

Management și leadership în domeniul nuclear

Mădălina Coca

Rev. 2, 16.03.2023

Management și leadership

În ziua de astăzi avem la dispoziție o literatură vastă în domeniul culturii organizaționale și leadership-ului și cu toții cunoaștem, mai mult sau mai puțin, liste generice de attribute ale leaderilor ideali, pe care am vrea să îi vedem la conducerea organizațiilor și echipelor din domeniile în care lucrăm.

Managerii trebuie să stabilească strategii, obiective, planuri de acțiuni, să asigure resurse, procese și mecanisme de implementare și verificare.

Leaderii trebuie să fie vizionari, competenți, onești, curajoși, entuziaști, inovatori, altruști, inteligenți emoțional, să se cunoască pe sine, să ia mereu decizii corecte, să dea exemplu personal și să îi inspire pe ceilalți.

Când vedem listele interminabile de calități, ne întrebăm câți dintre noi îndeplinesc “criteriile” de leader.

Mai mult, căzând pradă falsei dihotomii leader-manager, ne întrebăm dacă putem fi leaderi fără să avem funcții formale de conducere sau dacă doar pentru că avem funcții de conducere ne putem socoti automat ca fiind leaderi.

Management și leadership

Mulți consideră că managerii trebuie să păstreze o organizare care merge bine, iar leaderii trebuie să caute să o îmbunătățească în mod continuu, chiar în mod inovativ.

În realitate, pentru a avea succes și a-și pune în practică viziunea, orice leader trebuie să cunoască și să aplice cel puțin noțiunile elementare de management. De asemenea, orice manager trebuie să aibă calități de leader pentru a-și îndeplini obiectivele în mod eficient.

Este mai potrivit, astfel, să privim attributele necesare persoanelor cu rol de conducere ca aparținând unui spectru continuu care conține atât calitățile atribuite în mod tradițional în literatură leaderilor cât și pe cele rezervate managerilor.

De ce avem nevoie de lideri (conducători)?

- Avem nevoie de structură, ordine și coordonare pentru ca societatea să funcționeze
- Avem multe nevoi și aspirații comune și trebuie să ne optimizăm resursele => e mai comod să avem lideri
- Cineva trebuie să își asume responsabilitatea
- Cineva trebuie să unească oamenii într-un scop, pentru niște obiective comune
- Acest mod de organizare (care presupune existența unor lideri) a fost validat în practică din cele mai vechi timpuri (nu doar la oameni, ci și la alte specii)
- Pentru o organizare eficientă, este nevoie de mai multe persoane care să îndeplinească funcții de leadership

De ce avem nevoie de management și cine trebuie să asigure procesele de management?

- Cineva trebuie să pună la punct detaliile și să facă planurile pentru îndeplinirea viziunii și pentru atingerea obiectivelor; avem nevoie de mai mulți manageri, pentru mai multe discipline / arii de activitate
- Cineva trebuie să stabilească regulile, cerințele, specificațiile
- Cineva trebuie să estimeze și să aloce resursele
- Cineva trebuie să monitorizeze progresul și să valideze implementarea strategiilor, planurilor, activităților etc.

De cine altcineva mai avem nevoie? De oamenii care să creadă în viziune, să vadă o valoare în ea și să vrea să pună în aplicare / să execute planurile și activitățile necesare pentru atingerea obiectivelor ⁴

MANAGERS VERSUS LEADERS

Great managers are often great leaders, and vice versa, but they are not always one in the same.

What's the real difference?



Managers



Leaders

Administer

Their process is transactional: meet objectives and delegate tasks.

Innovate

Their process is transformational: develop a vision and find a way forward.

Work Focused

The goal is to get things done. They are skilled at allocating work.

People Focused

The goals include both people and results. They care about you and want you to succeed.

Have Subordinates

They create circles of power and lead by authority.

Have Followers

They create circles of influence and lead by inspiring.

Do Things Right

Managers enact the existing culture and maintain status quo.

Do the Right Thing

Leaders shape the culture and drive Integrity.

Management și leadership

Ce idei se vehiculează frecvent (prin cărți, pe internet, prin prezentări) despre management și leadership

Managerii – se concentrează pe detalii

Administrează – procesul prin care fac asta este tranzacțional – îndeplinesc obiective și deleagă sarcini

Sunt concentrați pe muncă, pe activitate. Scopul lor e să se asigure că se face treaba. Se pricep să aloce sarcini / să pună oamenii la muncă

Au subordonați – creează cercuri de putere și conduc prin autoritate formală

Fac lucrurile așa cum trebuie – mențin starea de fapt și se descurcă în cultura organizațională existentă

Leaderii – au viziune de ansamblu

Inovează – procesul prin care fac asta este transformațional – dezvoltă o viziune și arată direcția / găsesc o cale

Sunt concentrați pe oameni – Obiectivele lor includ atât oamenii cât și rezultatele – le pasă de oameni și vor ca aceștia să reușească, să se dezvolte

Au adepți – creează cercuri de influență și conduc inspirând oamenii să îi urmeze

Fac ce trebuie – formează cultura organizațională (o schimbă, o dezvoltă) și promovează integritatea

Management și leadership

Ce idei se vehiculează frecvent (prin cărți, pe internet, prin prezentări) despre management și leadership



Managerii	Leaderii
Orientați spre sarcini (sarcinile sunt gestionate)	Orientați spre oameni (oamenii sunt conduși)
Adoptă un stil de conducere tranzacțional – ne oferă ceva (e.g. recompense) sau ne constrâng ca să ne motiveze să facem ceva	Adoptă un stil transformațional – ne inspiră să facem ceva, deoarece ne prezintă o viziune și valori în care credem
Fac lucrurile așa cum trebuie	Fac lucrurile care trebuie făcute – aici am putea vedea relevanța leadership-ului pentru focusul operațional
Instruiesc oamenii	Ascultă oamenii, îi îndrumă, le dau puterea să schimbe ceva, le dau șansa să se afirme

Management și leadership

Care este de fapt realitatea

Ideile promovate prin majoritatea cărților, articolelor și prezentărilor prezintă o împărțire artificială în manageri și leaderi; mai mult, au condus cumva la o notă negativă asociată cu managerii, care sunt prezentați ca obtuși, limitați și exploatare în comparație cu leaderii vizionari care dezvoltă oamenii

În realitate, nu putem avea o viziune realistă fără să cunoaștem și detaliile a ce vrem să facem

O viziune trebuie să fie pusă în practică și abia atunci se validează – fără detalii va eșua, fără resurse va eșua

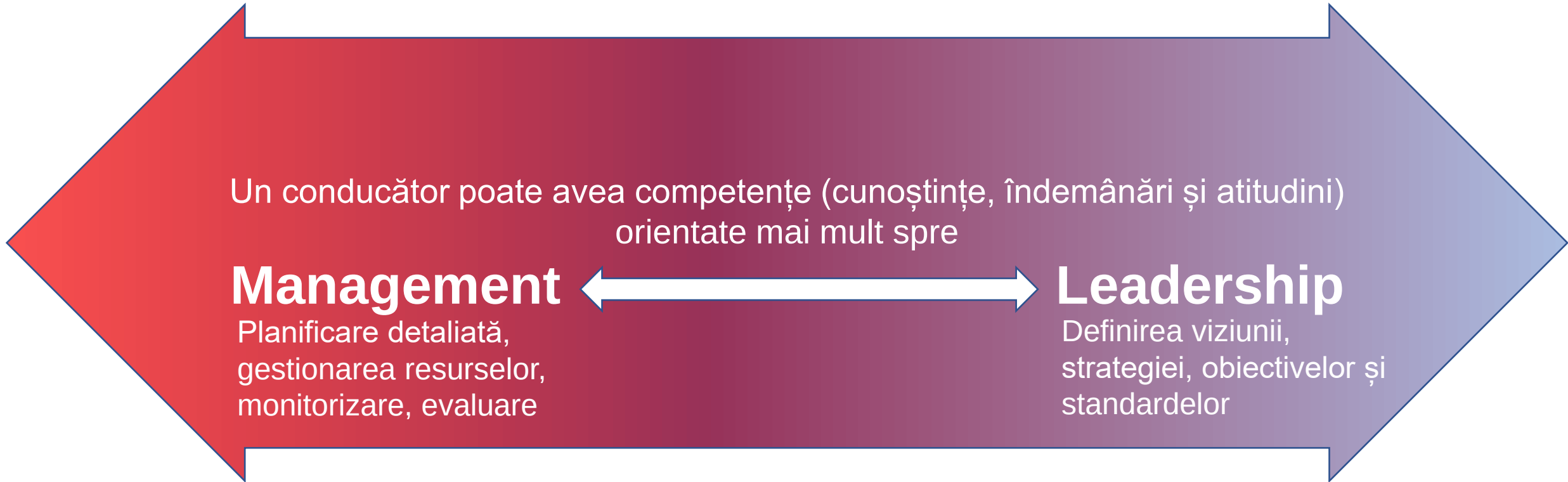
În industrie nu există leadership pur tranzacțional sau pur transformațional – mereu este vorba de o combinație (urmăm o direcție pentru că avem ceva de câștigat și pentru că este conformă cu valorile, ideile și aspirațiile noastre)

Cât despre autoritatea formală și cea informală, trebuie și aici să existe o combinație între respectul pentru funcție și respectul pentru omul care o ocupă

Cultura organizațională influențează atât cine este promovat ca manager formal, cât și cine este privit și mai ales urmat ca leader indiferent de poziția ierarhică; atât managerii, cât și leaderii pot schimba cultura organizațională, dar acesta este un proces de durată, care nu își arată imediat rezultatele

Management și leadership

Care este de fapt realitatea



Fiecare dintre noi poate avea competențe de leadership, de management și de execuție.

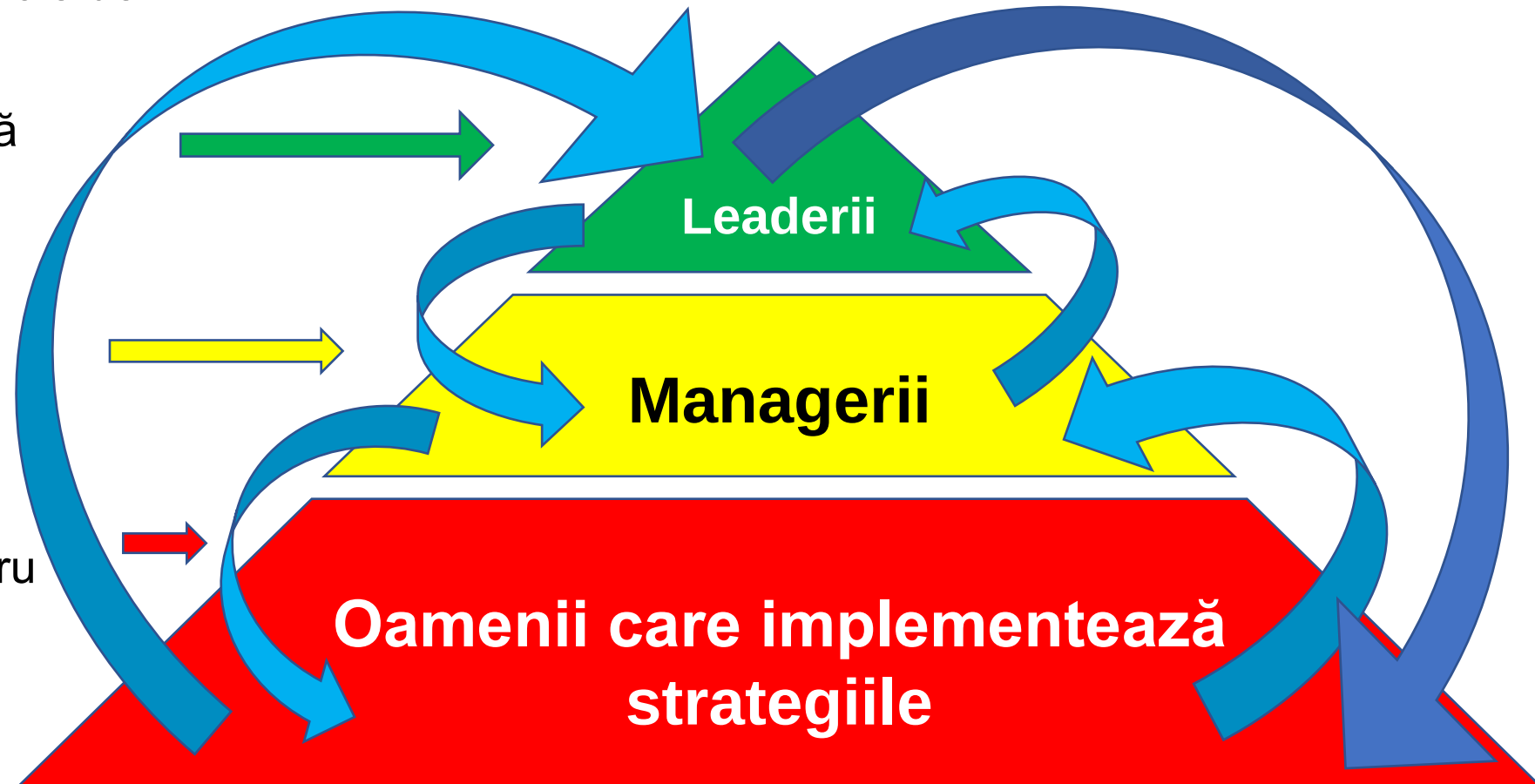
Cum ni le dezvoltăm depinde de alegerile noastre, de interesele și motivațiile noastre, de mediu, de educație, de pregătire profesională, de rolul pe care vrem să ni-l asumăm într-un anumit grup, într-o organizație, în societate și de potrivirea dintre noi și echipă sau organizație

Management și leadership

Leaderii și managerii pot fi unii și aceiași. Ne referim, în general, la personalul de conducere.

Dar asta nu exclude dezvoltarea calităților de leadership și management la toate nivelurile dintr-o organizație, inclusiv la nivel de execuție. În practică, în organizațiile complexe și în organizarea societății în general, avem nevoie de:

- relativ puțini oameni care să articuleze viziunea și direcțiile strategice
- mai mulți oameni care să pună la punct detaliile de implementare
- mult mai mulți oameni pentru implementarea efectivă a strategiilor și planurilor



La nivelul fiecărui individ, fie că are o funcție de conducere sau o funcție de execuție, putem identifica o serie de calități pe care le asociem în mod tradițional cu un rol specific într-o echipă sau într-o organizație.

Exemple:

- Capacitatea de a învăța
- Capacitatea de analiză, gândirea critică, atitudinea interogativă
- Capacitatea de sinteză
- Capacitatea de planificare
- Capacitatea de a face o anumită lucrare (e.g. analiză tehnică, manevră de operare, reparație, investigare, monitorizare de parametri și diagnoză a unei condiții anormale, un plan, un curs de pregătire, un buget, o opinie juridică, o achiziție, un plan de resurse umane etc.)
- Capacitatea de a lucra în echipă
- Capacitatea de a comunica
- Capacitatea de a rezolva conflicte

Management și leadership



CE ÎNSEAMNĂ
SĂ FII
UN LIDER BUN

DANIEL GOLEMAN

Stil de leadership	Cum funcționează	Impactul asupra climatului de lucru	Momentul potrivit
Autoritar (vizionar)	Îi îndreaptă pe oameni către împlinirea viselor comune.	Cel mai puternic caracter pozitiv.	Când schimbările cer o viziune nouă sau când este nevoie de o direcție clară.
Sfătuitor	Conectează dorințele personale la scopurile echipei.	Puternic caracter pozitiv.	Pentru a ajuta o persoană să contribuie mai eficient la scopurile echipei.
Sociabil	Valorifică contribuția personală și atrage angajamentul prin implicare.	Pozitiv.	Pentru sudarea relațiilor dintre membrii echipei, motivarea în momentele de succes sau pentru a întări relații.
Democratic	Valorifică contribuția personală și atrage angajamentul prin implicare.	Pozitiv.	În realizarea acordurilor și a consensului sau pentru a obține o contribuție favorabilă din partea membrilor echipei.
Competitiv	Stabilește scopuri incitante și provocatoare.	Adesea, un puternic caracter negativ, pentru că este greșit pus în practică.	Pentru a obține rezultate bune de la o echipă motivată și competentă.
Coercitiv	Îndepărtează temerile printr-o direcție clară de acțiune în situațiile de urgență.	Adesea, un puternic caracter negativ, pentru că este folosit greșit.	În situațiile de criză, pentru a demara o restructurare.

Stiluri de leadership

1. Autoritar / Autocratic
2. Sfătuitor
3. Sociabil
4. Democratic / Delegativ
5. Competitiv
6. Coercitiv

Stilul de leadership trebuie adaptat echipei, organizației, tehnologiei și situației. Pot fi utilizate mai multe stiluri de leadership.

“Stilul” nu înlocuiește competențele de bază și nu derogă de la reguli, procese și proceduri.

Cum creează sau influențează leaderii cultura organizațională

Leaderii viziunea (*unde vrem să ajungem*), misiunea (*de ce e important să facem ceea ce vrem să facem*), obiectivele și direcțiile strategice pentru organizație, departamente, echipe.

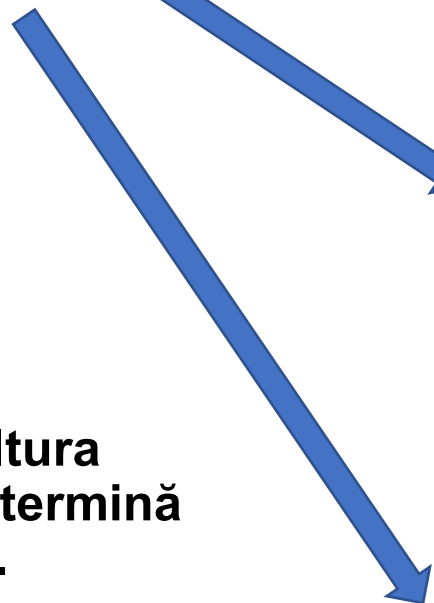
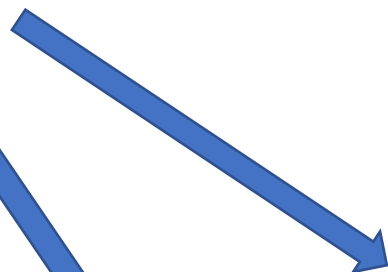
În mod ideal, tot personalul ar trebui să fie implicat / consultat în stabilirea viziunii, strategiilor, planurilor.

Este importantă potrivirea leaderului cu echipa, organizația, tehnologia și situația.

Leaderii (conducătorii / managerii) contribuie semnificativ la dezvoltarea culturii organizaționale nu doar prin stabilirea obiectivelor care trebuie atinse (*ce trebuie să facem*), ci și prin stabilirea standardelor care trebuie respectate și a proceselor și procedurilor care trebuie urmate pentru atingerea obiectivelor (*cum trebuie să facem*), prin asigurarea resurselor (*cu cine și cu ce facem*), precum și prin monitorizarea implementării (*verificăm că facem exact ce și cum am stabilit că facem*). [Pentru cine este familiar cu procesul de control al configurației de proiectare, este ceva asemănător.]

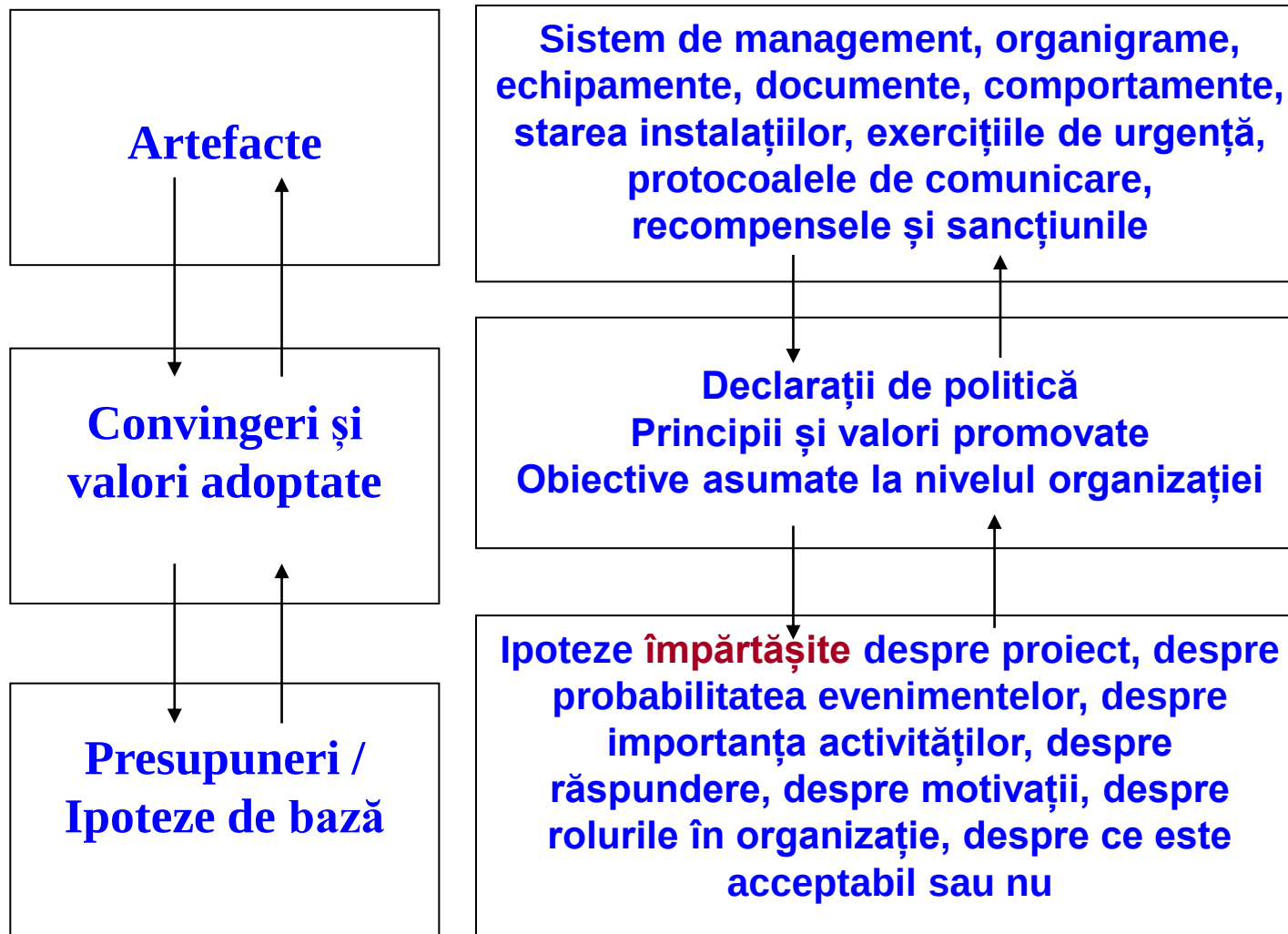
Cum creează sau influențează leaderii cultura organizațională

Leaderii acționează la aceste niveluri ale culturii organizaționale



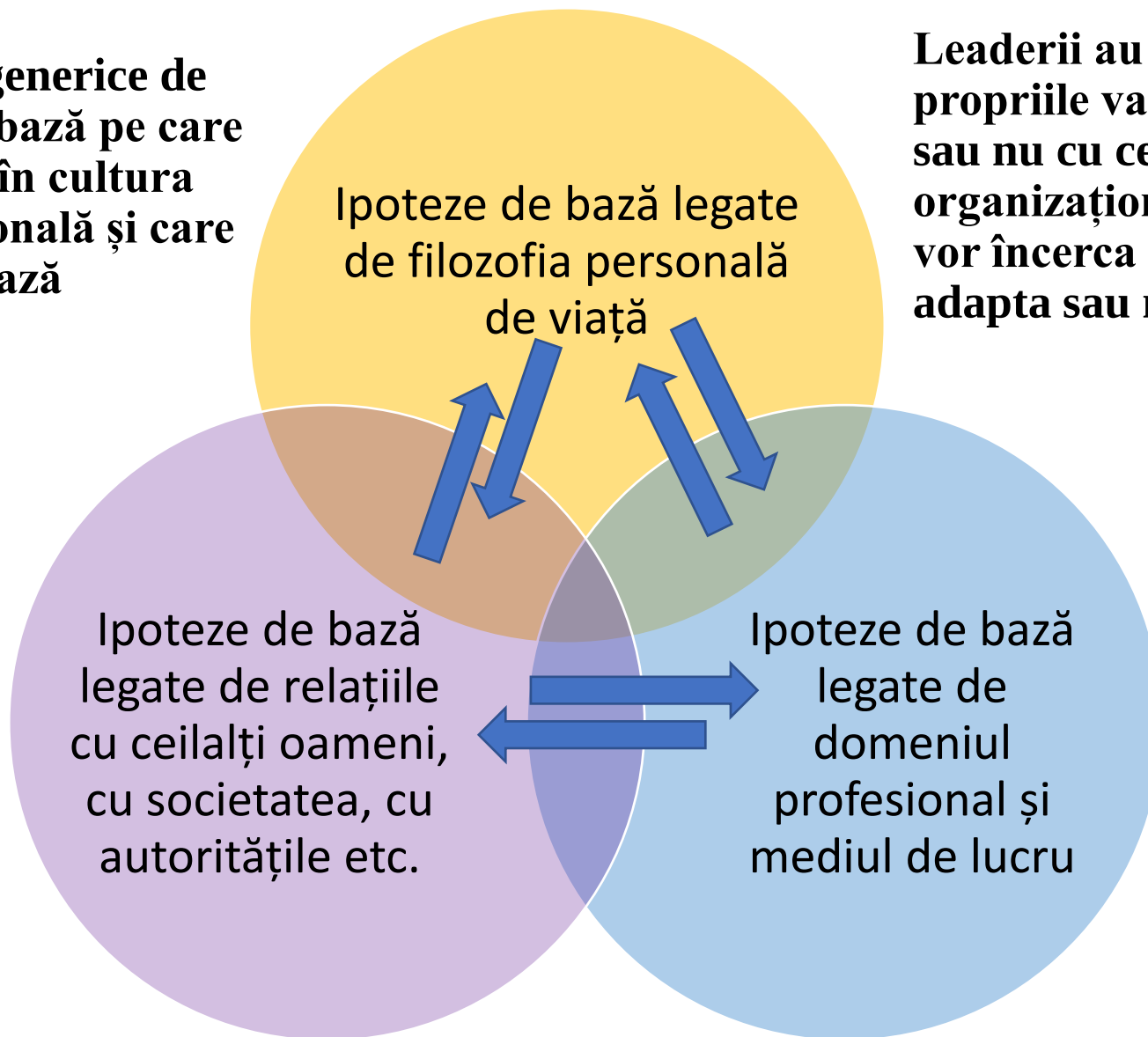
În același timp, cultura organizațională determină cine ajunge leader.

Edgar Schein spune că **leaderii creează cultura și cultura creează leaderii.**



Ipotezele de bază și cultura organizațională

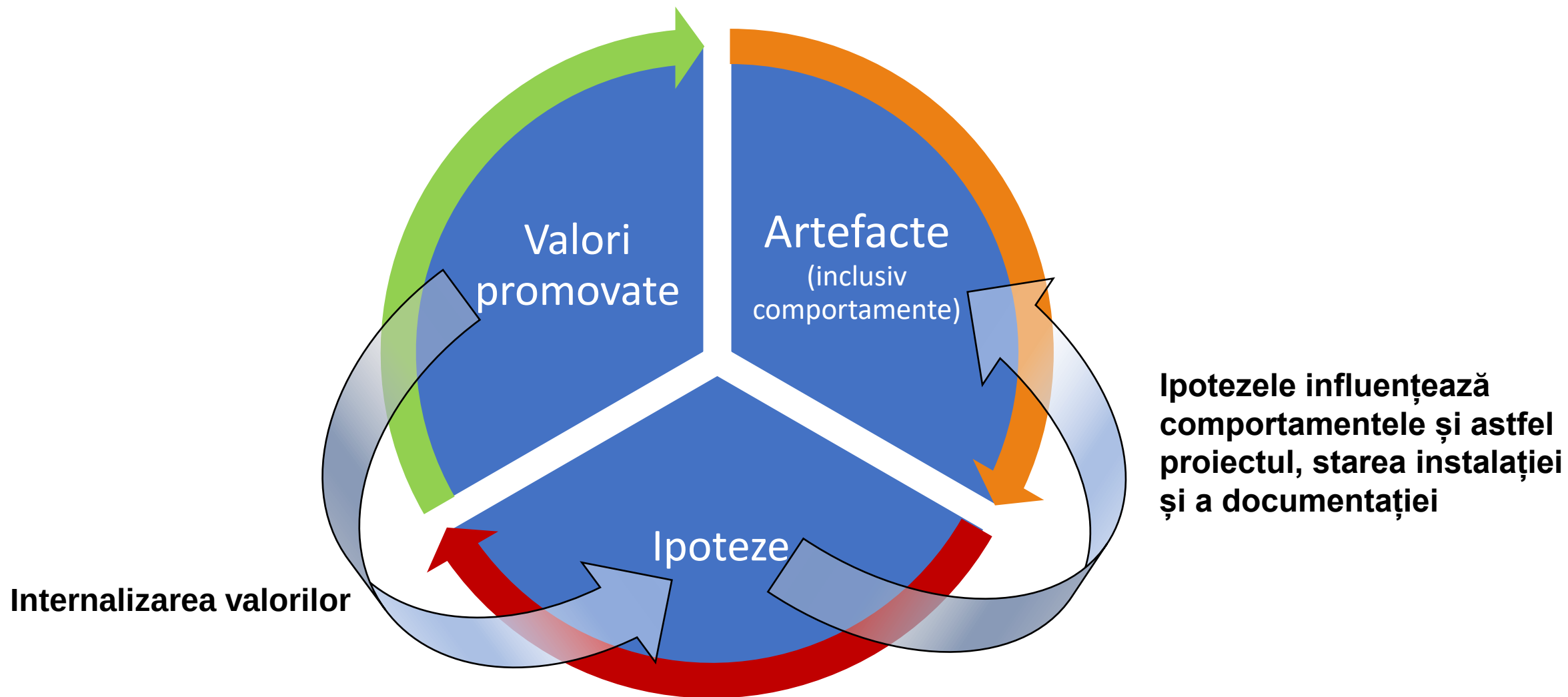
Categorii generice de ipoteze de bază pe care le regăsim în cultura organizațională și care o influențează



Leaderii au propriile ipoteze de bază și propriile valori. Acestea pot să coincidă sau nu cu cele din cultura organizațională. Dacă nu coincid, leaderii vor încerca să schimbe cultura sau se vor adapta sau nu vor mai fi leaderi.

O parte din ipotezele de bază legate de domeniul profesional provin din pregătirea profesională, din competențele tehnice, din înțelegerea tehnologiei și procedurilor de lucru

Ipotezele de bază și cultura organizațională



Ipotezele de bază și cultura organizațională

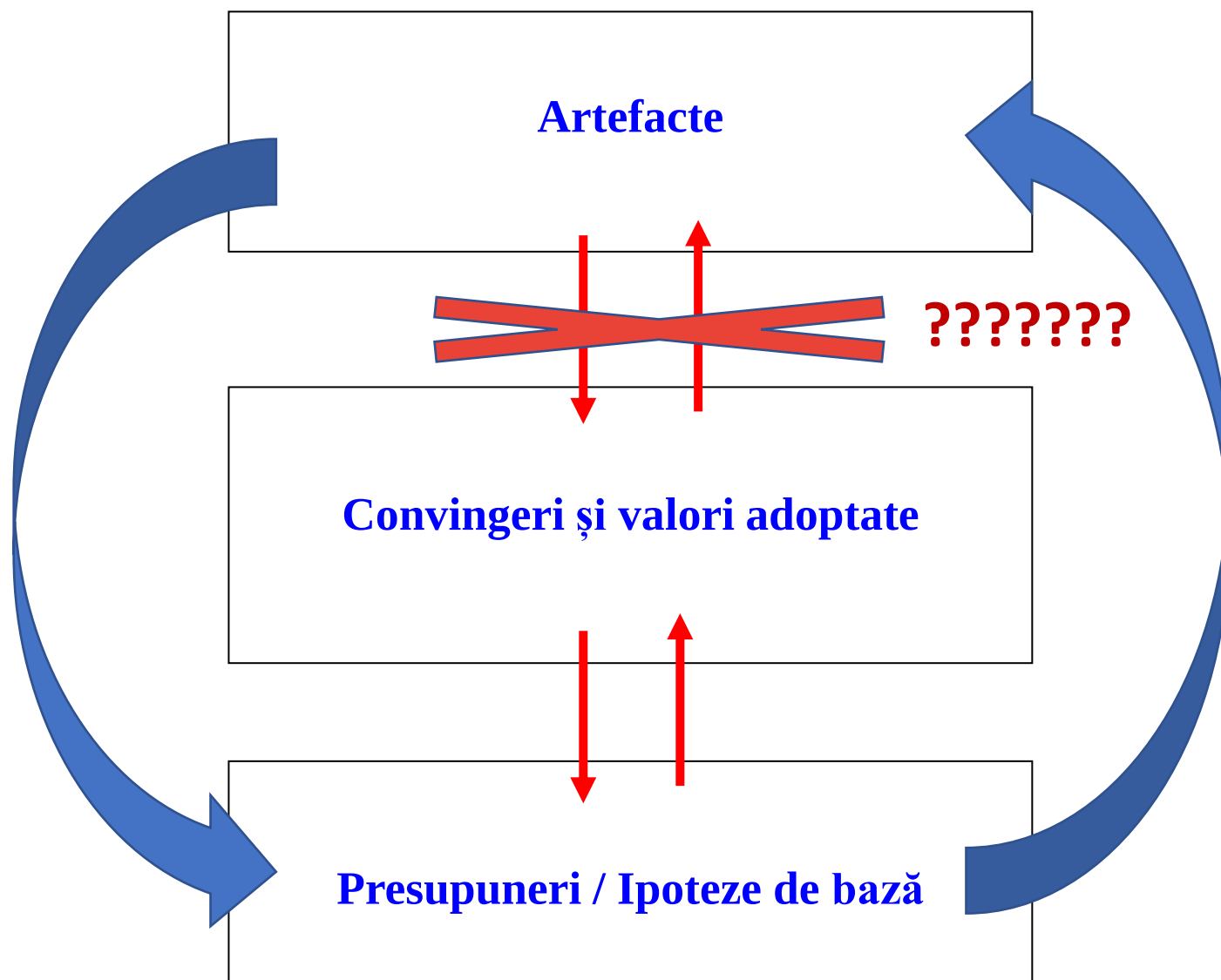
Modelul lui Schein este dinamic.

Atunci când apar discrepanțe între artefacte și valori, investigăm ipotezele de bază, pentru că artefactele pot reprezenta o manifestare directă a acestora. **Discrepanțele pot avea legătură cu leadeshipul.**

Totuși problema poate să nu fie neapărat legată de ipotezele de bază, ci poate fi legată de resursele alocate.

Atunci când nu înțelegem (sensul a) ce vedem (artefactele), putem face presupuneri, care pot fi corecte, dar, de cele mai multe ori, sunt greșite.

Atitudinea interogativă este utilă și pentru înțelegerea artefactelor unei culturi. La fel de utilă este cunoașterea istoriei organizației și domeniului / sectorului de activitate, precum și înțelegerea tehnologiei.



Ipotezele de bază ale conducătorilor și cultura de securitate nucleară

Cum ajung ipotezele de bază valori declarate pentru o organizație sau un grup?

Atunci când o persoană ajunge pe o poziție de lider formal sau informal, își promovează / își exteriorizează ipotezele de bază și le transformă în declarații: e.g. un manager care chiar crede că raportarea problemelor e importantă, o să declare asta și o să și încurajeze practic identificarea și raportarea problemelor; un manager care crede ca oamenii sunt cea mai importanta resursă, o să spună asta și nu doar o să spună, ci o să o și demonstreze.

Cum se consolidează valorile declarate?

În primul rând prin demonstrarea lor constantă în practică. În al doilea rând, prin verificarea și promovarea conformității cu aceste valori prin toate procesele prevăzute în acest sens, inclusiv prin observare și îndrumare.

Cum se poate pierde încrederea în valorile declarate?

Problemele pot apărea atunci când se fac declarații goale, fără să fie întărite de acțiuni concrete, fără ca oamenii să creadă în ceea ce spun și fără să se angajeze în a pune vorbele în fapte. Unii oameni pot ajunge să facă astfel de declarații nu din rea intenție, ci din dorința de a spune ceva acceptabil pentru ceilalți (public, autorități, organizații externe). Comportamentul ulterior va reflecta de fapt ipotezele de bază ale persoanei și poate fi în dezacord cu valorile declarate, dacă valorile personale nu sunt aliniate cu cele declarate. Discrepanța între artefacte (e.g. comportamente) și valorile promovate (declarații) va fi evidentă. Acest lucru va crea confuzie în rândurile celor care au crezut declarațiile și va conduce la neîncredere, cinism, pesimism, pierderea respectului, lipsa angajamentului pentru dezvoltarea organizației etc.

Dacă managerii / leaderii dintr-o organizație nu dau ei înșiși exemplu de punere în practică a valorilor, restul personalului nu va fi motivat să își alinieze comportamentul la așteptări.

Ipotezele de bază și cultura de securitate nucleară

- Ori de câte ori găsim discrepanțe între artefacte și valorile adoptate, ar trebui să punem la îndoială ipotezele de bază și să încercăm să înțelegem cum acestea pot afecta securitatea nucleară.
- Ipotezele de bază sunt asemenea cauzelor de profunzime din analiza evenimentelor de exploatare și pot fi tratate ca atare.
- Artefacte aparent fără legătură între ele, inclusiv evenimente semnificative, își pot avea cauzele de profunzime în ipotezele de bază comune dintr-o organizație sau dintr-un grup de lucru din cadrul unei organizații.
- Dacă ne gândim la unele dintre cele mai semnificative accidente și evenimente de tip *near-miss* (catastrofe evitate la limită) din istoria industriei nucleare, deseori găsim ipotezele de bază împărtășite despre diferite scenarii care nu au fost considerate credibile înainte să se producă efectiv. Cel mai recent exemplu este cel al accidentului de la Fukushima Daiichi din 2011, care nu fusese considerat credibil, în ciuda studiilor care indicau posibilitatea unui tsunami care să inunde amplasamentul centralei.
- Ar trebui să identificăm ipotezele care susțin securitatea nucleară și să le cultivăm. Și ar trebui să identificăm și ipotezele care subminează cultura de securitate nucleară și să facem tot ce putem pentru a descuraja și chiar a elimina acest fel de ipoteze cu impact negativ.

Ipotezele de bază și cultura de securitate nucleară - exemple

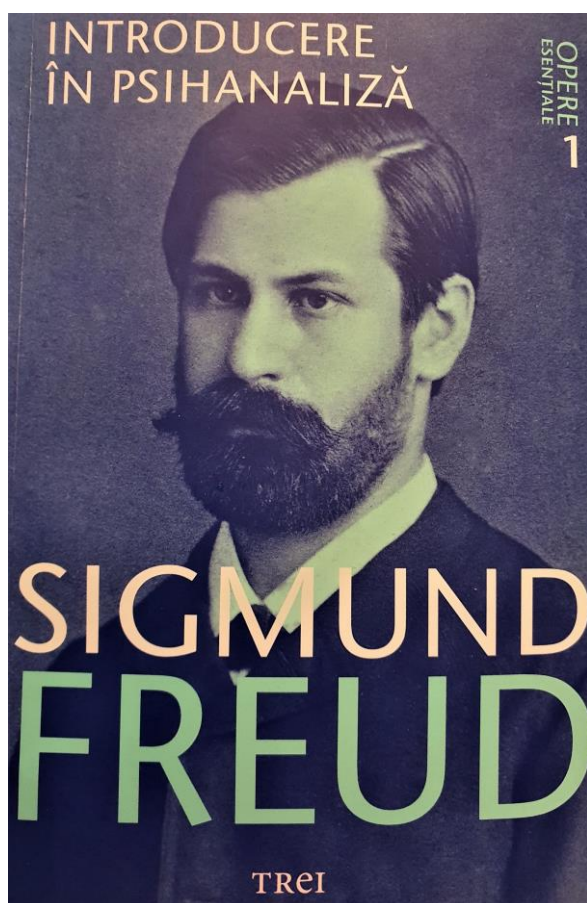
Câteva exemple de **ipoteze de bază** pozitive includ convingeri precum:

- *Este datoria mea să ajut personalul să se dezvolte profesional*
- *Este datoria mea să asigur resursele necesare și cele mai bune condiții de lucru*
- *Performanțele sub-standard în activitatea mea pot avea un impact negativ asupra securității nucleare*
- *Verificările de tip peer-review mă ajută să îmi îmbunătățesc performanța*
- *Trebuie să ne pregătim și pentru situații neașteptate*
- *Securitatea nucleară și producția merg mână în mână*
- *Investițiile sunt necesare pentru menținerea performanțelor*
- *Lucrăm bine în echipă și putem avea încredere unii în ceilalți*
- *Lucrătorii sunt competenți și pot avea încredere în performanța lor*

Ipotezele de bază și cultura de securitate nucleară - exemple

Exemplele de **ipoteze de bază negative** includ convingeri greșite (dovedite astfel în baza experienței de exploatare), cum ar fi :

- *Este în regulă pentru că așa am făcut întotdeauna*
- *Ar trebui să le spunem șefilor ceea ce credem că le place să audă*
- *Nu am avut niciodată un eveniment grav, deci un accident nu se poate întâmpla aici*
- *Devreme ce autoritatea de reglementare ne-a dat autorizația, înseamnă că tot ce facem este în regulă*
- *Nu are rost să raportăm probleme pentru că oricum nu se rezolvă*
- *Dacă îi învăț pe alții să facă ceea ce fac eu, aș putea să mă trezesc că nu mai are nimeni nevoie de mine*
- *Este suficient să citesc rapoartele tehnice pe diagonală ca să știu despre ce e vorba*
- *Personalul de management nu trebuie să aibă cunoștințe tehnice de specialitate detaliate, chiar dacă aprobă, avizează, semnează documente, rapoarte și analize tehnice*
- *Dacă nici autoritățile de reglementare și nici evaluatorii externi nu au găsit nimic, atunci înseamnă că nu avem probleme*



Puțină psihologie

Freud a dezvoltat (empiric) un model al psihicului uman care include 3 elemente principale:

- Sine (Id)
- Eu (Ego)
- Supraeu (Super Ego)

Granițele dintre cele 3 elemente nu sunt fixe, ci dinamice.

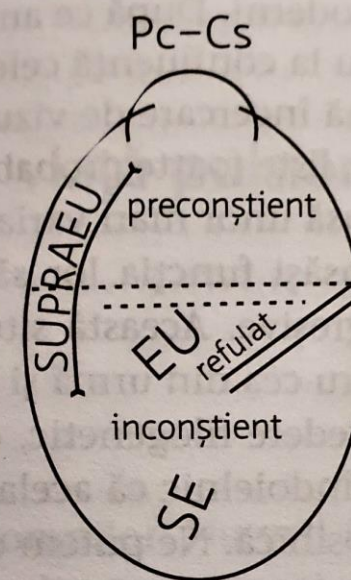
Cele 3 elemente sunt un tot unitar (la oamenii echilibrați).

Freud: *“Unde a fost Sine, să se facă Eu”* - > autocunoaștere

Sinele este partea cea mai arhaică, partea pulsională din noi, un rezervor de impulsuri primitive care caută satisfacție imediată. Este și sursa de energie psihică (Freud, Jung).

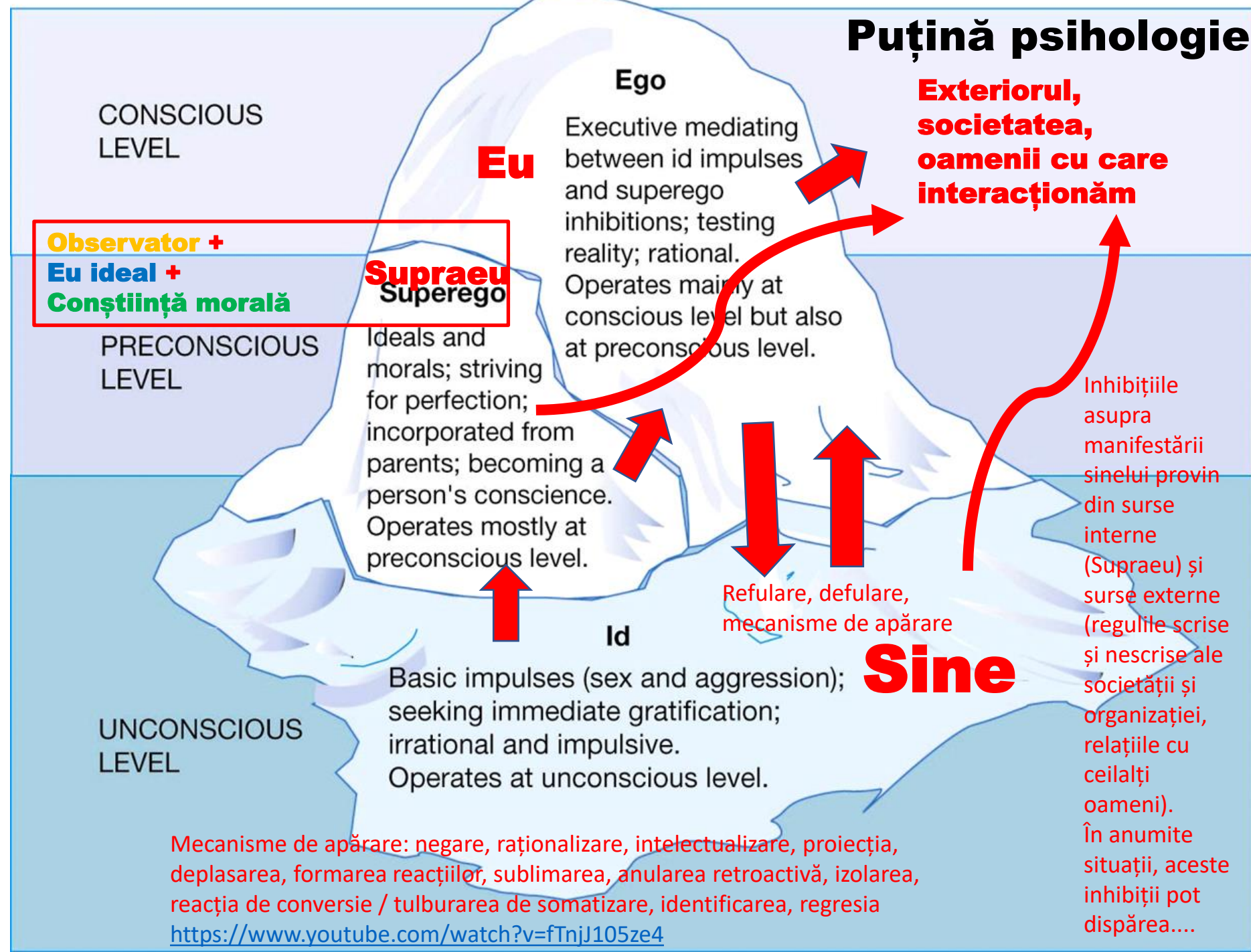
Supraeu (în opoziție cu Sinele) reprezintă instanța organizată, caracterizată de interdicții, valori morale, idealuri.

Eul este responsabil cu funcționarea în lumea exterioară și cu reconcilierea între Sine și Supraeu.



Vedeți aici, Supraeul se cufundă în Se; ca moștenitor al complexului Oedip, doar are corelații intime cu el; Supraeul se află la mai mare depărtare de sistemul de percepții decât Eul. Se-ul are relații cu lumea exterioară doar prin intermediul Eului, cel puțin în ce privește această schemă. În prezent este cu siguranță greu de spus în ce măsură desenul este corect; în ce privește un anumit punct, desenul este cu siguranță incorect. Spațiul ocupat de Se-ul inconștient ar trebui să fie incomparabil mai mare decât cel al Eului sau preconștientului. Vă rog, corectați mental acest aspect.

Puțină psihologie

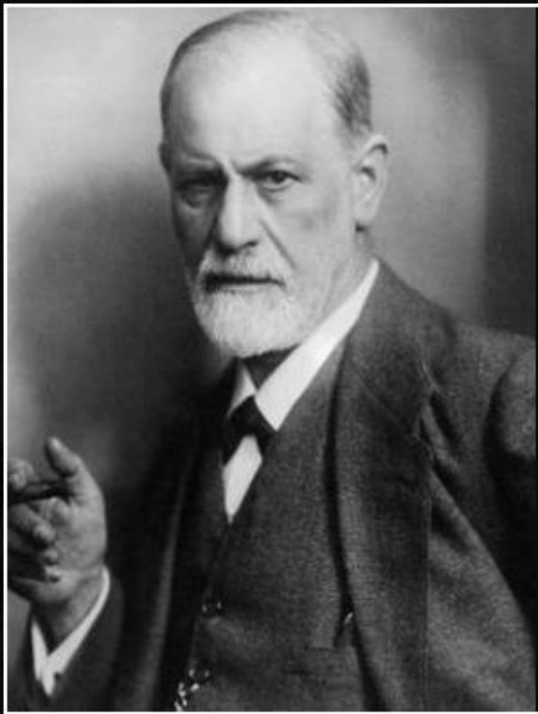


Eul trebuie să facă față realității și să îndeplinească dorințele Sinelui într-un mod care este acceptabil dpdv social. Asta poate să presupună întârzierea satisfacerii necesităților și managementul tensiunii pe care Sinele o resimte dacă o dorință nu îi este îndeplinită imediat.

Eul recunoaște că alți oameni au și ei dorințe și nevoi proprii și că egoismul nu este întotdeauna util pentru noi pe termen lung.

Supraeul este ultima componentă care se dezvoltă. Internalizează principiile morale, judecățile despre bine și rău, modelele de autoritate. Chiar dacă Eul și Supraeul pot ajunge la aceeași decizie, Supraeul susține decizia pe baze morale, în timp ce Eul susține decizia în funcție de factori externi (ce ar crede lumea, care ar fi consecințele).

Sinele este componenta de bază, primordială a personalității. Dorește satisfacerea imediată a nevoilor și dorințelor noastre. Dacă acestea nu sunt satisfăcute, apar tensiuni, anxietăți,angoase, frustrări.



The poor ego has a still harder time of it; it has to serve three harsh masters, and it has to do its best to reconcile the claims and demands of all three...The three tyrants are the external world, the superego, and the id.

— Sigmund Freud —

AZ QUOTES

Freud a scris: "*Bietul eu... este nevoit să servească trei stăpâni duri / nemiloși*".
Eul trebuie să se adapteze la **realitate**, la nevoile **sinelui** și la **supra-eu**.

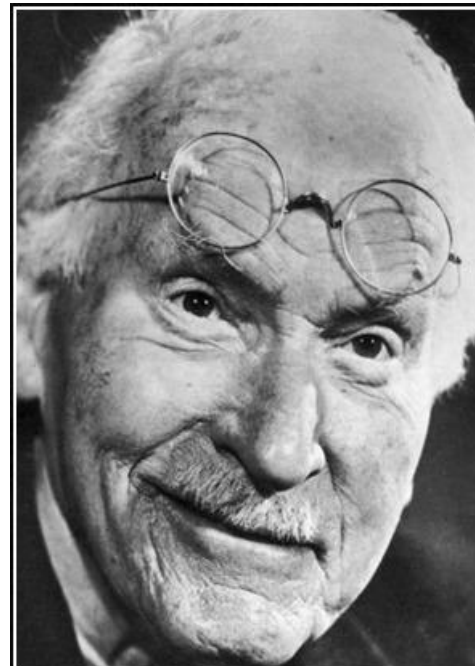
Puțină psihologie

De ce ne-ar interesa psihologia?

Psihologia ne este utilă ca să înțelegem cum funcționează oamenii și organizațiile, așa cum ne este necesară fizica reactorului ca să înțelegem cum funcționează o centrală nucleară.

Poate nu suntem și nu vom fi specialiști în aceste discipline (deși în ce privește fizica reactorului măcar avem o șansă să devenim, deoarece există modele și coduri de calcul validate și proiecte bune bazate pe ele, care demonstrează fără dubiu teoriile), dar e util să avem măcar idee despre bazele și aplicațiile lor.

*Până nu aduci subconștientul în conștient,
îți va conduce viața și îl vei numi soartă.*

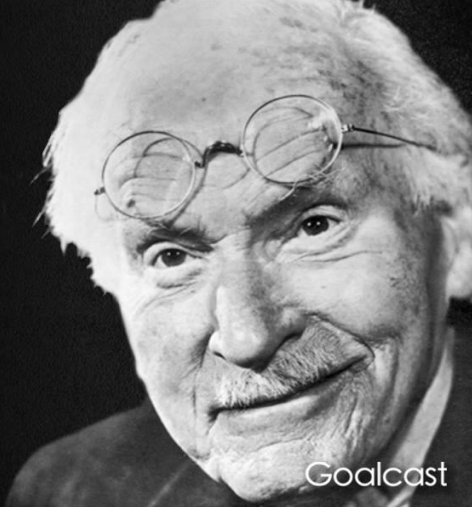


Until you make the unconscious
conscious, it will direct your life and
you will call it fate.

— Carl Jung —

"You are **what you do**, not what you say **you'll do**."

Carl Jung



Puțină psihologie



Behavior is the mirror in which everyone shows their image.

~ Johann Wolfgang von Goethe

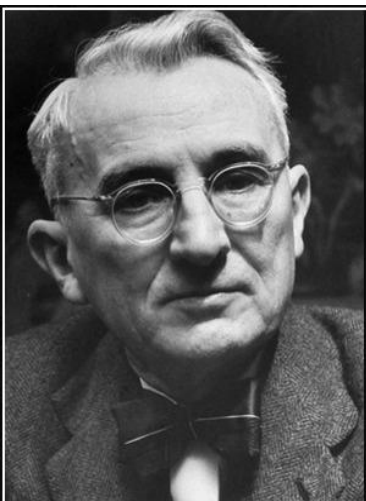
AZ QUOTES

Ești ceea ce faci, nu ceea ce spui că o să faci.

Comportamentul este oglinda în care fiecare își arată imaginea.

Dă mai puțină atenție la ce spun oamenii. Doar privește ce fac.

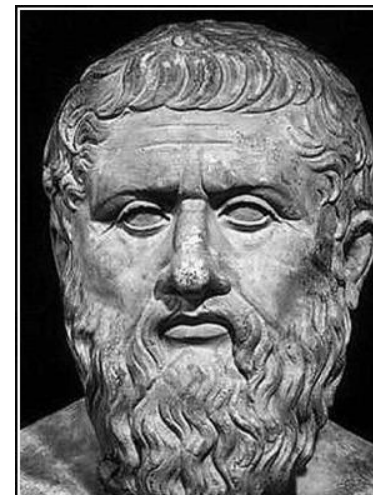
Comportamentul uman decurge din trei surse principale: dorință, emoție și cunoaștere.



Pay less attention to what men say.
Just watch what they do.

— Dale Carnegie —

AZ QUOTES



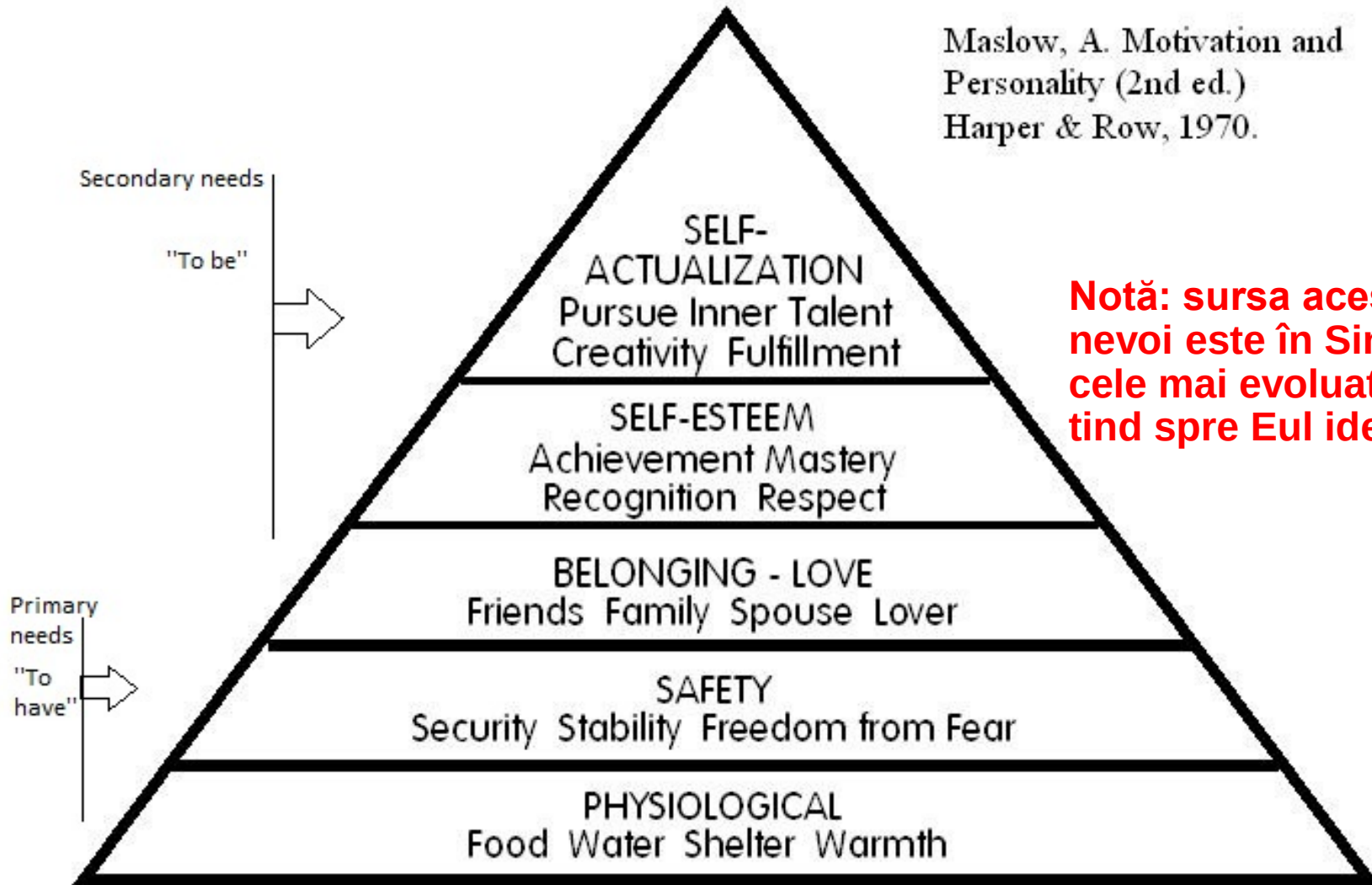
Human behavior flows from three main sources: desire, emotion, and knowledge.

— Plato —

AZ QUOTES

ABRAHAM MASLOW HIERARCHY OF NEEDS

Maslow, A. Motivation and
Personality (2nd ed.)
Harper & Row, 1970.



WARNING :

Maslow's Pyramid is deceiving and fallacious. One of the worst tools in 'motivation management'. Do NOT use in practical work !

Source : YannickPrimel.wordpress.com , 2013

Puțină psihologie

Maslow a dezvoltat o teorie privind motivațiile și personalitatea.

Notă: de fapt, Maslow nu a desenat nicio piramidă (piramida a fost un mod de prezentare folosit de diverși consultanți pentru a ilustra ce au înțeles din teoria lui Maslow)

Notă: sursa acestor nevoi este în Sine; cele mai evolute tind spre Eul ideal

“Motivation theory is not synonymous with behavior theory. The motivations are only one class of determinants of behavior. While behavior is almost always motivated, it is also almost always biologically, culturally and situationally determined as well.

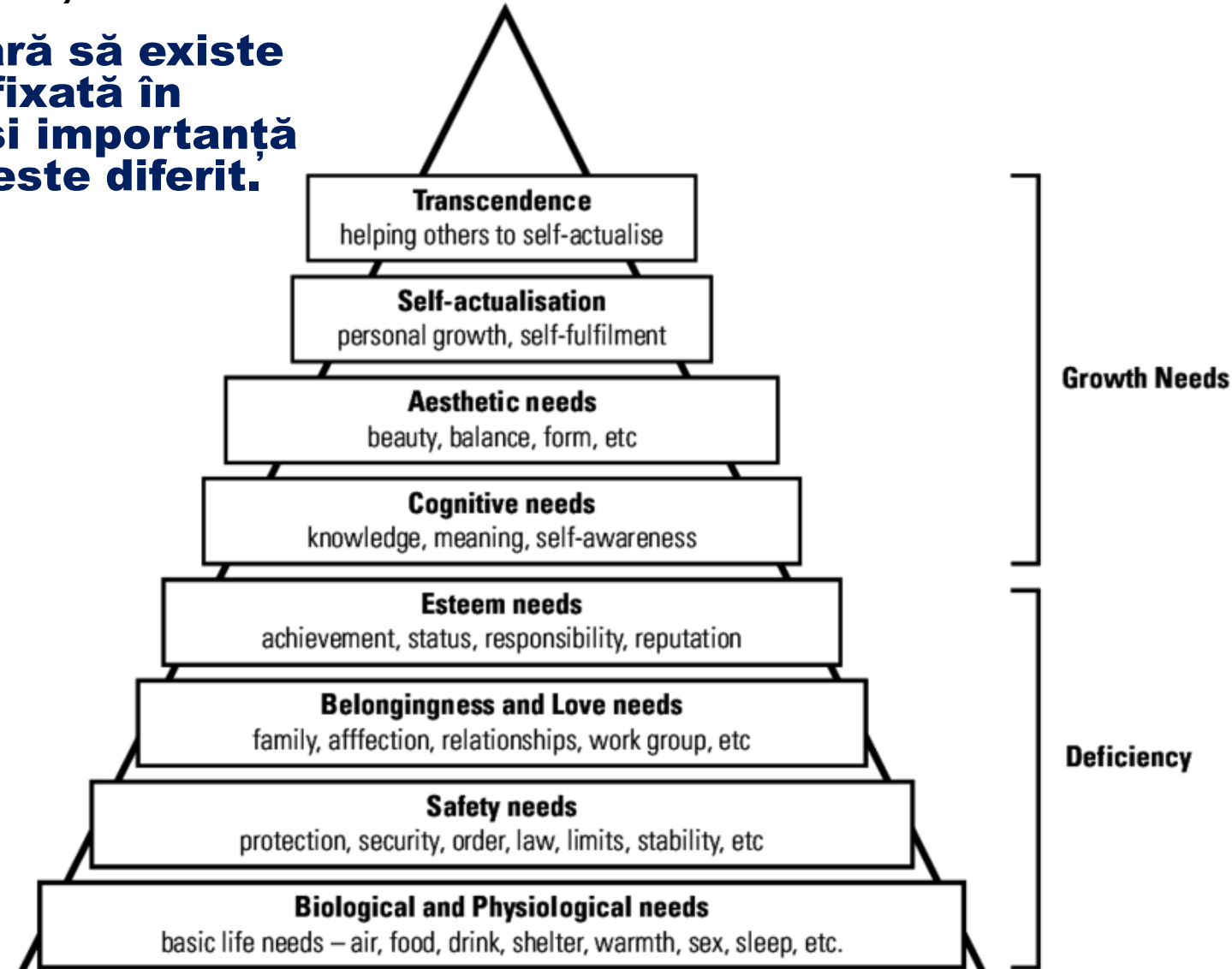
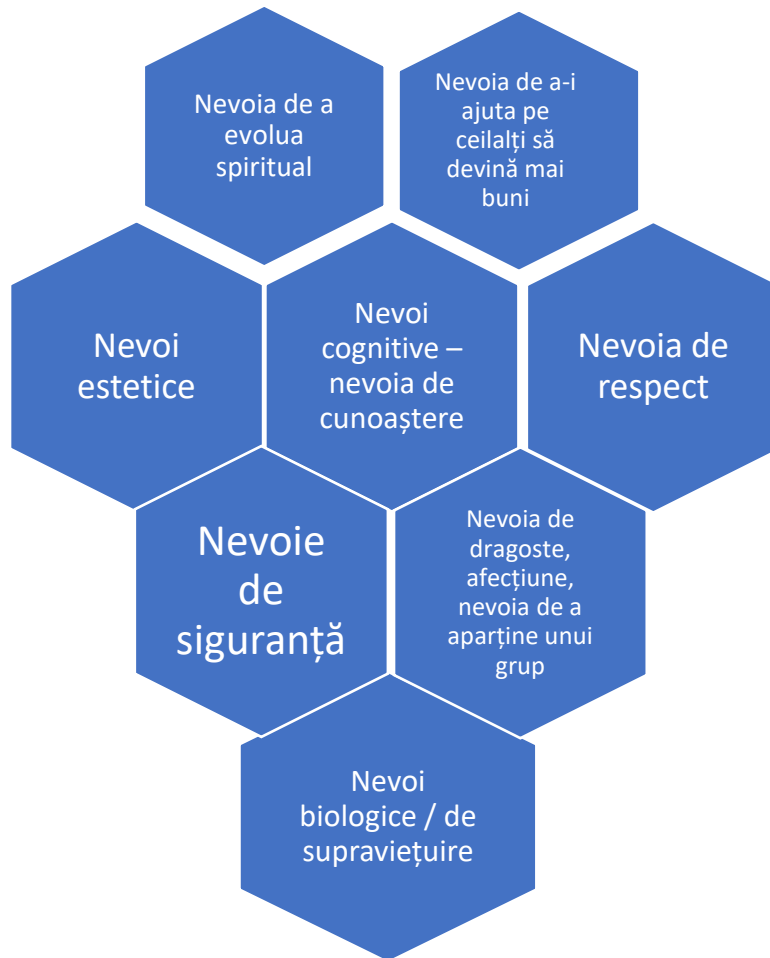
The present paper is an attempt to formulate a positive theory of motivation which will satisfy these theoretical demands and at the same time conform to the known facts, clinical and observational as well as experimental. It derives most directly, however, from clinical experience.”

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396

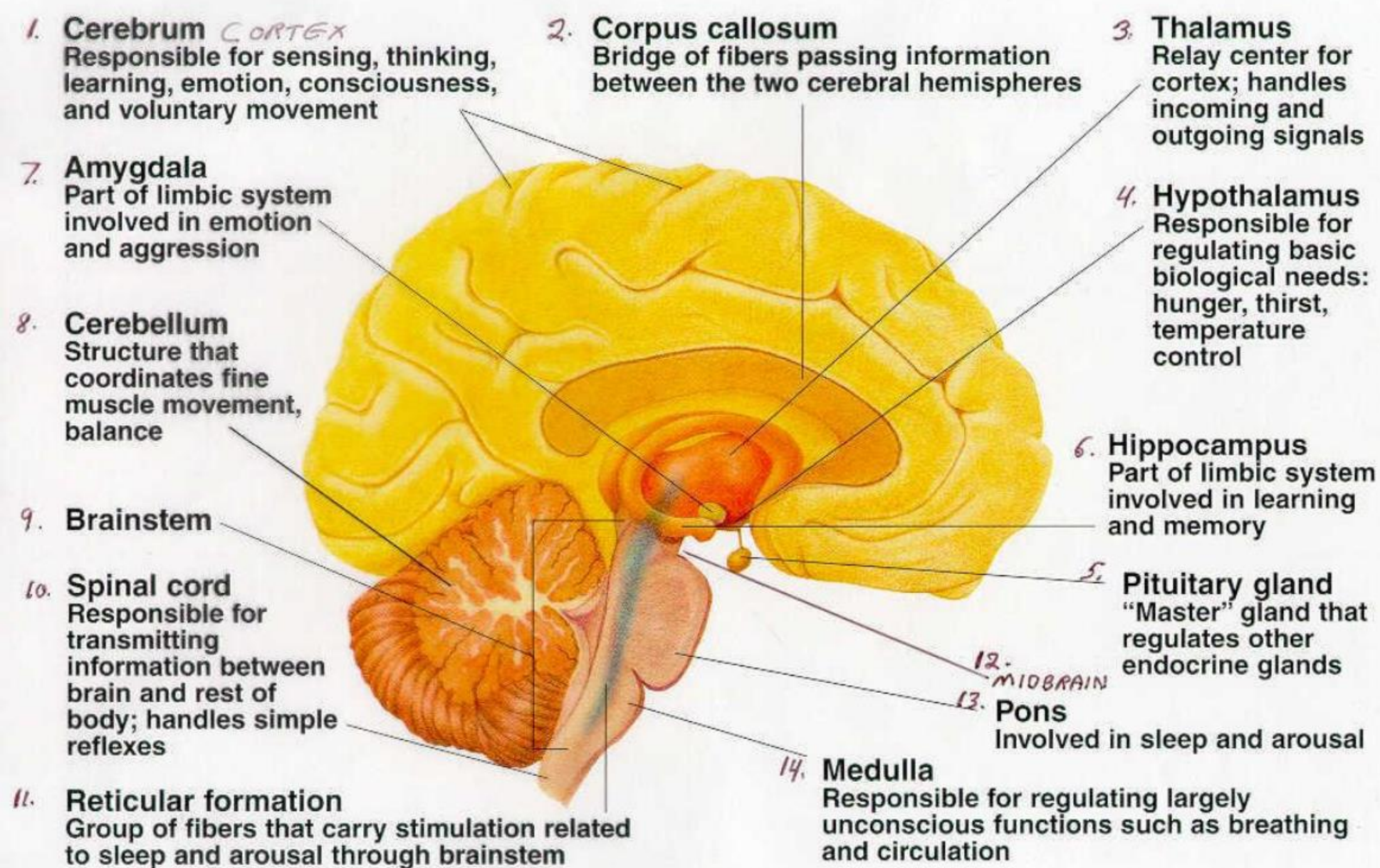
<https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

Nevoile omului, definite de Maslow

Toate aceste nevoi pot să coexiste, fără să existe neapărat o ierarhie sau o prioritizare fixată în satisfacerea lor. Ele nu au nici aceeași importanță sau aceeași pondere. Fiecare individ este diferit.



Teoriile dezvoltate de psihologi pe baze empirice încă de acum 100 de ani găsesc susținere într-o oarecare măsură în cercetările relativ recente de neurologie. Diferiți centri din creier îndeplinesc diferite funcții – gândire strategică, relaționare, vorbire/exprimare, controlul emoțiilor, empatia, luarea deciziilor, compasul moral, reacția în situații de pericol etc.



Ce este util să reținem:

- **Modelele noastre mentale sunt doar modele, nu înseamnă că știm precis cum sunt oamenii.**
- **Oamenii sunt ființe complexe, au și nevoi de bază, dar și nevoi spirituale.**
- **Nu nevoile ne definesc, nici atitudinea, ci comportamentul.**
- **Comportamentul poate fi influențat în mai multe moduri - unele au efect pe termen lung (e.g. educație, pregătire, dezvoltare, care conduc la excelență), altele doar pe termen scurt (recompense și pedepse care conduc doar la conformare).**
- **Comportament = Modalitate de a acționa și de a reacționa în anumite împrejurări sau situații.**
- **Atitudine = Fel de a fi sau de a se comporta (reprezentând adesea o anumită concepție), evaluare, concepție care influențează comportamentul. Poate fi destul de durabilă. Influențează comportamentul, dar nu îl determină, pentru că mai contează și alți factori: regulile, observatorii, mediul de lucru.**

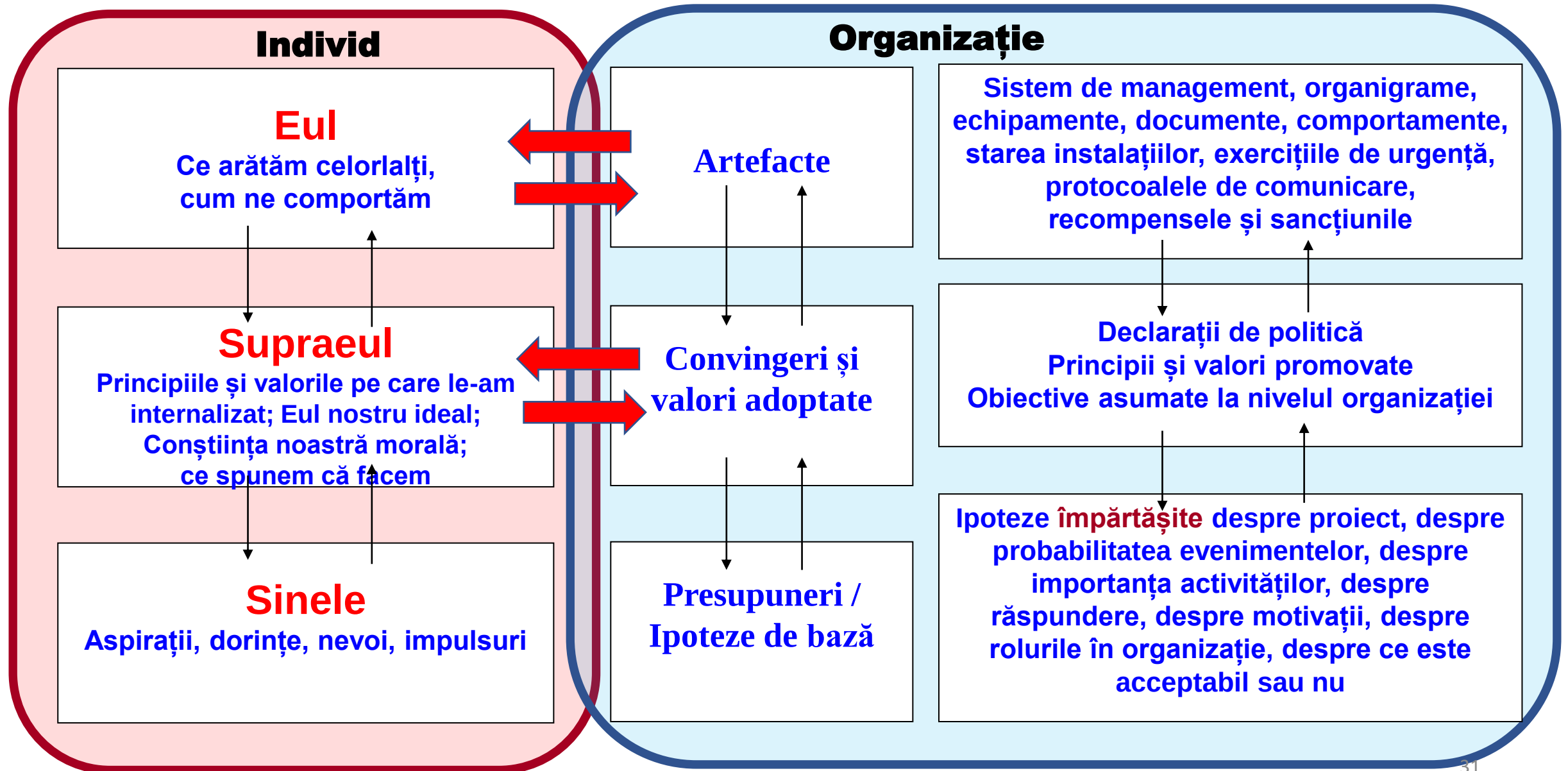
Ce este util să reținem:

Atitudinile și comportamentul se influențează unele pe altele. Dacă repetăm în mod consecvent un comportament, vom ajunge să îl stabilim ca o regulă și să ne modificăm atitudinea în sensul continuării comportamentului. (*în baza cercetărilor făcute de psihosociologi*)

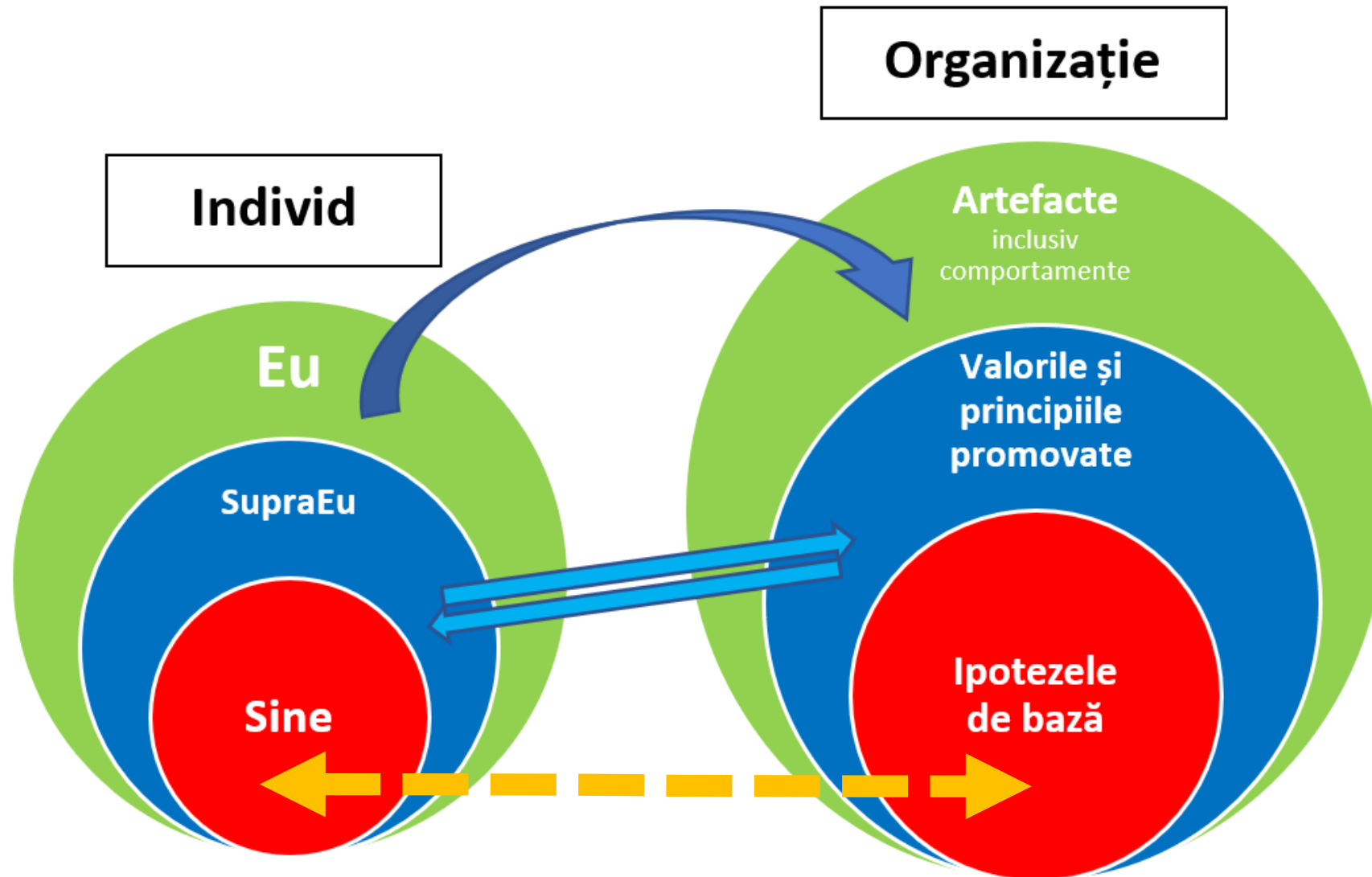
Cum schimbăm comportamentele:

- Întâi ne asigurăm că sunt clare standardele și așteptările**
- Apoi analizăm care sunt cauzele deviațiilor de la standarde (discrepanțele între artefacte și valori)**
- Găsim soluții: poate trebuie să schimbăm și pregătirea, procedurile, uneltele de lucru – ingineria factorului uman cu asta se ocupă; tot ce schimbăm trebuie revalidat cu personalul, ca să internalizeze așteptările**
- Trebuie analizată motivația personalului de a internaliza standardele (în mod ideal, le internalizează la nivel profund, de Supraeu, mai degrabă decât să le respecte de teama sancțiunilor)**

Puțină psihologie socială



Puțină psihologie socială



TRĂSĂTURI ESENȚIALE pentru un leader



Cum recunoaștem leaderii

Cum devine cineva leader?

În mod normal, orice profesionist pornește de jos, de la nivelul de execuție, își demonstrează competențele, câștigă experiență, trece prin mai multe grade ierarhice, poate ajunge să coordoneze mai întâi o echipă, iar dacă are succes și performanțe bune poate să aspire să conducă mai târziu un departament sau chiar o întreagă organizație.

Bineînțeles, motivația de a conduce un grup de lucru, un departament sau o organizație trebuie să pornească din dorința de a se pune în serviciul grupului, departamentului sau organizației în scopul îmbunătățirii performanței.

Un adevărat leader este motivat în primul rând de dorința de a-i susține și a-i ajuta pe ceilalți să se dezvolte și va pune interesele colective ale societății/organizației/departamentului/grupului înaintea intereselor personale.

De asemenea, există situații în care cineva trebuie să își asume rolul și responsabilitatea de leader pentru a rezolva anumite probleme pe care alții nu au știut sau nu au reușit să le rezolve (leadership de criză).

Există și alte posibile motivații pentru cei care doresc să conducă:

- să (își) demonstreze capacitățile
- să aibă un anumit statut și anumite avantaje
- să aibă putere de decizie, să simtă că deține controlul

Dacă leaderii din pozițiile formale (managerii, personalul cu funcții de conducere) și aspiranții la poziții de leadership sunt motivați în primul rând de interesele proprii, nu de interesele colective ale organizației, oamenii vor simți acest lucru și nu îi vor susține. Sau îi vor susține în mod limitat și condiționat, atât timp cât interesele lor colective vor coincide cu interesele proprii ale leaderului.

Cum recunoaștem leaderii

Câteva exemple de realizări profesionale care arată că o persoană are calități incontestabile de leader, demonstrate în practică:

1. A stabilit o viziune, obiective clare și strategii pentru dezvoltarea organizației / echipei în care lucrează, s-a implicat personal în implementarea lor și a obținut un progres punându-le în aplicare.
2. A avut o contribuție concretă, din inițiativă proprie, la îmbunătățirea proceselor sau infrastructurii organizației (de exemplu, a îmbunătățit procesele de lucru, instalațiile și / sau activitățile specifice, pregătirea personalului, lucrul în echipă etc.).
3. A identificat, din inițiativă proprie, probleme care afectau negativ performanța organizației / echipei și a reușit să găsească și să implementeze soluții ca să le înlăture sau să le reducă impactul.
4. A căutat, a identificat și a promovat, din inițiativă proprie, măsuri concrete de îmbunătățire a proceselor și infrastructurii, pentru alinierea la cele mai bune practici din domeniul în care lucrează, care au fost adoptate și implementate în organizație.
5. Ceilalți membri ai organizației / echipei vin, din proprie inițiativă, să îi ceară părerea în diverse chestiuni profesionale și îi ascultă sfaturile, datorită experienței și cunoștințelor, nu din cauza funcției pe care o deține. Este un model de urmat pentru ceilalți membri ai organizației / echipei, din punct de vedere profesional și etic.

Cum recunoaștem leaderii

Câteva exemple de realizări profesionale care arată că o persoană are calități incontestabile de leader, demonstrate în practică:

6. A demonstrat că are curajul să pună întrebări dificile și să răspundă la întrebări dificile.
7. Deciziile sale sunt în mod constant bazate în primul rând pe înțelegerea temeinică a problemelor care trebuie rezolvate și a importanței acestora pentru organizație, aceste aspecte având prioritate în fața unor eventuale presiuni exercitate pe cale ierarhică.
8. S-a ocupat personal, cu succes, să dezvolte pregătirea și calificarea profesională a colegilor sau subalternilor.
9. A reușit să își motiveze colegii sau subalternii să participe la implementarea unor inițiative care au avut succes și au îmbunătățit performanța organizației.
10. A apreciat și a recunoscut în mod deschis meritele și contribuțiile membrilor echipei în proiectele importante pe care le-a implementat cu succes.

Cum recunoaștem defectele incompatibile cu rolul de leadership

Exemple de defecte incompatibile cu statutul de leader:

1. Lipsa unor valori și principii clare după care acționează în domeniul profesional; tinde să le ajusteze în funcție de situație (a nu se confunda cu flexibilitatea).
2. Aroganță, atitudine de superioritate față de ceilalți, din punct de vedere profesional, în ciuda faptului că nu a demonstrat prin nimic competențe deosebite (uneori, astfel de persoane încearcă să compenseze carențele de pregătire profesională).
3. Muncește mai puțin și mai slab calitativ decât majoritatea colegilor, dar este interesat(ă) să îi coordoneze și să îi conducă.
4. Atitudine lingușitoare față de șefii ierarhici și lipsă de respect față de colegi sau subalterni.
5. Se folosește de organizație pentru a-și atinge niște scopuri personale.
6. A vizat și a reușit să obțină o funcție de conducere, supervizare sau coordonare fără să aibă competențele necesare sau a profitat de relațiile personale pentru obținerea unei funcții, în detrimentul unor persoane mai calificate.
7. Favorizarea relațiilor personale, în detrimentul unor persoane mai calificate, în obținerea unor funcții.
8. Se poartă urât cu colegii sau subalternii, încât nu mai are nimeni curaj sau interes să îi spună când greșește sau să îi dea o veste proastă. Reacționează într-un mod disproporționat la aflarea unor probleme și prima sa reacție e să găsească un vinovat. Nu își controlează emoțiile, e instabil psihic, reacționează impredictibil și / sau exagerat.
9. Dă mereu vina exclusiv pe alții și pe conjunctură pentru insuccesele sale profesionale.
10. Nu este în stare să analizeze situații complexe și să ia decizii. Are mereu nevoie de altcineva care să ia decizii și să își asume răspunderea. Fuge de răspundere.

Astfel de defecte sunt ușor observate și duc la pierderea încrederii oamenilor în leaderii formali (manageri) sau informali.

Defectele se pot remedia, dar trebuie să existe conștientizare și mai ales, dorința autentică de a face ceva în primul rând pentru ceilalți, nu pentru sine (altruism).

Atribute esențiale pentru leadership

Leaderii trebuie să aibă:

- **competențe tehnice și de management** (inclusiv capabilitate de analiză și sinteză), suficiente cât să își poată valida viziunea și strategia, ca să propună obiective realiste și măsuri practicabile și corecte
- **empatie** (pentru a înțelege nevoile și dorințele oamenilor pe care îi conduce)
- **altruism** (pentru a servi în primul rând interesele oamenilor, chiar înaintea intereselor proprii)
- **curaj** (pentru a-și asuma responsabilitatea de conducere)
- **integritate** (cinste, onestitate, corectitudine)
- **energie** (pentru a concepe o viziune și a dezvolta o strategie, pentru a o comunica, pentru a convinge oamenii, pentru a demonstra implementarea)
- **credibilitate** (pentru a fi ascultat și urmat de oameni; depinde de toate celelalte calități de mai sus și de altele)
- multe alte calități (puteți să completați lista)

Cum recunoaștem leaderii

Leaderii

- lucrează pentru noi, iau decizii în interesul nostru și au o strategie pe termen lung
- sunt competenți, știu ce au de făcut, își cunosc meseria și astfel avem încredere în ei, în judecata lor
- au energie și resurse pentru a conduce
- au valori și principii comune cu ale noastre și le demonstrează consecvent în practică (nu doar declarativ)
- reprezintă o figură de autoritate pentru noi (nu doar formal, din perspectiva poziției ierarhice)
- sunt ca noi sau sunt cum am vrea noi să fim (Eul ideal) în una sau mai multe privințe

Prin standarde, înțelegem atât standardele tehnice (reglementări, standarde și bune practici IAEA, WANO, EPRI, COG, INPO, CSA) cât și standardele de comportament (atitudine interogativă, abordare conservativă, utilizarea instrumentelor de prevenire a erorilor ...)

Leaderii cunosc, stabilesc și promovează standardele, inclusiv prin exemplu personal.

Valorile de bază – cinste, corectitudine, respect, importanța socială sunt legate de principiile profesionalismului și securității nucleare.

Profesionalism = înțelegerea și respectarea standardelor – are impact asupra modului în care ne vedem, prin asociația cu Eul ideal

Rolul leaderilor în concentrarea pe misiune

Concentrarea pe misiune (Operational Focus) se referă la concentrarea pe obiectivele și activitățile esențiale pentru îndeplinirea misiunii organizației. De exemplu, pentru o organizație care exploatează o centrală nucleareoelectrică (CNE), misiunea este generarea de energie electrică în condiții de securitate nucleară și sustenabilitate.

Concentrarea pe misiune (sau Operational Focus, cum se numește în engleză), pentru o CNE, se referă în principal la asigurarea următoarelor procese și activități esențiale:

- Controlul configurației de proiectare, pentru menținerea conformității cu bazele de proiectare, ca să se prevină și să se limiteze consecințele unor potențiale evenimente (tranzienți și condiții de accident)
- Operarea în conformitate cu procedurile, manualele și instrucțiunile bazate pe proiectul CNE pe analizele tehnice și pe experiența de exploatare
- Controlul, supravegherea, monitorizarea, testarea, întreținerea și inspecția periodică a sistemelor, structurilor, componentelor și echipamentelor CNE, pentru menținerea fiabilității acestora și asigurarea conformității cu bazele de proiectare)
- Actualizarea analizelor și evaluărilor de securitate nucleară (pentru menținerea conformității cu bazele de proiectare)
- Controlul expunerii la radiații ionizante, pentru protecția lucrătorilor și a populației
- Managementul combustibilului nuclear și al deșeurilor radioactive
- Pregătirea răspunsului pentru situații neprevăzute de orice natură
- Pregătirea și calificarea personalului care asigură îndeplinirea tuturor celor de mai sus
- Asigurarea, pe termen lung, a resurselor umane, financiare și materiale și a proceselor și activităților suport pentru toate cele de mai sus

FOCUS OPERAȚIONAL

Cu cât ne concentrăm mai mult asupra acestor chestiuni, cu atât vom reduce frecvența și gravitatea situațiilor de criză

Exemple: Activități strategice pentru:

- Monitorizarea și identificarea condițiilor anormale
- Controlul configurației
- Asigurarea fiabilității sistemelor
- Asigurarea pieselor de schimb și serviciilor specializate
- Asigurarea de suficient personal calificat
- Asigurarea competențelor personalului (pregătire, calificare)

**De gestionat:
Probleme
importante și
urgente – de ex.
Evenimente
semnificative,
diferite situații
de criză**

**De planificat și
implementat:
Probleme care
sunt importante
dar nu urgente**

**dacă nu sunt
adresate în timp util,
pot deveni urgente**

Exemple: Activități pentru soluționarea unor probleme cum ar fi:

- Echipamente indisponibile
- Criză de personal
- Opriri neplanificate
- Situații de urgență

Exemple: Activități pentru soluționarea unor probleme cum ar fi:

- Solicitări de informații generale din partea unor persoane și organizații externe care vor să înțeleagă aspecte legate de activitățile din domeniul nuclear dar care nu contribuie direct la aceste activități – acțiunile de promovare sunt utile pentru domeniul nuclear în ansamblu dar pot devia resurse și distrage atenția de la focusul operațional

**De delegat:
Chestiuni care nu
sunt importante
pentru exploatarea
unei CNE dar sunt
urgente din alte
motive**

**De eliminat:
Chestiuni care nu
sunt nici
importante, nici
urgente, dar care
consumă timp**

Exemple:

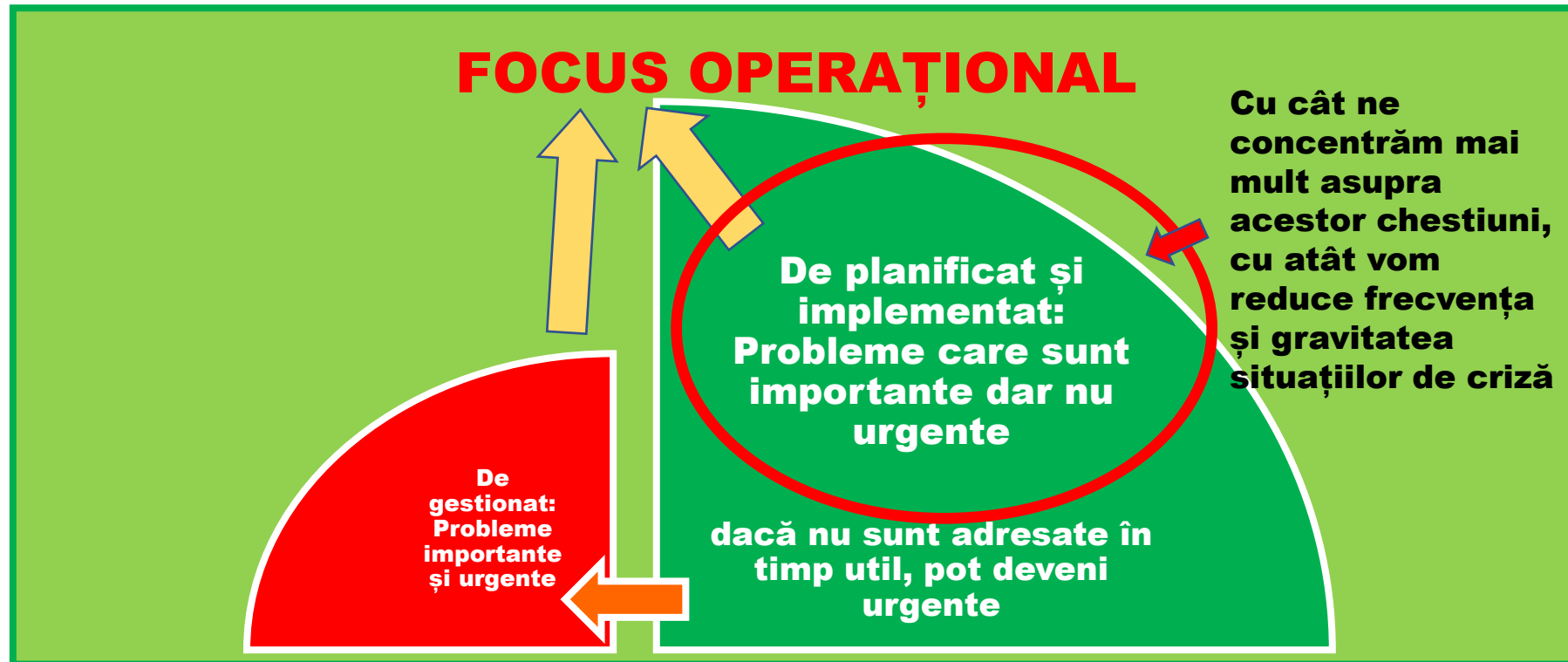
- Ședințe generale periodice, cu perioada fixă, de trecere în revistă a unor aspecte care se urmăresc prin alte procese/activități – acestea nu ar trebui eliminate complet, dar frecvența ar putea fi redusă
- Activități birocratice și preocuparea cu probleme de formă mai degrabă decât de fond, a căror realizare sub-standard nu poate afecta nicicum performanța centralei, sistemelor, echipamentelor, personalului

Distrag atenția de la focusul operațional

Pentru un focus operațional efectiv, trebuie să ne concentrăm atenția și eforturile pentru rezolvarea problemelor importante dar nu urgente. Liderii dau tonul în acest sens, deoarece ei stabilesc (explicit sau implicit) ce este important și care sunt prioritățile.

First things first.

Liderii trebuie să aibă o viziune și o planificare strategică și să asigure suficiente resurse și flexibilitate pentru a adresa și problemele importante și urgente, care pot fi reduse ca frecvență și severitate, dar nu pot fi excluse.





Exemple de leadership în domeniul nuclear

Cockcroft's Folly - Un exemplu de leadership în domeniul securității nucleare

În baza unui raport privind experiența de exploatare externă de la un reactor din SUA, fizicianul britanic Sir John Douglas Cockcroft a insistat ca reactoarele Windscale (de pe actualul site Sellafield din UK), construite în 1950, să aibă filtre instalate în coșurile de evacuare a efluenților gazoși. Filtrele au fost costisitoare, au fost adăugate târziu în timpul construcției, arătau ciudat și întreaga idee a fost ridiculizată de inginerii care le credeau inutile. Jocul de cuvinte "Cockcroft's follies", așa cum au fost numite filtrele, are un dublu sens și se poate interpreta ca nebunii/prostii sau ornamente arhitecturale extravagante pentru turnuri.

În data de 10 octombrie 1957, zona activă din grafit a reactorului Windscale 1 a luat foc (în urma aplicării greșite, bazate pe indicații defectuoase, a procedurii de eliberare a energiei Wigner acumulate în moderatorul de grafit; această procedură implica încălzirea zonei active). Emisiile de radioactivitate au fost limitate de filtrele montate la insistențele lui Cockcroft, care au reținut approx. 95% din cantitatea de materiale radioactive eliberate în accident și astfel s-au redus semnificativ consecințele pentru populație și mediu.

Prin utilizarea experienței de exploatare externe, prin atitudinea sa conservativă și prin persistența cu care a susținut o modificare de proiect pentru îmbunătățirea securității nucleare, Sir John Douglas Cockcroft reprezintă un exemplu notabil de leadership în domeniul prevenirii accidentelor.

Exemple de leadership în domeniul nuclear

Amiralul Rickover - Un exemplu de leadership în domeniul securității nucleare

Amiralul Rickover, "părintele marinei nucleare americane", a avut un rol crucial în stabilirea principiilor care guvernează profesionalismul în domeniul nuclear.

"When doing a job—any job—one must feel that he owns it, and act as though he will remain in the job forever. He must look after his work just as conscientiously, as though it were his own business and his own money. If he feels he is only a temporary custodian, or that the job is just a stepping stone to a higher position, his actions will not take into account the long-term interests of the organization. His lack of commitment to the present job will be perceived by those who work for him, and they, likewise, will tend not to care. Too many spend their entire working lives looking for their next job. When one feels he owns his present job and acts that way, he need have no concern about his next job."

Din cartea (despre) Rickover and the Nuclear Navy - The Discipline of Technology: "Only by adopting the discipline of technology did Rickover see a way to minimize the possibility of disaster. Many times he tried to express this thought: *"Technology knows no rank"; "Technology will not yield to leadership"; "Technology will not obey an order";* and *"You can't argue with technology."* The aphorisms might have little direct meaning for a manufacturer of many everyday products, or for most people doing paperwork in offices, but to men developing products at the forefront of an advanced technology they cannot be so easily set aside. The success of the naval nuclear propulsion program cannot be readily dismissed. The discipline of technology means that the organization must adapt to the technology, and not the technology to the organization".

Prin contrast, gândiți-vă la ipotezele de bază ale managerilor centralei de la Cernobîl.

Motivațiile leaderilor

Vom discuta și vom încerca să răspundem la următoarele întrebări:

Care este motivația cuiva de a deveni leader? Este vorba de o singură motivație sau pot fi mai multe? Se schimbă motivația în timp, în funcție de experiență sau de situație?

Există diferențe între percepția leaderului privind propria motivație și percepția celorlalți despre motivația leaderului?

Care sunt ipotezele de bază ale leaderului? Cum se vede pe sine în relația cu ceilalți și cu organizația? Cum influențează ipotezele sale de bază viziunea privind dezvoltarea organizației?

Ce ne motivează să susținem și să urmăm un leader? Ce ne motivează să acceptăm un leader pe care nu îl apreciem sau cu care nu suntem de acord? Ce alte soluții avem?

Este vreo legătură între tipurile de leadership tranzacțional și transformațional și motivațiile leaderilor? Dar între modelul / tipul de leader pe care alegem să îl urmăm și motivațiile noastre?

Cum investește organizația în leaderi și cum investesc leaderii în organizație?

Cum se dezvoltă abilitățile de leadership?

Motivațiile leaderilor

Care este motivația cuiva de a deveni leader? Este vorba de o singură motivație sau pot fi mai multe? Se schimbă motivația în timp, în funcție de experiență sau de situație?

Fiecare persoană are mai multe motivații pentru a face ceva:

- **Motivații intrinseci / interne** – facem ceva pentru că asta dorim noi, pentru că reflectă valorile și principiile noastre, se aliniază cu obiectivele noastre personale sau ține de pasiunile noastre; în această situație, motivațiile urmate au ca rezultat niște recompense interne, ne fac să ne simțim că ne urmăm scopul în viață, că facem ceva cu semnificații profunde; dpdv psihologic, motivațiile noastre sunt legate de Eul Ideal din SupraEu (facem lucruri care corespund Eului nostru ideal, ne comportăm conform cu standardele pe care ni le-am stabilit și / sau care ne permit să evităm stări neplăcute de regret, de vină, de rușine, de disonanță cognitivă)
- **Motivații extrinseci / externe** – facem ceva pentru că trebuie să ne aliniem la niște obiective stabilite de alții (organizație, familie, profesori, norme sociale etc.), ca să câștigăm ceva, să obținem niște recompense sau să evităm niște sancțiuni externe.

Cele două categorii nu sunt total independente. Motivațiile externe pot fi internalizate. Motivațiile interne pot fi proiectate asupra celorlalți, asupra organizației. Atunci când ne identificăm cu grupul / organizația, unele motivații ajung să coincidă.

Motivațiile leaderilor

Care este motivația cuiva de a deveni leader? Este vorba de o singură motivație sau pot fi mai multe? Se schimbă motivația în timp, în funcție de experiență sau de situație?

Motivațiile interne includ (câteva exemple):

- învățarea, dobândirea de noi competențe (cunoștințe, îndemânări, atitudini), evoluția profesională și spirituală
- interacțiunea cu oamenii și cu mediul în scopul de a aduce schimbări care să corespundă viziunii noastre despre lume (“vrei să schimbi lumea?”)
- îndeplinirea unei sarcini sau implementarea unui proiect care ne face plăcere, la care ne pricepem, care se aliniază cu pasiunile și interesele noastre
- finalizarea unei sarcini sau a unui proiect care ne dă un sentiment de mândrie, care reprezintă ceva important pentru noi (sau pentru figurile de autoritate din viața noastră – părinți, membri ai familiei sau ai organizației de la care așteptăm validare/feedback pozitiv, profesori, șefi, experți etc.)
- exprimarea creativității – avem idei, avem viziune și dorim să avem libertatea de a le pune în practică
- motivații materiale, pentru rezolvarea unor nevoi sau îmbunătățirea stilului de viață, creșterea confortului și siguranței materiale.

Motivațiile leaderilor

Care este motivația cuiva de a deveni leader? Este vorba de o singură motivație sau pot fi mai multe? Se schimbă motivația în timp, în funcție de experiență sau de situație?

Motivațiile externe includ (câteva exemple):

- rezolvarea unei probleme, finalizarea unei sarcini, implementarea unui proiect din aria noastră de răspundere, demonstrarea capabilităților la locul de muncă
- teama de eșec, frica de sancțiuni, în general teama de consecințe neplăcute
- nevoia de a controla lucrurile, situațiile, chiar nevoia de a controla acțiunile celorlalți, procesele organizației, modul în care decurg lucrurile (de ce? nevoia de control are legătură cu nevoia de siguranță și predictabilitate și cu aversiunea față de risc; poate avea legătură chiar și cu modalitățile preferate de îndeplinire a unor obiective – preferința pentru a convinge sau a constrânge, efortul perceput în cazul fiecărei opțiuni, abilitățile necesare...; are legătură și cu resursele și autoritatea de care avem nevoie pentru a face schimbările pe care le considerăm necesare)
- nevoia de a ne integra într-un grup, într-o organizație, într-o societate, de a fi acceptați și apreciați de cei pe care îi considerăm omologii noștri (*peer pressure*) sau de figurile de autoritate din grup (șefi ierarhici, experți etc.)

Stadiile dezvoltării / maturității unei culturi de securitate nucleară și motivațiile individuale

Diferite grupuri din aceeași organizație se pot afla în stadii diferite.

Chiar și indivizii (leaderi sau executanți) se pot afla în stadii diferite de evoluție în ce privește ipotezele de bază, atitudinile, motivațiile și comportamentele

Motivația de a face totul la standarde ridicate, de a anticipa și a preveni problemele

Crește informarea, **indivizii învață** organizația învață,

Motivația intrinsecă de a face totul la standarde de excelență, identificarea cu modul de lucru și organizația, ownership

Cultura de securitate nucleară

Generativă

(Securitatea nucleară/radiologică/SSM etc. este esența modului nostru de lucru)

Proactivă

(rezolvăm problemele pe care încă le mai găsim)

Crește încrederea în colegi, în leaderi, în procese, în organizație

Calculată

(Avem sisteme și măsuri pentru toate pericolele)

Motivația de a controla principalele potențiale probleme, de a evita surprizele, de a evita sancțiunile

Reactivă

(Securitatea nucleară/radiologică/SSM etc. este importantă. Luăm măsuri după fiecare eveniment)

Motivația de a rezolva o problema care nu mai poate fi ignorată, de a se conforma, de a evita sancțiuni suplimentare

Patologică

(Cui îi pasă atât timp cât nu ne prinde nimeni?)

Motivația de a evita descoperirea problemelor, de a evita sancțiunile

Motivațiile leaderilor

Din punct de vedere al categoriilor de motivații, motivațiile leaderilor sunt la fel cu cele ale celor care nu au poziții sau roluri de conducere.

Diferența este că motivațiile leaderilor trebuie să țină cont și de motivațiilor celor care îi urmează sau pe care vor să îi convingă să îi urmeze.

Leaderul trebuie să îi ajute pe ceilalți să lucreze ca o echipă, să își îndeplinească obiectivele, să evolueze profesional, bineînțeles în contextul îndeplinirii obiectivelor organizației.

Este vorba de o singură motivație sau pot fi mai multe?

Este puțin probabil să existe o singură motivație, de obicei sunt mai multe, chiar legate între ele, depinzând unele de altele.

Se schimbă motivația în timp, în funcție de experiență sau de situație?

Motivațiile se pot schimba în timp, în funcție de experiență, de situație, de cei cu care interacționăm. Dar este puțin probabil (deși nu imposibil) să se schimbe fundamental.

Există diferențe între percepția leaderului privind propria motivație și percepția celorlalți despre motivația leaderului?

Pot să existe diferențe, dar ar trebui să aibă o justificare, o înțelegere, o clarificare și să existe o rezolvare a acestor diferențe. Oamenii trebuie să aibă încredere în conducători, să știe că aceștia le apără interesele, să știe că nu au motivații ascunse sau foarte diferite de ale lor.

Motivațiile leaderilor

Care sunt ipotezele de bază ale leaderului?

Cum se vede pe sine în relația cu ceilalți și cu organizația?

Cum influențează ipotezele sale de bază viziunea privind dezvoltarea organizației?

Exemple de întrebări pe care și le poate pune cineva (inclusiv un leader):

Este rolul meu să îi ajut pe ceilalți? Pentru cine și pentru ce lucrez? Cum contribui eu la îndeplinirea obiectivelor organizației?

Ceilalți lucrează pentru mine? Pentru bani? Pentru îndeplinirea obiectivelor organizației?

Oamenii sunt pregătiți suficient? Înțeleg ce au de făcut? Avem aceeași înțelegere? Comunicăm bine? Putem face echipă?

Trebuie să le spun eu ce să facă? Pot să îmi spună și ei mie ce să fac? Să îmi dea sugestii fără ca eu să percep asta ca o depășire a atribuțiilor sau o știrbire a autorității mele? (e.g. la întâlnirile de genul *all hands on deck*, uneori leaderii organizației îi întreabă pe lucrători ce ar face ei dacă ar fi directori / CEO – ca să vadă percepția și ca să colecteze idei utile despre ce contează pentru lucrători - este doar un exemplu de practică, o alegere a unora de a obține aceste informații pe care le pot obține și prin alte procese sau prin discuții *one to one*).

Cine ar trebui să fie șef? Cineva foarte bun tehnic sau cineva foarte bun dpdv organizatoric?

Pe cine promovez ca leader? Pe cineva la fel de bun sau mai bun tehnic sau organizatoric decât mine, ca să mă ajute și să îmi preia din responsabilități? (Poate mă va înlocui?) Sau pe cineva mai slab, ca să vadă lumea că tot eu mă pricepeam mai bine? (Și că eu sunt de neînlocuit)

Motivațiile leaderilor

Cum investește organizația în lideri și cum investesc liderii în organizație?

Cum se dezvoltă abilitățile de leadership?

- **Abilitățile de leadership se clădesc prin dezvoltarea profesională, prin cursuri, prin interacțiunile de zi cu zi, prin experiență, prin comunicare**
- **În general, trebuie să existe un echilibru între ce primim și ce oferim**
- **Organizația trebuie să ofere oportunități de dezvoltare a calităților de leadership, să investească în pregătirea leaderilor**
- **Leaderii trebuie să dezvolte organizația, să își investească timpul și energia în dezvoltarea și îmbunătățirea proceselor de lucru, a pregătirii profesionale, a relațiilor de muncă**
- **Leaderii trebuie să dezvolte noi generații de lideri**

Motivațiile noastre de a urma leaderii

Ce ne motivează să susținem și să urmăm un leader?

Motivațiile noastre comune, interesele comune, valorile și principiile comune

Urmăm figuri de autoritate, dar urmăm și alte persoane care ne pot ajuta să ne atingem obiectivele proprii și / sau care ne ajută să ne îndeplinim anumite nevoi (e.g. de supraviețuire, de siguranță, de cunoaștere, de respect, de a aparține unui grup, de a ne dezvolta etc. – vedeți modelul lui Maslow).

Ce ne motivează să acceptăm un leader pe care nu îl apreciem sau cu care nu suntem de acord? Ce alte soluții avem?

Poate găsim că leaderul respectiv este eficient în atingerea unor obiective care ne interesează, indiferent că suntem sau nu de acord cu modul în care o face.

Soluții de schimbare: încercăm să obținem o înțelegere comună, o schimbare a atitudinii sau metodelor leaderului sau ne schimbăm noi conduita, așteptările sau obiectivele sau (dacă altceva nu merge) schimbăm echipa.

Este vreo legătură între tipurile de leadership tranzacțional și transformațional (a se vedea slide-ul următor) și motivațiile leaderilor? Dar între modelul / tipul de leader pe care alegem să îl urmăm și motivațiile noastre?

Întotdeauna există o legătură. Ne identificăm cu anumiți leaderi / figuri de autoritate (*leaderi transformaționali*) și (suntem motivați intern să) îi urmăm pe aceia care au valori, interese, principii și obiective comune cu ale noastre și care ne inspiră. De asemenea, urmăm și leaderi (*tranzacționali*) care ne oferă ceva ce corespunde necesităților și motivațiilor noastre.

Leadership tranzacțional și leadership transformațional

Leadership tranzacțional: are la bază “tranzacția” dintre conducător și cei care îl urmează – el le oferă (oportunitatea de a obține) recompense, iar ei își îmbunătățesc performanța

Leadership transformațional: conducătorul este un model de urmat pentru ceilalți (poate în baza faptului că ideile, principiile și comportamentele sale sunt internalizate de cei care îl urmează, corespunzând cu Eul lor ideal)

În realitate, (ne așteptăm să) vedem o combinație între cele două modele de leadership.

Subiecte pentru prezentările viitoare

Concepte de bază de management

Importanța diferitelor trăsături de leadership

Dezvoltarea calităților de leadership - activități utile

Comunicarea

Managementul resurselor

Standardele

Influența liderilor

Exemplul personal

Managementul schimbării

Lecții de învățat din industria nucleară

Lecții de învățat din alte industrii; cum se aplică într-o organizație din domeniul nuclear civil (e.g. *Turn the ship around* și alte exemple asemănătoare

<https://www.youtube.com/watch?v=pYKH2uSax8U> ;

<https://www.youtube.com/c/LeadershipNudges>)

Cărți despre management și leadership utile pentru dezvoltarea personală

Filme interesante care ilustrează trăsături de leadership