



A XIX-a Conferință internațională – multidisciplinară  
„Profesorul Dorin PAVEL – fondatorul hidroenergeticii românești”,  
CLUJ NAPOCA, 2019

## **ÎNCREDEREA – COMPONENTĂ ESENȚIALĂ A MANAGEMENTULUI**

Marius BĂRĂIAN, George ARGHIR

### **TRUST – THE ESSENTIAL COMPONENT OF MANAGEMENT**

Management is learned on the job: making, observing, interacting with others, being placed in unusual situations, enabling opportunities to grow and develop from a professional perspective. Mastering the art of management is a process of learning from experience.

Keywords: trust, motivating staff

Cuvinte cheie: încredere, motivarea personalului

#### **1. Introducere**

Încrederea este o componentă esențială a oricărei relații umane. Suntem programați genetic să manifestăm deschidere față de ceilalți și să le acordăm încrederea necesară, fără de care nu am putea conviețui. Să ne imaginăm că ar trebui să verificăm orice afirmație sau orice acțiune a celor din jurul nostru pentru a ne convinge că sunt adevărate. Nu am mai avea timp de nimic altceva. De aceea, creierul nostru le interpretează ca fiind de încredere, asta până la proba contrarie. Inițial, în orice relație tindem să fim puțin circumspecți, dar acordăm încredere celui alt pe măsură ce acesta se dovedește demn de încrederea noastră.

Similar are loc construcția unei relații dintre manager și subalterni. Orice manager ar trebui să își pună următoarele întrebări: "au încredere membrii echipei în mine?", "cum îi fac pe oameni să se

simtă atunci când au de a face cu mine?", "cum mă percep oamenii?". Este necesar ca acesta să încerce să identifice răspunsurile la întrebările menționate, întrucât calitatea muncii subalternilor, angajamentul, precum și disponibilitatea acestora de a investi eforturi suplimentare depind într-o mare măsură de ce fel de persoană este managerul lor.

## 2. Componentele încrederii

Hill și Lineback [1] definesc încrederea ca fiind credința oamenilor că vei face ceea ce trebuie și afirmă că "încrederea în tine ca șef constituie temelia influenței tale ca manager". Capacitatea de a genera încredere este esențială în atingerea succesului. **Cele două elemente definitorii ale încrederii sunt: competența** ca manager (expertiza deținută, a știu ce să faci și cum să faci) și **caracterul** persoanei (un sistem de valori care să fundamenteze intenția de a face lucrul corect). În fapt, având în vedere că încrederea presupune percepția unor alte persoane față de aceste două elemente, putem vorbi de două credințe ale subalternilor în raport cu șeful lor: credința lor în competența acestuia și credința lor în caracterul său. Asta demonstrează că, în realitate, nu contează neapărat cât de competent se simte managerul că este și cum își evaluează propriul caracter, ci are o importanță radicală modul în care este perceput de subalterni în raport cu competența și caracterul său.

### 2.1 Competența

Hill și Lineback [1] identifică o structură a competenței manageriale alcătuită din trei elemente: competența tehnică, competența operațională și competența politică.

#### a. Competența tehnică

Înseamnă să știi ce să faci în domeniul tău și să știi ce presupune exercitarea unui act de management eficient. Nu presupune neapărat să fii cel mai bun, dar înseamnă să știi suficient de multe despre muncă și despre modul în care trebuie realizată pentru a fi în măsură să îndrumi, să oferi expertiză, să identifici soluții, să iei decizii adecvate. Mulți manageri încearcă să dovedească subalternilor că ei sunt cei mai buni în domeniul lor, că sunt autoritatea supremă, demers care le orientează eforturile în direcții eronate. Managerul nu se află într-o competiție cu subalternul său în ceea ce privește munca pe care

acesta din urmă trebuie să o facă. Managerul trebuie să se axeze pe actul de management, pe îndeplinirea atribuțiilor pe care le are în fișa postului, care diferă fundamental de cele ale subalternului său. Este chiar de dorit ca un manager să coordoneze oameni extrem de calificați, cei mai buni în domeniul lor. Dar asta nu înseamnă că managerul nu trebuie să fie la curent cu ceea ce se întâmplă în domeniul său și să nu înțeleagă și să nu fie capabil să îndeplinească procedurile specifice de realizare a activității. Pentru că astfel nu va fi capabil să genereze încredere.

Tracy [2] susține că managerul nu trebuie să fie cea mai capabilă persoană din companie, ci printre cele mai capabile, având în vedere că cei mai buni lideri sunt cei care au încrederea necesară în ei înșiși pentru a-i angaja pe cei mai buni specialiști.

În multe organizații sunt promovate în funcție cele mai competente persoane în domeniul lor de activitate și, ulterior, se dovedește că aceasta nu a fost cea mai bună decizie. Cum este posibil? Tocmai pentru că exercitarea optimă a actului de management presupune deținerea unor calități și competențe, care nu țin direct de competența profesională. Și mai mult, este foarte probabil ca prin promovarea unei persoane extrem de competente profesional organizația să piardă un foarte bun profesionist și să "câștige" un manager incompetent.

### **b. Competența operațională**

Se referă la a ști cum să pui cunoștințele în aplicare într-o manieră eficientă. Nu este suficient să cunoști. Contează maniera în care concretizezi ceea ce cunoști. Cunoașterea nu înseamnă nimic fără acțiune. Iar managerul trebuie, în virtutea poziției ocupate, să ia decizii, adică să pună în practică cunoștințele, fie că sunt legate de operațiuni specifice muncii (elaborarea unui plan etc.), fie că țin de competențe de management (motivare, evaluare, empatizare etc.). Iar calitatea actului de management este dependentă de calitatea deciziilor. Iar luarea unor decizii bune crește încrederea angajaților în managerul lor.

### **c. Competența politică**

Înseamnă să știi cum să îți influențezi oamenii și să cunoști rolul fiecăruia și al grupului pe care îl conduci în angrenajul organizațional. Eficiența activității unei echipe ține de modul în care fiecare membru al acesteia se implică în materializarea atribuțiilor care le revin, dar și de relațiile echipei cu alte structuri similare. Membrii unei echipe își pot percepe managerul ca slab dacă nu reușește să

negocieze relațiile din exteriorul grupului în beneficiul celor pe care îi conduce și astfel pot ajunge să își piardă încrederea în acesta.

## **2.2 Caracterul**

Fiecare avem un sistem propriu de valori și motivații care funcționează ca o busolă interioară și care ne determină intențiile și acțiunile. Pentru a dovedi că ai caracter trebuie să te comporți într-o manieră adecvată, ghidat de niște principii morale și de valori acceptate social. Pentru ca ceilalți să știe cum te vei comporta trebuie să îți cunoască propriul sistem de valori. Mai ales în calitate de manager, poziție în care toate declarațiile și acțiunile îți sunt analizate și urmărite, trebuie să manifesti deschidere pentru ca subalternii să cunoască ceea ce este important pentru tine. Este foarte dificil ca un manager să fie capabil să facă întotdeauna ceea ce trebuie, pentru că acest lucru este diferit în cazul fiecărui angajat în parte. Însă există mai multe domenii în care managerii ar trebui să se comporte similar, printre care:

### **a. Atitudinea față de muncă**

Este important ca un manager să acorde o importanță ridicată muncii pe care echipa o realizează, să o valorizeze și să aibă o importanță etică a acesteia. Grupul trebuie să îl perceapă pe manager ca pe o persoană care își ia munca în serios, care investește mari eforturi personale în realizarea acesteia, care este capabilă să realizeze aceleași sacrificii pe care le solicită membrilor acestuia.

Goleman, McKee și Boyatzis [3] arată că pasiunea liderilor trezește entuziasmul celor pe care îi conduc. Nici un manager nu poate avea succes dacă echipa pe care o conduce nu are succes. Astfel managerul trebuie să fie preocupat ca toți membrii echipei să aibă succes. Iar când va dovedi acest lucru, va consolida încrederea lor în persoana sa.

### **b. Prețuirea oamenilor**

Chiar dacă suntem la locul de muncă din motive de ordin profesional, nu vom putea elimina componenta emoțională a relațiilor cu șeful, colegii sau cu subalternii.

De aceea, un manager este evaluat și din perspectiva manierei în care se raportează la cei pe care îi conduce: ce relații a construit cu aceștia, câtă valoare le acordă, dacă ține cont de sentimentele lor, dacă își dorește ca aceștia să reușească. Un manager trebuie să fie capabil să empatizeze cu ceilalți, să înțeleagă lumea și din punctul lor

de vedere, să respecte unicitatea fiecărui individ și astfel să îi trateze corect, dar diferit.

Horstman [4] insistă pe necesitatea ca un manager să învețe să conducă persoane care nu îi seamănă, să își modifice și adapteze conduita în funcție de angajații pe care îi coordonează. Un manager trebuie să fie capabil să îi asculte pe ceilalți și să fie în măsură să delege sarcini membrilor echipei, pentru că astfel va dovedi că are încredere în ei.

Maxwell [5] evidențiază că oamenilor pe care îi conduce nu le pasă cât de multe lucruri cunoaște un manager până când nu află cât de mult îi pasă de aceștia.

### **c. Stabilitatea emoțională**

Este foarte cunoscută importanța calităților ce țin de inteligența emoțională în desfășurarea eficientă a unui act de management. Din cele patru abilități de inteligență emoțională (conștiința de sine, autocontrolul, conștiința socială și gestionarea relațiilor), primele două țin de competența personală. Acestea țin de autocunoaștere, de capacitatea de a recunoaște propriile emoții și de a le controla, chiar în situații critice. Este importantă capacitatea de a genera entuziasm, de a aborda greșelile într-o manieră constructivă, de a accepta feedback, chiar dacă nu este pe placul tău, fără a avea resentimente și reacții negative, de a recunoaște propriile greșeli ca parte a unui proces mai amplu de învățare și dezvoltare permanentă.

### **d. Un simț puternic al identității**

Un manager trebuie să dea dovadă de un puternic simț al identității și al propriei valori, care îi va permite să nu fie afectat de loviturile primite și să rămână concentrat asupra muncii și sarcinilor pe care echipa le are de îndeplinit. Lipsa de încredere a managerului în propriile capacități și demonstrarea constantă a vulnerabilității în raport cu afirmațiile și acțiunile celor din jur sunt de natură să afecteze concentrarea acestuia asupra obiectivelor avute și încrederea echipei în calitățile acestuia de a conduce și gestiona eficient echipa și relațiile cu membrii acesteia.

## **3. Concluzii**

■ Două chestiuni îi definesc pe managerii eficienți: capacitatea de a avea rezultate și priceperea în gestionarea relațiilor interumane. Pentru a fi eficient, un manager trebuie să dețină cele trei tipuri de

competențe, precum și trăsături de caracter care să îi permită să câștige încrederea celor pe care îi conduce.

■ În urma procesului de evaluare și autoevaluare, un manager trebuie să ajungă să cunoască care îi sunt competențele, pe care le deține într-o manieră optimă, pe care este necesar să și le îmbunătățească și ce trebuie să realizeze în acest scop. Doar în acest mod, evoluând și progresând permanent, pentru a reduce distanța între ce este și ceea ce trebuie să fie, va fi în măsură să exercite un act de management eficient. Iar dacă muncește din greu și învață cum să se conecteze cu oamenii va câștiga credibilitate, va avea influență și va fi capabil să aibă rezultatele dorite.

■ Modul în care angajații percep climatul profesional depinde într-o mare măsură de acțiunile managerului, pentru că acesta este cel care creează condițiile ce influențează nemijlocit capacitatea oamenilor de a se implica în activitate și a se dedica realizării la parametrii superiori a sarcinilor care le revin.

■ Stabilirea unei relații propice între manager și cei pe care îi conduce este fundamentul celorlalte elemente. Managementul începe cu ceea ce ești și cu modul în care ești perceput de ceilalți. Iar pentru a fi eficient, relațiile trebuie fundamentate pe competență și caracter și nu pe frică sau prietenie.

## BIBLIOGRAFIE

- [1] Hill, L., Lineback, K., *Excelența în management. Trei reguli pentru succes*, Editura Litera, București, 2015, pag. 86 – 87.
- [2] Tracy, B., *Cum conduc cei mai buni lideri*, Editura Curtea Veche, București, 2010, pag. 103 -104.
- [3] Goleman, D., McKee, A., Boyatzis, R., *Inteligența emoțională în leadership*, Editura Curtea Veche, București, 2007, pag. 76, 159.
- [4] Horstman, M., *Managerul eficient*, Editura Curtea Veche, București, 2017, pag. 22.
- [5] Maxwell, J.C., *Liderii buni pun întrebări extraordinare. Bazele unui leadership de succes*, Editura Almatea, București, 2014, pag. 154.

Dr. Ing., Jur. Marius BĂRĂIAN  
Prof. Em. Dr. Ing., Fiz. George ARGHIR  
Membru de Onoare al Academiei de Științe Tehnice din România  
Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca  
membri AGIR