

## PRINCIPII DE CONDUCERE

Comunicarea între șef și subordonat reprezintă un element cheie în comunicarea verticală ascendentă sau descendentă în organizații. În organizația militară, comunicarea este influențată în foarte mare măsură atât de comportamentele obligatorii rezultate din documentele formale care reglementează relațiile dintre membrii organizației, dar și de trăsăturile de personalitate ale celor implicați în procesul comunicării. Acest ultim aspect nu este neglijat în nici o comunicare „nemilitară”, însă el îmbracă haine noi când este vorba despre militari. De ce? Pentru că, identificându-se cu rolul, nu doar asumându-și-l, unii militari aflați în funcții care presupun un nivel înalt de autoritate se poartă cu subordonații ca și cum ar deține adevărul absolut, ca și cum ceilalți au fost creați doar pentru ca ei să-și atingă scopurile. Oamenii nu sunt nici mașini, nici instrumente, nici unelte. Oamenii au defecte, dar și calități, ei nu trebuie întotdeauna să fie conduși, să li se spună în permanență ce și cum să facă, pentru că vor ști aproape întotdeauna ce să facă și cum să facă, important este să li se arate că sunt de încredere. La modul ideal, comunicarea dintre șef și subordonați ar trebui să-i dea șefului posibilitatea de a-și dirija subordonații spre îndeplinirea corespunzătoare a sarcinilor, să clarifice contextul recompensei și să ofere sprijin social și emoțional. În același timp, ar trebui să le permită subordonaților să pună întrebări despre rolurile muncii lor și să facă propuneri care să permită optima realizare a obiectivelor propuse prin planurile și politicile de la nivelul acestei organizații. Chiar dacă nu toate ideile lor sunt bune, nu trebuie jigniți, nu trebuie numiți incapabili, nimeni nu este perfect... dar trebuie ascultați și încurajați, altfel, cine să mai aibă idei și de ce ar mai avea idei dacă tot timpul i se pune că nu e bine și trebuie altfel...?!

Dar, ca întotdeauna, acest model de relaționare rămâne la dezideratul de ideal, în procesul de comunicare dintre șef și subordonat, la nivelul organizațiilor militare existând o serie de deficiențe, de bariere comunicaționale, cum ar fi: solicitările conflictuale ale rolului, efectul de cocoloșire, efectul statutului funcției etc. Dintre acestea, cea mai frecventă, în organizațiile militare, este aceea a efectului statutului funcției.

*Efectul statutului funcției* reprezintă tendința șefilor de a pune prea puțin preț pe comunicarea cu subordonații lor, aceasta deoarece statutul pe care îl au îi determină să manifeste dorința clară de a comunica mai degrabă cu oameni având același statut ca ei sau un statut superior. Deseori, această tendință nu are nici un fel de legătură cu pregătirea profesională a subalternilor, dar nici cu cea a șefilor sau...cine știe? Nu cumva șeful face uz de funcția pe care o are pentru a compensa o parte din frustrările sale, din sentimentele de inferioritate pe care le încearcă în fața unora dintre subordonați? Nu trebuie să arate cine este, într-adevăr, șeful?

Modul în care șeful știe să conducă și climatul creat prin conducerea sa alcătuiesc ceea ce înțelegem, de regulă, prin leadership. La baza filozofiei leadership-ului stau diverse principii de natură etică ori psihosocială, care trebuie respectate în conducere, pentru ca o organizație să se poată dezvolta. O parte dintre aceste principii au fost enunțate (în 1993, dar de actualitate...), în ceea ce privește organizația militară, de președintele Universității Naționale de Apărare din Statele Unite ale Americii, general-locotenent Richard D. Lawrence, iar noi le considerăm foarte importante nu doar pentru șefii „mari”, ci și pentru cei „mai mici”. Aceste principii sunt:

1. *Încrederea este de o importanță vitală* – încrederea în oameni, în subordonați le dă acestora ocazia să-și exercite talentele creative. Totodată, această încredere

trebuie contrabalansată de capacitatea de a lua decizii dure în ceea ce privește înlocuirea unor subordonați care nu corespund solicitărilor. Fără încredere reciprocă între lideri și subordonați, organizația va avea performanțe slabe și un moral scăzut. Frank Crane afirma: „Poți fi decepționat dacă ai prea multă încredere, dar vei trăi în chin dacă nu ai destulă încredere”. Mai mult, performanța fiecărui subordonat va fi grav afectată dacă șeful creează o stare de tensiune prin modul suspicios și arogant în care își privește subordonații.

2. *Un lider trebuie să fie un bun dascăl* – se spune că a-i învăța pe alții și a conduce sunt două fațete ale aceleiași medalii. Un lider trebuie să fie dispus să dezvolte iscusințe, să împărtășească intenții, experiențe și să lucreze foarte strâns cu oamenii pentru a-i ajuta să se maturizeze și să fie creativi. Pentru a fi un bun dascăl, liderul trebuie să știe să comunice, să fie organizat și să aibă capacitatea de a stabili obiective realiste.

3. *Un lider ar trebui să fie rareori un rezolvitor de probleme* – el trebuie să faciliteze rezolvarea problemei, dar să-i lase pe subordonați să o rezolve, astfel ei obținând o recompensă psihică de mare importanță. Ea făurește încrederea în sine și lasă loc manifestărilor creativității. Doar în anumite situații, într-o ultimă instanță, liderul poate interveni în rezolvarea problemei. În acest fel, organizația poate să crească și să prospere. Generalul George Patton sfătuia: „Nu le spune cum să facă lucrurile. Spune-le ce să facă și ei te vor surprinde cu ingeniozitatea lor.”

4. *Un lider trebuie să fie un om capabil să comunice* – o astfel de calitate îi va permite să comunice atât cu eșaloanele superioare, cât și cu partea de jos a structurii organizaționale. El poate utiliza, pentru a avea impact maxim, comunicările scrise, dar și cele orale, pentru a fi bine înțeles, pentru a le arăta oamenilor încrederea în ei și respectul cuvenit, pentru a-i face să fie mândri de munca lor. În egală măsură, liderul trebuie să fie și un bun ascultător și să accepte idei și critici, acestea constituind un alt feedback, care poate perfecționa organizația și poate crea o atmosferă favorabilă obținerii unor rezultate foarte bune. Și trebuie să avem permanent în atenție următorul proverb: „N-am învățat niciodată nimic în timp ce vorbeam.”

5. *Un lider trebuie să-și gospodărească bine timpul și să-l folosească eficient* – un lider eficient știe să rezolve rapid problemele cele mai importante, știe să citească rapid, știe să folosească la maximum capacitățile secretarilor, asistenților și adjuncților, să mențină în fiecare zi un „timp deschis”, în care să rezolve probleme neprevăzute, crize etc. În calitate de lider, este esențial să îți gospodărești timpul, dar asta cere muncă, autodisciplină și planificare.

6. *Liderii trebuie să aibă încredere în intuiția lor* – Ralph Waldo Emerson spunea: „Esența geniului este spontaneitatea și instinctul. Ai încredere în tine însuși”. Parte a intuiției sunt „antenele” întinse, dar și să simți pulsul organizației, să fii isteț și pe fază.

7. *Liderii trebuie să fie dispuși să înlocuiască oameni în numele cauzei* – pentru că ei sunt responsabili de îndeplinirea misiunii. Subordonații inhibitori ai acesteia secătuesc organizația și pe liderii ei de energie, timp, resurse și atenție. Înlăturarea respectivilor indivizi, dacă este absolut necesară și nimic nu poate fi corectat, trebuie făcută cu grație, stil, dar și cu fermitate.

8. *Liderii trebuie să aibă grijă de oamenii lor* – să îi promoveze pe cei competenți, să le asigure condiții bune de muncă. Oamenii nu sunt mașini, au și emoții, și rațiune.

9. *Liderii trebuie să asigure perspectiva* – liderii nu pot servi realmente instituția decât dacă planifică, stabilesc scopuri și asigură viziuni strategice. Un lider care nu vede decât ziua de mâine sau știe doar ce i s-a spus că trebuie să știe, nu este un adevărat lider. Gândirea formală anticipatorie este indispensabilă unui lider eficient.

10. *Liderii trebuie să-și subordoneze ambițiile și ego-ul obiectivelor unității conduse* – liderul devotat câștigă respectul subordonaților și sprijinul superiorilor, asigură dezvoltarea și maturizarea organizației, o ridică spre standarde mai înalte de performanță.

11. *Liderii trebuie să știe cum să desfășoare ședințe* - ședințele nu se desfășoară oricum și oricând. Managementul ședințelor indică principiile ce trebuie respectate în

planificarea, organizarea și desfășurarea lor. Ele trebuie să fie utile șefului, subordonaților și organizației, altfel nu sunt decât simple întâlniri formale, fără cafea.

12. *Liderii trebuie să înțeleagă procesele de luare a deciziei și de implementare a ei* – deciziile au puțină valoare dacă nu sunt aplicate și respectate. Liderii trebuie să știe și cum să urmărească îndeplinirea lor. Și lipsa totală de supraveghere și efectul de față al subordonatului în relația sa cu șeful duc spre același rezultat: munca de mântuială, fără motivație, fără conștiința și responsabilitatea față de rezultat.

13. *Liderii trebuie să fie vizibili și abordabili* – liderii americani consideră că esențială este respectarea regulii celor patru ore: un lider nu trebuie să petreacă în biroul lui mai mult de patru ore pe zi. Restul timpului trebuie să-l petreacă printre oameni, subordonați și șefi, pentru a obține feedback-urile necesare

14. *Liderii ar trebui să aibă simțul umorului* – liderul ar trebui să râdă în primul rând de el, să-și recunoască în primul rând sieși greșelile, pentru a le corecta. De asemenea, el trebuie să fie dispus să spună glume și să le arate subordonaților că și ei sunt umani, că pot greși, dar vor și pot să se corecteze. Umorele contribuie și la scăderea tensiunii. Fii relaxat, fii glumeț, dar nu folosi umorul împotriva oamenilor; umorul acid este contraproductiv, iar ironia care se apropie de jignire nu este doar de prost gust, ci este și dovada unei educații îndoielnice.

15. *Un lider trebuie să fie hotărât, dar să manifeste și răbdare* – el trebuie să asculte toate părțile implicate într-un conflict, să analizeze toate fețele unei probleme.

16. *Liderii ar trebui să fie introspectivi* – ei trebuie să analizeze unde au făcut greșeli, să stabilească obiective, să se întrebe dacă nu au fost prea închiși, prea înguști sau prea rigizi. Doar un lider cu probleme de personalitate de tip hiperautoritar va crede despre el că are întotdeauna dreptate, că voia lui trebuie făcută, că nu greșește niciodată și întotdeauna ia deciziile optime. Perfecțiunea umană încă nu a fost descoperită și datele statistice nu ne dau speranțe că se va găsi curând. Înainte de a fi șef, șeful este om, deci are calități, limite și poate greși.

17. *Liderii ar trebui să fie de încredere* – liderul trebuie să confere stabilitate și forță organizației. Bârfirea subordonaților este un fenomen psihosocial cu dublu impact: asupra subordonatului, care se inhibă și va manifesta o atitudine de respingere față de șef, dar și asupra șefului care se va desconsidera singur în fața subordonaților săi, aceștia nemaiaivând încredere în el, precum și în fața celorlalți membri ai organizației.

18. *Liderii ar trebui să fie deschiși la minte* – ei trebuie să fie mereu interesați să audă noi puncte de vedere, să nu se răzgândească prea frecvent, să nu fie rigizi și inflexibili.

19. *Liderii ar trebui să stabilească și să mențină standarde înalte de demnitate* – o combinație fericită de substanță și stil conduce la performanță și la un moral ridicat.

20. *Liderii ar trebui să emane integritate* – nu doar să vorbească despre ea. Trebuie să asigure nu doar integritatea personală, ci și cea instituțională.

...Și poate ar trebui să mai fie enunțat un principiu, deși el se regăsește, în diverse forme, implicit, în conținutul principiilor deja enunțate: *Liderul să nu uite niciodată că el este om și lucrează cu oameni*. Sperăm că aceste principii vor servi nu doar liderilor, ci și subordonaților, și chiar dacă ele sunt cunoscute, poate îndeamnă la reflecție și la meditație asupra respectării lor.

**Gianina-Athala Gânda**

#### Bibliografie:

- Colectiv – *Aplicații ale științei conducerii în domeniul militar – Studii*, Editura Militară, București, 1973;
- Statul Major General, Secția de Studii Sociale a Armatei – *Preluarea unei funcții de conducere – Ghid practic pentru lideri*, București, 1994 (traducere după: Perry M. Smith – *Taking Charge – A Practical Guide for Leaders*, National Defense University Press, Washington D.C., 1993)