

ROLUL COMPONENTELOR PSIHOLOGICE ÎN EFICIENȚA/EFICACITATEA ACTIVITĂȚII MANAGERIALE

Autor: Dr. ec. Latu Lazăr

Piatra Neamț, România Instituția prefectului județului Neamț

Rezumat: Psihologia organizațională este studiul organizației, al proceselor acesteia și al legăturilor ei cu oamenii din cadrul organizației respective. Psihologia managerială este aceea ramură a științei psihologice care studiază atât implicațiile psihologice ale procesului managerial în întreaga sa complexitate, cât și persoana managerului în strânsă legătură cu procesul managerial. Legătura psihologiei manageriale este cu știința mamă, psihologia.

În cadrul psihologiei organizațional-manageriale se vorbește despre omul organizațional, care după opinia unor specialiști, este omul pe care îl produce organizația, care poartă amprenta modului de organizare, structurare și funcționare a organizației.

Cuvinte cheie: Psihologia managerială, om organizațional, personalitate, abilități, cunoștințe, talente, competențe, aptitudini.

1. Psihologia managerială și obiectul de studiu al acesteia

Psihologia managerială este aceea ramură a științei psihologice care studiază atât implicațiile psihologice ale procesului managerial în întreaga sa complexitate, cât și persoana managerului în strânsă legătură cu procesul managerial [1]. Legătura psihologiei manageriale este cu știința mamă, psihologia.

În cazul psihologiei manageriale, domeniul propriu de cercetare îl constituie managementul, macro - și micro - social, într-o accepție mai largă, managementul pe întreaga lui întindere.

Cu toate acestea, psihologia managerială este o ramură aparte a științei psihologiei, care se deosebește de management prin următoarele obiective:

- un prim *obiectiv* constă în studierea aspectelor psihologice ale organizării procesuale a societăților comerciale pe principalele funcțiuni; producție, cercetare-dezvoltare, comercială, financiar-contabilă și resurse umane.

- la doilea *obiectiv* are în vedere principalele caracteristici ale managerilor, ca persoane abilitate să manevreze mijloacele manageriale în cadrul anumitor structuri organizaționale, stilul de muncă, resursele de pregătire, selecția și perfecționarea acestora, abordarea prin prisma științei psihologice.

Reiese că psihologia managerială are legături strânse cu știința managerială. Practic, psihologia managerială este o ramură științifică preocupată de aceleași fenomene ca și managementul, însă din unghiul de vedere psihologic.

Psihologia managerială nu este o știință de sine stătătoare, ci o ramură științifică nou aplicativă aparținând științei psihologice. Psihologia managerială pune în centrul preocupărilor sale omul ca ființă generică, și mai ales comportamentul psihoindividual al omului, adică acel comportament care este suscitată, generat și susținut de resorturile psihice intime, personale ale omului.

Într-o manieră mai sintetică, psihologia managerială ar putea fi definită ca știința care studiază relațiile dintre manager și organizație. Este aceea ramură aplicativă a psihologiei care studiază managerul și comportamentul său organizațional.

2. Conceptul de organizație, om și comportament organizațional

Plecând de la faptul că obiectul psihologiei organizațional-manageriale este circumscris de cele trei noțiuni fundamentale: noțiunea de organizație; noțiunea de om organizațional și noțiunea de comportament organizațional.

Dacă sociologul american C.H. Cololey vorbește (1909) [2] despre grupurile primare și secundare, caz în care, primele presupun relații directe, nemijlocite între membrii grupurilor, pe când cele secundare, datorită numărului mare de membri, presupun relații indirecte, mijlocite.

Plecând de la grupurile prezentate, G. Lapassade (1967), [2] oferă o definiție a organizațiilor prezentându-le ca un „grup de grupuri”, centrat pe realizarea scopurilor comune. Deci organizațiile sunt grupuri mari de oameni în care există relațiile sociale și psihologice.

Fiecare dintre noi suntem, pentru o mare parte din viața noastră, membrii unei organizații, care poate fi școala, facultatea, armata sau o întreprindere. Organizația, în general, reprezintă un grup de oameni de concepții sau preocupări comune, uniți între ei în vederea realizării unui anumit obiectiv [3].

Organizația este caracterizată prin:

- *cultură* împreună cu tot ce presupune aceasta, valori, premise ale deciziilor și ale acțiunilor, convingeri și viziuni despre lume, simboluri și semnificații, tradiții și obiceiuri;

- *structură*, care se referă la; aspectele tangibile ale organizației: organigrama, sisteme de recrutare, motivare și formare, politicile sale și sistemele formale de conducere și control, structurarea ierarhică.

- *colectivitatea* de indivizi care nu numai că sunt influențați în mod diferit de socializarea lor, de modalitățile comune de acțiune și de a înțelege realitățile organizației, dar pot influența în grade diverse, mai ales dacă ocupă funcții strategice, cultura și structura organizației.

În psihologia organizațional-managerială se vorbește despre omul organizațional. Conceptul de **om organizațional** a fost introdus de W.H. Whyte Jr. [4] în anul 1956 și reprezintă omul pe care îl produce organizația, omul care poartă amprenta modului de structurare și funcționare a organizației, naturii și scopului ei specific. Omul organizațional are aspirațiile și ideologia sa, educația sa, bolile sale profesionale generate de mediile organizaționale. Omul este produsul oglinzii organizației sau organizațiilor pe care le traversează de-a lungul existenței sale.

Caracteristicile structural - funcționale ale organizațiilor modelează caracteristicile structural - funcționale ale psihicului și personalității umane. Omul devine produsul, oglinzii organizației sau organizațiilor pe care le traversează de-a lungul existenței sale.

Pentru Alvin Toffler [5] omul organizațional este totuna cu birocratul. După opinia acestuia unele dintre principiile birocrăției (permanența, ierarhia și diviziunea muncii) își puneau atât de mult amprenta asupra omului încât acesta căpăta un profil psihoindividual distinct.

Deoarece legătura cu organizația durează un timp mai îndelungat, conform *principiului permanenței*, omul devine imobil, centrat pe asigurarea securității economice și dispus să-și subordoneze interesele și convingerile proprii celor ale organizației.

Principiul ierarhiei îl condiționează pe om pentru subordonare, și devine șters, fără convingeri personale sau fără a avea curajul de a le manifesta; conformismul era trăsătura lui fundamentală în timp ce *principiul diviziunii muncii* îl predisunea pe om la lipsa de creativitate și îndrăzneală.

Ca urmare suprapunerea conceptului de om organizațional trebuie conceput nu doar ca fiind omul care își desfășoară activitatea într-un mediu organizațional, ci mai ales, ca omul care este generat de acel mediu, el purtând amprenta mediului respectiv.

În ceea ce privește noțiunea de comportament organizațional, lucrurile sunt ceva mai complicate, deoarece literatura de specialitate este săracă pe acest subiect. Conform specialiștilor Denis W. Organ și Thomas Bateman (1986) [2], comportamentul organizațional ar putea fi definit în trei moduri:

1) Comportamentul organizațional ca un set de fenomene psihosociale

2) Comportamentul organizațional ca arie, obiect de studiu descris și explicat cu o serie de concepte și teorii, investigat ca metode specifice, supuse investigării și cercetării empirice, orientat spre formularea unor generalizări.

3) Comportament organizațional ca un centru de interes pentru diferite grupuri.

Mare specialist, Gary Johns (1998) arată că comportamentul organizațional, se referă la atitudinile și comportamentele indivizilor și grupurilor în organizație.. Comportamentul organizațional, este, spune Johns, este studiu a ceea ce oamenii gândesc, simt și fac în contexte organizaționale.

3. Calitățile psihologice și psihosociale specifice unui manager

Profilul oricărei persoane care ocupă funcții de conducere în cadrul unei firme, indiferent de profesia de bază a managerului, trebuie să conțină următoarele categorii de cerințe: profesionale, experiență, calități psihologice, calități psihosociale, nivelul cultural, starea de sănătate.

Calitățile psihologice și psihosociale ajută managerul la cunoașterea oamenilor cu care lucrează, îl ajută la încadrarea colaboratorilor și subalternilor în anumite categorii comportamentale și să se manifeste față de ei în mod diferențiat, corespunzător calităților, deficiențelor, felului de a fi al fiecăruia.

Cercetările experimentale efectuate de specialiști au evidențiat câteva **calități psihologice** absolut necesare pentru desfășurarea cu succes a procesului managerial și a nume:

- inteligența;
- flexibilitatea gândirii;
- motivația;

- personalitatea;
- alte trăsături caracteristice pozitive precum și alte însușiri comportamentale.

Inteligența, constituie o aptitudine generală și complexă, care potențează întreaga activitate a managerului. Marea majoritate a specialiștilor de ambele părți (psihologie și management) menționează inteligența printre primele calități necesare în activitatea managerială.

Flexibilitatea gândiri – permite omului să abandoneze cu ușurință, sisteme învechite de gândire și acțiune, să găsească soluții noi pentru rezolvarea anumitor probleme, să fie receptiv la sugestiile altor persoane, să fie favorabil noului.

Flexibilitatea gândirii nu trebuie confundată cu versalitatea comportamentală, adică ușurința de care dau dovadă unele persoane în a se adapta situațiilor în scopul depășirii pe moment a dificultăților sau obstacolelor.

Flexibilitatea gândirii este o calitate psihologică care vizează esența lucrurilor, elementele de fond ale schimbărilor intervenite, în timp ce versalitatea comportamentului este un defect, o trăsătură caracterologică negativă care se oprește la aspectul trecător al lucrurilor.

Motivația este o calitate psihologică absolut necesară managerilor. Practic motivația este necesară oricărui manager pentru a desfășura o muncă de calitate și pentru obținerea performanțelor într-o anumită activitate.

Personalitatea managerului, este o altă calitate psihologică importantă, având în vedere componentele structurale ale acesteia, sub forma aptitudinilor de conducere (previzionale, organizatorice, coordonare, antrenare, control), temperamentului (sangvinic sau flegmatic), precum și a unor trăsături pozitive de caracter (exigență, obiectivitate, fermitate, spirit critic, modestie, cinste).

Un manager cu o personalitate puternică știe precis ce vrea și, de asemenea, știe exact ce să ceară subordonaților. O personalitate puternică înseamnă în primul rând, un om de caracter, care nu poate face abstracție de nici una dintre trăsăturile caracterologice pozitive cunoscute.

O personalitate puternică este de asemenea, un om cu voință, care știe să-și organizeze bine propria sa muncă și pretinde același lucru celor din subordine, ferm și consecvent în gândire și acțiune.

Calități psihosociale, având în vedere două elemente importante:

- sociabilitatea;
- comportamentul

Sociabilitatea este o variabilă individuală, care constă în capacitatea de a stabili relații cu alte persoane și este determinată de particularitățile temperamentale, educație, cultură, experiență de viață [1]. Managerul trebuie să fie suficient de sociabil pentru ca oamenii din subordine să-i înțeleagă deciziile și să le îndeplinească, dar nici chiar atât de sociabil încât să se confunde cu aceștia.

În general sociabilitatea trebuie armonizată în funcție de personalitatea individului și anume: pe oamenii care manifestă profesionalism, sunt disciplinați și conștiincioși în muncă, sociabilitatea mai mare a managerului îi stimulează pe cei cu carențe caracterologice interpretează adesea greșit o asemenea atitudine din partea managerului.

Studiile în domeniu au scos în evidență două tipuri de comportamente ale managerilor:

- comportamentul orientat spre sarcini, este comportamentul managerului care se focalizează, în principal asupra activității pe care o prestează subordonatul, și de modul în care se achită de sarcinile pe care acesta le are de îndeplinit.;

- comportamentul orientat asupra angajaților, este comportamentul managerului focalizat asupra subordonaților în calitate de oameni. În acest situație, managerul este foarte atent la nevoile personale ale subordonaților și este interesat de formarea unor echipe cooperante care să-i satisfacă pe angajați și care să fie avantajoasă pentru organizație.

4. Calități și însușiri necesare managerului eficient/eficace

O componentă importantă a resurselor umane în organizații o reprezintă managerii, care sunt specialiștii care fac ca procesul de management, în toate tipurile de organizații, să se desfășoare firesc, corespunzător cerințelor științei managementului. Ei sunt persoane din cadrul organizației care exercită atribuțiile conducerii în virtutea obiectivelor, competențelor și responsabilităților cuprinse în funcția pe care o ocupă [6]

Managerii, indiferent de treapta ierarhică pe care se află, a cel puțin trei răspunderi majore:

- profesională;
- juridică;
- morală.

Răspunderea profesională revine managerului în calitatea sa de specialist, care trebuie să asigure realizarea obiectivelor propuse de organizație. Răspunderea juridică decurge din necesitatea realizării procesului managerial prin respectarea legalității existente în domeniul condus, iar răspunderea morală, față de organizație și față de oamenii din subordine este determinată de statutul și rolul managerului în realizarea cerințelor managementului resurselor umane.

Acțiunile managerilor vor depinde de funcția lor, de nivelul, organizația (tipul, structura, cultura, mărimea) și în general de mediul de muncă. Managerii individuali se vor adapta acestor circumstanțe în moduri diferite și vor opera cu mai mult sau mai puțin succes, în conformitate cu felul în care percep comportamentul care se așteaptă din partea lor și propriile lor caracteristici personale.

Pentru manageri astăzi lucrurile s-au schimbat radical, unde analiza personalității ocupă un loc mult mai mare decât înainte, cu toate că nici substratul profesional nu este neglijat. Este urmărită analiza și alte motivații ale implicării sale; ce țel are cariera individuală și cum își apreciază singur eficiența și potențialul profesional în carieră. De asemenea, se au în vedere informații referitoare la stilul de management al persoanei și felul în care aceasta știe să se comporte cu subalternii.

Cei mai mulți specialiști în domeniu, consideră că pentru a putea fi eficient/eficace un manager trebuie să posede o serie de însușiri dintre care cu prioritate: însușirile grupate [7] în trei mari categorii:

- **Abilități conceptuale** constau în capacitatea managerului de a vedea organizația ca întreg, de a cunoaște locul fiecărui departament în organizație, al organizației în societate, în fine, capacitatea de a gândi strategic, de a lua decizii e termen lung

- **Abilități umane** constau în capacitatea managerului de a lucra cu oamenii și prin intermediul lor, de a fi eficient ca membru al unui grup, de a motiva oamenii, de a se implica în soluționarea conflictelor.

- **Abilități tehnice** vizează înțelegerea sarcinilor specifice și includ cunoașterea foarte bună a metodelor, tehnicilor, echipamentului implicat în activitățile de producție, financiare sau de marketing.

Specialiștii clasifică calitățile unui manager în mai multe grupe, având drept criterii, pe de o parte, *calitățile subiective*, respectiv cunoștințe manageriale, deprinderi, caracter, iar pe de altă parte, *conținutul activității*, priceperii acestuia în activitatea managerială și capacitatea de a lucra cu factorul uman.

Studiile de specialitate subliniază necesitatea ca printre calitățile managerului să se regăsească spiritul de disciplină, devotamentul față de activitatea și obiectivele firmei, spiritul de răspundere, respectul față de angajați, efortul și dorința de perfecționare și autodepășire în teoria și practica managerială. Dintre acestea un rol important revine următoarelor *calități*:

- capacitatea intelectuală;
- eficacitatea în managementul firmei;
- elanul și capacitatea de comunicare.

Factorii determinanți ai capacității intelectuale sunt:

- inteligența;
- discernământul;
- spiritul inovator și vederile largi.

Inteligența exprimă latura creatoare a gândirii managerului. Ea reprezintă în același timp, capacitatea generală a managerului de a se adapta, în mod conștient, la noile cerințe ale muncii manageriale.

Discernământul reprezintă acea calitate de a întrebuița inteligența într-un anumit fel și în anumite împrejurări, prin sesizarea celor mai mici distincții între esențial și neesențial.

Spiritul inovator înseamnă ideea plus realizarea ei. Ideea simplă reprezintă creativitate, iar înnoirea apare atunci când ideea este tradusă în fapte.

Eficacitatea în activitatea de management se referă la posibilitatea de a mobiliza, capacitatea de a respecta și a fi respectat, precum și la deprinderea de a lua decizii și de a organiza transpunerea lor în practică.

În același timp, managerul trebuie să posede și calități voliționale: intuiția, fermitatea, perseverența, independența, stăpânirea de sine, autocontrolul. Intuiția se bazează pe mai multe calități simultane, dintre care, capacitatea de percepere a informației și de interpretare a ei sunt numitorul comun. În primul rând ea este capacitatea de a percepe în mijlocul unei comunicări agresive anumite idei slabe și vagi, imprimarea acestora în memorie și la momentul potrivit să fie reactualizate și interpretate eficient.

În al doilea rând este capacitatea de a putea manevra fapte și informații contradictorii și de a rezolva aceste contradicții. Și nu în ultimul rând, intuiția este capacitatea de a înțelege cu viteze fulgerului o informație abia primită, de a reactualiza vechile informații și a o integra pe cea nouă la locul potrivit. Managerul intuitiv este persoana care aude acolo unde alții nu mai aud, vede acolo unde alții nu mai văd, și simte acolo unde cei mai mulți nu mai simt de mult nimic.

În același timp, managerul trebuie să dispună și de anumite *însușiri de ordin psihic*, pentru a putea să răspundă cu competență la solicitările crescânde ca volum și intensitate pe care le are în față. Dintre *însușirile psihice* pe care trebuie să le posedă un manager, se pot enumera:

- stabilitatea emoțională și reacție rapidă;
- perspicacitatea;
- sinceritatea;
- seriozitatea;
- dorința personală de autodepășire;
- comportamentul ireproșabil, modestia, generozitatea, etc.

Într-o măsură variabilă, însușirile managerului sunt condiționate de temperamentul acestuia. Prin temperament se înțelege însușirea psihică a personalității ce caracterizează evoluția dinamică a proceselor psihice. Cunoașterea temperamentului este necesară, întrucât de el depind rezultatele și direcția atitudinilor, modul în care acestea s-au realizat. Tipul de temperament se reflectă în conduita și activitatea psihică a managerului, în atenția, vorbirea, sfera vieții ale emoționale.

Este necesar de precizat că pentru un manager, în mod deosebit, raportul *temperament – caracter* este important. În sens larg, prin *caracter* se înțelege totalitatea trăsăturilor distinctive ale personalității individului, care formează o unitate și exercită influență asupra gândurilor.

În sens restrâns, caracterul este dat de înfățișarea psihică a persoanei, determinată de orientarea trăsăturilor sale. Caracterul este sistemul de atitudini față de oameni, față de viață, de propria persoană, de muncă.

Spre deosebire de temperament, caracterul nu apare la naștere, ci se conturează treptat pe parcursul vieții. Se deosebesc la manageri, caractere de acțiune, active și cu multă inițiativă. Caracterul poate fi deschis sau închis, colectiv sau egoist, puternic sau slab. Caracterul managerului se manifestă în acțiunile sale, el putându-se modifica (unele calități care au fost valoroase cândva, pot trece în contrariile lor), dar în general, caracterul presupune o anumită stabilitate.

Considerăm că o altă calitate a managerului este modestia și bunul simț. Ca indivizi, suntem egali. Un principiu al managementului constă în separarea persoanei de funcția îndeplinită. În acest sens, persoana managerului nu este nici superioară nici inferioară femeii de serviciu, din cadrul unei firme, Dar funcția managerului este ierarhic net superioară funcției femeii de serviciu.

Practica managementului a demonstrat că, pe lângă trăsăturile de caracter pozitive înnăscute și potențialul intelectual ridicat, eficiența managerului depinde de cunoștințele privind funcțiile, principiile, metodele și tehnicile de management care se dobândesc prin învățare.

5. Abilități, cunoștințe și talente necesare eficienței/eficacității managerului și diferența dintre ele?"

Este clar faptul că un manager nu poate forma noi talente la oamenii săi, dar îi poate ajuta să-și descopere talentele ascunse. Apoi, un manager îi poate învăța pe angajații săi noi abilități și noi cunoștințe.

Una dintre cele mai profunde viziuni împărtășite de managerii de elită sunt: **abilitățile, cunoștințele și talentele**, care, reprezintă elemente distincte ale performanței unui individ. Diferența dintre ele este aceea că primele două pot fi deprinse, în vreme ce cu talentul te naști [8].

Abilitățile se referă la procedurile de bază ale unei funcții. Ele sunt aptitudini ce pot fi transferate de la un individ la altul. Pentru contabil, aritmetica este o abilitate. Dacă, din vreun motiv anume, contabilul începător nu știe aritmetică, el poate fi instruit. Pentru un pilot, tehnica virajului, a rostogolirii și a aterizării reprezintă niște abilități. Pentru un funcționar din administrație, Microsoft Word sau Excel sunt abilități. Pentru o asistentă, a face bine o injecție este o abilitate. Cel mai bun mod de a deprinde o abilitate este să înveți pe etape, dar cel mai bun mod de a deprinde o abilitate este practica.

Cunoștințele sunt „lucrurile de care ești conștient”. Există două feluri de cunoaștere:

- faptică – lucruri pe care le știi,
- empirică – lucruri pe care le-ai înțeles pe parcursul timpului.

Pentru un contabil, cunoașterea faptică ar fi înțelegerea regulilor contabilității duble. Pentru însoțitorii de bord, principiile de siguranță ale Administrației Aviatice Federale reprezintă cunoaștere faptică. Pentru vânzători, calitățile și beneficiile produselor din magazin reprezintă cunoaștere faptică.

Altfel stau lucrurile în cazul **cunoașterii empirice**. Ea e mai puțin palpabilă și de aceea mult mai dificil de învățat. De asimilarea ei tu ești responsabil. Trebuie să te auto-disciplinezi, să te oprești, să privești înapoi la experiențele din trecut și să încerci să le dai un sens. Prin acest tip de meditație sau reflecție, poți începe să desprinzi paradigme și conexiuni.

Unele percepții sunt practice. De pildă, după câțiva ani de experiență, un contabil ajunge să cunoască o mulțime de căi pentru evitarea impozitării excesive a bunurilor clienților săi. Un manager de magazin, privind retrospectiv la cumpărăturile obișnuite ale clienților, știe de acum ce produse să evedențieze în timpul sezonului de concediu.

Unele percepții sunt mai conceptuale. Faptul că ești conștient cine ești și de felul în care apari în ochi celorlalți, reprezintă cunoaștere empirică. Ea vine cu timpul dacă știi să ascuți. Atunci când ei niște decizii, uneori făcând compromisuri, altele rămânând ferm pe poziție, ajungi să-ți da-i seama că anumite aspecte ale vieții tale sunt mai importante decât altele. Aceste aspecte determinante devin valorile tale, influențând deciziile pe care le vei lua în viitor. Unele dintre aceste valori vor rămâne constante pe tot parcursul vieții, dar altele se vor schimba cu timpul.

Talentele sunt fenomene cu totul diferite. Talentele sunt magistralele cu patru benzi din mintea ta, cele care îți formează tiparele recurente de gândire, simțire și comportament.

În rândul contabililor de elită, s-a descoperit că unul dintre talentele lor cele mai importante este pasiunea înăscută pentru precizie. Întrebă un contabil remarcabil, în ce moment zâmbește și îți va răspunde : „Când îmi ies socotelile”. Când cifrele îi ies așa cum trebuie, lume sa atinge perfecțiunea. S-ar putea să n-o arate, dar în sinea lui radiază.

Nu-și spune decât „Ah de-aș mai putea face asta o dată” S-ar putea ca să ți să pară ciudat. Dar dacă te gândești mai bine, pentru un om blagoslovit cu pasiunea înăscută pentru precizie, contabilitatea este o meserie minunată.

Pasiunea pentru precizie nu este o abilitate, și nici cunoștință, este un talent. Dacă nu-l ai nu vei fi niciodată un contabil de elită. Dacă omul nu are acest talent ca făcând parte din filtrul său, un manager nu poate face mare lucru pentru a i-l cultiva.

Competențe

Formulate de armata britanică în timpul celui de-al doilea război mondial pentru a defini ofițerul perfect, competențele sunt folosite în prezent de multe companii pentru a descrie comportamentul așteptat de la manageri și lideri. Competențele sunt *parțial abilități parțial cunoștințe sau parțial talente*.

Ele combină laolaltă , la întâmplare, unele caracteristici care pot fi deprinse cu altele care nu pot. Ca urmare, chiar dacă sunt clar proiectate în minte, competențele pot induce confuzie.

Managerii se trezesc trimețindu-și angajații la cursuri unde să învețe „competențe” precum gândirea strategică, atenția la detaliu, spiritul de inovație. Dar acestea nu sunt competențe, sunt talente, deci ele nu pot fi deprinse.

Dacă ai de gând să folosești competențele, stabilește cu claritate care sunt abilități sau cunoștințe deci pot fi deprinse și care sunt talente – deci nu pot fi învățate. De exemplu, o competență de genul” **implementează practici și sisteme de control în afaceri**” este o abilitate – o pot învăța toți managerii ajungând la un oarecare nivel de competență. O competență precum „calm în condiție de stres” este un talent – nu poți învăța pe cineva stăpânirea de sine.

Obiceiuri

„Obicei” este un alt termen ce poate naște confuzii. Am auzit cu toții spunându-se că obișnuința este a doua natură. Am auzit, de asemenea că putem modifica această natură, căpătând alte obiceiuri. Dar aceasta, este inexact, deoarece majoritatea obiceiurilor noastre reprezintă prima noastră natură, majoritatea reprezintă talentele noastre.

Dacă în mod obișnuit îți exprimi hotărât punctul de vedere, ești compătimitor sau competitiv, atunci vei avea probleme mari în a-ți schimba aceste obiceiuri. Ele sunt rezistente. *Ele formează de fapt personalitatea ta*. Poate fi dezastros să sugerezi că singurul mod de a deveni mai eficient este de a încerca să-ți schimbi prima natură.

Dar, asta nu înseamnă că nu-ți poți schimba unele deprinderi. Poți alege să te folosești de un talent mai mult decât altul. Ai putea combina un talent cu abilități corespunzătoare.

Dar orice ai face, frumusețea acestei abordări stă în faptul că se bazează pe cunoașterea de sine mai degrabă decât pe spiritul de sacrificiu, pentru a te ajuta să devii mai eficient.

Atitudini

Mulți manageri afirmă că selecția pe care o fac are la bază atitudinea candidaților – o atitudine pozitivă, spirit de echipă, orientare către client. Au mare dreptate, pentru că atitudinile dominante ale unei persoane fac parte din filtrul sau mintal. Atitudinile reprezintă de fapt talentele sale.

Un om poate fi cinic sau încrezător. Poate fi optimist sau permanent nemulțumit. Poate fi conservator sau pasionat de experimente. Nici una dintre aceste atitudini nu e neapărat mai bună decât cealaltă. Nici una dintre ele nu va împiedica un individ să îndeplinească foarte bine anumite funcții.

Dar toate aceste atitudini fac parte din tiparul recurent de gândire, simțire și comportament al unui om. Managerii ar putea schimba de la o zi la alta dispoziția unui individ, însă le-ar fi foarte greu să-i modifice atitudinile dominante.

Înclinații

Mulți manageri fac o diferență între talent și înclinație. Se trezesc adesea sfătuind pe câte cineva. „Ascultă, ești foarte talentat. Dar trebuie să-ți cultivi talentul, dacă nu vrei să se piardă”. Sfatul este bun, dat cu bună intenție, dar, este complet greșit. Înclinația unui om nu se poate schimba. Ea este determinată de filtrul său mental., de forța sau slăbiciunile traseelor din minte. Înclinațiile sale sunt, de fapt, *talentele sale competiționale*.

Este cunoscut un lucru valabil pentru toate talentele competiționale: nevoia de a fi de ajutor, de a fi în centrul atenției, de a fi perceput drept competent, de a-i ajuta pe alții să se dezvolte. Toate aceste înclinații sunt talente, având deci aceleași caracteristici ca și alte talente. Mai precis, fac parte din filtrul mental al fiecărui individ.

Bibliografie

1. Anton Tabachiu, I Moraru – *Tratat de psihologie managerială*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1997.
 2. Mielul Zlate – *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol I, Ed. Polirom, 2008.
 3. Gabriela Marian, Cibela Neagu - *Fundamente ale psihologiei manageriale*, Ed. Tritonic, 2009.
 4. W.H. Whyte – *The Organization Man*, Doubleday Company, Inc., New York, 1956.
 5. A. Toffler – *Șocul Viitorului*, Ed. Politică, București, 1973.
 6. O. Nicolescu (Coord.) - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
 7. R.L. Daft – *Management*, Harcourt Brace College Publishers, Londra, 1994.
- Marcus Buckingham Curt Coffman - *Manager contra curentului*, Editura Allfa, București 2004.