

PROBLEME SPECIALE ALE STILULUI DE CONDUCERE

Dr. Vasile Ciocodeică

Universitatea din Petroșani, (România)

1. MEDIEREA ȘI REZOLVAREA CONFLICTELOR

În privința conflictului există două concepții extreme:

- conflictul este fenomenul anormal, patologic și dăunător în orice situație;
- conflictele sunt inevitabile iar rezolvarea lor corectă are un efect stabilizator, integrator.

Conflictele pot fi:

- conflicte personale - conflict în interesul persoanei (între convingeri și acțiune);
- conflicte de grup care pot fi în interiorul grupului sau între grupuri.

Rezolvarea conflictului se face pe baza unor principii:

a) atitudinea inițială a participanților la rezolvarea conflictului sugerează în mare măsură și modul lui de desfășurare; este vorba de felul în care părțile abordează conflictul, în pozițiile inițiale prestabilite; în orice situație conducătorul trebuie să-și pună următoarele întrebări:

- dacă conflictul este între proces și rezultat sau între obiectiv și metode cu care se rezolvă;
- ce atitudini ale participanților alimentează conflictul;
- conflictul are la bază un conflict personal;
- ce elemente comune au participanții la conflict;
- conflictul poate fi rezolvat prin câștigul unei părți sau părțile pot câștiga ceva (teoria compromisului, înțelegere prin renunțare);

b) de câte ori este posibil regulile de rezolvare a conflictului trebuie stabilite înainte ca un conflict potențial să se producă efectiv;

c) conducătorul nu trebuie să-și propună să caute și să stabilească cine-i vinovat (nu trebuie căutat vinovatul, trebuie căutată soluție);

d) dacă o măsură de rezolvare a conflictului s-a dovedit inefficientă ea nu trebuie respectată deoarece repetarea unei soluții inefficiente va duce ca însăși soluția să devină parte integrantă a conflictului;

e) conducătorul trebuie să stabilească de câte ori este posibil acțiuni clare de rezolvare a situației pe care să le urmărească permanent;

f) pentru asigurarea încrederii subalternilor conducătorul trebuie să-și respecte promisiunile.

Atitudinea față de oameni

Există oameni cu gândire pozitivă, caracterizați prin :

- capacitate de a acumula cunoștințe, informații;

- spirit critic constructiv;
- în dependență de gândire.

Există oameni cu mod de gândire negativ, caracterizați prin:

- agresivitate - negativul practică o critică demolatoare, consideră pe ceilalți stupizi, incompetenți și se consideră singura autoritate;
- incapacitatea de a-și folosi timpul în mod util;
- tendința spre mecanisme ingenioase și complicate;
- neacceptarea compromisului necesar între resurse și costuri.

Negativiștii pot fi folosiți în cercetare, control tehnic de calitate, instruirea personalului; ei nu trebuie să fie folosiți pentru situații care cer soluții simple și rapide.

Regula generală de urmat: conducătorii trebuie să fie cât mai bine pregătiți atunci când au relații cu negativiști.

2. STRESUL

Stresul, până la un anumit nivel, nu este dăunător sănătății, dar o neliniște nevrotică care determină la individ un comportament exagerat și forțat dăunează sănătății.

Stresul este o mobilizare inconștientă, generalizată a resurselor interne de energie (se produce mai ales când individul este confruntat cu un agent stresant). Secreția anumitor enzime determină modificări în legăturile dintre creier și corp ca:

- o reorientare a fluxului sanguin către creier și grupuri mai mari de mușchi;
- un simț mai intens de alertă, percepție și cunoaștere;
- diminuarea unor procese ca acele ale sistemelor imunitare.

Oricare din aceste modificări care constituie o reacție la stres nu este inerent distructivă, negativă sau indesezabilă.

Stresul devine o problemă potențială în trei situații:

1. suprasarcina de stres - apare când individul este confruntat sau crede că este confruntat cu prea mulți agenți stresanți; aceasta duce la suprasolicitarea sistemului creier-corp ce se interferează cu capacitatea de reacție eficientă;

2. individul reacționează continuu la o mare diversitate de agenți stresanți fiind imobilizat în permanență și neavând timp de recuperare;

3. situația de ieșire distructivă - există când individul nu este capabil să elibereze energia mobilizată într-un mod constructiv; eliberarea distructivă se poate produce sub formă de agresivitate față de alții, de un obiect sau chiar față de propria persoană (probleme cardio-vasculare).

3. TIPURI DE RELAȚII ÎNTRE CONDUCĂTORI ȘI SUBORDONAȚI ÎN CARE SE OBSERVĂ EFECTUL FACTORILOR SUBCONȘTIENTULUI

În funcție de factorii subconștientului avem relațiile :

1. Conducătorul are un stil maximalist, subordonatul suferind de complexul inferiorității. Conducătorul acționează obositor și neproductiv, fixând criteriile maximaliste. Are o atitudine rigidă, un orizont limitat față de orice critică privind decizia sa, reacționează forțat la evenimentele stresante. Paradoxal, exigențele conducătorului de acest tip satisfac cerințele subordonatului care are complexul inferiorității și care acționează în mod specific la evenimentul stresant, autoînvinuindu-se, considerându-se incompetent și lipsit de valoare. Această relație umană forțată are eficiență productivă redusă fiind rezultatul reacției defensive la stresul nevrotic care are ca surse conflictele interpersonale.

2. Conducătorul suferă de complexul inferiorității, subordonatul având stil maximalist. Conducătorul observă că subordonatul este receptiv la cerința sa accentuată de dependență și îi întărește sentimentul că este o victimă, un om fără valoare. Subordonatul descoperă mereu erori în metodele și criteriile șefului. Cel ce domină este angajatul care-l înlocuiește pe conducător.

3. Conducător arogant, ostil, subordonatul având complexul inferiorității. Conducătorul consideră că subordonatul îl susține mândria arogantă și desconsideră pe ceilalți (lipsiți de valoare după opinia sa). Subordonatul consideră că sentimentul de inferioritate din subconștient îi este satisfăcut de exigențele frecvent irealizabile pe care le pretinde conducătorul. El reacționează ipocrit la atitudinea șefului, nu-și exprimă mânia ci sentimentul de admirație și respect.

4. Conducător cu complexul inferiorității și subordonat arogant, ostil. Conducătorul complexat este expus atitudinii agresive și disprețuitoare a subordonatului arogant. O astfel de relație este foarte puțin frecventă în organizații.

5. Conducător narcisist și subordonat resemnat. Dorința subconștientă a conducătorului spre apreciere, admirație și supunerea altora, necesare pentru a-și întări imaginea grandioasă a eu-lui și conștiința personalității și puterilor sale, eșuează pentru că subordonatul consideră că exigențele lui

limitează și amenință eu-l său, reprimat, retras și defensiv.

6. Conducător resemnat și subordonat narcisist. O relație ce contravine cerințelor de securitate personală. Conducătorul consideră artificială cerința subordonatului de apreciere, retrăgându-se, nefiind disponibil pentru subordonat. Subordonatul, dezamăgit, frustrat și furios trebuie să-și asigure el însuși o imagine idealizată a eu-lui, contestând autoritatea conducătorului resemnat.

4. CRITICA ȘI LAUDA

Critica are sens numai dacă există convingerea că cel criticat vrea și poate să-și îmbunătățească activitatea. Pentru orice se critică trebuie respectate reguli generale și specifice.

Reguli generale:

- fiți foarte siguri de faptele de care dispuneți (nu criticați pe cineva pe bază de informații auzite);
- nu criticați când sunteți supărați;
- criticați activitatea și nu persoana;
- criticați individual și izolat (nu criticați pe cineva în prezența altora);
- evitați criticele multiple (stabiliți prioritățile, critica se face treptat, odată criticați ceva, altă dată, altceva).

Aceste reguli sunt valabile în orice situație.

Reguli specifice:

- evitați ca în cadrul criticii să vă lăsați influențat de propriile prejudecăți;
- nu faceți aluzie la o critică fără să o precizați;
- împărțiți responsabilitățile;
- dacă sunteți vinovat și dvs., recunoașteți;
- evitați umorul, mai ales față de persoane mai în etate;
- începeți o critică întotdeauna cu aspectele negative dar încheiați-o cu anumite aspecte pozitive (principiul „linguriței de zahăr” – “competent cum ești, nu o să ai probleme în refacerea situației” - atenuază neliniștea și menține șansa unei viitoare dezvoltări în activitate).

Lauda este cea mai ieftină formă a recompensei, a stimulării morale.

Lauda trebuie să respecte următoarele reguli:

- lauda să fie promptă (ca și critica);
- lauda să fie foarte specifică, precizată (ca și critica);
- nu lăudați orice (de exemplu, nu lăudați prezența la serviciu, școală, etc.);
- nu exagerați cu lauda - lauda trebuie să fie ca „mirodeniile” - puține, să se simtă; specialiștii își dau seama că exagerezi și pot raționa suspectându-l pe cel ce laudă fie de incompetență, fie de ipocrizie (urmărește ceva);
- comunicați nu numai ce gândiți ci și ceea ce simțiți (de exemplu: “Sunt mândru de dumneata că...”).