalității între femei și bărbați). Acțiunile propuse în Strategie se înscriu într-o abordare duală, care îmbină integrarea principiului egalității de șanse între femei și bărbați cu măsurile specifice.

Documentul scoate în evidență faptul că, în ciuda progreselor realizate, în majoritatea statelor membre femeile sunt în continuare subreprezentate în procesele și pozițiile decizionale, îndeosebi la nivelurile cele mai înalte, deși acestea reprezintă aproximativ jumătate din forța de muncă și mai mult de jumătate din noii absolvenți universitari din statele UE.

O analiză de gen<sup>9</sup> asupra actorilor decizionali care influențează situația economică, socială sau culturală a unei comunități reflectă, la ora actuală, persistența unor raporturi inegale, de cele mai multe ori defavorabile femeilor. Factori culturali, religioși sau biologici au fost deseori invocați pentru a perpetua discriminarea de gen și la nivel de decizie, aceasta conducând la irosirea potențialului de muncă și creativitate a multor femei.

Documente legislative și non-legislative asumate de Uniunea Europeană consacră egalitatea de gen ca un principiu fundamental al Uniunii Europene, subliniind că o participare echilibrată pe criterii de gen la deciziile majore adoptate în domeniile politic și social este vitală pentru dezvoltarea unei reale democrații și contribuie la creșterea economică. Conform unui raport recent al Comisiei Europene, în ciuda progreselor înregistrate, femeile din Europa sunt în continuare subreprezentate în posturile de conducere atât în politică, în viața publică, cât și în afaceri.

În cadrul administrațiilor centrale ale statelor membre ale UE, în prezent femeile ocupă aproape 33% din posturi la primele două niveluri ale ierarhiei, în comparație cu aproximativ 17% în anul 1999.

În analizele care au fost efectuate la nivel european cu privire la participarea femeilor și a bărbaților la procesul decizional, se scot în evidență mai multe cauze care pot justifica sub-reprezentarea femeilor în

<sup>9</sup> Situația femeilor și a bărbaților în poziții de decizie în administrația publică centrală, studiu realizat de Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale



poziții decizionale: întâi de toate, stereotipurile de gen și discriminarea precum și segregarea în educație și pe piața muncii. Urmează apoi lipsa politicilor care să faciliteze accesul femeilor la poziții decizionale, să evedențieze și promoveze echilibrul corect dintre viața profesională și viața familială și să “spargă” distribuția inechitabilă a sarcinilor casnice și familiale. La final, urmează mediul socio-cultural neprietenos, cultura corporatistă și atitudinea media ce sunt încă nefavorabile femeilor.

Problematika participării femeilor și bărbaților la procesul de decizie și a distribuției de gen în structurile de reprezentare publică a constituit și în România un domeniu de studiu.

În acest sens, semnalăm următoarele 2 analize realizate în cadrul fostei Agenții Naționale pentru Egalitatea de Șanse între femei și bărbați (ANES) care, deși nu au urmărit exclusiv problema ocupării de către femei și bărbați a posturilor de conducere în administrația publică, au oferit o serie de informații importante:

- „*Participarea femeilor în viața politică din România*”. Concluzii ale analizei:
- Feminizarea nivelurilor decizionale „de mijloc” al administrației publice (în special nivelul central). Piramida puterii politice este dominată, atât la vârf cât și la bază, de către bărbați.
- Feminizarea unor domenii precum justiția, sănătatea, integrarea europeană și domeniul muncii.
- (fostul) Minister al Integrării Europene este singurul minister în care peste 75% din pozițiile de conducere sunt deținute de femei, urmând Ministerul Culturii (61,02%), Ministerul Sănătății (60,24%) și Ministerul Mediului (58,72%).
- În ceea ce privește administrația publică locală, femeile sunt sub-reprezentate, din moment ce, în general, peste 80% din posturile de decizie sunt ocupate de bărbați.
- „*Analiză privind gradul de participare a femeilor și bărbaților în procesul decizional de la nivelul administrației publice centrale și locale*”. Analiza s-a realizat în anul 2009, datele fiind colectate în urma alegerilor generale din anul 2008, atât la nivel central cât și la nivelul administrației locale dar și a alegerilor europarlamentare din 2009.

Concluzii în urma analizei:

- În ceea ce privește situația participării femeilor la primul și al doilea nivel de luare a deciziei în cadrul ministerelor, se observă că procentul funcțiilor ocupate de femei crește odată cu scăderea nivelului de decizie.
- În comparație cu media parlamentelor statelor UE (24%) și cu procentul din Parlamentul European în legislatura 2004-2009 (31%), România deține o reprezentare a femeilor parlamentar de doar 9,76%, conform rezultatelor alegerilor parlamentare din 2008.
- Prin comparație cu perioada 2004-2008, se poate observa o scădere a gradului de participare a femeilor la procesul decizional din administrația locală, atât în ceea ce privește prezența acestora în consiliile județene și în cele locale, dar și la nivelul Instituției Prefectului.

Deși România a înregistrat îmbunătățiri în ultimul timp, se menționează foarte puțin despre femeile lideri din administrația publică. În alte țări, precum Norvegia, această implicare este susținută și prin crearea unui plan de 4 ani pentru creșterea numărului de femei ce ocupă posturi și funcții publice pe nivelurile superioare și de mijloc ale administrației de la 22% în 1997 la 30% în 2001 și la 40% în 2002. Situația femeilor lideri în administrația publică românească pare să fie una din cele mai neexplorate zone în ceea ce privește problematica leadership-ului.

Autoritatea Electorală Permanentă (AEP) a realizat recent un studiu privind reprezentarea femeilor în Parlamentul României urmărind evoluțiile petrecute în perioada 1990-2012.<sup>10</sup>

Conform datelor furnizate, procentul mandatelor deținute de femei s-a dublat față de Legislatura 1990-1992. Cu toate acestea, nivelul de reprezentare a femeilor în forul legislativ rămâne redus în comparație cu alte state europene, arată analiza AEP.

De-a lungul celor șase legislaturi din perioada postdecembristă, numărul femeilor care au deținut un mandat de parlamentar a crescut progresiv, de la 24, respectiv 4,9% (1990-1992) la 68, respectiv 11,5% (2012-2016).

Astfel, la alegerile parlamentare din 2012 s-au înscris 340 de candidați femei, reprezentând 13,8% din totalul de 2.451 de candidați.

Au obținut mandate doar 20% dintre femeile care au candidat, respectiv 68 (55 la Camera Deputaților, 13 la Senat) din totalul celor 588 de mandate alocate.

În cadrul formațiunilor politice, procentul de parlamentari femei este următorul: USL - 11% (44 de mandate din totalul de 398); ARD - 12,6% (10 mandate din 79); PP-DD - 18% (12 mandate din 66); UDMR - 3,7% (1 mandat din 27); Asociația Liga Albanezilor din România - (1 mandat);

Nicio femeie nu s-a înscris în competiția electorală în calitate de candidat independent.

Cel mai scăzut nivel de reprezentare a femeilor în Parlamentul României se regăsește în perioada 1992-1996, 3,7%, respectiv 18 femei parlamentare. Un procent de 10,8%, destul de apropiat de componența actualului Parlament, îl regăsim în legislatura 2000-2004, respectiv 40 de femei deputați și 12 femei senatori.

În același timp, procentul de reprezentare a femeilor în parlamentele statelor europene variază între 44,7% (Suedia) și 8,7% (Malta). Conform statisticilor Uniunii Interparlamentare (IPU), în parlamentele naționale a 187 de țări femeile reprezintă în medie aproape 20% din totalul parlamentarilor, în timp ce în Europa (țările O.S.C.E.) procentul mediu este de 22%.

<sup>10</sup> <http://www.ziare.com/politica/parlamentari/cum-a-evoluat-numarul-femeilor-din-parlament-in-ultimii-22-de-ani-1218682>

## 14. Bibliografie – legislație – resurse Internet

### Bibliografie

1. Dezvoltarea leadership-ului în administrația publică din România în viitor, autor Oana Abăluță, articol apărut în revista Administrație și management public
2. Accelerarea procesului de reformă în administrația publică din România – modificări realizate în plan legislativ și instituțional, autor Oana Abăluță, articol apărut în revista Administrație și management public
3. Leadershipul în administrația publică din România comparativ cu leadership-ul administrației publice din alte țări, autori Ariana-Lavinia Moș, Ana Pădurean, articol apărut în publicația Management Intercultural, Volumul XIV, Nr. 2 (26), 2012
4. Calitatea și atenția acordată cetățeanului, articol apărut în lucrarea Managementul calității în sectorul public
5. Leadershipul în cadrul organizațiilor publice, autor Cristian Bențe, articol apărut în publicația Revista de Administrație Publică și Politici Sociale
6. Dezvoltare organizațională și măsurarea performanțelor, autori Ciprian Tripon, Marius Dodu, Horia Raboca, UBB-2013
7. Leadership in the public sector – is it different?, autor Professor Roger Gill, articol apărut în publicația The Leadership Trust 2009
8. Leadership și procese de luare a deciziilor în administrația publică, autor Călin Hințea, articol apărut în Revista Transilvană de Științe Administrative, 2(11), 2004, pp. 46-55
9. Management și leadership în sectorul public. O analiză comparativă a conceptelor, autori Călin Hințea, Tudor Țiclău, Jenei Gyorgy, articol apărut în Revista Transilvană de Științe Administrative 2 (26)/2010, pp. 28-39
10. Stiluri de leadership în cadrul organizațiilor, autor conf. univ. dr. Marian Năstase, articol apărut în Economia seria Management Anul IX, Nr. 2, 2006
11. Liderii bazați pe cunoaștere în administrația publică: mit sau realitate?, autor conf. univ. dr. Năstase Marian
12. Dezvoltarea administrației publice la standardele Uniunii Europene, editor Aurora Matei, CIED Iasi
13. Practici europene pentru administrația publică românească, autor: Septimius Pârvu, Asociația Pro Democrația, 2009
14. Good Practices and Innovations in Public Governance, United Nations Public Service Awards Winners and Finalists, 2003-2009, ST/ESA/PAD/SER.E/139, Department of Economic and Social Affairs. New York, 2009
15. Raportul anticorupție al UE, Comisia Europeană Bruxelles, 3.2.2014 COM(2014) 38 final
16. Dimensiunea funcției publice în țările europene. Tendințe și progrese, articol publicat pe site-ul <http://www.rasfoiesc.com>
17. Analiza tendințelor curente privind reforme în domeniul funcției publice în țări membre ale Uniunii Europene și ale Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică, Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice - Agenția Națională a Funcționarilor Publici, București 2013
18. Funcția publică în context European, autor Conf.univ.dr. Ion DAVID
19. UNDP, Public Administration Reform, New York: UNDP/RBEC <http://www.pogar.org/publications/other/un/unpubadminreform-practicenote>

20. Manual de comunicare și relații publice, autori Miriam Costea și Dan Stănescu, lucrare realizată în cadrul proiectului PHARE RO 2006/018-147.01.04.04.01
21. Managementul Conflictelor și Tehnici de Negociere, autor Ciprian Tripon, 2012
22. Situația femeilor și a bărbaților în poziții de decizie în administrația publică centrală, studiu realizat de Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale
23. Management și leadership în organizații publice, suport de curs, autori: Conf. Univ. Dr. Călin Emilian Hințea, Lect. Univ. Dr. Cristina Hințea (Mora), Drd. Tudor Cristian Țiclău, Prof. Univ. Dr. Jenei Gyorgy, Prof. Univ. Dr. José Luis Vázquez-Burguete, Prof. Univ. Dr. Pablo Gutiérrez Rodriguez
24. Leadership în dezvoltare regională, Manual de Bune Practici, realizat de Agenția pentru Dezvoltare Regională Nord-Est, septembrie 2012
25. What Leaders Really Do, Kotter John P., 1992 (Harvard Business School)
26. Dreptul european al funcției publice, autor Lect. Mihaela Tofan, Universitatea "Al. I. Cuza" Iasi - Centrul de studii europene, Modul: administrație publică în Europa
27. Performanță și capacitate în administrația publică locală, autori Florin Cărbunărean și Ovidiu Dorin Jimborean, Cluj Napoca, 2010
28. Manual proceduri pentru implementarea codului de conduită, editat de Agenția Națională a Funcționarilor Publici
29. Evaluarea performanțelor profesionale ale funcționarului public, Ghid metodic
30. Managementul instituțiilor publice, autor Paul Marinescu, Universitatea din București, 2003
31. Leadership-ul în procesele de implementare a schimbării - teză de doctorat - Claudia Paula Fuiogă

### Legislație

- Legea nr. 215/2001 privind administrația publică locală, republicată, cu modificările și completările ulterioare
- Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, publicată în Monitorul Oficial nr. 663/23 octombrie 2001;
- Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică, publicată în Monitorul Oficial nr. 70/3 februarie 2003;
- Hotărârea Guvernului nr.123/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public;
- OG nr. 35/2002 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a consiliilor locale, cu modificările și completările ulterioare
- OG nr. 21/2002 privind gospodărirea localităților urbane și rurale, cu modificările și completările ulterioare
- Legea-cadru a descentralizării nr. 195/2006
- HG nr. 139/2008 privind aprobarea normelor metodologice de aplicare a Legii-cadru a descentralizării nr. 195/2006
- Legea nr. 51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, cu modificările și completările ulterioare
- Legea nr. 67/2004 pentru alegerea autorităților administrației publice locale, publicată în Monitorul Oficial nr. 271/29 martie 2004;
- Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, publicată în Monitorul Oficial, nr 618/18 iulie 2006;

- HG nr. 745/2007 pentru aprobarea Regulamentului privind acordarea licențelor în domeniul serviciilor comunitare de utilități publice
- OG nr. 71/2002 privind organizarea și funcționarea serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local, cu modificările și completările ulterioare
- HG nr. 955/2004 pentru aprobarea reglementărilor-cadru de aplicare a Ordonanței Guvernului nr. 71/2002 privind organizarea și funcționarea serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local
- Legea nr. 213/1998 privind proprietatea publică și regimul juridic al acesteia, cu modificările și completările ulterioare
- HG nr. 855/2008 pentru aprobarea actului constitutiv-cadru și a statutului-cadru ale asociațiilor de dezvoltare intercomunitară cu obiect de activitate serviciile de utilități publice
- HG nr. 998/2008 pentru desemnarea poliilor naționale de creștere în care se realizează cu prioritate investiții din programele cu finanțare comunitară și națională, cu modificările și completările ulterioare
- HG 1149/2008 privind modificarea și completarea Hotărârii Guvernului nr. 998/2008 pentru desemnarea poliilor naționale de creștere în care se realizează cu prioritate investiții din programele cu finanțare comunitară și națională
- HG 1513/2008 privind completarea Hotărârii Guvernului nr. 998/2008 pentru desemnarea poliilor de creștere și a poliilor de dezvoltare urbană în care se realizează cu prioritate investiții din programele cu finanțare comunitară și națională
- Legea nr. 78/2000 pentru prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție, publicată în Monitorul Oficial nr. 219 din 18 mai 2000
- Legea nr. 161 din 19 aprilie 2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției
- Legea nr. 393/2004 privind Statutul aleșilor locali, modificată prin Legea nr. 249/2006
- Legea nr. 115/1996 privind declararea și controlul averii demnitarilor, magistraților, funcționarilor publici și a unor persoane cu funcții de conducere, publicată în Monitorul Oficial nr. 263 din 28 octombrie 1996
- Legea nr. 70/1991 privind alegerile locale, republicată, cu modificările și completările ulterioare.
- Legea nr. 571/2004 privind protecția personalului din autoritățile publice, instituțiile publice și din alte unități care semnalează încălcări ale legii
- Ordonanța Guvernului 53/2002 privind Statutul-cadru al unității administrativ teritoriale;
- Statutul funcționarilor Comunității Europene

### Resurse Internet

<http://www.mdrap.ro/>

<http://www.fonduri-ue.ro/>

<http://www.gov.ro>

<http://www.mdrt.ro/>

<http://www.fonduri-structurale.ro>

<http://www.fseromania.ro>

<http://www.fonduriadministratie.ro>



UNIUNEA EUROPEANĂ  
Fondul Social European



GUVERNUL ROMÂNIEI  
Ministerul Dezvoltării Regionale  
și Administrației Publice



Instrumente Structurale  
2007-2013

<http://www.apd.ro>

<http://www.just.ro>

<http://www.integritate.eu>

<http://www.e-guvernare.ro>

Consiliul Județean Dâmbovița: <http://www.cjd.ro>

Primăria Târgoviște: <http://www.pmtgv.ro>

Prefectura Dâmbovița: <http://www.prefecturadambovita.ro>

<http://www.romania.gov.ro>

<http://www.rasfoiesc.com>

<http://www.ziare.com/politica/parlamentari/cum-a-evoluat-numarul-femeilor-din-parlament-in-ultimii-22-de-ani-1218682>

<http://www.bxb.ro>

<http://www.archive.official-documents.co.uk/document/parlament/nolan/seven.htm>

<http://www.un.org/documents/ga/res/51/a51r059.htm>

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN035284.pdf>

<http://www.processrenewal.com>

<http://www.public-leadership.nl>

<http://www.pogar.org/publications/other/un/unpubadminreform-practicenote>



PROTECȚIA MEDIULUI ȘI  
EGALITATE DE ȘANSE



CONSILIUL JUDEȚEAN  
DÂMBOVIȚA